

# ORGANIZACIJSKA KULTURA I ORGANIZACIJSKO UČENJE U PODUZEĆU APRICUM D.O.O.

---

Čizmić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:232799>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**ORGANIZACIJSKA KULTURA I**  
**ORGANIZACIJSKO UČENJE U PODUZEĆU**  
**APRICUM D.O.O.**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Nikša Alfirević**

**Student:**

**Ivana Čizmić, univ. bacc. oec.**

**Split, lipanj 2020**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1 Definiranje problematike i predmeta istraživanja .....	4
1.2 Istraživačke hipoteze .....	6
1.3. Ciljevi istraživanja.....	7
1.4. Metode istraživanja .....	8
1.5. Doprinos istraživanja.....	9
1.6. Struktura rada .....	9
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE I ORGANIZACIJSKE KLIME .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA .....</b>	<b>10</b>
2.1.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture.....	10
2.1.2. Elementi i funkcije organizacijske kulture .....	14
2.1.3. Dimenzije kulture .....	16
2.1.4 Vrste i tipovi organizacijske kulture.....	18
2.1.4.1 Vrste organizacijske kulture .....	18
2.1.4.2. Tipovi organizacijske kulture .....	20
<b>2.2. ORGANIZACIJSKA KLIMA .....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Pojmovno određenje organizacijske klime.....	24
2.2.2. Značaj i podjela klime .....	27
2.2.3. Inovativna klima.....	30
2.2.4. Mjerenje inovativne klime.....	33
<b>3. ORGANIZACIJSKO UČENJE .....</b>	<b>36</b>
3.1 Pojmovno određenje i vrste učenja.....	36
3.2 Vrste znanja i upravljanje znanjem .....	40
3.3. Teorijski pristupi i implikacije organizacijskog učenja.....	42
3.4. Proces organizacijskog učenja.....	46
3.5. Razine učenja.....	47
3.6. Crossan model organizacijskog učenja „4I“ .....	50
3.7. Japanski pristup znanju i „spirala znanja“ .....	53
3.8. Stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju.....	55
3.9. Učeća organizacija: Cilj, uzrok i/ili posljedica organizacijskog učenja.....	57
3.9.1. Modeli učeće organizacije .....	59

<b>4. EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>63</b>
4.1. Opći podaci o Apricum d.o.o. ....	63
4.2. Metodologija istraživanja .....	64
4.3. Rezultati deskriptivne statistike.....	65
4.4. Analiza mjernih ljestvica .....	79
4.5. Testiranje hipoteza.....	81
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>83</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>85</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>86</b>
<b>LITERATURA: .....</b>	<b>88</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>94</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>94</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>94</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>95</b>
<b>PRILOG-ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>96</b>

# 1. UVOD

## 1.1 Definiranje problematike i predmeta istraživanja

Kultura je „mentalni model“, koji govori na koji način organizacija funkcionira. Ona je isprepletena s ciljevima i životnom filozofijom organizacije, a izražava se kroz njezine slogane koji kondenziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju.<sup>1</sup> Ponašanje zaposlenih uvelike ovisi o kulturi pojedinca i kulturi organizacije. Ona svojim vrijednostima, uvjerenjima, običajima i normama oblikuje ponašanje i stav ljudi u organizaciji.<sup>2</sup>

Organizacijska kultura je sustav vrijednosti koji dominira organizacijom. Nastaje kao ishod grupnog ili organizacijskog učenja. Osnovne funkcije organizacijske kulture su da pruža članovima organizacijski identitet i osjećaj zajedničke svrhe, pojačava kolektivnu odanost (privrženost), osigurava stabilnost organizacije pružajući standarde ponašanja te olakšava pojedincu razumijevanje vlastite okoline dajući smisao događajima koji ga okružuju. Organizacijska kultura koja vrednuje otvorenost i povjerenje, koja podržava ljude u njihovom individualnom rastu i razvoju te koja stvara u zaposlenih želju da budu dijelom organizacije, dio je pozitivne radne okoline.<sup>3</sup>

Proces i sposobnost učenja je imanentna karakteristika svakog ljudskog bića, ali organizacije i strukture u kojima ljudi funkcioniraju tijekom svog života tu sposobnost, same po sebi, nemaju. Ovo može dovesti do toga da članovi takve organizacije u nedostatku ideja vodilja koje ona treba pružiti dođu u situaciju da ne razumiju i ne mogu se suočiti s nastalom promjenom ili situacijom. Zato organizacija koja konstantno teži proširenju svojih sposobnosti, a u cilju ostvarenja superiornih performansi, mora težiti i fundamentalnoj promjeni načina razmišljanja i percepcije, odnosno, uma svojih članova.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 87

<sup>2</sup> Belak, S., Ušljebrka, I., (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Hrčak [online. ]Oeconomica Jadertina Vol. 4 (2). Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (8.rujna 2019)

<sup>3</sup> Zlatar, A., (2010), Organizacijska kultura [online]. Selekcija.hr.[online] Preuzeto s: <https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/> (7.rujna 2019.)

<sup>4</sup> Galić, M., (2010) Učeće organizacije. Hrčak [online]. MediAnali, 4 (7), 179-194. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/55361> (8.rujna 2019)

Učenje je sastavnica organizacijskih sposobnosti i organizacijske produktivnosti, regrutiranja i zadržavanja ljudskih potencijala, vodstva te kapaciteta za promjenu.<sup>5</sup> Poduzeće koje uči može se definirati kao organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, uvjerenju i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i razvoj.<sup>6</sup> Znanje nije jednostavan koncept već fluidni miks uokvirenih iskustava, vrijednosti, kontekstualnih informacija i stručnih uvida koji čine okvir za ocjenjivanje i inkorporiranje novih iskustava i informacija.<sup>7</sup>

Ako organizacija želi postati učećom, mora prevladati strah koji članove onemogućuje da propituju uvriježene načine razmišljanja i djelovanja. Tek kada grupe i/ili pojedinci koji djeluju u nekoj organizaciji započnu dijeliti viziju o tome kako dijelovi sustava stoje u interakciji s drugim komponentama sustava, moguće je timsko, odnosno organizacijsko učenje.<sup>8</sup>

Apricum d.o.o je malo poduzeće osnovano 2001. godine u Splitu. Korijeni za osnivanje Apricum d.o.o potječu iz dvadesetogodišnjeg bavljenja distribucijom i servisom visoko kvalitetnih video nadzornih sustava. Dinamički razvoj i rast poduzeća dovodi do uspostavljanja dviju lokacija u Splitu i to prodavaonice i servisa te proizvodnog pogona. Apricum proizvodi visoko specijalizirane elektroničke komponente i kompletne uređaje. Riječ je o proizvodnji KNX proizvoda. KNX je jedini svjetski otvoreni standard za upravljanje poslovnim i stambenim objektima (upravljanje rasvjetom i roletama, upravljanje raznim sigurnosnim sustavima, grijanjem, klimatizacijom, ventilacijom, kontrolom i upravljanjem vode i energije, kućanskim aparatima, audio uređajima..), koji je kao takav službeno priznat u svijetu i u Hrvatskoj. Proizvodnja elektronike za Apricum d.o.o. znači tehnološko servisiranje od ideje sustava do serijske proizvodnje.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Klindžić, M., Galetić, L., (2015), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. Hrčak [online]. Ekonomski pregled, Vol. 66 (1). Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/138086> (7.rujna 2019)

<sup>6</sup> Rupčić, N., i Gaica, E. (2018). Hrčak [online]. Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 177-207. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/202279> (7.rujna 2019)

<sup>7</sup> . Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. Hrčak [online]. Ekonomski vjesnik, XXIII (1), 224-238. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57844> ( 7.rujna 2019)

<sup>8</sup> Rupčić, N., i Gaica, E. (2018). Hrčak [online]. Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 177-207. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/202279> (7.rujna 2019)

<sup>9</sup> Tomić, O. *O nama* [online] Apricum d.o.o. Preuzeto s: <http://www.apricum.com/hr/povijest.html>

Problematika istraživanja orijentirana je ka utvrđivanju povezanosti između organizacijske kulture i organizacijskog učenja. Istraživanje u fokus stavlja organizacijsku klimu i usmjerenost na timski rad kao predmet istraživanja, te njihov utjecaj na stvaranje preduvjeta za razvoj koncepta organizacijskog učenja u poduzeću Apricum d.o.o. Jedan od činitelja koji ima mnogo utjecaja na stvaranje pogodnog konteksta, jest stvaranje mehanizama i organizacijske kulture koja potiče i dopušta zaposlenicima da podatke pretvore u korisne informacije i znanje. Smatra da je upravo podupiruća kultura ključ koji ohrabruje kreativnost i učenje.<sup>10</sup>

## 1.2 Istraživačke hipoteze

H1.1 Organizacijska kultura usmjerena na timski rad utječe na stvaranje preduvjeta za organizacijsko učenje.

Navedeni tip organizacijske kulture karakterizira usmjerenost na zadatak i timski rad . Naglasak je na rezultatima i tome da se posao uradi. Pojedinci imaju slobodu odlučivanja, i kontrolu nad svojim poslom. Ova kultura je fleksibilna i adaptivna. Atmosfera je prijateljska, radi se u timu i poštuju se tuđe sposobnosti. Pretpostavka je da u poduzeću Apricum d.o.o. vlada ovaj tip kulture te će se Anketnim upitnikom nastojat ispitati istinitost navedene hipoteze.

H2 Inovativna organizacijska klima utječe na stvaranje preduvjeta za uvođenje koncepta organizacijskog učenja

Organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ona predstavlja način na koji djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu te uvelike utječe na njihovu motivaciju, predanost i kreativnost. Stoga, njezina je uloga osigurati zadovoljstvo zaposlenika, što zatim utječe na učinkovitost rada cjelokupne organizacije.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Klindžić, M., Galetić, L., (2015), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 66 (1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138086> [6. rujna 2019. ]

<sup>11</sup> Belak, S., Ušljebrka, I., (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Hrčak* [online. ] *Oeconomica Jadertina* Vol. 4 (2). Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (8.rujna 2019)

Kako bi stvorile inovativnu klimu organizacije mogu poticati zaposlenike da misle slobodno, da javno iznose svoje mišljenje i ideje i da istražuju ne-rutinske alternative.<sup>12</sup> Inovativna klima će povećati društvenu interakciju među članovima organizacije. Ako organizacija posjeduje snažnu inovativnu i kooperativnu klimu, djelatnici će imati jasan signal da je za njih prihvatljivo ili čak poželjno stvarati mreže poznanstava i dijeliti stečena znanja.<sup>13</sup> Cilj je istražiti kako takva klima utječe na formiranje preduvjeta za organizacijsko učenje.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je ispitati povezanost između organizacijske kulture i organizacijskog učenja. Bolje rečeno, cilj je ispitati kako inovativna organizacijska klima i organizacijska kultura sa fokusom na timski rad utječe na stvaranje preduvjeta za uvođenje koncepta organizacijskog učenja u poduzeću Apricum d.o.o..

Cilj je, također, pojmovno se upoznati sa organizacijskom kulturom i opisati njenu važnost za zaposlene i cjelokupno poslovanje organizacije. Bit će obrađen i koncept organizacijskog učenja kao i prednosti u odnosu na dosadašnje načine poslovanja.

---

<sup>12</sup> Edmondson, A. (1999), *Psychological safety and learning behavior in work team*. *SAGE Journals (online) Administrative Science Quarterly*, 44, str. 350-383. Preuzeto s: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>

<sup>13</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 90



## 1.4. Metode istraživanja

**1. Induktivna metoda** – kojom se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka.

**2. Deduktivna metoda** – metoda u kojoj se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, odnosno iz općih postavki dolazi se do konkretnih, pojedinačnih zaključaka. Metoda uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno

**3. Metoda deskripcije** – postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja.

**4. Metoda analize** - raščlanjivanje složenih misaonih tvorevina (pojmovi, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela(elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.

**5. Metoda sinteze** - je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.

**6. Metoda kompilacije** - preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ovo je jedna od najčešće korištenih metoda u ovom istraživanju.

**7. Metoda klasifikacije** - Metoda klasifikacije najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma.

U empirijskom dijelu rada koristit će se metoda anketiranja odnosno anketnim upitnikom prikupiti će se podaci o predmetu istraživanja te će se na temelju statističke metode donijeti zaključak na temelju dobivenih rezultata.

## **1.5. Doprinos istraživanja**

Rezultati istraživanja daju uvid u trenutno stanje u ispitivnom poduzeću te mogu poslužiti kao nit vodilja za eventualne promjene u poduzeću. Isto tako rezultati mogu poslužiti ostalim poduzećima koja još ne prakticiraju organizacijsko učenje da se pobliže upoznaju s pojmovima organizacijske kulture i organizacijskog učenja te značajem koji ima njihova međuovisnost.

## **1.6. Struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od 5 dijelova.

U uvodnom i prvom dijelu rada navedeni su predmeti i svrha istraživanja. Dane su istraživačke hipoteze kao i ciljevi koje se želi postići istraživanjem. Također su navedene znanstvene metode koje su korištene, doprinos istraživanja i u konačnici struktura rada.

Drugi dio rada obuhvaća pojam organizacijske kulture, njene elemente, vrste i funkcije. Također ima više govora o organizacijskoj klimi, kao dijelu organizacijske kulture, čiji se utjecaj na organizacijsko učenje ispituje ovim radom.

U trećem dijelu rada dane su razne definicije organizacijskog učenja tj. učee organizacije kao i njeni modeli te osnovne značajke. Ovaj dio rada također obuhvaća i prednosti organizacijskog učenja u odnosu na dosadašnje načine poslovanja.

Četvrti dio rada odnosi na empirijski dio istraživanja odnosno anketni upitnik. Testiraju se postavljene hipoteze i ispituje se utječe li organizacijska kultura na stvaranje preduvjeta za organizacijsko učenje.

U petom dijelu rada dobiveni rezultati su interpretirani te se na temelju njih dolazi do zaključaka i spoznaja o cjelokupnom rezultatu istraživanja kao i značaju koji to ima ili nema za navedeno poduzeće.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE I ORGANIZACIJSKE KLIME

### 2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

#### 2.1.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture

Suvremena istraživanja organizacijske kulture spajaju nekoliko stajališta. Ne postoji jedno dominantno gledište ili metoda već mješavina ideja i pristupa.<sup>14</sup> Svako poduzeće, odnosno poslovna organizacija pripada nekoj gospodarskoj, društvenoj, tržišnoj i inoj okolini koja je izvor stalnih promjena.<sup>15</sup> Među važnije čimbenike poslovanja i razvoja neke gospodarske organizacije svrstava se organizacijska kultura, poznata i kao korporacijska kultura ili kultura poduzeća. Smatra se da je ona jedan od najsloženijih koncepata organizacijske teorije.<sup>16</sup> Definicija organizacijske kulture ima velik broj bez potpune i precizne definicije.<sup>17</sup>

Kulturu organizacije ne prati pojmovna jasnoća i preciznost. Definicije se razlikuju s obzirom na upotrebu središnjeg koncepta. On varira od ideologije, koherentnog skupa uvjerenja, zajedničkog mišljenja, temeljnih pretpostavki, zajedničkih vjerovanja, skupa podijeljenih osnovnih vrijednosti, važnih shvaćanja, kolektivnih želja do kolektivnog programiranja svijesti. Nadalje, autori koriste ove pojmove na različite načine i iz različitih perspektiva, čime se stvara pojmovna konfuzija i nejasnost.<sup>18</sup>

Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači daje organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton organizacije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Ouchi, William & Wilkins, Alan. (2003). Organizational Culture. Annual Review of Sociology. 11. 457-483. Preuzeto s: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>

<sup>15</sup> Belak, S., Ušljebrka, I., (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Hrcak [online. ]Oeconomica Jadertina Vol. 4 (2). Preuzetoo s: <https://hrcak.srce.hr/136748>

<sup>16</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). 'Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije', *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), str. 17-29. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/199831> (29.03.2020)

<sup>17</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.542-543

<sup>18</sup> Vujičić, L. (2010) Kultura organizacije. U: Menadžment 2010. str.271-277

<sup>19</sup> Weihrich, H., Koontz H. (1994): Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb.str.334

Organizacijska kultura uključuje sustav pretpostavki, vrijednosti, normi i stavova koji se manifestiraju kroz simbole, koje su razvili i usvojili članovi organizacije kroz svoje zajedničko iskustvo koji im pomaže da odrede značenje svoje okoline i kako se ponašati u istoj.<sup>20</sup>

U skladu s tim, vrijednosti predstavljaju operacionalizaciju strategije a vezane su za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije. Norme, pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo ponašanje se očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji. Najneuhvatljiviji dio organizacijske kulture čine stavovi i uvjerenja. Ovaj element odnosi se na sustav koji obuhvaća osnovne ideale i načela ponašanja organizacije. Simboli su sastavni dio svake kulture, kojim se prenose temeljne predodžbe o prioritetnim vrijednostima organizacije. Oni predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije. Kat na kojem je ured menadžera, oznaka na vratima, mjesto gdje se ruča, pije čaj ili kava, parkira automobil itd predstavljaju vrlo važne simbole statusa i socijalne diferencijacije, ali i ukupne kulture.<sup>21</sup>

Iznijete podjele elemenata organizacijske kulture ukazuju da kultura organizacije postoji na dvije razine: na vidljivoj razini i na nevidljivoj razini. Schein ustvari definira 3 razine manifestacije organizacijske kulture:

1. Prvu površinsku razinu čine *artefakti* što uključuje sve pojave koje čovjek vidi, čuje i osjeća: običaji, priče, legende i mitovi, jezik, geste, arhitektura, tehnologija, metode rješavanja problema, stil organizacije očitovan kroz oblačenje, percepcija prakse i sl. Artefakti se mogu opisati ali ne dešifrirati. Njihovo značenje, koje imaju za grupu, ne može se rekonstruirati niti je moguće utvrditi odražavaju li važne temeljne pretpostavke

2. Srednju razinu karakteriziraju *prihvaćene vrijednosti i uvjerenja* u obliku strategije, ciljeva te filozofije vodstva koje nisu nužno vidljive a članovi organizacije su ih svjesni te se manifestiraju kroz norme i pravila ponašanja.

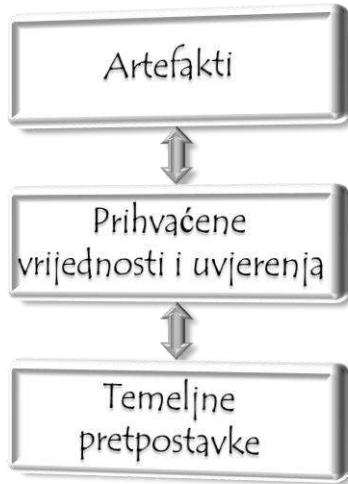
3. Najdublju razinu čine *temeljne pretpostavke* koje su nevidljive, članovi organizacije ih najčešće nisu svjesni te ih je stoga i vrlo teško mijenjati. Slične su onome što Argyris definira

---

<sup>20</sup> Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.str.25

<sup>21</sup>Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.545-546

kao „uporabne teorije“ – implicitne pretpostavke koje zapravo usmjeravaju ponašanje, govoreći članovima grupa kako da percipiraju, razmišljaju i osjećaju stvari.<sup>22</sup>



### Slika 1. Razine organizacijske kulture

Izvor: prilagođeno prema: Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.str.26

Sukladno tome, organizacijska kultura predstavlja rezultat zajedničkog iskustva članova organizacije u rješavanju problema. Uspješna rješenja se generaliziraju, sistematiziraju i guraju u podsvijest odakle usmjeravaju ponašanje članova neke organizacije. Kultura pomaže članovima organizacije da odrede značenje pojmova, stvari i događaja unutar organizacije kao i izvan nje te da donose odluke i poduzimaju akcije u skladu s tim. Članovi organizacije u njoj se ponašaju u skladu s interpretacijama stvarnosti: donose odluke, poduzimaju akcije i međusobno komuniciraju.<sup>23</sup>

Može se reći da je kultura činitelj koji nastaje i djeluje kroz generacije.<sup>24</sup> Odnosi se na kumulativno skupljanje znanja, vjerovanja, vrijednosti, religije, običaja i običaja koje je stekla skupina ljudi prenošenih se s generacije na generaciju.<sup>25</sup> Ono što predstavlja način na koji se posluje, ono što iskazuje ljestvicu vrijednosti u nekom poduzeću ili, drugim riječima, skup

---

<sup>22</sup> Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.str.25-35

<sup>23</sup> Ibid.,

<sup>24</sup> M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.544

<sup>25</sup> Moran, R.T., Harris, P.R., & Moran, S.V. (2004). *Managing Cultural Differences : Global Leadership Strategies for the 21st Century* Ed. 7.

svih činitelja kojima se definiraju životna filozofija i specifičan stil nekog poduzeća može se smatrati kulturom tog poduzeća.<sup>26</sup>

Iako sve organizacije imaju kulture, čini se da su neke jače i dublje ukorijenjene kulture od ostalih. Današnje organizacije koje karakteriziraju dinamična i promijenjiva okolina te unutarnja raznolikost radne snage trebaju snažnu organizacijsku kulturu ali onu koja je fleksibilna u propisivanju normi i obrzaca ponašanja.<sup>27</sup>

U početku je snažna kultura zamišljena kao koherentan skup vjerovanja, vrijednosti, pretpostavke i prakse prihvaćene od strane većine članova organizacije. Mnogi rani zagovornici organizacijske kulture obično su pretpostavljali da je snažna kultura korisna svim organizacijama jer je poticala motivaciju, predanost, identitet i solidarnost, što je zauzvrat omogućilo unutarnju integraciju i koordinaciju. Međutim, organizacijska kultura je dio većeg sustava i potrebno ju je promatrati u kontekstu eksterne okoline i sposobnosti prilagođavanja istoj.<sup>28</sup>

Tradicionalno viđenje snažne kulture moglo bi biti u suprotnosti sa sposobnostima organizacija da se prilagode i mijenjaju. Snažna kultura i internalizirane kontrole koje su s njom povezane stvaraju neograničene zahtjeve na pojedince i djeluju kao prepreka adaptaciji i promjenama. Tradicionalni pojam snažne kulture treba zamijeniti razumijevanjem vrste i uloga kulture te potrebe za promjenama tijekom životnog ciklusa organizacije. Možda je snažna konzistentna kultura korisna u početnoj fazi pokretanja organizacija, ali zrela organizacija će trebati postati diferencirana i više orijentirana na promjene i učenje.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.542-543

<sup>27</sup> Hudrea, A. (2006). Organizational Culture. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.l.], str. 47-56, Preuzeto s: [https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22\(23.04.2020\)](https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22(23.04.2020)) (22.04.2020 )

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

## 2.1.2. Elementi i funkcije organizacijske kulture

Prema Armstrongu<sup>30</sup> postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to:

1. *Organizacijske vrijednosti* -organizacijske vrijednosti izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća izgrađene među pripadnicima organizacije te obuhvaćaju između ostalog radnu etiku i poštenje<sup>31</sup>

2. *Organizacijska klima* -Organizacijska klima pak predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ona predstavlja način na koji djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu te uvelike utječe na njihovu motivaciju, predanost i kreativnost. Stoga, njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan, što zatim utječe na učinkovitost rada cjelokupne organizacije.<sup>32</sup>

Analiza klime obuhvaća odnos zaposlenih prema odgovornosti, ciljevima organizacije, načinu upravljanja organizacijom, zatim osjećaje zaposlenih o njihovu položaju u organizaciji i mogućnostima napredovanja, zapažanja o ponašanju rukovoditelja i stimulaciji zaposlenih, sve aspekte komuniciranja u organizaciji i sve aspekte međusobnih odnosa pojedinca i grupa u organizaciji.<sup>33</sup>

3. *Menadžerski stil*- Pod menadžerskim stilom podrazumijeva se način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću<sup>34</sup>

Ako se dobro upoznaju elementi organizacijske kulture i ako se uspiju uskladiti s ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduvjeti za uspješno djelovanje organizacije. Odnos prema organizacijskoj kulturi može biti različit.

Schwartz i Davies navode različite **pristupe** u odnosu prema kulturi organizacije: ignoriranje kulture, upravljanje pomoću kulture, prilagodba elemenata kulture strategiji organizacije i konačno podređivanje strategije kulturi organizacije.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Žugaj, M., M. Cingula (1992): Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992. Citirano prema Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.544

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (Datum pristupa: 22.04.2020.)

<sup>33</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.547

<sup>34</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (22.04.2020.)

Žugaj i Cingula naglašavaju važnost oblikovanja kulture pri samim začecima organizacije i to primarnim utvrđivanjem temeljnih pretpostavki jer one predstavljaju temelje za daljnju izgradnju organizacije. Nakon toga, pristupa se utvrđivanju prethodno navedenih glavnih elemenata organizacije. Važno je naglasiti kako ni jedan od ovih elemenata organizacijske kulture ne djeluje autonomno, niti se može tako oblikovati, već je neophodno da se oni tretiraju u odnosu međuzavisnosti.<sup>36</sup>

Prema Smircich, kultura, zamišljena kao zajedničke ključne vrijednosti i vjerovanja, ispunjava nekoliko važnih **funkcija**: davanje članovima organizacije osjećaja pripadnosti; stvaranje osjećaja predanosti osobe nečemu što je veće od nje same; stvaranje stabilnosti organizaciji kao socijalnom sustavu; vođenje i oblikovanje ponašanja u organizaciji.<sup>37</sup>

Iz toga proizlazi da kultura ima za funkciju potencirati kreativnost i inovativnost, poticati sklad u međuljudskim odnosima i timskom radu. Na taj način zaposleni se identificiraju s organizacijom, ciljevi poduzeća i zaposlenih se izjednačavaju te se stvara pozitivna slika organizacije u očima potrošača i zaposlenih.<sup>38</sup>

Michael Beer također navodi neke od **najvažnijih funkcija** organizacijske kulture:

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti
- uspostavljanje “psihološkog ugovora” kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenog i obrnuto
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno
- uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> Žugaj, M., M. Cingula (1992): Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992. Citirano prema Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.547

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358 Preuzeto s: <https://www.semanticscholar.org/paper/Concepts-of-culture-and-organizational-analysis.-Smircich/db47f5c8c8616485b4fa90433ddbdfdeabdb815f#citing-papers> ( 05.04.2020)

<sup>38</sup> Alfirević, N, Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014) Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str.88

<sup>39</sup> Megginson, L. C., D. C. Mosley, P. H. Pietri Jr. (1989): *Management, Concepts and Applications*, Harper and Row, New York. Citirano prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.546



Kultura određuje svjetonazor ili način razmišljanja za one koji joj pripadaju.<sup>40</sup> Organizacijska kultura u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Zapravo, jedna je od glavnih mogućnosti organizacijske kulture da se pomoću nje može upravljati organizacijom jer se njezini elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji.<sup>41</sup> U literaturi prevladavaju mišljenja da, organizacijska kultura pojačava privrženost organizaciji i povećava konzistenciju ponašanja zaposlenih. Naime, ljudski faktor predstavlja osnovni i ključni resurs svake organizacije, pa je nemoguće očekivati realizaciju promjene na razini organizacije ako se ne dogodi promjena u onima koji je sačinjavaju.<sup>42</sup> Sa stajališta zaposlenih, organizacijska kultura je značajna jer smanjuje dvosmislenost, ukazuje kako posao treba obaviti i na to što je važno u poslovnom sustavu.<sup>43</sup>

### 2.1.3. Dimenzije kulture

Hofstede, jedan od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja, provodi istraživački projekt IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) kojem je cilj bio utvrditi razlike u praksama tipične za organizacijsku kulturu. Projekt je rezultirao razlikovanjem šest neovisnih dimenzija organizacijskih kultura, odnosno organizacijskih praksi:<sup>44</sup>

1) *orijentacija na proces i orijentacija na rezultate* - u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na proces, zaposlenici izbjegavaju rizike i ulažu samo ograničene napore u obavljanje svog dok im je u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na rezultate ugodno u nepoznatim i neizvjesnim situacijama i ulažu maksimalan trud u obavljanje posla, a svaki radni dan im je novi izazov

---

<sup>40</sup> Isaksen, S., Lauer, K., Ekvall, G., Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal - CREATIVITY RES J.* 13.str. 171-184.

<sup>41</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (Datum pristupa: 22.04.2020.)

<sup>42</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (Datum pristupa: 22.04.2020.)

<sup>43</sup> Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Citirano prema: Brčić, R. (2002). 'ORGANIZACIJSKA KULTURA U FUNKCIJI DJELOTVORNOSTI UPRAVNE ORGANIZACIJE', *Ekonomski pregled*, 53(11-12), str. 1048-1069. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28535> (25.04.2020.)

<sup>44</sup> Jeknić, R. (2011) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48 (1), 103-123., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/66433> (25.04.2020)

2) *orijentacija na zaposlene i orijentacija na posao*- organizacijskim kulturama koje su orijentirane na zaposlene, zaposlenici osjećaju da su njihovi osobni problemi uzeti u obzir, te da organizacija preuzima odgovornost i štiti zaposlenike, a bitne odluke se donose u grupama ili odborima, dok u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na posao zaposlenici doživljavaju organizaciju kao zainteresiranu jedino za posao koji obavljaju te bitne odluke donose individualci, a ne ranije navedeni odbori ili grupe zaposlenika

3) *parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika*- U organizacijskim kulturama koje su „parohijalne“ – identitet zaposlenog proizlazi iz organizacije-zaposlenici smatraju da norme organizacije kojoj pripadaju vrijede i za njihovo ponašanje kod kuće. Organizacijske kulture koje su „profesionalne“-zaposleni se identificiraju s vrstom posla- zaposlenici smatraju da je njihov osobni život njihova privatnost

4) *otvoreni i zatvoreni sustav* - zaposlenici organizacijskih kultura koje su otvorene, otvoreni su i prema novozaposlenima i prema vani, te bi se u takvim organizacijama skoro svatko mogao uklopiti, dok se u zatvorenom sustavu i organizacija i njeni zaposlenici osjećaju kao zatvoreni i tajnoviti, čak i prema iznutra, odnosno samo vrlo posebni ljudi uklapaju se u organizaciju

5) *blaga kontrola i čvrsta kontrola*- zaposlenici u organizacijama „blage kontrole“ smatraju da ne trebaju paziti na troškove, vrijeme sastanka se doživljava kao fleksibilno, dok zaposlenici organizacija „čvrste kontrole“ paze na troškove, sastanci su točni i precizni

6) *normativni tip i pragmatičan tip*- pragmatičan tip je orijentiran na tržište i klijente te se daje prednost rezultatima nad procedurama i pravilima. Kod normativnih je naglasak na poštivanju organizacijskih procedura koje su važnije od rezultata.

Ne postoji općeprihvaćena definicija organizacijske kulture , ali prema Hofstedeu, među autorima koji se bave ovim konceptom od 1980-tih godina, postoji suglasje oko sljedećih postavki organizacijske kulture: prvo, ona je „holistička“ i odnosi se na cjelinu, a to je puno više od sume njenih dijelova; drugo, ona je „povijesno determinirana“ i reflektira povijest organizacije; treće, „socijalno je konstruirana“, odnosno stvorena je i čuvana od strane grupe ljudi koji zajednički tvore organizaciju; četvrto, ona je „mekana“ varijabla organizacije, iako u

svom djelovanju može biti i „tvrda“ , i peto, „teško se mijenja“, iako se autori ne slažu oko procjene „koliko teško“<sup>45</sup>

## **2.1.4 Vrste i tipovi organizacijske kulture**

### 2.1.4.1 Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu, ali postoji nekoliko općepoznatih vrsta organizacijskih kultura:<sup>46</sup>

- dominantna kultura i supkultura;
- jaka i slaba kultura;
- jasna i nejasna kultura;
- izvrsna i užasna kultura;
- postojana i prilagodljiva kultura;
- participativna i neparticipativna kultura

Dominantna kultura je ona o kojoj jednako misli većina članova organizacije. Ako postoji konsenzus tj. široko rasprostranjeno jedinstvo oko specifičnih zajedničkih vrijednosti onda kažemo da organizacija ima jaku kulturu. Suprotnost je jakoj kulturi slaba kultura. Slabu kulturu ne podržavaju članovi organizacije, malo je zajedništva o specifičnim vrijednostima. Jake kulture su manje podložne promjenama što predstavlja prednost malih kultura.

Prema jasnoći i prepoznatljivosti kultura može biti jasna i nejasna. Jasna je kultura ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva, kako članovima organizacije tako i onima izvan nje. Nejasnu kulturu nije lako prepoznati, ona je posljedica čestih promjena menadžmenta.

Prema odlikama organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti izvrsna i užasna. U izvrsnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti, a zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Razvoj komunikacija, planirane standardne metode koje se koriste na svim razinama karakteristične su za ovaj tip kulture. S druge strane užasna kultura prepoznaje se po kriznom menadžmentu, konfuziji, po tome što je radna klima loša i neugodna.

Stajališta postojanosti kultura može biti postojana i prilagodljiva. Postojanu kulturu imaju one organizacije koje posluju u stabilnom okruženju te je takva kultura interno orijentirana. Organizacije koje djeluju u promjenjivom okruženju su posljedično eksterno orijentirane, pa za njih kažemo da imaju promjenljivu ili adaptabilnu kulturu, odnosno prilagodljivu kulturu.

---

<sup>45</sup> Jeknić, R. (2011) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48 (1), 103-123., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/66433> (25.04.2020)

<sup>46</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb. Str. 601

Prema razini participacije koja postoji među članovima organizacije, kultura može biti participativna i neparticipativna. Participativnu karakteriza otvorenost i povjerenje u zaposlene, komunikativnost, grupno rješavanje problema te autonomija zaposlenih.

Trompenaars i Woolliams identificirali su **četiri idealne vrste** organizacijske kulture. Sve četiri vrste sugeriraju različite vrste interakcija koje su prisutne između zaposlenika i njihove organizacije.<sup>47</sup>

*Obiteljska kultura* je kultura orijentirana na moć koju karakterizira visok stupanj centralizacije i nizak stupanj formalitacije.<sup>48</sup> U ovoj vrsti kulture, snažna glava, poput očinske figure vodi zaposlenike. Promocije u ovoj vrsti organizacije daju se prema stažu i zaposlenici imaju dugoročan odnos prema organizaciji, što znači da su u potpunosti predani organizaciji i svojim starijima kolegama.<sup>49</sup> Moć organizacije zasnovana je na autokratskom vođi koji, poput pauka u mreži, usmjerava organizaciju. Članovi imaju tendenciju da budu što bliže centru kao izvoru moći.<sup>50</sup>

*Kultura Eiffelovog tornja* je kultura usmjerena na zadatak koja se temelji i na hijerarhiji. Organizacije prihvaćaju strogu podjelu rada i specifične opise poslova. Slično kao Eiffelov toranj u Parizu organizacije daju veću važnost njihovim strukturama nego svrhi poslovanja.<sup>51</sup> Kontrola se vrši kroz sustave pravila, pravne postupke, dodjeljenja prava i odgovornosti. Zaposleni su vrlo precizni i pažljivi. Glavne karakteristike su: moć položaja/uluge, evaluacija, pravila i postupci te red i predvidljivost.<sup>52</sup>

„*The guided missile*“ culture - Ova kultura usmjerena na zadatke ima nizak stupanj centralizacije i visok stupanj formalizacija. Izraz koji opisuje ovu vrstu kulture je: „Odraditi

---

<sup>47</sup> Cacciattolo, K. (2014) “Understanding organisational cultures”, *European Scientific Journal, ESJ*, 10(10). Preuzeto s: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782> (27.04.2020)

<sup>48</sup> Trompenaars, A., Prud'homme, P. (2004). *Managing change across corporate cultures*. Chichester, West Sussex, England: Capstone. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/265612411\\_Managing\\_Change\\_Across\\_Corporate\\_Cultures](https://www.researchgate.net/publication/265612411_Managing_Change_Across_Corporate_Cultures) (25.04.2020)

<sup>49</sup> Cacciattolo, K. (2014) “Understanding organisational cultures”, *European Scientific Journal, ESJ*, 10(10). Preuzeto s: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782> (27.04.2020)

<sup>50</sup> Trompenaars, A., Prud'homme, P. (2004). *Managing change across corporate cultures*. Chichester, West Sussex, England: Capstone. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/265612411\\_Managing\\_Change\\_Across\\_Corporate\\_Cultures](https://www.researchgate.net/publication/265612411_Managing_Change_Across_Corporate_Cultures) (25.04.2020)

<sup>51</sup> Cacciattolo, K. (2014) “Understanding organisational cultures”, *European Scientific Journal, ESJ*, 10(10). Preuzeto s: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782> (27.04.2020)

<sup>52</sup> Trompenaars, A., Prud'homme, P. (2004). *Managing change across corporate cultures*. Chichester, West Sussex, England: Capstone. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/265612411\\_Managing\\_Change\\_Across\\_Corporate\\_Cultures](https://www.researchgate.net/publication/265612411_Managing_Change_Across_Corporate_Cultures) (25.04.2020)

posao s pravim ljudima na pravom mjestu.“ Postignuće i učinkovitost vrednuju se iznad autoriteta, procedura i ljudi. Vlast i odgovornost su postavljeni tamo gdje leže kvalifikacije i mijenjaju se s prirodom zadatka. Decentralizacija kontrole i upravljanja rezultira uskim kanalima komunikacije. Ova vrsta kulture dizajnirana je za brzu reakciju na ekstremne promjene.<sup>53</sup> Očekuje se da će zaposleni ovdje obaviti sve potrebno za postizanje ciljeva tvrtke i iako uloge nisu postavljene unaprijed kao u Eiffelovom tornju kulture.<sup>54</sup>

*Kultura inkubatora* vrednuje razvoj zaposlenika. Organizacije imaju malu strukturu i minimum hijerarhije.<sup>55</sup> Ova je kultura poput ekipe bez lidera. Orijeantirana na ljude, ovu kulturu karakterizira nizak stupanj centralizacije i formalizacije. U ovoj kulturi individualizacija svih povezanih pojedinaca je jedno od najvažnijih karakteristika. Organizacija postoji samo da bi zadovoljila potrebe svojih članova tj. ona je instrument za potrebe pojedinaca u organizaciji. Zadatke i odgovornosti, dodjeljuju i preuzimaju pojedinci samostalno prema vlastitim sklonostima i potrebama. Moć pojedinca, samoostvarenje, predanost sebi karakteristike su ove vrste kulture.<sup>56</sup> Prema Trompenaarsu ove četiri vrste kulture u stvarnosti ne postoje izolirano. To znači da u jednoj organizaciji može postojati više vrsta kulture.

#### 2.1.4.2. Tipovi organizacijske kulture

Od mnogih pristupa glede tipova organizacijske kulture navode se 2 najčešća: Scholzovu tipologiju organizacijske kulture i Handyjevu tipologiju organizacijske kulture.

**Scholzova tipologija** organizacijske kulture zasniva se na tri dimenzije od kojih je u svakoj moguće definirati raznovrsne oblike kulture.<sup>57</sup>

Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije ka stabilnosti ili promjeni. Ona je povezana sa stupnjem razvoja organizacije. Originalno nazvana i evolucijski inducirana kultura Pripadaju joj sljedeći tipovi kulture:<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Cacciattolo, K. (2014) “Understanding organisational cultures”, *European Scientific Journal, ESJ*, 10(10). Preuzeto s: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782> (27.04.2020)

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Trompenaars, A., Prud'homme, P.(2004). *Managing change across corporate cultures*. Chichester, West Sussex, England: Capstone. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/265612411\\_Managing\\_Change\\_Across\\_Corporate\\_Cultures](https://www.researchgate.net/publication/265612411_Managing_Change_Across_Corporate_Cultures) (25.04.2020)

<sup>57</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.552

*Stabilna kultura* je tip kulture koja je orijentirana prema unutra, zazire od promjena i pokazuje odbojnost prema svakoj nepovezanosti i isprekidanosti.

*Reaktivna kultura* je okrenuta, također, prema unutra, promjene su moguće uz minimum rizika.

*Anticipirajuća kultura* jednim je svojim dijelom okrenuta prema unutra, a drugim prema okolini. Ova kultura prihvaća poznat uobičajen rizik i postupne promjene.

*Istraživačka kultura* dosljedno je i strogo okrenuta prema okolini. Logika je ove kulture da nema dobiti bez rizika, i ona velikim dijelom prihvaća promjene.

*Kreativna kultura* izrazito je okrenuta prema okolini i daje prednost neizvjesnosti i riziku. Ona stalno traga za inovacijama i promjenama, tj. pokušava predviđati budućnost

**Druga** dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, prava zaposlenih te način odlučivanja i rješavanja problema - interno inducirana kultura.<sup>59</sup>

*Proizvodna kultura* - pojavljuje se tamo gdje su proizvodni procesi stalni, s niskim stručnim zahtjevima. Prava i utjecaj pojedinaca u toj su kulturi mala.

*Birokratska kultura* - veća prava i obveze zaposlenih kao posljedica raznolikosti i nerutiniranosti posla

*Profesionalna kultura* prisutna kod različitih zadataka, te zahtijeva visokostručan rad specijalista i podrazumijeva kompeticiju.

**Treća**, dimenzija dnosa organizacije s okolinom- ekstremno inducirana kultura. Ona je vezana uz odnose organizacije s okolinom i posljedice određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji. Obuhvaća sljedeće tipove:<sup>60</sup>

*“Macho” kultura* ili kultura visokih ambicija i borbenosti, odlikuje se visokim rizikom i brzim povratnim informacijama .Zahtijeva ljude spremne za prihvaćanje rizika. Nju stvara skupina individualistički usmjerenih pojedinaca koji su vođeni izazovom visokog rizika.

---

<sup>58</sup> Ibid.,str.553

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula,M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.553-554

*“Work hard play hard” kultura* odnosno kultura “puno rada – puno zabave” temelji se na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji, ali i zabavi prilikom timskog rada i zajedničkog rješavanja nekog problema. Kombinira teški rad s ugodnom atmosferom. Prisutna gdje je nizak rizik. Prikladna za organizacije s masovnom proizvodnjom i velikim obujmom prodaje.

*“Bet your company” kultura* odnosno kultura “kladi se na svoju organizaciju” prepoznatljiva je po zahtjevnim odlukama s velikim ulogom i eventualno s dugoročnim učinkom. Kao sredstvo podjele odgovornosti postaju rasprave, dogovaranja i orijentacija prema tehnologiji. Karakteristična za naftna i zrakoplovna poduzeća.

*Procesna kultura* javlja se u organizacijama koje ne postavljaju nikakve ili male rizike. One su orijentirane prema hijerarhiji, odnosno koncentrirane na to da se posao obavlja, a ne na rezultate i djelotvornost. Susreću se u u financijskim, računovodstvenim i bankarskim organizacijama. Naglasak na predvidljivosti i kontinuitetu.

Handy razlikuje 4 osnovna tipa kulture:<sup>61</sup>

**1. Poduzetnička kultura ili kultura moći** Prisutna je orijentacija na ljude koji su pozorno odabrani. Slično obiteljskom tipu kulture koju definira Trompenaars i ovu kulturu karakterizira snažan utjecaj središnje figure koja određuje pravila i procedure te komunicira sa stručnjacima postavljenim oko sebe. Ključ su pravi ljudi u timu te njihova međusobna komunikacija povjerenje i visoko razumijevanje. Središnja ličnost je više voditelj nego rukovoditelj. Shema ovog tipa kulture odgovara shemi solarnog sustava. Ovaj tip kulture poželjan je u politici i kriznim situacijama, a najčešće sreće u malim poduzetničkim organizacijama.<sup>62</sup>

**2. Kultura uloga ili birokratska kultura** Ljudi su nositelji uloga od kojih se zahtijeva izvršenje zadatka na točno propisan način. Dakle, naglasak je na formalnim pravilima i procedurama. Racionalnost i formalnost ključni su pojmovi u ovoj organizacijskoj kulturi. Organizacijske promjene ostvaruju se preraspodjelom uloga i njihovih međusobnih veza. Stabilnost, predvidljivost, neosjetljivost na promjene kao i nefleksibilnost te visok stupanj

---

<sup>61</sup> Ibid., str.554

<sup>62</sup> Ibid.

rukovodstva karakteriziraju ovaj tip kulture. Mana ovog tipa je nedovoljna orijentacija na ljude pa nema mjesta za kreativnost.<sup>63</sup>

**3. Kultura zadataka ili timska kultura** Radi se u grupama i projektnim timovima uz podjelu odgovornosti i vještina. Prevladava prijateljska atmosfera jer se posao izvršava na osnovu međusobne suradnje i povjerenja. Poštuju se sposobnosti i godine radnog iskustva. Ljudi se grupiraju po stručnosti te imaju sve potrebne resurse kao i autonomiju u odlučivanju. Naglasak je na vođenju i kooperaciji, a ne na rukovođenju. Članovi su najčešće mladi, energični i samouvjereni ljudi koji vole izazove. Ovaj tip kulture prisutan kod orijentacije na tržište i potrošača. Manu ovom tipu mogu predstavljati resuri odnosno njihova ograničenosti pri čemu je organizacija primorana okrenuti se standardnim mehanizmima odnosno birokratskom tipu kulture. Problem, također, može biti i kontrola korištenja resura zbog rapodjele odgovornosti ali to se rješava pozornim odabirom ključnih ljudi.<sup>64</sup>

Kulturu mnogih tvrtki u Velikoj Britaniji na početku 20.stoljeća karakterizira: samodopadljivost, konzervativizam, proizvodna orijentacija, briga za status i ugled, tajna i zatvorena klima, velika doza tolerancije nesposobnosti, nedostatak suptilnosti u upravljanju kadrovima i sl. Takva birokratska kultura dovela je do stagnacije britanske industrije i gubitka njezine međunarodne konkurencije za vrijeme 60ih i 70ih godina. Britanci su iz toga izvukli pouku i danas kulturu njihovih poduzeća karakterizira: duboko poštovanje svake osobe, maksima po kojoj je kupac kralj, izgradnja timova, otvorenost, povjerenje i uvažavanje, delegiranje, decentralizacija i autonomija kao i jaki naglasak na inovacijama. Ovaj novi tip kulture oni nazivaju "organska kultura" ili kultura orijentirana zadatku.<sup>65</sup>

**4. Kultura pojedinca.** Ova kultura u prvi plan stavlja individualce, a ne svrhu organizacije, kao u prethodna tri tipa kulture. Pojedinačni talent je najvažniji. Postoji sličnost sa poduzetničkim tipom kulture jer se radi o jednoj ličnosti koja je u centru. Međutim, kod kulture pojedinca, središnja ličnost ne žudi za moći već za poštovanjem i ugledom. Primjer za to je način rada liječnika u bolnici, arhitekta u nekom projektnom birou, artista u cirkusu.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Ibid. str.555

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb. Str. 599

<sup>66</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) *Organizacija* Varaždin: TIVA, tiskara, str.556-557



Studije organizacijske kulture uspješne su u objašnjavanju organizacije kao epistemološkog sustava. Naglasile su važnost ljudskih čimbenika poput vrijednosti, značenja, obveze, simbola i vjerovanja, i popločale put za detaljnija istraživanja. Osim toga, prepoznale su da organizacija, kao sustav zajedničkog značenja, može učiti, mijanjati se i vremenom evoluirati kroz društvenu interakciju svojih članova i između sebe i okoliša.<sup>67</sup>

Ono što je važno za dugoročni organizacijski uspjeh možda nije određena vrsta organizacijske kulture sama po sebi već sposobnost da se njome učinkovito upravlja, da je se mijenja tijekom vremena kako bi se prilagodila promjenama i potrebama organizacije. U osnovi, upravljanje kulturom je ključna kompetencija za uspješno vođenje i upravljanje organizacijom.<sup>68</sup>

## **2.2. ORGANIZACIJSKA KLIMA**

### **2.2.1. Pojmovno određenje organizacijske klime**

Za organizacijsku klimu se počinju zanimati sve vrste organizacija zbog sve obimnijeg istraživačkog supstrata koji sugerira da organizacijska sredina u kojem se odvijaju svi organizacijski procesi, naročito socijalni procesi, bitno utječe na kvalitetu tih procesa.<sup>69</sup> Istraživači organizacijske klime nisu se mnogo bavili njenim definiranjem i elaboriranjem, već su se odmah orijentirali na empirijsku provjeru interne i eksterne valjanosti konstrukta.<sup>70</sup>

To je u skladu s istraživačkom koncepcijom da definicije uglavnom služe za komunikaciju s laicima ili kao pomoćno sredstvo istraživača.<sup>71</sup> U posljednjih je tridesetak godina objavljeno više od desetak preglednih radova na temu organizacijske klime. Kao što je to slučaj s većinom psihologijskih konstrukata, među istraživačima klime ne postoji slaganje oko njena konceptualnog određenja.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York. Citirano prema: Meško Štok, Z., et al. (2010). 'Elements of organizational culture leading to business excellence', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), str. 303-318. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/62362> (01.05.2020)

<sup>68</sup> Hudrea, A. (2006) *Organizational Culture*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.l.], str. 47-56, Preuzeto s: [https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22\(23.04.2020\)](https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22(23.04.2020))

<sup>69</sup> Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), str. 1-17.

<sup>70</sup> Sušanj, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, *Naklada Slap, Jastrebarsko*, str 13

<sup>71</sup> Bogdanović, M. (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), str.1-17.

<sup>72</sup> Sušanj, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, *Naklada Slap, Jastrebarsko*, str. 15

Pojmovi **organizacijske klime i kulture** istražuju se duže vrijeme, a znanstvenici smatraju da distinkcija tih pojmova predstavlja pitanje perspektive, a ne sadržaja.<sup>73</sup> Iako oba koncepta podrazumijevaju opću atmosferu ili osjećaj u organizaciji, razvijaju se iz različitih perspektiva, koriste različite istraživačke strategije i fokusirane su na različite aspekte organizacije. Konkretno, percepcije ponašanja vezuju se uz klimu organizacije, a zajedničke vrijednosti i ideologije uz kulturu organizacije.<sup>74</sup> Organizacijska klima je prvenstveno deskriptivan fenomen (temelji se na deskriptivnim uvjerenjima), a organizacijska kultura je prvenstveno kauzalan i normativan fenomen (temelji se na kauzalnim i normativnim uvjerenjima). Deskriptivna uvjerenja definiraju ono što jest iz perspektive pojedinca. Kauzalna uvjerenja definiraju zašto je nešto takvo kakvo je i način predviđanja budućih događaja. Normativna uvjerenja definiraju kakva bi idealna organizacijska situacija trebala biti. Upravo iz tog razloga različite vrste kognitivnih uvjerenja dobar su temelj za razlikovanje organizacijske klime i kulture. Organizacijska klima više naglašava način na koji pojedinac doživljava svoju socijalnu i inu okolinu, dok organizacijska kultura ističe proces stvaranja te socijalne okoline od neke skupine pojedinaca.<sup>75</sup>

Među brojnim je definicijama organizacijske klime razvidne su dvije zajedničke značajke. Prvo, ključna riječ većine definicija klime jest *percepcija*. Ovdje treba napomenuti da se navedeni pojam u definiranju organizacijske klime koristi u smislu doživljaja organizacijske okoline. Drugo, već prethodno utvrđeno, je da je organizacijska klima *deskriptivna*. Radi se o osobnim izvještajima ili opisima koje pružaju članovi organizacije o tome kako doživljavaju organizacijsku okolinu.<sup>76</sup>

Klima se definira kao ponavljajući obrasci ponašanja, stavova i osjećaja koji karakteriziraju život u organizaciji. Na individualnoj razini analize, koncept se naziva psihološka klima. Kod ovoga nivoa, pojam klime odnosi se na percepciju obrazaca ponašanja nekog pojedinca. Kada se sabere, koncept se naziva organizacijska klima. To su objektivno podijeljene percepcije

---

<sup>73</sup> Srhoj, S., Batarelo Kokić, I., i Krišto, T. (2017). 'U potrazi za inovacijama: medijacijska uloga orijentacije učenju u odnosu odrednica poduzetničke klime i proizvodno-uslužnih inovacija', *Poslovna izvrsnost*, 11(1), str. 9-36. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/182904> (01.05.2020.)

<sup>74</sup> Hoy, W. K. (1990): *Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace*, *Journal of Educational and Psychological*, 1 (2), str. 161

<sup>75</sup> Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), str.6

<sup>76</sup> Sušanj, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.17

koje karakteriziraju život u organizaciji.<sup>77</sup> Za organizacijsku klimu se još može reći da je autohtoni psihologijski konstrukt koji se razvijao s ciljem specifikacije okolinskih utjecaja na motivaciju i ponašanje.<sup>78</sup>

Johannesson navodi dva temeljna pravca u definiranju organizacijske klime: **objektivistički i subjektivistički.**<sup>79</sup> Prema objektivističkom poimanju organizacijska klima egzistira kao organizacijski realitet, pa se može definirati kao tipično ponašanje, stavovi i osjećaji u organizaciji; uzorci koji su konzistentni kod različitih individua u istim situacijama. Prema toj perspektivi organizacijska klima je organizacijski atribut koji egzistira nezavisno od percepcija i apercipija njezinih članova, pa je objektivni dio organizacijske realnosti.<sup>80</sup>

Nasuprot tome, prema subjektivističkom se pristupu organizacijska klima odnosi na perceptivno i kognitivno strukturiranje organizacijske situacije, zajedničko njenim članovima. Pojedinci u organizaciji događaje, akcije i procese nastoje interpretirati kako bi im njihova neposredna okolina postala razumljiva. U procesu interakcije s drugim članovima organizacije dolazi do uzajamne razmjene ovih doživljaja i percepcija. Na taj se način stvaraju zajednički načini percipiranja i interpretiranja organizacijskih događaja, a što je upravo bit definiranja klime unutar ovog pristupa.<sup>81</sup>

Nadalje, neovisno o primijenjenoj razini analize, procjene klime predstavljaju odgovore na eksternalne podražaje koji su po prirodi intrinzično psihološki. Oni znače individualno kognitivno procesuiranje podražaja iz organizacijske okoline i pripisivanje psihološkog značenja tim vanjskim podražajima. Veliki dio konfuzije oko toga je li klima individualno ili organizacijsko svojstvo možda se može neposredno riješiti odgovorom na pitanje shvaća li se klima kao podražaj ili odgovor.<sup>82</sup>

Rezimirajući navedene odrednice organizacijske klime može se reći da organizacijska klima neizostavno predstavlja misli i doživljaje djelatnika u svezi s poslom koji obavljaju, pa se dio

---

<sup>77</sup> Isaksen, S., Lauer, K., Ekvall, G., Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal - CREATIVITY RES J.* 13.str. 171-184.

<sup>78</sup> Sušan, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, str 14

<sup>79</sup> Sušan, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, str 15

<sup>80</sup> Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), str.4

<sup>81</sup> Sušan, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, str 15

<sup>82</sup> Ibid., str.24

organizacijske klime može obuhvaćati ispitivanjem sličnih varijabli: stavova prema radu, organizacijskog samopoštovanja, organizacijskog sklada. Važno je naglasiti razlike između tih pojmova. Iako klimu nije moguće potpuno izolirati od evaluativnih, kauzalnih i normativnih uvjerenja ona svakako imaju utjecaj na njeno formiranje (jer ovisi o ljudima). Temeljna **razlika** klime od stavova prema radu, organizacijskom samopoštovanju i organizacijskom skladu je u tzv. evaluativnim uvjerenjima. Zadovoljstvo poslom, zaokupljenost poslom i pripadnost organizaciji kao vrste stavova prema radu iako doprinose formiranju organizacijske klime, kao konstrukt nisu s njom istovjetni. Vrlo sličan koncept organizacijskoj klimi s kojom se lako može poistovjetiti i zamijeniti je organizacijski sklad tj. kohezija. Kako bi razlučili ova dva pojma treba reći da je organizacijska kohezija dio organizacijske klime, ali naravno nije ukupna organizacijska klima. Kohezija ima i afektivnu, dakle evaluativnu komponentu, pa se i po vrsti uvjerenja razlikuje od organizacijske klime.<sup>83</sup>

### 2.2.2. Značaj i podjela klime

Iako je oblikovana različitim organizacijskim čimbenicima, organizacijska klima utječe na pojedinačne i grupne performanse. Ona služi kao neizravna veza između zadovoljstva poslom i produktivnosti. Uzrokovana organizacijskom strukturom, sustavom i menadžerskim ponašanjem, klima izravno utječe na zadovoljstvo poslom što posljedično utječe na individualnu i organizacijsku produktivnost.<sup>84</sup>

Iako je klima percipirana od strane pojedinaca na radnom mjestu, ona postoji neovisno o tim shvaćanjima. Koncept organizacijske klime podrazumijeva i određen stupanj povjerenja i otvorenosti među članovima, predanosti, motivacije te sklonosti preuzimanju rizika. Organizacijska klima se doživljava kao intervenirajuća varijabla koja utječe na uspješnost pojedinca i organizacije zbog modificirajućeg učinka na organizacijske i psihološke procese.<sup>85</sup> Organizacijski procesi su donošenje odluka, rješavanje problema, komunikacija, kontrola dok psihološki podrazumijevaju procese poput učenja, stvaranja, posvećenosti i motivacije.

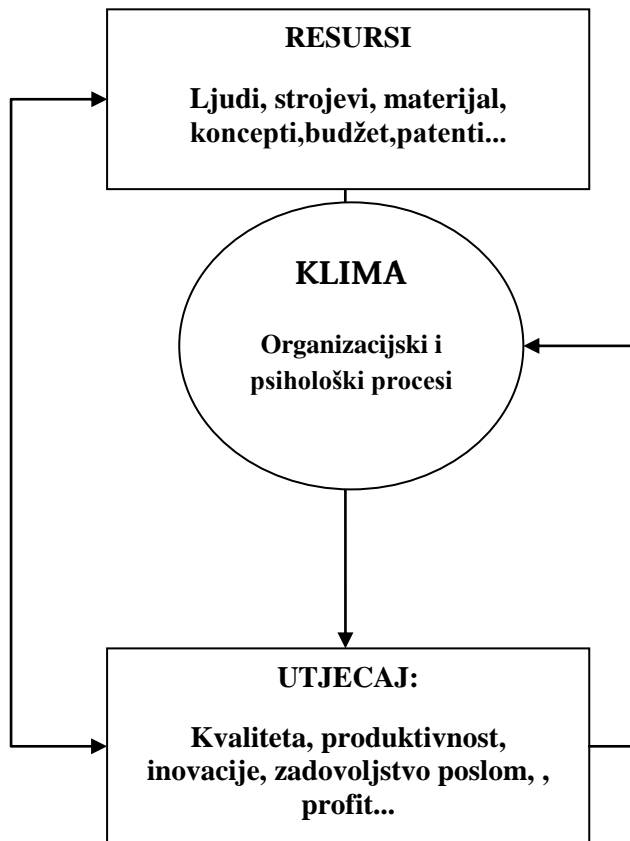
---

<sup>83</sup> Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. FBIM Transactions, 15 01, 1(1),str.7-8

<sup>84</sup> Furnham, A., & Goodstein, L. (1997). The Organizational Climate Questionnaire. The 1997 Annual, Vol. 2, Consulting. pp.163-179

<sup>85</sup> Isaksen, S., Lauer, K., Ekvall, G., Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. Creativity Research Journal - CREATIVITY RES J. 13.str. 171-184.

Organizacijska klima je ustvari regulator organizacijskih resursa utječući tako na kvalitetu, inovativnost i produktivnost.<sup>86</sup>



## Slika 2. Organizacijska klima kao intervenirajuća varijabla

Izvor: prilagođeno prema: Ekvall, G. (1996). *Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123

Organizacijska klima ima takav dugotrajan i neprekidan utjecaj da niti jedan odvojeni događaj u organizaciji ne proizvodi dugoročniji utjecaj na individualno mišljenje, osjećanje i ponašanje od nje, ona djeluje svakodnevno stvarajući naročitu psihološku atmosferu, ona je sveprožimajući i trajni organizacijski element stoga je od naročitog značaja za razumijevanje organizacijskog ponašanja i organizacijskog života.<sup>87</sup>

Iako u literaturi postoji velik broj istraživanja i različitih pristupa istraživanju organizacijske klime, još uvijek nije jednoznačno utvrđeno od kojih se konkretnijih elemenata sastoji. Je li

<sup>86</sup> Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.

<sup>87</sup> Ekvall, G. (1987) "The climate metaphor in organizational theory." In B. M. Bass, & P. Citirano prema: Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. FBIM Transactions, 15 01, 1(1),str.2

organizacijska klima nediferencirana suma percepcija ili se sastoji od facetno (kontekstualno) specifičnih klima?<sup>88</sup>

U literaturi se navodi sljedećih **pet deriviranih faktora** klime: *struktura* (osjećaj koji zaposleni imaju o ograničenjima koja proizlaze iz organizacijske strukture i naglašavanja pravila, normi, propisa); *podrška i toplina* (percipirana pomoć i podrška od strane rukovoditelja i drugih zaposlenika te opći osjećaj o međuljudskim odnosima u organizaciji); *rizik* (osjećaj poželjnosti preuzimanja rizika u poslu i organizaciji); *identitet* (opći doživljaj pripadnosti i lojalnosti zaposlenika organizaciji); *standardi* (percipirana važnost postavljenih ciljeva i standarda kvalitete i učinkovitosti).<sup>89</sup>

**Četverofaktorsku strukturu** klime, prema analizi hrvatskih i slovenskih poduzeća dobio je Sušanj<sup>90</sup>:

- organizacijski sustavi (organiziranost, karijera, nagrađivanje)
- rukovođenje i odnosi (komuniciranje i informiranje, rukovođenje, unutarnji odnosi)
- odnos prema radu i kvaliteti (inovativnost i inicijativnost, motiviranost i zaokupljenost, kvaliteta)
- razvojna orijentacija (poznavanje misije, vizije i ciljeva, stručna osposobljenost i učenje, pripadnost)

Nadalje, **Moosova konceptualizacija** organizacijske klime rezultat je istraživanja organizacijske klime u različitim organizacijskim miljeima (školskim ustanovama, studentskim domovima, psihijatarskim bolnicama, korekcijskim ustanovama za odrasle i malodobne delinkvente, obiteljima, radnom miljeu, vojnim ustanovama, psihoterapeutskim ustanovama i staračkim domovima). Sastoji se od sljedećih dimenzija:<sup>91</sup>

*Dimenzija odnosa* odnosi se na kvalitetu i intenzitet odnosa među ljudima u određenoj sredini.

- Uključenost opseg u kojem su djelatnici zainteresirani za, te predani svom poslu

---

<sup>88</sup> Ibid., str.10

<sup>89</sup> Sušanj, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko str.18

<sup>90</sup> Ibid.,str.18-19

<sup>91</sup> Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. FBIM Transactions, 15 01, 1(1), str.10-11

- Kolegijalna kohezija opseg u kojem se djelatnici ponašaju prijateljski i pružaju podršku jedni drugima
- Podrška rukovoditeljima opseg u kojem rukovoditelji pružaju podršku djelatnicima i potiču ih da si međusobno pomažu

*Dimenzija osobnog razvoja*- odnosi se na temeljne ciljeve pojedine sredine, odnosno na način na koji okolina potiče ili onemogućava razvoj pojedinca

- Autonomija opseg u kojem se djelatnike potiče da u svom radu budu nezavisni i da se u radu oslanjaju na vlastite odluke
- Orijentacija na zadatak stupanj naglašavanja dobrog planiranja aktivnosti, djelatnosti i izvršavanja radnih obaveza
- Radni pritisak stupanj u kojem radni i vremenski pritisak dominiraju u radnom miljeu

*Dimenzija održavanja i promjene sustava* mjeri mjeri stupanj u kojem u danoj okolini vlada red, stupanj organiziranosti i kontrole

- Jasnoća opseg u kojem djelatnici znaju što mogu očekivati u svakodnevnoj rutini i koliko su jasna pravila i propisi
- Kontrola opseg u kojem rukovoditelji koriste pravila i pritiske da bi držali djelatnike pod kontrolom
- Inovativnost stupanj naglašavanja raznolikosti, promjena i novih pristupa u radu

### **2.2.3. Inovativna klima**

Organizacijska klima upućuje na internu organizacijsku okolinu koja znatnim dijelom određuje i ograničava ponašanje članova organizacije pa je činitelj organizacijskog ponašanja. Reakcija pojedinca na određenu situaciju unutar organizacije jednaka je značaju kojeg ta situacija za njega ima. S obzirom na navedeno, može se slobodno reći kako opća organizacijska situacija ustvari predstavlja konstrukt organizacijske klime. Organizacijska klima je i činitelj unaprjeđenja organizacijskih procesa. Stoga ako se želi poboljšati organizacijsku učinkovitost, ili je pripremiti za organizacijsku promjenu bitno je utvrditi kakva klima vlada u organizaciji.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. FBIM Transactions, 15 01, 1(1),str.3-4

Mijenjanje klime je važno za promjenu onoga što članovi organizacije vjeruju i zbog promjene ključnih vrijednosti organizacije. Dobar način razmišljanja o kulturi organizacije jest fokusiranje na ono što ljudi u organizaciji cijene. Cijene li rutinu?, Inovacije?, Kvalitetu?, Preuzimanje rizika? Organizacije mogu stvoriti klimu za sve navedeno, a organizacijske klime utječu na to što će se cijeliti i što će se poštovati.<sup>93</sup>

Obzirom na to da je klima definirana percepcijom radne okoline, teško se može očekivati da identičan skup deriviranih faktora egzistira u različitoj radnoj okolini gdje postoje posve specifični oblici organizacijske prakse i procesa. Stoga istraživanja sugeriraju na utvrđivanje referentnih okvira klime koja se ispituje tj. *klima je „za“ ili „u odnosu na“ nešto.*<sup>94</sup>

Rezultati istraživanja literature organizacijske klime navode na postojanje koncepta **podupiruće organizacijske klime** koja generira pozitivnu radnu atmosferu i potiče promjene. Takva klima utječe na motivaciju zaposlenih stvarajući osjećaj podrške, potičući ih na inovativno ponašanje bez oklijevanja.<sup>95</sup> Taj koncept u literaturi se spominje i kao **inovativna klima** odnosno klima koja dodaje vrijednost i pojačava kreativnost unutar organizacija.<sup>96</sup> Ova klima promiče stvaranje, razmatranje i upotrebu novih proizvoda, usluga i načina rada, podupire razvoj, asimilaciju i korištenje novih i različitih pristupa i koncepata.<sup>97</sup>

Rastuća literatura u organizacijskoj psihologiji predlaže kultiviranje **poduzetničke klime** kao važan čimbenik kontinuiranih inovacija u organizacijama. Odrednice poduzetničke klime koje plijene pažnju istraživača u posljednjih deset godina obuhvaćaju potporu menadžmenta, autonomiju u poslovanju, nagrađivanje poduzetničkih inicijativa i dostupnost vremena za poduzetničke aktivnosti.<sup>98</sup>

Neki autori pak spominju **djelotvornu** organizacijsku klimu. U općenitom smislu u djelotvornoj organizacijskoj klimi vlada ugodna radna klima, prisutan je "duh" povjerenja,

---

<sup>93</sup> Alfirević, N, Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014) Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str.91

<sup>94</sup> Sušan, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko str.18-19

<sup>95</sup> Taştan, S.B. (2013). The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir.

<sup>96</sup> Cirella, S., Canterino, F., Guerci, M., & Shani, A.B. (2016). Organizational learning mechanisms and creative climate : insights from an Italian fashion design company. *Creativity and Innovation Management*, 25, 211-222.

<sup>97</sup> Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171–184. Preuzeto s: [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302\\_5\(22.04.2020\)](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_5(22.04.2020))

<sup>98</sup> Stevanović, A., (2017) Organizaciona kultura i klima kao preduslovi inovacije u organizacijama. *Škola biznisa*, 2/2017. Str. 107 – 120



njeguju se visoke etičke vrijednosti i uvažava se dostojanstvo čovjeka. U takvoj se sredini svi manje-više osjećaju ugodno, posao je zadovoljstvo, vlada zajedničko povjerenje, međuzavisnost, odgovornost, vrednovanje individualnih razlika, transparentnost, učenje i priznanje. Djelotvorna organizacijska klima može shvatiti kao način mogućeg obogaćivanja rada, radnih uvjeta i ukupnog radnog ozračja u organizacijama, s nekom vizijom izvrsnosti. U takvoj klimi postaje normalni kulturalni obrazac, dati dio sebe, kroz rad i doprinos, te promovirati svoju organizaciju u ekstjeriju. Tko god radi u organizaciji s djelotvornom radnom klimom uobičajeno razvija prema toj organizaciji i određene pozitivne osjećaje, poput ponosa i povećane odgovornosti (moralni imperativ) <sup>99</sup>

Faktori koji utječu na *kreativnost* u organizaciji: <sup>100</sup>

- izazovni i smisleni zadaci
- zaposlenici moraju imati priliku i inicijativu; komunikacija je važna i treba biti bez ograničenja i formalnosti
- nove ideje moraju se poticati, podržavati i nagrađivati
- članovi organizacije moraju imati nizak osjećaj rizika; moraju osjećati da im rukovodstvo vjeruje
- dopuštene su rasprave i rasprave i prirodan su dio organizacije; bez ikakvog neprijateljstva.
- visoku toleranciju za preuzimanje rizika

Zaključak je da će kreativnost u radnoj skupini napredovati ovisno o kreativnoj klimi u skupini i organizaciji. <sup>101</sup>

Kao bitni elementi stvaranja djelotvorne organizacijske klime mogu se spomenuti: dobra organizacija rada, zajedničko planiranje, dobri međuljudski odnosi i organizacijski sklad, osjećaj pripadnosti organizaciji, jasni ciljevi, visoka razina očekivanja, red, rad, odgovornost i ljubav. Pritom su *dobra organizacija rada* i *dobri međuljudski odnosi* dva temeljna stupa djelotvorne klime. Ukoliko organizacijska klima nije djelotvorna, zamišljeni organizacijski ciljevi, projekti i zadaci pokazat će slabije ostvarenje od očekivanog ili se uopće neće realizirati na predviđeni način. Stoga je djelotvorna organizacijska klima onaj organizacijski

---

<sup>99</sup> Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. FBIM Transactions, 15 01, 1(1),str.13

<sup>100</sup> Nagmér, R. (2011). Creative Potential, Expertise, Social Desirability and Group Climate: Their relation in work teams dedicated to creativity and innovation. Master's Degree. Department of Psychology

<sup>101</sup> Ibid.

čimbenik koji daje smisao, motivaciju i vitalitet, nemoguće ju je nadomijestiti nečim drugim.<sup>102</sup>

#### 2.2.4. Mjerenje inovativne klime

Javlja se velik broj kontroverzi u vezi koncepta organizacijske klime. Istražitelji se nemogu odlučiti hoće li klimu sagledati kao percepciju članova o organizacijskoj situaciji ili kao objektivni dio organizacije. Izabrana teorijska perspektiva organizacijske klime predlaže vrstu instrumenta koja će se koristiti u mjerenju iste. Ekvall klimu vidi kao kao organizacijski realitet, a ne percepciju pojedinca.<sup>103</sup>

U pravilu se klima mjeri pomoću upitnika, inventara ili skala koje su sastavljene od velikog broja tvrdnji koje opisuju različite aspekte situacije u organizaciji (događaji, postupci, pravila, odnosi). Zadatak je ispitanika da na predloženim skalama procijeni u kojoj mjeri one opisuju njihovu organizaciju. Ovi upitnici razlikuju se s obzirom na to koji elementi, odnosno dimenzije ili temeljni aspekti čine klimu jedne organizacije.<sup>104</sup>

Ekvall je razvio upitnik koji se koristi za procjenu grupne klime, a posebno kreativne klime u organizaciji. Upitnik se sastoji se od 50 pitanja koja se sastavljaju u 10 dimenzija kreativne klime u organizaciji.<sup>105</sup>

1. Izazov: Odnosi se na stupanj emocionalne uključenosti zaposlenih u ciljeve i operacije organizacije. Klima kod koje je ova dimenzija jako izražena, prisutna je kad su ljudi zadovoljni, posao ih ispunjava te samim tim ulažu puno više energije.

2. Sloboda: Označava neovisnost u ponašanju članova organizacije. U visokoj slobodnoj klimi ljudi slobodno uspostavljaju kontakte, razmjenjuju informacije, iniciraju i donose odluke. Suprotno tome javlja se osjećaj ravnodušnosti uz gubitak interesa za posao.

3. Podrška ideje: načine na koje se nove ideje obrađuju u organizaciji. Kad vlada visok stupanj podrške ljudi slušaju jedni druge, ideje i prijedlozi su prihvaćeni od kolega te se

---

<sup>102</sup>Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. FBIM Transactions, 15 01, 1(1), str.3

<sup>103</sup> Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. Creativity Research Journal, 16(1), 119–140. Preuzeto s: [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601\\_12](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601_12)

<sup>104</sup> Sušan, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko str.20

<sup>105</sup> Nagmér, R. (2011). Creative Potential, Expertise, Social Desirability and Group Climate: Their relation in work teams dedicated to creativity and innovation. Master's Degree. Department of Psychology

stvaraju mogućnosti za isprobavanje novih ideja. Atmosfera je konstruktivna i pozitivna. U suprotnom slučaju, javlja se refleksno „ne“ na svaki pokušaj poticanja novih ideja. Svaki prijedlog opovrgnut je kontra argumentom.

4. Otvorenost: emocionalna sigurnost u vezama. U okruženju s velikom otvorenošću svi u organizaciji usuđuju se iznijeti nove ideje i mišljenja. Inicijative se mogu poduzeti bez straha od odmazde i ismijavanja u slučaju neuspjeh. Postoji izravan stil komunikacije.

5. Dinamičnost: događajnost života u organizacijama. U okruženju s visokim dinamikom događaju se sve nove stvari vrijeme i načini razmišljanja često se mijenjaju. Postoji "psihološka turbulencija" koju karakterizira "Punom brzinom" i "osovinom".

6. Razigranost / humor: spontanost i lakoća koja se prikazuje. Opuštena atmosfera sa šalama i smijehom prisutna je kad je ova dimenzija izražena.

7. Rasprave: Zdrave rasprave između različitih gledišta i ideja. U organizaciji koja raspravlja svačiji glas se čuje, ljudi vole i žele iznositi svoje ideje.

8. Sukobi: Prisutnost emocionalnih i osobnih tenzija (za razliku od sukoba ideja) u organizaciji. Zamke i zavjere uobičajeni su elementi rada u ovakvom okruženju.

9. Preuzimanje rizika: tolerancija nesigurnosti u organizacijama. Izraženost ove dimenzije znači da su odluke brze, iskorištavaju se prilike a eksperimentiranje se preferira pred detaljnim istraživanjima i analizom.

10. Vrijeme za ideje: Količina vremena koje članovi organizacije mogu i koriste za razradu novih ideja. Postoje vremenske mogućnosti za testiranje i raspravu prijedloga koji nisu bili planirani i unaprijed zakazani<sup>106</sup>

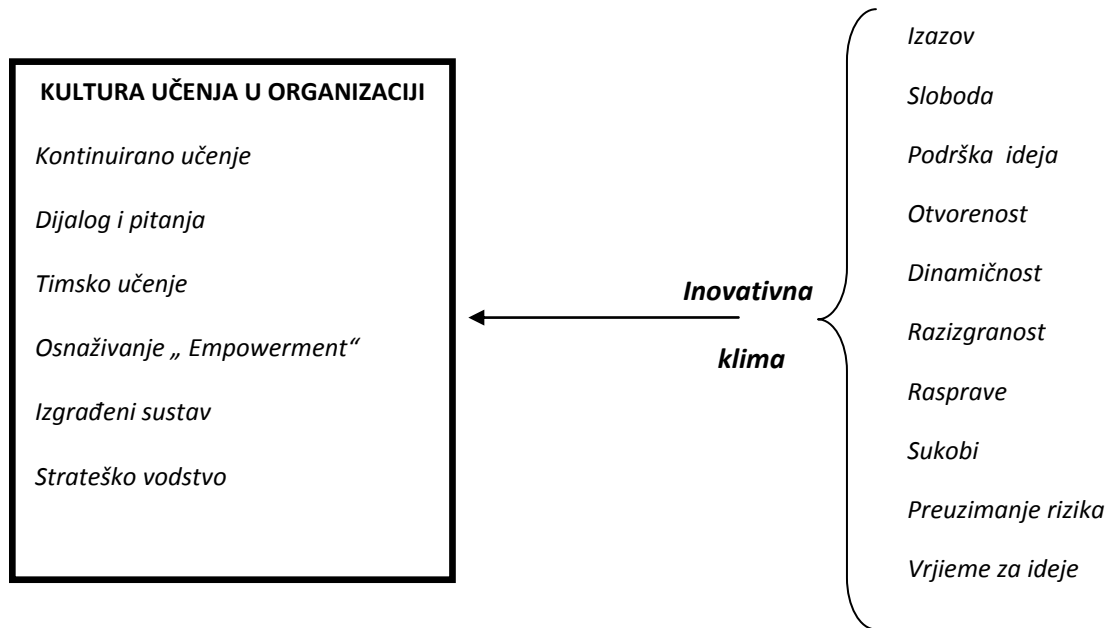
Preuzimanje rizika, rasprave, dinamičnost i sloboda su dimenzije koje čine ključnu razliku između inovativne klime koja podupire radikalnu inovaciju i inovativne klime koja dozvoljava samo inkrementalna poboljšanja. Postoji veća potreba za tim dimenzijama kod velikih i naglih promjena nego u situacijama kada se inovativnost koristi kao strategija usmjerena na postepeni napredak.<sup>107</sup> S vremenom je razvijena i engleska verzija Ekvallovog upitnika za kreativnu klimu (CCQ-a) pod nazivom Situational Outlook Questionnaire.

---

<sup>106</sup> Ekvall, G. (1996) "Organizational climate for creativity and innovation." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), str. 105-123

<sup>107</sup> Ibid.

Ustanovljeno je da „Dinamičnost“ nije zasebna dimenzija te se ona izbacuje. Rezultat je upitnik od preostalih 9 dimenzija.<sup>108</sup>



### **Slika 3. Utjecaj inovativne klime na kulturu učenja u organizaciji**

*Izvor: prilagođeno prema: Mahmood , N.M., Darvishzade, M. (2012). Organizational Learning Culture via Creative Climate. Science Series Data Report. 4.*

---

<sup>108</sup> Nagmér, R. (2011). Creative Potential, Expertise, Social Desirability and Group Climate: Their relation in work teams dedicated to creativity and innovation. Master's Degree. Department of Psychology

## ORGANIZACIJSKO UČENJE

### 3.1 Pojmovno određenje i vrste učenja

Organizacije danas suočene su s različitim diskontinuitetima kao posljedica rastuće nestabilnosti okoline. Promjene, učenje i adaptacija pojmovi su koji su se koristili za označavanje procesa kojim se organizacija nosi s tim nestabilnostima. Ti pojmovi, često nisu korišteni s istim značenjem. Kao rezultat toga organizacijska literatura preplavljena je višestrukim interpretacijama tih koncepata.

Također, promjenom ekonomskih trendova, dolazi do različitosti u shvaćanjima koncepta organizacije, tržišta i konkurencije. Znanje postaje temelj nadmetanja s konkurencijom pa tako svaka organizacija teži da bude „prožeta znanjem“. Učenje i stvaranje znanja temeljni su generatori rasta.<sup>109</sup>

Godine 1950. uveden je koncept tzv. **sustavnog mišljenja**, ali nikad nije primijenjen. Sustavno mišljenje definiralo se kao okvir za pronalaženje međuovisnosti i veza između elemenata. Time se nastojalo postići da organizacija postane svjesna sebe kao cjeline, a ne samo svojih dijelova. Do uvođenja tog koncepta organizacije su se koncentrirala na svoje vlastite potrebe, a ne na potrebe svojih zaposlenika. Tek je 1970. preimenovan u pojam „organizacijsko učenje“, a jedan od prvih istraživača na ovom polju je bio Chris Argyris s Harvarda.<sup>110</sup>

Organizacijsko učenje se najčešće definira kao promjena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja osigurava veću sposobnost prilagodbe organizacije svom okruženju.<sup>111</sup> Iz ove definicije proizlazi da organizacijsko učenje ima dvije osnovne komponente: **kognitivnu i bihevioralnu**, što je u nastavku i objašnjeno. Jasno je, također, da se radi o konceptualno bliskom pojmovnom određenju organizacijskog učenja od strane različitih autora.

---

<sup>109</sup> Klindžić, M., i Galetić, L. (2015). 'Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju', *Ekonomski pregled*, 66(1), str. 3-30. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/138086> (02.05.2020.)

<sup>110</sup> Rupčić, N. (2002). 'Poduzeće koje uči - formula za 21. Stoljeće', *Ekonomski pregled*, 53(9-10), str. 903-920. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28384> (04.05.2020.)

<sup>111</sup> McGill, Slocum, J. (1994), "The Smarter Organization", New York: John Wiley & Sons, 1994 Citirano prema: Janićijević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.7-31

Argyris organizacijsko učenje definira kao svaki proces uočavanja i ispravljanja pogreške. Pogreška je, u ovom kontekstu, bilo koja karakteristika znanja koja sprječava učenje.<sup>112</sup> U slučaju pogreške reakcija većine ljudi je iznalaženje druge strategije i rješenja u danom upravljačkom okviru. Drugim riječima ciljevi, vrijednosti, planovi i pravila se operacionaliziraju, a ne dovode u pitanje. Kad je pogreška otkrivena i ispravljena te organizacija nastavlja provoditi svoju dosadašnju politiku ili ostvarivati dosadašnje ciljeve, takav postupak ispravljanja pogrešaka naziva se učenje **s jednom petljom**. Učenje s jednom petljom je poput termostata koji uči kad je previše vruće ili previše hladno i sukladno tome uključuje ili isključuje toplinu. Termostat funkcionira jer prima informacije iz okoline (temperatura prostorije) i poduzima korektivne mjere. Učenje **s dvostrukom petljom** nastaje kada se pogreška otkrije i ispravi na način koji uključuje kritičko ispitivanje i izmjenu temeljnih normi, politika i ciljeva organizacije.<sup>113</sup>

Dok prvi tip učenja postavlja pitanje o ispravnosti akcija odnosno: „Rade li se stvari *na ispravan način*?“ drugi tip učenja postavlja pitanje: „Rade li se *ispravne* stvari?“<sup>114</sup>

Nakon učenja s jednostrukom i dvostrukom petljom slijedi koncept **deutero učenja** nazvan i učenje s trostrukom petljom. Koncepte zapravo prvi spominje antropolog Gregory Bateson. Koncepti su vremenom postali podložni različitim i nespojivim rekonceptualizacijama i redefinicijama koje su ih tretirale kao svojstva pojedinih mentalnih stanja umjesto dijadijske interakcije. Svi koncepti smatraju se važnima u bihevioralnoj teoriji učenja. Bateson razlikuje dvije vrste učenja-jednostavno i geštalt učenje alternativno spomenuto kao „stejcanje uvida“. Jednostavno učenje prvog reda je prilagođavanje ponašanja nepredviđenostima, a geštalt učenje je deutero učenje, promjena jednostavnog učenja kao rezultat uvida u situaciju u kojoj se odvija to učenje.<sup>115</sup>

Učenje s trostrukom petljom odnosi se na produblјivanje i proširivanje učenja o problemima organizacije, spajanjem učenja na svim razinama u jednu učuću infrastrukturu te razvoj kompetencija i vještina za korištenje te infrastrukture. Učenje s trostrukom petljom

---

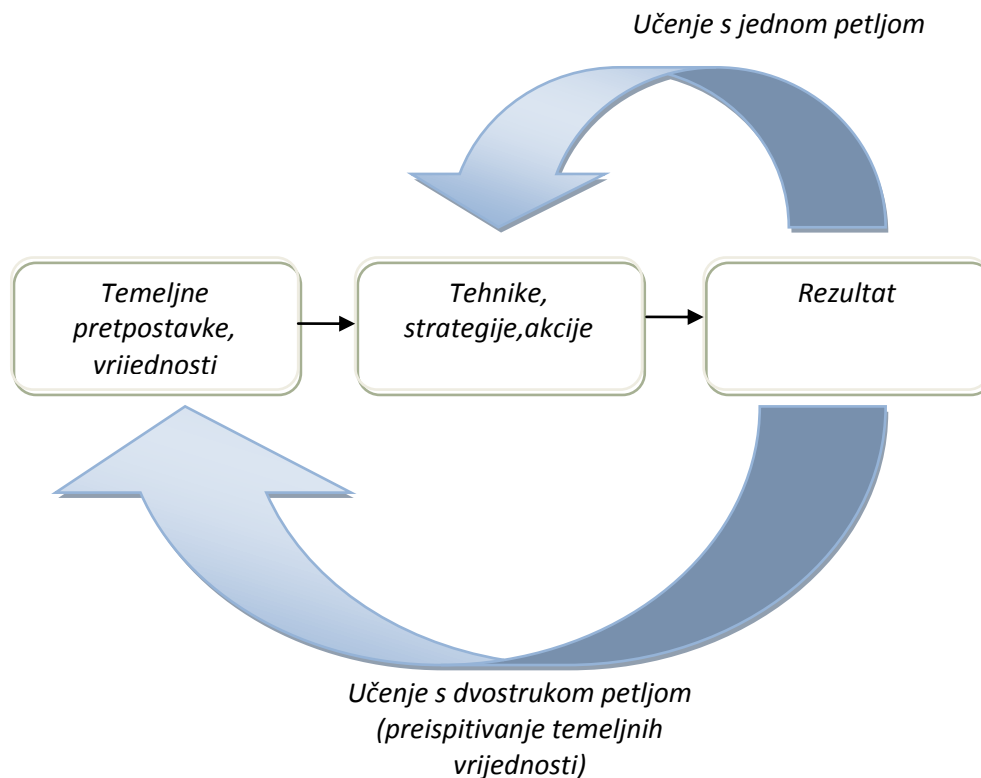
<sup>112</sup> Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

<sup>113</sup> Smith, M. K. (2001) 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', the encyclopedia of informal education, Preuzeto s: [www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm) (01.04.2020)

<sup>114</sup> Visser, M. (2003). Gregory Bateson on deutero-learning and double bind: A brief conceptual history. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*. 39. Str. 269 - 278.

<sup>115</sup> Visser, M. (2003). Gregory Bateson on deutero-learning and double bind: A brief conceptual history. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*. 39. Str. 269 - 278.

manifestira se u obliku „ kolektivne svijesti “: članovi na temelju iskustava prošlih članova otkrivaju nove strategije kako učiti.<sup>116</sup>



#### **Slika 4. Učenje s jednom i dvije petlje**

*Izvor: prilagođeno prema: McKinney.M.(2008) Learning Requires Personal Responsibility, LeadershipNow [Internet] Preuzeto s: <https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2008/05/>*

Još jedna slična klasifikacija je ona na „učenje zašto“ (learning why) i „učenje kako“ (learning how).<sup>117</sup> „Učenje kako“ predstavlja učenje s jednom petljom i odnosi se na razumijevanje i primjenu postojećih vještina, rutina, pravila i principa rada. Odnosi se na reaktivno učenje s rezultatom promjene ponašanja, ciljem povećane efikasnosti i konzervacije postojećeg stanja koje se izvodi unutar postojećeg sustava normi. Ovo učenje može biti izvor konkurentske prednosti jer organizacija može kroz ovu vrstu učenja postić viši nivo efikasnosti izvršavanja poslovnih procesa.

---

<sup>116</sup> Romme, A. G. L., & Witteloostuijn, van, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), str. 439-453. <https://doi.org/10.1108/09534819910289110> (22.04.2020)

<sup>117</sup> Edmonson, A., Moingeon, B., (1996), “When to Learn How and When to Learn Why”, u *Organizational Learning and Competitive Advantage*, in Moingeon, B., Edmonson, A. (eds) London: Sage, str.17-38.

„Učenje zašto“ predstavlja, kao i učenje s dvostrukom petljom, da zaposleni i menadžeri preispituju kauzalne odnose između faktora i uzroke određenih pojava u organizaciji. Drrugim riječima radi se o sistematskoj refleksiji i propitivanju temeljnih vrijednosti<sup>118</sup> Rezultat može biti invencija potpuno novih rutina kojima bi organizacija mogla ostvariti konkurentsku prednost.<sup>119</sup>

Dakle, ovisno o stečenome znanju i ishodu, autori konzistentno razlikuju jednostavno i složeno fundamentalno učenje, gdje je prvo učenje nižega reda koje daje promjenu ponašanja, a drugo složeni oblik koji daje promjenu shvaćanja i pravila. Učenje nižeg reda je ustvari bihevioralni tip učenja čiji je željeni ishod određen oblik ponašanja ili stupanj izvede. Učenje višeg reda je kognitivni tip učenja koji je orijentiran na shavaćanje ,rezoniranje te prilagodbu temeljnih politika i procesa rada.<sup>120</sup>

Naime, proces učenja podrazumijeva promjene kako u kognitivnim strukturama članova organizacije tako i u njihovim akcijama i ponašanjima. Janićijević to objašnava na sljedeći način. Kognitivne strukture, mentalne mape ili interpretativne sheme predstavljaju sistematizirano i generalizirano znanje ljudi o svijetu kojim su okruženi. One nastaju kao posljedica novih iskustava, učenja i razvoja. Svako novo iskustvo i znanje stečeno učenjem dodaje nove komponente i obogaćuje kognitivnu strukturu pojedinca što u konačnici mijenja ponašanje i stav pojedinca. Na isti taj način mijenjaju se kolektivne kognitivne strukture u organizaciji, koje ustvari čine osnovu za donošenje odluka i promjene u organizaciji. Promjena ponašanja neminovno slijedi iz promjene kognitivnih struktura kod pojedinaca ali i kolektivnih kognitivnih struktura u organizaciji. Upravo je ta bihevioralna promjena ključna da bi se proces okarakterizirao kao organizacijsko učenje.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> <sup>118</sup> Smith, M. K. (2001) 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', the encyclopedia of informal education, Preuzeto s: [www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm) (01.04.2020)

<sup>119</sup> Janićijević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.12

<sup>120</sup> Fiol, C.M., Lyles, M. (1985) Organizational Learning. Academy of Management Review, 10. Str.807

<sup>121</sup> Janićijević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.9



### 3.2 Vrste znanja i upravljanje znanjem

Organizacijsko učenje se uvijek promatra u vezi s organizacijskim znanjem. Organizacijsko učenje je proces putem koga organizacija stječe, manipulira i koristi znanje.<sup>122</sup> Sinkula, Baker i Noordewier<sup>123</sup> konceptualizirali su orijentaciju učenju kao vrijednosti organizacije (npr. predanost učenju, otvorenost i zajedništvo vizije), koje utječu na njenu sklonost stvaranju i korištenju znanja. Takve vrijednosti usmjeravaju ponašanje organizacije i procese stjecanja različitih informacija, razvijanja zajedničkih razumijevanja stečenih informacija, i generiranja novog znanja ili organizacijskih spoznaja.<sup>124</sup> Jedna se od dimenzija procesa stvaranja znanja može izvući iz razlike između dvije vrste znanja: eksplicitnog i tacitnog.<sup>125</sup>

Eksplicitna znanja mogu se izraziti riječima i brojevima, i lako se dijeliti u obliku podataka, znanstvenih formula ili kodificiranih postupaka. Dakle, bilo što digitalno, bilo što što se lako može obraditi putem računala, rutinski prenijeti elektroničkim putem ili pohraniti u baze podataka je nazvano eksplicitnim znanjem. Tacitno je, s druge strane, nešto što nije lako vidljivo i izraženo. Tacitno znanje je subjektivno, teško ga je formalizirati što otežava dijeljenje i prenošenje takvog znanja. To znanje duboko je ukorijenjeno u iskustva pojedinca, njegova vjerovanja, vrijednosti i emocije. Poput djeteta koje jede, hoda i razgovara, pojedinci uče svojim tijelom, a ne samo svojim umom.<sup>126</sup>

Nonaka razlikuje **kognitivnu i tehničku dimenziju** tacitnog znanja pri čemu prva odgovara Sengeovim 'mentalnim modelima'<sup>127</sup>, dok potonja obuhvaća konkretna znanja i vještine

---

<sup>122</sup> Ibid. Str.13

<sup>123</sup> Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. (1997). A framework for market-based ganizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. Citirano prema: Srhoj, S., Batarelo Kokić, I., i Krišto, T. (2017). 'U potrazi za inovacijama: medijacijska uloga orijentacije učenju u odnosu odrednica poduzetničke klime i proizvodno-uslužnih inovacija', *Poslovna izvrsnost*, 11(1), str. 9-36. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/182904> (12.04.2020.)

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Nonaka, I., (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation (1994). *Organization Science*, Vol. 5, Issue 1, p. 14-37 Preuzeto s: [https://ssrn.com/abstract=1506395\(25.04.2020\)](https://ssrn.com/abstract=1506395(25.04.2020))

<sup>126</sup> Takeuchi, H. (2006) "The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company." In *Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies*, by Hirotaka Takeuchi and Tsutomu Shibata. Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI).

<sup>127</sup> Mentalni modeli su duboko ugrađene pretpostavke, generalizacije ili slike koje utječu na to kako razumijemo svijet i kako se ponašamo. Vrlo često nismo svjesni svojih mentalnih modela ili efekta koji imaju na naše ponašanje. Npr. Za nekoga tko se ležerno odijeva pomislit ćemo „Nju nije briga što ljudi misle.“ Mentalni modeli su vlastite intimne slike svijeta koje je, prema Sengeu, potrebno osvijestiti i držati pod kontrolom. Da bi organizacija postigla učenje pojedinci moraju biti spremni iznijeti svoja mišljenja, tj. mentalne modele te biti otvoreni za mišljenje drugih. Na taj način ostvaruje se suradnja pojedinaca i grupa iz različitih dijelova sustava. Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York :Doubleday/Currency.str.11

primjenjive u specifičnim kontekstima. Upravo se artikulacija tacitnog znanja smatra ključnim faktorom u stvaranju novog znanja.<sup>128</sup>

Prema Nonaki, ali i brojnim drugim autorima, znanje je uvijek prisutno, bilo ono implicitno bilo eksplicitno. Da bi se kreiralo organizacijsko znanje, potrebna je konverzija jednog oblika znanja u drugi. Taj proces konverzije putem koga se individualno znanje pretvara u organizacijsko naziva se proces organizacijskog učenja. Zato je učenje socijalni proces i uvijek uključuje više ljudi.<sup>129</sup>

Prema Rupčić organizacijsko učenje usmjereno je prema kontinuiranom generiranju novoga znanja koje se pridodaje postojećoj bazi znanja dok se upravljanje znanjem odnosi na procese formalizacije, skladištenja, distribucije i razmjene znanja kroz cijelu organizaciju. Zajedničkom stvaranju novoga znanja i njegovoj razmjeni potrebno je postojanje organizacijske strukture i kulture koja potiče navedene procese. Proces upravljanja znanjem posebno se optimizira u okviru učećega poduzeća. Transformacija prema učećem poduzeću očituje se u izgradnji učećega okruženja, odnosno okruženja kojim se kombinira organizacijsko učenje i upravljanje znanjem.<sup>130</sup>

Temeljni cilj organizacijskoga učenja je stoga kontinuirani razvoj novoga znanja kojim treba upravljati na efikasan i efektivan način. Rupčić naglašava ulogu zaposlenih u tom procesu. Naime, oni razmjenjuju znanja zbog potrebe rješavanja problema, zbog želje za proširivanjem znanja u nekom području, zbog želje da si međusobno pomažu te zbog potencijalnih osobnih koristi koje proizlaze iz procesa razmjene znanja. Stoga svaki proces stvaranja i razmjene znanja treba biti oblikovan tako da se u središtu nalazi čovjek, odnosno njegove želje i potrebe.<sup>131</sup>

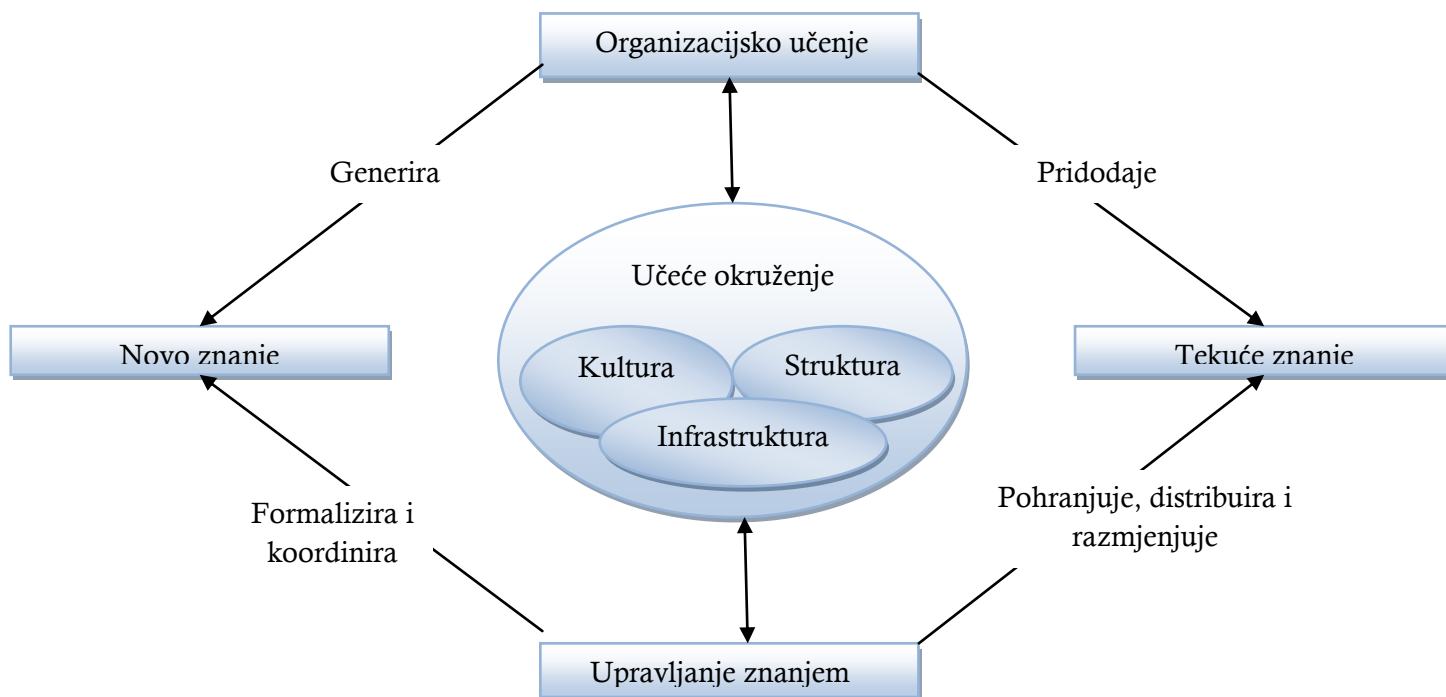
---

<sup>128</sup> Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation (1994). Organization Science, Vol. 5, Issue 1, str.14-37 Preuzeto s: <https://ssrn.com/abstract=1506395>(25.04.2020)

<sup>129</sup> Jančićević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.14

<sup>130</sup> Rupčić, N., i Žic, M. (2012). 'Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija', *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> (04.05.2020.)

<sup>131</sup> Ibid.



### Slika 5. Međuovisnost organizacijskog učenja i procesa upravljanja znanjem

Izvor: prilagođeno prema: Rupčić, N., i Žic, M. (2012). 'Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija', *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> (04.05.2020.)

### 3.3. Teorijski pristupi i implikacije organizacijskog učenja

Rastuća literatura u području organizacijskog učenja i znanja, s ciljem što preciznijeg i obuhvatnijeg pojmovnog određenja tog fenomena, zapravo doprinosi cjelokupnoj konfuziji njegovog definiranja. S obzirom na veliki broj različitih pristupa i njihovih klasifikacija Džinić izdvaja neke pristupe za koje smatra da sadržavaju ključne postavke koncepta organizacijskog učenja. Sukladno tome, autorica navodi četiri pristupa određivanja organizacijskog učenja:

Jedan od teorijskih pristupa organizacijskom učenju je **mehanicistički**. Prvotna razmišljanja o učenju kao procesu koji se može odvijati na razini same organizacije razvijena su u okviru nastojanja da se utvrdi način na koji se organizacija prilagođava svojoj okolini. Cyert i March<sup>132</sup> shvaćaju organizacijsko učenje kao proces koji rezultira pamćenjem kombinacija podražaja iz okoline i reakcija na te podražaje što je onda temelj za buduće akcije. Na taj

<sup>132</sup> March, James G. i Herbert A. Simon, *Organizations*. 2nd edition. Blackwell Publishers, 1993., str. 28. Citirano prema: Džinić, J. (2014). 'Organizacijsko učenje u javnoj upravi', *Pravni vjesnik*, 30(3-4), str. 133-156. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/134225> (01.06.2020.)

način ono postaje temelj i posljedica odlučivanja u organizaciji u svrhu njezine prilagodbe vlastitom okruženju.<sup>133</sup>

Drugi pristup je **kibernetički**. Organizacijsko učenje shvaća kao sustav za procesuiranje informacija u svrhu prilagodbe. Naglasak je na razmjeni informacija organizacije s okolinom tj. na povratnom djelovanju na temelju informacija iz okoline kao načinu prilagodbe toj okolini. Kibernetika nastoji objasniti i usmjeriti kompleksnost sustava procesima komunikacije. Koncept povratnog djelovanja u kibernetičkom pravcu vodi razumijevanju organizacije kao komunikacijskog, autoregulatornog i samonadzirućeg sustava.<sup>134</sup>

Za razliku od prethodnih shvaćanja, **teorija stvaranja znanja** organizaciju vidi, kako joj i samo ime nalaže, kao sustav stvaranja novog znanja. Organizacija se ovdje promatra kao autopoietičan sustav, onaj koji je sposoban sam stvarati informacije koje mu omogućuju reprodukciju. Ono što ovaj pristup razlikuje od drugih je po tome što kao subjekta organizacijskog učenja vidi samu organizaciju, a ne njezine članove. Nadalje, iako ne mogu sami obavljati grupne djelatnosti, te iste djelatnosti ne bi mogle biti obavljene bez članova organizacije. S tim u vezi, organizacijsko učenje ne može se striktno odvojiti od individualnog već je usko s njim povezano. Članovi organizacije su mediji organizacijskog učenja, bilo da se ono svaca kao organizacijsko, pojedinačno ili grupno.<sup>135</sup>

Posljednji pristup stavlja **kulturu organizacije** u fokus procesa organizacijskog učenja i stvaranja znanja. Fiol i Lyles kulturu navode kao jedan od 4 kontekstualna čimbenika<sup>136</sup> koji utječu na vjerojatnost nastupanja učenja. Budući da se kultura sastoji od zajedničkih vjerovanja, ideologija i normi koje utječu na poduzimanje akcija u organizaciji, smatra se da ona može poslužiti predviđanju tih akcija. Smatra se da određena obilježja odnosno

---

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Mehl, Lucien, Za kibernetičku teoriju upravnog djelovanja. U: E. Pusić (ur.) Problemi upravljanja. Zagreb: Naprijed, 1971., str. 115. Citirano prema: Džinić, J. (2014). 'ORGANIZACIJSKO učenje u javnoj upravi', *Pravni vjesnik*, 30(3-4), str. 133-156. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/134225> (01.06.2020.)

<sup>135</sup> Ibid. str.139

<sup>136</sup> Navode se još tri faktora koja utječu na vjerojatnost da će se učenje dogoditi: Strategija koja omogućava fleksibilnost, organizacijska struktura koja omogućava inovativnost te okruženje. Oni imaju cirkularni odnos sa učenjem u smislu da stvaraju i jačaju učenje i posljedica su učenja. Strategija utječe na učenje pružajući okvir za donošenje odluka i kontekst za interpretaciju okoline. S druge strane strateške opcije su rezultat kapaciteta org. učenja. Struktura, iako često percipirana kao ishod, ima veliku ulogu u određivanju procesa učenja u organizaciji. S aspekta donošenja odluka i s aspekta fleksibilnosti, različite su strukture potrebne u organizaciji. Centralizirane strukture ohrabrivat će prošla ponašanja dok one decentralizirane dopuštaju promjene uvjerenja i ponašanja. Ukoliko su interna i eksterna okolina previše složene i dinamične dolazi do opterećenja što ne dovodi do učenja. S druge strane prevelika stabilnost također nije poželjna, jer postoji mao poticaja za promjene ukoliko dosadašnja ponašanja nisu zapravo zastarjela. Fiol, C.M. and Lyles, M. (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10. Str.804

komponente organizacijske kulture kao što su, primjerice, proaktivan stav zaposlenika prema radu, suradnja među članovima organizacije i kontinuirana posvećenost unapređenju, mogu potaknuti razvoj organizacijskog učenja. Govori se i o posebnom tipu organizacijske kulture koji pozitivno djeluje na učenje, o tzv. učećoj kulturi.<sup>137</sup>

Sukladno tome, Schein bilježi prvi pokušaj opisivanja potrebnih uvjeta koje organizacijska kultura mora ispuniti u svrhu organizacijskog uspjeha. Konkretno, opisuje kulturu učenja u smislu njenih relevantnih dimenzija.<sup>138</sup>

- Organizacija mora biti proaktivna, a ne samo reaktivna-ukazuje na proaktivan stav prema okolini te posvećenost učenju kao dugotrajnom procesu, inkorporiranim u kulturu, a ne samo kratkotrajnom rješenju problema.
- Deutero učenje - organizacija treba načiti kako učiti. Kultura učenja mora u svom DNK-u imati "gen za učenje" odnosno članovi se moraju držati zajedničke pretpostavke da učenje je dobra stvar u koju treba ulagati te da je učenje učenja samo po sebi vještina. Važna je povratna informacija te analiziranje iste, kao i generiranje novih načina rješavanja problema.
- Organizacija treba odbaciti ciničan stav prema ljudskoj prirodi- odnosi se na posjedovanje pozitivnih pretpostavki o ljudima. Znanje i vještina postaju sve šire rasprostranjeni što stvara potrebu menadžera za oslanjanje na druge ljude u organizaciji.
- Organizacija mora utjecati i upravljati okolinom, a ne samo se prilagođavati- organizacija mora u kulturu inkorporirati mišljenje da se s okolinom može i treba upravljati
- Organizacija mora biti pragmatična, a ne idealistička- Stvarnost i istina moraju se pragmatično otkriti. Menadžeri trebaju naučiti kako učiti i prihvatiti da postoji mnogo toga što ne znaju i neće moći naučiti. Također moraju znati prenijeti tu spoznaju na druge. Prema tome, naglašava se važnost zajedničkog učenja i zajedničkog dolaženja do rješenja jer nitko zasebno nije dovoljno „stručan“ da pruži odgovor.
- Organizacija mora biti orijentirana na budućnost, a ne pretežno na sadašnju / prošlost- Potrebno je razmišljati dovoljno daleko u budućnost da se mogu procijeniti sustavne

---

<sup>137</sup> Džinić, J. (2014). 'Organizacijsko učenje u javnoj upravi', *Pravni vjesnik*, 30(3-4), str. 133-156. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/134225> (01.06.2020.)

<sup>138</sup> Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.str.415-426

posljedice pojedinih pravaca djelovanja ali istovremeno i dovoljno kratkovidan da se utvrdi funkcioniranje pojedinih rješenja.

- Orijentiranost ka komunikaciji o zadatku- formirati višekanalni komunikacijski sustav koji omogućava da se svi povežu. Bit je otvorenosti i dijeljenju informacija vezanih uz izvršenje zadataka na način koji doprinosi organizacijskom učenju
- Organizacija mora obuhvatiti različitost, a ne jednoličnost.- poticanje različitosti radi boljeg prilagođavanja okolini. Pretpostavka je da se tako stvaraju podskupine koje će poticati inovaciju i učenje. Da bi to bilo ostvarivo mora postojati nivo poštovanja i otvorenosti za učenje jedni od drugih.
- Organizacija mora naučiti sustavno razmišljati-složenost okoline i raznolikost okolnih utjecaja zahtjevaju sustavno i kritično razmišljanje te analizu i razumijevanje uzročno-posljedičnih veza u kontekstu djelovanja organizacije. Predlaže se napuštanje jednostavne logike u korist kompleksnog mentalnog modela
- Organizacija mora obuhvaćati vanjsku povezanost, kao i promicati unutarnju integraciju.<sup>139</sup>

Ono što je je konsenzusno svim pristupima fenomenu je:<sup>140</sup>

- priznavanje kompleksnosti, višeslojnosti, varijabilnosti i sveobuhvatnosti organizacijskog učenja – zahvaća sve aspekte i razine institucije, kao i sve faze, izvedbu, proces i ishod.
- isticanje temporalne dimenzije s idealnim krajnjim ciljem – svi autori ističu da je to proces koji se linearno kreće prema krajnjem idealnom cilju kojega se prema jednostavnijim pristupima može postići, a prema sofisticiranima samo težiti.
- razlikovanje dvije ili više podvrsta učenja
- naglašena važnost individue – organizacijsko učenje nije moguće bez individualnog napora pojedinca koji zajedno s ostalima implementiraju kolektivne mehanizme<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.str.415-426

<sup>140</sup> Livazović, G., Janković, B. (2015). 'Organizacijsko učenje u školi', *Pedagogijska istraživanja*, 12(1-2), str. 55-68. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/178843> (05.05.2020.)

<sup>141</sup> Dodgson, M. (1993) *Organizational Learning: A Review of Some Literatures*. *Organization Studies*, 14, 375-394. Citirano prema: Ibid., str.57

### 3.4. Proces organizacijskog učenja

Proces organizacijskog učenja se u literaturi promatra s aspekta procesiranja znanja i informacija.<sup>142</sup> Khanam i Khan u svom radu „*Znanje: glagol ili imenica u obrazovanju za održivi razvoj*“<sup>143</sup> referiraju se na Bloomovu taksonomiju znanja po kojoj se znanje promatra kao imenica i kao glagol. Može se reći da je znanje kao imenica cilj, a znanje kao glagol je sredstvo do cilja. Znanje kao imenica klasificirano je kao činjenično, konceptualno, proceduralo i metakognitivno. Znanje kao glagol je definirano skupom hijerarhijskih radnji : zapamtiti, razumijeti, primijeniti, analizirati, vrednovati i stvarati. Ti su glagoli kognitivne strategije za stvaranje znanja. U brojnim se konceptima organizacijsko učenje sastoji od širenja i korištenja znanja u organizaciji. Prema jednom od tih koncepata<sup>144</sup>, proces organizacijskog učenja sastoji se od pet osnovnih faza.

*1. Identifikacija postojećeg znanja* – dolazi do spoznaje o relevantnosti znanja za organizaciju. Identificira se interno (unutarnje) znanje i eksterno koje postoji van organizacije. Identifikacija internog znanja sastoji se u artikulaciji, sistematizaciji i formalizaciji znanja, čime se ono prepoznaje kao vrijedan organizacijski resurs. Identifikacija eksternog znanja odnosi se na prikupljanje svih znanja koja mogu biti od koristi za organizaciju, a koja postoje van nje same ( tržišni podaci, tehnološki podaci i sl.).

*2. Kreiranje ili generiranje novog znanja u organizaciji*- generiranje ideja i inovacije. Osnova je prethodno identificirano znanje.

*3. Difuzija postojećeg i novog znanja u organizaciji.* Znanje će biti beskorisno ako ostane gdje je kreirano, ne kreće se kroz organizaciju ili ostane nedostupno onima kojima je potrebno.

*4. Integracija i modifikacija znanja* - organizacijsko znanje se memorira, čuva, strukturira i čini dostupnim za sve članove organizacije kojima može biti od koristi. U tom procesu znanje može biti modificirano i unaprjeđeno.

---

<sup>142</sup> Janićijević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.13

<sup>143</sup> Khanam, F., Khan, Z.(2016) Knowledge: A Verb or a Noun in Education for Sustainable Development, International Journal of Elementary Education. Vol. 5, No.6, str.58-62. Preuzeto s: 10.11648/j.ijeeu.20160506.11(22.05.2020)

<sup>144</sup> Pawlowsky, P., Forslin, J., Reinhardt, R. (2003), “Practices and Tools of Organizational Learning” u “Handbook of Organizational Learning & Knowledge”, Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I.,(eds) Oxford: Oxford University Press, ss 775-793. Citirano prema: Janićijević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.13

5. *Korištenje znanja* za promjenu ponašanja članova organizacije. U ovoj fazi se tek vidi svrha organizacijskog učenja jer bez akcije tj. promjene ponašanja, novo znanje nema smisla. U ovoj fazi organizacijskog učenja dolaze do izražaja bihevioralni aspekti ovog procesa.

### 3.5. Razine učenja

U novijoj literaturi primjetan je pomak od razumijevanja učenja kao zasebnog procesa prema razumijevanju učenja kao višestranog i dinamičkog procesa. Istraživači i praktičari potaknuti su na razvoj različitih pristupa razumijevanju i primjeni učenja u organizacijama. S obzirom da organizacijskog učenja nebi ni bilo bez pojedinačnih članova organizacije neophodno je pojmovno određenje individualnog učenja.<sup>145</sup>

Unatoč problemima u razumijevanju individualnog i organizacijskog učenja, brojni autori smatraju kontinuirani razvoj profesionalnih kompetencija pojedinaca najvažnijim ključem uspjeha organizacija. Rast i razvoj pojedinca valja shvatiti kao konstruktivnu promjenu. **Individualno učenje** ostvaruje se svaki put kad pojedinac samostalno uči, uči pomoću računala, od suradnika, kada uči sudjelovanjem na projektima ili promatranjem stručnjaka. Individualno učenje je temelj organizacije koja uči ali, da bi imalo učinka, zahtijeva organizacijski kontekst.<sup>146</sup>

Komunikacija između organizacije i njezine okoline važna je za pokretanje organizacijskog učenja na temelju vanjske povratne veze, dok je unutarnja komunikacija odnosno razmjena informacija među članovima organizacije na grupnoj i organizacijskoj razini potrebna za transformaciju individualnog učenja u organizacijsko.<sup>147</sup>

Nonaka ulogu socijalne interakcije u stvaranju znanja objašnjava na sljedeći način. Na fundamentalnoj razini izvor znanja je pojedinac. Organizacija ne može stvarati znanje bez pojedinaca. Organizacija podržava kreativne pojedince te pruža kontekst u okviru kojeg oni stvaraju znanje. Stoga je stvaranje organizacijskog znanja u stvari proces koji na organizacijskoj razini jača znanje koje prvotno stvaraju pojedinci.<sup>148</sup> Nadalje, naglašava

---

<sup>145</sup> Čepić, R. (2009). 'Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive', *Pedagogijska istraživanja*, 6(1-2), str. 163-176. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/118169> (Datum pristupa: 05.04.2020.)

<sup>146</sup> Ibid., str.7

<sup>147</sup> Džinić, J. (2014). 'Organizacijsko učenje u javnoj upravi', *Pravni vjesnik*, 30(3-4), str. 133-156. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/134225> (01.05.2020.)

<sup>148</sup> Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation (1994). *Organization Science*, Vol. 5, Issue 1, p. 14-37 Preuzeto s: <https://ssrn.com/abstract=1506395> (25.04.2020)



razinu socijalne interakcije na kojoj se stvara i transformira znanje. Ta razina podrazumijeva društvenu interakciju u obliku neformalnih grupa/zajednica<sup>149</sup> koje pružaju kontekst za generiranje ideja i „oživljavanje“ znanja na svakoj razini. S obzirom da takvo neformalno okruženje može dosegnuti van granica organizacije (uključivanjem kupaca i dobavljača) važno je da je organizacija u mogućnosti integrirati odgovarajuće aspekte novih znanja u svoj strateški razvoj. Dakle, osim stvaranja znanja unutar organizacija moguća je formalizacija znanja na međuorganizacijskoj razini. To je moguće pod pretpostavkom da se neformalna zajednica koja obuhvaća vezu između kupaca, dobavljača, distributera, pa čak i konkurencije stavi u formalni kontekst u obliku saveza ili outsourcinga.

Novija literatura o **organizacijskom učenju** naglašava dvije perspektive učenja: tradicionalna ili funkcionalna perspektiva (tzv. staro organizacijsko učenje) i društvena ili interpretativna perspektiva (tzv. novo organizacijsko učenje). U kritičkim radovima autora pojavljuje se i radikalna perspektiva organizacijskog učenja.

Iz tradicionalne perspektive pojedinci uče kao agenti organizacije. Znanje koje su pojedinci stekli pohranjuje se izvan pojedinaca – u organizacijsku memoriju koju čine zajednička shvaćanja, procedure, pravila, rutine. Nositelji učenja prema ovoj su perspektivi i pojedinci i organizacija kao pojedinac, a znanje je pohranjeno izvan pojedinaca – u organizacijsku memoriju. Danas funkcionalna perspektiva organizacijskog učenja sve više ustupa mjesto društvenoj perspektivi (tzv. novo organizacijsko učenje) u kojoj je stvarnost subjektivan fenomen i koja nije utemeljena na regulaciji. Znanje ovisi o kontekstu, učenje je situirano i kontekstualizirano.<sup>150</sup> Društvenu dimenziju učenja uvode Lave i Wenger<sup>151</sup>. Ti autori tvrde da je učenje proces sudjelovanja u zajednicama prakse i da se sudjelovanje koje je u početku periferno, postupno povećava kroz angažiranost i kompleksnost. Isti ti autori povezuju učenje s procesom suradnje. Učenje je, prema tim autorima način postojanja, življenja u društvu.

---

<sup>149</sup>U vezi s tim, Isaacs također naglašava važnost neformalne skupine koju naziva „kafić znanja“. Radi se o cirkuliranju ljudi unutar malih, interaktivnih, neformalnih skupina koji raspravljaju o određenoj temi te razmjenjuju vlastite spoznaje. Izmjena spoznaja može dovesti do stvaranja znanja i novih vrijednosti. Posljedice prijenosa znanja trebaju biti mjerljive u obliku poboljšanja kvalitete, smanjivanja troškova, novih svojstava proizvoda itd. Osoba koja prima novu ideju ima i odgovornost da je prilagodi svojoj situaciji. Na taj način krug se zatvara i započinje novo stvaranje znanja. Sam prijenos znanja neće rezultirati odgovarajućim učincima ukoliko pritom ne dođe do apsorpcije znanja. Znanje nema vrijednost ukoliko ga zaposlenici ili timovi kojima ono treba ne prihvate i primijene. Isaacs, D. (1999): Knowledge cafe' presentation, paper presented at the Enterprise Intelligence. Citirano prema Rupčić, N., i Žic, M. (2012). 'Upravljanje znanjem –suвременa sržna kompetencija', *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> (04.05.2020.)

<sup>150</sup> Rupčić, N., Žic, M. (2012). 'Upravljanje znanjem –suвременa sržna kompetencija', *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> (04.05.2020.)

<sup>151</sup> Lave, J., & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press. Citirano prema: Ibid., str.6

Ukratko, iz društvene perspektive uči kolektiv, odnosno ljudi kao društvena bića unutar zajednice prakse, a znanje se ne može pohraniti. Radikalna perspektiva organizacijskog učenja uglavnom je usmjerena na organizacijska pitanja te podrazumijeva organizaciju u kojoj pojedinci uče kao slobodni akteri. Međutim, da bi se osigurala sloboda, postoje određene norme i pravila.<sup>152</sup>

Iako je individualno učenje važno za organizaciju, organizacijsko učenje nije samo kumulativ individualnog učenja. Organizacije, za razliku od pojedinaca, razvijaju i održavaju sustave učenja koji ne samo da utječu na njihove neposredne članove nego se prenose na sve članove, sadašnje i buduće, kroz povijest organizacije i organizacijske norme. Hedberg<sup>153</sup> naglašava da iako organizacije nemaju mozak imaju kognitivne sustave i memoriju. Kako pojedinci razvijaju osobnost, navike i vjerovanja s vremenom organizacije razvijaju ideologije i svjetonazore. Uzevši u obzir vremenski aspekt organizacije, članovi dolaze i odlaze, vodstva se mijenjaju ali organizacija čuva određena naučena ponašanja, sjećanja, mentalne modele i norme. Prema tome, pogrešno bi bilo pretpostaviti, iako se organizacijsko učenje ostvaruje putem pojedinca, da je ono ništa drugo doli kumulativ učenja njenih članova. Učenje osposobljava organizacije na razumijevanje i tumačenje njene okoline te na procjenu i stvaranje održive strategije.<sup>154</sup>

Slotte, Palonen, Salminen<sup>155</sup> razmatrajući novije pristupe razvoju profesionalnih kompetencija na trima razinama – organizacijskoj razini, razini zajednice i timova te individualnoj razini – ističu da je učenje, u osnovi, interaktivni proces koji se sve više temelji na mrežama dijeljenja znanja, zajednicama učenja i partnerstvu. U timovima ljudi sudjeluju radi ostvarivanja zajedničke svrhe odnosno zajedničke vizije, za što se smatraju uzajamno odgovornima. Timove često karakterizira heterogenost struke, uloga, funkcija kao i različito poimanje određenog problema. Ključna je koncepcija **timskog učenja** u tome da je stvarno povećanje znanja, vještina i kompetencija postignuto s timom i unutar tima. Budući da se danas od organizacija zahtijeva fleksibilnost, umreženost, inovativnost i brzina, sve se više radnih

---

<sup>152</sup> Rupčić, N., Žic, M. (2012). 'Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija', *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> (04.05.2020.)

<sup>153</sup> Hedberg, B. (1981) How organizations learn and unlearn? In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*. London: Oxford University Press .pp. 8-27 Citirano prema: Fiol, C.M. and Lyles, M. (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10. Str.805

<sup>154</sup> Ibid., str.804

<sup>155</sup> Slotte, V., Palonen, T. (2004). Organisational learning–Adopting best practices for professional competence development. *LLinE – Lifelong Learning in Europe*. 2. Str. 95-105 Citirano prema: Čepić, R. (2009). 'Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive', *Pedagogijska istraživanja*, 6(1-2), str. 163-176. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/118169> (Datum pristupa: 05.04.2020.)

zadataka povjerava timovima jer pri suočavanju s kompleksnim problemima mogu biti uspješniji od pojedinaca.<sup>156</sup>

### 3. 6. Crossan model organizacijskog učenja „4I“

Crossan definira model organizacijskog učenja koji se odvija na tri razine a uključuje vezu između eksploatacije naučenog i upijanja novog znanja te međuodnos spoznaje i djelovanja. 4I model organizacijskog učenja sadrži četiri povezana procesa koja se odvijaju na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini, te uključuju 4 faze: 1) intuiciju, 2) interpretaciju, 3) integraciju i 4) institucionalizaciju učenja<sup>157</sup>

Intuicija i interpretacija događaju se na individualnoj razini, interpretacija i integracija na grupnoj razini te integracija i institucionalizacija učenja na organizacijskoj razini. Postoji redoslijed i napredovanje do procesa kroz različite razine. Iako postoji „prelijevanje“ među razinama ne odvija se svaki proces na svakoj razini.<sup>158</sup>

*Intuicija*- intuitivni proces označava početak učenja a odnosi se na podsvjesno prepoznavanje obrazaca svojstvenih vlastitom iskustvu. Drugim riječima, ono što je jednom zahtijevalo svjesnu, namjernu i eksplicitnu misao odnosno mnogo promišljanja i planiranja postaje automatsko. Naučeno prostaje tacitno znanje. Autori ovaj proces uspoređuju sa savladavanjem igre šaha. Osoba mora posvetiti dosta vremena toj vještini, razmišljati unaprijed i na temelju prošlih iskustava da bi je savladala. S vremenom, proces igre postaje automatski, bez puno razmišljanja. Takvo znanje teško je prenijeti jer je proces subjektivan, duboko ukorijenjen u prošla iskustva pojedinca te ga je kao takvog teško ispitati, objasniti i pojednostaviti.<sup>159</sup>

*Interpretacija* je temeljena na svjesnim elementima pojedinačnog procesa učenja za razliku od intuicije koja se odvija na podsvjesnoj razini,. Kroz proces interpretacije pojedinci razvijaju kognitivne mape o različitim domenama u kojima djeluju. Jezik ima ključnu ulogu jer

---

<sup>156</sup> Ibid.

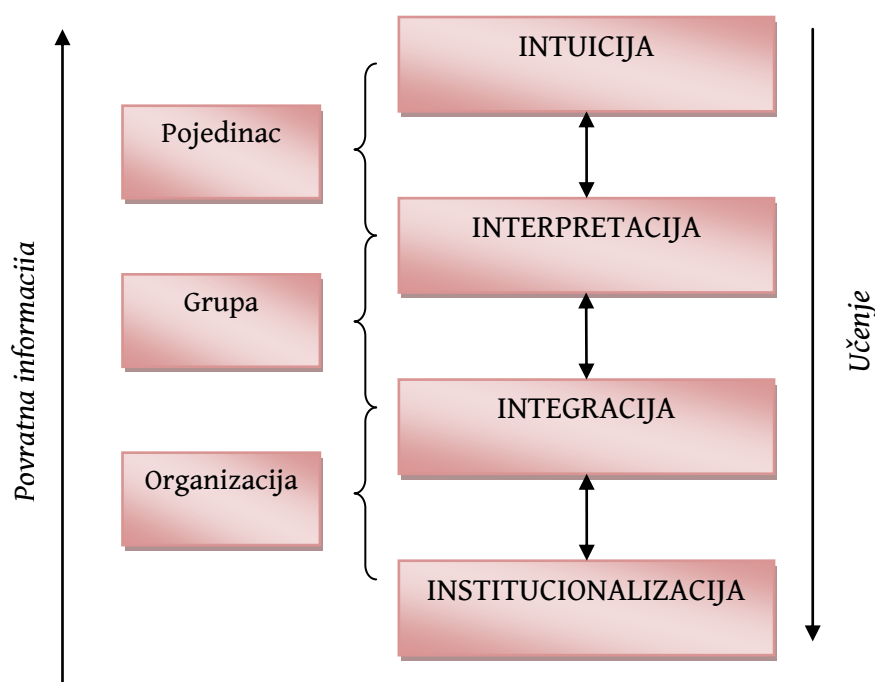
<sup>157</sup> Crossan M., Lane H., White R. (1999): An Organizational learning framework: From intuition to institution, Academy of Management Review, Vol 24., No.3, str. 524

<sup>158</sup> Ibid.

<sup>159</sup> Ibid., str.526

omogućuje pojedincima da imenuju i objasne ono što su nekad bili tek osjećaji i slutnje. Nadalje, kad su stvari definirane moguće je uspostaviti eksplicitne veze među njima.<sup>160</sup>

*Integracija* u fokus stavlja koherentno kolektivno djelovanje. Integracijom se postiže zajedničko shvaćanje i razumijevanje grupe kroz komunikaciju (dijalog) i zajedničku praksu. Cilj procesa je stvaranje „kolektivnog uma“ pri čemu značajnu ulogu ima pregovaračko djelovanje i međusobno prilagođavanje. Dijalogom i zajedničkim akcijama postiže se sinergija na razini grupe i stvaraju interaktivni sustavi, što predstavlja temelj za posljednju fazu procesa učenja.<sup>161</sup>



### Slika 6. 4I model organizacijskog učenja

Izvor: izrada autorice

*Institucionalizacija*- Temeljna pretpostavka u posljednoj fazi procesa učenja je da su organizacije više od samog kumulativa svojih članova, odnosno organizacijsko učenje nije samo zbroj pojedinačnog učenja članova organizacije. Ono što su pojedinci naučili ne ostaje nužno uz njih vezano. Naučeno znanje iz prethodnih faza ugrađeno je u sustav, strukturu, rutinu, propisane prakse, informacijske sustave i infrastrukturu organizacije. Institucionalizacija se može promatrati i kao sredstvo kojim se omogućuje da ugrađeno znanje ponovo služi pojedincima za učenje, formalizirajući navedene odnose. Po završetku procesa

<sup>160</sup> Ibid., str.528

<sup>161</sup> Ibid.

institucionalizacije, potrebno je uspostaviti „dijagnostički“ sustav i interaktivne procese koji će osigurati da znanje bude dostupno svima te da će ono postati dio rutine koja će se kontinuirano provoditi i iznova nadograđivati.<sup>162</sup>

<b>Razina</b>	<b>Proces</b>
	<b>Input/Output</b>
<b>Pojedinac</b>	<b>Intuicija</b> <i>Iskustva</i> <i>Obrasci</i> <i>Metafore</i>
	<b>Interpretacija</b> <i>Objašnjavanje</i> <i>Kognitivne mape</i> <i>Komunikacija/dijalog</i>
<b>Grupa</b>	<b>Integracija</b> <i>Zajedničko shvaćanje</i> <i>Uzajamna prilagodba</i> <i>Interaktivni sustavi</i>
<b>Organizacija</b>	<b>Institucionalizacija</b> <i>Rutina</i> <i>Dijagnostički mehanizmi</i> <i>Pravila i procedure</i>

**Tablica.1 Organizacijsko učenje kroz četiri procesa na tri razine**

*Izvor: Izrada autorice prema: Crossan M., Lane H., White R. (1999): An Organizational learning framework: From intuition to institution, Academy of Management Review, Vol 24., No.3, str. 522-537*

<sup>162</sup> Ibid.,str.529,530

### 3.7. Japanski pristup znanju i „spirala znanja“

Japanski pristup znanju razlikuje se od tradicionalnog zapadnjačkog pristupa u nekim ključnim područjima koji su nabrojani u nastavku.<sup>163</sup>

- Društvo promatra kao živi organizam, a ne kao stroj;
- Usredotočuje se na opravdavanje vjerovanja mnogo više nego na traženje istine;
- Naglašava tacitno nad eksplicitnim znanjem;
- Za stvaranje znanja oslanja se na samoorganizacijske timove, a ne samo na postojeće organizacijske strukture
- Obraća se srednjim menadžerima kako bi riješio kontradikcije između najvišeg menadžmenta i radnika prvog reda
- Stječe znanje od eskterne i interne okoline

Zajedničko shvaćanje onoga za što se organizacija zalaže (misija), gdje ide (vizija), u kakvom svijetu želi djelovati (vrijednosti) i, što je najvažnije, kako taj svijet ostvariti, leži u osnovi japanskog razmišljanja. Nonaka i suradnici u nizu svojih djela zastupaju tezu da se znanje stvara i povećava kroz stalne transformacije iz jednog u drugi oblik, u društvenom prostoru, koji, u skladu s japanskom tradicijom, nazivaju 'ba'.<sup>164</sup>

Transformacije oblika znanja provode se na četiri načina, kroz tzv. SECI proces, koji je ustvari akronim za četiri različita obrasca interakcije između tacitnog i eksplicitnog znanja. Ti obrasci predstavljaju načine na koje postojeće znanje može biti "pretvoren" u nova znanja. Društvena interakcija između pojedinaca tada daje ontološku dimenziju širenju znanja.<sup>165</sup>

1. *socijalizacija (Socialization, engl.)* – staro se tacitno znanje transformira u novo tacitno znanje, putem zajedničkih radnih i društvenih iskustava.<sup>166</sup> Tokom ovog procesa dolazi do prenošenja implicitnog, skrivenog ili subjektivnog znanja sa jednog na drugog člana organizacije. Tipičan primjer jeste prenošenje znanja sa majstora na šegрта tokom njihovog

---

<sup>163</sup> Takeuchi, H.(2006) "The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company." In *Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies*, by Hirotaka Takeuchi and Tsutomu Shibata. Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI).

<sup>164</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.str.13

<sup>165</sup> Nonaka, I., (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation (1994). *Organization Science*, Vol. 5, Issue 1, p. 14-37 Preuzeto s: [https://ssrn.com/abstract=1506395\(25.04.2020\)](https://ssrn.com/abstract=1506395(25.04.2020))

<sup>166</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split. Str.13

zajedničkog rada. Vrlo često majstor i ne objašnjava svome šegrtru što da radi, ne prenosi mu eksplicitno znanje ali šegrt kroz proces socijalne interakcije, opservacije i imitacije „upija“ znanje svoga majstora.<sup>167</sup>

2. *eksternalizacija/artikulacija (Externalization, engl.)* – predstavlja konverziju implicitnog, subjektivnog u objektivno, eksplicitno znanje. Na ovaj način se pretvara u opće dobro organizacije.<sup>168</sup> (zbog čega se, obično, upravljanje znanjem fokusira upravo na ovaj proces)<sup>169</sup>

3. *kombinacija (Combination, engl.)* – oblik konverzije individualnog i kreiranja organizacijskog znanja u kojem se elementi eksplicitnog znanja integriraju u cjeline koje su više razvijene, sistematičnije i složenije od svojih djelova. Rekonfiguracija postojećeg znanja kroz kombiniranje i kategoriziranje da bi se dobilo bolje strukturirano, upotrebljivije, primjerenije novo eksplicitno znanje.<sup>170</sup>

4. *internalizacijom (Internalization, engl.)* – personalizacijom i „ugradnjom“ eksplicitnog znanja u vlastiti način ponašanja i rada u određenoj organizaciji. Učenje kroz praksu je osnovni oblik internalizacije, čime eksplicitno znanje postaje dio podsvijesti osobe.<sup>171</sup>

Stvaranje znanja jednako je toliko o idealima, koliko i o idejama. Ideali potiču inovacije u organizaciji koja stvara znanje. Suština inovacije je ponovno stvaranje prema određenoj misiji, viziji ili vrijednosti. Stvarati nova znanja znači doslovno rekonstruirati, iz temelja, organizaciju i sve njene članove u kontinuiranom procesu osobne i organizacijske samoobnove. Organizacija koja stvara znanje, poželjno, organizacija koja uči je u stvari način postojanja i djelovanja gdje su svi radnici radnici znanja.<sup>172</sup>

---

<sup>167</sup> Janićijević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.7-31

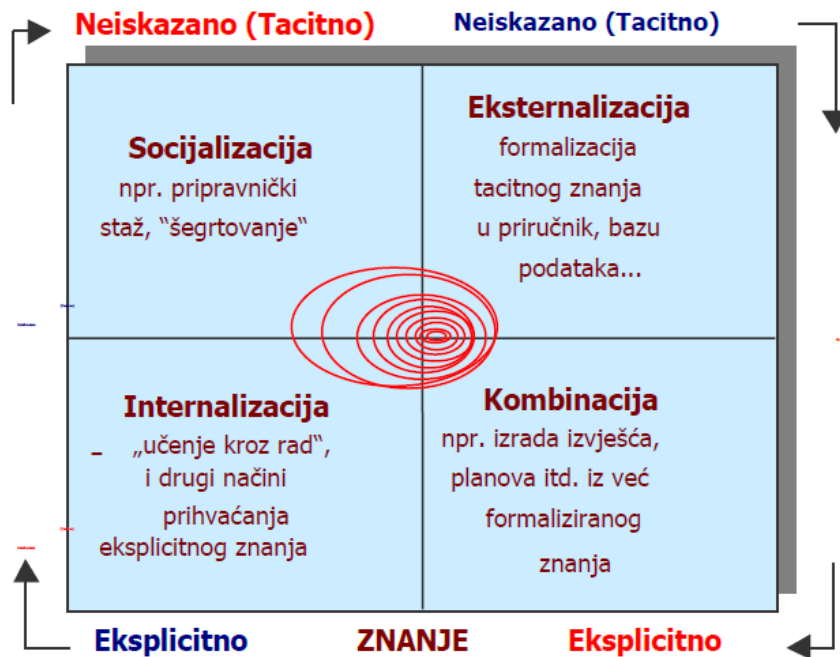
<sup>168</sup> Ibid.

<sup>169</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split. Str.13

<sup>170</sup> Janićijević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.7-31

<sup>171</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split. Str.13

<sup>172</sup>Takeuchi, Hirotaka.(2006) "The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company." In Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies, by Hirotaka Takeuchi and Tsutomu Shibata. Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI)



**Slika 7. SECI procesi (socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija) transformacije znanja**

Izvor: Nonaka, I.; Konno, N. (1998) preuzeto iz: Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split. Str.13

### 3.8. Stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju

U novije vrijeme uvelike raste vrijednost intelektualne naspram materijalne imovine pa sukladno tome, raste i važnost organizacijske kulture koja: maksimizira vrijednost zaposlenih, promiče njihovo intelektualno djelovanje, olakšava individualno i organizacijsko učenje kao i stvaranje i primjenu novih znanja i spremnost dijeljenja znanja s drugima. Dakle, kultura danas ima ključnu ulogu u promicanju.<sup>173</sup>

- upravljanja znanjem
- kreativnosti/inovativnosti
- participativnog upravljanja
- liderstva

U literaturi se često javljaju istraživanja i teorije koje se odnose na određene varijante organizacijske kulture koje se smatraju sve važanijim za uspjeh u modernom poslovnom

<sup>173</sup> Hudrea, A.(2006) Organizational Culture. Transylvanian Review of Administrative Sciences, [S.l.], str.47-56, Preuzeto s: [https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22\(23.04.2020\)](https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22(23.04.2020))



svijetu poput promjenama orijentirana kultura, kultura učenja, kultura inovacija, timska i projektno orijentirana kultura. Također, pažnja je usmjerena na prepoznavanje i stvaranje organizacijske kulture koja olakšava agilnost, promovira partnerstva i saveze, potiče upravljanje znanjem, potiče korporacijsku odgovornost i / ili moralni integritet i obuhvaća različitost.<sup>174</sup>

Različiti autori pružaju različite nazive istog koncepta. Sukladno tome, prema Belović i Hasanović, inovativna kultura je sinonim za kulturu znanja, koja u organizaciji podupire kreiranje i transfer znanja, naglašava kreativnost, inovacije, učenje i spremnost na daljnje znanja. Inovativna kultura je u stvari odraz dugotrajne prakse inovativnog djelovanja, te reflektira temeljne vrijednosti i pretpostavke kreiranja, dijeljenja i upotrebe znanja u inovativnoj organizaciji. Organizacije sa snažnom inovativnom kulturom imaju veliku usklađenost obrazaca ponašanja, razmišljanja i djelovanja zaposlenih. Snažna kultura organizacije koja nije adaptibilna na promjene u okruženju, u pravilu nije inovativna kultura organizacije. Snažne kulture koje ne toleriraju divergentno i nekonvencionalno mišljenje, upotrebu novih metoda i postupaka u kreiranju rješenja, kulturalne različitosti u ponašanju zaposlenika i sl., pripadaju drugim tipologijama organizacijske kulture.<sup>175</sup>

Drugi autori definiraju prilagodljivu kulturu. Prilagodljiva kultura tako ima eksterni fokus i tendenciju konstantno težiti fleksibilnosti. Poduzeće s izgrađenom prilagodljivom kulturom cijeni svoje zaposlenike i potiču procese koji pridonose uvođenju i provedbi promjena. Zaposlenici u takvom poduzeću uživaju potpunu slobodu u donošenju odluka, predlaganju i iznošenju novih ideja dok ih se istovremeno potiče na samoinicijativno djelovanje. Temeljne vrijednosti prilagodljive kulture vezuju se uz sklonost prema promjenama, preuzimanju rizika, međusobnoj podršci zaposlenika, inovativnosti, kreativnosti i entuzijazmu. Može se primjetiti kako su navedene vrijednosti potpuno identične onima koje se nalaze i kod organizacije koja uči.<sup>176</sup>

---

<sup>174</sup> Hudrea, A.(2006) Organizational Culture. Transylvanian Review of Administrative Sciences, [S.l.], str.47-56, Preuzeto s: [https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22\(23.04.2020\)](https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22(23.04.2020))

<sup>175</sup> Belović, D., Hasanović, H.(2018) Inovativna kultura: strateško oruđe kreiranja inovativnih organizacija // Primena novih tehnologija u menadžmentu i ekonomiji ANTiM 2018 / uredila prof. dr Maja Andelković. Beograd. Fakultet za poslovne studije i pravo univerziteta „Union – Nikola Tesla”, Str. 285-292

<sup>176</sup> Borovac Zekan, S. (2018). 'Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća', Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (24), str. 77-93. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/216701> (08.05.2020.)

Organizacijska kultura formira stavove i ponašanja zaposlenika u poduzeću te na taj način pomaže pripremiti „plodno tlo“ za provođenje promjena, a time i njihovu uspješnu provedbu.<sup>177</sup> Organizacije nemogu uvjeriti ni najbolje zaposlenike na preuzimanje rizika ukoliko postoji mogućnost da će se to negativno odraziti na njihovu karijeru. Stoga je, za dobivanje predanosti zaposlenog, ključno da mu se dozvoli sloboda da istražuje vlastite ideje. Organizacijska kultura direktno utječe na koji način će kreativnost i inovativnost biti prihvaćene.<sup>178</sup>

### **3.9. Učeca organizacija: Cilj, uzrok i/ili posljedica organizacijskog učenja**

Znanje se, s jedne strane, smatra materijalnim dobrom kojim se trguje te koji se koristi za ostvarivanje više stope povrata na to ulaganje. S druge strane, znanje nije stvar, već proces koji ima značajke mudrosti, duhovnosti i razvoja prema većem stupnju prosvjetljenja onoga koji ga razvija (a ne koristi). Znanje kao proces tako podrazumijeva sinergiju svijesti, uma i emocija. Brojna istraživanja pokazuju važnost promjene percepcije o radu i učenju u svrhu uspješne izgradnje učeće organizacije.<sup>179</sup>

Za početak, potrebno je napraviti distinkciju između organizacijskog učenja i učeće organizacije. Organizacijsko učenje je proces dok je učeća organizacija istovremeno izvor (uzrok) i posljedica toga procesa.<sup>180</sup> Naime, pod učećom organizacijom podrazumijevamo posebnu vrstu organizacije ili organizacijski model koji pozitivno djeluje na razvoj sposobnosti organizacijskog učenja, koji predstavlja povoljan okvir za učenje i koja potiče i usmjerava napore njenih članova da uče. Učeća organizacija je organizacija koja se temelji na visokom stupnju povezanosti svojih članova, što je preduvjet za razmjenu znanja, razvoj zajedničke vizije, redefiniranje mentalnih modela, odnosno temeljnih pretpostavki poslovanja

---

<sup>177</sup> Ibid.,

<sup>178</sup> Stevanović, A. (2017). Organizaciona kultura i klima kao preduslovi inovacije u organizacijama škola biznisa, 2/2017, 107 – 120

<sup>179</sup> Rupčić, N., Gaica, E. (2018). 'Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti', *Ekonomski misao i praksa*, (1), str. 177-207. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/202279> (08.05.2020.)

<sup>180</sup> McGill, Slocum, J. (1994), "The Smarter Organization", New York: John Wiley & Sons, 1994. Citirano prema: Jančićević, N. (2006) *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Beograd, Ekonomski fakultet. str.7-31

te definiranje ciljeva za koje postoji visoki stupanj usklađenosti između organizacijskih članova te zbog toga i visok stupanj motivacije za njihovo ostvarivanje.<sup>181</sup>

Istovremeno, učeća organizacija je posljedica procesa organizacijskog učenja jer se učenjem također uči i kako učiti. Učeća organizacija ima sposobnost da relativno lako i brzo unapređuje i mijenja svoje rutine gradeći na taj način nove kompetencije koje će joj omogućiti da opstane u promjenjivom okruženju. Zato organizacije moraju naučiti kako postati učećima.<sup>182</sup>

Učinkovitost organizacijskog učenja ovisi o tome kako su procesi upravljanja znanjem usklađeni s infrastrukturom organizacije i organizacijskim procesima na način koji podržava postizanje ciljeva organizacije.<sup>183</sup> Ostvarivanje organizacije koja uči zahtijeva razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja koja će osigurati individualno, timsko i organizacijsko učenje kao i stvaranje znanja.<sup>184</sup>

DiBella identificira tri različita pristupa/perspektive koja određuju smjer poduzeća u izgradnji organizacije koja uči. To su normativna, razvojna i perspektiva sposobnosti. Normativna perspektiva čiji je predstavnik Senge, smatra da je učenje kolektivna aktivnost koja se odvija samo u posebnim uvjetima i okolnostima. Ovo shvaćanje izjednačava se s uzročnim aspektom učeće organizacije. S druge strane, prema razvojnoj perspektivi, organizacija koja uči nije stanje, nego stupnjevita evolucija i povremena revolucija. Prema ovoj perspektivi, organizacijom koja uči postaje se stalnim učenjem, dok se stilovi i procesi učenja prilagođuju svakom stupnju organizacijskoga razvoja. Ovakvo shvaćanje je u skladu s učećom organizacijom kao posljedicom učenja. Obje perspektive smatraju da učenje nije prirodno organizacijskom životu, pa je organizacija koja uči evolutivni proces postupnoga razvoja. Perspektiva koja naglašava sposobnosti smatra da sve organizacije imaju sposobnosti prema kojima same izgrađuju različite stilove učenja.<sup>185</sup>

---

<sup>181</sup> Rupčić, N., i Gaica, E. (2018). 'Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti', *Ekonomski misao i praksa*, (1), str. 177-207. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/202279> (08.05.2020.)

<sup>182</sup> Jančićević, N. (2006) *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Beograd, Ekonomski fakultet. str.7-31

<sup>183</sup> Meško Štok, Z., et al. (2010). 'Elements of organizational culture leading to business excellence', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), str. 303-318. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/62362> (01.05.2020)

<sup>184</sup> Čepić, R. (2009). 'Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive', *Pedagoška istraživanja*, 6(1-2), str. 163-176. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/118169> (Datum pristupa: 05.04.2020.)

<sup>185</sup> Rupčić, N. (2007). 'Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči', *Društvena istraživanja*, 16(6 (92)), str. 1239-1261. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19258> (08.05.2020.)

U kontekstu do sada navedenog, veliki broj autora naglašava udaljavanje od tradicionalne mehanicističke strukture u korist društveno usmjerenoga pristupa. Organski, društveno orijentirani pristup bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti.<sup>186</sup> Slično, Fiol i Lyles<sup>187</sup> smatraju da „centralizirana mehanistička struktura vodi jačanju prijašnjih ponašanja, dok organska, više decentralizirana struktura vodi do promjena u uvjerenjima i akcijama“. Također, smanjivanjem informacijskih zahtjeva, decentralizirana struktura smanjuje kognitivno opterećenje pojedinaca i na taj način olakšava asimilaciju novih obrazaca ponašanja. Nonaka<sup>188</sup> također ukazuje na veći stupanj motivacije, razvoja i dijeljenja znanja/vještina u onom okruženju u kojem je orijentacija učenju, ne samo postojeća, već ohrabrena. U takvom učećem okruženju, zaposlenici će biti skloniji riziku bez straha, a smatra se i da će razviti svoj potencijal na višu razinu.

### 3.9.1. Modeli učeće organizacije

Peter Senge je dao poseban doprinos razvoju koncepta učeće organizacije objavljivanjem knjige „Peta disciplina“ u kojoj piše o pet osnovnih elemenata učeće organizacije: osobno majstorstvo, zajednička vizija, mentalni modeli, timsko učenje i sistemsko razmišljanje. Pri izgradnji poduzeća koje uči neophodno je slijediti i izgrađivati te elemente odnosno discipline učeće organizacije. Među navedenim elementima posebno je istaknuto timsko učenje. Timovi su osnovne učeće jedinice. Poduzeće uči ako uče timovi. Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veća od sposobnosti učenja bilo kojeg pojedinca u grupi. Prema tome, potrebno je razvijati idealno okruženje za učinkovito učenje u skupinama i timovima. Naglasak je, također, na osobom usavršavanju i mentalnim modelima. Nužno je dijeljenje zajedničke vizije te sustavno mišljenje. Sustavnim mišljenjem daje se primat cjelini. Takvim mišljenjem osobe jasnije shvaćaju svoju ulogu u timu, ulogu tima u poduzeću i veze poduzeća s

---

<sup>186</sup> Rupčić, N., i Žic, M. (2012). 'Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija', *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> (04.05.2020.)

<sup>187</sup> Fiol, C.M. and Lyles, M. (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10. Str.805

<sup>188</sup> Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, No.69, November-December, str. 96-104 Citirano prema: Srhoj, S., Batarello Kokić, I., i Krišto, T. (2017). 'U potrazi za inovacijama: medijacijska uloga orijentacije učenju u odnosu odrednica poduzetničke klime i proizvodno-uslužnih inovacija', *Poslovna izvrsnost*, 11(1), str. 9-36. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/182904> (01.05.2020.)

okružjem. Ovo je razlog da je sustavno mišljenje fundamentalno svakom poduzeću koje uči. To je disciplina kojom se implementiraju sve druge discipline.<sup>189</sup>

Sukladno tome, može se reći da organizacija koja uči neprestano povećava svoju sposobnost da se mijenja i prilagođuje, razvija individualno i kolektivno učenje te se koristi rezultatima učenja kako bi ostvarila svoje ciljeve stvaranja održive konkurentne prednosti.<sup>190</sup>

Watkins i Marsick razvili su integrativni model organizacije koja uči – identificirajući sedam dimenzija odnosno akcijskih imperativa za ostvarivanje organizacije koja uči na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. To su: (1) stvaranje kontinuiranih mogućnosti za učenje; (2) promicanje propitivanja i dijaloga; (3) poticanje suradnje i timskog učenja; (4) uspostavljanje sustava za usvajanje i dijeljenje znanja; (5) osnaživanje ljudi prema zajedničkoj viziji; (6) povezivanje organizacije s njezinim okruženjem; te (7) osiguravanje strateškog vodstva za učenje. Drugim riječima, cilj je infrastrukture kontinuiranog učenja uspostavljanje politika, praksi i sustava koji će omogućiti kontinuirano učenje na svim razinama.<sup>191</sup>

Konačno, u tablici su karakteristike učeće organizacije u odnosu na klasičnu, koje su ujedno i prednosti prvog oblika nad drugim. Primjena koncepta učeće organizacije trebala bi rezultirati promjenama u pristupu prema prilikama za učenje. Odnosno, problemima se pristupa s interesom, a ne strahom. Osigurani su programi obuke i razvoja, a članovi uče jedni od drugih. Organizacija ostvaruje ciljeve kulturom otvorenosti, povjerenja i suradnje, koja potiče eksperimentiranje i preuzimanje rizika. Prisutni su mehanizmi za difuziju i razumijevanje znanja. Konstruktivna kritika, zajednička vizija i predanost ciljevima karakteristike su organizacije koja uči.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Rupčić, N. (2002). 'Poduzeće koje uči - formula za 21. Stoljeće', *Ekonomski pregled*, 53(9-10), str. 903-920. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28384> (04.05.2020.)

<sup>190</sup> Rupčić, N. (2007). 'Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči', *Društvena istraživanja*, 16(6 (92)), str. 1239-1261. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19258> (08.05.2020.)

<sup>191</sup> Čepić, R. (2009). 'Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive', *Pedagogijska istraživanja*, 6(1-2), str. 163-176. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/118169> (Datum pristupa: 05.04.2020.)

<sup>192</sup> Rupčić, N. (2007). 'Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči', *Društvena istraživanja*, 16(6 (92)), str. 1245. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19258> (08.05.2020.)

<b>Organizacija koja uči</b>	<b>Klasična organizacija</b>
prihvaća promjene kao priliku za unaprjeđenje	shvaća promjene kao prijetnju
„hrani se promjenama“	nepravodobno upravlja promjenama
potiče komunikaciju o uspjesima i neuspjesima organizacije	promjene uvodi selektivno i segmentirano
vrši permanentno procjenjivanje na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini radi izgradnje kompetencija	ističe uspjehe, skriva neuspjehe i iz njih ne uči
zaposleni se biraju prema sposobnosti i želji za učenjem, ne isključivo prema formalnom obrazovanju	zaposlenike bira prema stečenim vještinama i formalnom obrazovanju
potiče eksperimente bez straha od nepoznatog	smatra kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem najvažnijim kompetencijama i osnovom za nagrađivanje
potiče na prihvaćanje rizika koji je neizbježan pri eksperimentiranju	zazire od nepoznatog, a eksperimentiranje je dozvoljeno ograničenom broju zaposlenih
nagrađuje eksperimentiranje	ne potiče prihvaćanje rizika zbog mogućnosti pogreške
potiče prikupljanje informacija iz svih izvora	nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentiranja
potiče razmjenu mišljenja o iskustavima među zaposlenima	potiče formalne oblike učenja
razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje u radu	ne uči od drugih organizacija
uči od drugih organizacija	individualna iskustva i znanja služe za nadmetanje i stvaranje privilegija
fokus je na promjenama koje se provode cjelovito	pojedinci usmjereni na individualni rad i natjecanje s kolegama

**Tablica 2. Obilježja učeće pored klasične organizacije**

*Izvor: Rupčić, N. (2007). 'Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči', Društvena istraživanja, 16(6 (92)), str. 1244. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19258> (08.05.2020.)*

Zaključno, odgovornost svakoga pojedinog zaposlenika i odgovornost organizacije za kontinuirano učenje, promjene, poboljšanje protoka informacija, poduzimanje inicijativa i stvaranje budućnosti, preduvjet je za stvaranje snažne institucije koja je u stanju odgovoriti potrebama i zahtjevima koje donosi društvo znanja.<sup>193</sup> Organizacija koja uči jest model koji najučinkovitije premošćuje jaz organizacijskih i individualnih potreba. Pomak prema kontinuiranom učenju na svim razinama jest potreba organizacije, ali i aspiracija pojedinaca u smislu razvoja vlastitih mogućnosti, čime se ispunjava čovjekova potreba za samoaktualizacijom i osigurava dugoročnija mogućnost zapošljavanja.<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup> Čepić, R. (2009). 'Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive', *Pedagogijska istraživanja*, 6(1-2), str. 163-176. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/118169> (05.04.2020.)

<sup>194</sup> <sup>194</sup> Rupčić, N. (2007). 'Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči', *Društvena istraživanja*, 16(6 (92)), str. 1252. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19258> (08.05.2020.)

## 4. EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA

### 4.1 Opći podaci o Apricum d.o.o.

Poduzeće je osnovano 2001. godine u Splitu. Apricum proizvodi visoko specijalizirane elektroničke komponente i kompletne uređaje. Riječ je o proizvodnji KNX proizvoda. Apricum d.o.o. je vodeći proizvođač KNX uređaja u jugoistočnoj Europi. KNX je jedini svjetski otvoreni standard za upravljanje poslovnim i stambenim objektima (upravljanje rasvjetom i roletama, upravljanje raznim sigurnosnim sustavima, grijanjem, klimatizacijom, ventilacijom, kontrolom i upravljanjem vode i energije, kućanskim aparatima, audio uređajima.), koji je kao takav službeno priznat u svijetu i u Hrvatskoj.<sup>195</sup>



**Slika 8. Apricum d.o.o.**

Izvor: <https://www.apricum.com/hr/> (20.05.2020)

Apricum d. o. o. je član KNX grupe (KNX - svjetski standard za upravljanje kućama i zgradama) te jedan od osnivača nacionalne Hrvatske KNX grupe. Za širenje znanja o standardu upravljanja kućama i zgradama uspostavili su i KNX trening centar.<sup>196</sup>

Godinama uspješno udovoljavaju zahtjevima visoke kvalitete vodećih proizvođača u raznim revizijama i posjeduju službeni certifikat skladu s ISO 9001: 2015. Apricum tim kontinuirano se obučava u skladu s smjericama IPC-a (Association Connecting Electronics Industries). Njihova certificirana proizvodnja ima više od 20 godina iskustva u razvoju, proizvodnji i jamstvu pouzdanosti za KNX proizvode.<sup>197</sup>

---

<sup>195</sup> Tomić, O. *O nama* [online] Apricum d.o.o. Dostupno na: <http://www.apricum.com/hr/povijest.html>

<sup>196</sup> . ŽK Split u posjetu tvrtki Apricum d. o. o. (2017) Dostupno na: <https://www.hgk.hr/zk-split-u-posjetu-tvrtki-apricum-d-o-o-najava>

<sup>197</sup> . Tomić, O., *Apricum* [online] Apricum d.o.o. Dostupno na: <https://www.apricum.com/hr/apricum>



Imaju više od 40 različitih proizvoda i renomirane partnere poput "Boscha", "Siemensa", ABB-a, američkog "Lutrona", niza talijanskih proizvođača. Samo u prvih devet mjeseci ove godine ugradili su 18 milijuna komponenti na elektroničkim pločama, dušama svih uređaja koji se nalaze oko nas. Njihova stopa rasta godišnje se kreće između 20 i 40 posto. Samo u Splitu zaposleno je 16 ljudi i oni čine proizvodni dio, dok je u Njemačkoj stacioniran razvojni segment. I on je rastao i okupio internacionalnu ekipu, u kojoj uz Nijemce i Hrvate danas rade Iranci, Španjolci i Kinezi.<sup>198</sup>

Cilj im je udvostručiti proizvodni kapacitet zajedno s proširivanjem proizvodnog pogona.<sup>199</sup>

#### **4.2. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno je na zaposlenicima tvrtke Apricum d.o.o pomoću anketnog upitnika (dostupan u prilogu rada). U istraživanju su sudjelovali svi zaposleni. Uzorak je, dakle sačinjavalo svih 16 zaposlenika.

Upitnikom su se za početak nastojale prikupiti opće karakteristike ispitanika u obliku zatvorenog tipa pitanja s ponuđenim odgovorima. Navedeno se odnosi na pitanja o dobi, spolu, obrazovanju te radnom stažu. Ostala pitanja formirana su u 3 skupine pri čemu svaka skupina pitanja mjeri određeni teorijski koncept ili latentnu varijablu: timska kultura, organizacijsko učenje, inovativna klima. Pitanja o inovativnoj klimi proizlaze iz 9 dimenzija prilagođenih prema originalnih 10 dimenzija od Ekvalla<sup>200</sup>, koje su ranije objašnjene u radu. Za mjerenje je korištena Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta slaganja pri čemu 1 označava najniži stupanj slaganja a 5 najviši stupanj.

Upitnik je dizajniran koristeći se alatom Google Obrasci (eng. Google Forms) te je distribuiran putem maila zaposlenicima poduzeća. U svrhu obrade podataka, s platforme Google, popunjeni su odgovori preuzeti u MS Excel formatu. Za obradu podataka je korišten softverski paket za statističku obradu podataka IBM SPSS Statistics.

---

<sup>198</sup> Šagolj, Z., High-tech čudo iz Sjeverne luke: [online] Slobodna dalmacija Dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/biznis/high-tech-cudo-iz-sjeverne-luke-posjetili-smo-splitsku-tvrtku-za-koju-vjerojatno-nikada-niste-ni-culi-a-ljudi-rasturaju-sve-sto-proizvedu-izvoze-u-inozemstvo-imaju-filijalu-u-njemackoj-a-jaci-su-i-od-kineza-ovo-je-njihova-prica-o-uspjehu-627102>

<sup>199</sup> Tomić, O. Naslovna [online] Apricum d.o.o. Dostupno na: <https://www.apricum.com/hr/>

<sup>200</sup> Ekvall, G. (1996) "Organizational climate for creativity and innovation." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), str. 105-123

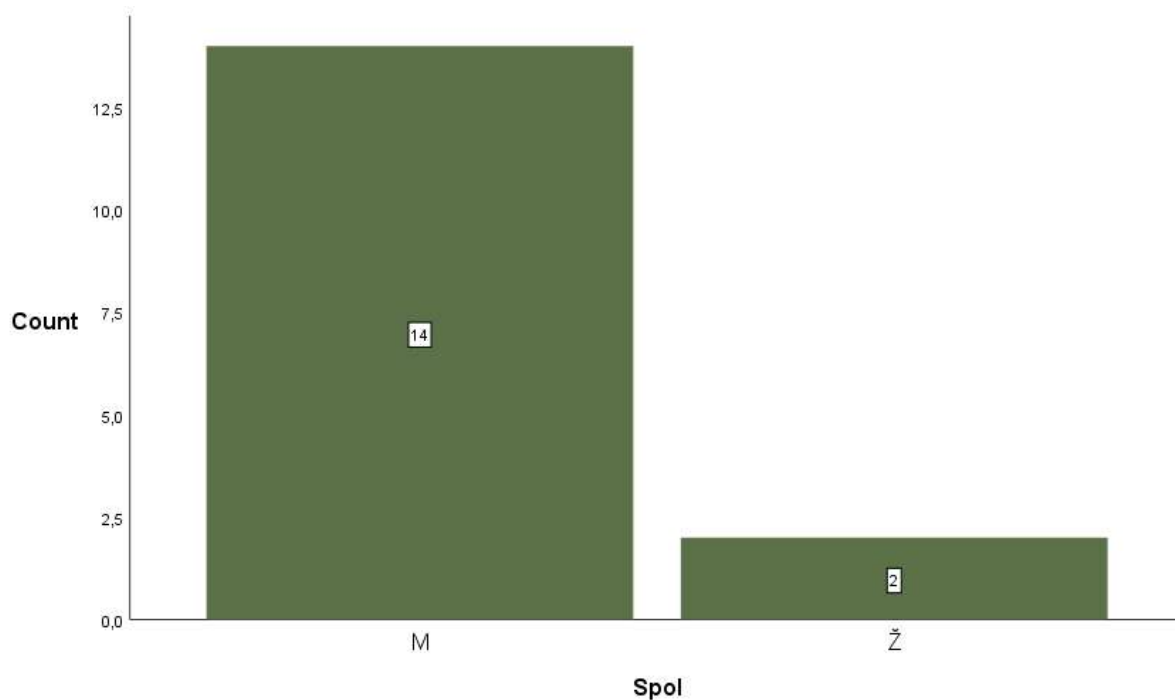
### 4.3. Rezultati deskriptivne statistike

	Spol		Validni postotak	Kumulativni postotak
	Frekvencija	Postotak		
M	14	87,5	87,5	87,5
Ž	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

**Tablica 3. Distribucija zaposlenih prema spolu**

*Izvor: istraživanje autorice*

Iz tablice je vidljivo da je u ispitivanju sudjelovalo 16 ispitanika, od kojih je 14 muškog spola (87,5%) te samo 2 ispitanice, tj. 23,3%. Navedeno je prikazano grafikonom 1.



**Grafikon 1: Struktura zaposlenih prema spolu**

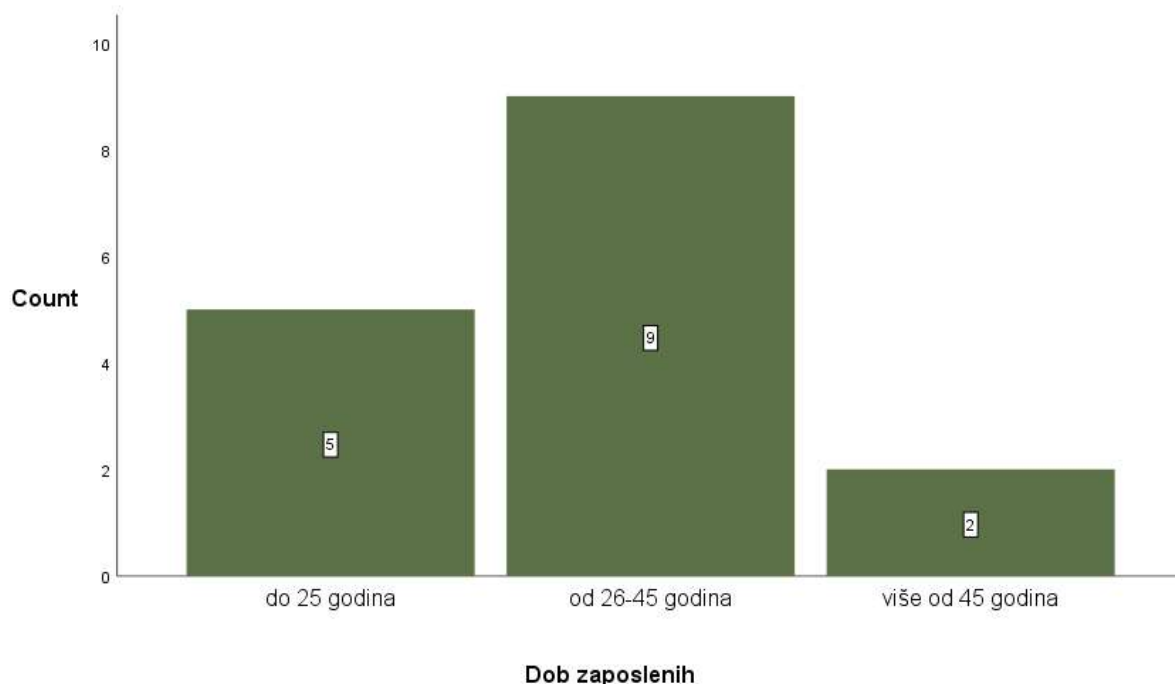
*Izvor: istraživanja autorice*

	Dob		Validni postotak	Kumulativni postotak
	Frekvencija	Postotak		
do 25 godina	5	31,3	31,3	31,3
od 26-45 godina	9	56,3	56,3	87,5
više od 45 godina	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

**Tablica 4. Distribucija zaposlenih prema dobi**

*Izvor: istraživanje autorice*

Tablica 4. prikazuje zaposlene prema dobi. Najzastupljenija dobna skupina je od 26 do 45 godina, kojoj pripada 9 zaposlenih (56,3%). Njih 5 pripada skupini do 25 godina (31,3%) a tek dvoje odnosno 12,5% zaposlenih pripada skupini iznad 45 godina. Navedeno je prikazano grafikonom 2.



**Grafikon 2: Struktura zaposlenih prema dobi**

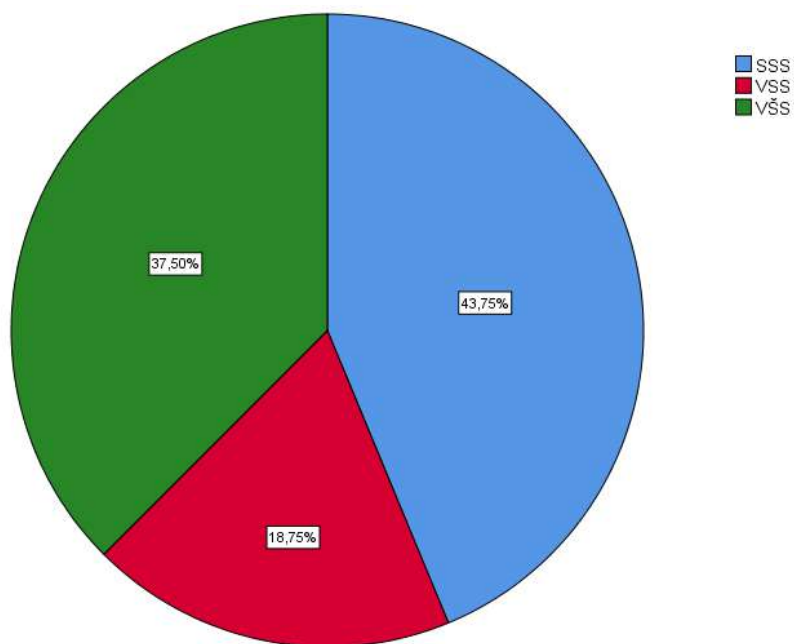
*Izvor: istraživanja autorice*

	Stupanj obrazovanja		Validni postotak	Kumulativni postotak
	Frekvencija	Postotak		
SSS	7	43,8	43,8	43,8
VSS	3	18,8	18,8	62,5
VŠS	6	37,5	37,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

**Tablica 5. Distribucija zaposlenih prema stupnju obrazovanja**

*Izvor: istraživanje autorice*

Tablica 5. prikazuje daje distribuciju zaposlenih prema stupnju obrazovanja. Vidljivo je da u poduzeću radi 7 zaposlenih (43,8%) sa SSS. Nadalje, njih 3 (18,8%) ima VSS, dok 6 zaposlenih (37,5%) ima VŠS. Navedeno je prikazano grafikonom 3.



**Grafikon 3: Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja**

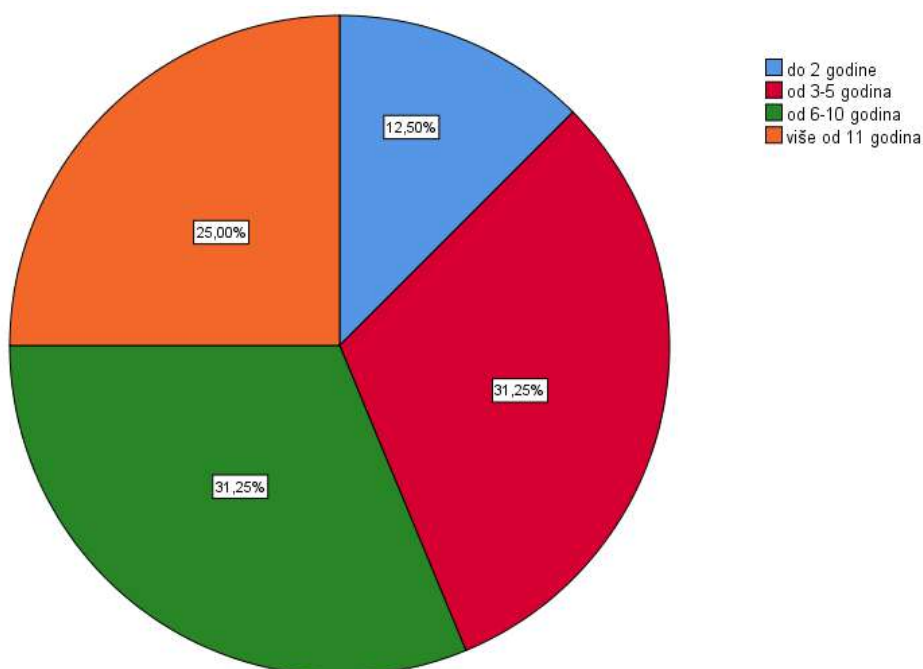
*Izvor: istraživanje autorice*

	Godine radnog staža		Validni postotak	Kumulativni postotak
	Frekvencija	Postotak		
do 2 godine	2	12,5	12,5	12,5
od 3-5 godina	5	31,3	31,3	43,8
od 6-10 godina	5	31,3	31,3	75,0
više od 11 godina	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

**Tablica 6. Distribucija zaposlenih prema godinama radnog staža**

*Izvor: istraživanje autorice*

Tablica 6 daje prikaz zaposlenih prema radnom stažu. Vidljivo je da samo 2 zaposlenih tj. 12,5% ima do 2 godine radnog staža. Njih 5 (31,3%) ima od 3 do 5 godina radnog staža te isti taj postotak čine i oni zaposleni s 6 - 10 godina radnog staža. Nešto manje zaposlenih, točnije, njih 4 (25%) posjeduje više od 11 godina radnog iskustva, što je prikazano i na sljedećem grafikonu.



**Grafikon 4: Distribucija zaposlenih prema radnom stažu**

*Izvor: istraživanje autorice*

	1=Uopće se ne slažem	2=Djelomično se ne slažem	3=Niti se slažem niti se ne slažem	4=Djelomično se slažem	5=U potpunosti se slažem
Radi se u timu uz podjelu odgovornosti i vještina.	0 (0%)	0(0%)	0(0%)	4(25%)	12(75%)
Fokus je na izvršenju zadatka.	0(0%)	0(0%)	0(0%)	3(18,8%)	13(81,3%)
Zaposleni su uključeni u odlučivanje te dijele zajedničke interese i ciljeve.	0(0%)	1(6,3%)	1(6,3%)	9(56,3%)	5(31,3%)
Naglasak je na stručnosti, znanju i sposobnostima pojedinca, ne na položaju i godinama staža.	0(0%)	0(0%)	3(18,8%)	8(50%)	5(31,3%)
Performanse se promatraju u smislu ostvarenih rezultata i riješenih problema.	0(0%)	0(0%)	1(6,3%)	6(37,5%)	9(56,3%)
Zaposleni jedan drugom međusobno pomažu u radu i učenju.	0(0%)	0(0%)	0(0%)	2(12,5%)	14(87,5%)
Postoji visok stupanj povjerenja među zaposlenima.	0(0%)	0(0%)	2(12,5%)	2(12,5%)	12(75%)

### Tablica 7. Timska kultura

*Izvor: istraživanje autorice*

Vidljivo je da se sa tvrdnjom „Radi se u timu uz podjelu odgovornosti i vještina “ 12 (75%) zaposlenih slaže u potpunosti i njih 4 (25%) djelomično. Većina zaposlenih, točnije njih 13 (81,3%), u potpunosti se slaže s tvrdnjom da je fokus na izvršenju zadatka dok se njih 3 (18,8%) djelomično slaže s istom. S tvrdnjom „Zaposleni uključeni u odlučivanje te dijele zajedničke interese i ciljeve“ u potpunosti se slaže 5 (31,3%) zaposlenih, djelomično se slaže njih 9 (56,3%), jedan zaposlenik zadržava neutralan stav, a jedan se ne slaže s tvrdnjom.

S tvrdnjom „Naglasak na stručnosti, znanju, i sposobnostima pojedinca a ne na godinama staža“ se 5 zaposlenih (31,3%) zaposlenih u potpunosti slaže; polovica zaposlenih, točnije njih 8, se djelomično slaže, dok se 3 (18,8%) niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom.

Da se performanse promatraju u smislu ostvarenih rezultata i riješenih problema smatra većina, jer se njih 9 (56,3%) u potpunosti slaže s tvrdnjom, djelomično se slaže 6 (37,5%) zaposlenih, a jedan zaposlenik se niti slaže, niti ne slaže. Najveća razina slaganja postoji za tvrdnju „Zaposleni jedan drugom međusobno pomažu u radu i učenju“ tj. čak 14 (87,5%) zaposlenih se u potpunosti slaže navedenom tvrdnjom, dok se samo njih 2 (12,5%) djelomično slaže s istom. Da postoji visok stupanj povjerenja među zaposlenima u potpunosti tvrdi 12 (75%) zaposlenih; djelomičnu razinu slaganja s navedenim ima njih 2 (12,5%), dok isti broj zaposlenih (12,5%) niti se slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

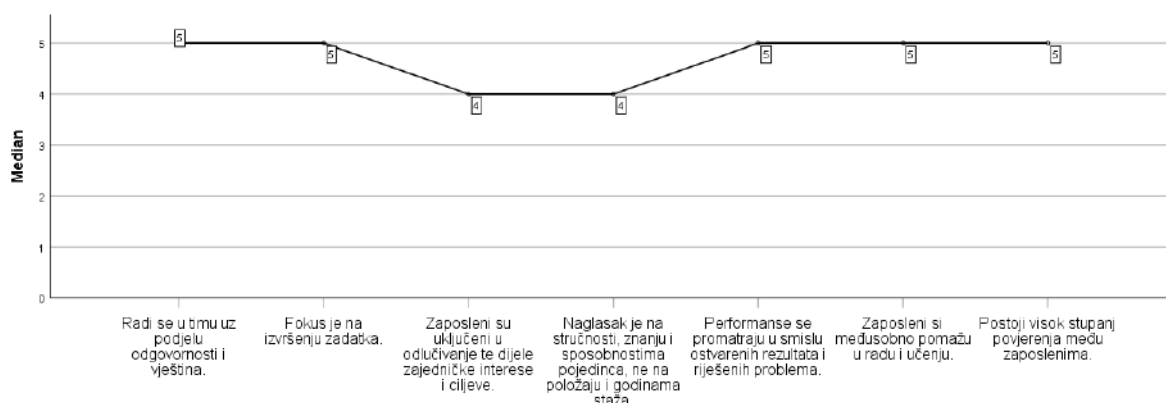
Najmanje medijalne ocjene dodijeljene su tvrdnjama „ Zaposleni su uključeni u odlučivanje te dijele zajedničke interese i ciljeve“ i „Naglasak je na stručnosti, znanju i sposobnostima pojedinca, ne na položaju i godinama staža“, što znači da se polovica ispitanika djelomično ili u potpunosti slaže s navedenim tvrdnjama. Medijalne ocjene za tvrdnje o timskoj kulturi dane su u tablici 8.

	N	Medijan
Radi se u timu uz podjelu odgovornosti i vještina.	16	5,00
Fokus je na izvršenju zadatka.	16	5,00
Zaposleni su uključeni u odlučivanje te dijele zajedničke interese i ciljeve.	16	4,00
Naglasak je na stručnosti, znanju i sposobnostima pojedinca, ne na položaju i godinama staža.	16	4,00
Performanse se promatraju u smislu ostvarenih rezultata i riješenih problema.	16	5,00
Zaposleni jedan drugom međusobno pomažu u radu i učenju.	16	5,00
Postoji visok stupanj povjerenja među zaposlenima.	16	5,00

**Tablica 8. Medijalne ocjene tvrdnji o timskoj kulturi**

*Izvor: istraživanje autorice*

Medijan stupnja slaganja s tvrdnjama koje se odnose na postojanje timske kulture u poduzeću u nastavku je i grafički prikazan.



## Grafikon 5: Timska kultura

*Izvor: istraživanja autorice*

Iz svega navedenog, vidljivo je da se većina zaposlenih slaže u potpunosti, ili barem djelomično, s navedenim tvrdnjama, koje opisuju timsku organizacijsku kulturu. Nitko od zaposlenih nije odgovorio da se u potpunosti ne slaže s nekom od tvrdnji. Generalno, može se zaključiti kako vlada visok stupanj povjerenja među zaposlenima te da je fokus na obavljanje zadataka u timu, uz podjelu odgovornosti. Zaposleni su, u velikoj mjeri, uključeni u odlučivanje te se može reći da dijele interese poduzeća. Konačno se može zaključiti kako u poduzeću vlada timska organizacijska kultura.

U Tablici 9 navode se tvrdnje, koje se odnose na inovativnu klimu, kao i stupanj slaganja zaposlenih s tvrdnjama. S tvrdnjom „Zaposleni su emocionalno vezani uz posao i ciljeve te pronalaze smisao u obavljanju posla“ 10 zaposlenih (62,5%) se djelomično slaže, a 4 (25%) ih se u potpunosti slaže.



	1=Uopće se ne slažem	2=Djelomično se ne slažem	3=Niti se slažem niti se ne slažem	4=Djelomično se slažem	5=U potpunosti se slažem
Zaposleni su emocionalno vezani uz posao i ciljeve te pronalaze smisao u obavljanju posla.	0(0%)	1(6,3%)	1(6,3%)	10(62,5%)	4(25%)
Zaposleni ulažu velike količine energije u obavljanje svojih zadataka	0(0%)	0(0%)	1(6,3%)	8(50%)	7(43,8%)
Zaposleni imaju slobodu u obavljanju poslova (visok stupanj autonomije pri radu).	0(0%)	0(0%)	3(18,8%)	9(56,3%)	4(25%)
Zaposleni su emocionalno vezani uz posao i ciljeve te pronalaze smisao u obavljanju posla	0(0%)	0(0%)	0(0%)	5(31,3%)	11(68,8%)
Radna atmosfera je konstruktivna i pozitivna.	0(0%)	1(6,3%)	0(0%)	2(12,5%)	13(81,3%)
Nove ideje i prijedlozi zaposlenih su podržani od strane nadređenih i kolega.	0(0%)	0(0%)	2(12,5%)	6(37,5%)	8(50%)
U uvjetima nesigurnosti (neizvjesnosti i rizika) karakteristično je preuzimanje inicijative, brzo donošenje odluka i iskorištavanje prilika.	1(6,3%)	2(12,5%)	0(0%)	6(37,5%)	7(43,8%)
Poduzeće tolerira vrijeme za generiranje i razradu ideja.	0(0%)	2(12,5%)	1(6,3%)	6(37,5%)	7(43,8%)
Među zaposlenima postoji iskrenost i otvorenost u komunikaciji.	0(0%)	0(0%)	0(0%)	5(31,3%)	11(68,8%)
Prisutna je emocionalna sigurnost u radnim odnosima te se zaposleni osjećaju ugodno pri izražavanju osobnih mišljenja i ideja.	1(6,3%)	0(0%)	2(12,5%)	5(31,3%)	8(50%)
Radna atmosfera je prijateljska te prevladava humor i spontanost.	0(0%)	0(0%)	0(0%)	1(6,3%)	15(93,8%)

Prisutne su zdrave rasprave i nesuglasice oko raznovrsnih ideja i gledišta.	0(0%)	0(0%)	0(0%)	8(50%)	8(50%)
Svačije mišljenje se sluša i cijeni.	0(0%)	0(0%)	1(6,3%)	11(68,8%)	4(25%)
Postoji visoka razina konflikta i negativnih tenzija među zaposlenima.	14(87,5%)	1(6,3%)	1(6,3%)	0(0%)	0(0%)
Zavjere, zamke, igre moći i organizacijska politika su uobičajeni elementi rada u poduzeću.	12(75%)	0(0%)	3(18,8%)	1(6,3%)	0(0%)

**Tablica 9. Inovativna klima**

*Izvor: istraživanje autorice*

Većina od 7 zaposlenih (43,8%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom da ulažu velike količine energije u obavljanje svojih zadataka, dok se 8 anketiranih (50%) zaposlenih djelomično slaže s tvrdnjom. Četvrtina zaposlenih se u potpunosti slaže s tvrdnjom da postoji visok stupanj autonomije pri radu, dok se njih 9 (56,3%) djelomično slaže. Većina tj. 11 zaposlenih (68,8%) u potpunosti potvrđuje postojanje komunikacije o problemima i rješenjima, dok preostalih 5 (31,3%) zaposlenih iskazuje djelomično slaganje s tom tvrdnjom.

Većina od 13 zaposlenika (81,3%) smatra da je radna atmosfera konstruktivna i pozitivna. Za tvrdnju „Nove ideje i prijedlozi zaposlenih su podržani od strane nadređenih i kolega“ je polovica zaposlenih, točnije njih 8, odgovorila da se u potpunosti slaže, a 6 zaposlenih (37,5%) se djelomično slaže s istom.

Nadalje, da je u uvjetima nesigurnosti karakteristično preuzimanje inicijative, brzo donošenje odluka i iskorištavanje prilika 7 zaposlenih (43,8%) smatra da je u potpunosti točno. Njih 6 (37,5%) se djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. S tvrdnjom da poduzeće tolerira vrijeme za generiranje i razradu ideja 7 zaposlenih (43,8%) se u potpunosti slaže, dok se njih 6 (37,5%) djelomično slaže. Ukupno 11 zaposlenih (68,8%) u potpunosti smatra da u poduzeću vlada iskrena i otvorena komunikacija. S tvrdnjom „Prisutna je emocionalna sigurnost u radnim odnosima te se zaposleni osjećaju ugodno pri izražavanju osobnih mišljenja i ideja“ polovica zaposlenih, tj. ukupno 8, u potpunosti se slaže, dok se 5 zaposlenih (31,3%) slaže djelomično.

Najviši stupanj slaganja utvrđen je za tvrdnju „Radna atmosfera je prijateljska te prevladava humor i spontanost“, s kojom se u potpunosti slaže 15 zaposlenih (93,8%), a jedan zaposlenik se djelomično slaže.

Polovica zaposlenih se u potpunosti slaže s tvrdnjom da su u poduzeću prisutne zdrave rasprave i nesuglasice oko raznovrsnih ideja i gledišta dok druga polovica, a ostalih 8 (50%) zaposlenih se djelomično slažu. S tvrdnjom „Svačije mišljenje se sluša i cijeni“, 4 zaposlenika (25%) se u potpunosti slaže, a većina od 11 zaposlenika (68,8%) se djelomično slaže.

Posljednja dva pitanja, odnosno tvrdnje, formulirane su negativno, radi izbjegavanja automatizma u odgovaranju. Prethodne tvrdnje vrednovala su se na način da viši stupanj slaganja označava i veću vrijednost ispitivanog konstrukta odnosno višu razinu inovativnosti klime. Suprotno tome, kod sljedeće dvije tvrdnje niži stupanj slaganja sa tvrdnjom označava višu razinu inovativnosti tj. ukupnu ocjenu ispitivane inovativne klime.

Sukladno tome, s tvrdnjom „Postoji visoka razina konflikta i negativnih tenzija među zaposlenima“ 14 zaposlenih (87,5%) se uopće ne slaže. Većina od 12 zaposlenih (75%) se uopće ne slaže sa tvrdnjom da su zavjere, zamke, igre moći i organizacijska politika uobičajeni elementi rada u poduzeću.

Najveće medijalne ocjene (polovica zaposlenika u potpunosti se slaže) dodijeljene su sljedećim tvrdnjama:

- Zaposleni međusobno komuniciraju o problemima i mogućim rješenjima;
- Radna atmosfera je konstruktivna i pozitivna;
- Među zaposlenima postoji iskrenost i otvorenost u komunikaciji;
- Radna atmosfera je prijateljska te prevladava humor i spontanost

U Tablici 10. su dane medijalne ocjene svih tvrdnji o inovativnoj klimi.

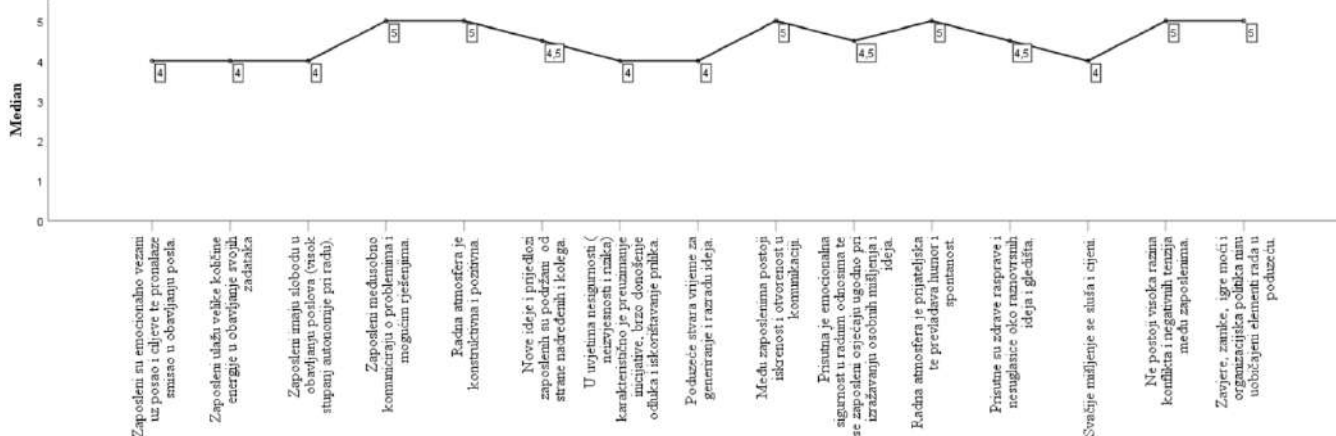
	N	Medijan
Zaposleni su emocionalno vezani uz posao i ciljeve te pronalaze smisao u obavljanju posla.	16	4,00
Zaposleni ulažu velike količine energije u obavljanje svojih zadataka	16	4,00
Zaposleni imaju slobodu u obavljanju poslova (visok stupanj autonomije pri radu).	16	4,00
Zaposleni međusobno komuniciraju o problemima i mogućim rješenjima.	16	5,00
Radna atmosfera je konstruktivna i pozitivna.	16	5,00
Nove ideje i prijedlozi zaposlenih su podržani od strane nadređenih i kolega.	16	4,50
U uvjetima nesigurnosti ( neizvjesnosti i rizika) karakteristično je preuzimanje inicijative, brzo donošenje odluka i iskorištavanje prilika.	16	4,00
Poduzeće stvara vrijeme za generiranje i razradu ideja.	16	4,00
Među zaposlenima postoji iskrenost i otvorenost u komunikaciji.	16	5,00
Prisutna je emocionalna sigurnost u radnim odnosima te se zaposleni osjećaju ugodno pri izražavanju osobnih mišljenja i ideja.	16	4,50
Radna atmosfera je prijateljska te prevladava humor i spontanost.	16	5,00
Prisutne su zdrave rasprave i nesuglasice oko raznovrsnih ideja i gledišta.	16	4,50
Svačije mišljenje se sluša i cijeni.	16	4,00
Ne postoji visoka razina konflikta i negativnih tenzija među zaposlenima.	16	5,00
Zavjere, zamke, igre moći i organizacijska politika nisu uobičajeni elementi rada u poduzeću.	16	5,00

**Tablica 10. Medijalne ocjene tvrdnji o inovativnoj klimi**

*Izvor: istraživanje autorice*

Kako bi bile usporedive s prethodnima, posljednje dvije tvrdnje rekodirane su tako da imaju pozitivan smjer (veći rezultat daje pozitivnije stavove o inovativnoj klimi). Medijalna ocjena posljednje dvije tvrdnje je 5, što znači da se polovica zaposlenih u potpunosti slaže da među zaposlenima nema konflikta ni negativnih tenzija te da zavjere, zamke te igre moći nisu uobičajeni elementi rada u poduzeću.

Konačno, odgovori zaposlenih ukazuju na postojanje inovativne klime u poduzeću. Zaposleni su većinom suglasni da je radna atmosfera pozitivna i konstruktivna i da postoji visoka razina komunikacije u poduzeću. Zaposleni su vezani uz posao i ciljeve te nema mjesta tenzijama i konfliktu. U poduzeću su prisutne zdrave rasprave uz prevladavajuću prijateljsku atmosferu. Sljedeća slika prikazuje medijane tvrdnji, vezane uz inovativnu klimu.



## Grafikon 6: Inovativna klima

Izvor: istraživanja autorice

Tvrdnje navedene u Tablici 11 odnose se na organizacijsko učenje tj. na organizaciju koja uči.

	1=Uopće se ne slažem	2=Djelomično se ne slažem	3=Niti se slažem niti se ne slažem	4=Djelomično se slažem	5=U potpunosti se slažem
Poduzeće komunicira o uspjesima i neuspjesima te uči iz neuspjeha.	0(0%)	0(0%)	1(6,3%)	11(68,8%)	4(25%)
Promjene se doživljavaju kao prilika za unaprjeđenje.	0(0%)	2(12,5%)	1(6,3%)	7(43,8%)	6(37,5%)
Zaposleni se biraju prema sposobnostima i želji za radom, ne isključivo prema formalnom obrazovanju.	0(0%)	1(6,3%)	0(0%)	6(37,5%)	9(56,3%)
Potiče se eksperimentiranje bez straha od novog i nepoznatog.	0(0%)	1(6,3%)	4(25%)	8(50%)	3(18,8%)

Poduzeće razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje među zaposlenima.	0(0%)	1(6,3%)	1(6,3%)	4(25%)	10(62,5%)
Poduzeće uči od drugih poduzeća.	1(6,3%)	0(0%)	2(12,5%)	5(31,3%)	8(50%)
Potiče se prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora.	0(0%)	0(0%)	2(12,5%)	5(31,3%)	9(56,3%)
Potiče se razmjena iskustva među zaposlenima.	0(0%)	0(0%)	0(0%)	5(31,3%)	11(68,8%)

**Tablica 11. Organizacijsko učenje u poduzeću**

*Izvor: istraživanje autorice*

Da poduzeće komunicira o uspjesima i neuspjesima potvrđuje većina zaposlenih: njih 4 (25%) se u potpunosti slaže s tvrdnjom a njih 11(68,8%) djelomično. Većina smatra da poduzeće na promjene gleda kao na priliku za unaprijeđenje, s čime se u potpunosti slaže 6 zaposlenih, a njih 8 (43,8%) se djelomično slaže. Više od polovice zaposlenih, odnosno 9 ispitanika (56,3%) mišljenja su da se u poduzeću zapošljava prema sposobnostima i želji za radom, a ne isključivo prema formalnom obrazovanju. Polovica zaposlenih djelomično se slaže s tvrdnjom da poduzeće potiče eksperimentiranje, bez straha od novog i nepoznatog, četvrtina izražava srednju razinu slaganja, a 3 zaposlena (18,8%) se slažu u potpunosti. Većina od 10 zaposlenih (62,5%) smatra da poduzeće razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje, dok se s istom tvrdnjom četvrtina zaposlenih slaže djelomično. Jedan zaposlenih iskazuje srednju razinu slaganja, a preostali se djelomično ne slažu. Da poduzeće oči od drugih poduzeća smatra više od polovice zaposlenih, s time da 8 zaposlenih iskazuje najvišu razinu slaganja, njih 5 (31,3%) djelomičnu razinu slaganja, a jedan zaposlenik se uopće ne slaže. Većina anketiranih se, također, slaže i s tvrdnjom da se u poduzeću potiče prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora. Preciznije, 9 anketiranih (56,3%) iskazuje potpuno slaganje; 5 anketiranih (31,3%) zaposlenih se djelomično slaže i 2 zaposlena (12,5%) se niti slaže, niti ne slaže.

Konačno, najviša razina slaganja utvrđena je za posljednju tvrdnju, koja ukazuje na postojanje razmjene iskustva među zaposlenima. Čak 11 zaposlenih (68,8%) iskazuje potpuno slaganje s tvrdnjom, a ostatak od 5 zaposlenih (31,3%) se djelomično slaže. U sljedećoj su tablici dani medijani tvrdnji o organizacijskom učenju.

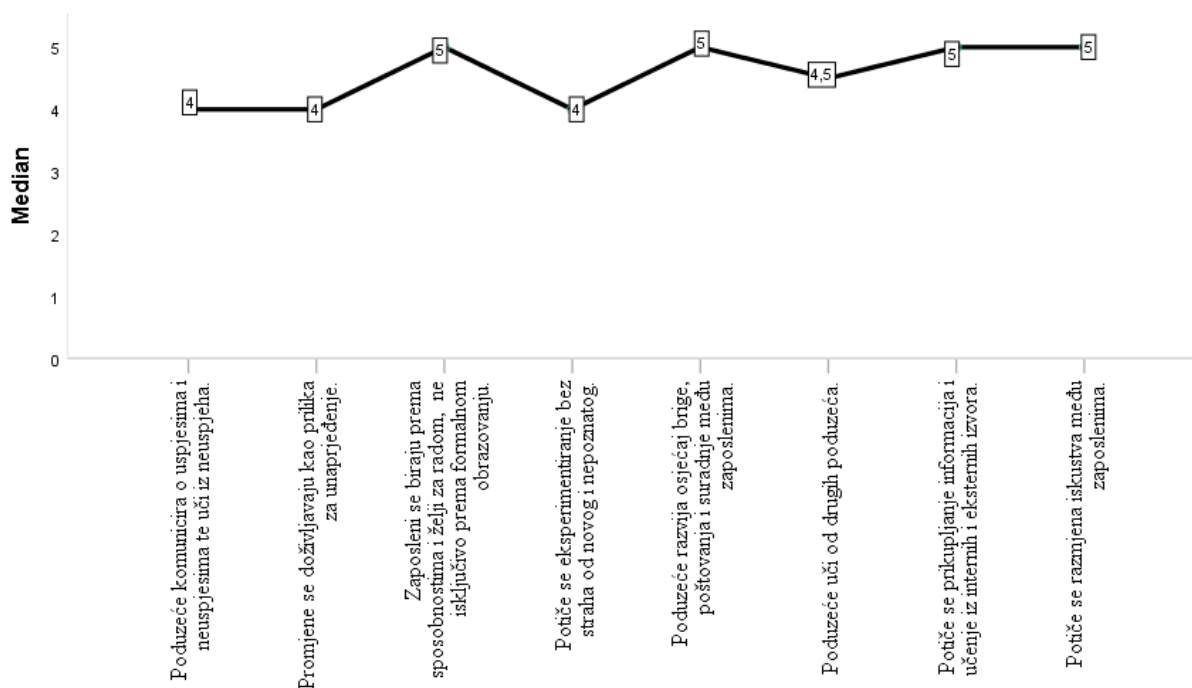
	N	Median
Poduzeće komunicira o uspjesima i neuspjesima te uči iz neuspjeha.	16	4,00
Promjene se doživljavaju kao prilika za unaprjeđenje.	16	4,00
Ne postoji visoka razina konflikta i negativnih tenzija među zaposlenima.	16	5,00
Zavjere, zamke, igre moći i organizacijska politika nisu uobičajeni elementi rada u poduzeću.	16	4,00
Poduzeće razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje među zaposlenima.	16	5,00
Poduzeće uči od drugih poduzeća.	16	4,50
Potiče se prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora.	16	5,00
Potiče se razmjena iskustva među zaposlenima.	16	5,00

**Tablica 12. Medijani tvrdnji o organizacijskom učenju**

*Izvor: istraživanje autorice*

Najveća medijalna ocjena je 5 te se može reći da se polovica zaposlenih u potpunosti slaže s tvrdnjom da se novi zaposlenici biraju prema sposobnostima i želji za radom, da poduzeće stvara osjećaj brige, poštovanja i suradnje među zaposlenima, kao i da se potiče razmjena iskustva među zaposlenima te prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora.

Najmanja medijalna ocjena je 4 i znači da polovica zaposlenih u potpunosti ili djelomično slaže s izjavama da poduzeće komunicira o uspjesima i neuspjesima te uči iz neuspjeha, promjene vidi kao priliku za unaprijeđenje i potiče eksperimentiranje. Sljedeći grafikon prikazuje medijane stupnja slaganja s tvrdnjama o organizacijskom učenju u poduzeću.



**Grafikon 7: Učenje u poduzeću**

*Izvor: istraživanja autorice*

#### 4.4. Analiza mjernih ljestvica

Prije testiranja definiranih hipoteza istraživanja, testirat će se interna konzistentnost mjernih ljestvica izračunom Cronbach Alpha koeficijenta te će se pokušati utvrditi koje od tvrdnji narušavaju konzistentnost, kao i može li se ista povećati. Cronbach alfa koeficijent je mjera unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji, a može poprimiti vrijednost između 0 i 1; što je bliže vrijednosti 1, to je mjerna ljestvica pouzdanija.

Cronbach Alpha koeficijent za 7 tvrdnji o timskoj kulturi iznosi 0.745 te ukazuje na dostatnu razinu konzistencije, pa se formira nova varijabla koja ocjenjuje timsku kulturu kao aritmetičku sredinu početnih 7 tvrdnji. Isti koeficijent za 15 tvrdnji o inovativnoj klimi iznosi 0,847, što premašuje kritičnu teorijsku vrijednost od 0,7 te ukazuje na visoku razinu interne konzistencije istih. Formira se nova varijabla koja ocjenjuje inovativnu klimu kao aritmetičku sredinu početnih 15 tvrdnji.



Cronbach Alpha za 8 tvrdnji o organizacijskom učenju iznosi 0,693 te se smatra dostatnom s obzirom da je približno jednaka 0,7. U nastavku je dana analiza mogućnosti povećanja vrijednosti koeficijenta eventualnim isključivanjem pojedinih tvrdnji.

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanica	Korigirana korelacija	Korigirani Cronbach's Alpha
Poduzeće komunicira o uspjesima i neuspjesima te uči iz neuspjeha.	30,06	13,129	,095	,710
Promjene se doživljavaju kao prilika za unaprjeđenje.	30,19	9,763	,488	,636
Zaposleni se biraju prema sposobnostima i želji za radom, ne isključivo prema formalnom obrazovanju.	29,81	13,763	-,103	,762
Potiče se eksperimentiranje bez straha od novog i nepoznatog.	30,44	11,196	,342	,673
Poduzeće razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje među zaposlenima.	29,81	8,829	,788	,554
Poduzeće uči od drugih poduzeća.	30,06	9,396	,467	,645
Potiče se prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora.	29,81	10,163	,670	,604
Potiče se razmjena iskustva među zaposlenima.	29,56	11,996	,475	,661

**Tablica 13. Analiza tvrdnji o organizacijskom učenju**

*Izvor: istraživanje autorice*

Tvrdnja „Zaposleni se biraju prema sposobnostima i želji za radom, ne isključivo prema formalnom obrazovanju“ narušava konzistenciju, zbog čega se eliminira te je vrijednost promatranog koeficijenta za 7 tvrdnji povećana na 0,762, što se smatra prihvatljivom razinom pouzdanosti. S obzirom na navedeno, formira se nova varijabla koja ocjenjuje uvođenje koncepta organizacijskog učenja kao aritmetičku sredina korištenih sedam tvrdnji.

		Timska kultura	Organizacijsko učenje	Inovativna klima
N	Valid	16	16	16
Aritmetička sredina		4,54	4,26	4,41
Median		4,64	4,29	4,50
Standardna devijacija		,381	,530	,435

**Tablica 14. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija ocjena timske kulture, inovativne klime i primjene koncepta organizacijskog učenja**

*Izvor: istraživanje autorice*

Medijalna ocjena primjene koncepta organizacijskog učenja iznosi 4,29, što znači da je polovica ispitanih zaposlenika primjenu koncepta organizacijskog učenja u poduzeću Apricum d.o.o. ocijenilo s 4,29 ili više. Prosječna ocjena koncepta iznosi 4,26, uz prosječno odstupanje od 0,53. Medijalna ocjena inovativne klime iznosi 4,5, što znači da je polovica ispitanih zaposlenika inovativnost klime ocijenilo sa 4,5 ili više, dok je prosječna ocjena inovativnosti klime 4,41 uz prosječno odstupanje od 0,435. Timsku kulturu polovica zaposlenih ocjenjuje s 4,64 ili više, dok je prosječna ocjena 4,54, s prosječnim odstupanjem od 0,381.

#### **4.5. Testiranje hipoteza**

Za testiranje hipoteze korišten je Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Spearmanov koeficijent korelacije između ocjene primjene koncepta organizacijskog učenja i timske kulture je statistički značajan, jer je empirijska razina signifikantnosti od 0,048 ispod uobičajene teorijske razine signifikantnosti od 0,05. Vrijednost koeficijenta od 0,501 ukazuje na slabu do umjerenu povezanost između organizacijske kulture usmjerene na timski rad i koncepta organizacijskog učenja.

		Organizacij sko učenje	Timska kultura
Spearman koef. Organizacijsk o učenje	Koeficijent korelacije	1,000	,501*
	Sig. (2-tailed)	.	,048
	N	16	16
Timska kultura	Koeficijent korelacije		1,000
	Sig. (2-tailed)		.
	N		16

\*\* . Značajna korelacijska povezanost na razini 0.05

**Tablica 13. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između primjene koncepta organizacijskog učenja i timske kulture**

*Izvor: istraživanje autorice*

Spearmanov koeficijent korelacije između inovativne klime i koncepta organizacijskog učenja je statistički značajan, jer je razina signifikantnosti ( Sig.=0,000) manja od 0,01. Koeficijent od 0,838 ukazuje na pozitivnu te jaku povezanost između varijabli te se može prihvatiti druga hipoteza o stvaranju preduvjeta za uvođenje koncepta organizacijskog učenja u promatranom poduzeću.

		Organizacij sko učenje	Inovativna klima
Spearman koef. Organizacij sko učenje	Koeficijent korelacije	1,000	,838**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	16	16
Inovativna klima	Koeficijent korelacije		1,000
	Sig. (2-tailed)		.
	N		16

\*\* . Značajna korelacijska povezanost na razini 0.01

**Tablica 14. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između inovativne klime i koncepta organizacijskog učenja**

*Izvor: istraživanje autorice*

## ZAKLJUČAK

Ciljevi istraživanja upućuju na ispitivanje prisutnosti timski orijentirane organizacijske kulture i inovativne klime u poduzeću Apricum d.o.o., kao i utjecaj te dvije varijable na stvaranje preduvjeta za organizacijsko učenje. Istraživanje je provedeno na svim zaposlenima tvrtke odnosno na razini organizaciji u cjelini. Pitanja su formirana u tri skupine pri čemu svaka skupina mjeri određeni konstrukt odnosno latentnu varijablu. Važnost kulture kao preduvjeta za uvođenje organizacijskog učenja proizlazi iz rastuće potrebe poduzeća za prilagodbom promjenjivim zahtjevima tržišta i opstankom u okolini koja to sve više otežava.

Ideja o postojanju veze između organizacijske kulture i organizacijskog učenja proizlazi iz brojnih istraživanja koja na to teoretski upućuju odnosno empirijski potvrđuju. Organizacijska klima je iznimno važan interni čimbenik i pokazatelj djelotvornosti organizacije kao i činitelj unaprjeđenja organizacijskih procesa. Zahvaljujući organizacijskoj literaturi koja razvija relevantne okvire za njeno utvrđivanje moguće je bilo provesti ovo istraživanje.

Dobiveni rezultati dodatno proširuju i produbljuju saznanja ranijih istraživanja te ih objedinjuju u jedan okvir koji pruža cjelokupnu sliku ispitivanih organizacijskih varijabli i njihovog utjecaja na proces organizacijskog učenja.

Pokazalo se kako u poduzeću vlada visok stupanj povjerenja među zaposlenima uz timski rad i podjelu odgovornosti. Zaposleni su velikim dijelom mladi i energični ljudi koji voli izazove. Oni su, u velikoj mjeri, uključeni u odlučivanje te se može reći da dijele interese poduzeća. Dakle, utvrđeno je postojanje timske kulture u poduzeću. Dokazana je, također, slaba ali značajna povezanost timske kulture i koncepta organizacijskog učenja. S tim u vezi može se zaključiti kako takva kultura, iako u maloj mjeri, ipak utječe na stvaranje preduvjeta za organizacijsko učenje i učeću organizaciju kao krajni cilj.

Rezultati istraživanja o postojanju inovativne klime u poduzeću ukazuju na visoku razinu konsenzusa među zaposlenima, tj. većina zaposlenih ima iste percepcije o radnom okruženju. Ispitivanjem korelacije koncepta organizacijskog učenja i inovativne klime utvrđeno je postojanje jake povezanosti među varijablama. Navedeno potvrđuje početnu pretpostavku o postojanju inovativne klime kao konteksta za uvođenje organizacijskog učenja. Nadalje, poduzeće treba raditi na zadržavanju i jačanju unutarnje kohezije grupe te kontinuirano poticati procese učenja, osobito timskog, te procese razmjene i ugrađivanja znanja u organizaciju. Organizacijski kapacitet za učenjem smatra se kritičnim za prelazak s ideje na

djela, stoga je neophodno stvoriti kontekst koji pogoduje učenju. Konačno, klima i kultura ovog poduzeća stvaraju preduvjete za organizacijsko učenje, te konzekventno, formiranje učeće organizacije, pa se, sukladno tome, kao imperativ navodi daljnje izgrađivanje poduzeća prema odrednicama učeće organizacije.

## SAŽETAK

Brojna prethodna istraživanja, empirijska i teorijska, naglašavaju važnost organizacijskog učenja. Učenje je temeljna komponenta strateškoga rasta i transformacije klasičnoga poduzeća u poduzeće koje djeluje prema načelima učeće organizacije. Suvremene organizacije znanja strateški naglasak stavljaju na razvoj konteksta koji omogućava organizacijsko učenje, odnosno na razvoj podupiruće kulture, kao najznačajnijeg konstrukta organizacijskog ponašanja. Takva kultura vezuje se uz zajedničku viziju, preuzimanje rizika, međusobno povjerenje i podršku, samostalnost zaposlenih u radu i donošenju odluka.

S obzirom na dosadašnja istraživanja, ne samo o organizacijskoj kulturi i organizacijskom učenju, već i o njihovom međuodnosu i uzevši u obzir prirodu ispitivanog poduzeća stvorene su pretpostavke o postojanju timski orijentirane kulture u poduzeću Apricum d.o.o. koja kao takva stvara preduvjet za uvođenje koncepta organizacijskog učenja. Cilj rada bio je empirijski ispitati navedenu pretpostavku, ali i pružiti teorijski okvir unutar kojeg ista nastaje. Utvrđeno je da u poduzeću Apricum d.o.o. zaista vlada navedeni oblik kulture koji u maloj mjeri utječe na uvjete za uvođenje organizacijskog učenja. Nadalje, rezultati istraživanja literature organizacijske klime upućuju na postojanje koncepta podupiruće organizacijske klime koja generira pozitivnu radnu atmosferu i potiče promjene. Taj koncept u literaturi se spominje i kao inovativna klima odnosno klima koja dodaje vrijednost i pojačava kreativnost unutar organizacija. Poistovjećivanje atmosfere ispitivanog poduzeća s karakteristikama takve klime vodi do formiranja druge pretpostavke o postojanju inovativne klime koja također djeluje na stvaranje preduvjeta za uvođenje koncepta organizacijskog učenja u spomenutom poduzeću. Ova pretpostavka, također je potvrđena i to u značajnijoj mjeri nego prethodna. Odnosno, uspostavljeno je da u poduzeću Apricum d.o.o. vlada inovativna klima koja značajno utječe na stvaranje preduvjeta za uvođenje koncepta organizacijskog učenja. Poduzeća bi trebala raditi na promjeni organizacijske kulture, potičući takvu klimu u kojoj je stvaranje inovacije posao i zadatak svakog zaposlenog. Transformacija odnosa prema pojedincu, ali pojedinca prema organizaciji je osnova za uvođenje koncepta organizacijskog učenja. Proces učenja ostvaruje se u potpunosti sustavnim oblikovanjem i zajedničkom vizijom kroz osobni razvoj zaposlenih.

Ključne riječi: organizacijsko učenje, inovativna klima, kultura

## SUMMARY

Numerous previous studies, both empirical and theoretical, emphasize the importance of organizational learning. Learning is a fundamental component of the strategic growth and transformation of a classic enterprise into an enterprise that operates according to the principles of learning organizations. Modern knowledge organizations have strategically emphasized the development of a context that enables organizational learning, ie the development of a supportive culture, as the most important design of organizational behavior. Such a culture is associated with a shared vision, risk-taking, mutual trust and support, employee independence at work and decision-making.

Given the previous research, not only on organizational culture and organizational learning, but also on their relationship and taking into account the nature of the surveyed company, assumptions were made about the existence of a team-oriented culture in the company Apricum d.o.o. which as such creates a precondition for the introduction of the concept of organizational learning. The aim of the paper was to empirically examine this assumption, but also to provide a theoretical framework within which it arises. It was found that in the company Apricum d.o.o., this form of culture indeed prevails, but has little effect on the conditions for the introduction of organizational learning. Furthermore, the results of the research of the organizational climate literature indicate the existence of the concept of a supportive organizational climate that generates a positive work atmosphere and encourages change. This concept is also mentioned in the literature as an innovative climate or a climate that adds value and enhances creativity within organizations. Identifying the atmosphere of the surveyed company with the characteristics of such a climate leads to the formation of another assumption about the existence of an innovative climate that also acts to create preconditions for the introduction of the concept of organizational learning in the company. This assumption has also been confirmed to a greater extent than the previous one. That is, it was established that in the company Apricum d.o.o. there is an innovative climate that significantly influences the creation of preconditions for the introduction of the concept of organizational learning. Companies should work to change the organizational culture, fostering a climate in which creating innovation is the job and task of every employee. Transformation of the relationship to the individual, and the individual to the organization is the basis for the introduction of the concept of organizational learning. The learning process is

fully realized by systematic design and a shared vision through the personal development of employees.

Keywords: organizational learning, innovative climate, culture



## LITERATURA:

### Knjige:

1. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
2. Argyris, C., & Schön, D. (1978) Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley.
3. Moran, R.T., Harris, P.R., & Moran, S.V. (2004). Managing Cultural Differences : Global Leadership Strategies for the 21st Century Ed. 7.
4. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
5. Senge, Peter M. (1990). The fifth discipline : the art and practice of the learning organization. New York :Doubleday/Currency
6. Sikavica, P., Novak M. (1999) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
7. Sušan, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko.
8. Trompenaars, A., Prud'homme, P., (2004). Managing change across corporate cultures. Chichester, West Sussex, England: Capstone. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/265612411\\_Managing\\_Change\\_Across\\_Corporate\\_Cultures](https://www.researchgate.net/publication/265612411_Managing_Change_Across_Corporate_Cultures) (25.04.2020)
9. Vujičić, L. (2010) Kultura organizacije. U: Menadžment 2010.
10. Weihrich, H., Koontz H. (1994): Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb.
11. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004) Organizacija Varaždin: TIVA, tiskara.

### Znanstveni radovi i internet izvori:

1. Belak, S., Ušljebrka, I., (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Hrčak [online]Oeconomica Jadertina Vol. 4 (2).str.80-98. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (8.09.2019)
2. Bogdanović, M., (2013). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. FBIM Transactions, 15 01, 1(1), pp. 1-17.

3. Borovac Zekan, S. (2018). 'Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća', Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (24), str. 77-93. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/216701> (08.05.2020.)
4. Brčić, R. (2002). 'Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije', *Ekonomski pregled*, 53(11-12), str. 1048-1069. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28535> (25.04.2020.)
5. Cacciattolo, K. (2014) "Understanding organisational cultures", *European Scientific Journal*, *ESJ*, 10(10). Preuzeto s: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782> (27.04.2020)
6. Cirella, S., Canterino, F., Guerici, M., Shani, A.B. (2016). Organizational learning mechanisms and creative climate : insights from an Italian fashion design company. *Creativity and Innovation Management*, 25, str. 211-222.
7. Crossan M., Lane H., White R. (1999): An Organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, Vol 24., No.3, str. 522-537
8. Čepić, R. (2009). 'Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive', *Pedagogijska istraživanja*, 6(1-2), str. 163-176. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/118169> (Datum pristupa: 05.04.2020.)
9. Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. *Hrčak* [online]. *Ekonomski vjesnik*, XXIII (1), 224-238. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57844> ( 7.rujna 2019)
10. Edmondson, A. (1999), Psychological safety and learning behavior in work team. *SAGE Journals* (online) *Administrative Science Quarterly*, 44, str. 350-383. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>
11. Edmonson, A., Moingeon, B., (1996), "When to Learn How and When to Learn Why", u *Organizational Learning and Competitive Advantage*, in Moingeon, B., Edmonson, A. (eds) London: Sage, str.17-38.
12. Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 5 (1), 105-123
13. Fiol, C.M. and Lyles, M. (1985) *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, 10. Str.807
14. Furnham, A., & Goodstein, L. (1997). *The Organizational Climate Questionnaire*. *The 1997 Annual*, Vol. 2, Consulting. pp.163-179

15. Galić, M., (2010) Učeće organizacije. Hrčak [online]. MediAnali, 4 (7), 179-194.  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/55361> (8.rujna 2019)
16. HGK, ŽK Split u posjetu tvrtki Apricum d. o. o. (2017) Preuzeto s: <https://www.hgk.hr/zk-split-u-posjetu-tvrtki-apricum-d-o-o-najava> (20.05.2020)
17. Hoy, W. K. (1990): Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace, *Journal of Educational and Psychological*, 1 (2), str. 161
18. Hudrea, Adrian. Organizational Culture. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.l.], p. 47-56, Feb. 2006. ISSN 1842-2845. Preuzeto s: [https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22\(23.04.2020\)](https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/22(23.04.2020))
19. Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184. Preuzeto s: [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302\\_5](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_5) (22.04.2020)
20. Jančićević, N. (2006) Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Beograd, Ekonomski fakultet. str.7-31
21. Jeknić, R. (2011) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48 (1), 103-123., [Internet], Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/66433> (25.04.2020)
22. Khanam, F., Khan, Z.(2016) Knowledge: A Verb or a Noun in Education for Sustainable Development, *International Journal of Elementary Education*. Vol. 5, No.6, str.58-62. Preuzeto s: [10.11648/j.ijeedu.20160506.11](https://doi.org/10.11648/j.ijeedu.20160506.11)(22.05.2020)
23. Klindžić, M., Galetić, L., (2015), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentne prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. Hrčak [online]. *Ekonomski pregled*, Vol. 66 (1). Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/138086> (7.rujna 2019)
24. Klindžić, M., i Galetić, L. (2015). 'Organizacijsko učenje kao izvor konkurentne prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju', *Ekonomski pregled*, 66(1), str. 3-30. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/138086> (02.05.2020.)
25. Livazović, G., i Janković, B. (2015). 'Organizacijsko učenje u školi', *Pedagogijska istraživanja*, 12(1-2), str. 55-68. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/178843> (05.05.2020)
26. Mahmood, N.M., Darvishzade, M. (2012). Organizational Learning Culture via Creative Climate. *Science Series Data Report*. 4.

27. Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119–140. Preuzeto s: [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601\\_12](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601_12)
28. McKinney.M.(2008) Learning Requires Personal Responsibility, *LeadershipNow* [Internet] Preuzeto s: <https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2008/05/> (10.05.2020)
29. Meško Štok, Z., et al. (2010). 'Elements of organizational culture leading to business excellence', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), str. 303-318. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/62362> (01.05.2020)
30. Nagmér, R. (2011). Creative Potential, Expertise, Social Desirability and Group Climate: Their relation in work teams dedicated to creativity and innovation. Master's Degree. Department of Psychology
31. Nonaka, Ikujiro, (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation (1994). *Organization Science*, Vol. 5, Issue 1, p. 14-37 Preuzeto s: <https://ssrn.com/abstract=1506395> (25.04.2020)
32. Ouchi, William & Wilkins, Alan. (2003). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 11. 457-483. Preuzeto s: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
33. Romme, A. G. L., & Witteloostuijn, van, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), str. 439-453. <https://doi.org/10.1108/09534819910289110> (22.04.2020)
34. Rupčić, N. (2002). 'Poduzeće koje uči - formula za 21. Stoljeće', *Ekonomski pregled*, 53(9-10), str. 903-920. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28384> (04.05.2020.)
35. Rupčić, N. (2007). 'Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči', *Društvena istraživanja*, 16(6 (92)), str. 1239-1261. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19258> (08.05.2020.)
36. Rupčić, N., i Gaica, E. (2018). Hrčak [online]. Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 177-207. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/202279> (7.rujna 2019)
37. Rupčić, N., i Žic, M. (2012). 'Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija', *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> (04.05.2020.)
38. Scott G. Isaksen, Kenneth J. Lauer, Goran Ekvall & Alexander Britz (2001) Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation

- Evidence for the Situational Outlook Questionnaire, *Creativity Research Journal*, 13:2, 171-184, Preuzeto s: 10.1207/S15326934CRJ1302\_5(15.04.2020)
39. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, str. 339-358 Preuzeto s: <https://www.semanticscholar.org/paper/Concepts-of-culture-and-organizational-analysis.-Smircich/db47f5c8c8616485b4fa90433ddbfddeabdb815f#citing-papers> (05.04.2020)
40. Smith, M. K. (2001) 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', the encyclopedia of informal education, Preuzeto s: [www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm) (01.04.2020)
41. Srhoj, S., Batarello Kokić, I., i Krišto, T. (2017). 'U potrazi za inovacijama: medijacijska uloga orijentacije učenju u odnosu odrednica poduzetničke klime i proizvodno-uslužnih inovacija', *Poslovna izvrsnost*, 11(1), str. 9-36. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/182904> (12.04.2020.)
42. Stevanović, A.,(2017). Organizaciona kultura i klima kao preduslovi inovacije u organizacijama škola biznisa, 2/2017, str. 107 – 120
43. Šagolj, Z., High-tech čudo iz Sjeverne luke: [online] Slobodna dalmacija Preuzeto s: <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/biznis/high-tech-cudo-iz-sjeverne-luke-posjetili-smo-splitsku-tvrtku-za-koju-vjerojatno-nikada-niste-ni-culi-a-ljudi-rasturaju-sve-sto-proizvedu-izvoze-u-inozemstvo-imaju-filijalu-u-njemackoj-a-jaci-su-i-od-kineza-ovo-je-njihova-prica-o-uspjehu-627102> (22.05.2020)
44. Takeuchi, H.(2006) "The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company." In *Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies*, by Hirotaka Takeuchi and Tsutomu Shibata. Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI).
45. Taştan, S.B. (2013). The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir.
46. Tomić, O. O nama [online] Apricum d.o.o. Preuzeto s: <http://www.apricum.com/hr/povijest.html> (7. 09. 2019)
47. Visser, Max. (2003). Gregory Bateson on deutero-learning and double bind: A brief conceptual history. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*. 39. Str. 269 - 278. Preuzeto s: <https://doi.org/10.1002/jhbs.10112> (07.04.2020)

48. Zlatar, A., (2010), Organizacijska kultura [online]. Selekcija.hr.[online] Preuzeto s: <https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/> (7.rujna 2019.)
49. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). 'Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije', *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), str. 17-29. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/199831> (29.03.2020)

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### Popis slika

Slika 1. Razine organizacijske kulture .....	12
Slika 2. Organizacijska klima kao intervenirajuća varijabla .....	28
Slika 3. Utjecaj inovativne klime na kulturu učenja u organizaciji.....	35
Slika 4. Učenje s jednom i dvije petlje .....	38
Slika 5. Međuovisnost organizacijskog učenja i procesa upravljanja znanjem .....	42
Slika 6. 4I model organizacijskog učenja.....	51
Slika 7. SECI procesi (socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija) transformacije znanja .....	55
Slika 8. Apricum d.o.o. ....	63

### Popis tablica

Tablica.1 Organizacijsko učenje kroz četiri procesa na tri razine.....	52
Tablica 2. Obilježja učeće pored klasične organizacije .....	61
Tablica 3. Distribucija zaposlenih prema spolu .....	65
Tablica 4. Distribucija zaposlenih prema dobi.....	66
Tablica 5. Distribucija zaposlenih prema stupnju obrazovanja.....	67
Tablica 6. Distribucija zaposlenih prema godinama radnog staža .....	68
Tablica 7. Timska kultura.....	69
Tablica 8. Medijalne ocjene tvrdnji o timskoj kulturi .....	70
Tablica 9. Inovativna klima.....	73
Tablica 10. Medijalne ocjene tvrdnji o inovativnoj klimi .....	75
Tablica 11. Organizacijsko učenje u poduzeću .....	77
Tablica 12. Medijani tvrdnji o organizacijskom učenju.....	78
Tablica 13. Analiza tvrdnji o organizacijskom učenju.....	80
Tablica 14. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija ocjena timske kulture, inovativne klime i primjene koncepta organizacijskog učenja .....	81
Tablica 13. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između primjene koncepta organizacijskog učenja i timske kulture .....	82
Tablica 14. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između inovativne klime i koncepta organizacijskog učenja .....	82

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Struktura zaposlenih prema spolu.....	65
Grafikon 2: Struktura zaposlenih prema dobi .....	66
Grafikon 3: Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja.....	67
Grafikon 4: Distribucija zaposlenih prema radnom stažu .....	68
Grafikon 5: Timska kultura .....	71
Grafikon 7: Učenje u poduzeću.....	79



## **PRILOG-ANKETNI UPITNIK**

Poštovani,

Upitnik je kreiran u svrhu izrade diplomskog rada na temu „Organizacijska kultura i organizacijsko učenje“. Molim Vas da na pitanja odgovorite što iskrenije moguće. Rezultati ankete biti će obrađeni skupno te je osigurana Vaša anonimnost.

Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

Ivana Čizmić

### **1. Vaš spol?**

- a. M
- b. Ž

### **2. Vaša dob?**

- a. do 25 godina
- b. od 26-45 godina
- c. više od 45 godina

### **3. Vaš stupanj obrazovanja?**

- a. SSS
- b. VŠS
- c. VSS
- d. Doktor znanosti

### **4. Koliko imate godina radnog staža?**

- a. do 2 godine
- b. 3-5 godina
- c. 6-10 godina
- d. više od 11 godina

Molim Vas da navedite stupanj slaganja za svaku od sljedećih tvrdnji koristeći se pritom skalom od 1 do 5.

1=uoopće se ne slažem

2=djelomično se ne slažem

3=niti se slažem, niti se ne slažem

4= djelomično se slažem

5= u potpunosti se slažem

5. Radi se u timu uz podjelu odgovornosti i vještina.

1 2 3 4 5

6. Fokus je na izvršenju zadatka.

1 2 3 4 5

7. Zaposleni su uključeni u odlučivanje te dijele zajedničke interese i ciljeve.

1 2 3 4 5

8. Naglasak je na stručnosti, znanju i sposobnostima pojedinca, a ne na položaju i godinama staža.

1 2 3 4 5

9. Performanse se promatraju u smislu ostvarenih rezultata i riješenih problema.

1 2 3 4 5

10. Zaposleni si međusobno pomažu u radu i učenju.

1 2 3 4 5

11. Postoji visok stupanj povjerenja među zaposlenima.

1 2 3 4 5

12. Zaposleni su emocionalno vezani uz posao i ciljeve te pronalaze smisao u obavljanju posla.

1 2 3 4 5

13. Zaposleni ulažu velike količine energije u obavljanje svojih zadataka.

1 2 3 4 5

14. Zaposleni imaju slobodu u obavljanju poslova (visok stupanj autonomije pri radu).

1 2 3 4 5

15. Zaposleni međusobno komuniciraju o problemima i mogućim rješenjima.

1 2 3 4 5

16. Radna atmosfera je konstruktivna i pozitivna.

1 2 3 4 5

17. Nove ideje i prijedlozi zaposlenih su podržani od strane nadređenih i kolega.

1 2 3 4 5

18. U uvjetima nesigurnosti ( neizvjesnosti i rizika) karakteristično je preuzimanje inicijative, brzo donošenje odluka i iskorištavanje prilika.

1 2 3 4 5

19. Poduzeće stvara vrijeme za generiranje i razradu ideja.

1 2 3 4 5

20. Među zaposlenima postoji iskrenost i otvorenost u komunikaciji.

1 2 3 4 5

21. Prisutna je emocionalna sigurnost u radnim odnosima te se zaposleni osjećaju ugodno pri izražavanju osobnih mišljenja i ideja.

1 2 3 4 5

22. Radna atmosfera je prijateljska te prevladava humor i spontanost.

1 2 3 4 5

23. Prisutne su zdrave rasprave i nesuglasice oko raznovrsnih ideja i gledišta.

1 2 3 4 5

24. Svačije mišljenje se sluša i cijeni.

1 2 3 4 5

25. Postoji visoka razina konflikta i negativnih tenzija među zaposlenima.

1 2 3 4 5

26. Zavjere, zamke, igre moći i organizacijska politika su uobičajni elementi rada u poduzeću.

1 2 3 4 5

27. Poduzeće komunicira o uspjesima i neuspjesima te uči iz neuspjeha.

1 2 3 4 5

28. Promjene se doživljavaju kao prilika za unaprijeđenje.

1 2 3 4 5

29. Zaposleni se biraju prema sposobnostima i želji za radom, a ne isključivo prema formalnom obrazovanju.

1 2 3 4 5

30. Potiče se eksperimentiranje bez straha od novog i nepoznatog.

1 2 3 4 5

31. Poduzeće razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje među zaposlenima.

1 2 3 4 5

32. Poduzeće uči od drugih poduzeća.

1 2 3 4 5

33. Potiče se prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora.

1 2 3 4 5

34. Potiče se razmjena iskustva među zaposlenima.

1 2 3 4 5