



# ORGANIZOVANJE

O organizovanju i organizacijama uglavnom razmišljamo kada naiđemo na neki problem.

# 1. Pojam organizovanja

- Reč organizacija potiče od grčke reči „organon“ što znači: oruđe (alat)
- Organizacija rada je stara koliko i sam ljudski rad.
- Organizacije povezujemo sa proizvodima ili uslugama koje nude na tržištu ili sa ljudima koji rade u njima.
- Šta bi se desilo bez organizovanja?
- Grupisanje i povezivanje ljudi, kao i korišćenje i povezivanje drugih resursa kako bi obezbedili proizvode/usluge, suština su organizovanja i postojanja organizacija.

**Organizovanje je proces utvrđivanja poslova koji čine delatnost organizacije, njihova podela među ljudima i usklađivanje aktivnosti za uspešno postizanje ciljeva.**

**Organizacija je alat koji ljudi koriste kako bi koordinisali svoje akcije i pribavili ono šta žele ili vrednuju – tj. ostvarili svoje ciljeve.**



➤ Organizacije nastaju kao odgovor i sredstvo za zadovoljenje ljudskih potreba.

Organizacije stvaraju ljudi i one reflektuju vrednosti i ličnost svojih osnivača.

- Nove organizacije nastaju kada se javе nove potrebe ili se pojave nove tehnologije.
- Organizacije umiru (nestaju) ili se transformišu kada potrebe koje se zadovolje nisu više važne ili se zamene novim potrebama.

Organizaciona struktura **pokazuje osnovne delove organizacije, veze između njih, hijerarhijske nivoe, veze između tih nivoa, linije odgovornosti i formalne komunikacije**.

**Formalna organizaciona struktura se predstavlja u obliku organizacione šeme, koja pokazuje vertikalne i horizontalne veze između ljudi, pozicija, odeljenja.**

Ogranizaciona struktura se odnosi na „**vertikalna pitanja**” npr, ko kome podnosi izveštaje i na „**horizontalna pitanja**” kao što su ko šta radi i gde se posao obavlja.

## 2. Pravila uspešnog organizovanja

- ▶ **Organizaciona struktura treba da je prilagođena prirodi posla i uslovima delovanja**
  - u skladu sa strateškim planovima, aktivnostima, proizvodima, teritorijama i tržištima; utemeljena kao centralizovana ili decentralizovana.
- ▶ **Potrebno je utvrditi optimalni broj hijerarhijskih nivoa** - menadžment: linijski, srednji i top.
- ▶ **Idealan broj neposredno podređenih je 7** – iako, zavisi od prirode i kompleksnosti posla.
- ▶ **Neophodan je precizno utvrđen opis poslova** – načelan ili detaljan opis posla.
- ▶ **Treba imati definisane sposobnosti i veštine potrebne za obavljanje posla** – odnosno specifikaciju posla.
- ▶ **Neophodna je usklađenost ovlašćenja i odgovornosti** - Odgovornosti i ovlašćenja moraju biti u ravnoteži. **Proces prepuštanja odgovornosti i ovlašćenja zove se delegiranje.**
  - potpuna ovlašćenja
  - ograničena ovlašćenja
  - praktično bez ovlašćenja.
- ▶ **Potrebno je obezbediti da svaki zaposleni ima samo jednog šefa (jedinstvo komandovanja).**

### 3. Kako organizacije stvaraju vrednost?

- ▶ Vrednost nastaje kroz tri faze: ulaz, transformacija, izlaz.
  - ▶ **Ulazi** su ljudski resursi, informacije i znanje, sirovine, kapital itd. Vrednosti u ulaznoj fazi.
  - ▶ Način na koji organizacije koriste ljudske resurse i tehnologiju kako bi transformisale ulaze u izlaze određuje koliko vrednosti će kreirati u fazi **transformacije**.
  - ▶ Rezultat procesa transformacije je **output (izlaz)** u vidu gotovih proizvoda i usluga koje organizacija nudi okruženju, koje okruženje kupuje i koristi za zadovoljenje svojih potreba.
- 
- ✓ Svaka faza je pod uticajem okruženja u kome organizacija funkcioniše.
  - ✓ Organizacija koristi novac koji je zaradila prodajom kako bi nabavila nove količine inputa i otpočela novi ciklus.
  - ✓ Mozak svakog preduzeća jeste njegov top menadžment.

# 4. Proces organizovanja i modeli organizacionih struktura

- ▶ Organizaciona struktura preduzeća se definiše kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji koji se projektuju za relativno duže vreme i formalno sankcionišu aktima preduzeća.
  - ▶ Bazični model organizacione strukture.
  - ▶ Model organizacione strukture se menja sa promenama u okruženju.
  - ▶ Organizovanje preduzeća je proces u kojem se vrše aktivnosti podele (diferenciranje) i povezivanja (integracija).
  - ▶ Proces organizovanja sastoji iz četiri podaktivnosti:
    - 1. Podela rada (specijalizacija),**
    - 2. Grupisanje jedinica (departmentalizacija),**
    - 3. Decentralizacija upravljanja (delegiranje autoriteta) i**
    - 4. Uspostavljanje mehanizama koordinacije.**
- 
- The diagram consists of two main components. On the left, there is a vertical list of four numbered processes: 1. Podela rada (specijalizacija), 2. Grupisanje jedinica (departmentalizacija), 3. Decentralizacija upravljanja (delegiranje autoriteta) i, and 4. Uspostavljanje mehanizama koordinacije. To the right of this list, there are two bracketed groups. The top bracket, which covers processes 1 and 2, is labeled "aktivnosti podele (diferenciranje)". The bottom bracket, which covers processes 3 and 4, is labeled "aktivnosti povezivanja (integracije)".

## 4.1. Podela rada (specijalizacija)

Podelom rada se definišu poslovi pojedinaca i užih organizacionih jedinica u preduzeću.

Poslovi se mogu diferencirati:

- ▶ Po širini (horizontalna specijalizacija) i
- ▶ Po dubini (vertikalna specijalizacija).



**Horizontalna specijalizacija** izražava strukturu poslova i znanja koji se zahtevaju od izvršioca, kao i učestalost ponavljanja raznih operacija.

- ▶ uska specijalizacija.
- ▶ šира specijalizacija.

**Vertikalna specijalizacija** izražava stepen uticaja koji radnik ima na obavljanje sopstvenog posla.

- ▶ Plitak posao.
- ▶ Dublji posao.
- ▶ Najdublji posao.

Preko određene granice, specijalizacija može proizvesti negativne efekte.

Kako bi se negativni efekti krajnje rutinskih poslova izbegli, uvodi se „**proširivanje posla**“ i „**obogaćivanje posla**“.

## 4.2. Distribucija autoriteta

Distribucija autoriteta je proces prenošenja prava, dužnosti i ovlašćenja sa upravljačkog vrha na druge članove organizacije.

► centralizacija ili decentralizacija upravljanja.

Distribucija autoriteta se može vršiti po:

- vertikali i
- horizontali.

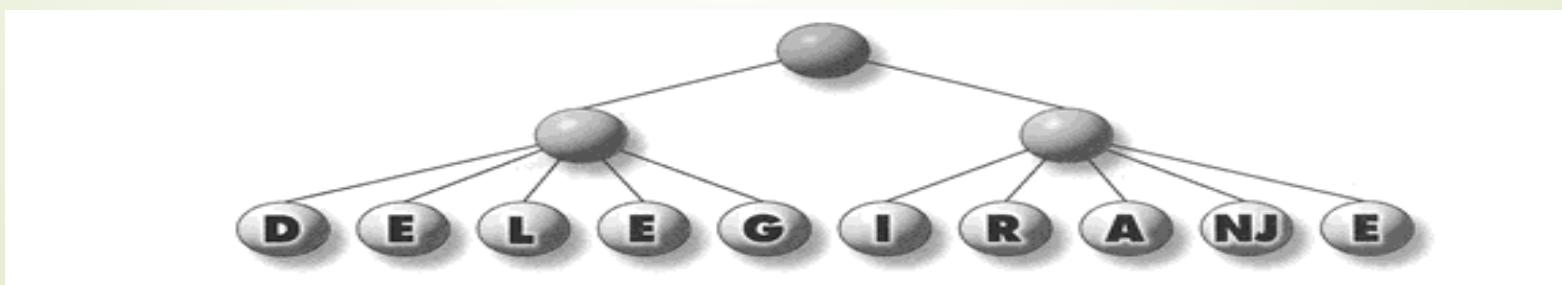
**Vertikalna distribucija autoriteta ili vertikalna decentralizacija** – označava proces prenošenja ovlašćenja (delegiranja autoriteta) na niže nivoe u hijerarhijskoj lestvici.

Iz procesa vertikalne decentralizacije proističu:

► **struktura rukovođenja:**

- jednolinijska struktura (jedinstvo komandovanja) ili
- višelinjske gde je jedinstvo naredbi/komandovanja narušeno; i

► **raspon kontrole** – koji predstavlja broj članova organizacije podređenih jednom rukovodiocu. Veći broj upravljačkih nivoa znači manji raspon kontrole i obrnuto.



**Horizontalna decentralizacija** – izražava način raspodele autoriteta između rukovodilaca i ostalih stručnjaka koji nisu rukovodioci a koji treba da poseduju određeni autoritet po osnovu znanja i stepena stručnosti.

ZNACI (SIMPTOMI) SLABOG DELEGIRANJA		
Situacije koje ukazuju na problem delegiranja su brojne i mogu se odnositi na:		
VAS	PODREDENE	ORGANIZACIJU
<ul style="list-style-type: none"><li>- "hronični" nedostatak vremena</li><li>- osećate se "prenatrpani" poslom</li><li>- ostavljate poslove nezavršene</li><li>- bavite se trivijalnim i rutinskim stvarima</li><li>- radite noću i vikendom</li><li>- ne stižete da planirate</li><li>- dešava se da radite posao svojih podredenih</li><li>- imate probleme sa rokovima</li><li>- krize i problemi su česti</li><li>- ne verujete mnogo u svoje podredene</li><li>- teško prihvivate tude ideje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- podredeni su van vaše kontrole</li><li>- odbijaju da donose odluke dok se ne konsultuju sa vama</li><li>- češće nego što je potrebno traže od vas savet</li><li>- niko od njih ne bi mogao da vas zameni ili "nasledi"</li><li>- ne bi uopšte radili da vi niste tu da ih "gurate"</li><li>- retko dolaze sa novim idejama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- niko ne zna šta su prioriteti</li><li>- zapostavljeno strateško planiranje</li><li>- stalna konfuzija oko opisa poslova i preklapanja nadležnosti</li><li>- i najmanje važne odluke donose visoki nivoi menadžmenta</li><li>- kritike su češće od pohvala</li><li>- status ljudi zavisi od hijerarhije a ne od rezultata</li><li>- nema vizije, a misija nametnuta</li><li>- preterana kontrola i naglašena "papirologija"</li><li>- sposobnost delegiranja se ne uzima u obzir prilikom ocenjivanja i vrednovanja menadžera</li><li>- na ključna mesta dovode se ljudi van organizacije</li><li>- organizacija sporo reaguje na promene</li><li>- mladi menadžeri napuštaju firmu</li></ul>



Kada delegirate poslove, morate odlučiti:

1. Koje poslove delegirate ?
2. Kome delegirate poslove?
3. Šta treba da kažete podređenom ?
4. Kako voditi podređenog i kako ćete mu pomoći?
5. Kako ćete pratiti i nadgledati rad podređenog?

**Vežba :**

Zamislite da imate 4 podredena:  
Peru, Miku, Simu i Luku

Podredeni		
ZNA da radi	Pera	Sima
NE ZNA da radi	Mika	Luka
HOĆE da radi	Pera	Mika
NEĆE da radi	Sima	Luka

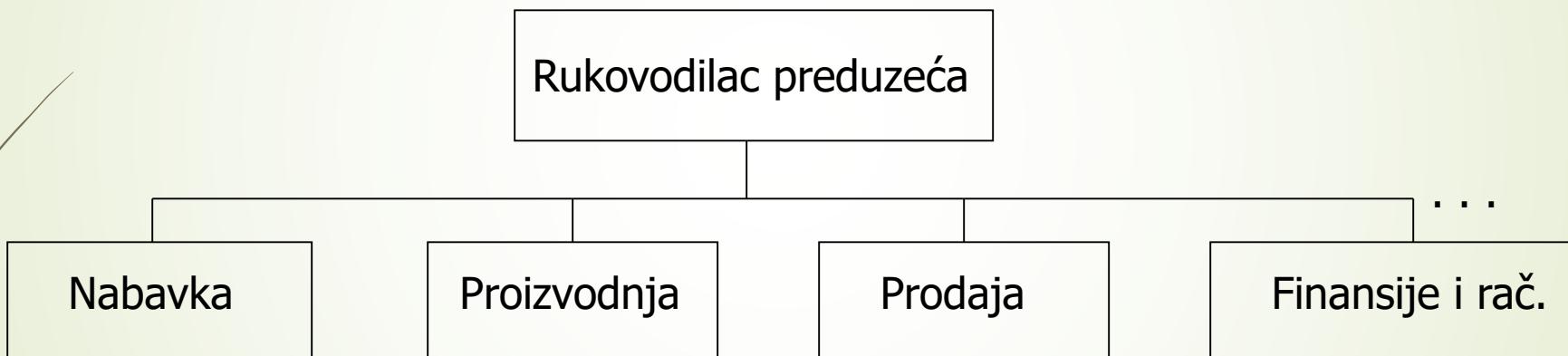
**PITANJE :**  
Koga ćete otpustiti, kome ćete delegirati poslove, koga ćete motivisati, a koga obučiti?

## 4.3. Grupisanje jedinica (departmentalizacija)

- ▶ Departmentalizacija je metod podele posla i radnika u posebne organizacione jedinice/departmente, odgovorne za izvršenje određenih zadataka.
- ▶ Najpre će se izvršiti njihovo grupisanje a zatim, putem koordinacije i povezivanje.
- ▶ **Grupisanje jedinica ili departmentalizacija** je aktivnost povezivanja jedinica na nižem nivou radi formiranja većih jedinica na višim nivoima u organizaciji preduzeća, sve do vrha preduzeća.
- ▶ Grupisanje jedinica se vrši na osnovu izabranog kriterijuma.
  - ❖ osnovni su funkcionalni i tržišni,
  - ❖ izvedeni je matrični.

## Funkcionalno grupisanje

- ▶ Poslovi se grapišu prema srodnosti u relativno velike grupe poslova.
- ▶ Pojam funkcija je nastao kao izraz za relativno veliku grupu srodnih poslova.
- ▶ Nemaju sve organizacije iste funkcije, one zavise od posla kojim se bave.



Slika: Funkcionalno grupisanje jedinica (funkcionalni model organizacione strukture)

- ▶ Ovakav oblik grupisanja je karakterističan za male i mlade organizacije i stabilnu sredinu.
- ▶ Prednosti i nedostaci.

## Tržišno grupisanje

Tržišno grupisanje se vezuje za tržišnu orijentaciju i ekstravertno ponašanje preduzeća.

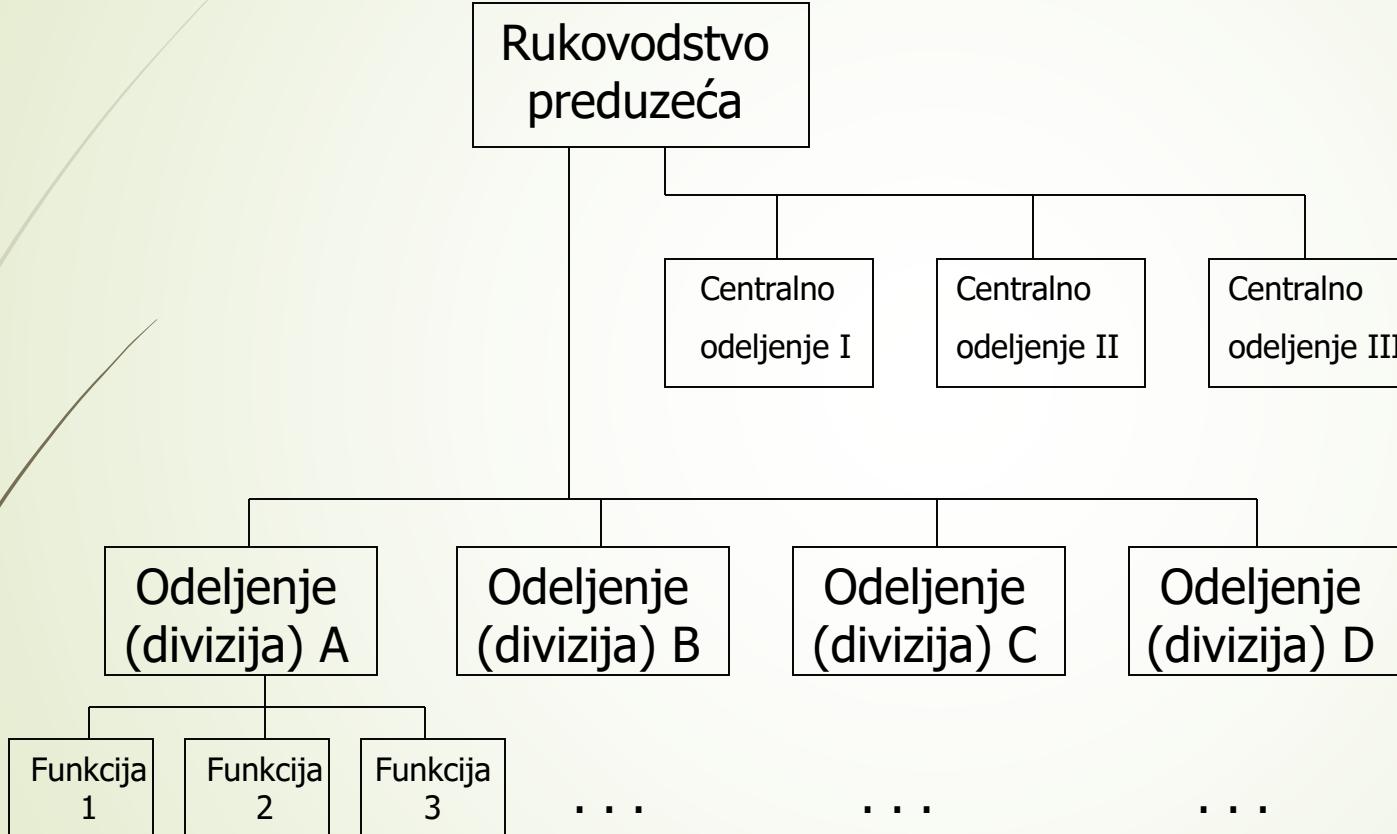
Reakcije preduzeća ne promene u okruženju ogledaju se u:

- ▶ Promeni strategije - vezuje se za **DIVERSIFIKACIJU** (širenje proizvodnog programa ili poslovanja).
- ▶ Promeni strukture - vezuje se za **DIVIZIONALIZACIJU** (uvodenje divizija kao delova org. strukture).

Tržišno grupisanje se vrši prema predmetu ili objektu grupisanja, a to mogu biti:

- ▶ proizvod,
- ▶ kupci i
- ▶ geografsko područje.

U sva tri slučaja tržišno grupisanje podrazumeva isti oblik.

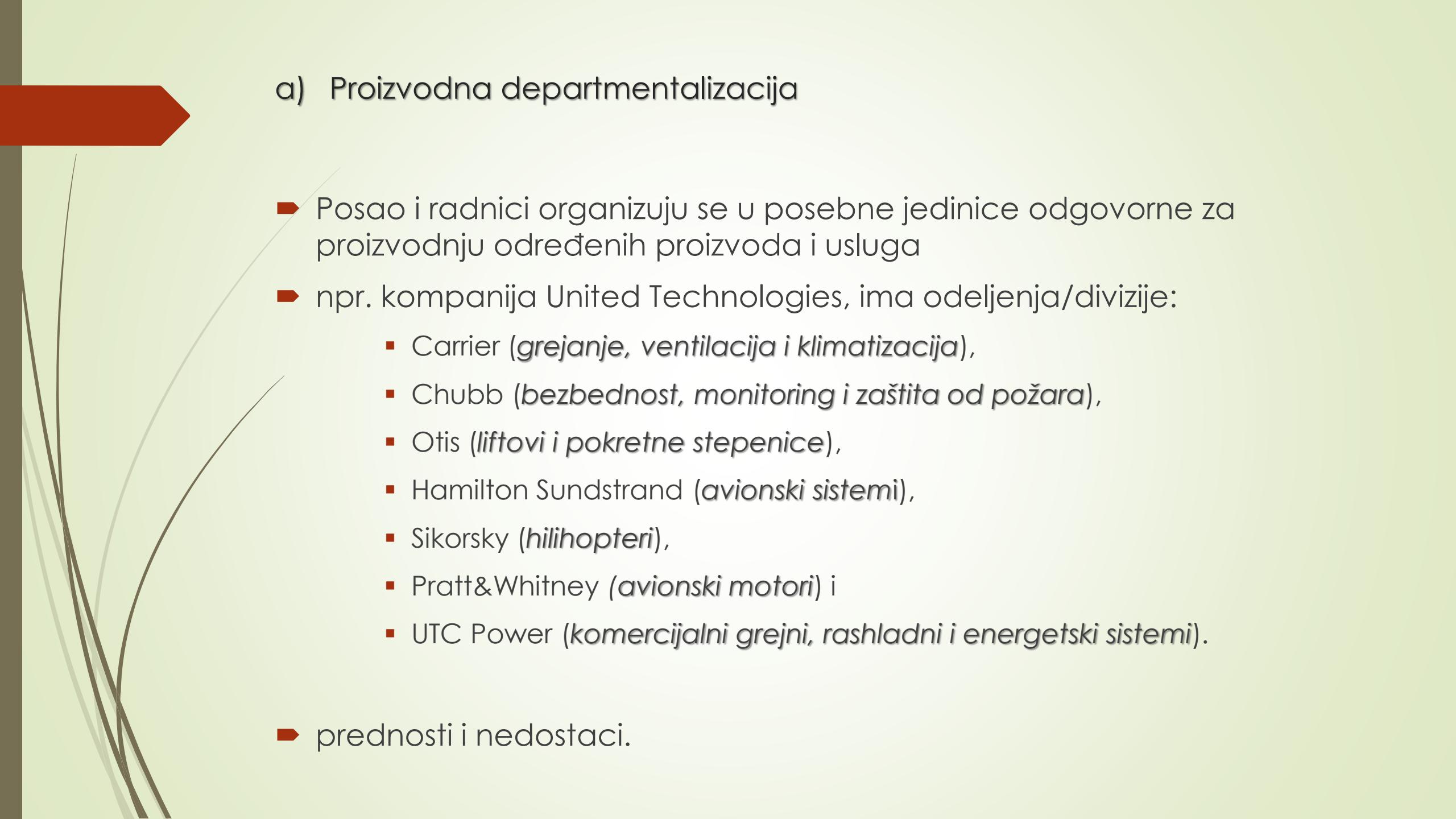


Divizije je moguće grupisati prema:

- *Proizvodu,*
- *Kupcu,*
- *Geografskom području.*

Slika: Tržišno grupisanje jedinica (divizioni model organizacione strukture)

► Prednosti i nedostaci.



## a) Proizvodna departmentalizacija

- ▶ Posao i radnici organizuju se u posebne jedinice odgovorne za proizvodnju određenih proizvoda i usluga
- ▶ npr. kompanija United Technologies, ima odeljenja/divizije:
  - Carrier (*grejanje, ventilacija i klimatizacija*),
  - Chubb (*bezbednost, monitoring i zaštita od požara*),
  - Otis (*liftovi i pokretnе stepenice*),
  - Hamilton Sundstrand (*avionski sistemi*),
  - Sikorsky (*hilihopteri*),
  - Pratt&Whitney (*avionski motori*) i
  - UTC Power (*komercijalni grejni, rashladni i energetski sistemi*).
- ▶ prednosti i nedostaci.



## b) Departmentalizacija prema kupcima

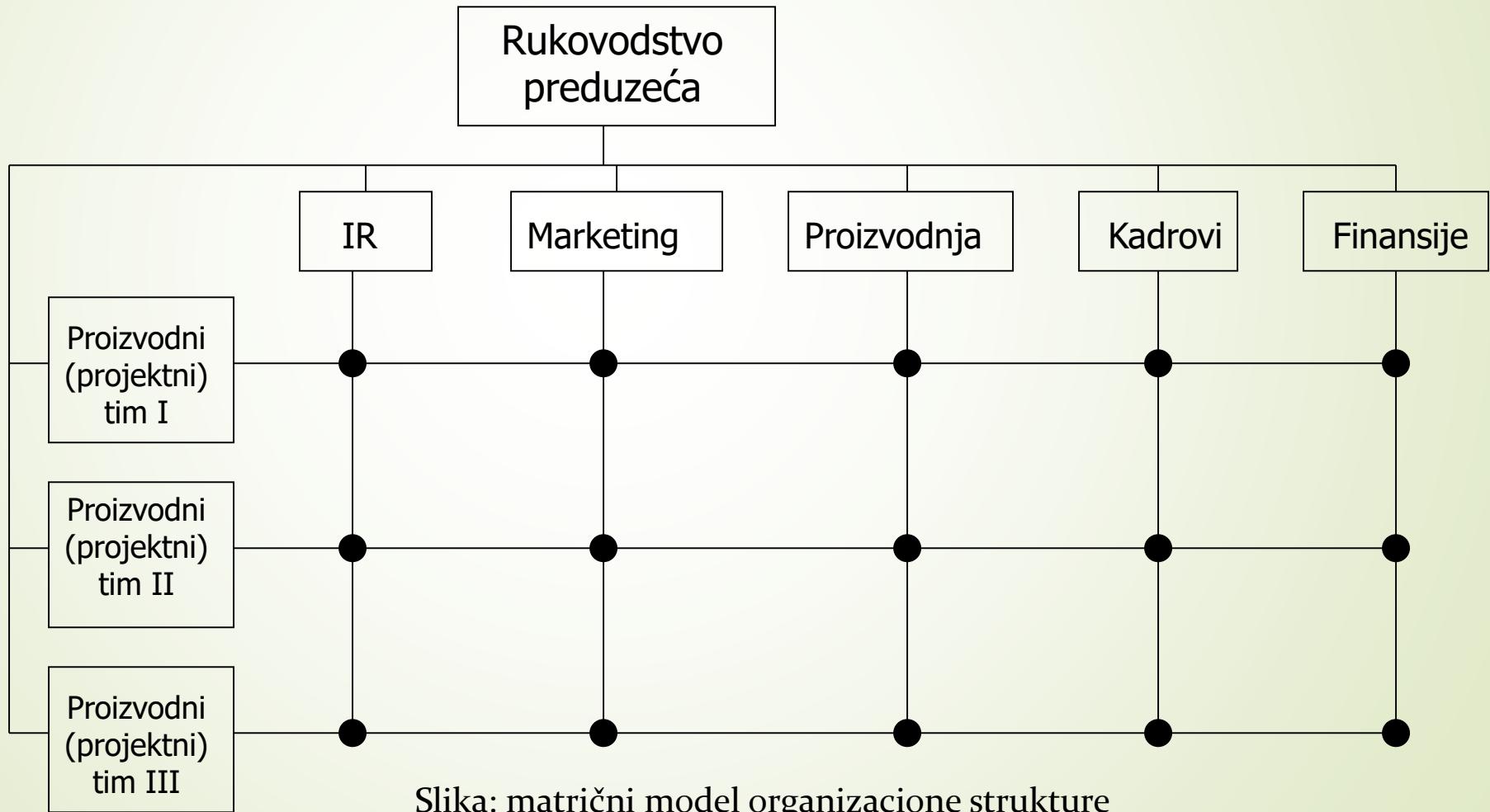
- ▶ Znači da se posao i radnici organizuju u posebne jedinice/departmente/divizione, odgovorne za određene vrste kupaca.
- ▶ npr. Telekomunikaciona kompanija Sprint Nextel koja je organizovana u divizione/divizije/odeljenja prema kupcima:
  - *Sprint rešenja za preduzeća,*
  - *Sprint rešenja za potrošače,*
  - *Sprint mobilne širokopojasne operacije i*
  - *Sprint usluge razvoja proizvoda.*
- ▶ Prednosti i nedostaci.

### c) Geografska departmentalizacija (prema geografskom području)

- ▶ Geografskom departmentalizacijom se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za poslovanje u određenim geografskim oblastima.
- ▶ Npr. Coca Cola ima dve regionalne grupe/divizije: Severnu Ameriku u Evropu.
  - Osnovna prednost:
    - kompanija može da odgovori na zahteve različitih tržišta (ukusi se razlikuju). Zbog toga kompanija nema isti proizvodni program na svim teritorijama, npr. kompanija neke proizvode koje flašira i prodaje u Evropi, ne prodaje u SAD-u i obrnuto.
    - Troškovi se smanjuju tako što se jedinstveni organizacioni resursi smeštaju na lokacije koje su bliže kupcima.
  - Osnovni nedostatak - može da dovede do dupliranja resursa a problem je i uspostavljanje koordinacije između različitih divizija.

# Matrično grupisanje

- ▶ Nastaje kombinacijom funkcionalnog i tržišnog osnova grupisanja.
- ▶ Prednosti i nedostaci.



Slika: matrični model organizacione strukture

## 4.4. Koordinacija

Koordinacija je proces usklađivanja aktivnosti organizacionih jedinica sa vrhom, kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća.

Koordinacija ima svoj sadržaj i oblik.

- ▶ Sadržaj koordinacije - izražava način na koji se vrši usklađivanje aktivnosti,
- ▶ Oblik - pokazuje kojim se sredstvima uspostavlja koordinacija i obezbeđuje kontrola rada organizacionih jedinica u preduzeću.



Koordinacija se može ostvariti na načine kao što su :

- ▶ **Međusobno komuniciranje** - koordinacija koja se ostvaruje neposrednim kontaktom i komuniciranjem između članova organizacije,
- ▶ **Direktna kontrola** – jednom licu se dodeljuje autoritet da koordinira rad ostalih,
- ▶ **Standardizacija** - svojevrsna samokontrola aktivnosti svakog izvršioca, u smislu da se poslovi obavljaju u skladu sa propisanim pravilima.

# 5. Autoritet u organizaciji

- ▶ **Autoritet** je pravo da se izdaju naređenja, preuzimaju akcije i donose odluke da bi se ostvarili organizacioni ciljevi.
- ▶ Osnovne dimenzije autoriteta su:
  - **Komandni lanac/lanac komandovanja** - vertikalna linija nadležnosti koja jasno pokazuje ko kome podnosi izveštaje u kompaniji.
  - **Linijski nasuprot autoritetu pomoćnog/štabnog osoblja:**
    - **Linijski autoritet** je pravo pojedinca da izdaje naređenje onima koji su mu direktno podređeni u lancu komandovanja.
    - **Autoritet pomoćnog odnosno štabnog osoblja** odnosi se na pravo da savetuju ali ne i da izdaju naređenja drugima, koji im zapravo nisu podređeni u komandnom lancu.
  - **Delegiranje autoriteta** - prenošenje direktne nadležnosti i odgovornosti na podređenog od koga se očekuje da obavi zadatke za koje je obično odgovoran menadžer.
  - **Stepen centralizacije:**
    - **Centralizacija autoriteta** - zadržavanje najvećeg dela nadležnosti na višim nivoima organizacije (menadžer donosi većinu odluka).
    - **Decentralizacija** - raspodela znatnog dela nadležnosti na niže nivoe organizacije.

## 6. Intraorganizacioni i interorganizacioni procesi

Dve vrste organizacionog dizajna odgovaraju različitim vrstama organizacionog okruženja:

► **Mehanicističku organizaciju** karakterišu specijalizovani poslovi i odgovornosti, precizno definisane uloge koje se ne menjaju i krut komandni lanac zasnovan na centralizovanom autoritetu i vertikalnoj komunikaciji. Najbolje funkcioniše u stabilnom poslovnom okruženju koje se ne menja.

Organizacioni dizajn je usmeren na **organizaciono strukturu**.

► **Organsku organizaciju** karakterišu široko definisani poslovi i odgovornosti, labavno definisane uloge koje se često menjaju, kao i decentralizovani autoritet i horizontalna komunikacija zasnovana na poznavanju zadataka. Najbolje funkcioniše u dinamičnom, promenljivom poslovnom okruženju.

Tehnike organizacionog dizajna, orijentisane su na **organizacionim procesima**.

## 6.1. Intraorganizacioni procesi

- ▶ Intraorganizacioni proces je skup aktivnosti **koje se sprovode u organizaciji** da bi se input pretvorio u output koji ima vrednost za kupce.
- ▶ Kako bi redizajnirale intraorganizacione procese, organizacije koriste:
  - ❖ **Reinženjering** je suštinsko preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa a ciljem da se postignu velika poboljšanja ključnih pokazatelja performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. Reinženjering povećava recipročnu međuzavisnost:
    - ❑ **Zbirna međuzavisnost** – svako radno mesto ili odeljenje nezavisno doprinose celini.
    - ❑ **Sekvencijalna međuzavisnost** – posao mora da se obavlja sukcesivno, pri čemu output jedne grupe ili radnog mesta postaje input za sledeću grupu/radno mesto.
    - ❑ **Recipročna međuzavisnost** – zaposleni na različitim radnim mestima ili grupi, zajedno rade dopunjajući jedni druge da bi sproveli određeni proces.
  - ❖ **Osnazivanje (empowerment)** - znači da se autoritet i odgovornost za donošenje odluka prenose sa menadžera na zaposlene, kojima kompanija mora da pruži informacije i resurse neophodne da bi doneli i sproveli dobre odluke, a zatim i da ih nagradi za ličnu inicijativu koju su pokazali.
    - ❑ **Doživljaj osnaživanja** je osećaj unutrašnje motivacije zahvaljujući kome zaposleni svoj rad doživljavaju kao nešto smisleno, a sebe kao kompetentne osobe koje imaju uticaj i sposobnost da samostalno donose odluke.

## 6.2. Interorganizacioni procesi

- ▶ Inter organizacioni proces je skup aktivnosti **koje se odvijaju između kompanija** da bi se input pretvorio u output koji ima vrednost za kupce.
- ▶ Interorganizacioni procesi imaju veze sa mrežnim/modularnim organizacijama.

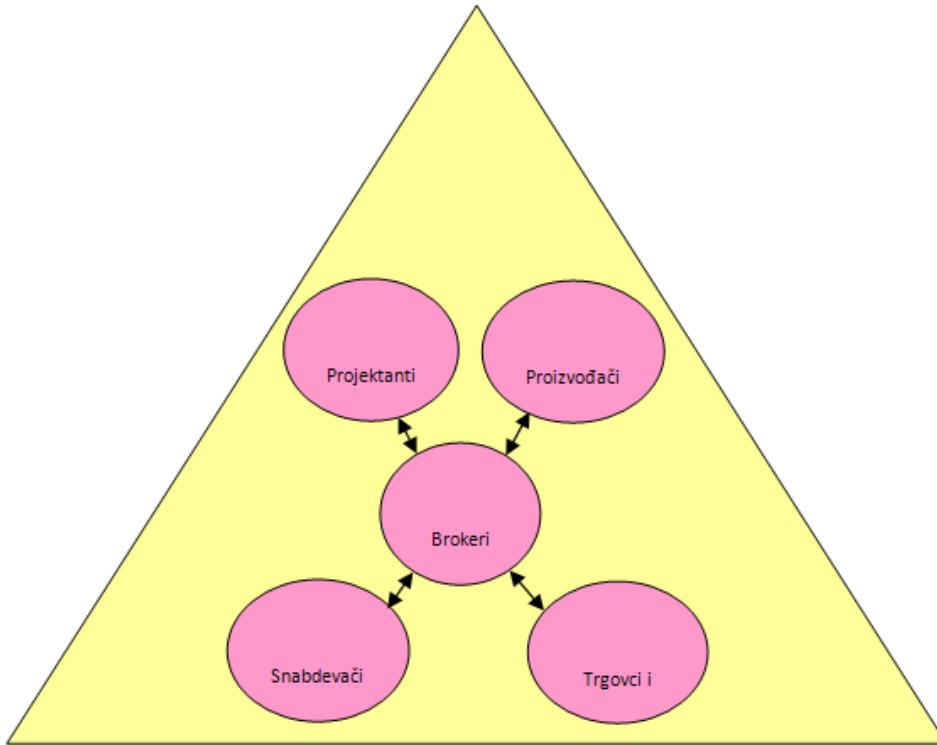
## 6.2.1. Preduslovi za nastanak mrežnih organizacija

- ▶ Zbog potrebe za povećanjem fleksibilnosti, osnovni trend novih organizacija jeste:
  - smanjivanje organizacije (daunsajzing), sa pitanjem koje aktivnosti izbaciti, kao i koje ljudi otpustiti ili
  - razbijanje organizacije na veći broj manjih, relativno samostalnih organizacija.
- ▶ Lanac vrednosti je projektovan da prikaže ukupnu vrednost organizacije i sastavljen je od vrednosti svih aktivnosti organizacije. Svaka organizacija ima:
  - **Primarne aktivnosti** su one koje su **uključene u kreiranje proizvoda, njegovu prodaju i transfer do kupca, kao i postprodajne usluge.**
  - **Podržavajuće aktivnosti odnosno aktivnosti podrške** su one koje podržavaju osnovne aktivnosti i jedna drugu - **obezbeđenje kvaliteta, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastruktura firme.**
- ▶ Organizacije putem lanca vrednosti mogu da sagledaju sve aktivnosti koje obavljaju i da zadrže one koje su primarne, za koje su one kompetentne (mogu da ih obave jeftinije, brže i kvalitetnije od drugih organizacija), a da ostale aktivnosti dislociraju na druge organizacije, koje su kompetentnije za njihovo obavljanje, ili da ih obavljaju u saradnji sa drugim organizacijama.

## 6.2.2. Vrste mrežnih organizacija

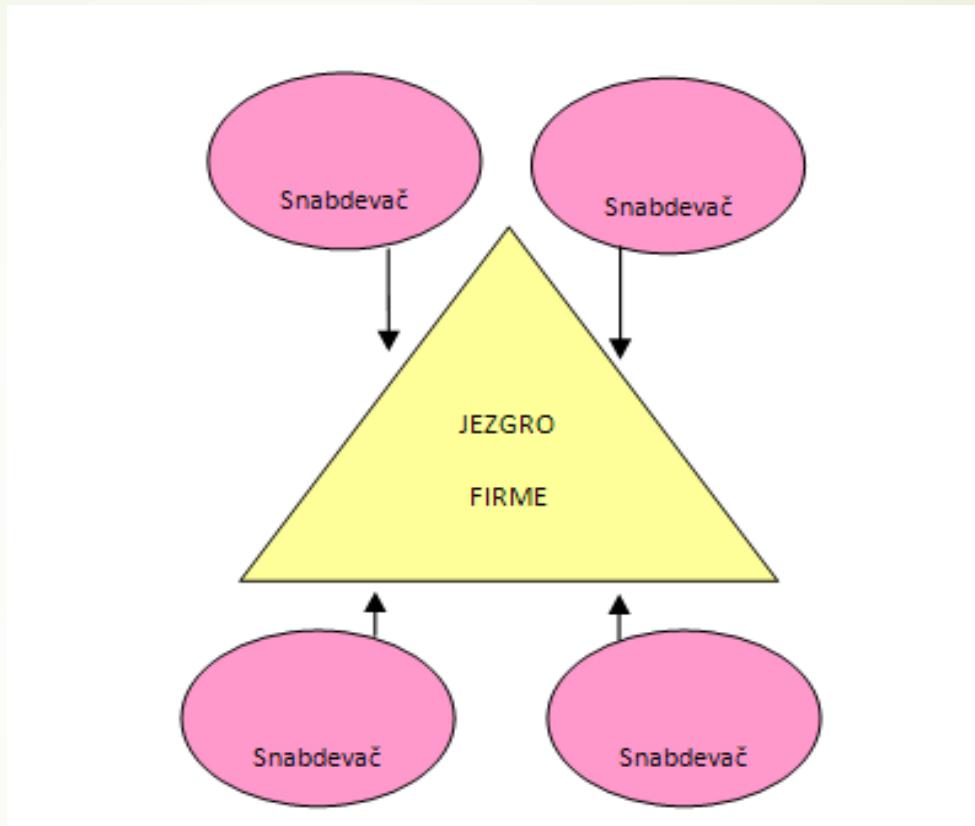
- **Mrežna organizacija** je skup firmi ili jedinica koje se ponašaju kao samostalni entiteti (čvorovi) koji koriste različite mehanizme (veze) za koordinaciju i kontrolu.
- Entiteti tj. čvorovi koji čine mrežnu organizaciju su obično pravno nezavisni entiteti (posebne organizacije), ali ne uvek (to mogu biti filijale organizacije, divizije unutar kompanije i sl.)
- Izuzev za osnovne poslovne aktivnosti, modularna/mrežna organizacija angažuje spoljne kompanije, dobavljače, specijaliste ili konsultante za sprovođenje svih preostalih (sporednih) poslovnih aktivnosti.
  - Mreža omogućava organizacijama da funkcionišu kao manje složeni osnovni sistemi.
  - Vođenje takve organizacije može da košta manje jer organizacija plaća spoljne saradnike prema potrebi, odnosno prema angažovanju.
  - Organizacije moraju da imaju pouzdane partnere.
- Moguće je razlikovati tri osnovna tipa mrežnih organizacija: **internu, stabilnu i dinamičku mrežu.**

## Interna mreža



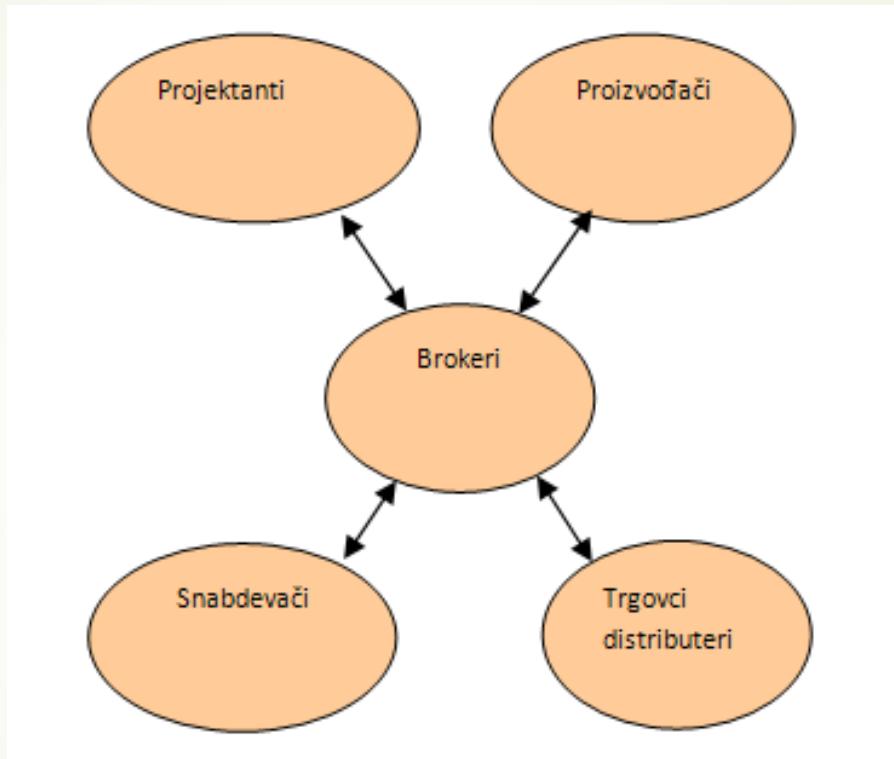
- Kompanija je doživela internu transformaciju.
- Interna mreža je velika kompanija koja vodi svoje jedinice kao posebne profitne centre.
- Ove aktivnosti se sada u okviru profitnih centara obavljaju efikasnije, tako da se organizaciji više isplati da ih internu obavlja nego da ih nabavlja spolja.

## Stabilna mreža



- Stabilna mreža se sastoji od centralne organizacije za koju najveći broj operacija obavljaju druge kompanije.
- Ova organizacija sve aktivnosti koje mogu drugi da obave kompetentnije od nje, prepušta tim organizacijama i tako dolazi do znanja i tehnologija koja su joj neophodna da bi uspešno kompletirala svoj proizvod/uslugu i da bi uspešno nastupila na tržištu.

## Dinamička mreža



- Dinamička mreža gotovo sve obavlja spolja.
- U osnovi, firma integrator identifikuje i okuplja imovinu koja je vlasništvo drugih kompanija.
- Dinamička mreža se **često naziva i virtuelnom organizacijom** iako ih neki razdvajaju, stavljajući kod virtuelne organizacije veći naglasak na primeni informacione tehnologije.



## 7. Organizacija bez granica (otvorena organizacija)

- ▶ Karakteristika savremenih organizacija.
- ▶ Savremene organizacije imaju granice koje su propustljivije, koje omogućavaju fluidnost i pomeranje ljudi, energije, ideja i informacija.
- ▶ U cilju omogućavanja odgovora na eksterne promene, organizacije bi trebalo da preoblikuju četiri tipa granica:
  - Vertikalne.**
  - Horizontalne.**
  - Eksterne.**
  - Geografske.**

## 8. Učeća organizacija

- ▶ Učeća organizacija je stav, filozofija o tome kakva organizacija može postati.
- ▶ Učeća organizacija može biti definisana kao ona u kojoj je **svako zadužen za identifikovanje i rešavanje problema**, omogućavajući na taj način organizaciji da konstantno eksperimentiše, menja se, unapređuje i da povećava svoju sposobnost da raste, uči i ostvaruje svoje ciljeve.
- ▶ To znači i visoku kompetentnost članova.
- ▶ Ključne reči su **kreativnost, invencija, inovacija i promena**.
- ▶ Projektovanje učeće organizacije znači uvođenje specifičnih promena u oblasti **vođstva, u strukturi, ovlašćivanju, komunikaciji/razmeni informacija, strategiji i organizacionoj kulturi**.