

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**COACHING, ORGANIZACIONO UČENJE I ORGANIZACIONA
KULTURA**

Sarajevo, septembar 2024.

DŽEJNA MUHAREMOVIĆ

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, Džejna Muharemović, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5904 na programu Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

COACHING, ORGANIZACIONO UČENJE I ORGANIZACIONA KULTURA

pod mentorstvom Prof. dr. Emira Kurtića 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 predao/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, 09. 09. 2024. godine

Potpis studentice:

Bez zahvala, hvala.

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje povezanost coachinga sa organizacionim učenjem i organizacionom kulturom. Coaching, kao strukturirani dijalog između coacha i klijenta, sve je značajniji alat za unapređenje individualnih i organizacionih performansi. Organizacijsko učenje je proces kojim organizacije stiču, dijele i koriste znanje za poboljšanje performansi, dok organizacijska kultura, kao skup zajedničkih uvjerenja, vrijednosti, normi i praksi, oblikuje ponašanje, komunikaciju i donošenje odluka unutar organizacije. Cilj istraživanja je ispitati povezanost coachinga s individualnim i kolektivnim učenjem, te organizacionim učenjem i kulturom. Rezultati pokazuju da coaching pozitivno utiče na performanse, motivaciju i posvećenost zaposlenih, te se prepoznaje kao efikasan alat za razvoj samopouzdanja, donošenje odluka i ravnotežu između posla i privatnog života. Rad također ističe važnost kontinuiranog sudjelovanja i participativnih praksi za efikasno učenje na radnom mjestu, doprinosivši boljem razumijevanju kompleksnih procesa upravljanja savremenim organizacijama.

Ključne riječi: Coaching, individualno učenje, kolektivno učenje, organizaciono učenje, organizaciona kultura

ABSTRACT

This thesis explores the relationship between coaching, organizational learning, and organizational culture. Coaching, defined as a structured dialogue between a coach and a client, is becoming an increasingly significant tool for enhancing individual and organizational performance. Organizational learning is the process by which organizations acquire, share, and use knowledge to improve their performance, while organizational culture, as a set of shared beliefs, values, norms, and practices, shapes behavior, communication, and decision-making within the organization. The aim of the research is to examine the relationship between coaching and individual, collective, and organizational learning, as well as organizational culture. The findings indicate that coaching positively impacts employee performance, motivation, and commitment, and is recognized as an effective tool for developing confidence, decision-making skills, and work-life balance. The study also highlights the importance of continuous participation and participatory practices for effective workplace learning, contributing to a better understanding of the complex processes necessary for managing modern organizations.

Keywords: Coaching, individual learning, collective learning, organizational learning, organizational culture

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED LITERATURE	2
2.1. Coaching	2
2.1.1. Benefiti coachinga	3
2.1.2. Coaching na individualnoj razini.....	6
2.1.3. Coaching na kolektivnoj razini.....	7
2.2. Individualno učenje	8
2.2.1. Generativni način učenja	9
2.2.2. Transformacijski način učenja	9
2.3. Kolektivno učenje	10
2.4. Organizaciono učenje	13
2.4.1. Faze procesa organizacijskog učenja.....	17
2.4.2. Dinamika organizacijskog učenja.....	18
2.4.3. Strategije upravljanja znanja	18
2.4.4. Ravnoteža između eksploracije i eksploatacije	18
2.5. 4 – i okvir	19
2.5.1. Intuitiranje	19
2.5.2. Tumačenje.....	20
2.5.3. Integracija	20
2.5.4. Institucionalizacija.....	20
2.6. Organizacijska kultura	22
2.6.1. Važnost organizacijske kulture	23
2.7. Pregled literature i argumentacija	25
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	31

3.1. Dizajn istraživanja.....	31
3.2. Faze istraživanja	31
3.3. Operacionalizacija faktora	32
3.4. Hipoteze	32
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	32
4.1. Hipoteza 1.....	37
4.2. Hipoteza 2.....	43
4.3. Hipoteza 3.....	44
4.3.1. Rezultati T-test-a.....	46
4.3.2. Korelacija između coachinga i organizacijskog učenja.....	47
4.3.3. Korelacija između coachinga i organizacijske kulture	47
4.3.4. Korelacija između organizacijskog učenja i organizacijske kulture.....	47
5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	48
5.1. Ograničenja istraživanja.....	51
5.2. Preporuke za buduća istraživanja uključuju.....	52
PRILOG	1

POPIS TABELA

Tabela 1. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju “Spol”.....	36
Tabela 2. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju “Godine radnog staža”.....	37
Tabela 3. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju “Starosna dob”.....	37
Tabela 4. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju “Bio sam / Bila sam u procesu coachinga”.....	38
Tabela 5. Korelacija tvrdnji organizacionog učenja i organizacijske kulture unutar grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga.....	46
Tabela 6. Korelacija tvrdnji organizacionog učenja i organizacijske kulture unutar grupe koja nije bila podvrgnuta procesu coachinga.....	47
Tabela 7. Grupna statistika “Bio sam / bila sam u procesu coachinga.....	48
Tabela 8. Koreliranje unutar organizacionog učenja i organizacione kulture.....	50

POPIS GRAFIKONA

Grafik 1. Frekvencijska distribucija odgovora na tvrdnju “Spol”.....	36
Grafik 2. Frekvencijska distribucija odgovora na tvrdnju “Starosna dob”.....	38

POPIS SLIKA

Slika 1. Pojednostavljen prizak procesa modela organizacionog učenja.....	19
Slika 2. . Slikoviti prikaz transformacije znanja unutar organizacije.....	23

1. UVOD

Danas se organizacije sve više suočavaju s brojnim izazovima koji zahtijevaju stalnu prilagodbu i razvoj kako bi ostale konkurentne i učinkovite. Jedan od ključnih alata koji se sve više koristi za unapređenje performansi i razvoj zaposlenih je coaching. Coaching predstavlja strukturirani dijalog između coacha i klijenta koji pomaže klijentu da prepozna svoje slabosti, iskoristi svoje snage i otkrije nove mogućnosti za rast i razvoj. Lui-Yin (2015) ističe da je coaching proces koji se temelji na postavljanju pitanja i usmjeravanju klijenta ka samospoznaji i samopoboljšanju.

Ono što je važno spomenuti pored individualnog razvoja, koji je ključan, coaching igra značajnu ulogu u procesu organizacionog učenja. Organizaciono učenje je proces kojim organizacije stiču, dijele i koriste znanje kako bi poboljšale svoje performanse.

Također, organizaciona kultura, koja se definiše kao skup zajedničkih uvjerenja, vrijednosti, normi i praksi, ima ključnu ulogu u oblikovanju načina na koji se ljudi ponašaju, komuniciraju i donose odluke unutar organizacije, navodi Serpa (2016). Organizaciona kultura može biti i katalizator i prepreka za učenje i razvoj.

Predmet ovog rada je istražiti povezanost između coachinga, organizacionog učenja i organizacione kulture. Organizacije sve više koriste coaching kao sredstvo za postizanje individualnog i kolektivnog učenja, što dovodi do organizacionog učenja. Međutim, neophodno je razviti razumijevanje kako se učenje prenosi između različitih nivoa unutar organizacije. Problem istraživanja se fokusira na identifikaciju uticaja coachinga na ove procese i kako oni zajedno koreliraju sa organizacionom kulturom. Ovaj rad nastoji prikazati ključne segmente koreliranja unutar navedenih faktora, te pružiti nove uvide u to kako coaching može doprinijeti organizacionom učenju i organizacionoj kulturi i omogućiti dublje razumijevanje ovih kompleksnih procesa koji su neophodni za efikasno vođenje i upravljanje savremenim organizacijama.

Ciljevi ovog istraživanja su višestruki, a temelje se na istraživanju povezanost coachinga sa individualnim i kolektivnim učenjem, istraživanju povezanost individualnog i kolektivnog učenja sa organizacionim učenjem, istraživanjem povezanost između organizacionog učenja i organizacione kulture, te istraživanjem razlike između grupe ispitanika koja je bila podvrgnuta procesu coachinga i grupe koja nije bila podvrgnuta procesu coachinga u kontekstu organizacionog učenja i organizacione kulture.

Rad je strukturiran hronološki, prateći proces istraživanja i analize. U prvom poglavlju daje se teoretski okvir i pregled relevantne literature koja se odnosi na coaching, organizaciono učenje i organizacionu kulturu, kao i pregled dosadašnje literature. Drugo poglavlje opisuje metodologiju istraživanja, uključujući dizajn istraživanja, opisane načine prikupljanja podataka i metode analize uzorka. Treće poglavlje predstavlja rezultate istraživanja i analizu podataka koja obuhvata testiranje hipoteza, istraživačkih pitanja, korelacija, kao i analizu deskriptivne statistike. U četvrtom poglavlju diskutuje se o rezultatima u kontekstu

postavljene teorije i donese se zaključci, implikacije i doprinosi rada, te ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED LITERATURE

2.1. Coaching

Pristupanje coachingu kao sredstvu učenja i razvoja može generisati individualno učenje, što potom vodi ka kolektivnom učenju i na kraju rezultira organizacionim učenjem. Trebamo biti jasni o učenju na svakom nivou i, što je još važnije, trebamo razviti razumijevanje kako se učenje prenosi između različitih nivoa. Jedan od okvira koji vodi trenutno razmišljanje o povezanosti između individualnog i kolektivnog učenja je onaj Crossan i drugih (1999) koji ispituje "*4i okvir*" - *intuiciju, tumačenje, integraciju i institucionalizaciju*". S druge strane, interes za koncept organizacijske kulture je naglo porastao, te je posljednjih godina bio predmet intenzivnih istraživanja. U nastavku ovog rada, predstaviti ćemo teorijski pregled individualnog, kolektivnog i organizacijskog učenja, kao i njihov odnos s organizacijskom kulturom. Nakon toga slijedi detaljna argumentacija i pregled dosadašnje literature o ovom zanimljivom području.

Mnoge organizacije sve više angažuju profesionalce za coaching u svrhu razvoja ljudskih resursa i prihvataju coaching kao ključan pristup u postizanju poslovnih ciljeva, prepoznajući da obuka i razvoj sami po sebi nisu dovoljni u današnjem dobu. Lui-Yin, K. W. A. N. (2015) navodi da coaching, definisan kao dijalogni proces između coacha i klijenta, postavlja pitanja i usmjerava klijenta ka prepoznavanju vlastitih slijepih tačaka, jačanju snage i otkrivanju mogućnosti. Carmel, R. G., i Paul, M. W. (2015) navode da coaching podrazumijeva niz bihevioralnih i drugih tehnika za pomoć manje iskusnima da postignu zajednički utvrđen skup ciljeva, koji su formalno ili neformalno dogovoreni. Također, coaching možemo definisati kao otključavanje potencijala osobe kako bi maksimizirala vlastitu izvedbu navodi Whitmore (1996), dok definicija slične konotacije se nalazi u radu Daouk-Öyry, L., i Rosinski, P. (2010) a glasi da je coaching umjetnost olakšavanja oslobađanja potencijala ljudi kako bi postigli značajne, važne ciljeve.

Ovaj pristup inspiriše zaposlene da postanu konkurentniji, razvijaju svoje sposobnosti i postižu izvanredne performanse, što predstavlja strateške sposobnosti za organizacije, kako navode Kibe, J. K., i Muathe, S. (2018). Zainal Abiddin, N. (2006) navodi da menadžeri koriste coaching kako bi postigli lične i poslovne ciljeve, poboljšali svoju sposobnost samosvijesti i postali spremni preuzeti odgovornost.

Iako priča o coaching izgleda jednostavna i praktična, kako navodi Atul Gawande kvalitetno vođenje može biti ključna intervencija za poboljšanje ljudske izvedbe, no postoji i neizostavna doza opreza koja stavlja naglasak na "kvalitetnom" vođenju, jer loše vođenje može biti neučinkovito, beskorisno, pa čak i štetno. Tim istraživača na Kansas Coaching

Projectu već pet godina istražuje što čini kvalitetan coaching, a rezultat je instruktivni ciklus coachinga koji omogućava značajno poboljšanje.

Priča o coachingu ne može biti potpuna bez naglašavanja njegove izuzetne važnosti.

2.1.1. Benefiti coachinga

Coaching predstavlja neprocjenjiv alat koji donosi brojne koristi kako pojedincima, tako i organizacijama. Neki od potencijalnih benefita coachinga uključuju:

Poboljšane performanse: Coaching može pomoći ljudima da poboljšaju svoje performanse u svim aspektima svog života, uključujući posao, odnose i osobni rast.

Postavljanje i postizanje ciljeva: Coaching može pomoći ljudima da postave jasne ciljeve i razviju plan za njihovo postizanje.

Povećana motivacija: Coaching može pomoći ljudima da ostanu motivirani i fokusirani na svoje ciljeve.

U kontekstu pomenutih benefita unutar priče o motivaciji i poboljšanju performansi, istraživanje koje je sproveo Haryanto (2021) ističe uticaj prakse coachinga na intrinzičnu motivaciju, radnu posvećenost i učinak zaposlenih. Istraživanje nastoji utvrditi kako coaching kao praksa u menadžmentu utiče na motivaciju zaposlenih, njihovu posvećenost radu i ukupni radni učinak.

Analiza podataka pokazala je značajan pozitivan uticaj coachinga na performanse zaposlenih (t-vrijednost 8.319, p-vrijednost 0.000). Zaposleni koji su bili podvrgnuti coachingu pokazali su bolje radne performanse u odnosu na one koji nisu imali tu podršku.

Haryanto (2021) navodi da coaching ima značajan pozitivan uticaj na intrinzičnu motivaciju zaposlenih (t-vrijednost 3.768, p-vrijednost 0.000). Zaposleni koji su bili uključeni u coaching pokazali su viši nivo intrinzične motivacije, što je direktno povezano s njihovim većim angažmanom i radnim učinkom.

Coaching značajno povećava radnu posvećenost zaposlenih (t-vrijednost 47.415, p-vrijednost 0.000). Haryanto (2021) navodi da su zaposleni pokazali viši nivo posvećenosti radu i organizaciji nakon što su prošli kroz coaching programe.

Također, unutar svojih rezultata Haryanto (2021) navodi da intrinzična motivacija pozitivno utiče na performanse zaposlenih (t-vrijednost 8.988, p-vrijednost 0.000), tako da zaposleni s višim nivoom intrinzične motivacije pokazali su bolji radni učinak.

Radna posvećenost značajno doprinosi poboljšanju radnih performansi (t-vrijednost 6.786, p-vrijednost 0.000). Posvećenost radu i organizaciji vodi ka većem angažmanu i boljoj izvedbi zadataka navodi Haryanto (2021).

Kao zaključak ovog istraživanja Haryanto (2021) ističe da coaching ima značajan pozitivan uticaj na intrinzičnu motivaciju, radnu posvećenost i performance. Coaching se pokazao kao efikasan alat za povećanje motivacije i posvećenosti zaposlenih, što direktno utiče na njihov radni učinak. Organizacije bi trebale ozbiljno razmotriti ulaganje u programe coachinga kao dio svojih strateških HR planova za razvoj zaposlenih. Haryanto (2021) apostrofira da implementacija coachinga ne samo da poboljšava individualne performanse, već i doprinosi ukupnom uspjehu organizacije kroz povećanje radne posvećenosti i intrinzične motivacije zaposlenih.

Poboljšano samopouzdanje: Coaching može pomoći ljudima da poboljšaju svoju samopouzdanje i vjeru u svoje sposobnosti.

Da coaching zaista pomaže u poboljšanju samopouzdanja govori i istraživanje koje su sprovedli Hollenbeck i Hall (2004) u kojem istražuju uticaj samopouzdanja na učinak lidera u organizacijama. Autori se fokusiraju na to kako samopouzdanje doprinosi različitim nivoima performansi među ljudima sličnih vještina. Također, Hollenbeck i Hall (2004) su navedi da coaching uključuje aktivnosti poput timskog coachinga i peer-coachinga, koje se koriste za povećanje samopouzdanja kroz međusobnu podršku i analizu ličnih iskustava. Autori su apostrofirali zaključke i naveli:

- Coaching se pokazao kao efikasan alat za razvoj samopouzdanja među liderima. Kroz strukturirane aktivnosti coachinga, lideri mogu bolje razumjeti svoje sposobnosti, prepoznati oblasti za unapređenje i steći veće povjerenje u svoje mogućnosti.
- **Praktične primjene:** Istraživanje sugerije da coaching može biti integrisan u organizacijske programe razvoja liderstva. Aktivnosti kao što su timske vježbe, peer-coaching, te socijalna persuazija mogu značajno doprineti razvoju samopouzdanja kod lidera, što se direktno odražava na njihove performanse.

Kroz ove metode, coaching igra ključnu ulogu u razvijanju samopouzdanja kod lidera, što je od suštinskog značaja za njihovu sposobnost da efikasno vode i inspirišu svoje timove.

Poboljšane vještine donošenja odluka: Coaching može pomoći ljudima da razviju bolje vještine donošenja odluka.

Autorica članka, Kashinova (2023) se bavi primjenom coaching pristupa za poboljšanje donošenja odluka. U tekstu se koristi istraživanje Dana Arielyja iz knjige Predictably Irrational, koje ukazuje na to da su ljudi skloni donošenju iracionalnih odluka zbog svojih instinkata i impulsa. Autori predlažu coaching pristup kao sredstvo za unapređenje procesa donošenja odluka, fokusirajući se na promjenu okruženja i aktiviranje racionalnijeg razmišljanja.

Coaching pristup može značajno poboljšati donošenje odluka pomažući klijentima da aktiviraju racionalnije razmišljanje, analiziraju informacije na strukturiran način i prevaziđu

pristranosti, navodi Kashinova (2023). Kroz promjenu okruženja, stvaranje svijesti o različitim sistemima razmišljanja i provođenje produktivne analize, coachovi mogu pomoći pojedincima i organizacijama da donose bolje strateške odluke.

Poboljšana ravnoteža između posla i privatnog života: Coaching može pomoći ljudima da postignu bolju ravnotežu između posla i privatnog života.

Poboljšane komunikacijske vještine: Coaching može pomoći ljudima da poboljšaju svoje komunikacijske vještine.

Rješavanje sukoba: Coaching može pomoći ljudima da nauče kako rješavati sukobe na konstruktivan način.

Istraživanje Wales (2002) daje sveobuhvatan pregled navedenih benefita coachinga unutar svog istraživanja. Wales (2002) je imala za cilj da istraži fenomen coachinga i razumije kako ga doživljavaju oni koji učestvuju u njemu. Istraživanje je sprovedeno u velikoj britanskoj banci koja je nedavno restrukturirana u pet odvojenih poslovnih jedinica. Šef odjela za prodaju i marketing pozvao Wales da provede program coachinga za njega i 15 njegovih menadžera. Cilj novog poslovnog modela bio je prelazak sa tradicionalne hijerarhijske strukture na model koji se zasniva na konsultacijama i osnaživanju.

U istraživanju se koristio fenomenološki pristup, pri čemu su korišteni upitnici sa samoprocjenom kako bi se prikupili podaci o iskustvima menadžera. Upitnici su bili zasnovani na šest fundamentalnih nivoa učenja i promjene koji utiču na pojedinca ili sistem, a to su: okruženje ili kontekst, ponašanje, uvjerenja i vrijednosti, sposobnosti, uloge i vizija i svrha. Analiza prikupljenih podataka sprovedena je u dvije faze. Prvo su podaci grupisani prema sličnim temama, a zatim su sortirani u kategorije koje su prirodno proizašle iz procesa analize.

Rezultati istraživanja pokazali su da je coaching donio brojne koristi koje su se mogle grupisati u tri osnovne kategorije: unutarne, vanjske i posredničke.

- Unutarnji razvoj uključuje samosvijest i samopouzdanje, koji su ključni za kontinuirani rast i razvoj.
- Vanjske kategorije uključuju menadžment, asertivnost, razumijevanje razlika, upravljanje stresom i ravnotežu između posla i privatnog života.
- Komunikacijske vještine identificirane su kao ključne posredničke vještine koje povezuju unutarnji razvoj s vanjskom implementacijom.

Unutarnje kvalitete kao što su samosvijest i samopouzdanje omogućavaju i stimuliraju razvoj vanjskih kompetencija. Razvijanje ovih unutarnjih kvaliteta pruža podršku za manifestaciju vanjskih kompetencija navodi Wales (2002). Komunikacijske vještine djeluju kao most između unutarnjeg razvoja i vanjske primjene, olakšavajući efikasnu razmjenu ideja, koncepta, znanja i vizije u ponašanja i kompetencije liderstva i menadžmenta.

Menadžeri su opisali promjene u tri oblasti: individualni prisustvo i svrha, odnos sa timom i postizanje ciljeva koje su postavili za sebe i druge. Na individualnom nivou, menadžeri su razvili širu perspektivu i poboljšali svoje liderske vještine, stekli veće poštovanje i bili više cijenjeni od strane drugih. Wales (2002) ističe da na nivou tima, coaching je poboljšao razumijevanje timske dinamike i razvoj tima, omogućivši menadžerima da budu otvoreniji i iskreniji. Na nivou zadataka, menadžeri su poboljšali svoje sposobnosti postavljanja ciljeva, motivacije i vođenja, što je dovelo do povećanja poslovne performanse.

Zaključci istraživanja ukazuju na to da coaching značajno povećava efikasnost veze između samorazvoja, razvoja menadžmenta i organizacijske efikasnosti. Coaching pomaže menadžerima da bolje razumiju i upravljaju promjenama u sebi, što im omogućava da efikasnije upravljaju vanjskim promjenama i razvojem. U konačnici, Wales (2002) navodi da je coaching identificiran kao neprocjenjiv alat za razvoj menadžera, pružajući prostor za duboki lični razvoj i pomažući u prevođenju osobnih uvida u poboljšanu efikasnost i organizacijski razvoj.

Coaching, kada se primjenjuje u skladu s najboljim praksama, manifestira se kao izuzetno koristan alat koji generira niz pozitivnih ishoda za sve uključene strane. Ovi potencijalni ishodi coachinga, bilo da se promatraju u kratkoročnom ili dugoročnom kontekstu, mogu biti identificirani na različitim razinama - individualnoj, kolektivnoj, organizacijskoj i društvenoj kako Bresser i Wilson (2010) navodi.

2.1.2. Coaching na individualnoj razini

Na individualnoj razini, coaching donosi niz koristi. To uključuje poboljšanje samosvijesti i sposobnosti samorefleksije, što može rezultirati povećanom individualnom izvedbom. Nadalje, coaching može potaknuti veću motivaciju i predanost pojedinca, kao i razvoj naprednih vještina. Individua također može iskusiti osobni rast i postizanje višeg kvaliteta života, uključujući bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Osim toga, coaching može olakšati jasnoću u svrsi i značenju, potaknuti učinkovito upravljanje procesima promjene te unaprijediti komunikaciju i odnose. Sve navedeno doprinosi efikasnoj primjeni stečenih vještina i održivom osobnom razvoju.

Mnogo literature daje argumente u korist efektivnosti coachinga i njegovim pozitivnim stranama. Jedan takav članak pod nazivom "Utjecaj coachinga na radni učinak zaposlenih – Studija slučaja: Kompanija X", koji je napisala Nea Vallaskivi-Grailotkao (2022) ima za cilj istražiti i analizirati efekte coachinga na radni učinak zaposlenih unutar određene kompanije. Studija se fokusira na razumijevanje trenutnog modela coachinga u Kompaniji X, identificiranje njegovih prednosti i slabosti, te predlaganje mogućih poboljšanja kako bi se unaprijedio radni učinak zaposlenih, posebno u finansijskom timu kompanije.

Jedan od ključnih nalaza studije je da većina zaposlenih smatra da su coaching sesije korisne za njihov razvoj i radni učinak. Međutim, neki zaposlenici osjećaju da model GROW nije

dovoljno dubok i da bi model CLEAR (Ugovaranje, Slušanje, Istraživanje, Akcija, Pregled) mogao pružiti bolje rezultate kroz dublju samorefleksiju i personalizirane ciljeve. Autorica naglašava važnost prilagođavanja coaching pristupa individualnim potrebama i kompetencijama zaposlenih kako bi se postigli optimalni rezultati.

U zaključku Vallaskivi-Grailot, N. (2022) naglašava da je coaching važan alat za poboljšanje radnog učinka i razvoja zaposlenih, te da je neophodno kontinuirano prilagođavati i poboljšavati coaching modele kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe zaposlenih i organizacije

Također, Evans (2011) u svom radu navodi da je coaching program doveo do promjene menadžerskog stila, prelazeći sa direktivnog na participativni stil. Povećano povjerenje među zaposlenicima i menadžerima rezultiralo je većom autonomijom i angažovanošću tima. Promjene u ponašanju menadžera doveli su do promjene organizacijske klime, koja je postala manje zastrašujuća i otvorenija. Povećana kognitivna i afektivna dimenzija povjerenja među članovima tima. Coachee-i su razvili veću samopouzdanost, preuzimajući više odgovornosti i pozitivnije ponašanje prema kolegama.

2.1.3. Coaching na kolektivnoj razini

Na razini kolektiva, coaching također donosi značajne koristi. Grupni rad može rezultirati poboljšanom učinkovitošću i izvedbom tima, razvojem jasnije vizije i ciljeva te jačanjem timskog duha i vještina upravljanja konfliktima. Osim toga, coaching može unaprijediti komunikaciju i odnose unutar tima, potaknuti stvaranje sinergije te osloboditi potencijal grupe.

Na organizacijskoj razini, coaching ima širok spektar pozitivnih utjecaja. To uključuje poboljšanu organizacijsku izvedbu, povećanu profitabilnost, produktivnost, te bolju motivaciju i zadržavanje kolektiva. Također, coaching može smanjiti izostanke s posla te promicati usvajanje organizacijskih vrijednosti i ponašanja. Nadalje, potiče bolju fleksibilnost i spremnost na promjene, efikasniju komunikaciju te razvija otvorenu i produktivnu organizacijsku kulturu. Kroz coaching, organizacija može ostvariti kontinuirano učenje i razvoj, što doprinosi održivom napretku.

Hagen (2013) u svom tekstu "Why Coaching Drives Profitability" navodi kako coaching može značajno uticati na profitabilnost organizacija. Fokusira se na metode i prakse koje menadžeri mogu koristiti za poboljšanje performansi svojih timova. Hagen (2013) objašnjava da tradicionalni pristupi menadžmentu često ne uspijevaju angažovati zaposlene na način koji vodi do optimalnih rezultata. Umjesto toga, coaching se prikazuje kao efikasniji način za postizanje visokih performansi i veće profitabilnosti.

Kroz coaching, zaposleni postaju više angažovani i motivirani. Angažirani zaposleni pokazuju veću produktivnost, što direktno utiče na profitabilnost kompanije navodi Hagen

(2013). Coaching pomaže zaposlenima da prepoznaju svoje jače strane i kako ih najbolje iskoristiti u radu.

Također, Hagen (2013) navodi da coaching pomaže zaposlenima da razviju ključne vještine koje su potrebne za njihov posao. Kroz kontinuirano usavršavanje i povratne informacije, zaposleni postaju kompetentniji i efikasniji u svojim ulogama.

Coaching ne samo da pomaže pojedincima, već također poboljšava saradnju i komunikaciju unutar timova. Hagen (2013) ističe da to dovodi do boljeg timskog rada i efikasnijeg rješavanja problema, što doprinosi ukupnoj produktivnosti i profitabilnosti.

Kroz efikasan coaching, zaposleni se osjećaju cijenjenima i podržanima, što smanjuje fluktuaciju zaposlenih. Manje fluktuacije znači manje troškova povezanih s regrutacijom i obukom novih zaposlenih.

Coaching razvija liderske vještine kod menadžera, navodi Hagen (2013) što ih čini boljim vođama. Bolji lideri mogu efikasnije upravljati timovima i postići bolje poslovne rezultate.

Tako da na kraju možemo zaključiti da coaching predstavlja moćan alat za poboljšanje performansi zaposlenih i povećanje profitabilnosti organizacije. Implementacija coachinga u menadžment prakse može dovesti do značajnih poboljšanja u angažmanu zaposlenih, razvoju vještina, timskoj dinamici i smanjenju fluktuacije zaposlenih. Sve ove promjene doprinose povećanju produktivnosti i, posljedično, profitabilnosti kompanije.

Ukupno gledano, coaching predstavlja ključni mehanizam koji omogućava ostvarenje pozitivnih promjena na svim razinama - pojedinačnoj, kolektivnoj i organizacijskoj - čime pridonosi razvoju i napretku šire društvene zajednice.

Pristupanje coachingu kao sredstvu učenja i razvoja može generisati individualno učenje, što potom vodi ka kolektivnom učenju i na kraju rezultira organizacionim učenjem. Trebamo biti jasni o učenju na svakom nivou i, što je još važnije, trebamo razviti razumijevanje kako se učenje prenosi između različitih nivoa.

2.2. Individualno učenje

Različite forme organizacija koje opažamo u našem okruženju proizlaze iz fundamentalne dinamike organizacijskog procesa: identifikacije i obrade informacija o ključnim nesigurnostima unutar organizacije. Ključna uloga organizacijske strukture je posmatrana kao oblikovanje okvira za procese organizacijskog učenja, omogućavajući prikupljanje informacija o stanju okruženja i unapređenje kapaciteta organizacije. Prema Stinchcombeu (1990), osnova organizacijske sposobnosti leži u kompetencijama njenih pojedinačnih članova.

Kada se analiziraju individualni procesi učenja unutar organizacijskog konteksta, postaje očito da su pojedinci podložni uticaju specifičnih politika, organizacijske kulture te međuljudskih odnosa (Sessa i London, 2006).

Jedan od adaptivnih načina učenja, kako navode Argyris i Schön (1978, 1996), započinje reflektivnim pristupom koji je prilagodljiv. Kroz ovaj model učenja, prethodno stečeno trajno znanje pojedinaca, proizašlo iz ranijih iskustava, svakodnevnih radnih aktivnosti, kao i formalnih ili neformalnih obuka, postaje duboko ukorijenjeno kao intrinzično znanje unutar mentalnog modela pojedinaca (Nonaka i Takeuchi, 1995). Ovaj pristup uključuje aktivnu interakciju pojedinaca s različitim aspektima organizacijskog okruženja, stoga je ključno da organizacije pruže prilike i pozitivno podržavajuće okruženje kako bi potaknule kontinuirani adaptivni proces učenja pojedinaca (Nonaka i Takeuchi, 1995; Sessa i London, 2006).

2.2.1. Generativni način učenja

Generativni način učenja u organizacijama, prema Sessa i Londonu (2006), teži generiranju novih vještina, znanja i primjenjivih strategija. Ovaj pristup učenju može postići veću efikasnost putem socijalne interakcije unutar organizacija; putem ovakvih socijaliziranih oblika učenja (Bandura, 1986), tajno znanje pojedinaca može biti dijeljeno i integrirano u opću organizacijsku bazu znanja (Nonaka i Takeuchi, 1995; Sessa i London, 2006). Akumulirano znanje pojedinaca može se transformirati u eksplicitno organizacijsko znanje - proces poznat kao eksternalizacija - kroz neprekidnu generaciju znanja temeljenu na iterativnim socijalnim interakcijama unutar organizacije (Nonaka i Takeuchi, 1995). Ovaj oblik generativnog individualnog učenja postavlja osnove za kontinuirane organizacijske promjene, što predstavlja ključnu paradigmu unapređenja organizacijske orijentacije ka znanju (Ramanujam, 2003; Sessa i London, 2006).

2.2.2. Transformacijski način učenja

Transformacijski način učenja pojedinaca čvrsto je povezan s nizom faktora, uključujući okruženje, prethodna iskustva i refleksije o praksama unutar organizacije (Serra i London, 2006). Među ovim ključnim faktorima, refleksivne i kritičke misaone prakse mogu biti od suštinskog značaja u transformacijskom učenju (Mezirow, 1991). Konačni cilj ovog procesa učenja u organizacijama je prenos stečenog znanja na radno mjesto na objektivan i efikasan način. Iz ovog aspekta, pojedinačni transformacijski način učenja, koji proizlazi iz teorija konstruktivističke tradicije (Dewey, 1900; Piaget, 1952; Rogoff, 1990), smatra se najpraktičnijim načinom učenja za primjenu organizacijskog znanja. Kroz proces transformacijskog učenja, pojedinci mogu preoblikovati svoje znanje kroz kritičku refleksiju i validaciju vlastitih spoznaja i akcija (Mezirow, 1991, 1997). Prema Kreberu i Crantonu (2000) i Habermasu (1971), kombinacija iskustvenog i istraživačkog znanja može imati ključnu ulogu u uspješnom procesu transformacijskog učenja putem integrativnih aktivnosti u komunikativnom i emancipatornom učenju. Iako neki stručnjaci tvrde da se

transformacijsko učenje može dogoditi samo kao pojedinačni proces, kroz suradni proces učenja moguće je stvoriti veće količine transformiranog znanja, što rezultira praktičnijim primjenama na radnom mjestu (DeLong, 2004). Za promicanje ovog pristupa reflektivnog učenja usmjerenog na praksu, kontinuirani međuljudski dijalog i podrška kulturi primjene ključni su aspekti u korištenju organizacijskog znanja (Nonaka, Peltokorpi, i Tomae, 2005; Nonaka i Takeuchi, 1995; Sessa i London, 2006).

2.3. Kolektivno učenje

Kolektivno učenje u organizaciji predstavlja proces kroz koji pojedinci unutar organizacije dijele, integrišu i stvaraju znanje putem međusobne interakcije i suradnje. To nije samo akumulacija individualnih znanja već i njihova transformacija u kolektivno znanje koje organizacija može koristiti za postizanje svojih ciljeva i poboljšanje performansi. Kolektivno učenje ima svoje polazište u dijeljenju rezultata i znanja individualnih procesa učenja - intuicija pojedinaca navode Crossan *et al.* (1999). Prema Nonaki (1994), na grupnoj razini intuicije pojedinaca se dijele i razrađuju kroz zajedničko razmišljanje i djelovanje. Nastalo novo znanje integriše se u već postojeće znanje na grupnoj razini i može rezultirati novim vrstama kolektivnih akcija.

Važnost kolektivnog učenja u organizaciji leži u sposobnosti organizacije da se prilagodi promjenjivim okolnostima, inovira i kontinuirano unapređuje. Kroz kolektivno učenje, organizacija postaje sposobna brže prepoznati probleme i prilike, razvijati kreativna rješenja i efikasno ih primjenjivati u praksi. Osim toga, kolektivno učenje potiče razvoj otvorene i podsticajne organizacijske kulture, gdje se cijeni dijeljenje znanja, suradnja i kontinuirani razvoj svih članova. Nastalo novo znanje integriše se u već postojeće znanje na grupnoj razini i može rezultirati novim vrstama kolektivnih akcija. Na kraju, zajednički obrasci mišljenja i prakse mogu postati institucionalizirani i formirati artikulirane i neartikulirane prakse, procese i strukture radnog sistema, njegove vrijednosti i norme, navode Crossan i suradnici (1999). Kroz aktivnosti kao što su timski rad, radionice, diskusije i retrospektive, organizacija omogućava da se znanje pojedinaca pretvori u kolektivnu bazu znanja koja se može koristiti u svakodnevnom poslovanju. Osim toga, organizacija može koristiti različite alate i tehnologije za podršku procesu kolektivnog učenja, kao što su interni mrežni forumi, platforme za dijeljenje znanja, alati za upravljanje projektima i sistemi za analizu podataka. Kroz ove alate, organizacija olakšava komunikaciju, suradnju i pristup relevantnim informacijama, što dodatno potiče proces transformacije individualnog znanja u kolektivno znanje.

Unutarnja i vanjska složenost kolektiva može se povećati kroz kolektivno učenje: zajednički mentalni modeli ("unutarnji") mogu se razvijati, a repertoar organizacijskih praksi i struktura ("vanjski") može postati bogatiji. Na kolektivnoj razini, veća složenost svijesti znači produktivniju i humaniju kulturu, dijeljenu odgovornost za kolektivne rezultate u odnosu na različite dionike (zaposlenike, vlasnike, kupce i društvo), kao i fleksibilnost u kolektivnoj

svijesti - fleksibilnost za zajedničku promjenu kada je potrebno (Fischer, 2003; Kira, 2003; Pfeffer, 1998)

Ukratko, kolektivno učenje u organizaciji igra ključnu ulogu u njenom razvoju i uspjehu. To je proces koji omogućava organizaciji da iskoristi bogatstvo znanja i iskustava svojih članova kako bi inovirala, prilagodila se promjenama i ostvarila svoje ciljeve. Integracija individualnog znanja u kolektivno znanje predstavlja ključni korak u ovom procesu i zahtijeva podršku organizacijske kulture, procesa i tehnologije.

Učenje na radnom mjestu je kompleksan proces koji uključuje niz društvenih interakcija i praksi. Billett (2002) u svom članku analizira kako se učenje odvija na radnom mjestu kroz participaciju i kontinuitet rada. Billett (2002) kritički razmatra postojeće diskurse o učenju na radnom mjestu, naglašavajući važnost participativnih praksi i kontinuiranog sudjelovanja zaposlenika u radnim aktivnostima.

Autor tvrdi da su radna mjesta i obrazovne institucije različite instance društvenih praksi u kojima se učenje odvija putem participacije. Billett (2002) naglašava da oba ova konteksta dijele zajedničku brigu za kontinuitet prakse, što ih čini sličnijima nego što se često pretpostavlja.

Billett (2002) navodi da učenje u oba konteksta može se razumjeti kroz participativne prakse. Razlikovanje između formalnih (obrazovne institucije) i neformalnih (radna mjesta) društvenih praksi, te donošenje generalnih zaključaka o učenju na osnovu tih osnova, nije korisno. Billett (2002) tvrdi da su aktivnosti na radnom mjestu često visoko strukturirane i namjerne, usmjerene na kontinuitet prakse kroz učenje učesnika. Radna mjesta imaju inherentno pedagoške kvalitete, s ciljem održavanja prakse putem učenja zaposlenika.

Billett (2002) istražuje kako su radna mjesta oblikovana specifičnim kulturnim potrebama i lokalnim uvjetima. On koristi perspektivu participativnih praksi da objasni kako se učenje dešava kroz sudjelovanje u društvenim praksama, te kako te prakse oblikuju aktivnosti i interakcije unutar radnih mjesta. Pored toga, kritički analizira primjenu obrazovnih koncepata na radna mjesta, argumentirajući da se obrazovne institucije i radna mjesta ne mogu jednostavno uspoređivati na osnovu formalnosti i strukturiranosti njihovih praksi.

Rezultati istraživanja pokazuju da učenje na radnom mjestu nije neformalno niti nestrukturirano, već je često visoko organizirano i pedagoški usmjereno. Ključni nalazi uključuju:

Strukturiranost radnih aktivnosti

Radne aktivnosti su često namjerno strukturirane kako bi omogućile zaposlenicima pristup znanju i vještinama potrebnim za održavanje prakse. Primjeri iz studija slučaja uključuju različite pristupe u obuci frizera, gdje se aktivnosti postepeno povećavaju u odgovornosti i kompleksnosti, omogućujući zaposlenicima da postupno stječu potrebne vještine.

Participacija i kontinuirano učenje

Participativne prakse su ključne za učenje na radnom mjestu. Zaposlenici uče kroz sudjelovanje u svakodnevnim aktivnostima, promatranje i interakciju s iskusnijim kolegama. Ovaj proces omogućava zaposlenicima da razviju kako tehničke vještine, tako i socijalne kompetencije potrebne za rad u određenom kontekstu.

Utjecaj kulturnih i situacijskih faktora

Norme, vrijednosti i prakse unutar radnog mjesta oblikuju način na koji se učenje odvija. Radna mjesta pružaju različite mogućnosti za učenje, ovisno o lokalnim potrebama, ciljevima i dinamici među zaposlenicima.

Billett (2002) zaključuje da je potrebno razviti specifičnu pedagogiju za radno mjesto koja će omogućiti efektivno i prilagodljivo učenje.

Ključni zaključci uključuju:

- Razvijanje vlastitih okvira za učenje na radnom mjestu

Diskurs o učenju na radnom mjestu treba se udaljiti od jednostavne primjene obrazovnih modela i razviti vlastiti okvir zasnovan na participaciji i kontinuitetu prakse. Ovaj okvir treba prepoznati specifične karakteristike i potrebe radnih mjesta kao društvenih praksi.

- Važnost kontinuiranog sudjelovanja

Kontinuirano sudjelovanje zaposlenika u radnim aktivnostima je ključno za postizanje dubokog i prilagodljivog učenja. Radna mjesta trebaju omogućiti zaposlenicima pristup raznolikim aktivnostima i mogućnostima za učenje kroz rad.

- Individualno i kolektivno učenje

Učenje na radnom mjestu uključuje kako individualne, tako i kolektivne aspekte. Zaposlenici uče kroz individualne interakcije i refleksiju, ali i kroz kolektivne prakse i timski rad. Ovaj dvostruki aspekt učenja omogućava zaposlenicima da razviju kako individualne vještine, tako i kolektivne kompetencije potrebne za rad u timu.

Zaključno, Billett (2002) pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje učenja na radnom mjestu, naglašavajući važnost participacije, kontinuiranog sudjelovanja i razvijanja specifičnih pedagoških praksi koje odgovaraju potrebama radnih mjesta kao društvenih praksi.

Također, Decuyper *et al.* (2010) predstavljaju integrativni model kolektivnog učenja, koji obuhvata složenost i dinamiku potrebnu za efikasno učenje tima unutar organizacija. Osnovna hipoteza je da efikasno učenje tima zahtijeva stvaranje dijaloškog prostora među

članovima tima, gdje komunikativne aktivnosti poput 'dijeljenja', 'zajedničke konstrukcije' i 'konstruktivnog konflikta' trebaju biti uravnotežene.

Autori su proveli interdisciplinarni pregled literature, uključujući radove iz različitih disciplina poput menadžmenta, ekonomije, teorije organizacija, komunikacijskih znanosti, političkih znanosti, informacijske znanosti, obrazovnih znanosti, psihologije i sociologije. Pregled je uključivao 486 različitih varijabli povezanih s učenjem tima, koje su kategorizirane u sustavni model.

Model identificira osam kategorija timskih procesa učenja: dijeljenje, zajednička konstrukcija, konstruktivni konflikt, timska refleksija, timska aktivnost, prekogranično djelovanje, pohrana i dohvaćanje. Timski procesi učenja vode tim ka prilagodljivim, generativnim ili transformativnim ishodima učenja na različitim razinama. Osim ovih osnovnih procesa, model identificira pet drugih procesnih varijabli: timska refleksija, timska aktivnost, prekogranično djelovanje, pohrana i dohvaćanje.

Zaključuje se da su osnovni procesi timskog učenja ključni za razvoj zajedničkog prostora za visokokvalitetnu interakciju. Decuyper *et al.* (2010) navode da refleksija tima, timska aktivnost i prekogranično djelovanje dodatno kontekstualiziraju ove osnovne procese, poboljšavajući njihovu učinkovitost i efikasnost. Model sugerira da je timsko učenje višerazinski fenomen i da je integracija različitih perspektiva nužna za njegovo razumijevanje.

2.4. Organizaciono učenje

Znanstvena koncepcija znanja u organizacijama još uvijek je u ranoj fazi razvoja, iako se pojavljuje sve veće tijelo literature o organizacijskom znanju, organizacijskom učenju, stvaranju znanja i upravljanju znanjem. U ovim domenima također postoji raznolikost pojmova, teorijskih okvira, terminologija, hipoteza i dokaza. Nedostaci istraživanja u domenima upravljanja znanjem, organizacijskog učenja i organizacijskog pamćenja ostaju zbog nedostatka zajedničkog jezika i nepostojanja ujedinjujuće paradigme koja bi okupila faktore koji utiču na rad i znanje. Kao rezultat, postoji potreba za razvojem zajedničkog vokabulara u ovom istraživačkom polju, kako navodi Curado (2006).

Organizacijsko učenje je definirano prema Milleru (1996) kao sticanje znanja koje provode akteri (pojedinci i grupe) kada su u mogućnosti i spremni da ga primijene u procesu donošenja odluka ili ga koriste kako bi uticali na druge unutar organizacije.

Nove forme organizacija također uključuju neke međunarodne oblike odnoseći se na međunarodnu dimenziju organizacijskog učenja, Martin i Salomon (2003) prezentiraju nam obimnu bibliografiju koja to podržava. Prema ovim autorima, postoji literatura koja podržava relevantnost organizacijskog učenja u sklonosti tvrtke za prenos znanja izvan sebe. "Izvan sebe" odnosi se na prijenos znanja između različitih lokacija multinacionalnih organizacija. Aspekti organizacijskog učenja unutar multinacionalnih tvrtki, putem

strateških saveza, u međunarodnim zajedničkim poduhvatima ili mrežama dobavljača neki su primjeri kako organizacijsko učenje može postići tu međunarodnu dimenziju.

Od kako su Cyert i March (1963) prvi put upotrijebili ovaj izraz, a posebno od radova Argyrisa i Schöna, pojam organizacijskog učenja koristi se na različite načine i u nekoliko disciplina. Količina literature na ovu temu koja je izašla u posljednje dvije decenije je ogromna. U posljednjem desetljeću pojavila se neka literatura koja uspostavlja odnos između organizacijskih sposobnosti i konkurentske uspješnosti tvrtke. Slijedeći riječi Nonake (1991), "... jedina prava trajna konkurentska prednost je znanje ...". možemo pronaći neke povezane koncepte poput organizacije zasnovane na znanju navodi Blackler (2002) i konkurentske prednosti zasnovane na znanju navode McEvily i Chakravarthy (2002). Ovi autori prepoznaju da nevidljivi faktori utiču na performanse firme. Ti faktori, poput menadžerskih sposobnosti i kompetencija, tehničkog znanja ili implicitnih organizacijskih rutina, mogu se pokazati kao glavni determinanti performansi firme, tvrde Dess i suradnici (1995).

Organizacijsko učenje je unapređenje baze znanja organizacije. Trebali bismo biti u stanju razlikovati znanje od učenja. Burton i Obel (2004) ističu da se znanje sastoji od onoga što znamo u određenom trenutku. Učenje se sastoji od akumulacije i modifikacije onoga što znamo; to je dinamika ili proces promjene znanja. Učenje je povezano sa znanjem, na način da je to čin sticanja znanja ističu Cook i Yanow (1995). Vrijeme predstavlja jedan od faktora koji utiču na učenje u organizacijama navode Weber i Antal (2003), kao i to da također, postoji vremenska dimenzija organizacijskog učenja.

Mali je broj analiza i empirijskih dokaza prikupljenih kako bi se objasnila uloga procesa učenja unutar organizacija. Ipak, Figueiredo (2003) je sintetizirao nekoliko doprinosa iz literature u tipologiju koja razmatra četiri procesa; dva mehanizma sticanja znanja i dva mehanizma konverzije znanja.

Što se tiče mehanizama sticanja znanja, Figueiredo (2003) je uspostavio dva procesa organizacijskog učenja: sticanje vanjskog znanja i sticanje unutrašnjeg znanja. Prvi predstavlja procese kroz koje pojedinci stiču implicitno ili kodirano znanje izvan organizacije (poput programa obuke u inostranstvu). Drugi predstavlja procese kroz koje pojedinci stiču implicitno ili kodirano znanje obavljajući različite zadatke u organizaciji (poput razvoja proizvoda).

Što se tiče mehanizama konverzije znanja, Figueiredo (2003) je uspostavio dva procesa organizacijskog učenja: socijalizacija znanja i kodiranje znanja. Prvi predstavlja procese kroz koje pojedinci dijele svoje implicitno znanje - mentalne modele, tehničke sposobnosti (kao na sastancima i zajedničkom rješavanju problema). Drugi predstavlja procese kroz koje individualno implicitno znanje (ili njegov dio) postaje eksplicitno, artikulirano u koncepte, dostupno svima u organiziranim i dostupnim oblicima i lako razumljivo (kao u sistematskoj dokumentaciji i internim seminarima).

Različite organizacijske razine na kojima se odvija organizacijsko učenje također uvode neku dinamiku u koncept.

Garvin (1998) predlaže tri razine u razvoju organizacijskog učenja.

- Prva faza odgovara kognitivnoj razini
Članovi organizacije izloženi su novim idejama; kao posljedica toga proširuju svoje znanje i počinju razmišljati na drugačiji način.
- Druga faza je ponašajna.
Zaposlenici počinju internalizirati nove perspektive i kao posljedica toga mijenjaju svoje ponašanje.
- Treća i posljednja faza je kada dolazi do poboljšanja rezultata.
To se događa kada promjena u ponašanju dovodi do mjerljivih poboljšanja u rezultatima.

Kao što Antal *et al.* (2003) kažu da postoje dvije perspektive u domenu organizacijskog učenja, jedna razmatra postojeće znanje koje je podijeljeno i korišteno, a druga analizira kako se stvara novo znanje. Organizacijsko učenje je društveni fenomen. Učenje svakog pojedinca ovisi o znanju koje posjeduju ostali članovi organizacije. Društvena interakcija olakšava, ne samo komunikaciju i koordinaciju, već i učenje. Postoje različite razine učenja koje koegzistiraju u organizaciji, od individualnog učenja do kolektivnog i organizacijskog učenja. Zaposlenici zahtijevaju prilike za dijeljenje i učenje u grupama da bi iskoristili resurse zasnovane na znanju u cijeloj organizaciji. Kroz upotrebu dinamičkih kompetencija, organizacija integrira, gradi i rekonfigurira svoje unutarnje i vanjske sposobnosti kako bi se nosila s brzo mijenjajućim okruženjima.

Da bi se iskoristili resursi bazirani na znanju unutar organizacije, firma bi trebala promovirati organizacijsko učenje navode Tetrick i Da Silva (2003). Sposobnosti i znanje povezano sa kompetencijama stvaraju se kroz vrijeme, što rezultira historijskom zavisnošću ili zavisnošću od puta navode Collis (1991) i Winter (1987). Lei *et al.* (1996) navode da će to razviti prepreke imitaciji, jer stvara poteškoće drugim firmama da rekreiraju jedinstvenu historijsku evoluciju svake organizacije koja istinski proizvodi njenu konkurentsku prednost. Kroz korištenje dinamičkih kompetencija, organizacija integriše, gradi i rekonfigurira svoje interne i eksterne sposobnosti kako bi se suočila s brzim promjenama u okruženju ističu Teece *et al.* (1997). Organizacijska kompetencija nastaje kroz vrijeme kao proces organizacijskog učenja (Levitt i March, 1988, prema Szulanski, 2003).

Neprestano se pojavljuju programi za poboljšanje organizacije. Ovi programi se šire jer firme žele poboljšati svoje performanse i osvojiti tržišta. Međutim, neuspjesi su brojniji od uspjeha, a stope poboljšanja ostaju niske. To se događa, kako Garvin (1998), jer organizacije ne razumiju nešto fundamentalno: prije nego što ljudi i organizacije budu sposobni poboljšati se, moraju naučiti. Konkurentski uspjeh ovisi o učenju, a većina ljudi ne zna kako učiti ističe Argyris (1998).

Programi obuke, coachinga i razvoja se generalno koriste za promoviranje organizacijskog učenja. Kako ističu DeNisi *et al.* (2003). Ovi programi imaju za cilj unaprijediti znanje unutar firme. Mnogi od njih osiguravaju da članovi organizacije imaju na raspolaganju najnovije eksplicitno znanje u svojim različitim područjima stručnosti. Međutim, malo se pažnja posvećuje proučavanju doprinosa različitih članova organizacije organizacijskom učenju i stvaranju znanja navode Antal *et al.* (2003). Agenti organizacijskog učenja su elementi organizacije, kao što su pojedinci prema Friedman (2003), organizacijske prakse (npr. liderstvo), prema Sadler (2003), grupe (npr. upravni odbor), prema Tainio *et al.* (2003), sindikati prema Drinkuth *et al.* (2003) ili čak konsultanti prema Antal i Krebsbach-Gnath (2003).

Organizacije mogu učiti navode Cook i Yanow (1995). Socijalni agregati posjeduju više znanja od pojedinaca. Grupe su superiornije od pojedinaca u pogledu ukupne količine informacija koje mogu pohraniti. Međutim, unutar organizacije znanje može biti vrlo nejednako raspoređeno među različitim grupama i jedinicama, navode Maier i suradnici (2003). Kako Figueiredo (2003) nažalost navodi, postoji nedostatak analitičkih okvira i empirijskih dokaza koji objašnjavaju ulogu procesa učenja unutar firme.

Dok je jednostavan, pojedinačni događaj organizacijskog učenja relativno lako imitirati od strane drugih firmi, kontinuirane aktivnosti organizacijskog učenja imaju kumulativni učinak koji je mnogo teže imitirati. Kao rezultat toga, kontinuirano organizacijsko učenje pojavljuje se kao karakteristika koja služi kao temelj održive konkurentske prednosti navode DeNisi i suradnici (2003). Kao proces, organizacijsko učenje traje duže od jednostavnog događaja ističu Maier i suradnici (2003). Uzročna nejasnoća je snažno povezana s zavisnošću od puta ili historijskom zavisnošću (akumulacija iskustava, učenja, grešaka i uspjeha) jer stvara stvarnost (vrijednosti, jezik, komunikacija, proizvodi, tehnologija) s višestrukim i komplementarnim izvorima koji se teško mogu replicirati. Organizacijsko učenje je način izgradnje uzročne nejasnoće (način otežavanja drugim firmama da imitiraju organizaciju) i uspostavljanja temelja za konkurentsku prednost tvrde Lei i suradnici (1996).

Literatura o organizacijskom učenju i teorije evolucije firmi često koriste izraz “zavisnost od puta”, što jasno odražava važnost historije u društvenim naukama. Historijski put je vrlo važan jer je učenje – bilo socijalno, organizacijsko ili individualno – težak proces koji zahtijeva evaluaciju prošlosti, pa čak i njeno preispitivanje, promjenu sadašnjosti i suočavanje s budućnošću. Po definiciji, učenje podrazumijeva posjedovanje nekog smisla ili znanja iz akumuliranog iskustva kako bi se omogućila promjena navodi Fear (2003).

Kako firma stvara znanje o svojim prošlim i sadašnjim okolnostima?

Memorija prošlih događaja zahtijeva od firme da ima pojam o svojoj historiji, što može postati vrlo problematično. Individualna memorija se pokazuje vrlo varljivom, a organizacijska ili kolektivna memorija uključuje ozbiljna pitanja. I pojedinci i organizacije grade svoje historije kao narative i stvaraju mitove. Oboje operiraju na sjećanjima na svoju zajedničku prošlost, a ta sjećanja nisu nužno precizna niti transparentna. Kako Fear (2003)

navodi kroz pričanje priča (usmeno ili pisano) stvara se znanje o prošlosti, koje nije nužno relevantno ili tačno.

Spender (2002) u svom radu navodi da pristup baziran na znanju otvara nova pitanja o interakciji eksplicitnih i implicitnih znanja. Ova nova organizacijska stvarnost izaziva tradicionalno planiranje, organiziranje, liderstvo, kontrolu, računovodstvo i druge organizacijske prakse prema Mouritsen *et al.* (2001). Firme moraju redefiniirati svoje strategije i funkcije kako bi konkurirale u eri znanja. Blackler (2002) navodi da “Firme intenzivne u znanju” predstavljaju novu vrstu organizacija koje zapošljavaju veliki udio visokokvalifikovanih radnika (radnici znanja - Drucker, 1993). Konkurentska prednost zasnovana na znanju, prema McEvily i Chakravarthy (2002) je održiva jer što više firma već zna, to više može učiti (kapacitet upijanja - Cohen i Levinthal, 1990).

Proces organizacijskog učenja može se opisati kroz četiri koraka koji se kontinuirano ponavljaju i nisu nužno sekvencijalni navodi Pawlowsky (2003). Ovi koraci uključuju identifikaciju relevantnih informacija za učenje, razmjenu i difuziju znanja, integraciju znanja u postojeće sisteme, te transformaciju novog znanja u akciju. Učenje na organizacijskom nivou je dinamičan proces koji se odvija kroz različite nivoe i dimenzije organizacije. Ova dinamika se stvara kroz tenziju između asimilacije novog znanja na individualnom nivou i upotrebe postojećeg znanja na organizacijskom nivou navode Crossan *et al.* (1999).

2.4.1. Faze procesa organizacijskog učenja

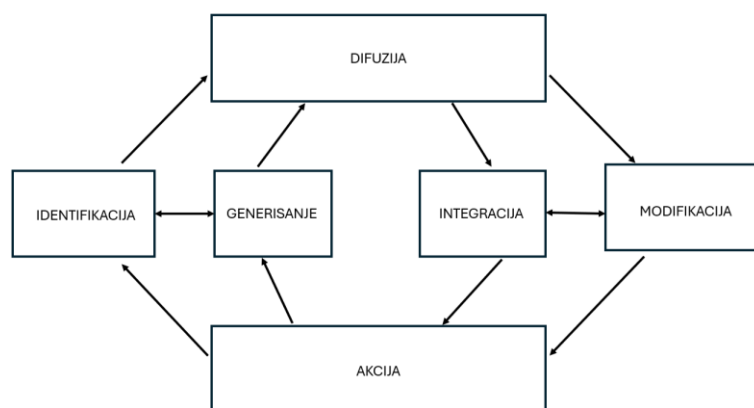
Prva faza procesa organizacijskog učenja je identifikacija informacija koje su relevantne za učenje i stvaranje novog znanja. Ovo može uključivati socijalizaciju, gdje pojedinci dijele svoje iskustvo i implicitno znanje kroz interakcije (Nonaka, 1994).

Druga faza je razmjena i difuzija znanja, bilo na individualnom ili kolektivnom nivou. Ova faza se može uporediti sa eksternalizacijom iz SECI modela Nonake i Takeuchija (1995), gdje se implicitno znanje pretvara u eksplicitne forme koje su dostupne drugima.

Treća faza uključuje integraciju novog znanja u postojeće sisteme znanja na kolektivnom ili individualnom nivou. Ovo može uključivati kombinaciju znanja, gdje se različite informacije kombinuju u koherentne sisteme koji poboljšavaju organizacione procedure (Nonaka i Takeuchi, 1995).

Četvrta faza je transformacija novog znanja u akciju i re-aplikacija tog znanja u organizacione rutine. Ova faza omogućava da novo znanje ima efekt na organizacijsko ponašanje, poput razvoja novih stilova liderstva ili novih proizvoda i usluga.

Slika 1. Pojednostavljen prizak procesa modela organizacionog učenja



Izvor: Curado, 2006.

2.4.2. Dinamika organizacijskog učenja

Organizacijsko učenje je dinamičan proces koji se ne odvija samo kroz vrijeme, već i kroz različite nivoe organizacije. Tenzija između asimilacije novog znanja (feed-forward) i korištenja postojećeg znanja (feedback) stvara dinamiku koja potiče kontinuirano učenje navode Crossan *et al.* (1999). Feed-forward procesi učenja prenose znanje s individualnog na organizacijski nivo, dok feedback procesi učenja vraćaju institucionalizirano znanje pojedincima, omogućujući im da primijene to znanje u svojim zadacima (Crossan i Hulland, 2002).

2.4.3. Strategije upravljanja znanja

Postoje dvije strategije upravljanja znanjem: eksploracija i eksploatacija. Eksploracija uključuje razvoj novih znanja i inovacija kroz istraživanje i eksperimentisanje, dok eksploatacija uključuje rafiniranje postojećih znanja i procesa kako bi se postigla efikasnost navodi March (1991).

Eksploracija odgovara feed-forward procesima učenja, gdje pojedinci razvijaju nova znanja i prenose ih na organizacijski nivo. Eksploatacija, s druge strane, odgovara feedback procesima učenja, gdje se postojeće znanje koristi i rafinira na individualnom nivou (Crossan i Berdrow, 2003).

2.4.4. Ravnoteža između eksploracije i eksploatacije

Balansiranje između eksploracije i eksploatacije je ključno za uspjeh organizacije. Organizacija koja se fokusira isključivo na eksploraciju može patiti od nedostatka koristi od svog znanja, dok organizacija koja se fokusira samo na eksploataciju može postati zastarjela

navode Levinthal i March (1993). Optimalna strategija uključuje kombinaciju obje aktivnosti kako bi se postigla sinergija i dugoročna održivost (Knott, 2002; Ichijo, 2002).

Proces organizacijskog učenja uključuje kontinuiranu interakciju između individualnog i kolektivnog učenja kroz četiri ključne faze. Dinamički balans između asimilacije novog znanja i korištenja postojećeg znanja omogućava organizacijama da se prilagode promjenama u okruženju i zadrže konkurentsku prednost. Kombinacija eksploracije i eksploatacije omogućava organizacijama da inoviraju dok istovremeno optimiziraju svoje postojeće procese i resurse.

2.5. 4 – i okvir

Priča o 4 – i okviru se ne može započeti bez citiranja Crossan i suradnika (1999) koji tvrde da, iako učenje može krenuti od pojedinca, da bi se dogodilo organizacijsko učenje, nova znanja moraju biti interpretirana, distribuirana i institucionalizirana u organizacijske rutine. Kako bi razumjeli procese organizacijske obnove, te samog napretka i stvaranja konkurentске prednosti, menadžeri moraju razmotriti kako prenijeti individualno znanje na kolektivnu razinu i ostvariti organizaciono učenje kao krajnji produkt tog rada.

Popper i Lipshitz (2004) ukazuju na potrebu za širenjem učenja od strane pojedinca na kolektivnom nivou i povezivanjem individualnog učenja s organizacionim ishodima (Bapuji i Crossan, 2004). Prethodna istraživanja o međusobnoj povezanosti individualnog i organizacionog učenja pretpostavljaju da učenje počinje s pojedincem, a zatim se inkorporira na kolektivnom nivou (Argyris, 1992; Hogan i Warrenfeltz, 2003; March i Olsen, 1975; Simon, 1969, 1991). To je stav opisan od strane Poppera i Lipshitz (1998, 2004) kao 'učenje u organizacijama' gdje organizaciono učenje počinje s individualnim učenjem i akumulira se na kolektivnom nivou. To je suprotno percepciji organizacionog učenja kao 'učenja od strane organizacija' (Popper i Lipshitz, 1998, 2004), odvojenog organizacionog procesa, različitog od ljudskog učenja (Cook i Yanow, 1993; Hedberg, 1981). Ranija istraživanja o organizacionom učenju od strane Argyrisa i Schöna (1978) opisuju fenomen kao višestruki. Kako su tvrdili, 'organizaciono učenje nije samo individualno učenje, ali organizacije uče samo kroz iskustvo i akcije pojedinaca'.

Mehanizmi koji transformiraju individualno učenje u kolektivno učenje i organizacijsko učenje možemo predstaviti kroz 4I okvir, koji prema Swart i Harcup (2013) uključuju kognitivne i ponašajne promjene, promjene u mentalitetu i stavovima, povećanu samosvijest, povećano samopouzdanje i sposobnosti, kultiviranje timskog duha, poticanje i motivaciju, te uspostavljanje kulture i liderstva.

2.5.1. Intuitiranje

Prvi element mehanizama koje identificiramo je intuitiranje. Osobe razvijaju i osvještavaju svoj tok misli, način percipiranja i kognicija. Taj proces se razvija i manifestuje kroz

poboljšanje individualnih poslovnih rezultata, promjene stavova/prihvatanja, te uspostavljanje većeg broja pozitivnih stavova. Povećanje radne sposobnosti je još jedan faktor u osvještavanju ovog segmenta 4-i okvira. Ta radna sposobnost uključuje regrutaciju članova tima, poslovne rezultate, vođenje tima, nadzor poslovnih aktivnosti članova tima.

2.5.2. Tumačenje

Drugi element mehanizama je tumačenje. Podaci ukazuju na promjene u stavovima/prihvatanjima/pozitivnim stavovima i povećanu samosvijest, poboljšano samopouzdanje i sposobnosti. Osobe na ovom nivou postaju svjesne da su stekle znanje, što je prvi korak predloženog modela (individualno učenje).

2.5.3. Integracija

Treći element mehanizama je integriranje. Na ovoj etapi osobe izvještavaju da se njihovo individualno učenje transformiralo u kolektivno učenje. Ti podaci ukazuju na to da individualno učenje stvara efekte kultiviranja timskog duha, poticanja i motivacije, te uspostavljanja kulture i liderstva. To je idući korak predloženog modela (individualno učenje vodi kolektivnom učenju).

2.5.4. Institucionalizacija

Četvrti element mehanizama je institucionaliziranje. Na ovoj etapi dolazi do generiranja kolektivnog učenja u organizaciono učenje. Posljednji korak ovog modela (kolektivno učenje vodi organizacionom učenju). Podaci pokazuju da je taj učinak ključni faktor za razvijanje liderstva i unapređenje timskih performansi, osobni karijerni ishod transformiran u organizacijski ishod.

Institucionalizacija je također proces ugrađivanja individualnog i kolektivnog učenja u sisteme, strukture, postupke i strategije organizacije. Proces organizacionog učenja ilustriran je u Figuri 1, koja također pravi razliku između zaliha (znanja zadržanog na individualnoj, kolektivnoj i organizacijskoj razini) i tokova (znanja podijeljenog između različitih razina) učenja.

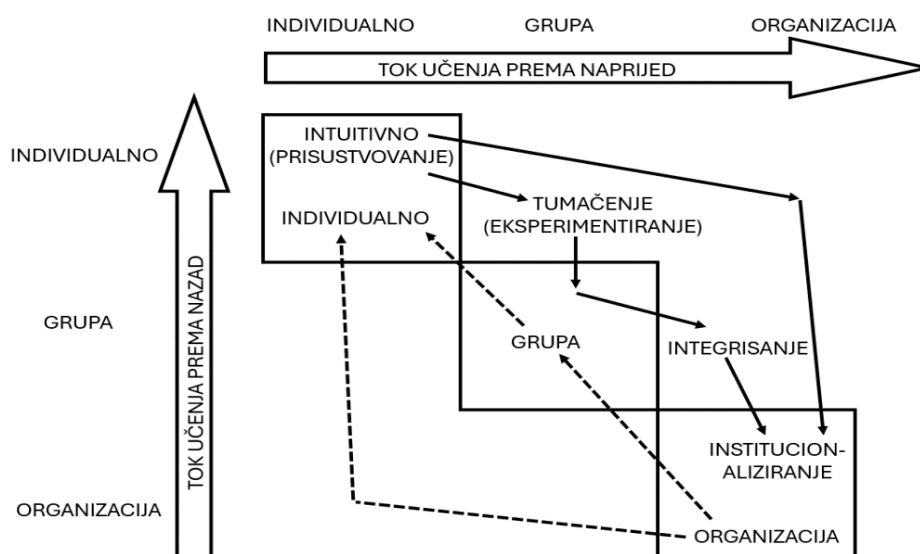
Ovi procesi čine strukturu kroz koju se odvija organizaciono učenje. Jones i Macpherson (2006) ističu da su procesi vezivno tkivo koje povezuje strukturu; stoga su ključni aspekt okvira. Intuitivno i interpretativno dešava se na individualnom nivou, interpretativno i integrativno na grupnom nivou, a integrativno i institucionalizovano na organizacionom nivou. Postoji redoslijed i napredak u ovim procesima kroz različite nivoe, i iako postoji određena "prelivanja" s nivoa na nivo, svaki proces se ne dešava na svakom nivou. Na primjer, intuicija je jedinstveno individualan proces. Može se dogoditi unutar grupnog ili organizacionog konteksta, ali prepoznavanje obrasca ili mogućnosti dolazi iznutra kod

pojedince. Organizacije ne intuitiraju. To je jedinstvena ljudska osobina koju organizacije ne posjeduju. Slično tome, organizacije ne interpretiraju. Interpretacija ima veze s razrađivanjem i razvijanjem intuitivnih uvida. Razvoj jezika, pretežno kroz interaktivni razgovorni proces, osnovni je interpretativni proces. Proverbijalna osoba na pustom ostrvu može imati intuitivni uvid i početi da ga razumije kroz unutrašnji razgovorni proces (tj. razgovor sa sobom), ali interpretativni proces je vjerovatno mnogo bogatiji i čvršći ako su razgovori i interakcije s drugima. Ovaj proces obuhvata individualni i kolektivni nivo, ali ne proširuje se na organizacioni nivo kako navode Jones i Macpherson (2006).

Kada se akcije odvijaju u skladu s drugim članovima radne grupe, proces interpretacije prirodno se stapaju s procesom integracije. Integracija podrazumijeva razvoj zajedničkog razumijevanja i preuzimanje koordiniranih akcija od strane članova radne grupe. Akcije koje se smatraju efikasnim će biti ponovljene. Inicijalno, radna grupa neformalno donosi odluku o tome koje akcije treba ponoviti. Konačno, radna grupa može uspostaviti formalna pravila i procedure, a rutine postaju ugrađene. Proces institucionalizacije se dešava.

Zietsma *et al.* (2002) dodaju dva nova koncepta originalnom okviru. 'Praćenje' hvata aktivniji proces traženja informacija od originalnog, pasivnog termina intuitiranja, dok se 'eksperimentiranje' opisuje kao paralelna aktivnost koju provode pojedinci i grupe koja dodaje proces tumačenja. Iako procesi tumačenja i praćenja izgledaju kao da proširuju unutarnji proces intuitiranja kako bi uključili određenu razinu vanjske svijesti, oba skupa autora vide organizacijsko učenje kao proces koji se uglavnom odvija izolirano od vanjskih utjecaja.

Slika 2. Slikoviti prikaz transformacije znanja unutar organizacije



Izvor: Zietsma *et al.*, 2002.

Ukratko, analiziramo mehanizme koji omogućavaju prenos individualnog učenja na kolektivno i organizaciono učenje. Ono što je važno jeste povezanost između učenja na svakom nivou i razvoj razumijevanja kako se učenje prenosi između različitih nivoa.

2.6. Ogranizacijska kultura

Pojam 'kulture' ima svoje teorijske korijene u socijalnoj antropologiji i prvi je put korišten na holistički način kako bi opisao osobine ljudske skupine koje se prenose s jedne generacije na sljedeću. Tylor (1971) opisuje kulturu u širem etnografskom smislu, kao složeni cjeloviti sistem koji uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, zakon, običaje i bilo koje druge sposobnosti i navike stečene od strane čovjeka kao člana društva. Osim što pružaju implicitne smjernice za ponašanje i usmjeravanje emocija, kulture služe kako bi ljudima pružile osjećaj pripadnosti kroz kolektivni identitet i tako razbile intrinzičnu izolaciju pojedinca. Prema Hofstade (2010) kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne skupine ili kategorije ljudi od drugih. Kako Spencer-Oatey (2012) navodi kultura se sastoji od derivata iskustva, više ili manje organiziranog, naučenog ili stvorenog od strane pojedinaca u populaciji, uključujući te slike ili kodove i njihove interpretacije (značenja) prenesene iz prošlih generacija, od suvremenika ili oblikovane od strane samih pojedinaca.

Primjena ideja o cjelokupnom konceptu kulture na organizacije umjesto na domorodačke narode započela je u Sjedinjenim Američkim Državama neposredno nakon Drugog svjetskog rata, ali je postala popularna tek tijekom 1980-ih, navode Davies i suradnici (2000). Tokom tog razdoblja, nekoliko najprodavanijih knjiga o menadžmentu pokazalo se uticajnim u uvjeravanju da je "organizacijska kultura" ključna varijabla u upravljanju organizacijskim učinkom.

Svaka organizacija ima nešto jedinstveno u načinu na koji posluje te tu jedinstvenost koristi kao oznaku razlikovanja u opisu te organizacije. Načini na koje organizacija djeluje u odnosu na svoja uvjerenja, vrijednosti i pretpostavke ono je što je Odor (2018) konceptualizirao kao organizacijsku kulturu. Kultura organizacije, u vrlo velikoj mjeri, određuje učinkovitost pojedinaca koji rade u toj organizaciji i, kao posljedicu, organizacijsku učinkovitost.

Razumijevanje kulture vrlo je važno za sve one koji su zainteresovani za proučavanje rasta i razvoja organizacija jer daje organizaciji snažnu konkurentsku prednost. Značaj kulture ne određuje se postojanjem mekane ili komplicirane kulture; ono što je presudno jest postojanje organizacijske kulture koja usmjerava ponašanja i akcije unutar grupe. Kotter i Heskett (2011) pružaju jasnu analizu kako organizacijska kultura pozitivno ili negativno utječe na ekonomski uspjeh organizacije, dok Owoyemi i Ekwoaba (2014) navode da su nedavno istraživači i praktičari menadžmenta počeli gledati na organizacije kao subjekte koji su pod utjecajem nezavisne varijable koja utječe na stavove i ponašanje zaposlenika. Premda organizacijska kultura pruža teorijsku perspektivu usredotočenu na ljude o upravljanju promjenama koja se smatra korisnom za razumijevanje "neopipljive" prirode organizacija i

njihovog ponašanja: suprotna je tradicionalnom pogledu na upravljanje organizacijama (formalne strukture, pravila i postupci te racionalni argumenti). Problem leži u generiranju i korištenju novih alata i tehnika unutar perspektive organizacijske kulture što "olakšava upravljanje ljudima, upravljanje promjenama i ostvarenje strateških ciljeva navodi Maull i suradnici (2001).

Kako Brown (1995) definiše da se kultura organizacije može općenito opisati kao skup normi, vjerovanja, načela i načina ponašanja koji zajedno daju svakoj organizaciji karakterističan karakter. Ovakvo shvaćanje organizacijske kulture podudara se s percepcijom nacionalnih kultura, kako također navodi Brown (1995). Nadalje, Schein (1991) navodi da je kultura organizacije i definirana i ograničena grupnim parametrima (npr. jezik, koncepti, granice, ideologija) i normativnim kriterijima koji pružaju osnovu za dodjelu statusa, moći, ovlasti, nagrada, kazni, prijateljstava i poštovanja. Organizacijska kultura, prema ovom viđenju, ima dubok uticaj na ponašanje i funkcioniranje organizacije. Kultura, u ovom paradigmatskom pristupu, nije odvojeni aspekt organizacije, nije lako manipulirana ili promijenjena, i nije stvorena ili održavana prvenstveno od strane vođa navodi Schein (1991). Dok svoju interpretaciju organizacijske kulture Serpa, S. (2016) definira kao skup zajedničkih uvjerenja, vrijednosti, normi, običaja, simbola i praksi koje definišu unutarnju dinamiku i identitet organizacije. To je "osjećaj" ili "duh" organizacije koji oblikuje kako se ljudi ponašaju, komuniciraju i donose odluke unutar organizacijskog okruženja.

2.6.1. Važnost organizacijske kulture

Važnost organizacijske kulture obuhvata širok spektar argumentacija i literature koja snažno naglašava ključnu ulogu ovog konstrukta. U nastavku je citirano nekoliko znanstvenih radova koji ističu vitalnost kvalitetne i učinkovite organizacijske kulture.

Neki istraživači su otkrili da postoje određeni kulturni obrasci koji su povezani s ekonomskim performansama. Prema Ahmed i Shafiq (2014) organizacijska kultura je jedan od najvažnijih faktora koji utiču na organizacijske performanse. Oni dalje tvrde da je "pojam organizacijskih performansi povezan s trajanjem i uspjehom bilo koje organizacije. Prema Divyarajaramu (2014), organizacijska kultura je važna jer promiče etički kodeks ponašanja kod zaposlenika, olakšava motivaciju kroz priznanje, promiče osobno zadovoljstvo te djeluje kao vodič za razmišljanje i djelovanje zaposlenika.

S druge strane, Schein (2011) je identificirao četiri funkcije organizacijske kulture:

1. pružanje osjećaja identiteta članovima;
2. poboljšanje spremnosti članova i jačanje vrijednosti organizacije;
3. oblikovanje ponašanja putem mehanizama kontrole.

Organizacijska kultura nije samo prednost u konkurenciji, već je postala nužnost za uspjeh organizacije, omogućavajući tvrtkama da privuku i zadrže vrhunske zaposlenike navode Sadri i Lees (2001).

Organizacijska kultura koja se manifestira u uvjerenjima i pretpostavkama, vrijednostima, stavovima i ponašanju svojih članova vrijedan je izvor konkurentne prednosti tvrtke navode Ehtesham, Muhammad i Muhammad (2011). Nadalje, u empirijskom istraživanju o utjecaju organizacijske kulture na upravljanje promjenama, otkriveno je da "organizacijska uvjerenja, stavovi zaposlenika i sustav vrijednosti, kao dio organizacijske kulture, imaju uticaj na upravljanje promjenama navodi Onyango (2014). Stoga je preporučeno da organizacije osiguraju otvorenu podršku stavovima zaposlenika i obrascima rada koji potiču upravljanje promjenama.

Drugim riječima, uspješni menadžeri su oni koji se strogo pridržavaju načina na koji se stvari rade u svojim dinamičnim organizacijama. Jedan od ključnih pokretača dobre strategije upravljanja znanjem jest osiguravanje da organizacija ugradi bogate kulturne vrijednosti u svoju viziju i misiju, jer upravljanje znanjem može se koristiti za razvoj inovativne kulture, tako navode Agrawal i Tyagi (2010).

Slično, Yildiz (2014), pišući o odnosu između organizacijske kulture i organizacijskih performansi, pokazao je da upravljanje znanjem i inovativna strategija, koje su, prema njemu, obilježja organizacijske kulture, imaju značajan utjecaj na organizacijske performanse.

Prema O'Donnellu i Boyleu (2008), "razumijevanje organizacijske kulture i kulturnih tipova pomaže našem razumijevanju zašto se upravne reforme mogu razlikovati unutar i između organizacija" (str. 10). Zalami (2005), s druge strane, primjećuje da će postojeća dobra kultura koja je pravilno usklađena s ciljevima i ciljevima transformacijske agende sigurno biti potpora svakoj značajnoj institucionalnoj transformaciji. Jones i suradnici (2005) pokazali su da je organizacijska kultura izvor znanja jer omogućuje zaposlenicima stvaranje, sticanje, dijeljenje i upravljanje znanjem. Na kraju, Peters i Waterman (1982) u svom tekstu o odnosu između organizacijske kulture i performansi tvrde da se tvrtke visokih performansi mogu razlikovati od tvrtki s niskim performansama jer prve posjeduju određene kulturne karakteristike i "snažnu kulturu". Isti stav imali su i Deal i Kennedy (1982), koji su sugerirali da se organizacijske performanse mogu poboljšati "jakim dijeljenim vrijednostima".

Na primjer, istraživanje Ojo, O. (2010) se fokusira na različite koncepte organizacione kulture i utvrđuje važnost odnosa između organizacione kulture i korporativnog performansa u poslovnom kontekstu.

Istraživanje je provedeno među zaposlenima komercijalnih banaka u Nigeriji koristeći upitnik kao primarni izvor podataka. Hipoteze istraživanja su bile da zaposleni vjeruju da postoji korelacija između organizacione kulture i posvećenosti zaposlenih korporativnim ciljevima, te između organizacione kulture i korporativnog performansa.

Odnos između organizacione kulture i produktivnosti zaposlenih je naglašen jer 97.2% ispitanika vjeruje da kultura u njihovoj organizaciji utiče na produktivnost zaposlenih i korporativni performans. Korelacija između organizacione kulture i posvećenosti zaposlenih

ciljevima pokazuje da 50% ispitanika se slaže ili snažno slaže da postoji korelacija između organizacione kulture i posvećenosti zaposlenih korporativnim ciljevima. Statistički test je pokazao prosječan odgovor od 2.01, što potvrđuje da ispitanici vjeruju u ovu korelaciju. Korelacija između organizacione kulture i korporativnog performansa je također naglašena, jer 88.9% ispitanika se slaže ili snažno slaže da postoji korelacija između organizacione kulture i korporativnog performansa. Statistički test je pokazao prosječan odgovor od 1.99, što potvrđuje da ispitanici vjeruju da organizaciona kultura pozitivno utiče na korporativni performans. Zaposlenici vjeruju da se aktivno posvećuju postizanju organizacionih ciljeva kada prihvate kulturne norme organizacije.

Organizaciona kultura igra vitalnu ulogu u performansama organizacije i posvećenosti zaposlenih ciljevima organizacije kako navodi Ojo, O. (2010). Kultura koja je dobro integrisana u svakodnevni rad povećava efikasnost i produktivnost zaposlenih. Postoji značajan pozitivan odnos između jake organizacione kulture i korporativnog performansa. Jaka kultura pomaže u usklađivanju ciljeva zaposlenih sa ciljevima menadžmenta, što dovodi do boljih ukupnih performansi. Menadžment treba da osigura da nova radna snaga ima dovoljno vremena da se prilagodi i usvoji organizacione vrijednosti i kulturu. Prije promjena u organizacionoj kulturi, zaposlenici trebaju biti obaviješteni i obučeni o novim vrijednostima i praksama. Ojo, O. (2010) naglašava da organizaciona kultura treba biti obavezujuća za sve članove i osoblje kompanije kako bi se potakla uniformnost i grupna efikasnost. Istraživanje je pokazalo da je organizaciona kultura ključna za postizanje boljih korporativnih performansi i da je neophodno posvetiti pažnju njenom razvoju i održavanju unutar organizacije, navodi Ojo, O. (2010).

Istraživanja o važnosti organizacijske kulture naglašavaju njezin ključni uticaj na ekonomske performanse, etički kodeks ponašanja, motivaciju zaposlenika te sposobnost organizacije da privuče i zadrži vrhunske talente. Organizacijska kultura ne samo da oblikuje identitet i vrijednosti organizacije, već ima i konkretne funkcije poput regulisanja ponašanja i poticanja suradnje i dijeljenja znanja. Osim toga, istraživanja ukazuju na važnost usklađivanja kulture s dinamičnim poslovnim okruženjem kako bi se postigle izvrsne performanse u dugom roku. Stoga, uspješni menadžeri trebaju biti svjesni kako organizacijska kultura utiče na upravljanje promjenama te kako je ključno ugraditi bogate kulturne vrijednosti u strategiju upravljanja znanjem radi poticanja inovacija i konkurentnosti. Ova saznanja naglašavaju nužnost kontinuiranog prilagođavanja kulture i praksi organizacije dinamičnom okruženju radi postizanja izvrsnih performansi i uspješne institucionalne transformacije.

2.7. Pregled literature i argumentacija

Lui-Yin, K. W. A. N. (2015) u svom radu navodi da su od početka 21. vijeka, mnoge kompanije postale svjesne neophodnosti preusmjeravanja strategija obuke i razvoja, zbog pojave "Ere znanja". Zbog programa koji su se pokazali nedovoljnim za unapređenje osnovnih kompetencija mnoge kompanije su proširile svoje odjele ljudskih resursa, ili su

nove zaposlenike unaprijedili vještinama i kvalifikacijama za coaching ili su angažovali eksterne trenere kako bi ojačali funkcije tog odjela. Ovaj strateški pomak označava tranziciju iz Upravljanja ljudskim resursima (HRM) u Razvoj ljudskih resursa (HRD), odražavajući obnovljeni naglasak na podsticanje rasta i potencijala zaposlenika umjesto samo upravljanja osobljem.

Moto "Coaching ne trenira već razvija ljude" obuhvata ovu promjenu paradigme, naglašavajući transformacijsku ulogu koju coaching ima u individualnom razvoju unutar organizacija, kako navodi Lui-Yin, K. W. A. N. (2015). Ovaj prelazak ka coachingu kao strateškom imperativu ističe njegov potencijal da razvije osnovne kompetencije i olakša održivi rast organizacije. Za razliku od tradicionalnih obuka koje se uglavnom fokusiraju na prenos znanja i vještina radi ispunjenja specifičnih zahtjeva posla, coaching djeluje kao dinamičan proces koji osnažuje zaposlenike da otključaju svoj puni potencijal, omogućavajući im da ostvare izvanredne performanse. Ova strateška sposobnost ne samo da koristi individualcima već i doprinosi organizacijskoj efikasnosti i konkurentnosti. Nadalje, Lui-Yin, K. W. A. N. (2015) navodi da menadžeri i izvršni direktori sve više koriste coaching kao sredstvo za postizanje ličnih i poslovnih ciljeva, prepoznajući njegovu sposobnost da proširi njihove kognitivne horizonte, unaprijedi samosvijest i podstakne strateško razmišljanje. Učešćem u razgovorima o coachingu, lideri dobijaju vrijedne uvide u svoje slabe tačke, snage i ograničenja, omogućavajući im da prevaziđu jaz u performansama i iskoriste nove prilike. Osim toga, coaching podstiče kulturu kontinuiranog učenja i odgovornosti, motivišući lidere da aktivno traže prilike za samopoboljšanje i preuzmu odgovornost za svoje postupke.

Autor Lui-Yin, K. W. A. N. (2015) zaključuje svoj rad sa rezultatima istraživanja i navodi da individualno učenje može oblikovati kompetencije koje uključuju poboljšanje znanja, vještina i stavova za doprinos karijernom ishodu. Podređeni moraju istražiti svoje interpersonalne vještine i surađivati s kolegama kako bi stekli individualno učenje. Budući da individualno učenje može pobuditi samosvijest i razumijevanje svjesno i nesvjesno, tako da može generirati individualni razvoj. Svi učesnici istraživanja su pokazali primjere korelacije između individualnog učenja, kolektivnog učenja i organizacionog učenja. Ti primjeri uključuju: kognitivne i bihevioralne promjene, promjene mentaliteta i stavova, samosvijest povećano, samopouzdanje i sposobnost poboljšana, timska atmosfera kultivirana, stvoreno ohrabrenje i motivacija, uspostavljena kultura i liderstvo. Također, za identificiranje promjena unutar pojedinca, ali i unutar cijele organizacije, Lui-Yin, K. W. A. N. (2015) je koristio 4 – i okvir.

Prema članku autora Swart i Harcup (2013), identifikovan je coaching kao pristup učenju i razvoju kako bi se generisalo individualno učenje koje rezultira kolektivnim učenjem, što će na kraju preći u organizaciono učenje.

Ovaj članak uključuje povezanost između izvršnog coachinga i organizacionog učenja. Pružena su dokazi da coaching može biti alat za učenje i razvoj kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou, što može doprinijeti organizacionom učenju navode Swart i

Harcup (2013). Također, dokazano je kako coaching djeluje kao pristup transformacije individualnog učenja tako da se ugrađuje u kolektivno učenje (kolektivno učenje = kolektivni nivo učenja pojedinaca), što rezultira organizacionim učenjem.

Swart i Harcup (2013) se fokusiraju na mehanizme prevođenja individualnog učenja u kolektivno učenje kroz konkretne individualne eksperimente. Također, istaknuta su dva važna tematska područja. Prvo, pojedinac mora učiti široko rasprostranjeno unutar kolektivnog nivoa (višenivo učenje). Drugo, individualno učenje korelira sa organizacionim ishodima. Swart i Harcup (2013) su opisali proces akumulacije na kolektivnom nivou individualnog učenja koji generiše organizaciono učenje; stoga, nazvan je "učenje u organizacijama". Swart i Harcup (2013) navode da će se proces učenja operirati putem četiri procesa: intuicija, interpretacija, integracija i institucionalizacija (4-i okvir). Ovi procesi pokazuju vezu organizacionog učenja putem psihološkog procesa i kombinaciju kognitivnih i ponašajnih operacija pojedinca. Pojedinci će učiti podsvjesno i dijeliti svoje ideje kroz "eksternalizaciju". S druge strane, razmatra se kako pravi lideri uče putem autentičnog / reflektivnog dijaloga i postaju svjesni odnosa između coachinga i liderstva. Ovaj pristup će razviti organizacionu kulturu koja podržava i pojačava dvostruko učenje: proaktivno učenje i povratne informacije.

Članak Swart i Harcup (2013) doprinosi našem razumijevanju međusobne povezanosti individualnog i kolektivnog učenja u dva područja. Prvo, prepoznajući važnost provođenja novih ponašanja na kolektivnom nivou, čime se dalje produbljuje znanje o tome "šta" se prenosi. Podaci ukazuju na važnost vođenja primjerom, što pruža empirijske dokaze za postojeće teorijske okvire. Swart i Harcup (2013) navode slučaj gdje su timovi radili u bliskoj fizičkoj blizini - pokazalo se da je kopiranje novog učenja i posebno ponašanja coacha bilo ključno. Ovo podržava nalaze Agarwal i saradnika (2009) koji su otkrili da gdje timovi nisu mogli biti na istom mjestu, konkretnije, gdje su timovi obuhvatali velike geografske oblasti i imali "hijerarhijsku udaljenost", bilo je malo dokaza o oponašanju uloge. Drugi ključni nalaz je centralna uloga razmišljanja na drugačiji način u ugrađivanju novih procedura na kolektivnom nivou.

Swart i Harcup (2013) navode da istraživanja ukazuju na važnost kontinuiranog novog načina razmišljanja kako bi se podržale promjene u organizacionim procedurama. To uključuje razumijevanje vrijednosti pristupa coachingu i motivaciju za upravljanje, prioritetizaciju i održavanje procedura na duže staze.

Kao svoj glavni doprinos članak precizira tačne mehanizme putem kojih coaching prevodi individualno u kolektivno učenje koje se na kraju usvaja i transformiše u organizaciono učenje navode Swart i Harcup (2013). Nadalje, ovaj članak podržava stavove Swana i ostalih (2010) koji se odnose na to da procesi učenja prirodno teku jedan iz drugog, te je zbog toga teško precizno definirati gdje jedan završava, a drugi počinje. Stoga je prenos fluidan i prikazuje se kroz akciju. Ovi doprinosi osvjetljavaju teorijske okvire koji govore o koristima na kolektivnom nivou individualnog učenja i putem ovih podataka pružaju priče o dinamičnoj kolektivizaciji učenja.

U sklopu argumentacije, Alison Walker-Fraser (2011) u svom kvalitativnom istraživanju istražuje izvršni coaching kao društveni konstrukt proizašao iz iskustava HR profesionalaca. Studija naglašava potrebu za integracijom izvršnog coaching unutar organizacijskih sistema koji su usklađeni s poslovnim strategijama, te ističe važnost validacije i izgradnje kapaciteta oko izvršnog coaching kako bi se poboljšala organizacijska učinkovitost i razvoj liderstva. Izvršni coaching postao je značajna intervencija za organizacijsku sposobnost i razvoj liderstva, s globalnim izdacima koji prelaze 2 milijarde dolara godišnje. Tradicionalni pristupi obuci zamijenjeni su iskustvenim i modelima učenja kroz akciju, koji podstiču kontinuirano učenje i prilagodbu. Pregled literature razmatra različite definicije i svrhe coachinga, naglašavajući njegovu ulogu u promjeni ponašanja, samosvijesti, učenju i organizacijskoj učinkovitosti. Posebno je istaknuta važnost usklađivanja coachinga s poslovnim ciljevima i njegove integracije u organizacijske procese kako bi se postigla poboljšanja u učinku.

Studija zaključuje da se HR profesionalci suočavaju s izazovima u demonstriranju doprinosa izvršnog coachinga organizacijskom učenju i učinkovitosti. Kako organizacije postaju zrelije u uspostavljanju kulture coachinga, strateški pristup i integracija coachinga u šire organizacijske ciljeve postaju ključni za uspjeh. Walker-Fraser (2011) naglašava da je za postizanje efektivnih rezultata neophodno da coaching bude usklađen s organizacijskim ciljevima i liderškom strategijom, te da se postave jasni kriteriji za evaluaciju. Uloga HR-a u ovim procesima je ključna, kako bi se osiguralo da coaching donosi željene rezultate i doprinosi ukupnom razvoju organizacije i organizacijskog učenja.

Na temelju pregleda literature i argumentacije, istraživanje autorice Lui-Yin, K. W. A. N. (2015) ističe ključnu tranziciju u strategijama obuke i razvoja koje su mnoge kompanije provele od početka 21. vijeka. Prepoznavanje "Ere znanja" potaknulo je kompanije da prošire svoje odjele ljudskih resursa i usmjere se ka razvoju zaposlenika umjesto samo upravljanja osobljem. Ova promjena paradigme naglašava važnost coachingu kao transformacijskog alata za individualni razvoj unutar organizacija. Coaching se pokazao kao dinamičan proces koji omogućava zaposlenicima da ostvare izvanredne performanse, što nije slučaj sa tradicionalnim metodama obuke koje se uglavnom fokusiraju na prenos znanja i vještina.

Članak Swart i Harcup (2013) produbljuje naše razumijevanje veze između individualnog i kolektivnog učenja. Naglašava se važnost vođenja primjerom i razmišljanja na drugačiji način u ugrađivanju novih procedura na kolektivnom nivou. Ovaj članak precizira mehanizme putem kojih coaching prevodi individualno u kolektivno učenje, ističući fluidnost tog procesa i važnost konteksta.

Autori Song i Chermack (2008) naglašavaju da je znanje pojedinaca ključno za postizanje konkurentske prednosti, ali samo kada je to znanje akumulirano i ugrađeno u organizacijsku kulturu kao organizacijsko znanje. Pojedinačno znanje postaje zaista vrijedno tek kada se može dijeliti i koristiti na organizacijskom nivou, što doprinosi poboljšanju performansi cijele organizacije.

Evans (2011) istražuje uticaj programa coachinga na promjene u organizacijskoj kulturi unutar naučne službe policijske jedinice u Velikoj Britaniji. Kroz kvalitativnu studiju slučaja, Evans (2011) koristi organizacijsku kulturu kao objektiv za analiziranje rezultata programa coachinga, s posebnim fokusom na promjene u ponašanju menadžera i osoblja te promjene u organizacijskoj klimi, praksi i kulturi.

Evans (2011) postavlja nekoliko ključnih hipoteza na kojima se temelji njegovo istraživanje:

1. Ponašanje menadžera ima direktan uticaj na organizacijsku klimu, što zauzvrat može promijeniti način na koji članovi tima međusobno komuniciraju i usklađuju se s ciljevima organizacije.
2. Pojedinci imaju različita tumačenja programa coachinga, a postoji paradoks između korištenja coachinga usmjerenog na osobu za postizanje jasno definisanih organizacijskih promjena.

Istraživanje je provedeno koristeći kvalitativnu metodologiju kroz studiju slučaja koja je uključivala:

- Sakupljanje podataka osmatranja, polustrukturiranih intervjua i prikupljanja artefakata.
- Intervjui
- Analiza podataka

Rezultati istraživanja pokazali su nekoliko ključnih promjena u organizaciji kao posljedica programa koučinga:

- 1) Promjena stila menadžmenta - Menadžeri su prešli sa direktivnog na participativni stil menadžmenta, što je povećalo autonomiju i značaj zaposlenika te poboljšalo timski rad.
- 2) Povećanje povjerenja - Program coachinga je povećao nivo povjerenja među članovima tima, kako kognitivnog tako i afektivnog, što je dovelo do bolje saradnje i povećane motivacije.
- 3) Promjene u radnoj klimi - Radna klima se promijenila iz atmosfere straha i nepovjerenja u otvorenu i podržavajuću, što je poboljšalo međuljudske odnose i radnu učinkovitost.
- 4) Individualna odgovornost i angažman - Coaching je potaknuo zaposlenike da preuzmu veću odgovornost za svoje radne zadatke i da se više angažiraju u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Evans (2011) zaključuje da program coachinga može imati značajan uticaj na promjenu organizacijske kulture, ali naglašava nekoliko ključnih faktora:

- Uloga liderstva

Ključna uloga liderstva u promjeni organizacije i uspješnosti programa coachinga. Bez podrške i angažmana menadžera, program coachinga ne bi bio toliko efektivan.

- Paradoks coachinga

Postoji inherentan paradoks u korištenju coachinga usmjerenog na pojedinca za postizanje specifičnih organizacijskih ciljeva, što može otežati predviđanje ishoda coachinga.

- Kontekstualni faktori

Promjene u organizacijskoj klimi i kulturi zavise od specifičnog konteksta i situacije unutar organizacije, što znači da rezultati mogu varirati zavisno od organizacionih dinamika.

Nadalje, rad Abbott i Johnson (2012) istražuje ulogu refleksivnog učenja u organizaciji koja uči, sa posebnim fokusom na akciono učenje i coaching. Program istraživanja, koji je realizovan u NHS organizaciji u Londonu od 2009. do 2011. godine, uključuje četiri vrste intervencija: setove za akciono učenje, individualni coaching, obuku za klinički nadzor i radionice za specifične usluge.

Cilj istraživanja bio je ispitati mišljenja učesnika o ovim intervencijama i njihov uticaj na promjene u radnim praksama na individualnom, timskom, servisnom i organizacijskom nivou.

Istraživački dizajn uključuje kvalitativne metode kao što su analize dokumenata, anonimne online ankete i fokus grupe. Hipoteze istraživanja uključuju pretpostavku da će intervencije poboljšati komunikacijske vještine, sposobnosti za rješavanje problema i refleksivne prakse učesnika.

Rezultati pokazuju da su učesnici pozitivno ocijenili sve intervencije, izvještavajući o poboljšanju komunikacijskih vještina, sposobnosti za rješavanje problema, refleksiji i osobnom razvoju. Coaching je posebno povezan sa razvojem liderskih i utjecajnih vještina, dok je akciono učenje više povezano sa refleksijom i rješavanjem problema.

Abbott i Johnson (2012) naglašavaju zaključak istraživanja da su akciono učenje i coaching efikasni načini za unapređenje menadžerskih vještina i pružanje podrške menadžerima srednjeg nivoa. Međutim, izazov za organizacije koje žele postići dublje nivoe učenja leži u osiguravanju efikasnih veza između operativnih i strateških nivoa.

Kombinacija ovih istraživanja pruža dublji uvid u transformaciju organizacija kroz coaching i potvrđuje njegovu ključnu ulogu u unapređenju individualnog i kolektivnog učenja. Ova saznanja su od suštinskog značaja za razumijevanje procesa promjena unutar organizacija i za postizanje održive konkurentnosti u savremenom poslovnom okruženju.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Dizajn istraživanja

Kako bi se ponudio odgovor na istraživačka pitanja, te testirale postavljene hipoteze, naučno – istraživački postupci koji će se realizovati u nekoliko koraka su: kvalitativno istraživanje – intervju sa grupom koja je bila podvrgnuta procesu coachinga, gdje ćemo slijediti pristup kritičnih događaja, pri čemu ćemo ispitanike zamoliti da se prisjete kritičnog događaja kako bi ilustrirali kako su (1) učili kao pojedinci, (2) koristili coaching za izvođenje kolektivnih promjena na timskoj razini koje su ispunile ciljeve tima, (3) preveli individualne ishode učenja u kolektivne ishode učenja.

Nakon seta ovih pitanja slijedi kvantitativni dio istraživanja, gdje ispitanici odgovaraju na dva upitnika, upitnik organizacionog učenja i upitnik organizacione kulture. Na upitnik organizacionog učenja i upitnik organizacione kulture odgovara i grupa koja nije bila podvrgnuta procesu coachinga.

S obzirom da se kroz ovu studiju želi stvoriti jasnija slika o fenomenu koji se istražuje prvo će se proći kroz prikupljanje podataka (deskriptivni dio), ali se isto tako nastoji utvrditi pozitivna korelacijska povezanost između individualnog, kolektivnog i organizacionog učenja, kao i organizacione kulture, ali i usporediti rezultati između grupe čiji su ispitanici bili podvrgnuti procesu coachinga i grupe čiji ispitanici nisu bili podvrgnuti procesu coachinga unutar dva istraživana faktora: organizaciono učenje i organizaciona kultura.

3.2. Faze istraživanja

Prva faza podrazumijeva kvalitativno istraživanje, veličina uzorka nije posebno važna jer će se pri odabiru veličine uzorka voditi tačkom saturacije. Drugim riječima, prestat će se sa provođenjem novih intervjuja kada prikupljanje dodatnih podataka ne doprinosi novim spoznajama. Nakon analize odgovora ćemo koristiti 4-I okvir koji predlaže Crossan i drugi (1999) koji će nam pomoći u identifikaciji konkretnih stavki odgovora i povezati da li i na koji način coaching generiše individualno učenje, što potom vodi ka kolektivnom učenju.

U drugoj fazi će se prikupiti kvantitativni podaci o organizacionom učenju i organizacionoj kulturi. Prikupljanje podataka će se izvršiti putem upitnika, a pitanja koja će biti u upitniku izvedena su iz literature.

Individualno učenje će se mjeriti kao sticanje novih znanja, vještina i promjene stavova od strane pojedinca tokom i nakon procesa coachinga. To će biti mjereno kroz relevantna pitanja tokom intervjuja koji uključuje konkretna pitanja o promjenama u znanju ispitanika.

3.3. Operacionalizacija faktora

Kolektivno učenje će se mjeriti kao sposobnost tima da integriše i primjenjuje znanje stvoreno i usvojeno kroz individualno učenje pojedinca koji je prošao kroz proces coachinga. To će biti mjereno kroz relevantna pitanja tokom intervjuja koji uključuje konkretna pitanja o integraciji znanja.

Proces coachinga je detaljno opisan kao serija dijaloga, tehnika i alata koje coach primjenjuje kako bi olakšao individualno i kolektivno učenje. To će se mjeriti kroz ispitanikov opis coaching seansi, korisnost alata i tehnika prema subjektivnom iskustvu učesnika, trajanje i učestalost sesija.

Podaci će biti analizirani deskriptivnom statistikom kako bi se izvršilo poređenje rezultata primjenom 4-i okvira, te statističko testiranje organizacionog učenja i organizacione kulture.

Nakon toga će se tražiti povezanost između prve faze testiranja i druge faze testiranja. Kroz ove faze će biti ponuđen odgovor na dva istraživača pitanja, te će se testirati tri postavljene hipoteze.

3.4. Hipoteze

Hipoteze koje su testirane u ovom radu glase:

H1: Postoji pozitivna povezanost između učešća u coachingu i povećanju nivoa individualnog učenja i kolektivnog učenja.

H2: Postoji pozitivna povezanost između organizacionog učenja i organizacione kulture unutar grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga.

H3: Očekujemo da će ispitanici koji su bili podvrgnuti procesu coachinga u prosjeku odgovarati pozitivnije na pitanja u upitnicima organizacionog učenja i organizacione kulture od ispitanika koji nisu bili podvrgnuti procesu coachinga.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Tabela 1. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju "Spol"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	63	47.0	47.4	47.4

	Žensko	70	52.2	52.6	100.0
	Total	133	99.3	100.0	
Missing	System	1	.7		
	Total	134	100.0		

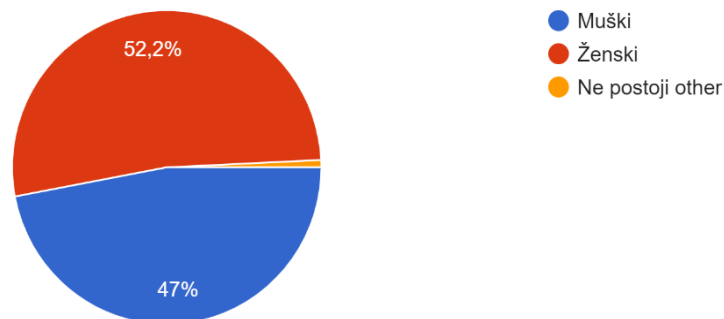
Izvor: izrada autora (2024)

Ova tabela pruža informacije o distribuciji spola ispitanika. Ispitivanju je pristupilo 134 osobe, od kojih je 64 muškarca, 70 žena i jedan ispitanik nije označio ništa od navedenog.

U Grafiku 1. možemo vidjeti i odgovor jednog ispitanika koji nije označio niti jednu od ponuđenih opcija. Spol: muško, žensko i prazno polje za unošenje trećeg odgovora.

Ispitanik u to polje unosi “ne postoji other”, no svakako je odgovor ispitanika na upitnicima zabilježen i tertian kao svi ostali.

Grafik 1. Frekvencijska distribucija odgovora na tvrdnju “Spol”



Izvor: izrada autora (2024)

Tabela 2. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju “Godine radnog staža”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 5 godina	34	25.4	25.4	25.4
	6 do 10 godina	43	32.1	32.1	57.5

11 do 20 godina	31	23.1	23.1	80.6
21 do 30 godina	21	15.7	15.7	96.3
Preko 30 godina	5	3.7	3.7	100.0
Total	134	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora (2024)

Ova tabela pruža informacije o godinama radnog staža ispitanika. 34 ispitanika ima radno iskustvo do 5 godina, 43 ispitanika imaju radno iskustvo 6 do 10 godina, 31 ispitanik ima radno iskustvo 11 do 20 godina, 21 ispitanik ima radno iskustvo 21 do 30 godina, dok 5 ispitanika ima radno iskustvo preko 30 godina. 32, 1%, što je ujedno i najveći procenat ispitanika, spada u kategoriju godina radnog staža od 6 do 10 godina.

Tabela 3. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju "Starosna dob"

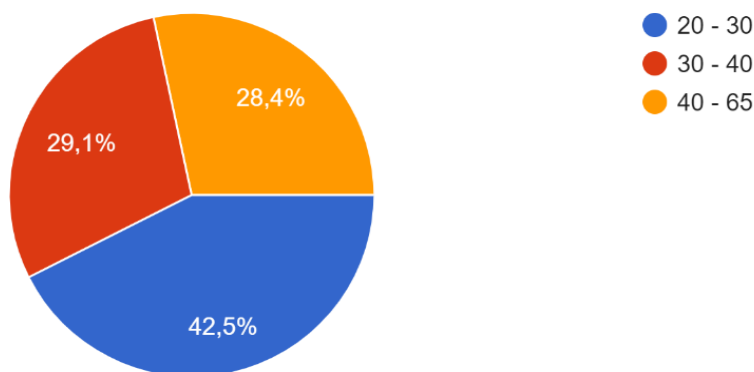
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	57	42.5	42.5	42.5
	30-40	39	29.1	29.1	71.6
	40-65	38	28.4	28.4	100.0
	Total	134	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora (2024)

Kao što možemo u tabeli 3. vidjeti, 57 ispitanika spada u starosnu dob između 20 i 30 godina, što čini najveći broj ispitanika u istraživanju. Ova grupa može predstavljati mlađu populaciju koja je možda tek započela svoju profesionalnu karijeru i može imati specifične potrebe i perspektive u vezi s coachingom i organizacionim učenjem. Pored toga, 39 ispitanika obuhvata starosnu dob od 30 do 40 godina. Ova grupa može predstavljati sredovječnu populaciju koja je već stekla određeno radno iskustvo i može imati drugačije stavove i očekivanja od coachinga, s obzirom na svoje zrelije profesionalne pozicije i iskustva. Na kraju, 38 ispitanika označava starosnu dob od 40 do 65 godina. Ova grupa obuhvata starije radnike koji su često na višim pozicijama unutar organizacija i mogu imati značajno iskustvo

i znanje. Njihovi stavovi prema coachingu mogu biti oblikovani dugogodišnjim iskustvom i potencijalno različitim pristupima profesionalnom razvoju u poređenju s mlađim grupama.

Grafik 2. Frekvencijska distribucija odgovora na tvrdnju "Starosna dob"



Izvor: izrada autora (2024)

Najveći broj ispitanika pripada grupi u dobi od 20 do 30 godina, što može ukazivati na mlađu populaciju ispitanika. To je jasno prikazano u Tabeli 3, koji ilustrira demografske podatke istraživanih. Ovaj podatak može biti značajan jer mlađa populacija može imati različite stavove i iskustva u vezi s coachingom u odnosu na starije grupe.

U nastavku možemo vidjeti tabelu 4. Koja prikazuje koliko je ispitanika bilo podvrgnuto procesu coachinga, odnosno koliko ih nije bilo podvrgnuto ovom procesu. Konkretno, 27 ispitanika je prošlo kroz coaching, dok 107 ispitanika nije bilo uključeno u ovaj proces. Ove brojke pokazuju da je većina ispitanika (oko 80%) nije bila uključena u coaching, što može pružiti važne uvide u percepcije i iskustva onih koji nisu prošli kroz coaching. Ova informacija je ključna jer omogućava razumijevanje različitih perspektiva i iskustava unutar populacije ispitanika. Percepcije i iskustva onih koji nisu prošli kroz coaching mogu se značajno razlikovati od onih koji jesu, što može imati važne implikacije za implementaciju i evaluaciju coaching programa u organizacijama.

Tabela 4. Frekvencija distribucija odgovora na tvrdnju "Bio sam / Bila sam u procesu coachinga"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	27	20.1	20.1	20.1
	Ne	107	79.9	79.9	100.0
Total		134	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora (2024)

Da bismo što preciznije kodirali odgovore i stvorili realnu sliku grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga u nastavku slijede dodatne informacije o grupi.

Ispitivanju je pristupilo 27 ispitanika, no zbog načina i strukturiranja odgovora koji su zabilježeni, za analizu H1 će biti uzeti odgovori 23 ispitanika zbog ispravnosti i objektivnosti analiziranja.

Na pitanje “Koliko dugo ste bili podvrgnuti procesu coachinga?” ispitanici su na intervjuu odgovorili:

“2 puta”

“Redovne obaveze edukacije na godisnjem nivou”

“15 individualnih sesija, 10 sati grupnog coachinga”

“Jednom kvartalno kroz godinu dana za cijeli period radnog odnosa”

“Mjesec dana”

“2 sedmice”

“Nekoliko dana u više navrata tokom godine”

“1 godinu, svaki drugi mjesec”

“4 godine u intervalima pauze od 3 mjeseca”

“1 mjesec”

“7 dana”

“Dva puta u godini, već drugu godinu”

“3 mjeseca u jednoj kalendarskoj godini”

“Sve ukupno 18 mjeseci”

“Bila sam podvrgnuta procesu coachinga ukupno 5 godina, pri čemu sam pohađala coaching seanse jednom godišnje”

Nakon prikazivanja osnovnih podataka o ispitanicima, stvorili smo objektivniju sliku o uzorku. Možemo reći da uzorak sadrži relativno jednak broj muškaraca i žena, te da je uzorak obuhvatio poprilično podjednako kategoriju radnog staža, kao i starosnu dob. S tim u vezi, pretpostavljamo da je uzorak validan i da ne pripada niti jednom kategoričnom ekstremu.

Ovi podaci omogućavaju dublju analizu povezanosti coachinga na različite demografske skupine i pružaju osnovu za razumijevanje strukture uzorka.

Testiranje hipoteza:

Napomena: OU – Organizaciono učenje, OK – Organizacijska kultura

H1: Postoji pozitivna povezanost između učešća u coachingu i povećanju nivoa individualnog učenja i kolektivnog učenja.

4.1. Hipoteza 1

Intuitiranje

Da bi se dao odgovor i analizirao segment intuitiranja u nastavku su izlistani odgovori na pitanje: Koji su vaši ciljevi korištenja/zbog čega ste išli na coaching?

“Radi edukacije i praktične primjene znanja, razmjene iskustava sa drugim učesnicima, usvajanja vještina i znanja koja će olakšati redovne zadatke”

“Postizanje dodjeljenih godišnjih ciljeva”

“Povećanje emocionalne inteligencije”

“Kako bih usvojila neka nova znanja i unaprijedila svoj rad, te poslovnu praksu”

“Ciljevi korištenja coaching su kako bi riješio konkretne probleme ili izazove s kojima se suočava, kao što su konflikti na poslu, stres, nedostatak motivacije ili nezadovoljstvo u životu”

“Da bih poboljšao sebe”

“Moji ciljevi za pohađanje coachinga bili su poboljšanje liderskih vještina, razvoj efektivnije komunikacije sa timom i bolje upravljanje vremenom. Takođe sam želio unaprijediti sposobnost donošenja odluka u stresnim situacijama”

“Ciljevi za pohađanje coachinga bili su unapređenje tehničkih vještina, razvijanje boljih vještina rješavanja konflikata i povećanje samopouzdanja u profesionalnim situacijama, posebno u prezentacijama i sastancima”

“Unapređenje liderskih vještina, bolje upravljanje stresom, kao i prilagođavanje novim tehnologijama i trendovima u industriji. Takođe sam želio osnažiti svoje mentorske vještine kako bih mogao efikasnije prenositi znanje mlađim kolegama”

“Ciljevi korištenja coaching su kako bi riješio konkretne probleme ili izazove s kojima se suočava, kao što su konflikti na poslu, stres, nedostatak motivacije ili nezadovoljstvo u životu”

Prvi element mehanizama koje identificiramo je intuitiranje. Osobe razvijaju i osvještavaju svoj tok misli, način percipiranja i kognicija. Taj proces se razvija i manifestuje kroz poboljšanje individualnih poslovnih rezultata, promjene stavova/prihvatanja, te uspostavljanje većeg broja pozitivnih stavova. Povećanje radne sposobnosti je još jedan faktor u osvještavanju ovog segmenta 4-i okvira. Ta radna sposobnost uključuje regrutaciju članova tima, poslovne rezultate, vođenje tima, nadzor poslovnih aktivnosti članova tima.

Možemo zaključiti da ispitanici zaista imaju osviješten svoj tok misli, način percipiranja i kognicija. Ovaj proces se razvija i manifestuje kroz:

1) poboljšanje individualnih poslovnih rezultata

“Moji ciljevi za pohađanje coachinga bili su poboljšanje liderskih vještina, razvoj efektivnije komunikacije sa timom i bolje upravljanje vremenom. Takođe sam želio unaprijediti sposobnost donošenja odluka u stresnim situacijama”

2) Promjene stavova/prihvatanja

“Povećanje emocionalne inteligencije”

3) Uspostavljanje većeg broja pozitivnih stavova

“Ciljevi korištenja coaching su kako bi riješio konkretne probleme ili izazove s kojima se suočava, kao što su konflikti na poslu, stres, nedostatak motivacije ili nezadovoljstvo u životu”

4) Povećanje radne sposobnosti

“Unapređenje liderskih vještina, bolje upravljanje stresom, kao i prilagođavanje novim tehnologijama i trendovima u industriji. Takođe sam želio osnažiti svoje mentorske vještine kako bih mogao efikasnije prenositi znanje mlađim kolegama”

“Unaprijedila sam svoje vještine prodaje (npr. Konkretno sam u odnosu sa klijentima ja postala osoba koja više sluša, pusta klijente da pricaju kako bih ispitala njihove potrebe i znala prilagoditi svoju prezentaciju shodno tome), i takodjer naucila sam biti više motivisana kada dobijem odbijanje (mnogo mi je znacio trening samospoznaje gdje sam usvojila savjet da u prodaji na svako NE gledam kao nesto pozitivno jer statistika govori da sto je vise klijenata - poziva, sastanaka blize si narednom DA tj. zakljucenju posla)”

Kao što vidimo, odgovori ispitanika ukazuju na njihove pozitivne stavove o coachingu, kao i jasno postavljene ciljeve za napredak i poboljšanje unutar individualnih poslovnih ciljeva.

Tumačenje

Da bi se dao odgovor i analizirao segment tumačenja u nastavku su izlistani odgovori na pitanje: Molimo da navedete primjer znanja koji ste lično naučili na coachingu i kako ste znali da ste usvojili to znanje (praktičan primjer)

“Aktivno slušanje i mirno rješavanje konflikata. Konkretna primjer je rješavanje složenih eskalacija sa radnicima na koje se odnose na međuljudske odnose i odnose prema poslu, gdje je pregovaranje i konstruktivan dijalog imaju ključnu ulogu u cilju rješavanja izazova”

“Naučeno detaljno pisanje problema. Shvatila sam kada je moje dokumentovanje problema bilo od značaja programerima koji popravljaju problem i pomoglo im u bržem rješavanju”

“Unaprijedila sam svoje vještine prodaje (npr. Konkretno sam u odnosu sa klijentima ja postala osoba koja više sluša, pušta klijente da pričaju kako bih ispitala njihove potrebe i znala prilagoditi svoju prezentaciju shodno tome), i također naučila sam biti više motivisana kada dobijem odbijanje (mnogo mi je značio trening samospouzdanja gdje sam usvojila savjet da u prodaji na svako NE gledam kao nešto pozitivno jer statistika govori da što je više klijenata - poziva, sastanaka bliže si narednom DA”

“Grupni poslovni zadatak u kojem su svi članovi imali jasne i definisane zadatke. U ovom procesu sam jedini učestvovao prvi put, a od mog rezultata su ovisili rezultati drugih članova tima. Uspješno okončan zadatak”

“Stecene vještine su mi pomogle da budem bolji menadžer i pomognem timu u izgradnji zajedničkog duha i boljih rezultata”

“Jedan konkretni primjer primjene ove tehnike bio je kada sam imao niz važnih projekata koji su zahtijevali moju pažnju. Umjesto da se pokušam baviti svim projektima odjednom ili da dopustim da me prekinu drugi neprioritetni zadaci, primijenio sam tehniku blokiranja vremena”

“Planirao sam blokove vremena u kalendaru za svaki projekt pojedinačno, gdje bih se fokusirao isključivo na taj projekt i eliminirao sve distrakcije. Kada bi došlo vrijeme za određeni blok, potpuno sam se posvetio tom projektu, što mi je omogućilo da budem puno produktivniji i da bolje upravljam svojim vremenom”

“Kako sam znao da sam usvojio ovo znanje? Uspješno sam primijenio tehniku blokiranja vremena ne samo tijekom te sedmice, već i u sljedećim sedmicama i mjesecima, primjećujući poboljšanje u svojoj produktivnosti i manje stresa zbog bolje organizacije vremena. To je bio jasan pokazatelj da sam usvojio to znanje i implementirao ga u svoj svakodnevni rad”

“Najvažnija lekcija sa coachinga za mene je bila postavljanje u drugu ulogu i dobivanje druge perspektive na određene procese i zadatke. S jedne strane proces može izgledati uredno i optimalno dok s druge strane donos samo probleme”

“Naučio tehnike aktivnog slušanja. Primijetio sam da sam usvojio ovo znanje kada sam primijetio kako se poboljšala komunikacija sa članovima mog tima. Konkretno, jedan od mojih kolega je rekao da se osjeća bolje shvaćenim i poštovanim kada razgovaramo, što je dovelo do povećanja njegove motivacije i produktivnosti”

“Na coaching seansama sam naučila kako bolje strukturirati svoje prezentacije i poboljšati vještine javnog govora. Znala sam da sam usvojila to znanje kada sam uspješno održala prezentaciju pred višim menadžmentom, dobivši pozitivne povratne informacije o jasnoći i uvjerljivosti mog izlaganja”

“Usvojio sam napredne tehnike upravljanja stresom, uključujući mindfulness i strategije prioritizacije zadataka. Znao sam da sam usvojio to znanje kada sam primijetio značajno smanjenje nivoa stresa u toku intenzivnih radnih perioda, što mi je omogućilo da ostanem smiren i fokusiran. Konkretno, tokom jednog velikog projekta sa striktnim rokovima, uspješno sam primijenio ove tehnike i projekt je završen na vrijeme bez kompromitovanja kvaliteta”

Drugi element mehanizama je tumačenje. Podaci ukazuju na promjene u stavovima/prihvatanjima/pozitivnim stavovima i povećanu samosvijest, poboljšano samopouzdanje i sposobnosti. Osobe na ovom nivou postaju svjesne da su stekle znanje, što je prvi korak predloženog modela (individualno učenje).

Možemo zaključiti da su ispitanici uistinu postali svjesniji sticanja novih znanja, što je jedan od koraka ovog modela. Ispitanici su konkretno navodili primjere novog usvojenog znanja što također ukazuje i na povećanu samosvijest, prihvatanje drugačijih i pozitivnijih stavova, kao i taksativno nabrojane poboljšane sposobnosti.

Integracija

Da bi se dao odgovor i analizirao segment integracije u nastavku su izlistani odgovori na pitanje: Molimo navedite primjer kako ste iskoristili ono što ste naučili na coachingu, a da je donijelo promjene na kolektivnom nivou

“Svako poboljšanje rada i načina realizacije zadataka, manji broj žalbi, veće zadovoljstvo stranaka, korisnika usluga, doprinos je kolektivu”

“Rješavanje konflikata u timu bez medijacije posrednika, bili je par sporadičnih slučajeva”

“Moje dokumentovanje problema je programerima skratilo vrijeme istraživanja te im pomoglo da brže pronađu rješenje i poprave problem”

“Također moje znanje o prioritiziranju je pomoglo menadžeru u raspodjeli posla”

“Konkretno je kompetan tim postao uspješniji u rezultatima”

“Kroz coaching razvio sam bolje vještine komunikacije, posebno u slučaju konfliktnih situacija. Ova nova sposobnost omogućava mi da bolje upravljam interpersonalnim sukobima i poboljšam atmosferu u timu”

“Kada primijetim da postoji konflikt među članovima tima, mogu intervenirati i koristiti svoje vještine koje sam naučio kroz coaching. Na primjer, mogao bih: Posredovati u konfliktu: Kao neko ko je stekao vještine u posredovanju kroz coaching, mogu posredovati u konfliktu između članova tima kako bih pomogao u pronalaženju rješenja i olakšao komunikaciju.

Pružiti podršku i savjete: Mogu pružiti podršku članovima tima koji su uključeni u konflikt, nudeći im savjete i strategije za rješavanje sukoba na konstruktivan način i promovirati otvorenu komunikaciju”

“Primjenjivanjem tehnika koje smo naučili povećali smo procenat prodaje za 32% u toku jednog mjeseca”

“Kroz coaching sam naučio kako postaviti jasne i ostvarive ciljeve za tim, koristeći SMART metodologiju. Implementacijom ove metodologije, tim je postao efikasniji u postizanju svojih ciljeva, što je rezultiralo povećanjem ukupne produktivnosti za 20% u narednom kvartalu”

“Usvojio bolje tehnike rješavanja konflikata koje sam primijenila tokom jednog složenog projekta. To je rezultiralo boljom komunikacijom unutar tima i efikasnijim rješavanjem nesuglasica, što je ubrzalo napredak projekta i poboljšalo radnu atmosferu”

“Koristio sam naučene tehnike davanja povratnih informacija tokom našeg projekta, što je dovelo do poboljšanja komunikacije unutar tima. Članovi tima su postali otvoreniji u izražavanju svojih mišljenja i predloga, što je rezultiralo boljim timskim rješenjima i bržim napredovanjem projekta”

Treći element mehanizama je integriranje. Na ovoj etapi osobe izvještavaju da se njihovo individualno učenje transformiralo u kolektivno učenje. Ti podaci ukazuju na to da individualno učenje stvara efekte kultiviranja timskog duha, poticanja i motivacije, te uspostavljanja kulture i liderstva. To je idući korak predloženog modela (individualno učenje vodi kolektivnom učenju.

Posmatrajući ove odgovore možemo zaključiti da ispitanici izvještavaju da se njihovo individualno učenje transformiralo u kolektivno učenje - “Koristio sam naučene tehnike davanja povratnih informacija tokom našeg projekta, što je dovelo do poboljšanja komunikacije unutar tima.

Članovi tima su postali otvoreniji u izražavanju svojih mišljenja i predloga, što je rezultiralo boljim timskim rješenjima i bržim napredovanjem projekta”. Ovi podaci ukazuju na to da individualno učenje stvara efekte kultiviranja kolektivnog učenja.

Institucionalizacija

Ovaj segment nije ključan za dokazivanje H1 jer se odnosi na transformaciju kolektivnog učenja u organizaciono učenje, no svakako ćemo pogledati neke od najzanimljivijih odgovora na pitanje: Da li ste otkrili da je neko u vašem timu napravio kolektivne promjene nakon što ste sa njima podijelili svoje stečeno znanje na coachingu? Navedite primjer promjena koje su napravili na kolektivnom nivou.

“Da, jedna od mojih koleginica je počela koristiti naučene tehnike rješavanja konflikata i javnog govora unutar svog tima. To je rezultiralo boljim razumijevanjem i saradnjom unutar njenog tima, kao i efikasnijim rješavanjem problema, što je poboljšalo ukupne performanse njenog tima”

“Jedan od mlađih kolega je nakon naših mentorski sastanaka implementirao strategije upravljanja stresom i prioritizacije zadataka unutar svog podtima. To je rezultiralo značajnim poboljšanjem u načinu na koji tim upravlja projektima, smanjenjem broja grešaka i povećanjem zadovoljstva članova tima, što je pozitivno uticalo na ukupnu produktivnost i radnu atmosferu”

“Menadžerka je nakon što sam podijelila naučene tehnike vođenja promjena, implementirala novu strategiju timske komunikacije. To je dovelo do jasnijih i efikasnijih komunikacijskih kanala unutar njenog tima, što je smanjilo broj grešaka i povećalo brzinu donošenja odluka”

Možemo zaključiti da neki od ispitanika vide promjene na organizacionom nivou, tako što su drugi uposlenici počeli koristiti naučeno znanje od kolege koji je bio podvrgnut procesu coachinga, te dalje nastavio dijeliti znanje i postizao bolje i pozitivnije rezultate.

Također, neki odgovor na pitanja koja su bila postavljena u intervjuu doprinose zaključivanju i potvrđivanju Hipoteze 1. Na primjer:

“Znala sam da su drugi članovi tima usvojili znanje kada su počeli primjenjivati sličan način dokumentovanja problema”

“Znala sam da su članovi tima usvojili novo znanje kroz povećanu saradnju i smanjenje nesporazuma unutar tima. Takođe, povratne informacije tokom evaluacija performansi pokazale su da su članovi tima počeli aktivno koristiti naučene tehnike u svom svakodnevnom radu”

“Članovi tima su usvojili novo znanje jer su počeli koristiti tehnike davanja povratnih informacija koje smo zajedno vježbali. Poboljšanje je bilo vidljivo kroz efektivniju komunikaciju i povećanu koheziju tima”

“Da, podijelila sam svoje znanje sa kolegama kroz mini-radionicu o vještinama prezentacije. Na toj radionici, demonstrirala sam tehnike koje sam naučila i omogućila kolegama da vježbaju svoje prezentacije uz povratne informacije od cijelog tima”

“Podijelio sam svoje znanje sa kolegama organizujući redovne mentorski sastanke gdje sam dijelio tehnike upravljanja stresom i strategije za efektivno planiranje i organizaciju posla. Takođe sam kreirao interni vodič sa savjetima i tehnikama koje sam naučio, koji je bio dostupan svim članovima tima”

Nakon analize 4-i okvira i ostalih zanimljivih odgovora možemo zaključiti da postoji pozitivna povezanost između učešća u coachingu i povećanju nivoa individualnog učenja i kolektivnog učenja.

H1 je potvrđena.

4.2. Hipoteza 2

H2: Postoji pozitivna povezanost između organizacionog učenja i organizacijske kulture unutar grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga.

Tabela 5. Korelacija tvrdnji organizacionog učenja i organizacijske kulture unutar grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga

		OU	OK
OU	Pearson Correlation	1	.791**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	27	27
OK	Pearson Correlation	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	27	27

Izvor: izrada autora (2024)

Tabela 6. Korelacija tvrdnji organizacionog učenja i organizacijske kulture unutar grupe koja nije bila podvrgnuta procesu coachinga

		OU	OK
OU	Pearson Correlation	1	.663**

	Sig. (2-tailed)		.000
	N	107	107
OK	Pearson Correlation	.663**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	107	107

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: izrada autora (2024)

Korelacija u grupi koja je bila podvrgnuta procesu coachinga:

Pearsonov koeficijent korelacije (r) između organizacionog učenja (OU) i organizacijske kulture (OK) je 0.791. P-vrijednost (Sig.) je 0.000, što ukazuje na visoku statističku značajnost.

Ovi rezultati pokazuju da postoji jaka pozitivna korelacija između organizacionog učenja i organizacijske kulture među ispitanicima koji su bili podvrgnuti procesu coachinga.

Korelacija u grupi koja nije bila podvrgnuta procesu coachinga:

Pearsonov koeficijent korelacije (r) između organizacionog učenja (OU) i organizacijske kulture (OK) je 0.663. P-vrijednost (Sig.) je također 0.000, što ukazuje na visoku statističku značajnost.

Iako je korelacija također pozitivna i značajna, ona je nešto niža u poređenju sa grupom koja je bila podvrgnuta procesu coachinga.

Postoji značajna pozitivna povezanost između organizacionog učenja i organizacijske kulture unutar obje grupe, ali je ta povezanost izraženija unutar grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga. Ovi rezultati podržavaju hipotezu H2, sugerirajući da proces coachinga može pojačati pozitivnu korelaciju između ovih faktora.

H2 je potvrđena.

4.3. Hipoteza 3

H3: Očekujemo da će ispitanici koji su bili podvrgnuti procesu coachinga u prosjeku odgovarati pozitivnije na pitanja u upitnicima organizacionog učenja i organizacione kulture od ispitanika koji nisu bili podvrgnuti procesu coachinga.

Tabela 7. Grupna statistika "Bio sam / bila sam u procesu coachinga"

	Bio sam / Bila sam u procesu coachinga	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OU	Da	27	3.9259	.65161	.12540
	Ne	107	3.3598	.55097	.05326
OK	Da	27	3.6173	.78527	.15113
	Ne	107	3.3037	.55855	.05400

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
OU	Equal variances assumed	1.130	.290	4.594	132	.000	.56611	.12323	.32235	.80988
	Equal variances not assumed			4.155	35.941	.000	.56611	.13624	.28978	.84245
OK	Equal variances assumed	4.268	.041	2.387	132	.018	.31355	.13135	.05371	.57338
	Equal variances not assumed			1.954	32.931	.059	.31355	.16048	-.01298	.64008

Izvor:

izrada autora (2024)

Organizacijsko učenje (OU):

Levene's test pokazuje da nema značajne razlike u varijansama između grupa ($F=1.130$, $Sig.=0.290$), što omogućava korištenje standardnog T-testa.

T-test za jednakost sredina pokazuje da postoji značajna razlika u sredinama između grupa ($t=4.594$, $df=132$, $Sig.=0.000$). Prosječna vrijednost za grupu koja je bila podvrgnuta coachingu ($Mean=3.9259$) je veća od grupe koja nije bila podvrgnuta coachingu ($Mean=3.3598$).

Organizacijska kultura (OK):

Levene's test pokazuje da postoji značajna razlika u varijansama između grupa ($F=4.268$, $Sig.=0.041$), pa se koristi T-test koji ne pretpostavlja jednake varijanse.

T-test za jednakost sredina pokazuje da postoji značajna razlika u sredinama između grupa kada se pretpostavlja jednaka varijansa ($t=2.387$, $df=132$, $Sig.=0.018$), ali ne i kada se ne pretpostavlja jednaka varijansa ($t=1.954$, $df=32.931$, $Sig.=0.059$).

Prosječna vrijednost za grupu koja je bila podvrgnuta coachingu ($Mean=3.6173$) je veća od grupe koja nije bila podvrgnuta coachingu ($Mean=3.3037$), ali ova razlika nije statistički značajna kada se uzmu u obzir različite varijanse.

4.3.1. Rezultati T-test-a

Postoji statistički značajna razlika u odgovorima na pitanja u upitniku organizacijskog učenja (OU) između grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga i grupe koja nije bila podvrgnuta procesu coachinga. Ova razlika ukazuje na to da su ispitanici koji su prošli kroz coaching odgovarali pozitivnije na pitanja o organizacijskom učenju.

Što se tiče organizacione kulture (OK), iako je grupa koja je bila podvrgnuta procesu coachinga imala više prosječne vrijednosti, razlika nije statistički značajna kada se uzmu u obzir različite varijanse.

Dakle, hipoteza H3 je polupotvrđena: Coaching ima pozitivan uticaj na percepcije organizacionog učenja, dok za organizacionu kulturu ta razlika nije statistički značajna

Koreliranje unutar organizacionog učenja i organizacione kulture

U narednoj tabeli možemo vidjeti povezanost između odlaska na coaching i odgovora na pitanja unutar upitnika organizacionog učenja i organizacijske kulture. Analizirajući tabelu zaključujemo da je ovo neobična varijabla za korelirati, jer je dihotomna i nominalna (da li sam išao na coaching).

Uzmimo u obzir da je 1 (Da), a 2 (Ne), tako da veći rezultat upućuje na to da ispitanici nisu išli na coaching, a manji rezultat upućuje da ispitanici jesu išli na coaching. Pošto je korelacija negativna, znači da su ispitanici koji su išli na coaching imali značajno bolje rezultate na upitnicima organizacionog učenja i organizacijske kulture.

Tabela 8. Koreliranje unutar organizacionog učenja i organizacione kulture

		Bio sam / Bila sam u procesu coachinga	OU	OK
Bio sam / Bila sam u procesu coachinga	Pearson Correlation	1	-.371**	-.203*
	Sig. (2-tailed)		.000	.018
	N	134	134	134
OU	Pearson Correlation	-.371**	1	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	134	134	134
OK	Pearson Correlation	-.203*	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	
	N	134	134	134

Izvor: izrada autora (2024)

4.3.2. Korelacija između coachinga i organizacijskog učenja

Pearsonov koeficijent korelacije (r) je -0.371, što znači da postoji negativna korelacija između sudjelovanja u coachingu i organizacijskog učenja.

P-vrijednost (Sig.) je 0.000, što ukazuje na visoku statističku značajnost.

Ovaj rezultat ukazuje da su ispitanici koji nisu bili podvrgnuti coachingu imali niže rezultate na upitniku organizacijskog učenja, dok su oni koji su bili podvrgnuti coachingu imali više rezultate.

4.3.3. Korelacija između coachinga i organizacijske kulture

Pearsonov koeficijent korelacije (r) je -0.203, što znači da postoji slaba negativna korelacija između sudjelovanja u coachingu i organizacijske kulture.

P-vrijednost (Sig.) je 0.018, što ukazuje na statističku značajnost.

Ovaj rezultat sugerira da postoji slaba negativna povezanost između coachinga i percepcije organizacijske kulture među ispitanicima.

4.3.4. Korelacija između organizacijskog učenja i organizacijske kulture

Pearsonov koeficijent korelacije (r) je 0.710, što ukazuje na jaku pozitivnu korelaciju između organizacijskog učenja i organizacijske kulture.

P-vrijednost (Sig.) je 0.000, što ukazuje na visoku statističku značajnost.

Ovaj rezultat pokazuje da su više razine organizacijskog učenja povezane s boljom percepcijom organizacijske kulture.

Rezultati posljednje tabele korelacija potvrđuju da postoji značajna povezanost između sudjelovanja u coachingu i percepcije organizacijskog učenja i organizacijske kulture. Negativna korelacija između sudjelovanja u coachingu i organizacijskog učenja može ukazivati na to da ispitanici koji nisu sudjelovali u coachingu imaju nižu percepciju organizacijskog učenja. Također, slaba negativna korelacija između coachinga i organizacijske kulture sugerira da coaching može imati utjecaj na percepciju organizacijske kulture, ali taj utjecaj nije jak. Jaka pozitivna korelacija između organizacijskog učenja i organizacijske kulture pokazuje da su ta dva faktora međusobno povezani i da poboljšanje jednog može dovesti do poboljšanja drugog.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom magistarskom radu se istraživalo o povezanosti između coachinga, organizacionog učenja i organizacione kulture. Istraživanje je obuhvatilo dvije grupe ispitanika: jednu koja je bila podvrgnuta procesu coachinga i drugu koja nije. Kvalitativni i kvantitativni podaci su prikupljeni putem intervjua i upitnika, kako bi se utvrdila korelacija između ovih faktora i kako bi se testirale postavljene hipoteze.

Prva hipoteza (H1) tvrdi da postoji pozitivna povezanost između učešća u coachingu i povećanja nivoa individualnog i kolektivnog učenja. Analizom odgovora koje su ispitanici davali unutar sprovedenog intervjua i korištenjem 4-I okvira možemo zaključiti da postoji pozitivna povezanost između učešća u coaching i povećanju nivoa individualnog i kolektivnog učenja. Ispitanici su navodili kroz svoje odgovore da je dolazilo do razvoja određenih ključnih vještina, povećanja samopouzdanja i motivacije, unapređenju profesionalnih odnosa, dok je u sklopu kolektivnog učenja došlo do poboljšanje timske dinamike i razvoja zajedničkih vrijednosti i ciljeva. U nastavku su detaljnije opisani razvijeni segmenti unutar individualnog i kolektivnog učenja:

Razvoj ključnih vještina

Ispitanici su kroz coaching razvili važne vještine kao što su aktivno slušanje, rješavanje konflikata, emocionalna inteligencija i upravljanje vremenom. Ove vještine su rezultirale poboljšanjem individualne izvedbe i većim zadovoljstvom poslom.

Povećanje samopouzdanja i motivacije

Coaching je pomogao pojedincima da povećaju svoje samopouzdanje i motivaciju, što im je omogućilo bolje suočavanje s profesionalnim izazovima i postizanje postavljenih ciljeva.

Unapređenje profesionalnih odnosa

Povećana sposobnost slušanja i rješavanja konflikata pozitivno je uticala na međuljudske odnose unutar organizacije, stvarajući bolju radnu atmosferu.

Kolektivno učenje, koje se manifestovalo kroz integraciju i primjenu stečenih znanja na timskom nivou, također je bilo izraženije kod ove grupe ispitanika.

Poboljšanje timske dinamike

Coaching je doprinio boljoj timskoj koheziji, jasnijem definiranju ciljeva i boljoj komunikaciji unutar timova. To je rezultiralo učinkovitijim timskim radom i većim kolektivnim postignućima.

Razvoj zajedničkih vrijednosti i ciljeva

Kroz coaching, timovi su razvili zajedničke vrijednosti i ciljeve, što je dodatno ojačalo timski duh i suradnju.

Institucionalizacija novih znanja

Organizacije koje su implementirale coaching programe uspjele su prenijeti individualna i timska znanja na organizacijsku razinu, što je rezultiralo poboljšanim operativnim procesima i strategijama.

Povećana inovativnost i prilagodljivost

Coaching je potaknuo veću prilagodljivost i inovativnost unutar organizacija, omogućujući im da brže reagiraju na tržišne promjene i prilike.

Druga hipoteza (H2) pretpostavljala je pozitivnu povezanost između organizacionog učenja i organizacione kulture unutar grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga. Analiza podataka je potvrdila ovu hipotezu, ali je ta povezanost izraženija unutar grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga. Ovi rezultati podržavaju hipotezu H2, sugerirajući da proces coachinga može pojačati pozitivnu korelaciju između ovih faktora. Organizacije koje primjenjuju coaching mogu razviti kulturu koja podržava kontinuirano učenje i prilagođavanje, što rezultira poboljšanjem organizacijske učinkovitosti i kolektivnih performansi.

Treća hipoteza (H3) postavljala je očekivanje da će ispitanici koji su bili podvrgnuti procesu coachinga pozitivnije odgovarati na pitanja u upitnicima organizacionog učenja i organizacione kulture u odnosu na ispitanike koji nisu prošli kroz coaching. Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna razlika u odgovorima na pitanja u upitniku organizacijskog učenja (OU) između grupe koja je bila podvrgnuta procesu coachinga i grupe koja nije bila podvrgnuta procesu coachinga. Ova razlika ukazuje na to da su ispitanici koji su prošli kroz coaching odgovarali pozitivnije na pitanja o organizacijskom učenju.

Što se tiče organizacione kulture (OK), iako je grupa koja je bila podvrgnuta procesu coachinga imala više prosječne vrijednosti, razlika nije statistički značajna kada se uzmu u obzir različite varijanse.

U konačnom zaključku, istraživanje je pokazalo da coaching ima značajan pozitivan uticaj na individualno i kolektivno učenje, kao i na organizacijsko učenje i organizacijsku kulturu. Coaching doprinosi razvoju ključnih kompetencija, povećava motivaciju i posvećenost zaposlenih te poboljšava ukupnu organizacijsku učinkovitost.

Istraživanje pokazuje da coaching značajno doprinosi razvoju ključnih vještina, poput emocionalne inteligencije, aktivnog slušanja i upravljanja konfliktima, što direktno poboljšava individualne i kolektivne performanse u organizaciji.

Također, nalazi sugeriraju da organizacije koje integriraju coaching u svoje HR strategije mogu postići veću prilagodljivost i inovativnost. Ovo je ključna prednost u današnjem brzom poslovnom okruženju i može se direktno primijeniti za poboljšanje konkurentnosti na tržištu. Pored toga, coaching potiče razvoj organizacijske kulture koja podržava kontinuirano učenje i zajedničke vrijednosti. To je od suštinskog značaja za organizacije koje žele ostvariti dugoročan uspjeh.

Što se tiče praktičnih implikacija istraživanja, organizacije bi trebale razmotriti uvođenje ili poboljšanje svojih coaching programa kao ključnog alata za razvoj zaposlenika. Rezultati istraživanja mogu poslužiti kao osnova za dizajniranje tih programa s naglaskom na specifične tehnike koje su se pokazale najefikasnijima. Kroz strateško korištenje coachinga, organizacije također mogu razviti kulturu koja podržava inovacije i prilagodljivost, što je ključno za suočavanje s promjenama na tržištu. Rezultati istraživanja mogu pomoći organizacijama u razumijevanju dugoročnih benefita coachinga, ne samo za individualni razvoj, već i za kolektivno učenje i ukupnu organizacijsku uspješnost.

Organizacije mogu koristiti ove nalaze za uvođenje ili poboljšanje coaching programa kako bi osigurale kontinuirani razvoj zaposlenika, povećale njihovu motivaciju i unaprijedile timsku suradnju. Integracija coachinga u HR strategije može rezultirati boljim poslovnim rezultatima i višom razinom angažiranosti zaposlenika. Nadalje, rezultati sugeriraju da organizacije koje implementiraju coaching mogu razviti kulturu učenja i inovacija. To omogućava organizacijama da budu fleksibilnije i bolje pripremljene za tržišne promjene, čime se povećava njihova dugoročna konkurentnost. Također, institucionalizacija novih znanja i vještina stečenih kroz coaching može dovesti do poboljšanja operativnih procesa unutar organizacija. Ovaj proces pomaže organizacijama da standardiziraju najbolje prakse i povećaju učinkovitost.

Ovi nalazi sugeriraju da organizacije koje žele unaprijediti svoje performanse i konkurentnost trebaju ulagati u razvoj programa coachinga i integraciju tih programa u svoje strateške planove. Također, rezultati istraživanja naglašavaju važnost kontinuirane evaluacije i prilagođavanja coaching programa kako bi se osigurao njihov maksimalni

učinak na sve nivoe organizacije. Kroz coaching, organizacije mogu poticati kulturu učenja i inovacija koja je ključna za dugoročan uspjeh.

Coaching se pokazao kao efektivan alat koji pozitivno korelira sa organizacijskom kulturom i unaprjeđuje učenja na svim nivoima. Kao što je jedan ispitanik istakao, "proces coachinga me naučio kako efikasnije komunicirati i surađivati s kolegama, što je poboljšalo naše timske rezultate". Ova iskustva podržavaju zaključak da je coaching ključan za razvoj kompetencija koje su neophodne za suvremeno poslovanje.

Ovi nalazi su od suštinskog značaja za razumijevanje procesa promjena unutar organizacija i za postizanje održive konkurentnosti u savremenom poslovnom okruženju. Organizacije koje prepoznaju vrijednost coachinga i implementiraju ga na strateški način mogu očekivati značajne benefite u vidu poboljšanog organizacionog učenja, pozitivne organizacione kulture i ukupne poslovne uspješnosti.

5.1. Ograničenja istraživanja

Iako su rezultati istraživanja značajni, postoje određena ograničenja koja treba uzeti u obzir:

- Veličina uzorka

Istraživanje provedeno na malom uzorku može dovesti do problema sa statističkom snagom rezultata, što znači da se rezultati možda neće moći generalizirati na širu populaciju. Manji uzorak može povećati šanse za slučajne greške i smanjiti preciznost procjena. Da bi se ovo ograničenje ublažilo u budućim istraživanjima, potrebno je koristiti veći uzorak kako bi rezultati bili reprezentativniji i statistički značajniji. Veći uzorak omogućava pouzdanije zaključke i smanjuje šanse za pogrešne interpretacije.

- Geografska ograničenja

Kada je istraživanje ograničeno na jednu regiju, rezultati možda neće biti primjenjivi na druga geografska područja, zbog razlika u kulturi, ekonomiji, socijalnim normama i drugim kontekstualnim faktorima. Ovo ograničenje može značajno uticati na eksternu validnost istraživanja. Da bi se ovo ublažilo, buduća istraživanja trebala bi uključiti uzorke iz različitih regija i kultura kako bi se osigurala šira primjenjivost rezultata. Pored toga, korištenje komparativnih studija između različitih regija može pomoći u razumijevanju uticaja geografskih faktora na istraživane fenomene.

- Subjektivnost podataka

Kvalitativna istraživanja, koja se oslanjaju na subjektivne izjave ispitanika, mogu biti podložna pristrasnosti, interpretacijama istraživača i varijacijama u percepciji ispitanika. Ovo može ograničiti objektivnost i pouzdanost rezultata. Da bi se ovo ograničenje smanjilo, preporučuje se kombinacija različitih metoda prikupljanja podataka, kao što su kvantitativne

metode koje pružaju objektivnije podatke. Triangulacija podataka, odnosno korištenje više izvora i metoda prikupljanja podataka, također može povećati validnost i pouzdanost rezultata.

Ograničenja istraživanja treba uzeti u obzir pri interpretaciji rezultata, ali isto tako trebaju biti polazna tačka za planiranje budućih istraživanja. Korištenje većih, geografski raznovrsnijih uzoraka, kao i kombinacija različitih metodoloških pristupa, može značajno poboljšati validnost rezultata i omogućiti pouzdanije zaključke.

5.2. Preporuke za buduća istraživanja uključuju

- Dugoročni efekti coachinga

Longitudinalne studije - Preporučuje se provođenje longitudinalnih studija koje prate učinke coachinga kroz duži vremenski period (npr. 3-5 godina) kako bi se dobio uvid u dugoročne benefite na organizaciono učenje i organizacionu kulturu. Ove studije mogu uključivati redovito prikupljanje podataka kroz ankete, intervjue, i praćenje ključnih pokazatelja performansi organizacije.

Analiza promjena u kulturi - Dugoročna analiza bi trebala obuhvatiti i promjene u organizacionoj kulturi, poput promjena u vrijednostima, normama, i ponašanjima zaposlenih. Preporučuje se korištenje kvalitativne metode poput analize sadržaja internih komunikacija, kulture feedback-a, i promjena u načinu donošenja odluka.

- Specifične coaching tehnike

Tehnike poput refleksije, aktivnog slušanja, i postavljanja ciljeva – Potrebno je unaprijediti analizu i fokusiranje na specifične tehnike kao što su refleksija, aktivno slušanje, i postavljanje ciljeva. Svaka od ovih tehnika može imati različite učinke na organizaciono učenje; na primjer, refleksija može pomoći zaposlenima da bolje razumiju i primijene naučene lekcije, dok aktivno slušanje može poboljšati komunikacijske vještine unutar timova.

Eksperimentalni dizajni – Preporučuje se korištenje eksperimentalnog dizajna kako bi se empirijski testirali utjecaj različitih coaching tehnika. Na primjer, randomizirani kontrolirani eksperimenti mogu se koristiti za uporedbu učinaka različitih tehnika na specifične aspekte organizacionog učenja.

- Industrijske specifičnosti

Komparativne studije po industrijama - Preporučuje se provođenje komparativnih studija između različitih industrija (npr. IT sektor, proizvodnja, zdravstvo) kako bi se utvrdile specifične potrebe i izazovi u svakom sektoru. Ovo istraživanje bi moglo pokazati kako određene industrije reagiraju na različite coaching strategije.

Prilagođene coaching strategije - Na temelju postojećih nalaza se mogu razviti prilagođene coaching strategije koje odgovaraju specifičnim potrebama svake industrije. Na primjer, u IT sektoru, coaching može naglasiti agilnost i inovacije, dok bi u proizvodnji fokus mogao biti na operativnoj efikasnosti i kvaliteti.

- Kombinacija metodologija

Kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda - Preporučuje se kombinacija metodologija, poput upotrebe anketa za kvantitativnu procjenu uticaja coachinga na performanse i intervjuja za dublje razumijevanje iskustava učesnika. Longitudinalne studije mogu kombinirati ove metode s naprednim statističkim analizama poput strukturnog modeliranja (SEM) za procjenu kompleksnih odnosa između varijabli.

- Digitalizacija

Uključivanje digitalnih alata u coaching nudi nove mogućnosti za poboljšanje učinkovitosti, pristupačnosti i prilagodljivosti coaching programa. Evo kako digitalni alati mogu uticati na coaching:

Online platforme omogućuju pristup coachingu bilo kada i bilo gdje, što je posebno korisno za globalne timove ili zaposlenike s fleksibilnim radnim rasporedom. Ovo također omogućava organizacijama da angažuju stručne coacheve bez obzira na geografske barijere. Mnoge platforme nude mogućnost praćenja napretka kroz digitalne dashboarde, gdje se mogu bilježiti ciljevi, zadaci i postignuća. Ovo pomaže u strukturiranju procesa i osigurava da se napredak redovno evaluira. Video konferencije, chat sobe, i forumi omogućuju interaktivne sesije, razmjenu ideja i podršku u realnom vremenu, čime se povećava angažiranost i participacija učesnika.

Korištenje umjetne inteligencije (AI) može omogućiti personaliziran pristup coachingu. AI-driven sistemi mogu analizirati podatke o performansama, preferencijama učenja i povratnim informacijama, kako bi prilagodili coaching sadržaje specifičnim potrebama svakog pojedinca. AI sistemi mogu pružiti trenutne povratne informacije na osnovu analize podataka, npr. analize govora, pisanih komunikacija ili performansi u zadacima. Ova funkcionalnost može pomoći zaposlenima da brže prepoznaju i koriguju svoje slabosti. AI može koristiti velike količine podataka za predikciju mogućih scenarija razvoja zaposlenika, pomažući organizacijama da proaktivno upravljaju talentima i planiraju nasljedstvo. Također, integracija e-learning sadržaja sa coaching platformama omogućava zaposlenima da prate modulirane programe učenja u vlastitom tempu, dok dobijaju podršku kroz coaching sesije. Ovaj hibridni pristup može poboljšati razumijevanje i primjenu naučenih koncepata.

Ovim pristupom istraživanje može biti dublje i specifičnije, pružajući korisne uvide za akademsku zajednicu i praktičnu primjenu unutar organizacija.

Zaključno, ovo istraživanje pruža sveobuhvatan pregled učinaka coachinga na organizacijsko učenje i kulturu, naglašavajući važnost ulaganja u coaching programe za postizanje održive konkurentnosti i poboljšanje performansi zaposlenika i organizacija.

REFERENCE

1. Abbott, S., & Johnson, B. (2012). Reflective learning in a learning organisation: the roles of action learning and coaching. *Learning at City Journal*, 2(2).
2. Antal, A. and Krebsbach-Gnath, C. (2003) "Consultants as Agents of Organizations Learning: The Importance of Marginality" In Dierkes, Antal, Child and Nonaka (Eds.) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 462-486.
3. Antal, A. B., & Krebsbach-Gnath, C. (2003). Consultants as agents of organizational learning: The importance of marginality. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 462-486). Oxford: Oxford University Press.
4. Argyris, C. (1998). Teaching smart people how to learn. In *Harvard Business Review on Knowledge Management* (pp. 81-108). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
5. Billett, S. (2002). Critiquing workplace learning discourses: Participation and continuity at work. *Studies in the Education of Adults*, 34(1), 56-67.
6. Blackler, F. (2002). Knowledge, knowledge work, and organizations: An overview and interpretation. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 47-64). New York: Oxford University Press.
7. Bresser, F., & Wilson, C. (2010). What is coaching. *Excellence in coaching: The industry guide*, 2, 9-20.
8. Buckley, P. J., & Carter, M. J. (2000). Knowledge management in global technology markets: Applying theory to practice. *Long Range Planning*, 33(1), 55-71.
9. Burton, R., & Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit* (3rd ed.). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
10. Castañeda, D., & Rios, M. F. (2007). From individual learning to organizational learning. In *ECKM2007-Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management: ECKM* (Vol. 5, pp. 363-372). Academic Conferences Limited.
11. Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment* (3rd ed.). Medford, NJ: Information Today, Inc.
12. Coaching across cultures. In *The Coaching Relationship* (pp. 139-156). Routledge.
13. Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49-68.
14. Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1995). Culture and organizational learning. In M. D. Cohen & L. S. Sproull (Eds.), *Organizational Learning* (pp. 430-459). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
15. Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105.

16. Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Leveraging knowledge through learning: The continuous evolution of the strategic management framework. *Journal of Management Studies*, 39(8), 865-884.
17. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
18. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
19. Curado, C. (2006). Organisational learning and organisational design. *The learning organization*, 13(1), 25-48.
20. Cyert, R. and March, J. (1963) A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
21. Davies, H. T., Nutley, S. M., & Mannion, R. (2000). Organisational culture and quality of health care. *BMJ Quality & Safety*, 9(2), 111-119.
22. Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
23. DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.
24. Dess, G. G., Gupta, A., Hennart, J.-F., & Hill, C. W. L. (1995). Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions. *Journal of Management*, 21(3), 357-393.
25. Drinkuth, A., Riegler, C., & Wolff, R. (2003). Labor unions as learning organizations and learning facilitators. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 446-461). Oxford: Oxford University Press.
26. Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins.
27. Earl, M., & Scott, I. (1999). What is a chief knowledge officer? *Sloan Management Review*, 40(2), 29-38.
28. Evans, G. (2011). Second order observations on a coaching programme: the changes in organisational culture. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*.
29. Fear, J. (2003). Thinking historically about organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 162-191). Oxford: Oxford University Press.
30. Figueiredo, P. N. (2003). Learning, capability accumulation and firms differences: Evidence from latecomer steel. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 607-643.

31. Friedman, V. J. (2003). The individual as agent of organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 398-414). Oxford: Oxford University Press.
32. Garvin, D. A. (1998) "Building a learning organization", *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 47-80.
33. Gormley, H., & van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90–101. doi:10.1080/17521882.2014.915863
34. Haryanto, B. (2021). Coaching for performance management: The role of motivation and commitment in the workplace. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 36-41. <https://www.ijosmas.org>
35. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Lee, H. (2001). Architecture of collaborative networks. *Journal of Management*, 27(3), 255-278.
36. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. USA: McGraw--Hill.
37. Hollenbeck, G. P., & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance. *Organizational Dynamics*, 33(3), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.003>
38. Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long range planning*, 39(2), 155-175.
39. Kashinova, K. (2023, June 15). Using a coaching approach for effective decision-making. *International Coaching Federation*. <https://coachingfederation.org/blog/coaching-approach-for-decisions>
40. Kira, M., & Frieling, E. (2005, October). Collective learning: building on individual learning. In *Fifth Annual Meeting of the European Chaos and Complexity in Organizations Network (ECCON) Mennorode, Elspeet, The Netherlands* (pp. 21-22).
41. Knight, J. (2009). Coaching. *The Learning Professional*, 30(1), 18.
42. Knott, A. M. (2002). Exploration and exploitation as complements. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 337-357). New York: Oxford University Press.
43. Kotter, J. P., & Heskett, J.L. (2011). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
44. Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569.
45. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
46. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

47. Maier, G. W., Prange, C., & Rosenstiel, L. (2003). Psychological perspectives of organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 14-34). Oxford: Oxford University Press.
48. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
49. Martin, X. and Salomon, R. (2003) "Tacitness, Learning, and International Expansion: A Study of Foreign Direct Investment in a Knowledge-Intensive Industry", *Organization Science*, 14 (3), 297-311.
50. Maull, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
51. McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.
52. Miller, D. (1996) "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", *Journal of Management*, 22 (3), 485-505.
53. Mouritsen, J., Larsen, H. T., Bukh, P. N. D., & Johansen, M. R. (2001). Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 359-383.
54. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
55. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
56. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
57. Odor, H. O. (2018). Organisational culture and dynamics. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(1), 23-29.
58. Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance: Empirical evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(2), 1-12.
59. Owoyemi O. O., & Ekwoaba J.O. (2014). Organisational culture: A tool for management to control, motivate and enhance employees' performance. *American Journal of Business and Management* 3(3), 168-177. doi: 10.11634/216796061403514
60. Pawlowsky, P. (2003). The treatment of organizational learning in management science. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 61-88). Oxford: Oxford University Press.

61. Sadler, P. (2003). Leadership and organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 415-427). Oxford: Oxford University Press.
62. Sales Progress. (n.d.). Why coaching drives profitability. <https://www.salesprogress.com/coaching-leadership/bid/100625/Why-Coaching-Drives-Profitability>
63. Song, J. H., & Chermack, T. J. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424-442.
64. Spender, J. C. (2002). Knowledge, uncertainty and an emergency theory of the firm. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 149-162). New York: Oxford University Press.
65. Stinchcombe, A. L. (1990). *Information and organizations* (Vol. 19). Univ of California Press.
66. Sun, S. (2008). Organisational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
67. Swart, J., & Harcup, J. (2013). 'If I learn do we learn?': The link between executive coaching and organizational learning. *Management Learning*, 44(4), 337-354.
68. Tainio, R., Lilja, K., & Santalainen, T. (2003). The role of boards in facilitating or limiting learning in organizations. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 428-445). Oxford: Oxford University Press.
69. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
70. Tetrick, L. E., & Da Silva, N. (2003). Assessing the culture and climate for organizational learning. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (pp. 333-359). San Francisco: Jossey-Bass.
71. Tylor, EB. (1971) *Primitive Cultures: Research into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. London: J. Murray, 2 Voiss. (1903)
72. Vallaskivi-Graillet, N. (2022). *Impact of coaching on employee performance – Case study: Company X*. Turku University of Applied Sciences.
73. Wales, S. (2002). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275-282. <https://doi.org/10.1080/714042542>
74. Walker-Fraser, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 67-79.
75. Weber, C., & Antal, A. B. (2003). The role of time in organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 351-368). Oxford: Oxford University Press.
76. Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance*. N. Brealey Pub.

77. Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). The management of organisational culture. *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*, 3(2), 91-99.
78. Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies of Industrial Innovation and Renewal* (pp. 159-184). Cambridge, MA: Ballinger.
79. Zack, M. H. (2002). Developing a knowledge strategy. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 255-276). New York: Oxford University Press.
80. Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O., & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13(S2), S61-S74.

PRILOG

Prilog 1

Pitanja za intervju

1. Koliko dugo ste bili podvrgnuti procesu coachinga?
2. Koliko često ste pohađali coaching seanse?
3. Koji su vaši ciljevi korištenja/zbog čega ste išli na coaching?
4. Molimo da navedete primjer znanja koji ste lično naučili na coachingu i kako ste znali da ste usvojili to znanje (praktičan primjer) ?
5. Identifikujte tri najvažnija alata korištena u coachingu koji su Vam pomogli u radu?
6. Da li ste i na koji način podijelili svoje lično znanje sa kolegama u Vašem timu? Dajte primjer.
7. Molimo navedite primjer kako ste iskoristili ono što ste naučili na coachingu, a da je donijelo promjene na kolektivnom nivou.
8. Kako ste znali da su članovi tima usvojili znanje na kolektivnom nivou?
9. Da li ste otkrili da je neko u vašem timu napravio kolektivne promjene nakon što ste sa njima podijelili svoje stečeno znanje na coachingu? Navedite primjer promjena koje su napravili na kolektivnom nivou.

Anketni upitnik

Spol

Muški

Ženski

Ostalo:

Starosna dob

20 - 30

30 - 40

40 - 65

Godine radnog staža

Do 5 godina

6 do 10 godina

11 do 20 godina

21 do 30 godina

Preko 30 godina

Bio sam / Bila sam u procesu coachinga

Da

Ne

ORGANIZACIONA KULTURA

1 = u potpunosti se ne slažem,

2 = ne slažem se,

3 = niti se slažem, niti se ne slažem,

4 = slažem se,

5 = u potpunosti se slažem.

U organizaciji gdje radim...

ljudi su fleksibilni i prilagodljivi kada su promjene neophodne.

ljudi vjeruju u timski rad, pristup "što je dobro za nas" umjesto "što je dobro za mene".

naše politike i procedure pomažu nam pružiti uslugu koju naši kupci žele i trebaju.

ljudi imaju jasnu ideju zašto i kako postupati tokom procesa promjene.

pojedinci i timovi se ocjenjuju i nagrađuju prema tome koliko dobro postižu ciljeve.

ljudima nedostaju međuljudske i tehničke vještine potrebne za efikasan rad u timovima.

ljudi često vide probleme klijenata i kupaca kao tuđu odgovornost.

ljudi ponekad kompromitiraju politike ili principe kompanije kako bi postigli operativne ciljeve.

ljudi vjeruju da se promjene dešavaju prebrzo i uzrokuju previše poremećaja.

pojedinci i timovi učestvuju u definiranju specifičnih ciljeva.

Ljudi znaju što se od njih očekuje i razumiju svoj uticaj na druge ljude, timove i funkcije.

Ljudi uvijek traže nove načine kako bolje služiti klijentima i kupcima.

Ljudi vjeruju da mogu utjecati na svoje radno mjesto kroz svoje ideje i angažman.

stalno postavljamo više ciljeve kako bismo se kontinuirano poboljšavali.

Ljudi vjeruju u zajednički rad, preferirajući saradnju umjesto natjecanja.

zaposlenici koji najbolje služe kupcima imaju veće šanse da budu prepoznati ili nagrađeni od ostalih zaposlenika.

pojedinci, timovi i funkcionalna područja često imaju nespojive ciljeve.

svi snažno vjeruju u skup zajedničkih vrijednosti o tome kako ljudi trebaju raditi zajedno kako bi riješili zajedničke probleme i postigli zajedničke ciljeve.

ORGANIZACIONO UČENJE

Zaposlenici u našoj organizaciji su izuzetno važan izvor informacija.

Prethodne odluke su vrlo koristan izvor informacija za trenutne odluke.

Uvijek je vrijedno isprobavati nove poslovne metode i usluge, čak i ako mogu biti rizične.

Izveštaji koje pripremaju vanjski stručnjaci su izuzetno važan izvor informacija.

Naši konkurenti su izuzetno važan izvor za učenje novih metoda i usluga.

Zajednički zadaci i spajanja doprinose velikom znanju o industriji i ekonomskom okruženju, novim metodama i uslugama/proizvodima.

Glavni menadžeri kod svake važne odluke traže informacije ili savjet od upravnog odbora ili vlasnika (općenito).

Glavni menadžeri kod svake važne odluke traže informacije ili savjet od izvora izvan kompanije (angažiranje stručnjaka, kontaktiranje glavnih menadžera drugih kompanija, itd)

Naša organizacija ima zaposlenike čiji je posao vezan za traženje vanjskih informacija.

Vanjski izvori (izveštaji, konsultanti, bilteni, itd.) su izuzetno važni za rad naše organizacije.

U našoj organizaciji eksplicitno nagrađujemo zaposlenike koji su izvor kvalitetnih informacija.

U našoj organizaciji često organizujemo internu obuku naših zaposlenika.

Često šaljemo naše zaposlenike na različite seminare, radionice, konferencije s namjerom prikupljanja informacija.

Naš informacijski sistem omogućava efikasnu i efektivnu razmjenu informacija unutar organizacije.

Svi članovi naše organizacije su svjesni koji su ciljevi organizacije.

Često održavamo sastanke s ciljem informisanja zaposlenika.

Imamo formalne mehanizme i sisteme koji osiguravaju prijenos najboljih praksi među različitim područjima rada (npr. sistemi nagrađivanja bazirani na grupnim performansama).