| ТМ | Г. XXXVIII | Бр. 2 | Стр. 837-853 | Ниш | април - јун | 2014. |
|---|---|---|---|---|---|---|

UDK 330.101.3
Оригиналан научни рад
Примљено: 6. 12. 2012.
Одобрено за штампу: 27. 5. 2014.

Снежана Лазаревић
Висока спортска и здравствена школа струковних студија
Београд

# ТИМСКО УЧЕЊЕ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА БИРОКРАТИЗОВАНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО ОРГАНИЗАЦИЈЕ КОЈА УЧИ

**Апстракт**

Знање је постало основни ресурс савременог пословања и фактор од критичне важности за стицање конкурентске предности на тржишту. То је наметнуло савременим организацијама оријентацију развијања организационог потенцијала који ће створити повољну климу за: континуирано учење, стицање и трансфер знања и вештина, проток нових информација, развој креативности, и неговање тимова и тимског рада. Организација будућности мора да прихвати концепт организационог учења и на њему заснован модел организације која учи. Творци овог модела (Сенге, Гарвин) сматрали су да је организација која учи модел специфичан за себе и да таква организација треба да буде „плитко“ структурирана. Међутим, у раду се пошло од теоријског става да и друге организације уче, без обзира на свој традиционални модел структуре, јер је то примарни фактор развоја, па и опстанка сваке организације.

Циљ истраживања рада је да испита да ли и организације са традиционалним моделом организације уче, које су карактеристике процеса учења у њима, да ли постоји учење у радним тимовима и како радно окружење утиче на те процесе. За испитивање ових циљева, методом студије случаја, конструисан је упитник за испитивање ставова чланова девет тимова (N=79), и спроведен је интервју са десет менаџера у једној бирократизованој, домаћој организацији.

Резултати показују да организције уче, без обзира на свој традиционални (бирократизован) модел и да модел организације која учи не мора да буде посебан модел, већ да његове карактеристике могу да буду имплементиране у постојећи модел организационе структуре која има тенденцију развоја у организацију која учи.

**Кључне речи**: организациона структура, учење, организација која учи, радни тимови и тимско учење

snezanalazarevic@vss.edu.rs

# TEAM LEARNING FOR THE PURPOSE OF DEVELOPING A BUREAUCRATIC ORGANIZATION AS A LEARNING ORGANIZATION

**Abstract**

Knowledge is now the key resource of business and a fundamental factor for obtaining a competitive advantage in the market. Accordingly, contemporary organizations have a need to develop organizational potential in order to create a favorable climate for: continuous learning; acquisition and transfer of knowledge and skills; the flow of new information; development of creativity; and fostering of teams and teamwork. The organization of the future must accept the concept of organizational learning and its derivative model of a learning organization. The creators of this model (Senge, Garvin) thought that the organization is a model specific in itself and that it should be "narrowly" structured. This paper begins with the theoretical standpoint that other organizations also learn, regardless of their traditional structural model, as this is a primary factor for the development and survival of any organization.

The objective is to assess whether organizations with a traditional organizational model also learn, what the features of the learning process are, if there is team learning, and how the work environment influences these processes. To test this via the case study method, I designed a questionnaire to assess the views of members of nine teams (N=79) and interviewed nine managers from a highly bureaucratized domestic organization.

The results show that organizations do learn regardless of their traditional model and that the learning organization model need not be a singular one, but that its features can be implemented into the existing organizational structure model, which tends to develop into a learning organization.

**Key Words**: organizational structure, learning, learning organization, work teams and team learning

## *УВОД*

Промене на нивоу глобалне економије, развоја нових технологија и међународних интеграција, поставиле су нове захтеве за промену постојећих организација. Традиционалне организације са својом постојећом крутом структуром, стратегијом, схватањима, вредностима и односима, сматра се, не могу опстати у времену турбулентних и брзих промена. Промена свести, ставова, вредности, идеја, мотива, норми понашања и начина размишљања запослених у организацијама, експлицитно истичу потребу за стицањем нових знања, способности и вештина, разменом информација, сарадњом и координацијом деловања запослених, што такође захтева бројне промене на нивоу организације.

У свету промена, у коме су промене једина сигурна константа, а све друго може да буде променљиво и непредвидиво, знање је постало основни ресурс, а свет огромна учионица у којој сви морају да уче. Другим речима, људски ресурси постали су стратегијски фактор, не само равноправан по значају са осталим ресурсима, већ фактор од критичне важности за успех сваке организације. Знање је постало генератор многих промена, а организације се усмеравају на стицање и унапређење нових знања и вештина, генерисање и проток нових информација, тимски рад и друге флексибилне облике пословања. То је оријентација окренута ка будућности, на стварању организације засноване на знању, у којој се ефикасно управља процесима рада, негује тимска култура, а тимови представљају најефикаснији облик њеног организовања (Garvin, 1993, 2000; Garvin, Edmondson, Gino, 2008; Senge, 2003; Tisen, Andriesen, Depre, 2006). Овакав проактиван приступ довео је до преиспитивања постојећих базичних модела структура организација и до прихватања и развијања организационог потенцијала који ће створити услове за учење и трансфер знања. У основи оваквог приступа је примена концепта организације која учи, а који је заснован управо на моделу организационог учења (Nonaka, 1991, 1994; Senge, 2003). Организација која учи је примењени концепт учења, који проистиче из ефикасности самог организационог учења, те се стога, студије о организацији која учи фокусирају на механизме организационог учења. Организационо учење је средство стварања услова, креирања и усавршавања способности организације за променама и управљања променама, и важан фактор помоћу којег организација постаје ефикаснија у постизању својих унапред дефинисаних циљева (Јанићијевић, 2006; Петковић, 2009, 2004). Неопходно је да се у оквиру сваког модела организационе структуре створе неопходни услови за примену концепта организационог учења, при чему ће ефикасност тог концепта зависити од ефикасности организационог учења. Може да се закључи да је модел организације која учи заснован на теоријском концепту организационог учења, истовремено подстичући, како развој индивидуланог учења, мотивацију запослених да континуирано уче и да се усавршавају, тако и учење на тимском (групном) нивоу, али и на нивоу целе организације. То захтева да се поставе питања да ли прихватање овог концепта доводи до промене облика организовања, и/или редизајнирања постојећег модела организационе структуре, понашања запослених, културе саме организације, редефинисања стратегије и/или циљева итд. (Петковић, 2009).

Тимски рад и тимско учење су кључни сегменти у новој „економији знања“, и „новом стилу организовања“, а тимови представљају основне организационе јединице које управљају организационим процесима и задацима. Они помажу у обуци запослених, успе-

шно самоконтролишу свој рад, снажније су усмерени ка реализацији циљева и представљају кључно подручје организационог развоја. Тимови су данас постали захтев и императив у новом стуктурирању и дизајнирању организације која учи (Senge, 2003), односно с правом се третирају као суперорганизације у којој доминирају учење и знање. Зато се тимови и тимски рад налазе више година у фокусу интересовања многих истраживача.

Оно што је сигурно – једна модерна, ефикасна и конкурентна организација своје пословање и функционисање мора да заснива на знању и континуираном учењу. Таква организација је флексибилна, има проактиван став према променама, новим ставововима и идејама, системски размишља, чиме само успешно имплементира концепт организационог учења и на њему заснован модел организације која учи, док њени тимови постају централно место настанка и развоја процес учења, стицања и генерисања знања и потенцијала.

## *ДИЗАЈН ИСТРАЖИВАЊА: ПРЕДМЕТ, ЦИЉ И МЕТОДОЛОГИЈА*

У литератури појављују се различити ставови о томе да ли организације структуриране према традиционалним моделима могу да уче, као такве и са таквом структуром. Тако, упркос ставу Сенгеа, творца модела организације која учи, да је примена овог модела могућа само у случају да организација није „традиционално ауторитарно контролисана“ (Senge, 2003, стр. 10), односно да је она „плитко структурирана“, у раду се пошло од става да су све организације, без обзира на њихов базични модел, мање или више организације које уче. С обзиром да је свака организација у основи структурирана према једном од базичних модела организације (функционалном, дивизионалном, или њиховим комбинацијама-бројним хибридним моделима), и да те исте организације, ако желе да буду конкурентне на тржишту, морају да уче и да се мењају, како год да су структуриране, намећу се бројна истраживачка питања: Како се то у пракси остварује? Како бирократизоване организације уопште уче? Да ли у оваквим организацијама постоји подршка од стране менаџера за процес учења и стицање нових знања? Како запослени (чланови тимова) перципирају облике учења у својим тимовима и сл.?

У раду се пошло од става да су радни тимови важан фактор и претпоставка за развој организације која учи. Стога, предмет истраживања у овом раду су радни тимови и њихова улога у развоју организације која учи. У складу са истраживачким питањима, циљ истраживања је да се покаже да све организације, па и оне које су структуриране према бирократским моделима, могу да уче уколико се код запослених и менаџера развију тимски дух и тимску културу.

За проверу овог става извршено је истраживање у једној сложеној, бирократизованој, домаћој организацији (компанија). У истраживању су коришћене две технике за прикупљање података: структурирани упитник (који се састоји из 28 тврдњи за испитивање њихових ставова и мишљења, од којих се 12 односе на ставове о утицају средине, а 16 на ставове о појединим аспектима процеса учења у тимовима), и појединачни и групни интервјуи (са структурираним питањима). На упитник је одговарало 79 испитаника (чланови тимова) у девет различитих радних тимова, док се интервју водио са десет руководилаца различитих менаџмент нивоа. Чланови тимова одговарали су на сваку тврдњу кроз понуђене одговоре о степену слагања или неслагања, на петостостепеној скали вредности Ликертовог типа (од „уопште се не слажем“ – вредност 1, „до потпуно се слажем“ – вредност 5). Испитаници нису били унапред упознати са садржајима питања, како би се избегли пожељни одговори, а став о свакој тврдњи се изражавао заокруживањем једног од одговора.

Испитивање је обављено у једној домаћој компанији која је врло сложена, са карактеристикама бирократског (функционалног) модела, са строго дефинисаним хијерархијским нивоима. Компанију, по особинама модела своје организационе структуре (висок ниво специјализације, формализације и стандардизације процеса, знања и вештина, ниска дистрибуција ауторитета, мали распон контроле и функционално груписање јединица – департментализација), карактерише ригидна структура која „пати“ од ефекта силоса (или „замкова“, како неки називају пословне функције), али само према опису модела. У пракси, међутим, она је надограђена бројним радним тимовима који јој дају флексибилност и еластичност.

Ово испитивање треба да, на основу добијених резултата, утврди да ли су се високо хијерархизоване домаће организације реструктурирале и редизајнирале, и ако јесу, у којој мери су развиле своје потенцијале за учење и стицање знања, и тиме прихватиле основне парадигме савремено пословних организација и постале организације које уче.

У том циљу проблеми су груписани у две групе које су означене као сложене варијабле B1 и B2:

– прва варијабла (B1) има за циљ да проучи ставове чланова тимова о утицају средине (непосредног окружења) на процес учења у њима, односно у којој мери постојеће окружење ствара и подржава културу и процес учења; како организација подржава планско учење у тимовима схватајући га као најважнији фактор стицања конкурентске предности; у којој мери се у организацијама ради у тимовима; и да ли су чланови тимова подржавани да стичу нова знања и вештине, да усавршавају и развијају своје потенцијале и каква је подршка њихових менаџера у томе,

– друга варијабла (B2) има за циљ да испита став чланова тимова о неким аспектима процеса учења, који се у организацији остварују у процесу тимског учења: степен прихватања "новог стила организовања" у чијем је фокусу процес учења; размена и коришћење знања и нових идеја; идентификовање и решавање проблема тимским радом; начин информисања чланова тима и анализирање нових информација, знања и идеја; прихватање ризика и нових изазова; и степен задовољства таквим обликом усавршавања и обучавања.

У раду је коришћен метод студије случаја (case study) као широко коришћен метод научног истраживања и анализе, уз коришћење више техника за прикупљање података. Овом методом истраживање треба да испита ставове и мишљења чланова тимова у вези са поменутим сегментима процеса учења, стицања знања и вештине у тимовима, као и утицај средине на те процесе учење.

## *ОБРАДА И АНАЛИЗА ПОДАТАКА*

Резултати добијени на упитницима обрађени су у складу са структуром питања по испитаним варијаблама. Обрада података обављена је на више нивоа: на нивоу целог узорка, на нивоу радних тимова, на нивоу појединачних варијабли и на нивоу целог упитника. Сви поступци обраде су усмерени за употребу дескриптивних и других метода статистичког закључивања.

Операционализација плана обраде података сачињена је тако да се сви одговори на скали (Ликертовог типа) којима су испитаници исказивали своје мишљење према појединим тврдњама из упитника на једном нивоу анализе третирају као нумеричке вредности ординалне статистичке скале, што је омогућило израчунавање стандардних и централних параметара статистичких мера. На свакој изворној варијабли спроведена је дескриптивна статистичка анализа на нивоу узорка и у оквиру сваког радног тима. С обзиром на мали број испитаника у тимовима било је неопходно применити поступке из простора непараметријске статистике, за коју важи правило да је ослобођена од теоријских распореда. Тако је значајност разлика, између емпиријских дистрибуција унутар сваке изворне варијабле, тестирана контигенцијском анализом. Као адекватна процедура изабран је Kruskal-Wallis H тест за независне узорке. Све израчунате статистичке вредности тестиране су помоћу реализованог нивоа значајности, који одређује граничну вредност од 0,05 (Sig. $\leq$.05). С обзиром на то да ове две сложене варијабле имају различит број тврдњи, израчунате су изведене вредности за сваку варијаблу, и разлике на нивоу целог узорка и на нивоу радних тимова.

## *ДИСКУСИЈА РЕЗУЛАТА ИСТРАЖИВАЊА*

Обрада и анализа добијених података условљена је коришћеним техникама, због чега мора да иде у два правца: *први,* резултати су добијени на основу одговора на упитник чланова радних тимова који су дати кроз квантитативну обраду и анализу, а *други је* квалитативна анализа одговора добијених у интервјуу са руководиоцима одељења, у којима се одвија активност радних тимова.

Одговори на тврдње (T1, T2, T3, ... T28) из упитника су третирани као нумеричке вредности, што је омогућавало израчунавање стандардних централних и дисперзионих параметара свих статистичких вредности (аритметичке средине, стандардне грешке и стандардне девијације). На овај начин, на свакој изворној варијабли (тврдњи) спроведена је статистичка анализа на нивоу комплетног узорка и на нивоу девет радних тимова. Поред класичне дескриптивне статистичке анализе, реализована је и компаративна анализа са циљем да се тестира значајност разлика између просечних вредности добијених за сваки радни тим.

Сложена варијабла (B1) „*Утицај средине на процес учења у тимовима*“ садржи дванаест изворних тврдњи (које истовремено представљају и изворне варијабле) чије су просечне скаларне вредности на нивоу целог узорка веће од 3, што указује на умерено позитиван став свих испитаника, целог узорка у односу на теоријску хипотетску просечну вредност (Табела 1.). То дозвољава да се претпостави да су одговори чланова радних тимова на нивоу узорка груписани на позитивној страни вредносне скале, односно да су се фреквенције највише везивале за одговор *Углавном се слажем.*

*Табела 1. Дескриптивни параметри израчунати на нивоу комплетног узорка на основу скаларних нивоа којима су испитаници вредновали утицај средине на процес учења у тимовима*

*Table 1. Descriptive parameters calculated for the complete sample based on scalar levels by which the respondents assessed the influence of the environment on the team learning process*

| Изворна варијабла | Тврдње за варијаблу (B1) *Утицај средине на процес учења у тимовима* | Просечна скаларна вредност (M) | Стандардна грешка (Std. Error) | Стандардна девијација (Std. Dev.) |
|---|---|---|---|---|
| 1. | У нашој организацији се подржава учење и стручно усавршавање запослених. | **3,39** | ,128 | 1,137 |
| 2. | У нашој организацији највише се цени стицање и примена знања. | **3,16** | ,132 | 1,170 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3. Наша организација плански приступа процесу обуке и тренинга запослених. | **3,22** | ,103 | ,915 |
| 4. Наша организација подстиче и награђује запослене за стицање нових знања и вештина. | **3,20** | ,125 | 1,114 |
| 5. У оквиру наше организације се брзо и ефикасно размењују и повезују знања и идеје свих запослених. | **3,04** | ,124 | 1,103 |
| 6. У нашој организацији запослени слободно изражавају своја мишљења и ставове. | **3,44** | ,115 | 1,022 |
| 7. Руководиоци у нашој организацији сматрају да је учење и стручно усавршавање запослених веома важан фактор стицања предности у односу на конкуренцију. | **3,63** | ,122 | 1,088 |
| 8. У нашој организацији руководиоци стално улажу напор да побољшају и унапреде процес, методе и програме учења и стручног усавршавања запослених. | **3,44** | ,118 | 1,047 |
| 9. У нашој организацији се углавном ради у тимовима, екипама или групама. | **3,82** | ,116 | 1,035 |
| 10. У нашој организацији радни тимови (екипе, групе) су увек спремни и отворени за међусобну размену информација и стручних знања. | **3,73** | ,111 | ,983 |
| 11. Наши руководиоци организују састанке са стручњацима из различитих тимова – одељења, сектора или група, у циљу ефикаснијег информисања, иновирања знања и усвајања нових радних операција, вештина и сл. | **3,38** | ,123 | 1,090 |
| 12. Нова знања и вештине се у нашој организацији стичу кроз учење у тимовима. | **3,41** | ,123 | 1,092 |

Анализа просечних вредности тврдњи окупљених око ове варијабле, *на нивоу узорка,* указује да су највеће просечне вредности добијене на тврдњама које се односе на радне тимове – рад у тимовима или групама, учење у тимовима, сарадња међу члановима тима и отвореност за размену информација и знања међу тимовима (Т9, Т10, Т7), док су најмање просечне вредности добијене на тврдњама које се односе на уважавање и цењење знања, подстицање и награђивање запослених за стицање нових знања и вештина, планирање обуке и тренинга, ефикасност у размени знања (Т5, Т2, Т4, Т3). Из Табеле 1 може се видети да резултати на овим тврдњама су у просеку усмерени у позитивном смеру скале, што значи да у просеку испитаници имају позитивно мишљење о утицају средине, руководства на тимски рад и учење у тимовима, обуку и стицање нових знања, и вредновање, размену и примену знања у раду.

Дискриминативном анализом одговора на ове тврдње, али *на нивоу радних тимова*, утврђено је да се чак у шест од дванаест тврдњи скаларне вредности међусобно значајно разликују (Табела 2). Тако су у изворним варијаблама (тврдње) Т1, Т3, Т5, Т9, Т10 и Т12 изнети значајно различити вредносни ставови, који се у даљој анализи вероватно могу објаснити специфичношћу сваког радног тима. У преосталих шест изворних варијабли (тврдњи) – Т2, Т4, Т6, Т7, Т8 и Т11 уочене разлике нису статистички значајне. Иако се радни тимови значајно разликују у шест тврдњи, то није утицало да укупан просечни резултат свих тврдњи на нивоу узорка, а највећим делом и на нивоу тимова, буде усмерен према позитивним скаларним вредностима.

Анализа свих тврдњи (Т1,Т2, ... Т12) у оквиру ове варијабле (В1) даје значајне показатеље за сваки радни тим (РТ). Тако, карактеристично је да просечне вредности у првој тврдњи (Т1) у којој се говори о томе „да организација подржава учење и стручно усавршавање запослених у тиму“ у радном тиму седам (РТ7) и у радном тиму два (РТ2) има просечну вредност која је значајно испод скаларне вредности осталих радних тимова. Највећа просечна вредност на скали тврдњи ове сложене варијабле (В1) забележана је у тиму 9 (Т9), а најмања у тиму 5 (Т5) (Табела 2).

Из целокупне анализе података добијених на тврдњама (Т1,Т2, ... Т12) које чине ову варијаблу (В1) на нивоу целог узорка и на нивоу разлика међу тимовима, закључује се да је у свим радним тимовима, изузев у тимовима РТ2 и РТ7, а у просеку на нивоу целог узорка, на основу ставова већине испитаника, створено окружење које подржава учење као најважнији фактор организационог учења, па самим тим и организације која учи, и да се то учење одвија у тимовима као основним облицима организовања. То потврђује да чланови радних тимова перципирају своју организацију да је оријентисана на континуирано учење и на схватање да савремена организација за-

снива своју конкурентску предност на стицању знања и вештина управо у тимовима.

*Табела 2. Дескриптивни параметри израчунати за девет радних тимова на основу одговора испитаника на дванеаст тврдњи (T1, T2,.. T12) из варијабле B1 („Утицај средине на процес учења у тимовима“). Значајност разлика тестирана је применом Kruskal-Wallis-овог непараметријског теста*

*Table 2: Descriptive parameters calculated for nine work teams based on the respondents' twelve responses (T1, T2,...T12) from variable B1 ("The influence of the environment on the team learning process") [The significance of the differences was tested with the Kruskal-Wallis non-parametric test.]*

| Просечна скаларна вредност (M) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Тим(PT) / Тврдње (T) | PT 1 N(5) | PT 2 N(7) | PT 3 N(6) | PT 4 N(15) | PT 5 N(14) | PT 6 N(16) | PT 7 N(6) | PT 8 N(5) | PT 9 N(5) | Total | $\chi^2$ | *Sig.* |
| T1 | 3,20 | 2,43 | 3,00 | 3,67 | 4,00 | 3,69 | 1,83 | 3,60 | 3,60 | 3,39 | 18,717* | .016 |
| T2 | *3,60* | *2,43* | *3,33* | *3,40* | *3,36* | *3,50* | *1,67* | *2,80* | *3,40* | *3,16* | *12,409* | *.134* |
| T3 | *3,40* | *2,71* | *3,17* | *3,53* | *2,93* | *3,94* | *2,33* | *2,40* | *3,20* | *3,22* | *25,715** | *.001* |
| T4 | 3,20 | 2,00 | 3,33 | 3,53 | 3,57 | 3,44 | 2,33 | 3,40 | 2,80 | 3,20 | 14,461 | .071 |
| T5 | 3,00 | 2,43 | 3,33 | 2,93 | 3,71 | 3,38 | 1,83 | 2,60 | 2,80 | 3,04 | 16,485* | .036 |
| T6 | 3,80 | 3,71 | 3,17 | 3,07 | 3,93 | 3,69 | 2,33 | 3,80 | 3,00 | 3,44 | 15,152 | .056 |
| T7 | 3,80 | 2,43 | 3,33 | 3,67 | 4,14 | 4,00 | 3,33 | 3,80 | 3,00 | 3,63 | 14,808 | .063 |
| T8 | 3,20 | 2,57 | 3,17 | 3,73 | 3,71 | 3,81 | 3,17 | 3,20 | 3,00 | 3,44 | 10,854 | .210 |
| T9 | 4,20 | 2,57 | 3,67 | 3,53 | 4,29 | 4,31 | 3,83 | 3,80 | 3,40 | 3,82 | 16,465* | .036 |
| T10 | 3,80 | 2,71 | 3,67 | 3,47 | 3,71 | 4,44 | 3,83 | 3,80 | 3,60 | 3,73 | 15,500* | .050 |
| T11 | 3,20 | 2,14 | 3,17 | 3,73 | 3,64 | 3,63 | 2,83 | 3,60 | 3,40 | 3,38 | 11,194 | .191 |
| T12 | 3,60 | 2,29 | 3,33 | 3,40 | 3,71 | 4,13 | 2,83 | 2,40 | 3,40 | 3,41 | 19,899* | .011 |

Треба истаћи да одговори на један број тврдњи упућују да, на основу испитаних радних тимова, у организацији треба:

- побољшати процес обуке и тренинга (T3) у појединим радним тимовима (PT2, PT5, PT7 и PT8),
- обратити пажњу да се брже и ефикасније размењују и повезују знања и идеје запослених (T5),
- више ценити стицање и примену знања (T2), и
- више подстицати и награђивати запослене за стицање нових знања и вештина (T4) у појединим радним тимовима (PT2, PT4, PT7, PT8 и PT9).

Све ове активности су у директној ингеренцији менаџера сваке организације.

Варијаблу (B2) „Процес учења у тимовима“ чине шеснаест тврдњи (T1,T2, ... T16) које су имале за циљ да испитају ставове чланова радних тимова о прихватању „новог стила организовања“ у коме је континуирано учење и стицање знања тај нови стил и нова оријентација прихваћена у организацији. Резултати на тврдњама требали су да покажу да ли су или не испитивани процеси у том учењу и прихваћени, те су тако добијени резултати показали да су од шеснаест у чак тринаест изворних тврдњи просечне скаларне вредности окупљене око сложене варијабле *Процеси учења у тимовима* биле веће од 3,5. У преостале три изворне тврдње (T11, T15 и T16) скаларни просеци су били нижи, али још увек изнад вредности 3 (Табела 3). Ове вредности указују на умерено позитиван став комплетног узорка према теоријској просечној вредности. Може да се констатује да су у највећем броју случајева одговори испитаника груписани на позитивној страни вредносне скале, односно да су највеће фреквенције груписане око одговора – *Углавном се слажем*.

Највећа просечна скаларна вредност је добијена у тврдњама – T10, T2, T6, T7 и T14, а најмања у T16, T11 и T15 (Табела 3).

*Табела 3. Дескриптивни параметри израчунати на нивоу комплетног узорка на основу скаларних нивоа којима су испитаници вредновали процес учења у тимовима*

*Table 3: Descriptive parameters calculated for the complete sample based on the scalar level by which the respondents assessed the team learning process*

| Изворна варијабла | Тврдње за варијаблу (B2) *Процес учења у тимовима* | Просечна скаларна вредност (M) | Стандардна грешка (Std. Error) | Стандардна девијација (Std. Dev.) |
|---|---|---|---|---|
| 1. | У нашем тиму се систематски прикупљају и размењују потребне информације. | **3,77** | ,112 | ,999 |
| 2. | О новим информацијама отворено разговарамо у тиму. | **4,14** | ,108 | ,957 |
| 3. | У нашем тиму се брзо размењују и примењују нова знања. | **3,75** | ,115 | 1,019 |
| 4. | У нашем тиму се охрабрује изношење различитих мишљења и ставова. | **3,75** | ,116 | 1,031 |
| 5. | Брзо размењивање мишљења и ставова је карактеристично за наш тим. | **3,87** | ,104 | ,925 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6. Наш тим дубље и темељније размишља о проблемима који су сложени. | **4,08** | ,103 | ,917 |
| 7. У нашем тиму постоји потреба за увођењем новина и координације у раду. | **3,99** | ,109 | ,967 |
| 8. Чланови нашег тима често потпомажу друге тимове унутар организације. | **3,85** | ,111 | ,988 |
| 9. У нашем тиму брзо се стичу нове вештине. | **3,73** | ,106 | ,943 |
| 10. Проблеме најлакше уочавамо и решавамо када радимо тимски. | **4,27** | ,095 | ,843 |
| 11. У нашем тиму учење се цени и награђује. | **3,37** | ,134 | 1,189 |
| 12. Наш тим је место где се најефикасније стичу нова знања, вештине и развијају способности. | **3,61** | ,106 | ,939 |
| 13. У решавању проблема активно се укључују сви чланови тима. | **3,82** | ,112 | ,997 |
| 14. Рад у тиму нас подстиче и мотивише да уносимо новине и промене у свој начин рада. | **3,92** | ,095 | ,844 |
| 15. Чланови тима пружају отпор тимском учењу зато што им је за то потребно додатно време и сматрају да им то није потребно. | **3,39** | ,119 | 1,055 |
| 16. У нашем тиму се систематски прикупљају и размењују потребне информације. | **3,27** | ,136 | 1,206 |

У свим тврдњама су добијени уједначени и релативно ниски дисперзивни параметри (пре свега стандардна девијација), што је знак да су резултати на свим тврдњама били високо хомогени.

Дискриминативном анализом утврђено је да се код две и једне која се налази на граничној вредности (T12) од укупно шеснаест тврдњи, скаларне вредности, израчунате за различите радне тимове, статистички значајно разликују. Само су у тврдњама T1 и T2 регистровани значајно различити вредносни судови који би могли да буду приписани специфичностима радних тимова. У преосталих четрнаест изворних варијабли (тврдњи), односно од T3 до T16, уочене

разлике нису статистичке значајне, што значи да и када су се појавиле, нису системски биле значајне, већ су последица случајности (Табела 4).

Анализа садржаја тврдњи, које су на нивоу целог узорка имале релативно високе умерене вредности на скали показује да су чланови радних тимова прихватили рад у тимовима као важан облик организовања, у којима се одвијају основни процеси учења који се испољавају кроз „дубље и темељније размишљање о проблемима“ (T6), брзо уочавање проблема (T10), кроз слободну и брзу размену информација, мишљења и отворен разговор (T2, T3, T5); учење у тимовима више мотивише чланове да се активно укључе у тимски рад, и да уносе новине и промене у радне процесе, нове идеје и предлоге и сл. (T7, T13, T14) (Табела 4).

*Табела 4. Дескриптивни параметри израчунати за девет радних тимова на основу одговора испитаника на шеснаест тврдњи (T1, T2,...T16) из варијабле B2 („Процес учења у тимовима“). Значајност разлика тестирана је применом Kruskal-Wallis-овог непараметријског теста*

*Table 4: Descriptive parameters calculated for nine work teams based on the respondents' sixteen responses (T1, T2,...T16) from variable B2 ("The team learning process") [The significance of the differences was tested with the Kruskal-Wallis non-parametric test.]*

| Просечна скаларна вредност (M) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Тим(PT) / Тврдње (T) | PT 1 N(5) | PT 2 N(7) | PT 3 N(6) | PT 4 N(15) | PT 5 N(14) | PT 6 N(16) | PT 7 N(6) | PT 8 N(5) | PT 9 N(5) | Total | $\chi^2$ | *Sig.* |
| T1 | 4,00 | 3,71 | 3,50 | 3,53 | 4,21 | 4,25 | 3,00 | 2,60 | 4,00 | 3,77 | 16,883* | .031 |
| T2 | 4,00 | 4,43 | 3,50 | 3,87 | 4,64 | 4,56 | 3,00 | 3,80 | 4,40 | 4,14 | 21,569* | .006 |
| T3 | 4,20 | 3,57 | 3,33 | 3,53 | 4,07 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,60 | 3,75 | 6,986 | .538 |
| T4 | 4,20 | 3,86 | 3,67 | 3,27 | 4,21 | 3,75 | 2,83 | 4,20 | 4,00 | 3,75 | 11,124 | .195 |
| T5 | 4,40 | 4,14 | 3,67 | 3,53 | 3,71 | 4,25 | 3,83 | 3,60 | 3,80 | 3,87 | 8,908 | .350 |
| T6 | 4,00 | 4,57 | 3,50 | 3,87 | 4,21 | 4,38 | 3,50 | 4,00 | 4,20 | 4,08 | 10,869 | .209 |
| T7 | 4,40 | 3,86 | 3,83 | 4,27 | 4,00 | 3,56 | 3,83 | 4,40 | 4,20 | 3,99 | 9,991 | .434 |
| T8 | 4,00 | 3,29 | 3,67 | 3,40 | 4,21 | 3,94 | 3,50 | 4,80 | 4,20 | 3,85 | 13,442 | .098 |
| T9 | 4,00 | 2,86 | 3,50 | 3,47 | 4,21 | 3,75 | 3,67 | 4,00 | 4,20 | 3,73 | 12,563 | .128 |
| T10 | 4,80 | 4,43 | 3,83 | 4,00 | 4,43 | 4,31 | 4,33 | 4,20 | 4,20 | 4,27 | 8,616 | .376 |
| T11 | 3,80 | 3,29 | 3,33 | 3,13 | 3,93 | 3,38 | 2,67 | 3,00 | 3,40 | 3,37 | 6,024 | .645 |
| T12 | 4,00 | 2,57 | 3,17 | 3,53 | 4,07 | 3,94 | 3,67 | 3,40 | 3,20 | 3,61 | 15,007* | .059 |
| T13 | 4,20 | 3,71 | 3,17 | 3,53 | 4,14 | 4,00 | 3,50 | 3,80 | 4,20 | 3,82 | 8.373 | .398 |
| T14 | 4,40 | 4,00 | 3,33 | 3,67 | 4,14 | 4,06 | 3,83 | 3,60 | 4,20 | 3,92 | 9.538 | .299 |
| T15 | 3,40 | 3,29 | 2,83 | 3,07 | 3,64 | 3,81 | 2,83 | 3,60 | 3,60 | 3,39 | 9.704 | .286 |
| T16 | 3,00 | 3,71 | 3,17 | 3,00 | 3,36 | 3,69 | 2,50 | 2,80 | 3,60 | 3,27 | 7.155 | .520 |

С обзиром на то да компанија у којој је испитивање обављено, има бирократизовану, хијерархијски организациону структуру, добијени подаци показују да је она своју сложену структуру и бројне организационе јединице надоградила радним тимовима у којима се одвијају радни процеси, и прихватила, бар у деловима своје организације где је то могуће, савремени начин организовања. Такође, она показује оријентацију да је стицање знања кроз рад у тимовима у којима се одвијају процеси организационог (тимског) учења, стицања нових вештина и способности, иновирање, слободног протока информација, и бржег уочавања и заједничког решавања проблема, важан развојни фактор сваке савремене организације. Ови подаци потврђују претпоставку да у организацији која је оријентисана да се радни процеси одвијају кроз тимове и тимско учење су особина постојећег модела организационе структуре, а не посебан модел као такав. У складу са том чињеницом, пример компаније указује да све бирократске организације нису а приори организације које не уче, већ да су, упркос својој структури и дизајну, прихватиле карактеристике „паметне“ организације, односно да су у основи организације која учи.

Континуирано тимско учење, као и примена стеченог знања из овог процеса, представља предуслов да организација постане знатно ефикаснија, флексибилнија и конкурентнија на тржишту, што представља основу за развој организације која учи. Чланови тимова су позитивно вредновали тврдње о постојању брзе размене и примене знања, вештина, способности, информација и ставова у својим тимовима, што потврђује чињеницу да је компанија са својом дугом традицијом опстајала релативно успешно на домаћем тржишту, кроз усавршавање својих радних процеса и задовољавање стално растућих потреба својих корисника (потрошача). То указује да је компанија, док је расла и развијала се, морала континуирано да учи и високо вреднује интелектуални капитал, односно знање, чиме се доказује претпоставка изнета на почетку, да је на основу анализе теорије и праксе у развијеним организацијама и компанијама (Сенге, 2003, Гарвин, 1993, 2000) знање постало супериоран ресурс за повећање ефикасности пословања сваке организације и остваривање конкурентске предности на тржишту.

Поред структурираног упитника на који су одговарали запослени, односно чланови радних тимова, за потребе потпуног разумевања значаја тимова и тимског учења у развоју организације која учи помогли су и индивидуални и један групни интервју који су се реализовали са десет менаџера ових тимова у компанији. Свим руководиоцима постављена су иста питања, укупно петнаест, што је резултирало потребом да се добијени одговори и квалитативно обраде и анализирају.

Сви руководиоци су се сложили да је компанија прихватила „нови стил организовања“ у чијем фокусу су радни тимови и процес тимског учења и стицања знања, као најважнији фактор одржавања конкурентске способности, развоја и остваривања веће ефикасности организације. Компанија је у неколико наврата претрпела извесна реструктурирања, односно измене своје макроорганизације (промене структуре на нивоу организационих јединица, усмерених на креирању нових радних тимова унутар њих). Међутим, упркос променама, то није резултирало „тањењем“ њене организације и стварањем плиће организационе структуре, већ је она задржала свој примарни бирократски модел са строго хијерархијским нивоима.

Учење и стицање знања су основне парадигме постојања, сталног развоја и опстанка сваке „паметне“ организације, па тако и ове компаније. Сви испитивани руководиоци сложили су се у једном, да је тешко у потпуности задовољити стално растуће потребе за учењем, усавршавањем и обучавање, и тиме примењивати праксу успешних светских организација, услед деловања бројних ограничавајућих фактора из екстерног (финансијски и друштвено-политички) и интерног окружења (организациони и персонални).

## *ЛИТЕРАТУРА*


Garvin, D.A., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization?. *Harvard Business Review*, 86 (3), 109–116.

Garvin D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work.* Boston: Harvard Business School Press.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78–91.

Јанићијевић, Н. (2006). Организационо учење у теорији организационих промена. *Економски анали*, 51 (171), 7–31.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge - creating company. *Harvard Business Review*, 69 (11/12), 96–104.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14–37.

Петковић, М. (2009). The learning organization: Model of organizational structure or the characteristic of the organization. *Management*, 14 (51), 5–11.

Петковић, М. (2004). Дизајнирање флексибилне организације. *Пословна политика,* 33 (12), 43–46.

Senge, P. (2003). *Пета дисциплина: Умеће и пракса организације која учи.* Нови Сад: Адизес МЦ.

Tisen, T., Andriesen, D., & Depre, F. L. (2006). *Дивиденда знања, Стварање компанија са високим учинком кроз управљање знањем као вредношћу.* Нови Сад: Адизес.

Snežana Lazarević, College of Sports and Health, Belgrade

# TEAM LEARNING IN THE FUNCTION OF THE DEVELOPMENT OF THE BUREAUCRATIC ORGANIZATION AS A LEARNING ORGANIZATION

**Summary**

Changes in the global economy together with the development of new technologies and international integrations have created new demands for existing organizations to make changes. In today's world, where change is the only constant, knowledge has become a fundamental resource. Contemporary business has compelled organizations to accept and develop an organizational potential which will create an optimal climate for continuous learning, acquisition and transfer of knowledge and skills, generation and flow of new information, development of innovativeness and creativity, and fostering of teams and teamwork. It can be said that knowledge has become a key factor of success and market advantage. The organization of the future must fully accept the concept of organizational learning and the learning organization model based on it. The creators of this model (Senge, Garvin) thought that the organization is a model specific in itself and that it should be "narrowly" structured.

This paper presented the standpoint that all organizations are learning organizations regardless of their traditional model of organizational structure, which creates a basis for the claim that the learning organization model is not a specific model as such, but only a feature of the existing model. This poses the following questions: What are the features of the learning process in bureaucratic organizations? Do managers support the process of learning and acquiring new knowledge? How do team members perceive learning in their teams?

According to Senge, teams are one of the five key disciplines for the development of a learning organization. Thus, the subject of this research is the team learning process in a bureaucratic local organization (Company), the foundation for developing the existing basic model into a learning organization.

The aim of this research was to explore certain aspects of the team learning process and to test the members' assessment of the influence of the environment on the team learning process. Accordingly, the issues were classified into two variables: (B1) the influence of the environment on the learning process, and (B2) the most important features of the learning process. I used the case study method for the research and designed a structured questionnaire for data collection (28 responses on a five-point Likert scale) to test the views of the members of nine teams (N=79); I also conducted interviews with ten managers on various levels.

Based on the analysis of the results, I concluded that the team members rated highly the learning process and the significance of teamwork in the generation, creation, and flow of new information as well as the acquisition of new knowledge and skills. The team members assessed and accepted the work structure, pointing out that teamwork is the most important structure of business as well as learning, i.e. it is the key factor of a learning organization.

It can be concluded that in all the teams (excluding two) from the complete sample, the Company fostered an environment which supports continuous organizational learning, with learning taking place in teams. This confirms that members perceived their organization to be oriented towards continuous learning and that the role of teams in the development of a learning organization is significant. The managers agreed that the Company had accepted the "new style of organizing", focusing on teams, the learning process, and the acquisition of knowledge as the most important

factors of development. However, they also concurred that it is difficult to fully meet the continuously increasing need for learning in order to keep up with successful global organizations due to numerous limiting factors ensuing from the external and the internal environment.

This leads to the conclusion that not all bureaucratic organizations are a priori organizations which do not learn, but that, despite their structure, they have assumed the features of a "smart" organization, and that a learning organization is a feature of the existing model of organizational design rather than a model in itself.