

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET U SARAJEVU

ZAVRŠNI RAD

**UTICAJ UČEĆE ORGANIZACIJE NA PERFORMANSE
ZAPOSLENIKA U BH KOMPANIJAMA**

Sarajevo, januar 2024. godine

EZREMA BOŠKAILO

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Ezrema Boškailo, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 591-UKO/09 , na programu: Zajednički Master program sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu „MA+1“, smjer Upravljanje kvalitetom, izjavljujem da sam završni rad na temu:

UTICAJ UČEĆE ORGANIZACIJE NA PERFORMANSE ZAPOSLENIKA U BH KOMPANIJAMA

pod mentorstvom prof. dr. Aziz Šunje izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 15.01.2024. godine

Potpis studentice:

SAŽETAK

Cilj istraživanja ovog završnog rada je utvrditi doprinos i značaj učeće organizacije po pitanju unapređenja performansi zaposlenika u bh. kompanijama (motivacija, zadovoljstvo i organizacijska privrženost/lojalnost).

Empirijsko istraživanje je realizovano na uzorku bh. kompanija koje imaju razvijen odjel za upravljanje ljudskim resursima i koje u poslovnoj praksi aktivno primjenjuju principe učeće organizacije: Elektroprivreda d.d. Sarajevo, Bosnalijek d.d. Sarajevo, BH Telecom d.d. Sarajevo i Mistral Sarajevo.

Statistička obrada podataka za potrebe testiranja definisanih hipoteza istraživanja je realizovana primjenom metoda deskriptivne statistike, analize pouzdanosti, Pearsonove korelacije, linearne regresione analize i t-testa. Obrada podataka je rađena pomoću statističkog programa SPSS. Analiza podataka je provedena na uzorku od 206 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija.)

Rezultatima istraživanja su potvrđene hipoteze o pozitivnom uticaju učeće organizacije na performanse zaposlenika u bh. kompanijama (motivaciju, zadovoljstvo poslom i organizacijsku privrženost).

Uspostavljanjem veze između učeće organizacije i performansi zaposlenika ispostavilo se da učeće organizacije primarno vode brigu o zaposlenicima i da pozitivno utiču na njihovu motivaciju, zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji, a obzirom na relativno mali broj postojećih istraživanja ove tematike očekuje se da će naučni doprinos ovog istraživanja doprinijeti sagledavanju situacije i biti od koristi svima, a posebno onima koji kreiraju novu filozofiju menadžmenta ljudskih potencijala, spremnih za brze promjene u cilju poboljšanja organizacijske uspješnosti.

Ključne riječi: učeća organizacija, performanse zaposlenika (motivacija, zadovoljstvo i organizacijska privrženost/lojalnost).

ABSTRACT

The aim of this final paper is to determine the contribution and significance of a learning organization in improving employee performance in companies in Bosnia and Herzegovina (motivation, job satisfaction, and organizational commitment/loyalty).

Empirical research was conducted on a sample of Bosnian companies that have a developed human resources management department and actively apply the principles of a learning organization in business practice: Elektroprivreda d.d. Sarajevo, Bosnalijek d.d. Sarajevo, BH Telecom d.d. Sarajevo, and Mistral Sarajevo.

Statistical data processing for testing the defined research hypotheses was conducted using methods of descriptive statistics, reliability analysis, Pearson correlation, linear regression

analysis, and t-test. Data processing was performed using the statistical program SPSS. The data analysis was conducted on a sample of 206 respondents (active employees of Bosnian companies).

The research results confirmed hypotheses about the positive impact of a learning organization on employee performance in Bosnian companies (motivation, job satisfaction, and organizational commitment).

By establishing a connection between a learning organization and employee performance, it was found that learning organizations primarily take care of employees and positively influence their motivation, job satisfaction, and organizational commitment. Considering the relatively small number of existing studies on this topic, it is expected that the scientific contribution of this research will contribute to understanding the situation and be beneficial to everyone, especially those shaping a new philosophy of human resource management, ready for rapid changes to improve organizational performance.

Keywords: learning organization, employee performance (motivation, job satisfaction, and organizational commitment/loyalty).

S A D R Ź A J

1. UVOD	1
1. 1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja.....	2
1.3. Ciljevi istraživanja	2
1. 4. Hipoteze istraživanja	2
1.5. Metodologija istraživanja.....	3
1.6. Struktura završnog rada	4
2. KONCEPT UČEĆE ORGANIZACIJE	5
2.1. Pojam i definicija učeće organizacije	5
2.2. Determinante učeće organizacije.....	7
2.2.1. Organizacijsko učenje	8
2.3. Reinženjering i učeća organizacija.....	10
2.4. Discipline učeće organizacije (Senge).....	11
2.5. Efekti i značaj učeće organizacije u savremenom poslovanju	13
2.6. Perspektiva i budućnost učeće organizacije	15
3. ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE.....	16
3.1. Pojam i definicija organizacijske performanse.....	16
3.2. Motivacija zaposlenika	16
3.2.1. Definicije motivacije.....	17
3.2.2. Teorije motivacije	17
3.2.3 Faktori koji utiču na individualnu motivaciju zaposlenika	20
3.3. Zadovoljstvo poslom zaposlenika	21
3.4. Organizacijska privrženost (lojalnost) zaposlenika.....	23
3.5. Ostale organizacijske performanse	24
4. UTICAJ UČEĆE ORGANIZACIJE NA PERFORMANSE ZAPOSLENIKA (pregled literature)	25

4.1 Uticaj učeće organizacije na zadovoljstvo poslom	25
4.2. Uticaj učeće organizacije na motivaciju zaposlenika	26
4.3. Uticaj učeće organizacije na organizacijsku privrženost (lojalnost) zaposlenika	26
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA UČEĆE ORGANIZACIJE NA PERFORMANSE ZAPOSLENIKA U BH KOMPANIJAMA	27
5.1 Karakteristike istraživačkog procesa.....	27
5.2 Karakteristike istraživačkog uzorka.....	31
5. 3. Rezultati deskriptivnog istraživanja	40
5.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja.....	45
5. 5. Dodatni rezultati istraživanja	48
6. ZAKLJUČAK.....	51
REFERENCE	55

POPIS TABELA

Tabela 1: Pregled definicija učeće organizacije	5
Tabela 2: Smjernice za dizajniranje organizacijske kulture koja pogoduje organizacijskom učenju.....	8
Tabela 3: Temeljne pretpostavke “učee organizacije” i reinženjeringa.....	11
Tabela 4: Djelovanje učeće organizacije u odnosu na klasičnu organizaciju.....	14
Tabela 5: Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom.....	22
Tabela 6: Pouzdanost skala za mjerenje istraživačkih varijabli.....	28
Tabela 7: Spol ispitanika.....	32
Tabela 8: Starosna dob ispitanika.....	33
Tabela 9: Stepen obrazovanja ispitanika.....	34
Tabela 10: Kompanija ispitanika.....	35
Tabela 11: Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj kompaniji.....	36

Tabela 12: Status radnog mjesta ispitanika.....	37
Tabela 13: Pozicija ispitanika u kompaniji.....	38
Tabela 14: Domen trenutnih poslova ispitanika.....	39
Tabela 15: Učeća organizacija u kompanijama ispitanika.....	40
Tabela 16: Zadovoljstvo poslom ispitanika.....	42
Tabela 17: Motivacija ispitanika.....	43
Tabela 18: Organizacijska privrženost.....	44
Tabela 19: Rezultati analize povezanosti istraživačkih varijabli.....	46
Tabela 20: Rezultati testiranja hipoteze istraživanja.....	47
Tabela 21: Oblik vlasništva i učeća organizacija.....	49
Tabela 22: Oblik vlasništva i zadovoljstvo poslom ispitanika.....	49
Tabela 23: Oblik vlasništva i motivacija ispitanika.....	50
Tabela 24: Oblik vlasništva i organizacijska privrženost (lojalnost).....	51

POPIS SLIKA

Slika 1: Principi organizacionog učenja.....	9
Slika 2: Proces motiviranja prema sadržajnim teorijama.....	18
Slika 3: Maslowljeva hijerarhija potreba.....	19
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	20
Slika 5: Organizacijske determinante zadovoljstva poslom.....	22
Slika 6: Motivacijske kompenzacije.....	24

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spol ispitanika.....	32
Grafikon 2: Starosna dob ispitanika.....	33
Grafikon 3: Stepen obrazovanja ispitanika.....	34
Grafikon 4: Kompanija ispitanika.....	35

Grafikon 5: Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj kompaniji.....	36
Grafikon 6: Status radnog mjesta ispitanika.....	37
Grafikon 7: Pozicija ispitanika u kompaniji.....	38
Grafikon 8: Domen trenutnih poslova ispitanika.....	39

1. UVOD

1. 1. Problem istraživanja

Poslovno okruženje se svakodnevno mijenja, stoga je kompanijama neophodna sposobnost brže prilagodbe novim promjenama, kako bi održale nivo konkurentnosti. Usljed dramatičnog tehnološkog napretka, svaka organizacija bez obzira da li posluje u javnom ili privatnom sektoru, mora biti dinamična u svom načinu poslovanja. U relativno stabilnom poslovnom okruženju, nakon što kompanija nauči pravilno raditi, najčešće se odbacuje hitnost po pitanju daljnjeg učenja. Međutim, djelovanje u savremenom poslovnom okruženju uvjetuje od poslovnih subjekata razvijanje dinamične kulture učenja. Da bi ostale efikasne i uspješne, kompanije moraju biti brze koliko i njihovo okruženje, tj. usvojiti principe učeće organizacije. Kolika je važnost učeće organizacije u današnjem poslovanju najbolje govore definicije predmetnog koncepta. Senge (1990) opisuje učeću organizaciju kao mjesto izgradnje kapaciteta za stvaranje željenih rezultata, njegovanje novih obrazaca razmišljanja, poticanje timskog učenja, te razmjenu znanja i kontinuirano učenje novih načina učenja. Garvin (1993) definiše učeću organizaciju kao organizaciju vještu po pitanju kreiranja, sticanja i prenošenja znanja, te modificiranja poslovnih aktivnosti u kontekstu generisanja novih znanja i uvida. Učeća organizacija se fokusira na razvijanje vještina zaposlenika koje će omogućiti međusobnu toleranciju, otvorenost, te holističko i sistematsko razmišljanje, a sve s ciljem bržeg prilagođavanja neizvjesnim promjenama.

Navedeni fenomen je posljednjih godina inspirisao akademsku zajednicu i poslovne ljude na kreiranje velikog broja udžbenika i časopisa, koji učeću organizaciju opisuju kao recept za profitabilnu budućnost i sredstvo kreiranja dugoročne konkurentnosti. Posebno su značajna globalna naučna saznanja i rezultati istraživanja koji se odnose na uticaj učeće organizacije na performanse zaposlenika (zadovoljstvo poslom, motivaciju, organizacijsku privrženost/lojalnost), što je predmet i ovog rada.

Tako empirijska studija o uticaju učeće organizacije na zadovoljstvo zaposlenika autora Egan-a, Yang-a i Bartlett-a (2004), ukazuje na pozitivan uticaj učeće organizacijske kulture na nivo zadovoljstva poslom zaposlenika u IT industriji. Nyukorong (2016), je na uzorku od 500 zaposlenika u telekomunikacijskoj industriji, došao do saznanja da učeća organizacija pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenika. Studija autora Guo-a i Feng-a (2014), koja je obuhvatila 141 ispitanika, jasno naglašava pozitivnu korelaciju između kulture organizacijskog učenja i motivacije zaposlenika. Sareen i Joshi (2016) su na uzorku od 215 ispitanika iz IT industrije, statističkom obradom podataka, došli do saznanja da organizacijsko učenje pozitivno utiče na stepen motivacije zaposlenika.

Kvantitativna studija (Balay, 2012) koja je obuhvatila 172 ispitanika, jasno naglašava pozitivan uticaj organizacijskog učenja na organizacijsku privrženost zaposlenika u javnom i privatnom sektoru. Također, Ratna i grupa autora (2014) su na uzorku 50 ispitanika iz

konsultantske industrije, došli do zaključka da učeća organizacija doprinosi unapređenju organizacijske privrženosti (lojalnosti).

Rezultati, naučnih istraživanja i studija iz predmetne oblasti, predstavljaju osnov za definisanje problema istraživanja koji se odnosi na identificiranje relevantnih naučnih saznanja u kontekstu uticaja učeće organizacije na performanse zaposlenika u bh. kompanijama.

1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja

Na osnovu problema istraživanja, definisano je osnovno istraživačko pitanje koje glasi: Da li učeće organizacije utiču na performanse zaposlenika u bh. kompanijama? Predmet istraživanja jeste efekat učeće organizacije na unapređenje performansi zaposlenika (zadovoljstvo poslom, motivacija, organizacijska privrženost (lojalnost) u bh. kompanijama.

1.3. Ciljevi istraživanja

Na osnovu prethodno iznesenih problema, predmeta istraživanja i hipoteza proizilaze svrha i ciljevi istraživanja.

Svrha i glavni ciljevi istraživanja su:

- Utvrditi doprinos i značaj učeće organizacije po pitanju unapređenja performansi zaposlenika u bh. kompanijama.
- Utvrditi doprinos i značaj učeće organizacije po pitanju unapređenja zadovoljstva poslom zaposlenika u bh. kompanijama.
- Utvrditi doprinos i značaj učeće organizacije po pitanju unapređenja motivacije zaposlenika u bh. kompanijama.
- Utvrditi doprinos i značaj učeće organizacije po pitanju unapređenja organizacijske privrženosti (lojalnosti) zaposlenika u bh. kompanijama.

Dodatni cilj istraživanja je utvrditi da li demografske karakteristike bh. zaposlenika utiču na njihovu sklonost ka organizacijskom učenju, zadovoljstvo poslom, motivaciju, te organizacijska privrženost (lojalnost).

1. 4. Hipoteze istraživanja

U skladu sa ciljevima istraživanja definisane su hipoteze istraživanja:

Osnovna hipoteza: Učeća organizacija pozitivno utiče na performanse zaposlenika u bh. kompanijama.

Pomoćna hipoteza 1: Učešća organizacija pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenika u bh. kompanijama.

Pomoćna hipoteza 2: Učeća organizacija pozitivno utiče na motivaciju zaposlenika u bh. kompanijama.

Pomoćna hipoteza 3: Učeća organizacija pozitivno utiče na organizacijsku privrženost (lojalnost) zaposlenika u bh. kompanijama.

1.5. Metodologija istraživanja

Prilikom izrade predmetnog završnog rada korištena su dva osnovna tipa istraživanja: desk research (prilikom obrade naučne literature iz predmetne oblasti) i terensko istraživanje (prilikom prikupljanja primarnih empirijskih podataka). U slučaju desk research-a korišteni su relevantni i naučno pouzdani izvori (knjige, naučne studije i članci, online izvori, i sl.). Navedeni tip istraživanja podrazumijeva korištenje sljedećih naučnih metoda: historijska metoda, deskriptivna metoda, metoda sinteze i analize, metoda indukcije i dedukcije, metoda specijalizacije, komparativna metoda itd.

U slučaju terenskog istraživanja, prikupljanje primarnih podataka, je vršeno metodom anketiranja. Kao osnovni instrument istraživanja korišten je strukturirani upitnik, koji je kreiran u skladu sa definisanim istraživačkim varijablama koje su mjerene pomoću sljedećih standardiziranih skala:

- „Skala za mjerenje učeće organizacije”- Leufven, Vitrakoti, Bergstrom i Malqvist (2015),
- „Skala za mjerenje zadovoljstva poslom”- MacDonald i MacIntyre (1997),
- „Skala za mjerenje motivacije”- Souksmith (1989),
- te „Skala za mjerenje organizacijske privrženosti (lojalnosti)”- Khan, Awang i Ghouri (2014).

Prilikom odabira jedinica uzorka, korištena je metoda namjernog uzorkovanja, to jeste jedinice uzorka su bili zaposlenici bh. kompanija koje imaju razvijen odjel za upravljanje ljudskim resursima, te u poslovnoj praksi aktivno primjenjuju principe učeće organizacije. Konkretno, izvršeno je anketiranje zaposlenika iz četiri bh kompanije: BH Telecom d.d. Sarajevo, Elektroprivreda d.d. Sarajevo, Bosnalijek d.d. Sarajevo, te Mistral Sarajevo, uz napomenu da izbor javnih i privatnih kompanija doprinosi reprezentativnosti i pouzdanosti rezultata istraživanja. U istraživanju je učestvovalo 206 ispitanika (aktivnih zaposlenika navedenih kompanija).

U slučaju statističke obrade podataka, za potrebe testiranja definisanih hipoteza istraživanja, korištene su sljedeće metode:

- Analiza pouzdanosti,
- Pearsonova korelacija,
- Linearna regresiona analiza,
- t test.

1.6. Struktura završnog rada

U uvodu su prikazani sljedeći elementi završnog rada: problem istraživanja, istraživačko pitanje i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja, metodologija istraživanja, te struktura završnog rada.

Drugo poglavlje, pod nazivom Koncept učeće organizacije, odnosi se na detaljnu elaboraciju navedenog fenomena. U uvodnom dijelu poglavlja se govori o pojmu i definiciji učeće organizacije. U nastavku poglavlja su obrazložene dimenzije i determinante učeće organizacije. Posebna pažnja je posvećena dijelu poglavlja koji se odnosi na efekte i značaj učeće organizacije u savremenom poslovanju. Završni dio poglavlja se odnosi na perspektivu i budućnost učeće organizacije.

Treće poglavlje ili Organizacijske performanse je posvećeno elaboraciji predmetnog koncepta. Osim pojma i definicije, u fokusu trećeg poglavlja su opisane tri organizacijske performanse: zadovoljstvo poslom, nivo motivacije, te organizacijska privrženost (lojalnost) zaposlenika. Na kraju poglavlja se govori o ostalim organizacijskim performansama.

Četvrto poglavlje nosi naziv Uticaj učeće organizacije na performanse zaposlenika (pregled literature). U okviru navedenog poglavlja su prezentirana naučna saznanja i rezultati empirijskih istraživanja na temu uticaja učeće organizacije na tri organizacijske performanse: zadovoljstvo poslom, nivo motivacije, te organizacijska privrženost (lojalnost) zaposlenika.

Peto poglavlje, se odnosi na empirijsko istraživanje uticaja učeće organizacije na performanse zaposlenika u bh. kompanijama. U okviru navedenog poglavlja je urađena detaljna prezentacija (opisno, tabelarno i grafički) karakteristika istraživačkog procesa, karakteristika istraživačkog uzorka, rezultata deskriptivnog istraživanja, te rezultata testiranja hipoteza istraživanja.

Završno poglavlje ili zaključna razmatranja predstavljaju diskusiju najznačajnijih rezultata istraživanja, prezentaciju menadžerskih implikacija, te definisanje ograničenja i preporuka za buduća istraživanja iz predmetne oblasti.

2. KONCEPT UČEĆE ORGANIZACIJE

Učeća organizacija (engl. *learning organization*) ili organizacija koja uči je organizacija modernog doba. U današnjim vremenima se tehnologije i poslovno okruženje mijenjaju veoma brzo što zahtijeva dinamičnu prilagodbu organizacija koje žele ostvariti dugoročnu konkurentsku prednost. Zato je neophodno da učeće organizacije daju naglasak na stalnim inovacijama kroz kontinuirano učenje u skladu sa ciljevima organizacije, a u interesu profitabilne budućnosti.

2.1. Pojam i definicija učeće organizacije

Decenijama se stručnjaci iz raznih oblasti bave pojmom i definicijom učeće organizacije, ali još uvijek vlada podijeljeno mišljenje i veliko interesovanje za koncept učeće organizacije. Pored edukacije, učeća organizacija podržava svoje zaposlenike u preuzimanju rizika u inovativnim i kreativnim idejama i tako potiču ispoljavanje potpunih pojedinačnih i kolektivnih potencijala, što vodi ka zadovoljstvu, poboljšanju kvaliteta rada i stvaranja konkurentске prednosti. Mnogi teoretičari su sa aspekta naučne discipline kojoj pripadaju popularizirali učeću organizaciju i dali značajne odrednice i definicije učeće organizacije. Neke od njih su prikazane u Tabeli 1.

Tabela 1. Pregled definicija učeće organizacije

De Geus (1988)	„Učeća organizacija je predložak za organizaciju koja stvara svoju budućnost putem prilagodbe promjenama iz okruženja i aktivnom uticaju na to okruženje.”
Senge (1990)	„Učeća organizacija je ona u kojoj učenje podrazumjeva stalno testiranje i transformaciju iskustva u znanje dostupno svima u organizaciji, a koje je značajno za temeljnu svrhu organizacije. U tim organizacijama ljudi konstantno šire svoje sposobnosti i postizanje željenih rezultata.”
Garvin (1993)	„Učeća organizacija je organizacija vješta u stvaranju, sticanju i prenosu novih znanja i mijenjanju svog ponašanja kao odraza novih znanja i spoznaja.”
Cummings i Worley (1993)	„Učeća organizacija je organizacija koja ima izraženu sposobnost učenja, prilagođavanja i mijenjanja. To je organizacija u kojoj se procesi učenja analiziraju, razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima organizacije.”

Weik i Roberts (1993)	„Organizacijsko učenje je proces koji se sastoji od međusobno povezanih akcija pojedinaca, tj. njihovih međusobnih veza koje rezultiraju kolektivnim mišljenjem.”
McGill i Slocum (1993)	„Organizacijsko učenje je process kroz koji menadžeri postaju svjesni kvalitete, obrazaca i posljedica iz svog vlastitog iskustva, te razvijaju mentalne modele za razumijevanje istih iskustava.”
Meade (1995)	„Učeća organizacija je ona koja je vješta u sticanju i prenosu novih znanja na svim nivoima organizacije, modificirajući način svoga djelovanja.”
Leithwood <i>et al.</i> (1995)	„Učeća organizacija je skupina ljudi koja slijedi zajedničku svrhu, ali istovremeno ostvaruje i individualne ciljeve sa kolektivnom predanošću da redovito vrednuju vrijednosti ove svrhe.”
Probst Buchel (1997)	„Organizacijsko učenje je proces u kojem se mijenjaju organizacijsko znanje i baza vrijednosti, a što dovodi do unapređenja sposobnosti rješavanja problema i spremnosti za akciju.”
Franklin <i>et al.</i> (1998)	„Učeća organizacija je ona u kojoj se “učenje i rad i rad i učenje ne mogu odvojiti.”
Rowley (1998)	„Učeća organizacija je ona organizacija u kojoj se stvara organizacijska klima koja podržava učenje.”
Pedler i Aspinwall (1998)	„Postoje četiri oblika organizacijskog učenja: 1) učenje o stvarima, odnosno znanje; 2) učenje kako raditi stvari, odnosno sticanje vještina, sposobnosti i kompetencija; 3) učenje u funkciji ostvarenja potpunih osobnih potencijala, osobno usavršavanje i 4) učenje kako povezati posmatrane pojave.”
Watkins (2005)	„Učeća organizacija je organizacija u kojoj vođe rade na izgradnji snažnijeg osjećaja timskog rada među odjelima.”
Greenwood (2009)	„Učeća organizacija je ona u kojoj su pojedinci i grupe ovlaštene da unutar organizacijskih struktura utvrđuju vlastite načine djelovanja, te da procjenjuju i direktno se prilagođavaju uslovima iz okruženja.”
Calhoun <i>et al.</i> (2011)	„Učeća organizacija je snažna vizija i metafora promjene.”

Daft (2015)	„Učeća organizacija je organizacija u kojoj članovi traže metode rješavanja problema i poteškoća, te u skladu s tim promiču kontinuirano poboljšanje kako bi se unaprijedila konkurentnost organizacije.”
----------------	---

Izvor: (Jerković, 2019)

Kroz ove definicije učeće organizacije raznih autora i vremena nastanka ističe se potreba za promjenama na svim nivoima organizacijskog poslovanja i stvaranje organizacijske klime koja podržava kontinuirano učenje, individualno i organizacijsko, podjelu znanja na svim nivoima, gdje su svi i učenici i učitelji. Učeća organizacija svoju budućnost kreira putem adekvatne dinamične prilagodbe na brze i neizvjesne promjene u poslovnom okruženju u kojem vidi šansu za nove izazove i kreativno djelovanje u svim područjima poslovanja težeći ka zajedničkom cilju i postizanju željenih rezultata.

2.2. Determinante učeće organizacije

Značajno obilježje učeće organizacije je ustvari fundamentalna promjena u načinu razmišljanja, usvajanja cjeloživotnog učenja, odnosno učenja kao stila života. Svi zaposlenici učeće organizacije su usmjereni na rješavanje problema, a ishodi su prioritet. Značajna obilježja učeće organizacije se ogledaju i u spremnosti svih zaposlenih za konstantnim sticanjem znanja, obaveznom prenošenju i podizanju stepena znanja, kao najvećeg kapitala.

„Stepen u kojem organizacije uče može postati, kako se često naglašava, jedina bitna konkurentna prednost, a doživotno učenje i širnje znanja glavna zadaća zaposlenih u osiguranju osobne konkurentne snage na unutrašnjem i vanjskom tržištu rada” (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Sve dimenzije učeće organizacije su u pozitivnoj korelaciji sa boljim organizacijskim učinkom i ispunjavanjem strateških ciljeva. One utiču na redovito stvaranje, transformiranje i širenje znanje kako bi ga sprovela u akcije temeljene na percepciji i iskustvu u ostvarenju željenih rezultata.

Za organizacijsko učenje i prilagodljivost značajno je okruženje koje podržava učenje, pravilni procesi i prakse učenja, kao i transformacijsko ponašanje vođstva koje pruža podršku i pojačanje.

Šunje (2003) definira da je „koncept izgradnje učeće organizacije vrlo izazovan i dugotrajan, baziran na kapacitativnosti organizacijskog top menadžmenta da strategijski vodi organizaciju ispoljavajući punu posvećenost i zaposlenim i organizaciji i punu integrativnost i konzistentnost u svom djelovanju”.

Doprinos stvaranju koncepta učeće organizacije je i objavljivanje knjige Petera M. Sengea „*The fifth discipline: the art and practice of learning organization*” u kojoj je objašnjenju pristupio interdisciplinarno sa područja ekonomije, psihologije i sociologije kako bi objasnio da je potreban holistički pristup u rješavanju problema koji će sa lakoćom povezati mnoga područja savremenog života rušeći granice i gradeći mostove između njih.

2.2.1. Organizacijsko učenje

Savremene organizacije u današnje vrijeme rastuće globalizacije razvijaju se sinergijskim djelovanjem individualnog, timskog i organizacijskog učenja. Veliki značaj i velike resurse posvećuju organizacionom učenju kao jednom od najefikasnijih faktora konkurentske prednosti. Organizacija usvaja novo znanje kada pojedinac shvati da je znanje glavni sistem vrijednosti organizacione kulture (Rupčić, 2002). Menadžeri moraju uložiti velike napore i dati sve od sebe da omoguće pojedincima sticanje novih znanja i vještina koje će povećati stepen kvaliteta u obavljanju poslova na svim radnim mjestima i tako omogućili sticanje organizacijskih sposobnosti (Galetić, 2011).

U organizaciji je prevashodno potrebno stvoriti organizacijsku kulturu koja pogoduje učenju, u kojoj se vrednuje znanje i koje se konvertira u korisne organizacijske ishode. Faktori i smjernice za dizajniranje organizacijske kulture prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2. Dizajniranje organizacijske kulture koja pogoduje organizacijskom učenju

Faktori	Smjernice
Socijalna okolina	<ul style="list-style-type: none"> - sigurna okruženja i novi pristup ljudskim potencijalima - razvoj novih i kreativnih mišljenja i individualnih sposobnosti - uvođenje promjena kao odgovor na potrebe vanjskog okruženja
Povratne informacije	<ul style="list-style-type: none"> - širi jedinstvo, brigu o zaposlenicima - stalno unapređenje, priznavanje uspjeha - potiče nagrađivanje (materijalne i nematerijalne nagrade) i identifikaciju zaposlenika sa organizacijom - osjećaj pripadnosti, zadovoljstva i ponosa - osigurava motivaciju
	- prilagođava se potrebama, sve ideje se realizuju

Nove ideje	- znanje kao temeljna vrijednost - “žed” za inovativnošću i izvrsnošću
Tolerisati pogreške i propuste	- psihološki sigurna, potiče preuzimanje rizika - ne kažnjava pogreške

Izvor: izrada autora

U tabeli su date smjernice za stvaranje psihološki sigurnih okruženja, kojima će se stimulisati nove ideje i tolerisati pogreške i propusti.

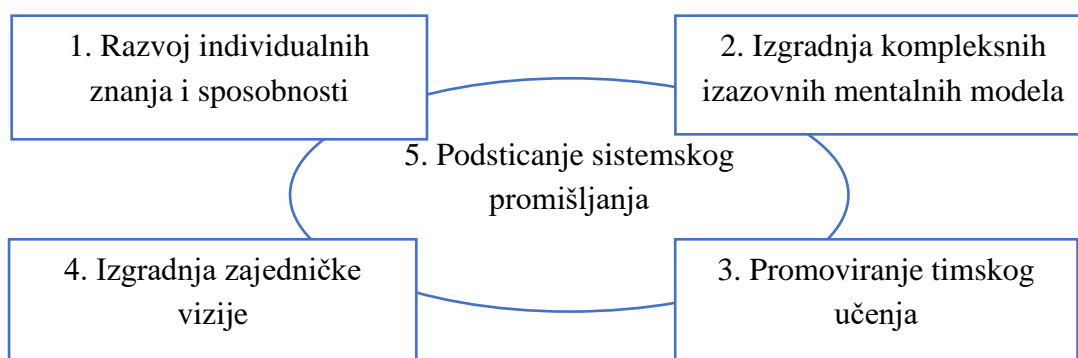
Organizacije temeljene na učenju i znanju su uspješne u izgradnji konkurentske prednosti. Veliku ulogu ima organizacijski top menadžment u stvaranju koncepta organizacijskog učenja kroz dizajniranu organizacijsku kulturu.

„Suština koncepta organizacionog učenja je da učeća organizacija iznad svega vrednuje kontinuirano individualno i kolektivno učenje, gdje je upravo spremnost i sposobnost za učenje temeljni izvor organizacijske konkurentske prednosti”(Šunje,2003). Organizacije temeljene na modelu trajnog učenja stalno potiču aktivnost zaposlenika na izvršavanju različitih zadataka čime se stvara koncept „fleksibilnog”radnika.

„Učenje postaje stalni proces intenzivne interakcije u kojoj znanje kruži i širi se u svim smjerovima i svi su istodobno učenici i učitelji, manageri postaju sve više treneri, odnosno učitelji” (Bahtijarević-Šiber, 1999).

„U srcu organizacionog učenja je kreativnost i individualna i grupna i to kreativnost koja je u funkciji unapređenja sposobnosti zaposlenih da razumiju korporacijski kontekst i da stalno promišljajući kreativno zajedno sa organizacijskim top menadžmentom preispituju i unapređuju projektiranu poslovnu strategiju” (Šunje, 2003). Organizaciono učenje bazirano na učenju svih zaposlenih i unapređenju poslovanja zavisi od principa prikazanih na slici 1.

Slika 1. Princip organizacionog učenja



Izvor: (Šunje, 2003)

Savremeno poslovanje zahtijeva veći stepen temeljnih vještina i funkcionalnu pismenost pri prijemu radnika, kako ne bi imali ograničenja na putu organizacijskih promjena. Istraživanja u SAD (Carrell, Elbert i Hatfield, 1955) su pokazala zabrinjavajući nedostatak funkcionalne pismenosti i temeljnih vještina kod zaposlenih što ograničava promjene unapređenja proizvodne tehnologije, kvalitete i ozbiljne poteškoće u reorganiziranju poslova zbog toga što njihovi zaposleni imaju problem s učenjem novih vještina.

Zato, od zaposlenih traže odgovarajuće vještine:

- znanje kako učiti, kompetentnost,
- kreativnost i rješavanje problema,
- samopuzdanje, osobno usavršavanje, postavljanje ciljeva,
- interpersonalne vještine i timski rad,
- organizacijska efektivnost i vođstvo.

2.3. Reinženjering i učeća organizacija

Reinženjering ima značajnu ulogu za uspješno ostvarivanje novih organizacijskih ciljeva kroz učeću organizaciju kao koncepciju modernog menadžmenta zbog čega su neodvojivi poslovni procesi. Uspješna provedba reinženjeringa zahtijeva novu filozofiju menadžmenta ljudskih potencijala, gdje se njeguju novi ekspanzivni obrasci mišljenja, oslobađa i kreira kolektivna energija za postizanje boljih ciljeva. Dakle reinženjering ističe promjene u načinu mišljenja i rada, a učeća organizacija ističe način na koji se to ostvaruje. Reinženjering zahtijeva mijenjanje i prilagodljivost ljudi u situacijama brzih promjena. Odgovor na te zahtjeve iziskuje kontinuirano učenje i oslobađanje talenata. Stvaranjem kulture stalnog učenja na svim nivoima, organizacije kontinuirano proširuju svoje kapacitete za provedbu reinženjeringa.

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da reinženjering zahtijeva da ljudi imaju potrebne kompetencije i ponašanje, da usvajaju novo i prilagođavaju se promjenama, radikalno mijenjajući posao, pristup i ulogu u radu zaposlenih i menadžera, što zahtijeva kontinuirano učenje i „radnike znanja”.

Uspješan reinženjering je osnova za stvaranje učeće organizacije, koja kreira organizacionu kulturu i klimu pogodnu za sve članove organizacije potičući ih na učenje i razvoj njihovih punih potencijala, kroz kontinuirano učenje svih sudionika poslovnog procesa (zaposleni, potrošači, dobavljači i dr.) U učećoj organizaciji ključna je strategija razvoja ljudskih potencijala koja omogućava kontinuirani proces transformiranja organizacije u „organizaciju znanja.”

„Postoji pet temeljnih vještina učeće organizacije koje su u isto vrijeme pretpostavke uspješnosti provedbe reinženjeringa poslovanja” (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- sistemsko rješavanje problema
- eksperimentiranje s novim pristupima
- učenje iz vlastitog iskustva i prošlih događaja
- učenje iz iskustva i najbolje prakse drugih
- prenošenje znanja brzo i efikasno kroz cijelu organizaciju

Kreiranje kulture stalnog učenja, oslobađanje talenata, uključivanje svakog u promjene prikazano je u Tabeli 3.

Tabela 3. Temeljne pretpostavke učeće organizacije i reinženjeringa

Kreiranje kulture učenja	Oslobađanje talenata ljudi	Uključivanje svakog u promjene
<ul style="list-style-type: none"> - poticanje individualne vizije - stalno komuniciranje - oživljavanje vizije i promjene - otklanjanje barijere - koncentriranje na pozitivno 	<ul style="list-style-type: none"> - postavljanje izazovnih ciljeva - poticanje mišljenja i kreativnosti - razlikovanje između analize i zastupanja - samoanaliziranje - izbjegavanje defenzivne rutine 	<ul style="list-style-type: none"> - usredotočenost na odnose, a ne elemente - izbjegavanje okrivljavanja - izbjegavanje zaslijepjenosti detaljima - traženje i poticanje promjena - razlikovanje simptoma i uzroka

Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Suština reinženjeringa zahtijeva radikalno preoblikovanje poslovnih procesa, kontinuirano učenje, transformaciju menadžmenta i partnerski odnosi menadžmenta i zaposlenih.

2.4. Discipline učeće organizacije (Senge)

Kako bi jedna organizacija imala karakteristike organizacije koja uči i kako bi se razlikovala od tradicionalnih autoritarnih organizacija, potrebno je savladavanje određenih osnovnih disciplina. One su od vitalnog značaja za učeću organizaciju. Disciplina je razvojni put sticanja određenih vještina ili kompetencija koje se razvijaju kroz vježbu. Baviti se disciplinom, znači biti cjeloživotni učenik, jer veće znanje povećava svijest o neznanju. Discipline kao inovacije u ljudskom ponašanju predstavljaju teoriju i tehniku koja se mora proučiti i savladati da bi se mogla primjenjivati u praksi. Sengeovih pet „učućih disciplina” opisuju kako upravljati uspjehom i razvojem organizacije. Konceptu pet disciplina pristupa

se sa aspekta prakse, načela i suštine tj. rada, ideja i savladavanja disciplina, koje je definirao Senge (1990) i to :

- Lično usavršavanje (*personal mastering*)
- Mentalni modeli (*mental models*)
- Timsko učenje (*team learning*)
- Izgradnja zajedničke vizije (*shared vision*)
- Sistemsko razmišljanje (*system thinking*)

Lično usavršavanje predstavlja disciplinu neprestanog rada na sebi, pa je nazivaju i doživotnom disciplinom. Od stepena ličnog usavršavanja zavise ostale discipline učeće organizacije. Osoba sa velikim stepenom ličnog usavršavanja je svjesnija svog neznanja, a također i znanja, jer tada je samouvjerena, spremna za promjene i nove izazove. Dolazi do produbljiivanja lične vizije, fokusiranja energije razvijanja, strpljenja i objektivnog sagledavanja stvarnosti. Fokusira se na razrješavanje stvari koje su zaista bitne. Može značiti značajan nivo vještina i lične motivacije ljudi koji su posvećeni vlastitom cjeloživotnom učenju kako bi spoznali kako njihove akcije utiču na njihovo okruženje. Bez osobnog vježbanja i oponašanja ljudi posjeduju reaktivni način razmišljanja (neko drugi stvara njihove probleme). Kao takvo lično usavršavanje predstavlja i duhovni temelj organizacije koja uči i težnju ka bitnim životnim stvarima.

Mentalni modeli predstavljaju nove i otvorene modele mišljenja. U učećim organizacijama postaju svjesni da su im potrebne promjene, duboko ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike koje utiču na to kako će razumjeti svijet i kako će poduzeti akciju. Organizacija mora biti fleksibilna u prihvatanju promjena prema novim mentalnim modelima i novom ustrojstvu kompanije. Najuspješnije su one koje imaju veliku sposobnost brze prilagodbe. Disciplinirani rad sa mentalnim modelima započinje okretanjem ogledala unutra, otkrivanje vlastitih slika, poticanje otvorenosti i iznošenje vlastitog mišljenja, sposobnost vođenja učećih razgovora. Mentalni modeli se baziraju na otvorenosti kako bi otkrili nedostatke u sadašnjem načinu gledanja na svijet.

Timsko učenje je osnova i temelj efikasnog načina rješavanja problema. Timsko učenje razvija sposobnosti grupe ljudi u traženju načina djelovanja izvan individualnih mogućnosti i obično započinje dijalogom kako bi ušli u zajedničko razmišljanje. Disciplinirani dijalog je jako značajna u procesu učenja i prepoznavanja odgovarajućih interakcija u timovima. Stoga je jako važan odnos unutar tima, međusobno povjerenje i pozitivna energija za ostvarenje zajedničkog cilja kroz vježbu dijaloga i razumjevanja kako bi timski rad i timsko učenje postalo efikasno. U savremenim organizacijama timsko učenje je od vitalnog značaja jer predstavljaju temeljnu jedinicu učenja, a praksa dijaloga nadvladava rasprave. Učeće organizacije putem timova provode permanentno učenje na razne načine. Uči se kroz greške, pokušaje, sagledavanje posljedica, prilagođavanje, istraživanje novih, neiskorištenih i skrivenih strateških prilika.

Zajednička vizija potiče dugoročne osjećaje i snagu za stvaranje istinske zajedničke slike budućnosti. Na ostvarenje vizije utiče organizacijsko sistemsko razmišljanje. Vizija nije samo dobra ideja, već poziv za zajednički cilj i ona daje energiju za učenje. Zajednička vizija kao disciplina učeće organizacije daje osjećaj zajedništva i odgovara potrebama ljudi koji je dijele.

Sistemske razmišljanje je peta disciplina i bazni koncept učeće organizacije, disciplina koja se može identifikovati sa učećom organizacijom. Sistemsko razmišljanje je skup znanja i alata, koji je razvijen tokom posljednjih pedeset godina. Fokusira se na sagledavanje cijeline, umjesto da se fokusira na pojedine dijelove sistema. Ova disciplina integrira ostale discipline spajajući ih u zajedničko tijelo teorije i prakse, što vodi holističkom pristupu rješavanja problema. Stajalište sistema općenito je orjentisano na dugoročne poglede kroz sistemske mape koje pokazuju ključne elemente nekog dinamički složenog sistema i način povezivanja. Stoga je značajno poznavanje teorije i dinamike sistema. Sistemsko razmišljanje je danas potrebnije nego ikad, jer postajemo zatrpani kompleksnošću i problemima, stoga su potrebne korjenite promjene razmišljanja, svako treba da nosi odgovornost za probleme u sistemu. Sistemsko razmišljanje u učećim organizacijama se počinje primjenjivati tek kada menadžeri počnu razmišljati pomoću sistemskih arhe-tipova.

2.5. Efekti i značaj učeće organizacije u savremenom poslovanju

Razvojem savremenog društva dolazi do brzih promjena u savremenom poslovanju. Nekada su pojedine kompanije bile dugo vodeće u svijetu, bez značajne konkurencije, međutim u današnjem svremenom poslovanju u vrijeme stalnog informacijskog i komunikacijsko-tehnološkog napretka konkurencija je velika i mogu opstati samo oni koji su najbolji, koji su konstantno budni, prate trendove i promjene na globalnom poslovnom okruženju i koji se brzo prilagođavaju na te promjene. Treba znati kako odgovoriti na te izazove.

Odgovoriti mogu samo organizacije koje na pijadestal stavljaju čovjeka sa svim njegovim manama i vrlinama, koje ističu njegovu osobnost, ali i spremnost da se majstorskim vještinama izdiže i prilagođava okruženju, kontinuirano uči, modelira svoju dušu i teži zadovoljstvu kroz ostvarenje ličnih i organizacijskih ciljeva.

Učeće organizacije u savremenom poslovanju predstavljaju savremene uspješne kompanije koje kreiraju znanje, tj njeguju kulturu stalnog učenja, inovacija, visokog kvaliteta i stalnih promjena, prateći savremene trendove. Zbog svega navedenog učeće organizacije predstavljaju značajnu ulogu kao temeljni izvor održive konkurentne prednosti.

Doba znanja i savremenih varijabli zahtjevaju od organizacija jasnu viziju budućnosti i napuštanje tradicionalnog načina poslovanja. Moraju se bazirati na moderne trendove i prihvatiti način rada temeljen na konceptu učeće organizacije koji je definiran kao rezultat velikog truda istraživača i praktičara u cilju dizajniranja snažne i prosperitetne organizacije koja može da isporuči vrijednost i osmišljeno trajanje svojom konkurentskom različitostu kao odgovor na izazove savremenog poslovanja.

U Tabeli 4. možemo vidjeti razlike u djelovanju učeće organizacije u odnosu na klasičnu organizaciju.

Tabela 4. Djelovanje učeće organizacije u odnosu na klasičnu organizaciju

Učeća organizacija	Klasična organizacija
<p>„Potiče učenje i prikuplja informacije iz internih i eksternih izvora.”</p> <p>„Uči iz iskustva drugih organizacija i potiče razmjene mišljenja o prikupljenim iskustvima.”</p>	<p>„Potiče formalne oblike učenja.”</p> <p>„Iskustva drugih preduzeća ne vrednuje kao priliku za učenje.”</p> <p>„Individualna iskustva i prikupljena znanja služe za sticanje moći i beneficija.”</p>
<p>„Potiče eksperimentiranje i ne boji se istraživati novo i nepoznato.”</p> <p>„Potiče na prihvatanje rizika permanentnog eksperimentiranja i nagrađuje eksperimentiranje kao način učenja.”</p>	<p>„Zazire od nepoznatog, a eksperimentiranje dopušta ograničenom broju zaposlenih.”</p> <p>„Ne potiče prihvatanje rizika zbog mogućih pogrešaka.”</p> <p>„Nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentiranja.”</p>
<p>„Potiče komunikaciju o uspjesima i neuspjesima.”</p> <p>„Vrši permanentno procjenjivanje na individualnom, timskom i organizacijskom nivou radi izgradnje kompetencija i nagrađivanja.”</p>	<p>„Ističe uspjehe, skriva neuspjehe i iz njih ne uči.”</p> <p>„Smatra kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem najvažnijim kompetencijama i osnovicom za nagrađivanje.”</p>
<p>„Razvija osjećaj brige, poštovanja i saradnje u radu i životu s drugima kao temelj za proces opunomoćenja.”</p>	<p>„Pojedinci su usmjereni na individualni rad i natjecanje s kolegama u individualnim performansama.”</p>
<p>“Prihvata promjene kao priliku za unapređenje.”</p> <p>“Fokusirana je na promjene koje provodi cjelovito.”</p>	<p>„Promjene shvata kao prijetnju.”</p> <p>“Nepravovremeno upravlja promjenama što može rezultirati krizom.”</p> <p>„Promjene uvodi selektivno i segmentirano.”</p>

Izvor: (Rupčić i Žic, 2012)

Iz tabele vidimo da se učeća organizacija uspješno „hrani” promjenama i inovacijama koje su odlika savremenog poslovanja u odnosu na tradicionalno poslovanje.

2.6. Perspektiva i budućnost učeće organizacije

Perspektiva učeće organizacije i njeni izgledi za budućnost su izuzetno važni u kontekstu savremenog poslovanja. Kroz istraživanje i analizu različitih izvora, u svijetu već duže vremena postoji trend učećih organizacija. Neprestano natjecanje i finansijska nestabilnost, u kombinaciji s brzom tehnološkom evolucijom i neprekidnim širenjem potrošačkih trendova i zahtjeva, sve više pojačavaju potrebu savremenih organizacija da kontinuirano traže nove izvore konkurentske prednosti. Temeljni izvor održive konkurentske prednosti 21. vijeka predstavljaju organizacije koje uče, jer imaju sposobnosti stalnog generiranja, širenja i integriranja novih znanja, a budućnost imaju organizacije koje imaju snažnu kulturu učenja, pa će tako potaknuti i globalnu kulturu.

Ključne politike i strategije poslovanja u budućnosti se zasnivaju na ljudima i tehnologiji. Učeće organizacije će biti putokaz za redizajniranje mnogih klasičnih organizacionih struktura u savremene organizacije koje se prilagođavaju brzim promjenama. Neke od razloga naveo je i Senge (2014), a to su:

- ostvarenje konkurentske prednosti,
- potpuna kvaliteta,
- poboljšanje performansi,
- razvijanje vještina i kompetencija,
- stvaranje motivirane i posvećene radne snage,
- upravljanje promjenama i vremenom,
- ostvarenje konkurentske prednosti,
- uviđanje međuzavisnosti,
- poticanje inovativnosti i kreativnosti.

Perspektiva učeće organizacije je usmjerena na budućnost i zavisi od jasne vizije i osjećaja menadžmenta za dobrobit zaposlenih i ostvarivanje viših ciljeva. Za rekonstrukciju filozofskih postavki menadžmenta Hamel i ostali (2009) su naglasili pravac u kojem treba da bude redizajniran menadžment u budućnosti a to je da se grade jači osjećaji pripadnosti i povjerenja, formalne hijerarhije zamjene prirodnim hijerarhijama, a putokaz za to tražiti u području, biologije, psihologije i teologije, kreirati nove menadžment alate za otvoreni svijet i vrednovanje ljudskih ideala jednako kao i efikasnost i profit, a sve sa liderima koji potiču saradnju, kreativnost i inovativne procese. Perspektiva i budućnost učeće organizacije sa novim trendovima je od suštinskog značaja i uslovljena je sve većim zahtjevima za kontinuiranim povećanjem znanja i vještina zbog novih izazova i ubrzanih promjena tehnologije.

Učeće organizacije su spremne za predviđanje budućih transformacija, te intenzivno razvijaju prilagodljive sposobnosti. Zbog tog koncepta poslovanja zaposlenici učećih organizacija su spremni na brzu prilagodljivost i fleksibilnost za brzo usvajanje odgovarajućih znanja i specifičnih vještina sa naglaskom na raznolikost i inkluzivnost. Kao brzi odgovor koriste će razne vidove i platforme za učenje, vještačke inteligencije i razne mikronauke. Učeća organizacija će kroz timsko učenje razmjenjivati iskustva i najbolje prakse i tražiti načine za rješavanje problema i razvoj novih ideja. Učeće organizacije će se prilagođavati potrebama zaposlenih bez obzira na njihovu lokaciju (rad na daljinu) i pružati podršku u njihovom duhovnom, materijalnom i radnom blagostanju. U dinamičnom okruženju organizacije koje idu u korak sa vremenom ukazuju na potrebu ne samo fleksibilnijih radnika, već i za fleksibilnijim modelima zapošljavanja, rad na različitim projektima i ugovoreni rad, gdje znanje kao odlučujući faktor, daje prednost učećoj organizaciji koja ima veće šanse za uspjeh i siguran put ka budućnosti. Učeća organizacija koja je svojim konceptom dominantno fokusirana na ljude, njihovu osobnost, vrijednost i na menadžment ljudskih potencijala ima veću odgovornost na zahtjeve i probleme društva, pa samim tim u fokusu interesovanja učećih organizacija bit će rješavanje socijalnih problema društva i ekoloških izazova. Zbog toga, nose veliku odgovornost za poboljšanje kvaliteta života i zadovoljenja potreba kako radnih tako i potreba potrošača, klijenata i saradnika, što će im omogućiti značajnu lidersku prednost, prepoznatljivost i kreiranje novih tržišta.

3. ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE

3.1. Pojam i definicija organizacijske performanse

Organizacijske performanse predstavljaju utvrđivanje uspješnosti poslovanja i ocjenuju se na osnovu različitih faktora koji ukazuju na efikasnost i uspješnost organizacije, u cilju poboljšanja ukupnih performansi. Mjerenjem performansi se utvrđuje ostvarenje strateških ciljeva, nivo i kvalitet ili odstupanje istih. Pokazatelji pri mjernju organizacijskih performansi se mogu odnositi na finansije, radnu snagu, tržište, prodaju, proizvodnju, ljudske resurse. Performanse organizacije ne treba posmatrati samo kroz standardizirane kvantitativne pokazatelje, već i kroz kvalitativne koji se odnose na zaposlenike, kao što su motivacija, zadovoljstvo zaposlenika, privrženost organizaciji, kreativnost, inovativnost, koji doprinose organizaciji da se lakše prilagodi promjenama. Kombinacija ovih faktora u velikoj mjeri doprinosi i uspješnosti i održivosti organizacije u savremenom poslovnom okruženju.

3.2. Motivacija zaposlenika

Jedna od najstarijih ključnih menadžerskih funkcija u okviru funkcije upravljanja ljudskim resursima je i motivacija zaposlenika. Motivacija zaposlenika igra ključnu ulogu i u konceptu učećih organizacija i onih koje to žele postati. Stoga je jako važan pristup motivaciji, način i tip motivacijskog sistema. Motivacija je ključna za ostvarenje ličnih i

organizacijskih ciljeva zaposlenika, što utiče na uspješnost poslovanja i jačanje konkurentske prednosti.

Motivacija i učenje su međusobno povezani. Motivirani zaposlenici su skloniji učenju i doprinose stvaranju dinamičnog okruženja u kojem se organizacija može brže prilagođavati promjenama i ostvariti svoje ciljeve.

Pokazatelj važnosti interesovanja za motivaciju zaposlenika je iz razloga što ona utiče na poboljšanje kvaliteta radnog života u organizacijama, poboljšanje efikanosti i kreativnosti i kao najvažnijeg, jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti.

3.2.1. Definicije motivacije

Teorijsko definiranje motivacije je novija pojava koja dostiže svoju kulminaciju razvojem ljudskih potencijala, a od tridesetih godina prošlog vijeka mnogi teoretičari su donosili svoja promišljanja o tom problemu i njegovom uticaju na rad.

Maslov (1982) je definirao motivaciju kao skup vrijednosti potrebnih za zadovoljenje čovjekovih potreba, a Lončarević, Mašić i Đorđević (2007) ističu uticaj tih vrijednosti na čovjekovo specifično ponašanje.

„Motivacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje” (Bahtijarević-Šiber, 1999, p.557).

„Motivacija je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji ili općenitije, motivacija započinje i odražava aktivnost u zacrtanom smjeru” (Dubin, 1961.p.49.)

Motivacija je važan instrument ponašanja u ostvarenju individualnih i organizacijskih ciljeva. Stoga, menadžeri moraju imati izražen senzibilitet za motivaciju zaposlenih i poznavati teorije motivacije.

3.2.2. Teorije motivacije

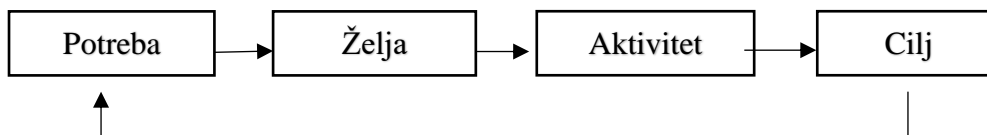
Za uspješno ostvarenje postavljenih radnih ciljeva, ključno je razumjeti proces motivacije. Postoje mnoge teorije motivacije koje su klasificirane u dvije glavne skupine i to sadržajnu i procesnu.

Sadržajne teorije motivacije

Te teorije objašnjavaju zadovoljenje nekih potreba zaposlenih kao što su plata, sigurnost, napredovanje itd., zato ih neki autori karakterišu kao individualne teorije motivacije, jer ignorišu u potpunosti teorije usmjerene na motivaciju za rad, a naglašavaju karakteristike

pojedince i zadovoljavanje ličnih potreba za radno ponašanje. Na sljedećoj slici je prikazan opći model ponašanja u sadržajnim teorijama.

Slika 2. Proces motiviranja prema sadržajnim teorijama



Izvor: (Steers i Porter, 1975)

U skupinu sadržajnih teorija spadaju:

- Maslowljeva (teorija hijerarhije potreba)
- Alderferova (teorija trostupanjske hijerarhije)
- McClellandova i Atkinsonova (teorija motivacije postignuća)
- Herzbergerova (dvofaktorska teorija motivacije)
- Minerova (teorija motivacije uloga)

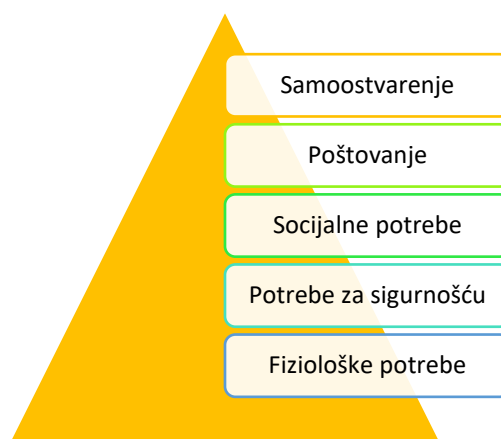
Teorija hijerarhije potreba

Maslowljeva teorija je još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija i naziva se još holističko-dinamička teorija. On je izučavanje ove teorije bazirao na vrijednostima koje utiču na zadovoljenje čovjekovih potreba.

Ljudske potrebe je klasificirao na pet nivoa od najniže do najviše, koje se zadovoljavaju na različite načine prema rastućoj važnosti:

- fiziološke potrebe
- potrebe za sigurnošću
- potrebe za pripadnošću
- potrebe za uvažavanjem
- potrebe za samoostvarenjem

Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: izrada autora prema Maslow-u, 1982, prikazano u Bahtijarević-Šiber, 1999

Maslov je svoju teoriju bazirao tako da je potrebno zadovoljiti potrebe nižih nivoa, nakon čega slijede potrebe rasta ili samoostvarenja koje se kontinuirano razvijaju.

Teorija trostepenske hijerarhije

Alderfer je ovu teoriju razvrstao u tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti i rasta i razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1990).

Egzistencijalne potrebe predstavljaju zadovoljenje materijalnih dobara kako bi zadovoljili osnovne egzistencijalne potrebe. Kako te potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljenja koju smatra „dovoljnom”, a koja je uvjetovana individualno i društveno. Potrebe povezanosti karakterišu sve vrste interpersonalnih odnosa značajnih za pojedinca (porodica, prijatelji, saradnici, menadžeri). Potrebe rasta i razvoja su potrebe koje omogućavaju pojedincu da u potpunosti razvije svoj potencijal za postizanje zadatih ciljeva, koje nakon zadovoljenja imaju tendenciju za dalji rast i razvoj, a u suprotnom dolazi do negativnih trendova kako za pojedinca, tako i za radnu sredinu.

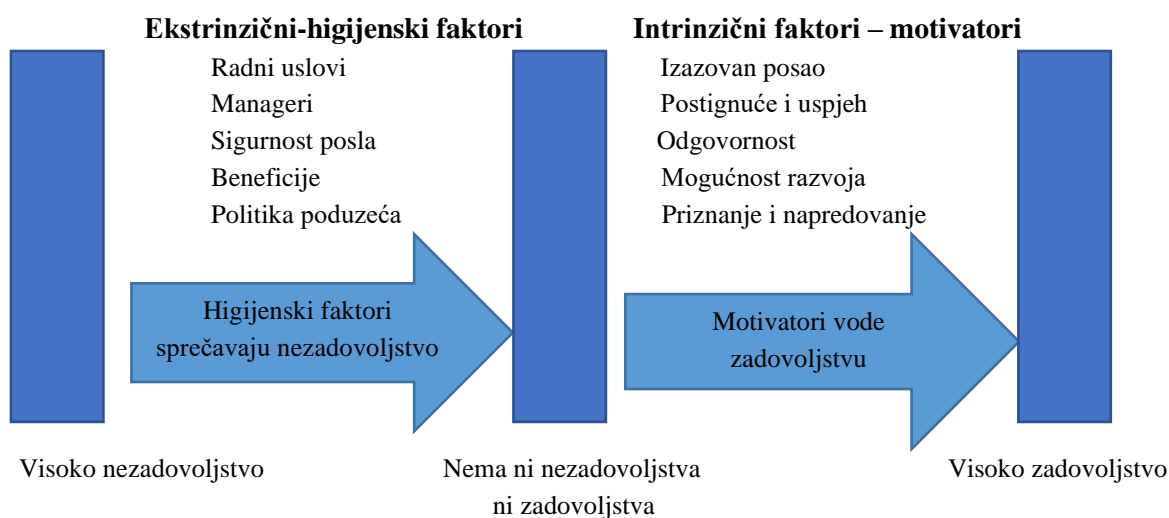
Teorija motivacije postignuća (McClelland i Atkinson)

Motiv postignuća je važan faktor za uspješno poslovanje ne samo menadžerskih i poduzetničkih zanimanja već i ostalih uposlenika koji osjećaju zadovoljstvo nakon uspješno obavljenog posla. U velikoj mjeri ovisi o određenim karakteristikama ljudi koji imaju želju za uspjehom, pa tako osobe s visokom potrebom postignuća imaju stalnu okupiranost zadatkom, preuzimaju osobne odgovornosti i inicijative, imaju želju za neposrednim povratnim informacijama, kao i povjerenje i pouzdanje u osobne sposobnosti. Motivacija postignuća daje najviše prostora jačanju želje za uspjehom i veže se za poslove koji pružaju mogućnost rješavanja problema, samostalnog donošenja odluka i preuzimanje rizika, pa se ovaj koncept motivacije može proširiti na sve zaposlene kojima uspješno obavljanje nekog posla ili zadatka pruža zadovoljstvo.

Dvofaktorska teorija motivacije (Herzbergova)

Ova teorija je popularna skoro kao Maslowljeva i imala je veliki uticaj na drugačiji pristup radnoj motivaciji, odnosno daje prednost osobnim potencijalima kao motivatorima nad materijalnim i drugim ekstrinzičnim faktorima. Kod nje razlikujemo dvije različite kategorije motivacijskih faktora prikazane na slici 4.

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999)

3.2.3 Faktori koji utiču na individualnu motivaciju zaposlenika

Motivacija zaposlenika je ključ uspjeha jedne organizacije i njihova težnja ka ostvarenju svojih ličnih ciljeva, koji se prenose i na organizacijske ciljeve, na veću produktivnost i zadovoljstvo poslom. Poboljšanje motivacije je izazov za organizaciju i lideri imaju veliku ulogu u motiviranju zaposlenika.

Osnovne teorije motivacije zaposlenika su teorija postavljanja ciljeva, teorija učenja, prilagođavanja, jednakosti i očekivanja. Entuzijazam motiviranih zaposlenika vodi ka konstantnom iznalaženju novih područja kako bi dali maksimum i postali učinkovitiji u svom radu. Oni kreiraju uspješno radno okruženje, ulažu svu energiju i strast za uspješno obavljanje zadataka i to ih čini sretnim i zadovoljnim, lakše ostvaruju ciljeve, vole posao koji obavljaju, pozitivno utiču na druge, spremni su na saradnju i timski rad, ne propuštaju radnu obavezu bez velikog razloga. Uspjeh organizacije sa motiviranim zaposlenicima je zagarantovan.

Menadžment koji ima jasnu viziju za dobrobit zaposlenih ima veliku ulogu u iznalaženju faktora motivacije. Oni su ti koji moraju stvoriti pozitivno okruženje, poticati na uspjeh, voditi otvoren dijalog, povezati se sa zaposlenicima kroz prijateljske komunikacije u radnom okruženju i van njega, biti u toku sa novim trendovima. Umjesto mjerenja učinka moraju biti

posvećeni mjerenju rasta i doprinosa tokom godine. Kritike moraju biti konstruktivne, usmjerene na budućnost.

Zaposlenici ističu da im na motivaciju pozitivno utiče raznolikost, zanimljivost, vještine koje posao zahtijeva, autonomija, feedback o rezultatima i intrinzične nagrade.

U današnjim turbulentnim i stresnim vremenima u savremenim organizacijama dominantan značaj imaju nematerijalni motivacijski faktori koji stvaraju balans između unutrašnjih emocija i spoljnih faktora.

3.3. Zadovoljstvo poslom zaposlenika

Zadovoljstvo poslom ima veliki značaj kako za zaposlenike i njihovu situaciju na poslu, tako i za organizaciju, odnosno kako se zaposlenici osjećaju kao dio organizacije pri ostvarivanju ličnih i zajedničkih ciljeva. Zadovoljstvo poslom zavisi od osobe do osobe i od grupe do grupe ljudi i uglavnom je vezano za radna mjesta koja imaju suštinske karakteristike u skladu sa njihovim vlastitim prioritetima. Na zadovoljstvo poslom osim ličnih i organizacijskih faktora veliki uticaj ima opšte i socio-ekonomsko stanje u okruženju. Mnogi teoretičari su definirali zadovoljstvo kao:

1. „Pozitivan doživljaj koji zaposleni ima prema svom poslu, koji je rezultat procjene i ocjene karakteristika posla” (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006).
2. „Ugodan osjećaj proizašao iz percepcije da posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti neke osobe” (Marušić, 2006).
3. „Mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu” (Judge i Klinger, 2008).

Motivacija je veoma snažan faktor koji pokreće zaposlenike na ostvarenje ličnih ciljeva koji se ujedno preslikavaju i na organizacijske ciljeve, čiji se pozitivni ishodi manifestuju zadovoljstvom. Svaki zaposlenik različito percipira odgovarajuću situaciju što ukazuje na činjenicu da isti uslovi rada ne vode nužno ka istom zadovoljstvu poslom. Radno okruženje ima veliki uticaj kakav će zaposlenik zauzeti stav u odgovarajućim situacijama, što znači da ne zavisi samo od njegove biologije ličnosti već je nametnut i socijalnim faktorima.

Karakteristike ličnosti su također ključni faktor u postizanju zadovoljstva i potreban je veliki trud kako bi se adekvatno promijenile i postigle duhovni i fizički balans u spoznaji životnih vrijednosti kroz zdrave stilove života. Zadovoljstvo predstavlja stepen ispunjenja nečijih potreba, želja ili težnji.

Osim ličnih ključnu ulogu u zadovoljstvu poslom imaju organizacijske determinante prikazane na slici 5.

Slika 5. Organizacijske determinante zadovoljstva poslom



Izvor: (Bakotić, 2009)

Iz prethodne slike vidimo pojedine organizacijske determinante koje zajedno čine cjelinu, ali u isto vrijeme dominantnu ulogu predstavlja stil vođenja koji predstavlja najznačajniju i najsloženiju ulogu menadžmenta. Organizacijske vođe su odgovorne da svojim načinom rukovođenja i stvaranjem motivirajuće klime motivišu zaposlenike u stvaranju vlastite motivacije i ličnog zadovoljstva poslom što se u velikoj mjeri odražava na radnu uspješnost. Menadžeri moraju da uvažavaju zaposlene da znaju njihove želje i potrebe i da kroz sistem materijalnih i nematerijalnih nagrađivanja i priznanja teže povećanju kvaliteta radnog života i zadovoljstva poslom.

Tabela 5. Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom

	Kompanija	Zaposlenici
„Područje znanja”	„Traži određeni nivo vještina i znanja od svojih zaposlenika ako želi učinkovito funkcionisati.”	„Žele da vještine i znanje koje posjeduju budu iskorišteni, te da imaju priliku dalje ih razvijati.”
„Psihološko područje”	„Trebaju zaposlenike koji su motivirani da se brinu o interesima kompanije.”	„Brinu o svojim interesima kao npr. da osiguraju uspjeh, priznanje, odgovornost i status.”

„Područje efikasnosti i nagrade”	„Provođenje standarda kvalitete i razvijanje sistema nagrađivanja.”	„Traže nagradu koja im pripada za uloženi trud.”
„Etičko područje”	„Traži zaposlenike koji će prihvatiti etički kodeks kompanije te vrijednosti iste.”	„Žele raditi za kompaniju gdje su etičke i moralne vrijednosti slične njihovim.”
„Zadaci”	„Traži zaposlenika koji će prihvatiti sve zadatke, bez obzira čine li mu se teškim ili nemogućim za riješiti.”	„Teže zadacima koji su u skladu sa njihovim opisom posla.”

Izvor: (Mullins, 2010)

3.4. Organizacijska privrženost (lojalnost) zaposlenika

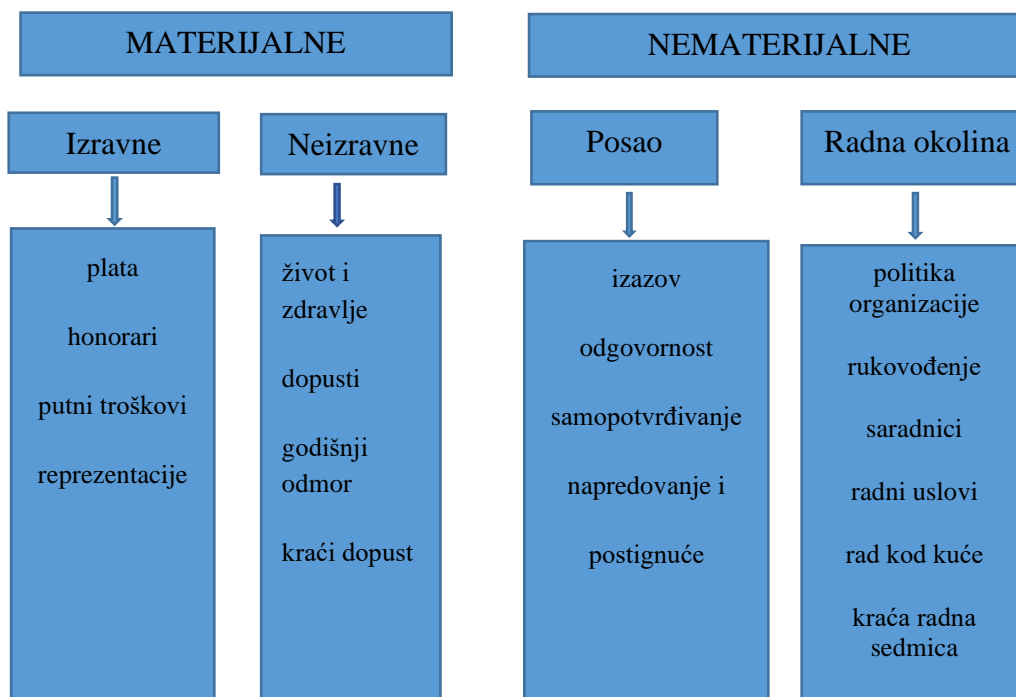
Kroz savremene strategije motiviranja i doživljaja pravednosti postiže se zadovoljstvo poslom i odanost zaposlenika organizaciji u kojoj rade. A lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika su ključni pokretač produktivnosti, performansi i profita, odnosno garant uspjeha i opstanka organizacije na konkurentnom tržištu. Zato je neophodno u okviru ljudskih resursa izgraditi povjerenje u rukovodstvo i kolege kako bi se razvio timski rad u punom kapacitetu koji igra ključnu ulogu u ostvarenju zajedničke vizije i ostvarenja zajedničkih ciljeva. U takvim radnim uslovima međusobnog uvažavanja, pravičnosti i poštovanja zaposlenici iskazuju svoju sposobnost i kreativnost u punom kapacitetu i emocionalno se identifikuju sa organizacijom uz želju za ostvarenje ne samo ličnih ciljeva, već i konstantan razvoj i napredak organizacije. Identifikacija i emocionalna povezanost tj. lojalnost prema organizaciji se može izraziti općim pravilom koje glasi: “da se organizacija i menadžment trebaju prema pojedincu (zaposlenom) ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima” (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Da bi održali privrženost zaposlenika, menadžeri i organizacija moraju iznaći motivacijske strategije:

- Uvažavanje i ravnopravnost
- Raznolikost radnih zadataka
- Kratkoročni ciljevi
- Promjenljivo radno vrijeme
- Organizacijska kultura
- Nagrade i pohvale
- Edukacija i odabrani projekti

Motivacijska strategija vodi ka zadovoljstvu i ostvarivanju ciljeva, što se manifestuje na veću privrženost organizaciji.

Slika 6. Motivacijske kompenzacije



Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Na slici su prikazane dvije velike skupine materijalnih i nematerijalnih strategija. S obzirom da je u savremenom poslovanju ljudski kapital najvrjedniji potencijal ne čudi što je tolika kompleksnost motivacijskih strategija. Finansijska stimulacija i dalje čini temelj za postizanje lojalnosti, ali široki spektar nefinansijskih motivacija kao što je ugodna radna okolina i pozitivna komunikacija puna uzajamnog povjerenja, bez stresa, poboljšava privlačnost radne sredine i zadovoljstvo zaposlenika, a samim tim povećava i stepen njihove lojalnosti prema organizaciji. Sve ovo dovodi do toga da zaposlenici mogu da iskazuju lojalnost i u teškim vremenima za organizaciju.

3.5. Ostale organizacijske performanse

Organizacijske performanse predstavljaju ključni aspekt uspjeha organizacije i osim finansijskih performansi, postoji niz nefinansijskih performansi koje obuhvataju različite faktore i dimenzije koje se odnose na poslovanje organizacije. Dimenzije organizacijskih performansi su međusobno povezane i zajedno doprinose efikasnosti i uspjehu organizacije.

Produktivnost zaposlenika mjeri se kroz količinu rada koji zaposlenik može da obavi u određenom vremenskom periodu uz efikasno upravljanje vremenom i resursima kako bi se postigli ciljevi organizacije. Učenje, rast i razvoj vještina zaposlenika i raspoloživost informacija i zadovoljstvo poslom povećavaju organizacijske i individualne sposobnosti i

kapacitete. Razvoj i troškovi kvalitete, implementiranje i održavanje sistema kvalitete je takođe ključna dimenzija performansi i potreban je cijeli set dimenzija performansi koje će se pratiti kako bi se efikasno izvršilo precizno mjerenje. Sigurnost i zadovoljstvo korisnika proizvoda ili usluga koje zaposlenik pruža također obuhvata mjerne pokazatelje.

Efikasno upravljanje resursima, uključujući vrijeme i budžet, igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije. Performanse zaposlenika u ovoj oblasti su od suštinskog značaja. Efikasan timski rad i saradnja među zaposlenicima također su neophodni za postizanje organizacijskih ciljeva.

Razumijevanje i mjerenje ovih aspekata pomaže organizacijama da identifikuju snage i slabosti svojih zaposlenika, razvijaju strategije za poboljšanje i ostvaruju svoje ciljeve. Svaka organizacija ima niz faktora koji određuju nivo i dimenzije performansi.

Za razliku od tradicionalnih mjerila organizacijskih performansi koja su predstavljala isključivo finansijske pokazatelje, danas postoji niz savremenih modela za mjerenje organizacijskih performansi koja veću pažnju daju nefinansijskim mjerilima, ali ipak ni oni ne uključuju sve dimenzije poslovanja. Uključivanje svih aspekata bi pomoglo da se dobije potpunija slika o tome kako organizacija utiče na različite dimenzije organizacijskih performansi pomoću kojih ostvaruje svoju misiju i strateške ciljeve.

4. UTICAJ UČEĆE ORGANIZACIJE NA PERFORMANSE ZAPOSLENIKA (pregled literature)

Studije i istraživanja mnogih autora su kroz istraživanja u raznim oblastima pokazale da učeća organizacijska kultura ima pozitivan uticaj na performanse zaposlenika:

- zadovoljstvo poslom zaposlenika,
- motivaciju i
- lojalnost/privrženost organizaciji

što je i predmet istraživanja ovog rada. Neka od globalnih istraživanja koja se odnose na performanse zaposlenika su prezentirana u narednom tekstu.

4.1. Uticaj učeće organizacije na zadovoljstvo poslom

Razi, Amira i Shobri (2013) naglašavaju važnost prakse učeće organizacije kao pozitivnog faktora zadovoljstva poslom zaposlenika, s naglaskom na strateški *leadership*. Studija autora Erdem-a, Ilgana-a i Ucur-a (2014), koja je obuhvatila 450 ispitanika iz sektora obrazovanja, jasno naglašava pozitivnu korelaciju između učeće organizacije i zadovoljstva poslom zaposlenika. Ratna i grupa autora (2014), su na uzorku 50 ispitanika iz konsultantske industrije, došli do zaključka da učeća organizacija doprinosi unapređenju produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika. Fallah, Paydar i Saghari (2016), su na uzorku od 290 ispitanika,

došli do jasnih empirijskih rezultata koji ukazuju na pozitivan uticaj (individualnog, grupnog i organizacijskog) učenja na stepen zadovoljstva poslom zaposlenika u obrazovnom sektoru. Sukor, Shah i Ruai (2017), shodno rezultatima kvantitativnog istraživanja (N = 197), jasno ukazuju na pozitivan uticaj neformalnog organizacijskog učenja na nivo zadovoljstva poslom zaposlenika. Allouzi, Suifan i Alnuaimi (2018) su tokom empirijskog istraživanja, na uzorku od 327 ispitanika iz 20 različitih osiguravajućih kompanija, identificirali učeću organizaciju kao statistički značajnu pozitivnu determinantu zadovoljstva zaposlenika. Karim (2018) je na uzorku od 40 ispitanika, uz korištenje analize pouzdanosti i regresije, došao do zaključka da učeća organizacija pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenika. Slične rezultate potvrdio je i autor Rauza (2018), koji je korištenjem regresione analize (na uzorku od 300 ispitanika), identificirao pozitivan uticaj učeće organizacije na zadovoljstvo zaposlenika.

4.2. Uticaj učeće organizacije na motivaciju zaposlenika

Rahardjo (2015) iznosi jasne empirijske dokaze koji idu u prilog konstataciji da organizacijsko učenje direktno i pozitivno utiče na nivo motivacije zaposlenika. Također, Zgrzywa-Ziemak (2015) u skladu sa dobijenim rezultatima istraživanja, naglašava važnost organizacijskog učenja u motivaciji zaposlenika. Kvantitativna studija autora Gullu-a (2016), jasno ukazuje na pozitivan uticaj organizacijskog učenja na nivo motivacije zaposlenika u bankarskom sektoru. Sareen i Joshi (2016) su na uzorku od 215 ispitanika iz IT industrije, statističkom obradom podataka, došli do saznanja da organizacijsko učenje pozitivno utiče na stepen motivacije zaposlenika. Lukasik (2017), je na uzorku od 54 zaposlenika iz malih i srednjih kompanija, došao do zaključka da organizacijsko učenje predstavlja pozitivnu determinantu motivacije zaposlenika. U skladu sa rezultatima empirijskog istraživanja, provedenog na uzorku od 565 ispitanika, Lin i Lee (2017) tvrde da je organizacijsko učenje pozitivan prediktor nivoa motivacije i zalaganja zaposlenika. Hussain i Ishak (2017), su na uzorku od 100 ispitanika iz bankarskog sektora, zaključili da postoji statistički značajna pozitivna korelacija između organizacijskog učenja i nivoa motivacije zaposlenika u dobi od 23 do 30 godina starosti. Rezultati studije (Shalihin i drugi, 2018), pokazuju da organizacijskog učenje ima pozitivan i signifikantan uticaj na motivaciju zaposlenika u obrazovnom sektoru. Udin i grupa autora (2019), su tokom istraživanja koje je obuhvatilo 99 ispitanika iz IT sektora, prihvatili hipotezu koja se odnosi na pozitivan uticaj organizacijskog učenja i stepena motivacije zaposlenika.

4.3. Uticaj učeće organizacije na organizacijsku privrženost (lojalnost) zaposlenika

Rose, Kumar i Pak (2009) su prezentovali jasne empirijske rezultate koji ukazuju na direktan i pozitivan uticaj organizacijskog učenja na privrženost (lojalnost) zaposlenika. Kvantitativna studija (Balay, 2012) koja je obuhvatila 172 ispitanika, jasno naglašava pozitivan uticaj organizacijskog učenja na organizacijsku privrženost zaposlenika u javnom i privatnom sektoru. Rezultati studije (Aghaei, Ziaee, Shahrbanina, 2012), pokazuju da

organizacijsko učenje ima pozitivan i signifikantan uticaj na privrženost zaposlenika (N = 130) u sportskom sektoru. Rahman i Awang (2013), su na uzorku od 600 ispitanika, došli do rezultata koji ukazuju da učeća organizacija pozitivno utiče na organizacijsku privrženost (lojalnost) zaposlenika. Također, Ratna i grupa autora (2014) su na uzorku 50 ispitanika iz konsultantske industrije, došli do zaključka da učeća organizacija doprinosi unapređenju organizacijske privrženosti (lojalnosti). Fabiene i Kachchhap (2016) su identificirali organizacijsko učenje kao jednu od glavnih determinanti privrženosti (lojalnosti) zaposlenika u zdravstvenom sektoru. Mohebbi i Zadeh (2016) su korištenjem meta analize, došli do zaključka da organizacijsko učenje predstavlja pozitivnu determinantu organizacijske privrženosti (lojalnosti) zaposlenika u javnom sektoru. Shodno rezultatima empirijskog istraživanja, Soujanya (2017) jasno ukazuje na pozitivnu korelaciju između organizacijskog učenja i stepena privrženosti (lojalnosti) zaposlenika u javnom sektoru. Samwel (2018) je na uzorku od 219 ispitanika, došao do zaključka da organizacijsko učenje pozitivno utiče na privrženost (lojalnost) zaposlenika. Dodatno, Susanto, Roli i Putra (2019) su u skladu sa rezultatima kvantitativnog istraživanja, prihvatili hipotezu shodno kojoj organizacijsko učenje pozitivno utiče na nivo privrženosti zaposlenika u Indoneziji.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA UČEĆE ORGANIZACIJE NA PERFORMANSE ZAPOSLENIKA U BH KOMPANIJAMA

5.1 Karakteristike istraživačkog procesa

Za potrebe istraživačkog dijela predmetnog završnog rada, realizovano je kvantitativno (empirijsko) istraživanje, koje je imalo za cilj utvrditi da li i na koji način učeća organizacija utiče na performanse (zadovoljstvo poslom, motivaciju, organizacijsku privrženost/lojalnost) zaposlenika u bh. kompanijama. Anketiranje ispitanika (prikupljanje primarnih podataka) provedeno je u periodu od septembra do novembra 2020-te godine. Kao jedinice uzorka (ispitanici) odabrani su zaposlenici iz četiri bh. kompanije: BH Telecom d.d. Sarajevo, Elektroprivreda d.d. Sarajevo, Bosnalijek d.d. Sarajevo, te Mistral Sarajevo. Kao glavni instrument empirijskog istraživanja korišten je online strukturirani upitnik, koji je ispitanicima dostavljen e-mail-om (što je omogućilo vremenske i finansijske uštede). Tokom istraživanja se vodilo računa o privatnosti (anonimnosti) ispitanika, a sve u cilju povećanja stepena iskrenosti i objektivnosti njihovih odgovora (stavova). Ispitanici su u prosjeku popunjavali predmetni upitnik oko 15 minuta.

Korišteni strukturirani online upitnik sastojao se od ukupno 12 pitanja zatvorenog tipa. Prva grupa pitanja (N = 8) odnosila se na karakteristike ispitanika: spol, starosnu dob, stepen obrazovanja, trenutnu kompaniju, dužinu radnog staža u trenutnoj kompaniji, status radnog mjesta, poziciju u trenutnoj kompaniji, te domen trenutnih poslova koje obavljaju. Ostala četiri pitanja odnosila su se na mjerenje definisanih istraživačkih varijabli: na učeću organizaciju 21 stavka (Leufven, Vitrakoti, Bergstrom, Malqvist, 2015), zadovoljstvo poslom 10 stavki (MacDonald, MacIntyre, 1997), motivaciju 10 stavki (Shouksmith, 1989),

te organizacijsku privrženost/lojalnost 9 stavki (Khan, Awang, Ghouri, 2014) ispitanika. Važno je napomenuti da su u sva četiri slučaja korištene standardizirane petostepene Likertove skale. S obzirom da se radilo o standardiziranim skalama koje sadrže 2 ili više stavki, u skladu sa preporučenom statističkom praksom, provedena je analiza pouzdanosti. Dobijeni rezultati interne homogeneosti stavki unutar skala su prezentirani tabelarno.

Tabela 6. Pouzdanost skala za mjerenje istraživačkih varijabli

SKALA	Stavke	α nakon brisanja stavke	Ukupno α
Učeca organizacija	1. U vašoj kompaniji, zaposlenici pomažu jedni drugima prilikom učenja.	0.955	0.956
	2. U vašoj kompaniji, zaposlenici imaju dovoljno vremena za učenje.	0.964	
	3. U vašoj kompaniji, zaposlenici se nagrađuju za učenje.	0.954	
	4. U vašoj kompaniji, zaposlenici daju otvoren i iskren feedback jedni drugima.	0.954	
	5. U vašoj kompaniji, zaposlenici svaki put kada iznesu stav, pitaju i šta drugi misle.	0.954	
	6. U vašoj kompaniji, zaposlenici provode vrijeme u građenju povjerenja s drugima.	0.958	
	7. U vašoj kompaniji, timovi/grupe imaju slobodu po pitanju prilagođavanja njihovih ciljeva.	0.954	
	8. U vašoj kompaniji, timovi/grupe koriguju njihova razmišljanja kao rezultat grupnih diskusija ili prikupljenih informacija.	0.955	
	9. U vašoj kompaniji, timovi/grupe su sigurni da će menadžment odlučivati na osnovu njihovih preporuka.	0.954	
	10. Vaša kompanija kreira sisteme kako bi izmjerila gap između trenutnih i očekivanih performansi.	0.954	

	11. U vašoj kompaniji su naučene lekcije dostupne svima.	0.953	
	12. Vaša kompanija mjeri rezultate vremena i resursa utrošenih na trening.	0.953	
	13. Vaša kompanija prepoznaje zaposlenike koji preuzimaju inicijative.	0.953	
	14. Vaša kompanija daje zaposlenicima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za kompletiranje zadataka.	0.953	
	15. Vaša kompanija daje podršku zaposlenicima koji preuzimaju kalkulirani rizik.	0.953	
	16. Vaša kompanija ohrabruje zaposlenike da razmišljaju iz globalne perspektive.	0.953	
	17. Vaša kompanija surađuje s vanjskim okruženjem kako bi identificirala zajedničke potrebe.	0.954	
	18. Vaša kompanija ohrabruje zaposlenike da traže odgovore u cijeloj kompaniji prilikom rješavanja problema.	0.954	
	19. U vašoj kompaniji, nadređeni (menadžeri) mentorišu i treniraju podređene zaposlenike.	0.954	
	20. U vašoj kompaniji, nadređeni (menadžeri) permanentno traže nove prilike za učenje.	0.953	
	21. U vašoj kompaniji, nadređeni (menadžeri) vode računa o usklađenosti poslovnih aktivnosti i organizacijskih vrijednosti.	0.955	
Zadovoljstvo poslom	1. Za dobro obavljen posao dobivate pohvale.	0.901	0.899
	2. Osjećate bliskost za radnim kolegama.	0.888	
	3. Osjećate se dobro zato što radite u trenutnoj kompaniji.	0.880	
	4. Osjećate se sigurno po pitanju vašeg posla.	0.899	
	5. Vjerujete da menadžment vodi računa o Vama.	0.889	

	6. Generalno, vjerujete da je rad dobar za vaše zdravlje.	0.898	
	7. Vaša plata je dobra.	0.891	
	8. Svi vaši talenti i vještine su iskorišteni na poslu.	0.880	
	9. Imate jednak tretman kao i vaši nadređeni.	0.887	
	10. Osjećate se dobro po pitanju vašeg posla.	0.878	
Motivacija	1. Vaši nadređeni su korektni i uvijek spremni na pomoć.	0.908	0.915
	2. Vaš posao Vam osigurava status i prestiž.	0.901	
	3. Vaš posao Vam osigurava zadovoljavajuće materijalne nagrade.	0.906	
	4. Vaš posao Vam osigurava da dostignete i razvijete vaš puni potencijal.	0.897	
	5. Vaš posao Vam osigurava rad s ugodnim i druželjubivim kolegama.	0.905	
	6. Vaš posao je siguran.	0.922	
	7. Vaš posao osigurava dobre fizičke radne uslove.	0.915	
	8. Vaš posao je izazovan i uzbudljiv.	0.909	
	9. Na vašem poslu se cijene stručnost i zalaganje.	0.901	
	10. Uzimajući u obzir sve njegove aspekte, vaš posao je jako dobar.	0.901	
Organizacijska privrženost (lojalnost)	1. Osjećate da pripadate vašoj kompaniji.	0.937	0.944
	2. Ne biste napustili vašu kompaniju u slučaju da dobijete sličan posao na drugom mjestu.	0.936	
	3. U potpunosti podržavate pravila i procedure definisane u vašoj kompaniji.	0.945	
	4. Vaša kompanija inspiriše najbolje u Vama po pitanju dostizanja poslovnih performansi.	0.933	

	5. Smatrate da su vaše lične vrijednosti i vrijednosti kompanije veoma slične.	0.934
	6. Ostanak u kompaniji će Vam osigurati lični razvoj i napredak.	0.938
	7. Spremni ste uložiti dodatni napor kako biste pomogli vašoj kompaniji u ostvarenju poslovnih ciljeva.	0.936
	8. Osjećate se ponosno kada govorite drugima o vašoj kompaniji.	0.936
	9. Stalo Vam je do sudbine vaše kompanije.	0.938

Izvor: izrada autora

Dobijeni rezultati ukazuju da su u sva 4 slučaja dobijeni zadovoljavajući rezultati ($\alpha > 0.800$) pouzdanosti (interne homogenosti) skala, i to konkretno: učeća organizacija ($\alpha = 0.956$), zadovoljstvo poslom ($\alpha = 0.899$), motivacija ($\alpha = 0.915$), te organizacijska privrženost/lojalnost ($\alpha = 0.944$).

5.2 Karakteristike istraživačkog uzorka

U istraživanju je aktivno sudjelovalo 206 ispitanika (zaposlenika) iz četiri bh. kompanije: BH Telecom d.d. Sarajevo, Elektroprivreda d.d. Sarajevo, Bosnalijek d.d. Sarajevo, te Mistral Sarajevo, uz napomenu da izbor javnih i privatnih kompanija doprinosi reprezentativnosti i pouzdanosti rezultata istraživanja. U nastavku su opisno, tabelarno i grafički prezentirane sljedeće karakteristike ispitanika: spol, starosna dob, stepen obrazovanja, trenutna kompanija, dužina radnog staža u trenutnoj kompaniji, status radnog mjesta, pozicija u trenutnoj kompaniji, te domen trenutnih poslova koje obavljaju.

Spol ispitanika

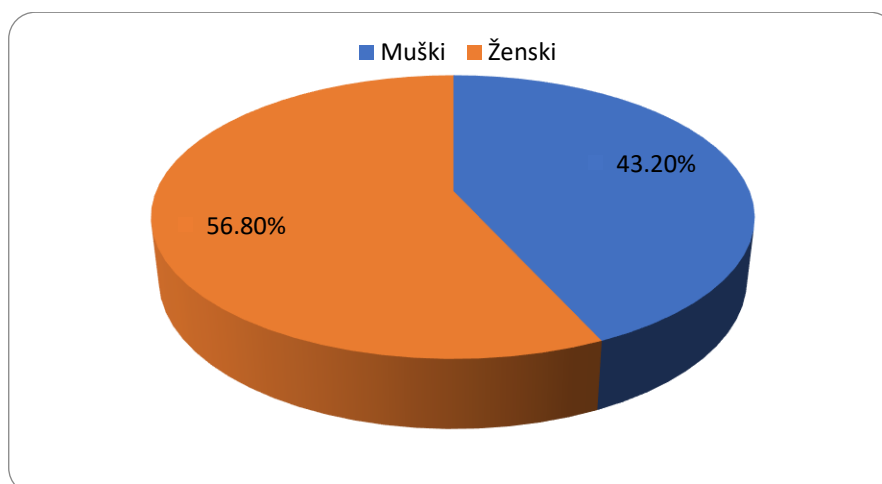
Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, njih 117 ili 56,80% je ženskog spola, dok je 89 ispitanika ili 43,20% muškog spola. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 7. Spol ispitanika

Spol	N	%
Muški	89	43,20
Ženski	117	56,80
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: izrada autora

Starosna dob ispitanika

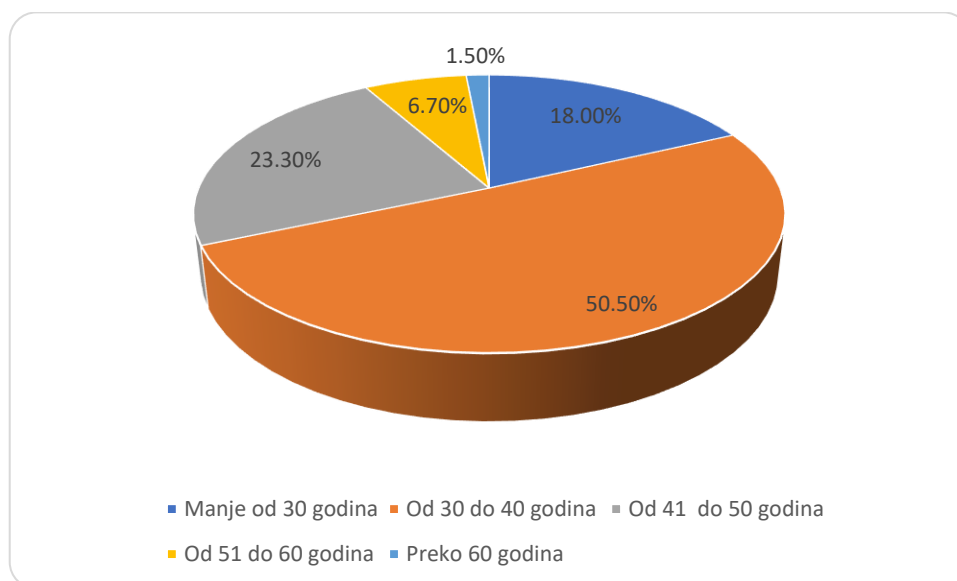
Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, većina njih (N = 104 ili 50,50%) je starosne dobi od 30 do 40 godina. Preko 23% ispitanika ima od 41 do 50 godina, dok 37 ispitanika ili 18% ima manje od 30 godina. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 8. Starosna dob ispitanika

Starosna dob	N	%
Manje od 30 godina	37	18,00
Od 30 do 40 godina	104	50,50
Od 41 do 50 godina	48	23,30
Od 51 do 60 godina	15	6,70
Preko 60 godina	3	1,50
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 2. Starosna dob ispitanika



Izvor: izrada autora

Stepen obrazovanja ispitanika

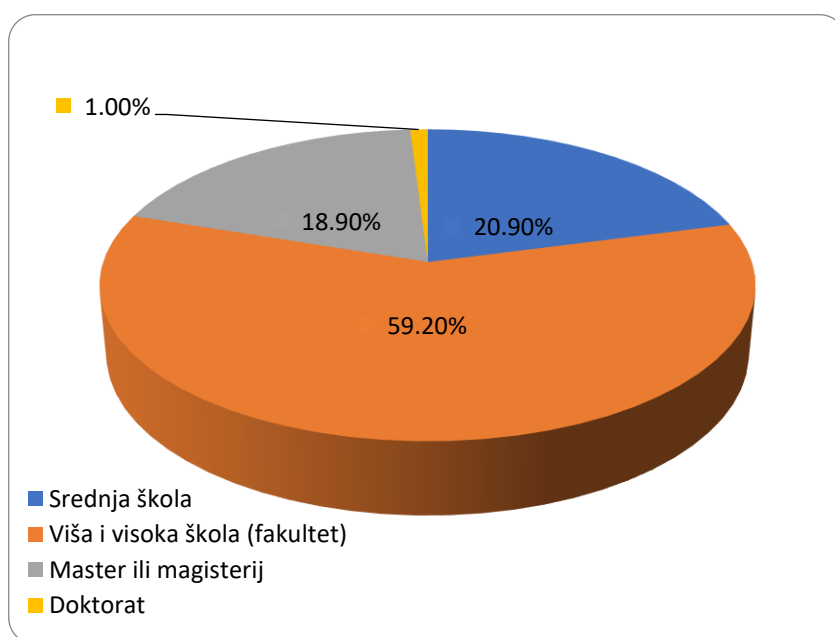
Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, većina njih (N = 122 ili 59,20%) ima završenu višu ili visoku školu (fakultet). Približno 21% ispitanika ima srednju školu, dok 39 ispitanika ili 18,90% ima završen master ili magisterij. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 9. Stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	N	%
Srednja škola	43	20,90
Viša i visoka škola (fakultet)	122	59,20
Master ili magisterij	39	18,90
Doktorat	2	1,00
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika



Izvor: izrada autora

Kompanija ispitanika

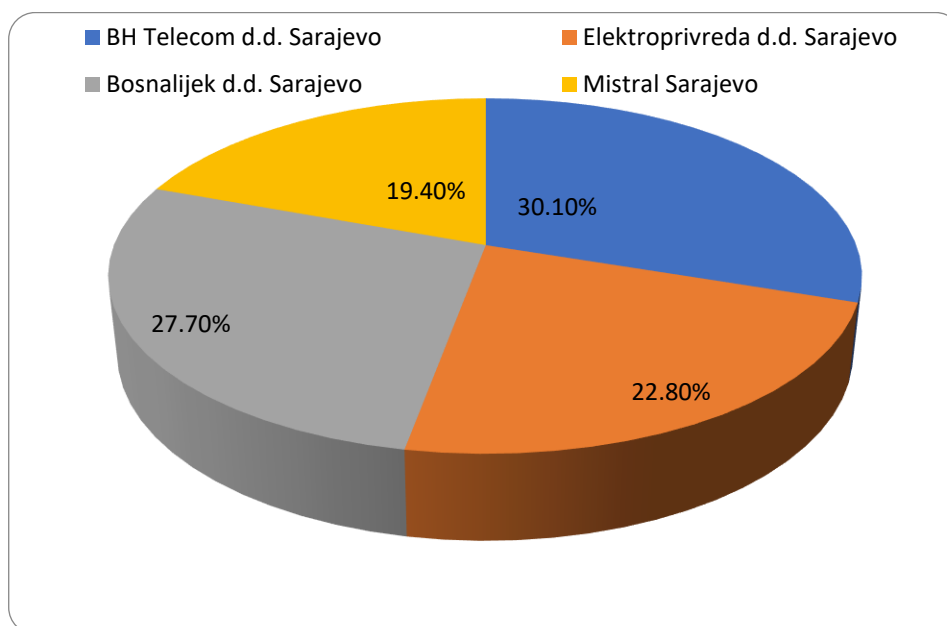
Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, većina njih (N = 62 ili 30,10%) je zaposlena u BH Telecom-u. Približno 28% ispitanika obavlja poslovne aktivnosti u Bosnalijeku, dok 47 ispitanika ili 22,80% radi u Elektroprivredi. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 10. Kompanija ispitanika

Kompanija	N	%
BH Telecom d.d. Sarajevo	62	30,10
Elektroprivreda d.d. Sarajevo	47	22,80
Bosnalijek d.d. Sarajevo	57	27,70
Mistral Sarajevo	40	19,40
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 4. Kompanija ispitanika



Izvor: izrada autora

Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj kompaniji

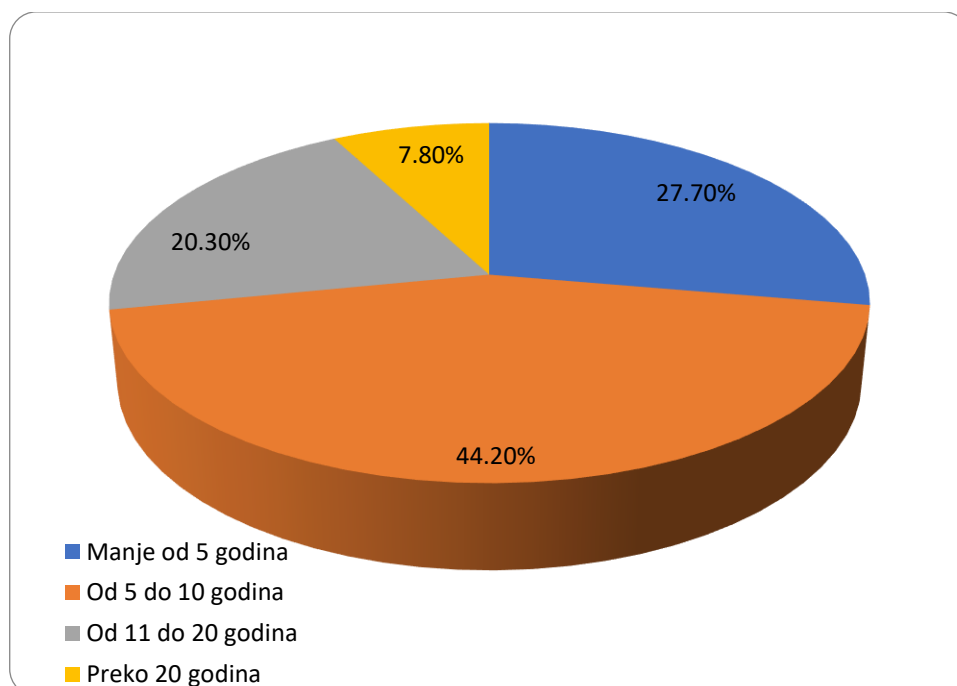
Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, većina njih (N = 91 ili 44,20%) radi u trenutnim kompanijama od 5 do 10 godina. Približno 28% ispitanika obavlja poslovne aktivnosti u trenutnim kompanijama manje od 5 godina, dok 42 ispitanika ili 20,30% radi u trenutnim kompanijama od 11 do 20 godina. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 11. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj kompaniji

Dužina radnog staža u trenutnoj kompaniji	N	%
Manje od 5 godina	57	27,70
Od 5 do 10 godina	91	44,20
Od 11 do 20 godina	42	20,30
Preko 20 godina	16	7,80
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 5. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj kompaniji



Izvor: izrada autora

Status radnog mjesta ispitanika

Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, većina njih (N = 138 ili 67%) ima ugovor na neodređeno. Približno 30% ispitanika ima ugovor na određeno vrijeme, dok 7 ispitanika ili

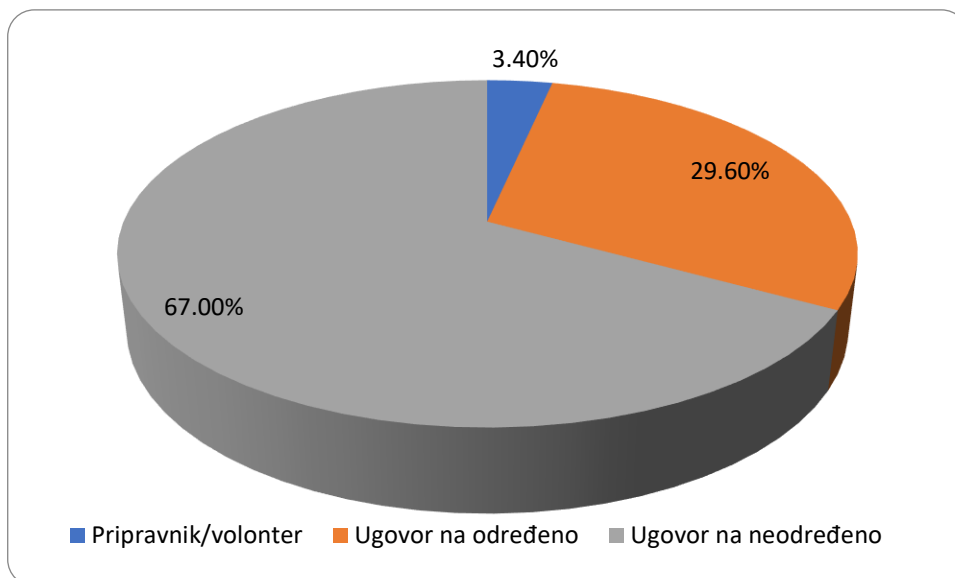
3,40% ima status pripravnika/volontera u trenutnoj kompaniji. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 12. Status radnog mjesta ispitanika

Status radnog mjesta	N	%
Pripravnik/volonter	7	3,40
Ugovor na određeno	61	29,60
Ugovor na neodređeno	138	67,00
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 6. Status radnog mjesta ispitanika



Izvor: izrada autora

Pozicija ispitanika u kompaniji

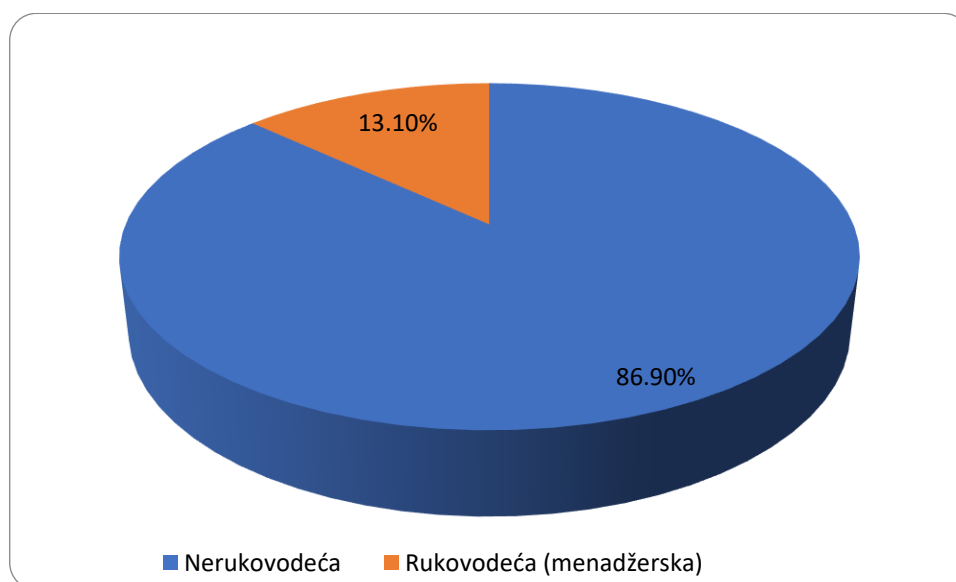
Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, većina njih (N = 179 ili 86,90%) nalazi se na nerukovodećoj poziciji, dok 27 ispitanika ili 13,10% obavlja rukovodeće ili menadžerske poslove. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 13. Pozicija ispitanika u kompaniji

Pozicija u kompaniji	N	%
Nerukovodeća	179	86,90
Rukovodeća (menadžerska)	27	13,10
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 7. Pozicija ispitanika u kompaniji



Izvor: izrada autora

Domen trenutnih poslova ispitanika

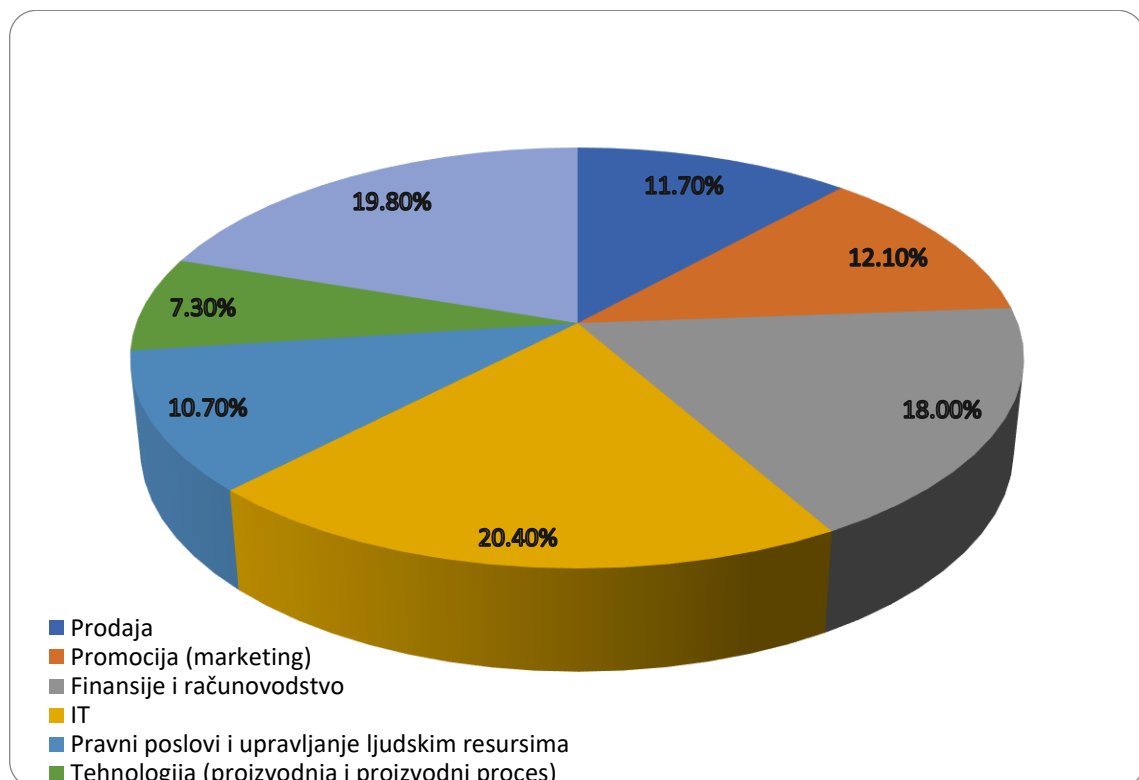
Od 206 ispitanika u posmatranom uzorku, najveći broj njih (N = 42 ili 20,40%) obavlja poslove iz domena IT-a. Približno 12% ispitanika obavlja poslove promocije (marketinga), dok 24 ispitanika ili 11,70% obavlja poslove prodaje. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 14. Domen trenutnih poslova ispitanika

Domen trenutnih poslova ispitanika	N	%
Prodaja	24	11,70
Promocija (marketing)	25	12,10
Finansije i računovodstvo	7	18,00
IT	42	20,40
Pravni poslovi i upravljanje ljudskim resursima	22	10,70
Tehnologija (proizvodnja i proizvodni proces)	15	7,30
Nešto drugo	41	19,80
UKUPNO	206	100,00

Izvor: izrada autora

Grafikon 8. Domen trenutnih poslova ispitanika



Izvor: izrada autora

5. 3. Rezultati deskriptivnog istraživanja

U okviru predmetnog dijela magistarskog rada, prezentirani su stavovi 206 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) koji se odnose na stepen:

- učeće organizacije u kompanijama,
- zadovoljstva poslom,
- motivacije,
- te organizacijske privrženosti (lojalnosti).

Učeća organizacije u kompanijama ispitanika

U slučaju mjerenja stepena učeće organizacije u kompanijama ispitanika, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala ($\alpha = 0.956$) koja sadrži 21 stavku. Prilikom identificiranja stavova po pitanju stavki iz korištene skale, ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem. U nastavku su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za 21 pojedinačnu stavku, uključujući ukupnu prosječnu vrijednost stepena učeće organizacije u kompanijama ispitanika.

Tabela 15. Učeća organizacija u kompanijama ispitanika

Stavke (N = 206)	AS	SD
1. U vašoj kompaniji, zaposlenici pomažu jedni drugima prilikom učenja.	4,12	0,696
2. U vašoj kompaniji, zaposlenici imaju dovoljno vremena za učenje.	3,92	0,840
3. U vašoj kompaniji, zaposlenici se nagrađuju za učenje.	3,49	0,956
4. U vašoj kompaniji, zaposlenici daju otvoren i iskren feedback jedni drugima.	3,71	0,692
5. U vašoj kompaniji, zaposlenici svaki put kada iznesu stav, pitaju i šta drugi misle.	3,68	0,614
6. U vašoj kompaniji, zaposlenici provode vrijeme u građenju povjerenja s drugima.	3,64	0,758
7. U vašoj kompaniji, timovi/grupe imaju slobodu po pitanju prilagođavanja njihovih ciljeva.	3,61	0,645
8. U vašoj kompaniji, timovi/grupe koriguju njihova razmišljanja kao rezultat grupnih diskusija ili prikupljenih informacija.	3,67	0,668

9. U vašoj kompaniji, timovi/grupe su sigurni da će menadžment odlučivati na osnovu njihovih preporuka.	3,46	0,730
10. Vaša kompanija kreira sisteme kako bi izmjerila gap između trenutnih i očekivanih performansi.	3,57	0,834
11. U vašoj kompaniji su naučene lekcije dostupne svima.	3,82	0,895
12. Vaša kompanija mjeri rezultate vremena i resursa utrošenih na trening.	3,48	0,951
13. Vaša kompanija prepoznaje zaposlenike koji preuzimaju inicijative.	3,19	1,109
14. Vaša kompanija daje zaposlenicima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za kompletiranje zadataka.	3,43	0,822
15. Vaša kompanija daje podršku zaposlenicima koji preuzimaju kalkulirani rizik.	2,97	0,972
16. Vaša kompanija ohrabruje zaposlenike da razmišljaju iz globalne perspektive.	3,52	0,807
17. Vaša kompanija saraduje s vanjskim okruženjem kako bi identificirala zajedničke potrebe.	3,69	0,78
18. Vaša kompanija ohrabruje zaposlenike da traže odgovore u cijeloj kompaniji prilikom rješavanja problema.	3,79	0,798
19. U vašoj kompaniji, nadređeni (menadžeri) mentorisu i treniraju podređene zaposlenike.	3,55	0,743
20. U vašoj kompaniji, nadređeni (menadžeri) permanentno traže nove prilike za učenje.	3,51	0,871
21. U vašoj kompaniji, nadređeni (menadžeri) vode računa o usklađenosti poslovnih aktivnosti i organizacijskih vrijednosti.	3,52	0,668
UKUPNO UČEĆA ORGANIZACIJA	3,59	0,593

Izvor: izrada autora

Rezultati deskriptivne analize podataka ukazuju da kompanije ispitanika imaju umjeren stepen učeće organizacije (aritmetička sredina 3,59, standardna devijacija 0,593). Kada su u pitanju pojedinačne stavke, najmanja vrijednost je zabilježena u slučaju podrške zaposlenicima koji preuzimaju kalkulirani rizik (aritmetička sredina 2,97, standardna devijacija 0,972) i prepoznavanja zaposlenika koji preuzimaju inicijativu (aritmetička sredina 3,19, standardna devijacija 1,109). Najveća vrijednost je zabilježena u slučaju

međusobnog pomaganja zaposlenika prilikom učenja (aritmetička sredina 4,12, standardna devijacija 0,696) i stava da zaposlenici imaju dovoljno vremena za učenje (aritmetička sredina 3,92, standardna devijacija 0,840).

Zadovoljstvo poslom ispitanika

U slučaju mjerenja stepena zadovoljstva poslom ispitanika, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala ($\alpha = 0.899$) koja sadrži 10 stavki. Prilikom identificiranja stavova po pitanju stavki iz korištene skale, ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem. U nastavku su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za 10 pojedinačnih stavki, uključujući ukupnu prosječnu vrijednost stepena zadovoljstva poslom ispitanika.

Tabela 16. Zadovoljstvo poslom ispitanika

Stavke (N = 206)	AS	SD
1. Za dobro obavljen posao dobivate pohvale.	3,84	0,833
2. Osjećate bliskost sa radnim kolegama.	4,09	0,785
3. Osjećate se dobro zato što radite u trenutnoj kompaniji.	3,97	0,880
4. Osjećate se sigurno po pitanju vašeg posla.	4,02	0,820
5. Vjerujete da menadžment vodi računa o Vama.	3,90	0,761
6. Generalno, vjerujete da je rad dobar za vaše zdravlje.	4,57	0,611
7. Vaša plata je dobra.	3,94	0,800
8. Svi vaši talenti i vještine su iskorišteni na poslu.	2,90	0,980
9. Imate jednak tretman kao i vaši nadređeni.	3,06	1,064
10. Osjećate se dobro po pitanju vašeg posla.	3,83	0,787
UKUPNO ZADOVOLJSTVO POSLOM ISPITANIKA	3,81	0,609

Izvor: izrada autora

Rezultati deskriptivne analize podataka ukazuju da ispitanici imaju umjeren stepen zadovoljstva poslom (aritmetička sredina 3,81, standardna devijacija 0,609). Kada su u pitanju pojedinačne stavke, najmanja vrijednost je zabilježena u slučaju iskorištenosi talenata i vještina zaposlenika na poslu (aritmetička sredina 2,90, standardna devijacija

0,980) i jednakog tretmana zaposlenika s nadređenima (aritmetička sredina 3,06, standardna devijacija 1,064). Najveća vrijednost je zabilježena u slučaju generalnog uvjerenja da je rad dobar za zdravlje (aritmetička sredina 4,57, standardna devijacija 0,611) i osjećaja bliskosti s radnim kolegama (aritmetička sredina 4,09, standardna devijacija 0,785).

Motivacija ispitanika

U slučaju mjerenja stepena motivacije ispitanika, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala ($\alpha = 0.915$) koja sadrži 10 stavki. Prilikom identificiranja stavova po pitanju stavki iz korištene skale, ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem. U nastavku su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za 10 pojedinačnih stavki, uključujući ukupnu prosječnu vrijednost stepena motivacije ispitanika.

Tabela 17. Motivacija ispitanika

Stavke (N = 206)	AS	SD
1. Vaši nadređeni su korektni i uvijek spremni na pomoć.	3,85	0,793
2. Vaš posao Vam osigurava status i prestiž.	3,35	0,846
3. Vaš posao Vam osigurava zadovoljavajuće materijalne nagrade.	3,62	0,874
4. Vaš posao Vam osigurava da dostignete i razvijete vaš puni potencijal.	2,95	0,992
5. Vaš posao Vam osigurava rad s ugodnim i druželjubivim kolegama.	3,98	0,872
6. Vaš posao je siguran.	3,88	0,830
7. Vaš posao osigurava dobre fizičke radne uslove.	4,43	0,707
8. Vaš posao je izazovan i uzbudljiv.	3,24	1,204
9. Na vašem poslu se cijene stručnost i zalaganje.	3,18	1,149
10. Uzimajući u obzir sve njegove aspekte, vaš posao je jako dobar.	3,77	0,742
UKUPNO MOTIVACIJA ISPITANIKA	3,62	0,688

Izvor: izrada autora

Rezultati deskriptivne analize podataka ukazuju da ispitanici imaju umjeren stepen motivacije (aritmetička sredina 3,62, standardna devijacija 0,688). Kada su u pitanju pojedinačne stavke, najmanja vrijednost je zabilježena u slučaju stava zaposlenika da im posao osigurava da dostignu i razviju puni potencijal (aritmetička sredina 2,95, standardna devijacija 0,992) i važnosti stručnosti i zalaganja na poslu (aritmetička sredina 3,18, standardna devijacija 1,149). Najveća vrijednost je zabilježena u slučaju osiguravanja dobrih fizičkih radnih uslova (aritmetička sredina 4,43, standardna devijacija 0,707) i rada s ugodnim i druželjivim kolegama (aritmetička sredina 3,98, standardna devijacija 0,872).

Organizacijska privrženost (lojalnost) ispitanika

U slučaju mjerenja stepena organizacijske privrženosti (lojalnosti) ispitanika, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala ($\alpha = 0.944$) koja sadrži 9 stavki. Prilikom identificiranja stavova po pitanju stavki iz korištene skale, ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem. U nastavku su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za 9 pojedinačnih stavki, uključujući ukupnu prosječnu vrijednost stepena organizacijske privrženosti (lojalnosti) ispitanika.

Tabela 18. Organizacijska privrženost (lojalnost) ispitanika

Stavke (N = 206)	AS	SD
1. Osjećate da pripadate vašoj kompaniji.	3,96	0,819
2. Ne biste napustili vašu kompaniju u slučaju da dobijete sličan posao na drugom mjestu.	3,16	1,197
3. U potpunosti podržavate pravila i procedure definisane u vašoj kompaniji.	3,87	0,879
4. Vaša kompanija inspiriše najbolje u Vama po pitanju dostizanja poslovnih performansi.	3,54	0,872
5. Smatrate da su vaše lične vrijednosti i vrijednosti kompanije veoma slične.	3,50	0,996
6. Ostanak u kompaniji će Vam osigurati lični razvoj i napredak.	3,25	1,080
7. Spremni ste uložiti dodatni napor kako biste pomogli vašoj kompaniji u ostvarenju poslovnih ciljeva.	3,91	0,839
8. Osjećate se ponosno kada govorite drugima o vašoj kompaniji.	3,92	0,727

9. Stalo Vam je do sudbine vaše kompanije.	4,40	0,717
UKUPNO ORGANIZACIJSKA PRIVRŽENOST (LOJALNOST) ISPITANIKA	3,72	0,757

Izvor: izrada autora

Rezultati deskriptivne analize podataka ukazuju da ispitanici imaju umjeren stepen organizacijske privrženosti/lojalnosti (aritmetička sredina 3,72, standardna devijacija 0,757). Kada su u pitanju pojedinačne stavke, najmanja vrijednost je zabilježena u slučaju stavova zaposlenika da bi napustili kompaniju ako bi dobili sličan posao na drugom mjestu (aritmetička sredina 3,16, standardna devijacija 1,197) i da će im ostanak u kompaniji osigurati lični razvoj i napredak (aritmetička sredina 3,25, standardna devijacija 1,080). Najveća vrijednost je zabilježena u slučaju stava zaposlenika da im je stalo do sudbine njihove kompanije (aritmetička sredina 4,40, standardna devijacija 0,717) i osjećaja da pripadaju njihovoj kompaniji (aritmetička sredina 3,96, standardna devijacija 0,819).

5.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja

U skladu sa definisanim ciljevima (hipotezama) istraživanja, kojim se nastojalo utvrditi da li i na koji način učeća organizacija utiče na performanse (zadovoljstvo poslom, motivaciju, organizacijsku privrženost/lojalnost) zaposlenika u bh. kompanijama, prilikom obrade prikupljeni primarnih podataka korištene su 2 statističke metode: Pearsonova korelacija i prosta regresiona analiza. Statistička analiza definisanih hipoteza istraživanja provedena je na uzorku od 206 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija).

Prilikom preliminarne analize povezanosti istraživačkih varijabli, učeće organizacije s jedne i performansi zaposlenika u bh. kompanijama (zadovoljstvo poslom, motivacija, organizacijska privrženost/lojalnost) s druge, korištena je Pearsonova korelacija. Dobijen rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 19. Rezultati analize povezanosti istraživačkih varijabli

Pearsonova korelacija N = 206	Učeca organizacija	Zadovoljstvo poslom	Motivacija	Organizacijska privrženost (lojalnost)
Učeca organizacija	1	R = 0.508 (p = 0.000)	R = 0.575 (p = 0.000)	R = 0.471 (p = 0.000)
Zadovoljstvo poslom	R = 0.508 (p = 0.000)	1	R = 0.907 (p = 0.000)	R = 0.849 (p = 0.000)
Motivacija	R = 0.575 (p = 0.000)	R = 0.907 (p = 0.000)	1	R = 0.893 (p = 0.000)
Organizacijska privrženost (lojalnost)	R = 0.471 (p = 0.000)	R = 0.849 (p = 0.000)	R = 0.893 (p = 0.000)	1

Izvor: izrada autora

Rezultati analize povezanosti (Pearsonove korelacije) ukazuju da postoji statistički značajna pozitivna povezanost (korelacija) između učeće organizacije i sljedećih istraživačkih varijabli ispitanika:

- zadovoljstva poslom (R = 0.508, p = 0.000 < 0.05),
- motivacije (R = 0.575, p = 0.000 < 0.05),
- te organizacijske privrženosti/lojalnosti (R = 0.471, p = 0.000 < 0.05).

U skladu s prethodno navedenim rezultatima, prilikom testiranja definisanih hipoteza istraživanja, korištena je prosta regresiona analiza tj. analizirani su regresioni modeli koji glase:

$$\text{Zadovoljstvo poslom} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Učeca organizacija} + \epsilon$$

$$\text{Motivacija} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Učeca organizacija} + \epsilon$$

$$\text{Organizacijska privrženost (lojalnost)} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Učeca organizacija} + \epsilon$$

Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 20. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja

Prosta regresiona analiza (N = 206)				
Zavisna varijabla: Zadovoljstvo poslom				
Varijable	β	SE	t	P
β_0	1.940	0.225	8.622	0.000
Učeća organizacija	0.521	0.062	8.427	0.000
R = 0.508, R² = 0.258, Adjusted R² = 0.255				
F = 71.014; p = 0.000 < 0.05				
Zavisna varijabla: Motivacija				
Varijable	β	SE	t	P
β_0	1.232	0.242	5.099	0.000
Učeća organizacija	0.667	0.066	10.042	0.000
R = 0.575, R² = 0.331, Adjusted R² = 0.328				
F = 100.839; p = 0.000 < 0.05				
Zavisna varijabla: Organizacijska privrženost (lojalnost)				
Varijable	β	SE	t	P
β_0	1.568	0.287	5.472	0.000
Učeća organizacija	0.601	0.079	7.621	0.000
R = 0.471, R² = 0.222, Adjusted R² = 0.218				
F = 58.083; p = 0.000 < 0.05				

Izvor: izrada autora

U prvom slučaju, R² (koeficijent determinante) iznosi 0.258, i ukazuje da učeća organizacija značajno pozitivno utiču i objašnjava 25,80% promjena u zadovoljstvu poslom ispitanika (zaposlenika bh. kompanija). Adjusted R² (prilagođeni koeficijent determinante) iznosi 0.255 i ukazuje da je korišteni set podataka adekvatan. Regresioni model je statistički značajan/signifikantan (F = 71.014, p = 0.000 < 0.05) i glasi:

$$\text{Zadovoljstvo poslom} = 1.940 + 0.521 \times \text{Učeca organizacija} + \epsilon$$

Dobijeni rezultati ukazuju da povećanje učeće organizacije za vrijednost 1 uzrokuje povećanje zadovoljstva poslom zaposlenika bh. kompanija za vrijednost 0.521 ($p = 0.000 < 0.05$). Na osnovu navedenog prihvata se PH1 koja glasi „Učeca organizacije pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenika u bh. kompanijama”.

U drugom slučaju, R^2 (koeficijent determinante) iznosi 0.331, i ukazuje da učeća organizacija značajno pozitivno utiču i objašnjava 33,10% promjena u motivaciji ispitanika (zaposlenika bh. kompanija). Adjusted R^2 (prilagođeni koeficijent determinante) iznosi 0.328 i ukazuje da je korišteni set podataka adekvatan. Regresioni model je statistički značajan/signifikantan ($F = 100.839$, $p = 0.000 < 0.05$) i glasi:

$$\text{Motivacija} = 1.232 + 0.667 \times \text{Učeca organizacija} + \epsilon$$

Dobijeni rezultati ukazuju da povećanje učeće organizacije za vrijednost 1 uzrokuje povećanje motivacije zaposlenika bh. kompanija za vrijednost 0.667 ($p = 0.000 < 0.05$). Na osnovu navedenog prihvata se PH2 koja glasi „Učeca organizacije pozitivno utiče na motivaciju zaposlenika u bh. kompanijama.”

U trećem slučaju, R^2 (koeficijent determinante) iznosi 0.222, i ukazuje da učeća organizacija značajno pozitivno utiču i objašnjava 22,20% promjena u organizacijskoj privrženosti (lojalnosti) ispitanika (zaposlenika bh. kompanija). Adjusted R^2 (prilagođeni koeficijent determinante) iznosi 0.218 i ukazuje da je korišteni set podataka adekvatan. Regresioni model je statistički značajan/signifikantan ($F = 58.083$, $p = 0.000 < 0.05$) i glasi:

$$\text{Organizacijska privrženost (lojalnost)} = 1.568 + 0.601 \times \text{Učeca organizacija} + \epsilon$$

Dobijeni rezultati ukazuju da povećanje učeće organizacije za vrijednost 1 uzrokuje povećanje organizacijske privrženosti (lojalnosti) zaposlenika bh. kompanija za vrijednost 0.601 ($p = 0.000 < 0.05$). Na osnovu navedenog prihvata se PH3 koja glasi „Učeca organizacije pozitivno utiče na organizacijsku privrženost (lojalnost) zaposlenika u bh. kompanijama.”

Uzimajući u obzir da učeća organizacija pozitivno utiče na performanse (zadovoljstvo poslom, motivaciju, organizacijsku privrženost/lojalnost) zaposlenika u bh. kompanijama, prihvata se GH koja glasi: „Učeca organizacija pozitivno utiče na performanse zaposlenika u bh. kompanijama.”

5. 5. Dodatni rezultati istraživanja

U okviru predmetnog poglavlja prezentirani su rezultati istraživanja koji se odnose na razlike između zaposlenika u javnim i privatnim bh. kompanijama po pitanju definisanih istraživačkih varijabli (učeća organizacija, zadovoljstvo poslom, motivacija, te organizacijsku privrženost/lojalnost).

Oblik vlasništva i učeća organizacija

Prilikom analize razlika, između zaposlenika u javnim (N = 109) i privatnim (N = 97) bh. kompanijama, po pitanju učeće organizacije korišten je Nezavisni t test. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 21. Oblik vlasništva i učeća organizacija

Nezavisni t test (N = 206)			
Oblik vlasništva	Učeća organizacija		
	N	AS	SD
Javne kompanije	109	3,31	0,593
Privatne kompanije	97	3,90	0,419
UKUPNO	206	3,59	0,593
t = - 8.032, df = 204, p = 0.000 < 0.05			

Izvor: izrada autora

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika između poduzoraka u slučaju stepena učeće organizacije ($t = - 8.032$, $p = 0.000 < 0.05$). Stepen učeće organizacije u javnim kompanijama (aritmetička sredina 3,31, standardna devijacija 0,593) je manji u odnosu na privatne bh. kompanije (aritmetička sredina 3,90, standardna devijacija 0,419).

Oblik vlasništva i zadovoljstvo poslom ispitanika

I u slučaju analize razlika, između zaposlenika u javnim (N = 109) i privatnim (N = 97) bh. kompanijama po pitanju zadovoljstva poslom, korišten je Nezavisni t test. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 22. Oblik vlasništva i zadovoljstvo poslom ispitanika

Nezavisni t test (N = 206)			
Oblik vlasništva	Zadovoljstvo poslom		
	N	AS	SD
Javne kompanije	109	3,75	0,638

Privatne kompanije	97	3,88	0,570
UKUPNO	206	3,81	0,609
t = - 1.486, df = 204, p = 0.139 > 0.05			

Izvor: izrada autora

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika između poduzoraka u slučaju stepena zadovoljstva poslom zaposlenika ($t = - 1.486, p = 0.139 > 0.05$). Stepen zadovoljstva poslom zaposlenika u javnim kompanijama (aritmetička sredina 3,75, standardna devijacija 0,638) je manji u odnosu na zadovoljstvo zaposlenika u privatnim bh. kompanijama (aritmetička sredina 3,88, standardna devijacija 0,570).

Oblik vlasništva i motivacija ispitanika

Dodatno, u slučaju analize razlika između zaposlenika u javnim ($N = 109$) i privatnim ($N = 97$) bh. kompanijama po pitanju motivacije, korišten je Nezavisni t test. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 23. Oblik vlasništva i motivacija ispitanika

Nezavisni t test (N = 206)			
Oblik vlasništva	Motivacija		
	N	AS	SD
Javne kompanije	109	3,47	0,713
Privatne kompanije	97	3,80	0,617
UKUPNO	206	3,62	0,688
t = - 3.550, df = 204, p = 0.000 < 0.05			

Izvor: izrada autora

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika između poduzoraka u slučaju stepena motivacije zaposlenika ($t = - 3.550, p = 0.000 < 0.05$). Stepen motivacije zaposlenika u javnim kompanijama (aritmetička sredina 3,47, standardna devijacija 0,713) je manji u odnosu na stepen motivacije zaposlenika u privatnim bh. kompanijama (aritmetička sredina 3,80, standardna devijacija 0,617).

Oblik vlasništva i organizacijska privrženost (lojalnost) ispitanika

Također, u slučaju analize razlika između zaposlenika u javnim (N = 109) i privatnim (N = 97) bh. kompanijama po pitanju organizacijske privrženosti (lojalnosti), korišten je Nezavisni t test. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 24. Oblik vlasništva i organizacijska privrženost (lojalnost)

Nezavisni t test (N = 206)			
Oblik vlasništva	Organizacijska privrženost (lojalnost)		
	N	AS	SD
Javne kompanije	109	3,59	0,739
Privatne kompanije	97	3,88	0,751
UKUPNO	206	3,72	0,757
t = - 2.813, df = 204, p = 0.005 < 0.05			

Izvor: izrada autora

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika između poduzoraka u slučaju stepena organizacijske privrženosti (lojalnosti) zaposlenika ($t = - 2.813$, $p = 0.005 < 0.05$). Stepen organizacijske privrženosti (lojalnosti) zaposlenika u javnim kompanijama (aritmetička sredina 3,59, standardna devijacija 0,739) je manji u odnosu na stepen organizacijske privrženosti zaposlenika u privatnim bh. kompanijama (aritmetička sredina 3,88, standardna devijacija 0,751).

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu proučavanja velikog broja savremenih teoretičara menadžmenta i globalnih studija u raznim oblastima došlo se do spoznaje da učeće organizacije predstavljaju profitabilne organizacije modernog doba sa dugoročnom konkurentskom prednošću u stalno mijenjajućem okruženju.

Svrha i glavni cilj ovog završnog rada je bio utvrditi doprinos i značaj učeće organizacije po pitanju unapređenja performansi zaposlenika (motivacija, zadovoljstvo i organizacijska privrženost/lojalnost) u bh. kompanijama. Realizovano je teorijsko i empirijsko istraživanje kojima su ostvareni postavljeni ciljevi i testirane definisane hipoteze.

Ubrzan razvoj novih tehnologija i novih sistemskih vrijednosti vodi ka svakodnevnim pritiscima i promjenama poslovnog okruženja. A promjenjivo, dinamično i neizvjesno okruženje nameće potrebe neprestanog stvaranja novih ideja i novog znanja. Organizacije temeljene na znanju se “hrane” promjenama i prihvataju ih kao priliku za unapređenje. U takvom okruženju kompanija može dugoročno opstati na temeljima koncepta učeće organizacije na čijoj platformi počiva značajna organizacijska kultura orjentisana na znanje i kontinuirano učenje podižući nivo kako individualnog, tako timskog i ukupnog organizacijskog znanja, uči se iz vlastitog iskustva i iskustva najboljih praksi drugih ugrađenih u postojeće sisteme pohranjivanja zbog brzog transfera znanja.

Sistemska mišljenje je ključna disciplina učeće organizacije koja integrira ostale discipline (lično usavršavanje, timsko učenje, mentalne modele i zajedničku viziju) u sistem. Težnja za konkurentskom različitosti, inovativnosti i izvrsnosti karakteriše zaposlenike učeće organizacije koji su njen najveći kapital, pa stoga top menažment ima značajnu misiju u ostvarenju drugačijih, tj. viših plemenitih ciljeva, gdje se daje značaj plemenitim ljudskim idealima jednako kao profitu i efikasnosti, pa stoga implementiranje novih strategija baziranih na nematerijalnoj imovini (znanju, vještinama, motivaciji, zadovoljstvu i lojalnosti) vode dramatičnom poboljšanju organizacijskih performansi.

U dostupnoj literaturi pronađeno je dosta provedenih globalnih istraživanja koja ukazuju da organizacijsko učenje pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenika, da postoji pozitivna korelacija između kulture organizacijskog učenja i motivacije zaposlenika i da učeća organizacija doprinosi unapređenju organizacijske privrženosti, na osnovu čega se kroz osnovu teorijskih postavki učeće organizacije i performansi zaposlenika postavilo glavno istraživačko pitanje koje je imalo za cilj utvrditi da li i na koji način učeća organizacija utiče na performanse zaposlenika u bh. kompanijama.

Kao jedinice uzorka odabrani su zaposlenici iz četiri bh. kompanije koje imaju razvijen odjel za upravljanje ljudskim resursima, te u poslovnoj praksi aktivno primjenjuju principe učeće organizacije: (BH Telecom d.d. Sarajevo, Elektroprivreda d.d. Sarajevo, Bosnalijek d.d. Sarajevo, te Mistral Srajevo).

Statistička analiza podataka je izvršena primjenom metoda deskriptivne statistike, Pearsonova korelacije i proste regresione analize i t testa. Obrada podataka izvršena je pomoću statističkog programa SPSS. Analiza podataka je provedena na uzorku od 206 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija).

Rezultati deskriptivne analize podataka pokazuju da kompanije ispitanika imaju umjeren stepen učeće organizacije, zadovoljstva poslom, motivacije i organizacijske privrženosti. U slučaju pojedinačnih stavki mjerenja stepena učeće organizacije najmanja vrijednost je zabilježena u slučaju podrške zaposlenicima koji preuzimaju kalkulirani rizik, a najveća vrijednost u slučaju međusobnog pomaganja zaposlenika prilikom učenja. Što se tiče ostalih istraživačkih varijabli interesantno je da su najveće vrijednosti analize zabilježene u slučaju generalnog uvjerenja da je rad dobar za zdravlje, a najmanja vrijednosti su zabilježene u

slučaju stava zaposlenika da im posao osigurava da dostignu i razviju puni potencijal i u slučaju iskorištenosti talenata i vještina zaposlenika na poslu, što ukazuje da ima dosta prostora za poboljšanje dimenzija učeće organizacije.

Rezultati analize povezanosti ukazuju da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između učeće organizacije i istraživačkih varijabli ispitanika: zadovoljstvo poslom, motivacija i organizacijska privrženost. Prilikom testiranja definisanih hipoteza rezultati proste regresione analize ukazuju da povećanje učeće organizacije za 1 uzrokuje povećanje definisanih istraživačkih varijabli (zadovoljstvo poslom, motivaciju i privrženost organizaciji) za odgovarajuću vrijednost, a ($p < 0,05$), čime se dolazi do sledećih rezultata testiranja hipoteza:

- Prihvata se **PH 1** koja glasi: „Učeća organizacija pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenika u bh. kompanijama.”
- Prihvata se **PH 2** koja glasi „Učeća organizacija pozitivno utiče na motivaciju zaposlenika u bh. kompanijama.”
- Prihvata se **PH 3** koja glasi „Učeća organizacija pozitivno utiče na organizacijsku privrženost/lojalnost zaposlenika u bh. kompanijama.”

Uzimajući u obzir da učeća organizacija pozitivno utiče na performanse (zadovoljstvo poslom, motivaciju, organizacijsku privrženost/lojalnost) zaposlenika u bh. kompanijama **prihvata se GH koja glasi „Učeća organizacija pozitivno utiče na performanse zaposlenika u bh. kompanijama.”**

Uspostavljanjem veze između učeće organizacije i performansi zaposlenika ispostavilo se da učeće organizacije vode brigu o zaposlenicima i da pozitivno utiču na njihovu motivaciju, zadovoljstvo i privrženost, zbog čega se očekuje da će naučni doprinos ovog istraživanja doprinijeti sagledavanju situacije i biti od koristi svima, a posebno onima koji kreiraju novu filozofiju menadžmenta ljudskih potencijala, spremnih za brze promjene u cilju poboljšanja organizacijske uspješnosti.

Dodatni rezultati istraživanja (nezavisnim t testom) koji se odnose na razlike između zaposlenika u javnim i privatnim bh. kompanijama po pitanju definisanih istraživačkih varijabli pokazali da je stepen učeće organizacije u javnim kompanijama manji u odnosu na privatne bh. kompanije, kao i stepen zadovoljstva poslom, motivacije i organizacijske privrženosti, što je jasan pokazatelj da učeća organizacija nije samo teorija, već organizacija koja mora stalno da prati potrebe svojih zaposlenika. Ovo dodatno istraživanje može koristiti menadžerima i kreatorima učećih organizacija da moraju biti konstantno aktivni u poboljšanju performansi zaposlenika sa pogledom u budućnost i pratiti nove trendove.

Ograničenja u ovom radu su što se radilo istraživanja samo u bh. kompanijama i mogao je biti veći uzorak. Preporuke za buduća istraživanja su da se istraživanja prošire na druge oblasti i šire organizacijsko okruženje.

Kompanije u Bosni i Hercegovini bez obzira na konstantna društveno politička previranja moraju promjeniti filozofiju poslovanja i odgovoriti savremenim svjetskim trendovima kroz koncept učeće organizacije kao putokaz za dugi opstanak i konkurentsku prednost i krenuti u neminovnu transformaciju tradicionalnog u savremeno poslovanje.

REFERENCE

1. Aghaei, N., Ziaee, A., Shahrbanina, S. (2012). *Relationship between learning organization and organizational commitment among employees of Sport and Youth Head Office of western provinces of Iran*, Scholars Research Library, 1 (3), pp. 59-69.
2. Allouzi, R.A.R., Suifan, T.S., Alnuaimi, M. (2018). *Learning Organizations and Innovation Mediated by Job Satisfaction*, International Journal of Business and Economics Research, 7 (1), pp. 7-19.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
4. Bakotić, D. (2009). *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi* (doktorska disertacija), Split, Ekonomski fakultet
5. Balay, R. (2012). *Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University*, Educational Sciences: Theory & Practice, 12 (4), pp. 2474-2486.
6. Carrell, M.R, Elbert, N.F., Hatfield, R.D., (1955). *Human Resource Management*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, p. 403.
7. Cummings, T., Worley, C. (1993). *Organizational Development and Change*; South-Western College Publishing.
8. Dubin, R. (1961). *Human Relations in Administration*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
9. Egan, T.M., Yang, B., Bartlett, K.R. (2004). *The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention*, Human Resource Development Quarterly.
10. Erdem, M., Ilgana, M., Ucur, H.I (2014). *Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers*, International Online Journal of Educational Sciences.
11. Fabiene, E.E., Kachchhap, S.L. (2016). *Determinants of Employee's Commitment among Healthcare Professionals*, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6 (2), pp. 44-52.

12. Fallah, V., Paydar, F., Shagari, F. (2016). *Investigating the Effect of Organizational Learning Levels on Job Satisfaction in Elementary School Teachers (Iranian Study)*, The Social Sciences 11 (1), pp. 6068-6072.
13. Garvin, D. (1993). *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review.
14. Garvin, D. (2000). *Learning in action: A Guide to Putting Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Review Press,-34-39.
15. Gullu, T. (2016). *Impact of training and development programs on motivation of employees in banking sector*, International Journal of Economics, Commerce and Management, 4 (6), pp. 90-99.
16. Guo, Y., Wang, C., Feng Y. (2014). *The Moderating Effect of Organizational Learning Culture on Individual Motivation and ERP System Assimilation at Individual Level*, Journal of Software
17. Hamel G. (2009). *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management> (pristupljeno: 10.02.2023. godine)
18. Hussain, I.A., Ishak, N.A. (2017). *The Relationship Between Organizational Learning and Employee Engagement, in the Perspective of Young Employees from Commercial Banks in Malaysia*, Journal of Business and Economic Development, 2 (1), pp. 57-62.
19. Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*, Routledge, London and New York.
20. Jerković D. (2019). doktorski rad: *Povećanje konkurentnosti i međuovisnosti subjekata poljoprivrede i turizma učećom organizacijom*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
21. Judge, T.A, Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work, In M. Eid,&(Eds), New York: Guilford Publikation, pp.393-413.
22. Karim, Z. (2018). *The Impact of Learning Organization on the Performance of Organizations and Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study on Some Public and Private Universities in Bangladesh*, European Journal of Business and Management, 10 (8), pp. 142-151.
23. Khan, N. R., Awang, M., Ghouri, A. M. (2014). *Organizational Commitment Construct: validity measure using SEM*, Science International (Lahore), 26(2), pp. 897-902.

24. Leufven, M. Vitrakoti, R., Bergstrom, A., Malqvist, M. (2015). *Dimension of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal*, Health Research Policy and Systems, 13(6), pp. 1-8.
25. Lin, H.C., Lee, Y.D. (2017). *A Study of the Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination*, EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education, 12 (7), pp. 3463.3478.
26. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
27. Lukasik, K. (2017). *The impact of training on employees motivation in SMEs industry*, Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej, 28 (1), pp. 96-109.
28. MacDonald, S., MacIntyre, P. (1997). *The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates*, Employee Assistance Quarterly, 13(2), pp.1-16.
29. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, IV izmjenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO, Zagreb, p.327.
30. Mohebbi, M., Zadeh, A.M. (2016). *The future model of the relationship between organizational learning culture and organizational commitment in public sector*, Case study: Alborz Province Industry, Mine and Trade Organization, Asian Journal of Science and Technology, 7 (6), pp. 400-406.
31. Mullins, J.L. (2010). *Management and organisational behavior*, Prentice Hall, p.283.
32. Noe R.A., Hollenbeck J.r., Gerhart B., Wright P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, p.364.
33. Nyukorong, R. (2016). *Leadership, Learning Organization and Job Satisfaction in Ghanaian Telecommunications Companies*, Eurepan Scientific Journal, 12 (29).
34. Rahardjo, M. (2015). *The Influence of Learning Organization and Compensation on Work Motivation of Permanent Lectures of SI Management Study Program in Private Universities Accredited in DKI Jakarta*, International Journal of Management Science and Business Administration, 1 (18), pp. 47-52.
35. Ratna, R., Khanna, K., Jogishwar, N., Khattar, R., Agarwal, R. (2014). *Impact of Learning Organization on Organizational Performance in Consulting Industry*, International Journal on Global Business Management and Research, 2 (2), pp. 1-11.

36. Rauza, M.J. (2018). *Impact of Learning Organization on Job Satisfaction: An Empirical Study of Telecommunication Companies of Pakistan*, The Business and Management Review, 10 (1), pp. 184-189.
37. Razi, M.Z.M., Amira, N.A., Shobri, N.D.M. (2013). *Learning Organization Practices and Job Satisfaction Among Academicians at Public University*, International Journal of Social Science and Humanity. 3 (6), pp. 518-522.
38. Rose, R.C., Kumar, N., Pak, O.G. (2009). *The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance*, The Journal of Applied Business Research.
39. Samwel, J.O. (2018). *Impact of Employee Training on Organizational Performance- Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania*, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 6 (1), pp. 36-41.
40. Sareen, P., Joshi, P. (2016). *Organizational Learning and Motivation: Assessing the impact on Employee Performance*, IRA- International Journal of Management & Social Sciences, 5 (2), pp. 355-366.
41. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning*, Doubleday, New York.
42. Shalihin, L.O.M., Kamaluddin, M., Iru, L., Husain, S.N. (2018). *The effect of learning organization, organizational climate, and work motivation on work satisfaction and teacher's performance of teachers of the state high schools in Kendari City, Indonesia*, International Journal of Education, Learning and Development, 6 (12), pp. 92-103.
43. Shouksmith, G. (1989), *A Construct Validation of a Scale for Measuring Work Motivation*, New Zeland Journal of Psychology, Vol. 18, str. 76-81.
44. Soujanya, A. (2017). *The Effect of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance in Select Public Services- A Study*, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 2 (1), pp. 22-26.
45. Sukor, M.S.M., Shah, I.M., Ruai, M.K.S. (2017). *Impact of Informal Workplace Learning on Job Satisfaction*, Humanika, 9 (1), pp. 9-14.
46. Šunje, A. (2003). *Top – Menadžer, vizionar i strateg*, Tirada d.o.o. Sarajevo, Sarajevo, p.126.
47. Susanto, D.B., Roli, F.T., Putra, I. (2019). *The effect of knowledge management, organizational learning and work satisfaction toward organizational commitment and its impact on employee performance in secretariat office*, District of Nagan Raya,

Aceh Province, Indonesia, *International Journal of Social Science and Economic Research*, 4 (7), pp. 5006- 5077.

48. Udin, U., Suharnomo, S., Rahardja, E., Handyani, S. (2019). *The Effect of Organizational Learning, IT Capability and Employee Adaptability on Job Performance: A Moderation Model*, *Revista Espacios*, 40 (42), pp. 1-11.
49. Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). *The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance, Management and Business Administration*, 23 (4),pp 98-112.