

Универзитет Привредна академија у Новом Саду
University Business Academy in Novi Sad

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade

ФАКУЛТЕТ ЗА
ПРИМЕЊЕНИ
МЕНАѢМЕНТ
ЕКОНОМИЈУ
И ФИНАНСИЈЕ



MEFKON23

International Scientific & Professional Conference

МЕЂУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

**INNOVATION AS AN INITIATOR
OF THE DEVELOPMENT**
ИНОВАЦИЈЕ КАО ПОКРЕТАЧ РАЗВОЈА

INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDINGS

ЗБОРНИК РАДОВА СА МЕЂУНАРОДНОГ СКУПА

I N N O V A T I O N S

December 7th
Belgrade, 2023

Савремени концепт организације која учи

A modern concept of a learning organization

Павле Брзаковић¹, Катарина Брзаковић², Милош Мاستиловић³

¹ Привредна Академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Јеврејска 24, Београд, Србија, pavle.brzakovic@mef.edu.rs

² Привредна Академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије - МЕФ, Јеврејска 24, Београд, Србија, katarina.brzakovic@mef.edu.rs

³ Привредна Академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије - МЕФ, Јеврејска 24, Београд, Србија, milos.mastilovic@mef.edu.rs

Апстракт: Организационо учење представља побољшање процеса који може повећати ефикасност, тачност и профит. Организацијско учење је сложеније и динамичније од индивидуалног учења. Ниво комплексности се многоструко повећава при кретању од индивидуе до велике групе различитих појединаца. Организације за учење заправо су организације које активно раде на оптимизацији учења. Организације за учење користе активни процес управљања знањем за дизајнирање организационих процеса и система који конкретно олакшавају стварање знања, пренос и задржавање. Мерење учења један је од кључних елемената идентификације организационог учења.

Кључне речи: организација, организационо учење, савремени концепти, тимско учење.

Abstract: Organizational learning represents an improvement process that can enhance efficiency, accuracy, and profitability. Organizational learning is more complex and dynamic than individual learning. The level of complexity increases manifold when moving from individuals to a large group of diverse individuals. Learning organizations are essentially organizations actively engaged in optimizing learning. Learning organizations employ an active knowledge management process to design organizational processes and systems that specifically facilitate the creation, transmission, and retention of knowledge. Measuring learning is one of the key elements in identifying organizational learning.

Keywords: organization, organizational learning, contemporary concepts, team learning.

Увод

Организационо учење заправо је коришћење искуства унутар организације и омогућава организацији да остане конкурентна у окружењу које се стално мења. Организационо учење представља побољшање процеса који може повећати ефикасност, тачност и профит. Реални пример организационог учења: како ће нова продавница пица смањити трошкове по пици, док се кумулативна производња пица повећава? Особље прави више пице и почињу брже да их праве. Особље научи како да ради заједно, а опрема се ставља на најефикаснију локацију, која доводи до јефтинијих трошкова производње. Пример формалнијег начина праћења и подршке организационом учењу јесте програм учења.

Различити концепти и пракса управљања знањем релевантни су производи организационог истраживања у учењу. Рад на преношењу знања примењује се у задржавању знања и доприноси многим применама наведеним у наставку, укључујући праксу креирања организације за учење, имплементацију система за управљање знањима и његовог контекста за интерорганизационо учење и ширење иновација.

Проналажење заједничке визије је важно и треба да омогући прилагођавање нових система и технологија које организација и њени чланови могу прихватити. Интеркултурна размена и

подстицање размене искустава омогућавају ефикаснији трансфер знања у организацији између њених различитих нивоа. Размењивање информација између различитих култура може бити ограничено услед различитих норми и може се завршити у једностраној или обостраној примени стечених знања.

Национална култура представља систем вредности, претпоставки, веровања, норми и ставова, које припадници једне нације имају према кључним питањима и проблемима који су специфични за историјску прошлост те нације.

Појмовно и суштинско дефинисање организационог учења

Организацијско учење је сложеније и динамичније од индивидуалног учења. Ниво комплексности се многоструко повећава при кретању од индивидуе до велике групе различитих појединаца. Питања мотивације и награде, на пример, који су интегрални део учења, постају двоструко компликовани унутар организација. „Иако значење појма „учење“ остаје у суштини исто као у појединачном случају, процес учења је фундаментално различит на организационом нивоу. Модел организационог учења мора да реши дилему преношења способности интелигенције и учења на не-људски ентитет без антропоморфизације“ (Kim, 1993).

Појам организационог учења последњих година је постао веома велика концептуална замка за све оне који покушавају на направе разлику између индивидуалног и организационог учења. Запањени успесима оних компанија које се баве организационим учењем, многи менаџери су почели да се занимају за ову област, али и да је примењују у свакодневном пословању, како би њихова компанија постигла успех. „Током последњих деценија се појавио јако велики број радова и књига која за тему имају организационо учење“ (Tsang, 1997). Ова литература углавном се фокусира на знања која менаџери морају да усвоје како би своју компанију водили ка успеху. Међутим, теоријска знања често нису поткрепљена потребним емпиријским истраживањима и подацима који би подржали ове теоријске тврдње.

„Са друге стране постоји извештај број емпиријских истраживања која су се углавном бавила начинима на којима компаније заправо уче. Тако долази до несразмере око онога што се теоријски разматра и онога шта се емпиријски истражује“ (Tsang, 1997). Може се рећи да постоји „јасна разлика између дескриптивних и прескриптивних разматрања организационог учења у науци“ (Dawson, 1994).

Шта сеподразумева под организацијским учењем? У раним фазама постојања организације организационо учење често представља синоним за индивидуално учење, јер се организација састоји од мале групе људи и има минималну структуру. Како организација расте, међутим, појављује се разлика између индивидуалног и организационог учења и развија се систем за учење, усмерен ка чланова. *Argyris* и *Schon* поставили су једну од главних дилема, које деле сви научници који се баве овим питањем (Kim, 1993): „Овде је нешто парадоксално. Организације нису само збир појединаца, али не постоје организације без таквих група. Слично томе, организационо учење није само индивидуално учење, а организације уче само кроз искуство и рад индивидуалаца. Шта онда да урадимо о организационом учењу? Шта је организација која може да научи?“

Очигледно, организација учи кроз своје појединачне чланове и, стога, директно или индиректно, кроз индивидуално учење. *Kim* представља теорију „у којој се организационо учење одвија кроз појединачне актере чије су акције засноване на скупу заједничког модела С. Они тврде да већина организација има заједничке претпоставке које штите статус кво, спречавају људе да изазову друге тешкоће или тешке квалитете и карактеристике и пружају тиху сагласност тим атрибуцијама“ (Kim, 1993). Стога учење скоро и да није могуће. На пример, када су суочени са тенденцијом лидера да се окрене против било које опозиције, људи теже да прихвате такав став на „начин Х“, уместо да искористе прилику, када се за то јави могућност.

Претпоставимо да је особа свесна и да то ради намерно или пак претпоставимо да особа не жели да говори о томе. Људи не изграђују сопствене менталне моделе. Они не тестирају своје претпоставке односу са лидером. Кад год се врши процес комуникације са таквим људима, зна се да ће се они окренути, те се остали понашају у складу са тим, како би им олакшали ситуацију.

Организационо учење представља процес стварања, задржавања и преношења знања унутар организације. Организација побољшава своје перформансе током времена, како стиче искуство. Из ток искуства кадра је да створи знање. Ово знање је широко, покрива сваку тему која би могла да се искористи за бољу организацију. Примери могу укључивати начине повећања ефикасности производње или развијања корисних односа са инвеститорима. Знање се ствара у четири различите јединице: индивидуално, групно, организационо и интерорганизовано.

„Најчешћи начин мерења организационог учења је крива учења. Криве учења су односи који показују како организација производи више производа или услуга, повећава своју продуктивност, ефикасност, поузданост и/или квалитет производње са смањењем повратка. Кривуље учења варирају због степена организационог учења. Стопе организационог учења утичу на индивидуално познавање, побољшања у технологији организације и побољшања структура, рутина и метода координације“ (Easterby-Smith и сар., 2000).

Организационо учење представља један аспект организације и под-поље организационих студија. Као један аспект организације, организационо учење представља процес стварања, задржавања и преношења знања. „Креирање знања, задржавање знања и трансфер знања могу се посматрати као адаптивни процеси који су функције искуства“ (Cyert & March, 1992). Искуство је знање које доприноси процедуралном разумевању субјекта кроз укључивање или излагање. „Истраживање у оквиру организационог учења се конкретно односи на атрибуте и понашање овог знања и како то може довести до промена у когницији, рутини и понашању организације и њених појединаца“ (Easterby-Smith и сар, 2000).

„Појединци се претежно сматрају функционалним механизмима за организационо учење стварањем знања кроз искуство“ (Argote, 1999). Међутим, знање појединаца олакшава учење унутар организације у целини, ако се преноси. Појединци могу задржати своје знање или изаћи из организације. „Знање које је уграђено у организацију, поред својих појединаца, може се задржати“ (Argote, 2011). „Организације могу задржати знање и на друге начине, не само задржавањем појединаца, укључујући употребу репозиторија знања, као што су комуникациони алати, процеси, програми учења, рутине, мреже и трансакциони меморијски системи“ (Argote & Ingram, 2000; Walsh & Ungson, 1991).

Као подобласт, „организационо учење је проучавање искуства, знања и ефеката знања унутар организационог контекста“ (Fiol & Lyles, 1985). Проучавање организационог учења директно доприноси примењеној науци управљања знањем и концепту организације за учење. „Организационо учење се односи на студије организационе теорије, организационе комуникације, организационог понашања, организационе психологије и организационог развоја. Организацијско учење добило је допринос из области образовне психологије, социологије, економије, антропологије, политичких наука и науке управљања“ (Fiol & Lyles, 1985).

Савремени концепт организације која учи

Свака организација учи на свој начин. Међутим, све организације, генерално представљено, уче на начине који ће бити приказани у тексту испод.

Организације стичу знање у једној од четири организационе јединице учења:

- индивидуално;

- тимско;
- организационо,
- међуорганизацијски.

Организационо учење „укључује процес кроз који се организационе јединице (нпр. групе, одељења, пододељења) мењају као резултат искуства. Пример организационог учења је учење болничког хируршког тима за коришћење нових технологија које ће повећати ефикасност“ (Nitingale, 2018).

Индивидуално учење је најмања јединица у којој се учење јавља. Појединац учи нове вештине или идеје, а њихова продуктивност на послу може се увећати повећавајући њихову стручност. Појединац може одлучити да ли хоће или неће да дели своје знање са остатком групе. „Ако појединац напусти групу и не дели своје знање пре одласка, група изгуби ово знање“ (Wilson & Goodman, 2007). У својој студији развоја софтвера, Argote и Miron-Spektor (2011) утврдили су да су појединци били продуктивнији и да су специјализовали своје искуство са одређеним системом.

Групно учење је следећа највећа јединица на којој долази до учења. Групно учење се дешава када појединци у групи „стичу, деле и комбинују знање кроз искуство једни с другима“ (Argote и сар., 2001). Постоје конфликтне дефиниције групног учења међу истраживачима који га проучавају. „Једно уверење је да је групно учење процес у којем група предузима акцију, добија повратне информације и користи ове повратне информације како би модификовала своју будућу акцију“ (Sole & Edmondson, 2002). Друго уверење је да се групно учење „дешава када члан дели своје индивидуално знање са другим члановима групе. Када се ово деси, индивидуално учење претвара се у групно учење“ (Wilson и сар., 2007). Edmondson и сар. (2007) проучавали су групно учење испитивањем операције замене зглобова у наставним болницама. Закључили су да „повећано искуство групе која ради заједно у тиму промовише бољу координацију и тимски рад“. Рад у тиму такође је омогућио члановима да деле своје знање с другима и уче од других чланова.

Организационо учење представља начин на који организација креира и организује знање које се односи на њихове функције и културу. Организационо учење се одвија у свим активностима организације и то различитим брзинама. „Циљ организационог учења је да се успешно прилагоди променљивом окружењу, да се прилагоди у неизвесним условима и да повећа ефикасност“ (Dodgson, 1993). Argote (2012) у својој студији истиче да су руководиоци у производним погонима увидели значај организационог учења, када су пронашли начине да поједини радници стекну већу стручност, побољшају технологију, алатке и изгледе организације, побољшају структуру организације и утврде снаге организације.

Примене организационих истраживања, као и контекста организационог учења и пракси учења, су бројне. Криве доживљаја могу се користити за пројекције трошкова производње, упоређивање перформанси између јединица, идентификацију ефеката различитих процеса и пракси, доношење информисаних финансијских одлука о томе како доделити ресурсе. Коришћење концепата преношења знања и задржавања сазнања, као и одржавања и враћања уграђених знања, може помоћи организацијама да постану ефикасније. Организационе теорије учења и пракса управљања знањем могу се применити на организациони дизајн и одлуке лидера.

Кључни елементи идентификације организационог учења

Мерење учења један је од кључних елемената идентификације организационог учења. Организацијско учење прати промене које се јављају унутар организације, након што стекне знање и искуство. Да би се оценило организационо учење, потребно је квантификовати знање које организација креира, преноси и задржава.

Истраживачи који проучавају организационо учење мерили су знање стечено на различите начине, јер не постоји један начин његовог мерења. *Gherardi* (2009) је у својим истраживањима мерила знање као промену у пракси унутар организације током времена, што у суштини указује на искуство. У својој студији посматрала је како организација стиче знање, пошто су њени ученици, који су радили на градилиштима, научили доста о сигурности кроз искуство и постали практиканти. *Huber* је измерио знање као дистрибуцију информација унутар организације. У својој студији он је приметио да организационе компоненте обично развијају нове информације, тако што стављају на располагање информације које добијају од других организационих јединица (*Huber*, 1991). Он даје пример „одељења за транспорт које сазнаје за недостатак, односно да проблем постоји, поредећи информације из складишта са информацијама из продаје“ (*Huber*, 1991).

Све чешћа и свестрана мера организационог учења јесте организациона крива учења, која показује ефекте кривуље искуства. Криза учења мери стопу метрике учења у односу на метрику искуства. У својим студијама *Argote* објашњава да се велика повећања продуктивности обично појављују када организације стекну искуство у производњи (*Argote*, 2012). Међутим, *Argote* такође примећује да се стопе учења различитих организација разликују. *Argote*, поред тога, идентификује три фактора који утичу на ове стопе (*Argote*, 2012):

- повећано познавање појединаца;
- побољшања у технологији организације;
- побољшања у његовој структури (као што су његове рутине и методе координације).

Неке организације показују велику профитну продуктивност, док друге показују мало или никаквих добитака, иако се ради о истој количини искуства. Кривуље искустава приказују смањење трошкова јединице у односу на укупне произведене кумулативне јединице, што је уобичајени начин за мерење ефекта искуства. Линијски улазни облик са леве стране трансформисан је у лог-дневник на десној страни да би показао да је повећање стручности у корелацији са искуством.

Искуство организације утиче на њено учење, тако да је важно проучити и контекст организационе климе, која утиче на искуство организације. Овај контекст се односи на карактеристике организације, посебно на њену „структуру, културу, технологију, идентитет, памћење, циљеве, подстицаје и стратегију“ (*Argote & Miron-Spektor*, 2011). Такође, укључује и окружење, које се састоји од „организационих конкурената, клијената и регулатора“ (*Argote & Miron-Spektor*, 2011). Иако овај контекст утврђује како организација стиче знање, „ово знање модификује контекст како се организација прилагођава њему“ (*Argote & Miron-Spektor*, 2011). Културни контекст учења, које је покренуо лидер, инспирисао је кључно истраживање о томе „да ли организација има усмерење ка учењу или перформанси“ (*Bunderson & Sutcliffe*, 2003), али је везано и за „околину психолошке сигурности“ (*Edmondson*, 1999), „надређени идентитет групе“ (*Kane и сар.*, 2005) и „групну динамику“ (*Contu & Willmott*, 2003). Истраживање ових концепата, као што је Едмондсонова студија (1999), показује да организација која ради под контекстом „промовише радозналост, размену информација и психолошку сигурност која охрабрује организационо учење“ (*Edmondson*, 1999). Разумевање динамике групног учења долази у све већи фокус, јер рад заснован на групном учењу постаје све чешћи. „Групе деле, генеришу, евалуирају и комбинују знање док раде заједно“ (*Argote*, 2012).

Значај организационог учења и „учеће“ организације за савремено пословање

Различити концепти и пракса управљања знањем релевантни су производи организационог истраживања у учењу. Рад на преношењу знања примењује се на задржавање знања и доприноси многим применама, „укључујући праксе изградње организација за учење, имплементацију система за управљање знањима и његовог контекста за интерорганизационо учење и ширење иновација“ (*Argote*, 2012).

Организације за учење заправо су организације које активно раде на оптимизацији учења. Организације за учење користе активни процес управљања знањем за дизајнирање организационих процеса и система који конкретно олакшавају стварање знања, пренос и задржавање. Организациона метазнања практично се користе и односе се на процесе помоћу којих организација „зна шта зна“. „Проучавање организационог учења и других области истраживања, као што су организациони развој, теорија система и когнитивна наука, пружају теоријску основу за прецизно прописивање ових интервенција“ (Liang и сар., 1995). Пример организационог процеса који се примењује како би се повећало организационо учење, јесте коришћење формално структурираног процеса који се зове „Арапи“ (AAP), како би се анализило шта се догодило, зашто се то догодило и како се то може побољшати одмах након мисије. „Лабораторије за учење су врста или организација за учење посвећене стварању знања, прикупљању и контроли“ (Israelit, 2000).

„Организације учења такође се баве организационом климом, креирањем подстицајног окружења за учење и практиковањем лидерства који појачава учење“ (Edmondson, 1999). Стварање подстицајног окружења за учење и учвршћивање знања зависи од руководства организације и културе коју промовише. Лидери могу створити могућности за учење тако што ће олакшати услове за учење, успостављање културе учења кроз норме, понашања и правила, водити процесе дискурса слушајући, постављајући питања и пружајући повратне информације. „Лидери морају да практикују индивидуално учење за које се залажу, остајући отворени за нове перспективе, упознати са личним пристрасностима, тражећи изложеност нефилтрираним и контрадикторним изворима информација и развијајући осећај понизности“ (Garvin, 2003).

Иако процеси учења зависе од контекста за оптимизацију преноса знања, имплементација система управљања знањем укључује технологију у ове процесе. „Системи управљања знањем представљају технологије које служе као средство чувања, комуникације или сарадње за пренос и задржавање знања“ (Argote, 2012). Укључивање знања у технологију може „спречити организационо заборављање и омогућити пренос знања преко баријера, као што су даљина, организациона јединица и специјализација“ (Smunt, 1987). Системи управљања знањем нису нужно успешни, већ као комуникациони алат они реално ојачавају способност појединаца да шири и појачава своје знање.

Закључак

Пренос знања односи се на механизме помоћу којих се искуство шири и уграђује унутар организације. Пренос знања може се проценити коришћењем различитих метрика, укључујући криве учења које показују побољшања процеса током времена, поредећи смањивање радног времена како би довршили јединицу производње са кумулативним јединицама произведеним током времена. „Ритова идентификација криве организационог учења претходила је сложенијим исходним разматрањима“ (Argote, 2012), који сада инспиришу мере преноса знања. Иако се знање може пренети прећутно и експлицитно као директно искуство, организације могу увести процесе и системе управљања знањем који олакшавају овај пренос. Истраживачи проучавају контекст различитих фактора и механизма, који утичу на пренос знања како би се утврдили њихови корисни и штетни ефекти.

Важно је размотрити организационо учење у односу на иновације, предузетништво, технолошке промене и економски раст, посебно у контексту размене знања и интерорганизационог учења. Као једна од кључних динамика, која стоји иза економије знања, организацијско учење омогућава наше разумевање преноса знања између организација. „Хетерогено искуство даје боље резултате учења него хомогено искуство, а дифузија знања шири хетерогено искуство у организацијама“ (Schilling и сар., 2003).

Референце

- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42 (4), 439–446.
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Gherardi, S. (2009). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. John Wiley & Sons.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150–169.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization science*, 14(3), 283-296.
- Cyert, R. & March, J. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.). Wiley-Blackwell.
- Dawson, C. (1994). Human resource accounting: From prescription to description. *Management Decision*, 32 (6), 35-40.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783–796.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.C., Dillon, J.R. & Roloff, K.S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. In A. Brief and J. Walsh (Eds.), *The Academy of Management Annals*, Volume 1.
- Fiol, M.C. & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–13.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Israelit, S. B. (Ed.). (2000). *Strategic learning in a knowledge economy: Individual, collective, and organizational learning process*. Routledge.
- Kane, A. A., Argote, L. & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behavior and human decision processes*, 96(1), 56-71.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, Fall.

- Liang, D. W., Moreland, R. & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and social psychology bulletin*, 21(4), 384-393.
- Nitingale, A. (2018). Developing the Organizational Culture in a Healthcare setting. *Nursing Standard*, 32 (21), 53-63.
- Schilling, M. A., Vidal, P., Ployhart, R. E. & Marangoni, A. (2003). Learning by doing something else: Variation, relatedness, and the learning curve. *Management Science*, 49(1), 39-56.
- Smunt, T. L. (1987). The impact of worker forgetting on production scheduling. *International Journal of Production Research*, 25(5), 689-701.
- Sole, D. & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British journal of management*, 13(S2).
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.
- Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16 (1), 57-91.
- Wilson, M., Goodman, P. & Cronin, M., (2007). Group Learning. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1041-59

