

ZNAČAJKE PODUZEĆA PRIMORSKO GORANSKE ŽUPANIJE U KONTEKSTU KONCEPTA PODUZEĆA KOJE UČI

THE CHARACTERISTICS OF COMPANIES IN THE PRIMORSKO GORANSKA COUNTY IN THE LEARNING COMPANY CONTEXT

ABSTRACT

The aim of this paper is to evaluate the characteristics of the learning company concept in general and on the sample of companies in the Primorsko Goranska County with the purpose of providing the background for the transformation of traditional companies towards the learning company. In order to verify the hypothesis the following methods were used: methods of analysis and synthesis, descriptive method, comparative method, mosaic method, method of verification and disproof and statistical methods. On the basis of research results it can be concluded that the need for permanent learning requires the environment that supports learning, and that is the learning company concept. The results of the research lead to the conclusion that further efforts are required in order to investigate, popularize and effectively implement this concept.

Keywords: *learning, learning company, companies in the Primorsko goranska County*

1. Uvod

Pojava gospodarstva znanja nastalog pod utjecajem dubokih društvenih i gospodarskih promjena podrazumijeva radikalne promjene u koncepciji poslovanja. Za razliku od klasične ekonomije, utemeljene na kapitalnim ulaganjima i radnoj snazi, nova se ekonomija zasniva na stvaranju i eksploataciji znanja transformiranog u inovacije i nove tehnologije. Znanje se pojavljuje kao glavna ekonomska kategorija, bilo kao tržišna roba ili opredmećeno u inovacijama, proizvodima i uslugama. U skladu s tim, za ostvarivanje razvojnih ciljeva i držanje koraka sa svjetskim tehničko-tehnološkim trendovima potreban je sve veći broj visokoobrazovanih stručnjaka i znanja.

U kontekstu stalnih promjena i potrebe njihovim upravljanjem ne postoje više stabilne konkurentske prednosti. Jedini način njihova održanja predstavlja svakodnevno učenje o kupcima, tržištu, tehnologijama i interesima svih zainteresiranih strana. Temeljni uvjet održanja konkurentske pozicije postaje učenje, ali i sposobnost učenja bržeg od konkurencije. To znači postati poduzećem koje uči.

U hrvatskim se poduzećima nedovoljna pozornost posvećuje promjenama u kontekstu stvaranja nove ekonomije temeljene na učenju i upravljanju znanjem. Posljedice toga odražavaju se na gubitak konkurentske prednosti. Izlaz za hrvatska poduzeća, suočena s egzistencijalnim problemima zbog gubitka tržišta, nalazi se u intenziviranju inovacijske aktivnosti i iskorištavanju ljudskih potencijala, što pretpostavlja transformaciju postojećeg sustava u sustav proizvodnje znanja. Gospodarski subjekti trebaju razvijati okruže poticajno za učenje i razvijanje vještina. Takvo okruže može osigurati koncept poduzeća koje uči.

* mr. sc., asistentica Ekonomskog fakulteta Rijeka, Sveučilišta u Rijeci, nrupcic@efri.hr
Članak primljen u uredništvo: 29.06.2006.

Činjenica da je koncept poduzeća koje uči nedovoljno teorijski poznat i proučavan pa stoga i u praksi nedovoljno primijenjen na metodičan način, razlogom je da se problematika koncepta poduzeća koje uči, kao preduvjeta za uspješno provođenje procesa učenja, konzistentno istraži i predlože primjerena rješenja koja mogu slijediti i hrvatska poduzeća kako bi smanjila razvojni jaz i izgradila trajne konkurentske prednosti.

U radu se teorijski dokazuje sljedeća temeljna hipoteza: *Suvremeni poslovni procesi sve se više temelje na informacijama i znanju što poduzećima postavlja zahtjev za kontinuiranim učenjem. Potreba permanentnog učenja zahtijeva formiranje okružja koje potiče učenje, a to je koncept poduzeća koje uči.* U cilju dokazivanja temeljne hipoteze postavljaju se sljedeće podhipoteze:

H1: *Koncept učeće organizacije je univerzalan i može se primijeniti na poduzeća bez obzira na njihovu djelatnost, odnosno primjenjiv je na svaku organizaciju.*

H2: *Postoji pozitivna korelacijska veza između ulaganja u edukaciju zaposlenih i koncepta poduzeća koje uči,*

H3: *Uvođenje koncepta poduzeća koje uči neovisno je o veličini prihoda poduzeća već zahtijeva promjenu organizacijske strukture i kulture, sustava vođenja i motivacije, odnosno kolektivnu promjenu mišljenja.*

2. Pojam učeće organizacije

Ideja o učećoj organizaciji sazrijevala je godinama i nastala kao rezultanta rada brojnih stručnjaka, ali i praktičara koji su ideje ispitivali u praktičnom okružju. Pojedini autori razvijali su svoju viziju učeće organizacije. Kenneth Leithwood *et al.* (1995) definiraju učeću organizaciju kao skupinu ljudi koja slijedi zajedničku svrhu, ali istovremeno i individualne svrhe, s kolektivnom predanošću da redovito vrednuju vrijednost ove svrhe, modificirajući je tako da ima smisla i kontinuirano razvijajući efikasnije i efektivnije načine ostvarivanja te svrhe. Cummings i Worley (1993,25) definiraju učeću organizaciju kao organizaciju koja ima izraženu sposobnost učenja, prilagođavanja i mijenjanja. To je organizacija u kojoj se procesi učenja analiziraju, razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima organizacije. Garvin (1993) učeću organizaciju definira kao organizaciju vještu u stvaranju, stjecanju i transferiranju znanja i mijenjaju svoga ponašanja kao odraza novih znanja i spoznaja. Senge (1990,20) je vidi kao organizaciju u kojoj učenje podrazumijeva stalno testiranje i transformaciju iskustva u znanje dostupno svima u organizaciji, a koje je značajno za temeljnu svrhu organizacije.

Na osnovi različitog poimanja filozofije učeće organizacije može se zaključiti da je učeća organizacija takva organizacija koja teži stvaranju vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Takva organizacija omogućuje da ljudi na svim razinama: individualnoj, timskoj i kolektivnoj permanentno unaprjeđuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. Učeća se organizacija stoga razvija i prilagođava novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi odgovorila potrebama i aspiracijama ljudi, kako u organizaciji tako i izvan nje.

Iako među autorima nema konsenzusa oko definicije koncepta učeće organizacije, moguće je identificirati njegove elemente: individualno, timsko i organizacijsko učenje. Individualno učenje predstavlja temelj učeće organizacije jer organizacije uče posredstvom učenja svojih članova. Stoga svaka organizacija koja želi postati učećom treba poticati i podupirati učenje svih svojih članova. Tradicionalni programi obrazovanja i treninzi imaju važnu ulogu u razvijanju individualnoga učenja. Međutim, neformalno učenje, posebno učenje integrirano u radne zadatke jednako je važno, ako ne i važnije jer pruža veću slobodu u učenju.

Budući da se sve više radnih zadataka povjerava timovima, timsko učenje je postalo važan čimbenik organizacijskoga razvoja. Timovi su skupine ljudi, ali također i samostalni entiteti. Ključni čimbenik za učeću organizaciju postaje transfer iskustva učenja i znanja između članova timova, kao i između drugih timova. Može se zaključiti kako u obavljanju zadataka u timu nije važan samo timski rad već i timsko učenje. Razvijati idealno okružje za učinkovito učenje u skupinama jednako je važno kao i osigurati uvjete za individualno učenje.

Kako bi se omogućio slobodan i lateralan tijek komuniciranja i time pojačalo učenje na svim razinama u organizaciji potrebno je implementirati komunikacijske sustave. Time individualno i timsko učenje postaje utkano u «tkivo» organizacije. Informacijski i komunikacijski sustavi u organizaciji trebaju onemogućiti gubljenje rezultata individualnoga i timskoga učenja. Ključno je stoga razvijati institucionalnu memoriju u obliku sustava za pohranjivanje i pribavljanje materijala kojima se može pristupiti u svakom trenutku i u formatu koji omogućuje najlakše razumijevanje. Stoga je proces upravljanja znanjem potrebno razvijati paralelno s procesima organizacijskoga učenja.

U literaturi još nije došlo do usuglašavanja mišljenja jesu li učeća organizacija i organizacijsko učenje različiti ili istovjetni fenomeni (npr. Goh, 2003, Terziovski et al. 2000). Jensen i Rasmussen (2004) razlikuju mikro i makro razinu. Na mikro razini, odnosno razini pojedinca učenje se smatra stjecanjem vještina i znanja. Na makro razini, odnosno razini organizacije, učenje se smatra agregiranjem vještina i znanja svih pojedinaca. Stoga se učeća organizacija smatra entitetom koji usmjerava promjene na makro razini, dok se organizacijsko učenje odnosi na osobe koje stječu i nadograđuju znanja u procesu interakcije s drugim ljudima. Pa ipak, kretanja na mikro i makro razini su složena te iskazuju nelinearnost i kaotičnost.

Ideja učeće organizacije predstavlja perspektivu konvergencije triju ideja (Salaman, 2001). U prvom redu, ona uključuje vrijednosti organizacijske fleksibilnosti i adaptabilnosti kojom se nastoje prevladati disfunkcionalnosti birokracije. Zatim propagira ulogu poduzeća kao moralnoga entiteta na tržištu. Naposljetku, koncept učeće organizacije potiče liberalne vrijednosti učenja, individualnoga rasta i razvoja. Međutim, potrebno je naglasiti kako se ovaj koncept ne zadržava samo na poticanju ovih značajka, već se zalaže za njihovo inherentno međudjelovanje.

3. Značajke koncepta poduzeća koje uči

Koncept kojim se naglašava učenje kao izvor konkurentskih prednosti svi autori ne nazivaju jednako, ali se može uočiti značajno preklapanje u sadržaju onog što su pokušali izraziti. Tako Pedler, Burgoyne i Boydell (1996) koriste pojam «poduzeća koje uči» za kojeg smatraju da je manje mehanički i odnosi se na bilo koju grupu ljudi u poduzeću koja djeluje zajedno s ostalima u procesu traženja i istraživanja načina kako ljudi mogu najbolje raditi i živjeti zajedno. Prema njihovom mišljenju poduzeće koje uči je organizacija koja pomaže i omogućuje učenje svim svojim članovima i stalno se transformira, odnosno svjesno mijenja sebe i svoj sadržaj. Nonaka i Takeuchi (1995) koriste pojam «poduzeće koje stvara znanje» za poduzeće koje neprestano stvara nova znanja, širi ih po cijeloj organizaciji i brzo ih ugrađuje u nove tehnologije i proizvode kako bi ono poslovalo uspješno.

Poduzeće je prije svega organizacija pa se pojmovi učeća organizacija i poduzeće koje uči mogu smatrati sinonimima. Budući da je pojam organizacija širi od pojma poduzeće, ovim nazivom sugerira se univerzalnost primjene ove filozofije na sve oblike organizacija. Ipak, potrebno je posebno izučavati značajke poduzeća kao učeće organizacije zbog specifičnosti njegova ustroja i djelovanja. Poduzeće koje uči stoga je takva organizacija koja ima implementirane sustave, mehanizme i procese pomoću kojih na osnovi učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. Takvo poduzeće adaptivno je na promjene u okolini, neprestano povećava svoje sposobnosti za promjenom i prilagodbom,

razvija individualno i kolektivno učenje te koristi rezultate učenja kako bi ostvarilo svoje ciljeve stvaranja vrijednosti.

Koncepti kojima se intenzivira znanje i učenje poduzeća mogu se podijeliti na četiri skupine (McGill, Slocum, 1996, 9): poduzeća orijentirana znanju, poduzeća orijentirana razumijevanju, poduzeća orijentirana mišljenju i poduzeća orijentirana učenju.

Tablica 1.

Usporedba tipova poduzeća temeljenih na znanju i učenju

	<i>Poduzeće orijentirano znanju</i>	<i>Poduzeće orijentirano razumijevanju</i>	<i>Poduzeće orijentirano mišljenju</i>	<i>Poduzeće orijentirano učenju</i>
<i>Filozofija</i>	usmjerena je na pronalaženje «jedine prave metode» koja povećava efikasnost procesa i omogućuje njihovu predvidljivost	vrijednosti usidrene u kulturi poduzeća određuju strategiju poslovanja, vlada vjerovanje u prevladavajuće mitove	aktivnosti poduzeća prate slijed problema, nepravilnosti se nastoje brzo odstraniti	svako iskustvo je prilika za poboljšanje
<i>Praksa rukovođenja</i>	kontrola pomoću pravila i odrednica, vođenje striktno prema «pravilima u knjizi»	oslanja se na tumačenja informacija, komunikaciju i jačanje kulture poduzeća	identificiranje problema, prikupljanje podataka i postavljanje koncepta rješenja	zahtijeva učenje, ohrabruje eksperimentiranje, podržava konstruktivne dijaloge
<i>Suradnici</i>	slijepo slijede naloge i ne pitaju zašto	specifične vrijednosti poduzeća su smjernice za poželjno ponašanja	produbljuju i implementiraju programirana rješenja	prikupljaju informacije, podržavaju različitost mišljenja i umrežavanje
<i>Klijenti</i>	oslanjaju se na to da poduzeće «zna najbolje»	vjeruju da vrijednosni sustavi poduzeća jamče pozitivna iskustva	tretiraju se kao problem koji treba što prije riješiti	aktivno sudjeluju u otvorenim i kontinuiranim dijalozima kao dio procesa podučavanja i učenja
<i>Promjene</i>	usmjerene na modifikaciju «jedine prave metode»	promjene se promatraju u okviru promjene vladajućih mitova	promjene u programima rješavanja problema, svaka nova metoda je «jedina prava»	razvijanje novih procesa da bi se konkurentska osnovica što bolje definirala i stvorile se dugoročne konkurentske prednosti

Izvor: cf: Pinchot, G., Pihchot, E.: The end of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993., str. 47.

Iz navedenoga je razvidno da se razvoj poduzeća od onih koje nastoje optimizirati upravljanje znanjem i onih koje se temelje na razumijevanju i/ili mišljenju treba kretati prema razvoju poduzeća temeljenog na učenju koje uključuje značajke prethodno navedenih koncepata, ali ih dalje razvija i daje primat procesu učenja koje se identificira kao temelj održivih konkurentskih prednosti.

Moguće je navesti i «silabus» poduzeća koje uči (cf: Peters, 1996, 4-10). To je poduzeće koje:

1. **Uči o poslu** koji se obavlja i traži načine kako ga unaprijediti. Ovaj segment učenja posebno se odnosi na individualno učenje, a Senge (1990) ga naziva «osobno majstorstvo». U ovom kontekstu može se konstatirati da učenje o poslu podrazumijeva dvostruko razumijevanje: razumijevanje tehničkih aspekata posla i razumijevanje dinamičke interakcije ljudi u kolektivu.
2. **Uči kako postići organizacijsko usklađenje** u smislu stvaranja zajedničkih vrijednosti, odnosno mentalnih modela, čime se može postići usklađenost organizacijske kulture i strategije. Collins i Porras (1994) ovaj cilj nazivaju ideološkom indoktrinacijom. Na taj se način nastoji postići da zaposlenici posao mogu obavljati na pravi način bez potrebe za izravnim nadzorom. Ovaj proces povezan je s procesom nastajanja izvirujuće strategije. Razvijanje izvirujuće strategije predstavlja izravnu manifestaciju organizacijskoga usklađivanja. Poželjno je da izvirujuća strategija nastane kao poticani, ali spontani dinamični odgovor na promijenjenu dinamiku u okruženju. Njenu spontanost može se postići pod pretpostavkom da su zaposlenici upoznati u poslovanje organizacije, razumiju prioritete i ciljeve te znaju granice ponašanja. Također je važno da su organizacijske vrijednosti poznate i artikulirane.
3. **Uči o svojoj budućnosti** korištenjem tehnika scenarij planiranja i anticipativnim razvojem kompetencija. Učenje o budućnosti uključuje dva aspekta: razumijevanje spektra mogućnosti koje iskazuju značajnu vjerojatnost ostvarenja i pripremanje za učinkovito djelovanje ukoliko se te mogućnosti ostvare. Kako bi se uspješno ostvarilo učenje o budućnosti može se okupiti grupu zaposlenika različitih profila, ali visoke razine znanja koji će se baviti ispitivanjem vjerojatnosti ispunjavanja određenih mogućnosti kao i njihovih prednosti i nedostataka. Na osnovi prikupljenih informacija ovaj tim ili menadžment poduzeća može razvijati moguće scenarije djelovanja prema identificiranim mogućnostima. U okviru plana djelovanja važno je ključne zaposlenike potaknuti na prikupljanje znanja o izglednim ishodima događaja kako bi se postigao visoki stupanj učinkovitosti ako se događaji zaista ostvare.
4. **Uči o izravnom operativnom okruženju** i cjelokupnom opskrbnom lancu, odnosno o lancu stvaranja vrijednosti primjenom discipline sustavskoga mišljenja. Walton iz Walm-Marta je rekao: «*Ako ne uslužujete kupce, trebali biste usluživati nekoga tko uslužuje kupce*». Ovom rečenicom može se identificirati važnost shvaćanja procesa stvaranja vrijednosti, kako u logističkom i operativnom smislu tako i u smislu tržišne valorizacije stvorene vrijednosti. Zaposlenike je potrebno poticati da pri sagledavanju svoga posla u lancu stvaranja vrijednosti primjenjuju sustavni pristup, odnosno uče o organizaciji poduzeća, načinu i metodama komuniciranja s kupcima i dobavljačima te funkcioniranju stimulacijske politike u tom segmentu. Važno je vidjeti «*veliku sliku*» kako bi se pravodobno izmjenjivali izgrađeni mehanizmi, odnosno izbjeglo pojavljivanje grešaka koji su zapravo posljedica loše konfiguracije.
5. **Uči o načinima mijenjanja postojećih paradigma**, razmatra sadašnje i buduće mogućnosti i na taj način upravlja vlastitom budućnošću. Kako bi se ostvario ovaj cilj, u određenim vremenskim razdobljima ovisno o dinamičnosti grane u kojoj organizacija djeluje treba oformiti tim perspektivnih zaposlenika i razmotriti temeljna pitanja: «*što je naš posao?*», «*zašto određujemo cijene na određeni način?*», «*zašto primjenjujemo takvu organizacijsku strukturu?*» itd. Za svaki odgovor koji se razlikuje od dominantne stvarnosti potrebno je razraditi argumentirane alternative.
6. **Uči kako razvijati organizacijsku memoriju**, odnosno sustave za stjecanje, skladištenje i pristupanje informacijama i znanju. Organizacije bez takvih sustava ne mogu razvijati sposobnost učenja. Mnoga poduzeća u tom smislu pišu izvješća

naslovljena kao «*Naučene lekcije*». U takvim izvješćima opisuju se situacije i način rješavanja problema u smislu studija slučaja koji mogu biti od koristi drugim zaposlenicima. U svakom slučaju, potrebno je održavati pisani trag o svim procesima, interakcijama i izuzecima.

S obzirom da je nemoguće da jedna, a posebice svaka osoba provodi učenje u svim navedenim područjima, može se zaključiti da je poduzeće koje uči koncept koji uključuje brojne dimenzije koje razvija kao organizacijske vrijednosti i konstantno nastoji održati stanje dinamičke ravnoteže.

Izgradnja poduzeća koje uči uključuje istovremeni rad na nekoliko područja. Prije svega potrebno je raditi na razvoju ljudskih potencijala na način da se planiraju dovoljna financijska sredstva za potporu učenju, učenje na radnom mjestu postavlja se kao jedan od prioriteta u obavljanju radnih zadataka, a znanje zaposlenika na svim se razinama razvija i osuvremenjuje treninzima, mentorstvom i programima razvoja talenata. Prilike za učenje trebaju biti ukomponirane u programe i radne operacije, eksperimentiranje treba postati zadatak svih zaposlenika, a nova znanja stečena eksperimentiranjem treba testirati.

Zaposlenici najveći dio ciljeva izvršavaju u okviru timskoga rada. U formiranim projektnim timovima sudjeluju članovi različitih odjela i hijerarhijskih razina, zaposlenici koji posjeduju rijetka i vrijedna znanja rotiraju unutar organizacije i sudjeluju u raznim timovima te se tako osigurava transfer znanja zaposlenika koji napuštaju tvrtku na njihove nasljednike.

Kako bi se ostvarili ciljevi izgradnje koncepta poduzeća koje uči, ali i jačala motivacija ljudskih potencijala, na poseban način oblikuje se i proces upravljanja kompenzacijama. Rad pojedinaca se procjenjuje i nagrađuje sukladno njihovom doprinosu razvoju inovacija i korisnih prijedloga, sustav nagrađivanja posebno vrednuje rezultate eksperimentiranja i učenja, a zaposlenici koji najviše pridonose kolektivnom učenju i dijele svoja znanja s kolegama imaju veće mogućnosti napredovanja. Identificirani zaposlenici koji posjeduju vrijedna i rijetka znanja posebno se stimuliraju, a sustav nagrađivanja ima dugoročnu orijentaciju.

Izgradnju koncepta poduzeća koje uči i rad zaposlenika potiče specifična učeća kultura. Klimu karakterizira pozitivno, proaktivno i odgovorno mišljenje, uzajamno povjerenje, otvorenost i suradnja. Potiče se komunikacija različitih razina menadžmenta kako bi se maksimiziralo učenje na svim razinama. Eliminira se strah kako bi pojedinci preuzimali rizik te se potiče učenje putem uspjeha, ali i neuspjeha. O pogreškama se otvoreno raspravlja, a kratkoročna rješenja problema se izbjegavaju. Samopouzdanje zaposlenika proizlaze ne samo iz činjenice «*znam*» nego i iz činjenice «*učim*». Stoga se permanentno osiguravaju programi treninga i edukacije. Na probleme se gleda kao na priliku za učenje ili promjenu, a proces učenja iniciraju postojeći ili očekivani problemi.

Kako bi proces razvoja koncepta poduzeća koje uči bio učinkovit, potreban je i specifičan stil vodstva. U poduzeću koje uči menadžment potiče zaposlenike u kreiranju zajedničke vizije, o dugoročnim odlukama raspravlja se i na nižim menadžerskim razinama, kao i među svim zaposlenicima, a u proces odlučivanja uključuju se i zaposlenici na koje se odluke odnose. Menadžeri u poduzeću koje uči predstavljaju kombinaciju trenera, mentora i vođe. Top menadžment anticipira trendove i reagira na pitanja od dugoročnog interesa utvrđujući potrebna znanja. Menadžment i zaposlenici svjesni su da je učenje jedini izvor održivih konkurentskih prednosti i potencijal za generiranje prihoda tvrtke. Potiče se kontinuirano ugrađivanje znanja u nove proizvode, usluge i procese, a menadžeri postavljaju ciljeve vezane za proces učenja u okviru poslovnih planova. Upravljanje organizacijskim znanjem jedno je od prioriteta provedbe strategije poduzeća. Menadžeri su sposobni identificirati zaposlenike koji posjeduju vrijedna i rijetka znanja te stimuliraju pristup učenju, intenzivnu razmjenu znanja i informacija i unutarnje poduzetništvo. Menadžeri također

opunomoćuju zaposlenike u radu i odlučivanju temeljeno na njihovom znanju i učenju. Svi članovi poduzeća koje uči otvoreno komuniciraju i pravodobno su informirani kako bi se spriječilo širenje neprovjerenih glasina. Stalno se evaluiraju tržište, konkurenti, želje kupaca, unaprjeđuju se performanse i sposobnosti. Snažno se ulaže u istraživanje i razvoj na osnovi čega se velikom brzinom uvode novi procesi, proizvodi i usluge.

Prilikom implementacije strategije za uvođenje koncepta poduzeća koje uči posebno je potrebno raditi na izgradnji učeće infrastrukture. Učeća infrastruktura podrazumijeva rad na stalnom unaprjeđenju organizacijskoga dizajna tako da se proces učenja više ne prepušta slučaju, već postaje sustavna djelatnost kojom se potiču procesi eksperimentiranja i testiranja naučenoga te se sustavno provodi difuzija novih saznanja i vještina. U poduzeću koje uči izgrađuju se informacijski sustavi koji povezuje sve članove poduzeća i kojima zaposlenici imaju pristup vanjskim informacijama. Razvijaju se sustavi i strukture kojima se prikupljeno znanje kodira, dokumentira, skladišti i stavlja na raspolaganje onima kojima je u poduzeću potrebno. Informacijski sustav je integriran, baziran na *real-time* principu i kontinuirano nadopunjavan i integriran te se vrednuje kao institucionalna memorija. Kompjuterski informacijski sustavi pomažu individualno i organizacijsko učenje, a znanje potrebno za donošenje odluka u okviru informacijskog sustava je dostupno i lako mu je pristupiti. Imenovan je menadžer znanja (*Chief information officer*) čiji su glavni zadaci razumijevanje, procesuiranje, modificiranje i razmjenjivanje znanja. Poduzeće razvija i koristi *business intelligence* radi prikupljanja podataka za unaprjeđenje proizvoda i usluga, a informacijski sustav omogućuje propagiranje znanja o najboljoj praksi.

Strategija izgradnje poduzeća koje uči može se označiti kao *puzzle* igra. Pravilnim slaganjem i oblikovanjem pojedinih sastavnica može se stvoriti potpuna slika kako bi poduzeće koje uči optimalno funkcioniralo, odnosno ostvarivalo ciljeve.

4. Rezultati istraživanja značajka poduzeća Primorsko goranske županije u kontekstu koncepta poduzeća koje uči

U cilju dijagnosticiranja stanja u poduzećima Primorsko-goranske županije i dokazivanja postavljenih hipoteza provedeno je istraživanje na poduzećima primjenom metode anketiranja i intervjua. Analiza se temeljila na prikupljenim primarnim podacima o poduzećima sa sjedištem u Primorsko-goranskoj županiji i njihovim performansama na osnovi obrazloženih značajka koncepta poduzeća koje uči. Kao metoda za prikupljanje podataka korišten je vlastiti anketni upitnik u kombinaciji sa strukturiranim intervjuom. Osnovni skup definiran je prema kriteriju aktivnih poduzeća s više od 50 zaposlenih. U prvoj skupini pitanja koristio se standardni oblik zatvorenih pitanja, otvorena pitanja, dihotomna pitanja i Lickertova skala stavova. Od 130 aktivnih poduzeća dobiveni su podaci od 41 poduzeća što predstavlja povrat od 31,5%.

Od 41 analiziranog poduzeća devet ih je bilo proizvodnih (22%), 26 uslužnih (63%), a 6 proizvodno-uslužnih (15%). Prema tržištu na kojem djeluju ispitana poduzeća rezultat je bio sljedeći: na domaćem tržištu djeluje 17 poduzeća ili 41%, na inozemnom dva poduzeća ili 5%, a i na domaćem i na inozemnom 22 poduzeća ili 54%. U ispitanom uzorku su dominirala poduzeća u privatnom domaćem vlasništvu – 20 poduzeća ili 49%. Sljedeću dominantnu skupinu činila su poduzeća u državnom vlasništvu – 10 poduzeća ili 24%.

Osnovna svrha poslovanja ispitanih poduzeća izražena je u njihovoj misiji. Od ispitanih poduzeća njih 36,5% je kao osnovnu svrhu svoga poslovanja navelo ostvarivanje cilja zadovoljstva kupaca. 29% menadžera ispitanih poduzeća poznaje važnost i ostalih zainteresiranih strana za poslovanje poduzeća pa navodi misiju kao kombinaciju ostvarivanja profita, zadovoljstva kupaca i vlasnika. Većina ispitanih poduzeća spoznaje da je osnovni izvor ostvarivanja profita, a time i zadovoljstva zaposlenih, menadžera i vlasnika upravo

zadovoljan kupac, što ukazuje na perspektivu unaprjeđenja poslovanja prema trendovima tržišta i zahtjevima kupaca. Zabrinjavajuća je činjenica da poduzeća u osnovnoj misiji ne vrednuju ostvarivanje cilja maksimizacije zadovoljstva zaposlenika. Izvor prihoda i profita jesu kupci, ali čimbenici koji stvaraju vrijednost su zaposlenici koje treba stimulirati i težiti njihovom većem zadovoljstvu u radu.

Velika većina menadžera (90%) nije znala samostalno identificirati organizacijsku strukturu koja je projektirana u poduzeću, što je porazan podatak. Nerazumijevanje ove problematike nameće pitanje o mogućnostima ostvarivanja zacrtane strategije. Ipak, intervju je ukazao da menadžeri spoznaju vrijednost fleksibilne organizacije. Organizacijske strukture se kombiniraju na način da se u postojeću, najčešće funkcionalnu organizacijsku strukturu, implementiraju projektne strukture, odnosno profitni centri. Unatoč postojanju definiranih služba, organizacija se u ispitanim poduzećima ne shvaća kruto, već se mijenja prema potrebama.

Za razvoj poduzeća u smjeru koncepta poduzeća koje uči potrebno je jačati i procjenjivati procese kontinuiranoga učenja, kako kroz programe edukacije tako i kroz učenje kroz rad, interakciju između zaposlenika, ali i ostalih interesnih skupina. Zbog povijesnih okolnosti razvoja gospodarstva poduzeća Primorsko-goranske županije posebno trebaju ulagati u programe edukacije zaposlenika kako bi se prevladao razvojni jaz. Jačanjem ulaganja u programe edukacije te istodobnim izgrađivanjem sastavnica koncepta poduzeća koje uči u smislu učeće kulture, vođenja koje potiče participaciju i opunomoćenje zaposlenika te informacijskog i komunikacijskog sustava može se ostvariti multiplikativni učinak u smislu jačanja baze znanja kroz individualno učenje, ali i organizacijskog učenje kroz razmjenu eksplicitnoga i implicitnoga znanja i njegovu kodifikaciju u organizacijskoj memoriji poduzeća. Sastavnice koncepta poduzeća koje uči kao što su: koncept razvoja ljudskih potencijala, ulaganje u individualno, timsko i organizacijsko učenje, stjecanje, stvaranje, skladištenje, pristupanje znanju i njegovo korištenje u radu, jačanje timskog rada, nagrađivanje učenje i razmjene znanja, organizacijska kultura temeljena na procesima učenja i razmjene znanja, transformacija funkcije vođenja, proces opunomoćenja, kao i integrirani informacijski sustav koji se vrednuje kao institucionalna memorija i facilitator procesa učenja analizirane su zasebno na osnovi anketnog ispitivanja menadžera poduzeća.

Ispitana poduzeća u 49% slučajeva nemaju posebnu službu niti odjel za razvoj, provedbu i evaluaciju razvoja kadrova. Za primjenu koncepta poduzeća koje uči važno je pratiti ulaganja poduzeća u edukaciju zaposlenika. Budući da zanemarivi broj poduzeća precizno prati ulaganja u edukaciju, dobiveni rezultati predstavljaju procijenjeno prosječno ulaganje po zaposleniku u posljednjih nekoliko godina. Prosječno godišnje izdvajanje za edukaciju po zaposleniku navedeno je u Tablici 2. Treba napomenuti da nisu uključeni podaci za čak 12 poduzeća koja ili ulažu zanemarive iznose ili te iznose menadžeri nikako nisu mogli procijeniti što ukazuje na nedostatak sustavnoga pristupa ulaganju u ljudske potencijale, kao i praćenju rezultata takvoga ulaganja.

Tablica 2.

Ulaganje u edukaciju ispitanih poduzeća

Vrsta poduzeća	Prosječno godišnje izdvajanje za edukaciju po zaposleniku u kn
proizvodna	1000
uslužna	700
proizvodno-uslužna	750
prosjek:	830 kn

Porazan je podatak da su ulaganja u edukaciju zaposlenika u proizvodnim poduzećima samo 30% veća nego u uslužnim. Zbog potrebe većeg ulaganja u edukaciju u proizvodnim poduzećima razumljiva je dominacija uslužnih djelatnosti u Županiji, posebice trgovine. Prosječno procijenjeno ulaganje u edukaciju po zaposleniku od 830 kn godišnje vrlo je mali iznos i neće osigurati usavršavanje i jačanje kompetencija pojedinaca u poduzeću, a time ni poduzeća kao cjeline. Utvrđeni podatak o broju procijenjenih programa edukacije koje zaposlenici pohađaju godišnje od prosječno 3,06 programa u skladu je s podatkom o prosječnom procijenjenom iznosu ulaganja u edukaciju po zaposleniku i nedovoljan je za držanje koraka s razvojem znanja i vještina.

S tim u vezi potrebno je navesti ocjenu menadžera proizvodnih poduzeća o ulaganju vlastitoga poduzeća u edukaciju zaposlenika. Većina menadžera, njih čak 67%, smatra da je ulaganje u edukaciju zaposlenika u njihovom poduzeću sukladno potrebama, dok je tek 11% ispitanih ta ulaganja ocijenilo nedovoljnim. Čak 50% menadžera uslužnih poduzeća ulaganje u edukaciju zaposlenika ocijenilo je nedovoljnim. Zanimljivo je da je visok postotak (42%) onih koji ta ulaganja smatraju sukladnima potrebama. Kod proizvodno-uslužnih poduzeća rezultat je još porazniji: čak njih 83% ulaganje u edukaciju smatra sukladnim potrebama, dok ih 16,7% smatra nedovoljnim. Ovakav rezultat povezan je s činjenicom da u ispitanim poduzećima dominira srednja tehnologijska razina, prosječno se prati nova tehnologija i prosječno se reagira na tehnološke promjene. Činjenica da je veliki postotak menadžera zadovoljan ulaganjem u edukaciju zaposlenika, ne mora *a priori* biti negativan. Može se objasniti činjenicom da se ispitana poduzeća bave djelatnostima koja nisu intenzivna znanjem. Klasične djelatnosti niske tehnologijske razine ne mogu rezultirati novostvorenom vrijednošću koja će biti značajno profitno valorizirana.

Budući da su ispitane značajke poduzeća usko povezane s problematikom uvođenja koncepta poduzeća koje uči, istražena je subjektivna procjena ispitanih menadžera o uvođenju ovoga koncepta u njihovim poduzećima. Ispitivanjem je utvrđeno da menadžeri triju poduzeća smatraju da je koncept poduzeća koje uči u većoj mjeri već implementiran u njihovom poduzeću. Menadžeri 13 poduzeća ili 32% smatraju kako se koncept poduzeća koje uči, kao način razvoja konkurentskih prednosti počinje uvoditi u poduzeću, ali nije dovoljno razvijen te se poduzima njegovo daljnje istraživanje radi efikasnog uvođenja. Menadžeri 8 poduzeća ili 20% smatraju se upoznatim s tim konceptom i planiraju ga uvesti u razdoblju od jedne do pet godina. Može se smatrati da su ovi menadžeri upoznati sa zahtjevima ovoga koncepta i realno sagledavaju vrijeme potrebno za njegovu implementaciju. Menadžeri čak 17 poduzeća ili 41% izjavili su kako nisu upoznati s tim konceptom. Budući da je povrat anketa bio 31,5%, može se zaključiti kako je ovaj koncept općenito vrlo slabo poznat u navedenoj županiji i da predstoji rad na popularizaciji i učinkovitom uvođenju ovoga koncepta.

U poduzećima uzorka pomoću Lickertove skale stavova ispitane su sastavnice koncepta poduzeća koje uči kao što su: koncept razvoja ljudskih potencijala, ulaganje u individualno, timsko i organizacijsko učenje, stjecanje, stvaranje, skladištenje, pristupanje znanju i njegovo korištenje u radu, jačanje timskog rada, nagrađivanje učenja i razmjene znanja, organizacijska kultura temeljena na procesima učenja i razmjene znanja, transformacija funkcije vođenja, proces opunomoćenja, kao i integrirani informacijski sustav koji se vrednuje kao institucionalna memorija i facilitator procesa učenja.

Prema dobivenim podacima poduzeća u godišnjem proračunu planiraju nedovoljna financijska sredstva za potporu učenju (prosječna ocjena 2,90). Ovaj rezultat ukazuje na nekonzistentnost u izjavama menadžera s obzirom na procjenu čak 53% ispitanih menadžera kako je ulaganje u edukaciju u njihovom poduzeću po zaposlenom sukladno potrebama. Ipak menadžeri su svjesni potrebe unaprjeđivanja radnih performansa na što ukazuje prosječna ocjena od 3,21 kojom menadžeri ocjenjuju učenje na radnom mjestu u svom poduzeću kao jedan od prioriteta u obavljanju radnih zadataka. Iako menadžeri od zaposlenih zahtijevaju

unaprjeđenje radnih performansa, nedovoljno razvijaju i osuvremenjuju njihovo znanje mentorstvom i programima razvoja talenata (prosječna ocjena 2,85). Na zahtjev za unaprjeđenjem radnih performansa zaposlenih ukazuje i viša, ali ipak prosječna ocjena (3,14) za tezu da su prilike za učenje ukomponirane u programe i radne operacije. Ovi rezultati ukazuju na činjenicu da su zaposleni često prepušteni sami sebi i vlastitom snalaženju kako bi poboljšali radne performanse jer se njihovo znanje premalo unaprjeđuje mentorstvima i treninzima u poduzećima Primorsko-goranske županije.

Timsko identificiranje i rješavanje problema i korištenje tehnika poput *brainstorminga* u ispitanim poduzećima Primorsko-goranske županije prosječno je zastupljeno (ocjena 3,14). Budući da su timski rad i kreativne tehnike glavni izvor korisnih prijedloga, unaprjeđenja i poboljšanja radnih performansa, može se zaključiti kako ovo područje ispitana poduzeća moraju značajno unaprijediti. Ipak situacija je nešto bolja kada je riječ u formiranim projektnim timovima za koje vrijedi ocjena od 3,46 vezano za sudjelovanje članova različitih odjela u formiranim timovima. Prosječno je i sudjelovanje članova različitih hijerarhijskih razina (ocjena 3,36). Međutim, poduzeća nedovoljno koriste rijetka i vrijedna znanja zaposlenih unutar poduzeća kad je riječ o njihovom rotiranju unutar organizacije i sudjelovanju u različitim timovima (prosječna ocjena 3,00). Razlog se može naći u činjenici da poduzeća sustavno ne identificiraju i ne prate pojedince sa specifičnim znanjima, niti ulažu u njihov daljnji razvoj pa ih se stoga ni ne potiče na rotiranje u organizaciji i rotiranje u projektnim timovima¹. Najviše zabrinjava podatak da je osiguravanje transfera znanja zaposlenih koji napuštaju tvrtku na njihove nasljednike tek prosječno zastupljeno (ocjena 3,02) što ukazuje na činjenicu da poduzeća gube stečena znanja, posebno ako znanja pojedinaca koji napuštaju poduzeće nisu formalizirana i postala eksplicitna. Na taj način, umjesto da se povećava ili barem održava razina znanja, neosiguravanjem njegovog transfera u poduzeću ono se smanjuje i treba ga ponovno stjecati, što zahtijeva dodatna ulaganja novca i vremena.

Rezultati istraživanja pokazuju da se rad pojedinaca ispodprosječno procjenjuje i nagrađuje sukladno iskazanoj kreativnosti i njihovom doprinosu razvoju inovacija, patenata i korisnih prijedloga (prosječna ocjena 2,56). Isto tako sustav nagrađivanja ispodprosječno vrednuje rezultate eksperimentiranja i učenja (prosječna ocjena 2,43). Budući da se rad pojedinaca ispodprosječno procjenjuje i nagrađuje sukladno njihovom doprinosu u učenju i razvoju korisnih prijedloga, moglo se očekivati da takvi zaposlenici imaju veće mogućnosti napredovanja u karijeri. Međutim, dobivena je prosječna ocjena od 2,85. Ovaj naizgled paradoksalan podatak može se objasniti činjenicom da se radi o malim i srednjim poduzećima s malim mogućnostima napredovanja na hijerarhijskoj ljestvici, a tu mogućnost zaposleni mogu dobiti gotovo jedino odlaskom ljudi koji su do tada radili na tim pozicijama.

Poduzeća također prosječno stimuliraju (ocjena 3,14) zaposlene koji posjeduju vrijedna i rijetka znanja čime se nastavlja trend podataka vezan za sudjelovanje pojedinaca koji posjeduju rijetka i vrijedna znanja u raznim timovima i njihovo rotiranje unutar organizacije. Ovaj podatak također ukazuje na činjenicu da poduzećima nisu potrebna specifična znanja njihovih zaposlenika, već se poslovanje odvija prema unaprijed određenim procedurama. Tome u prilog ide i činjenica o ispodprosječnom korištenju kreativnih tehnika, prezentacijskih i grafičkih metoda (ocjena 2,53) što upućuje na nedovoljno razvijenu kreativnost u poduzećima. To se reflektira na rezultatima vezanim uz stvaranje nove vrijednosti koji su nedovoljno obogaćeni novim znanjima i spoznajama.

S obzirom da poduzeća tek prosječno ocjenjuju utjecaj kvalitete motivacije na poslovanje poduzeća (ocjena 3,39), ne čudi da sustav nagrađivanja tek prosječno ima dugoročnu orijentaciju (prosječna ocjena 3,02). Stoga zaposleni nisu stimulirani na

¹Zaključak izveden na osnovi strukturiranog intervjua s menadžerima.

poboljšanje svojih radnih performansa. Može se konstatirati da zadovoljstvo zaposlenih nije na visokoj razini. S jedne strane od njih se zahtijeva poboljšanje performansa, a s druge strane ne motivira ih se stimulacijama niti u dovoljnoj mjeri upućuje na programe obuke i razvoja kako bi povećali svoju bazu znanja i primijenili je u radu.

Ispitana poduzeća usmjeravaju razvoj organizacijske kulture prema pozitivnom, proaktivnom i odgovornom mišljenju, uzajamnom povjerenju, otvorenosti i suradnji na što ukazuje dobivena prosječna ocjena 3,39. Međutim, klima je tek prosječno stimulativna za procese učenje. Komunikacija različitih razina menadžmenta kako bi se maksimiziralo učenje na svim razinama pokazuje ocjenu 3,36. Klima tek prosječno potiče važnost učenja (ocjena 3,31), a tek se prosječno eliminira strah kako bi pojedinci preuzimali rizik (ocjena 3,09). Neuspjeh se u poduzeću ne smatra dobrom prilikom za učenje (ocjena 3,02), a prosječno se potiče otvorena rasprava o greškama (3,19). Proces učenja prosječno iniciraju postojeći ili očekivani problemi (ocjena 3,34) što znači da poduzeća uče zbog potrebe nametnute okruženjem, a ne radi stjecanja pionirskog statusa u djelatnosti kojom se bave. Ipak, optimistički djeluje činjenica da se kratkoročna rješenja problema izbjegavaju (ocjena 3,14), iako tek prosječno.

U ispitanim poduzećima top menadžment zaposlene ne potiče dovoljno na kreiranje zajedničke vizije (prosječna ocjena 3,21). Još nepovoljniji su podaci vezani za raspravljanje o dugoročnim odlukama na nižim menadžerskim razinama, kao i među zaposlenima, na što ukazuje ispod prosječna ocjena od 2,85. U proces odlučivanja tek se prosječno uključuju zaposleni na koje se odluke odnose (ocjena 3,07). Može se zaključiti kako je stupanj identifikacije zaposlenih s vizijom i misijom poduzeća nizak. Stoga se ne može pretpostaviti da zaposleni ciljeve poduzeća doživljavaju kao svoje i ulažu maksimalne napore u njihovo ispunjenje. Menadžeri sebe tek prosječno percipiraju kao kombinaciju trenera, mentora i vođe (ocjena 3,31). Ipak, menadžeri smatraju da nešto bolje anticipiraju trendove i reagiraju na pitanja od dugoročnog interesa utvrđujući potrebna znanja (3,48). Nešto boljom ocjenom menadžeri su ocijenili tezu kako su svjesni da je učenje jedini izvor održivih konkurentskih prednosti i potencijal za generiranje prihoda poduzeća (3,53). Menadžeri kao vođe smatraju da iznadprosječno potiču kontinuirano ugrađivanje znanja u nove proizvode, usluge i procese (3,63). Međutim, to ne dokazuju u praksi jer ciljeve vezane za proces učenja u okviru poslovnih planova postavljaju tek prosječno (3,21). Osim toga, zabrinjavajuće je da upravljanje organizacijskim znanjem nije jedan od prioriteta provedbe strategije poduzeća (2,85). Ovaj podatak u skladu je s činjenicom da se nedovoljno osigurava transfer znanja zaposlenih na njihove nasljednike, kao i da pojedinci koji posjeduju rijetka i vrijedna znanja nedovoljno sudjeluju u radu različitih timova i nedovoljno rotiraju unutar organizacije. Menadžeri, ipak, smatraju kako su sposobni identificirati zaposlene koji posjeduju vrijedna i rijetka znanja (ocjena 3,68). No, ostaje činjenica da ta znanja ne koriste na pravi način i ne stimuliraju takve zaposlene. Podatak kako vođe tek prosječno (3,19) potiču individualno i timsko učenje, kao i pristup učenju, razmjeni znanja, informacija i unutarnje poduzetništvo (3,17) ipak ukazuje na stanje stvari i važnost koju menadžeri pridaju znanju i njegovoj ulozi u procesu stvaranja vrijednosti. Osim toga, menadžeri ne smatraju da su zaposleni dovoljno sposobni i obučeni odlučivati te ih tek prosječno opunomoćuju u radu i odlučivanju temeljeno na njihovom znanju i učenju (3,24). Ovakvo stanje čini upitnim mogućnost razvijanja izvirljuće strategije demokratskog stila vođenja i opunomoćenja zaposlenih.

Ispitani menadžeri nisu upoznati s potrebom široke dostupnosti informacija svima u poduzeću kako bi sustav bio transparentan. Menadžeri dakle ne primjenjuju tzv. način vođenja *otvorene knjige*. Smatraju zadovoljavajućim postupak nadopunjavanja informacijskoga sustava i njegove integriranosti (3,51). Međutim, informacijski sustav tek se prosječno vrednuje kao institucionalna memorija (3,21). Unatoč činjenici da se prema prosječnoj ocjeni od 3,04 čini da kompjuterski sustavi pomažu individualno i organizacijsko

učenje, intervjuom je utvrđeno da se to najviše odnosi na povremeno i većinom samostalno i samoinicijativno traženje podataka na internetu. Zabrinjava relativno niska ocjena (3,19) koja ukazuje na prosječnu dostupnost znanja u okviru informacijskoga sustava potrebnog za donošenje odluka. Na nesustavno prikupljanje podataka i nedovoljno korištenje mogućnosti informacijskog sustava ukazuje i činjenica o nedovoljnom korištenju mogućnosti *business intelligencea* radi prikupljanja podataka za unaprjeđenje proizvoda i usluga (ocjena 2,65).

Radi ispitivanja značajki koncepta poduzeća koje uči i dijagnosticiranja stanja poduzeća na području Primorsko-goranske županije potrebno je istražiti korelacije između pojedinih ispitivanih varijabla. U poduzećima iz uzorka ispitane su sastavnice koncepta poduzeća koje uči navedene u prethodnom dijelu. Provedena je faktorska analiza kojom je utvrđeno visoko opterećenje manifestnih varijabli na prvom faktoru, odnosno visoka korelacija s prvim faktorom. Ovom analizom dokazano je da su sve ispitane varijable istovremeno i sastavnice koncepta poduzeća koje uči. Nekoliko varijabli koje su bile visoko korelirane s dva ili više faktora isključeno je iz daljnje analize. Sumiranjem dobivenih varijabla dobiven je faktor poduzeća koje uči.

Pri utvrđivanju korelacije odabranih varijabla korištena je *Spearmanova korelacija* budući da su varijable sastavnica poduzeća koje uči statistički značajno odstupale od normalne raspodjele pa se nisu mogli koristiti parametrijski statistički postupci. Tablica 3. prikazuje rezultate ispitivane korelacije između varijabli prihoda, korištenja *benchmarkinga*, broja zaposlenika, ulaganja u edukaciju po zaposleniku, djelatnosti poduzeća i koncepta poduzeća koje uči.

Tablica 3.

Analiza međuovisnosti odabranih varijabli

Variable	Spearman Rank Order Correlations (Podaci nakon faktorske-svi) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < ,05000$					
	Faktor UCORG	Prihod	Bench	Br zap.	Edu/zap.	Djelat.
Faktor UCORG	1,000000	0,009916	0,231687	-0,009588	0,597109	-0,248287
Prihod	0,009916	1,000000	0,044933	0,328473	0,044784	0,116890
Bench	0,231687	0,044933	1,000000	-0,059769	0,229206	0,066953
Br. zap.	-0,009588	0,328473	-0,059769	1,000000	0,023617	0,128072
Edu/zap.	0,597109	0,044784	0,229206	0,023617	1,000000	-0,320041
Djelat.	-0,248287	0,116890	0,066953	0,128072	-0,320041	1,000000

Analiza međuovisnosti ukazuje na pozitivnu korelaciju varijabli ulaganja u edukaciju zaposlenika i poduzeća koje uči. Takav je rezultat očekivan i dokazuje postavljenu hipotezu o potrebi ulaganja u edukaciju zaposlenika kako bi se implementirao koncept poduzeća koje uči. Analizom nije dokazana statistički značajna korelacija između varijabli *benchmarkinga*, prihoda i djelatnosti poduzeća s obzirom na varijablu poduzeća koje uči. Budući da je istraživanjem utvrđena ispodprosječna ocjena o propagiranju znanja o *best practiceu* kao rezultatu provedbe *benchmarkinga* (2,36 prema Lickertovoj skali stavova), što je temeljni način optimalnog korištenja informacija dobivenih *benchmarkingom*, rezultat o nepostojanju statistički značajne korelacije s varijablom poduzeća koje uči može se smatrati očekivanim. Tezu o međuovisnosti varijabli *benchmarkinga* i koncepta poduzeća koje uči potrebno je stoga ispitati kod poduzeća koja sustavno primjenjuju *benchmarking* i koriste informacijski sustav radi širenja identificirane najbolje prakse u poduzeću.

Rezultat o nepostojanju statistički značajne korelacije između prihoda i koncepta poduzeća koje uči je očekivan, budući da koncept poduzeća koje uči zahtijeva prvenstveno unutarnju transformaciju poduzeća, promjenu organizacijske strukture i kulture, vođenja i sustava upravljanja kompenzacijama kao i kolektivnu promjenu mišljenja, a tek potom ulaganje u informacijski sustav i edukaciju zaposlenika. Rezultat o nepostojanju statistički značajne korelacije između varijabli poduzeća koje uči i djelatnosti poduzeća također je u potpunosti očekivan i dokazuje postavljenu hipotezu kako je koncept poduzeća koje uči univerzalan te se može primijeniti na poduzeća bez obzira na njihovu djelatnost, odnosno primjenjiv je na svaku organizaciju.

Analizom je utvrđena statistički značajna povezanost između varijabli broja zaposlenika i volumena prihoda poduzeća. Ova činjenica ukazuje kako u procesu stvaranja vrijednosti ispitanih poduzeća nisu presudni potencijali zaposlenika, njihova znanja i kompetencije već samo njihov broj, odnosno njihova radna snaga.

Analizom je utvrđena međuovisnost varijabli ulaganja u edukaciju zaposlenika i djelatnosti poduzeća. Podatak iz Tablice 3. o negativnoj korelaciji ovih varijabli proizlazi iz metodologije obrade. Naime, proizvodna poduzeća bila su označena nulom, proizvodno-uslužna jedinicom, a uslužna dvojkom. Rezultati analize korelacije varijabli ukazuju na tezu da je oznaka poduzeća niža što je veće ulaganje u edukaciju zaposlenika. Ova je teza u skladu s već navedenom činjenicom da su proizvodna poduzeća, tj. poduzeća s oznakom nula najviše ulagala u edukaciju zaposlenika (prosječno godišnje 1000 kn, prema 700 kn koliko su prosječno ulagala uslužna poduzeća).

5. Zaključak

Izvor konkurentskih prednosti u uvjetima intenzivnog tehničko-tehnološkog razvoja postaje znanje, upravljanje znanjem i učenje, posebice učenje brže od konkurencije. Ovaj zahtjev može osigurati učinkovito primijenjen koncept poduzeća koje uči. Istraživanjem poduzeća sa sjedištem u Primorsko-goranskoj županiji utvrđen je nedostatak sustavnoga pristupa ulaganju u ljudske potencijale, kao i praćenje rezultata takvoga ulaganja. Klasične djelatnosti kojima se bave ispitana poduzeća niske tehnološke razine, uz slabo ulaganje u edukaciju zaposlenika, ne mogu rezultirati novostvorenom vrijednošću koja će biti značajno profitno valorizirana. Ne može se očekivati da će ispitana poduzeća stoga biti predvodnici razvoja i prosperiteta ove županije.

- Analiza međuovisnosti ukazala je na pozitivnu korelaciju varijabli ulaganja u edukaciju zaposlenika i poduzeća koje uči. Nije utvrđena statistički značajna korelacija između prihoda i koncepta poduzeća koje uči budući da taj koncept zahtijeva prvenstveno unutarnju transformaciju poduzeća, promjenu organizacijske strukture i kulture, vođenja i sustava upravljanja kompenzacijama, odnosno kolektivnu promjenu mišljenja. Rezultat o nepostojanju statistički značajne korelacije između varijabli poduzeća koje uči i djelatnosti poduzeća dokazuje postavljenu hipotezu o univerzalnosti ovoga koncepta. Na osnovu rezultata istraživanja provedenog na uzorku poduzeća Primorsko-goranske županije može se zaključiti kako je potreban daljnji rad na istraživanju, popularizaciji i učinkovitim uvođenju ovoga koncepta.

Literatura

- Collins, J., Porras, J., (1994), *Built to Last*, Century: London.
Cummings, T., Worley, C., (1993), *Organizational Development and Change*, South-Western College Publishing.

- Garvin, D., (1993), «Building a Learning Organization», Harvard Business Review, August: 78-90.
- Goh, S. C., (2003), «Improving organizational learning capability: lessons from two case studies», The Learning Organization, 10 (4): 216-27.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R., (1995), «An Organizational Learning Perspective on School Representatives to Central Policy Initiatives»; rad prezentiran na godišnjem sastanku Američkog udruženja za obrazovna istraživanja, San Francisco, SAD.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., (1996), Das Intelligente Unternehmen, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995.), The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press: New York.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., (1996), The Learning Company-A Strategy for Sustainable Development, McGraw Hill: London.
- Peters, J., (1996), «A learning organization's syllabus», The Learning Organization, 3 (1):4-10.
- Pinchot, G., Pihchot, E., (1993), The end of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization, Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Salaman, G., (2001), «A response to Snell, The learning organization: Fact or fiction?», Human Relations, 54(3): 343-359.
- Senge, P., (1990.), Peta disciplina, Mozaik knjiga: Zagreb.
- Terziovski, M., Howell, A., Sohal, A., Morrison, M., (2000), «Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis», The Learning Organization, 7(1): 23-31.
- Jensen, J. A., Rasmussen, O. E., (2004), «An inquiry into the foundations of organizational learning and the learning organization», The Learning Organization, 11(6): 478-490.

ZNAČAJKE PODUZEĆA PRIMORSKO GORANSKE ŽUPANIJE U KONTEKSTU KONCEPTA PODUZEĆA KOJE UČI

Sažetak

Cilj ovoga rada je istražiti i ocijeniti značajke koncepta poduzeća koje uči općenito i na uzorku poduzeća Primorsko-goranske županije sa svrhom stvaranja osnove za definiranje aktivnosti za transformaciju klasičnih poduzeća prema poduzeću koje uči. U svrhu dokazivanja hipoteze primijenjene su sljedeće metode: metoda analize i sinteze, deskriptivna metoda, komparativna metoda, metoda mozaika, metoda dokazivanja i opovrgavanja te statističke metode. Na osnovi rezultata istraživanja može se zaključiti da potreba permanentnog učenja zahtijeva formiranje okružja koje potiče učenje, a to je koncept poduzeća koje uči. Rezultati istraživanja provedenog na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije ukazuju kako je potreban daljnji rad na istraživanju, popularizaciji i učinkovitom uvođenju ovoga koncepta.

Ključne riječi: učenje, poduzeće koje uči, poduzeća Primorsko goranske županije