Uvod

Nisu se svi menadžeri, na početku prošlog veka, koji su bili zainteresovani za maksimiranje produktivnosti priklonili shvatanjima klasičnog menadžmenta. Možda je najčuveniji predstavnik ovog pravca menadžmenta bila Mari Parker Follet. Iako je živela na vrhuncu klasičnog menadžmenta u njenom pisanom radu ilustrovano je mnogo
dublje razumevanje ljudskih relacija u organizacijama u odnosu na njene predhodnike
. Dva glavna doprinosa njenog rada polju komunikacija su predstavljeni u
1
)
konceptu jedne univerzalne činjenice i 2) jednog univerzalnog cilja.
Univerzalna činjenica
se naziva drugačije
kružni ili recipročni odgovor.
Follet je verovala da je tradicionalna stimulans-odgovor reakcija bila preterana simplifikacija koja jednostavno ne postoji u interpersonalnim relacijama. Umesto toga govorila je da ljudi imaju zajednički, interakcijski uticaj jedni na druge i time je ukazala na kritični značaj fidbek petlje na današnju (savremenu) teoriju komunikacija.
Univerzalni cilj
, Folletova je ponekad nazivala
koordinacijom
, po svom izgledu je anticipirao sistemski pristup menadžmentu koji je danas veoma popularan. Takav pristup predstavlja način na koji su zaposleni u jednoj organizaciji vođeni ka ispunjenju njihovih ciljeva.
Folletova, međutim, priznaje da integracija nije uvek moguća. "
Predrasude, neznanje, neodobravanje promena, oklevanje kod izražavanja razlika, geografske i socijalne barijere komunikaciji - sve to dovodi do blokiranja procesa."
Doprinos teoriji menadžmenta i komunikacija po kojoj je Follet stekla slavu je -
koordinacija.
Po njenom shvatanju glavni posao menadžera je da vrši koordinaciju. Ova tvrdnja je predstavljala pomak u odnosu na autokratičnu teoriju naučnog menadžmenta.
U periodu između 20-tih i 30-tih godina prošlog veka, vodeći principi teorije klasičnog menadžmenta dovedeni su u pitanje. Razvojne tendencije, poput jačanja američkog radničkog pokreta, predstavljaju izazov klasičnoj menadžment filozofiji i dovode do razvoja nove ere poznatije kao
era ljudskih relacija
.
Menadžment počinje da shvata značaj tretiranja radnika više kao ljudskih bića a manje kao dodataka (privezaka) mašinama.
Osnovne pretpostavke u ovom razdoblju su sledeće:

a) Ljudi žele da se osećaju korisnim i značajnim.

b) Ljudi imaju potrebu za pripadanjem i potrebu da budu priznati kao ličnosti.

c) Ove potrebe su značajnije od novca u motivaciji ljudi za rad.

Još je Meri Parker Follet predvidela ovu promenu filozofije. Međutim, bilo je ostavljeno čuvenim Hawthorn Studijama da i zvanično otvore eru ljudskih relacija.

Drugi značajniji deo započinje sa aktiviranjem rada Mayoa i Roethlisbergera na studiji. Sveobuh vatan program intervjuisanja zaposlenih
ima za svrhu stvaranje otvorenog, supervizorskog odnosa sa zaposlenima. Prema savremenim menadžment pristupima
, menadžeri,
najbolje mogu da razreše probleme u funkcionisanju organizacija korišćenjem naučnih metoda zasnovanih na matematičkim i tehničkim znanjima.

Menadžeri kao društvena grupa

Sa porastom značaja menadžmenta kao savremenog metoda upravljanja, porasla je i uloga menadžera kao posebne društvene grupe. Menadžment i menadžeri su neophodno potrebni svakom društvu i to zato da bi se regulisali ekonomski i drugi društveni procesi koji zahtevaju preuzimanje veoma složene delatnosti upravljanja, delatnosti koju kao svoju isključivu profesionalnu dužnost obavljaju menadžeri. Pod društvenom delatnošću se u sociologiji podrazumeva svesno usmerena ljudska aktivnost u kojoj se troši psihofizička energija da bi se ostvarili određeni efekti na nekom predmetu, na drugim ljudima ili društvenim grupama ili na nekom delu društvene strukture. Cilj ove aktivnosti je zadovoljavanje neke lične ili neke društvene potrebe. Naravno, ljudi, društvene grupe, pa i čitava konkretna društva, imaju razne potrebe. Da bi ih zadovoljili, bave se raznim delatnostima i to na organizovani način obavljajući određene društvene delatnosti. Uporedo sa razvojem društva menjale su se potrebe, tako da su u savremenom društvu one sve složenije, pa njihovo zadovoljavanje zahteva mnogo više energije, znanja, veština i sposobnosti. Naravno, društvene delatnosti se odvijaju uvek u okviru određenih uslova, koji se obično dele na prirodne i društvene uslove. Prirodni uslovi obavljanja

čovekove delatnosti, odnose se na geografske, klimatske i druge prirodne činioce koji utiču na čoveka neposredno, ali i posredno na njegov društveni život. Delatnost koju obavljaju menadžeri kao društvena grupa izuzetno je značajna za savremeno društvo. U strukturi svakog društva, menadžeri se sa sociološkog stanovišta – pod uslovom da se pod pojmom društvena struktura podrazumeva jedan relativno stabilan sistem odnosa između društvenih delatnosti, društvenih odnosa, društvenih grupa, institucija i organizacija – mogu proučavati na različite načine, odnosno, menadžeri se mogu analizirati kao deo opšte strukture svakog društva i to kao društvena grupa u kojoj je izvršena podela rada ili je određena hijerarhija društvenog položaja. Sociološka analiza se može vršiti i na konkretniji način u smislu istraživanja posebnih svojstava klasne strukture u raznim tipovima društva u kojima menadžeri obavljaju svoju delatnost. Naravno, sociološka analiza menadžera kao društvene grupe može se izvršiti u okviru strukture svakog konkretnog društva. Menadžeri kao društvena grupa nisu samo deo opšte strukture društva. Oni su deo i ekonomske, demografske, profesionalne, klasno-slojne strukture, kao posebnih oblasti društvenog života. Kao profesionalni upravljači, menadžeri zauzimaju, u zavisnosti od tipa društva, odgovarajući društveni položaj. Pošto pripadaju upravljačkim strukturama koje funkcionišu po vertikalnom hijerarhijskom principu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju svoje mesto u sistemu raspodele materijalnih i drugih vrednosti (bogatstva), društvenog ugleda (prestiža) i društvene moći (vlasti). P
ošto su menadžeri kao društvena grupa prisutni u više različitih posebnih struktura, najčešće se posmatraju u okviru klasno-slojne i profesionalne strukture društva. U klasno-slojnoj strukturi društva nekadašnja formalna podela na klase i socijalne slojeve ne zadovoljava potrebe savremenog građanskog društva. Zato građanski sociolozi sve više insistiraju na jednoj više neformalnoj podeli koja polazi od vlasništva, zanimanja, od društvenog statusa i uticaja, od stila života, načina života, obrazovanja i znanja. U tom smislu je i nekadašnja klasna struktura društva zamenjena socijalnim rangom ili socijalnim statusom, pa se društvena slojevitost analizira kroz postojanje društvenih slojeva. Tako se socijalna stratifikacija određuje kroz postojanje viših, srednjih i nižih slojeva ili kao postojanje međuslojeva.
Inače, društveni status ili rang dobija se rođenjem ili se stiče u samom društvu. Faktori koji utiču na društveni status, pa time i na društveni položaj, su: zanimanje, lične sposobnosti, imovina i prihodi, autoritet, moć, stil života, i drugo. Može se reći da je zanimanje možda najadekvatniji kriterijum za ocenu društvenog statusa pojedinca. Dakle, zanimanje, po mišljenju većine autora, predstavlja najadekvatniji kriterijum po kome se može oceniti društveni status pojedinca. Menadžeri, kao socio-profesionalna grupa, u profesionalnoj strukturi društva stoje sasvim sigurno na vrhu profesionalne stratifikacije. Menadžeri imaju prednost nad ostalim profesijama jer imaju zavidan nivo obrazovanja, visoke prihode, imaju ugled i statusni položaj u društvu kao značajna profesionalna društvena grupa koja se bavi upravljanjem. Pod profesijom se podrazumevaju društvene grupe koje čine ljudi koji se bave istim zanimanjem. Znači, osnov okupljanja ljudi u profesije je zanimanje (odnosno jedan od oblika društvene uloge). Pod zanimanjem se podrazumeva skup istih ili sličnih poslova, odnosno delatnosti.
Osnovne karakteristike zanimanja su:

- da je specijalizovana delatnost, koja čini posebnu celinu u okviru postojeće društvene podele rada i koja je tako razgraničena od drugih društvenih delatnosti,

- da se obavlja relativno trajno i na ustaljen način,

- da je osnovni, ili najčešći izvor prihoda kojim se obezbeđuje egzistencija i društveni položaj, i pojedinca i grupe,

- da iziskuje posebno znanje, obrazovanje i veštinu. ***[1]***

Nastanak zanimanja, pa tako i profesija kao društvenih grupa koje ih obavljaju, povezan je sa razvojem proizvodnih snaga i prateće društvene podele rada. Naravno, vremenom su neka zanimanja nestajala, a nova su nastajala. U današnjoj terminologiji koriste se sve više termini posao i karijera. Ljudi u svom radnom veku, po pravilu, obavljaju više od jednog posla.
Pošto je rad veoma važan u čovekovom životu i pošto čovek provodi dosta vremena na radu, veoma je važno znati izabrati pravu profesiju. Izbor profesije zavisi od raznih faktora. Međutim, ipak se izdvajaju oni faktori koji ukazuju na to da se pri izboru profesije biraju oni poslovi koji su u skladu sa karakternim osobinama određene ličnosti.
Izbor profesije vrši se i na osnovu predstave koju ljudi imaju o sebi, ali i o tipičnom radniku na tom poslu. Takvo mišljenje izneli su Mos (Moss) i Friz (Frieze). Isto tako, posao se može birati i u skladu sa verovanjem da će određeno zanimanje opstati u budućnosti, ili će biti popularno, ili će biti perspektivno (primer 1).

Primer 1. – Profesije budućnosti ***[2]***

1. Specijalisti za kreiranje kompjuterskih aplikacija za specifične poslovne potrebe

2. Menadžeri bazama podataka

3. Administratori LAN

4. Menadžeri za telekomunikacije

5. Predavači o raznim kulturama

6. Predavači za obučavanje radnika

7. Administratori škola

8. Ekološki konsultanti

9. Porodični lekari

10. Porodične medicinske sestre

11. Medicinske sestre lekara opšte prakse

12. Fizikalni terapeuti

13. Menadžeri različitostima

14. Ekološki menadžeri

15. Menadžeri za ljudske resurse

16. Propagandisti za 50-plus

17. Menadžeri za brigu o radnicima

18. Agenti za iznajmljivanje radnika.

Znači, vreme koje dolazi nosi sa sobom i nova zanimanja. Sasvim normalno, jer dolazi vreme digitalne ere u kojoj će se u skladu sa novom informativnom tehnologijom posebno ceniti poslovi koji su povezani sa kompjuterima. Tako, recimo, biro za statistiku radne snage procenjuje da će do 2010 odine biti posla za 47.000 novih programera za kompjutere i da će se

zabeležiti rast tražnje od 79% za specijalistima za analizu sistema. U tom smislu, menadžeri će, sasvim sigurno, imati posla.

---

[1] Danilo Ž. Marković: Sociologija rada, Savremena administracija, Beograd, 1999., str. 285.

[2] Zoran Đuričić: Sociologija, Defektološki fakultet, Beograd, 1994., str. 170.

Rad menadžera

U savremenom svetu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju značajan društveni položaj u strukturi društva. Njihove delatnosti su veoma složene i kompleksne tako da predstavljaju, prema Piteru Drakeru jedan od najvažnijih resursa savremenih organizacija. Menadžeri upravljaju organizacijama i poslovima preko drugih ljudi koje usmeravaju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Oni su u okviru organizacije odgovorni za organizacione rezultate, zato što definišu ciljeve, određuju načine za njihovo ostvarivanje i utiču na one koji u organizacionoj strukturi preduzeća zauzimaju podređen položaj, tako da menadžeri planiraju, organizuju, vode i kontrolišu aktivnosti svih članova organizacije. U tom smislu, od njih i njihovog rada u velikoj meri zavisi uspeh ili neuspeh neke organizacije, zavisi opstanak ili razvoj preduzeća. Dakle, menadžerski posao je veoma složen. Složenost menadžerske delatnosti zahteva interdisciplinarni pristup u istraživanju. U tom smislu, prema nekim autorima menadžerske delatnosti obuhvataju najmanje četiri dimenzije. To su: aktivnosti, odnosno faze menadžment procesa, koje obuhvataju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu; razvoj misli o upravljanju, čime je obuhvaćeno poznavanje osnovnih dostignuća najvažnijih pravaca i pristupa

menadžmentu; eksterni uticaji iz okruženja, kao što su društveni pritisci, strategija kao reakcija na potrebe konkurenata i zahteve potrošača, politički uticaji, ekonomska situacija, finansijski faktori, i tome slično, i interni faktori iz organizacije, kakvi su organizaciono ili korporativno ponašanje, kultura, sistem informisanja, međuljudski odnosi, lične vrednosti, etičke vrednosti i norme organizacije, itd. [1] Svi ovi faktori značajno utiču i bitno određuju menadžerski posao, tako da se odgovor na pitanje „šta to, u stvari, rade menadžeri", može tražiti u fazama procesa menadžmenta. U tom smislu, Anri Fejo je identifikovao pet osnovnih aktivnosti koje čine suštinu menadžmenta. Te aktivnosti su: predviđanje i planiranje, organizovanje, naređivanje, koordinacija i kontrola. Piter Draker, čiji je doprinos razvoju menadžmenta izuzetno značajan – zato što je isticao da menadžment predstavlja poseban posao u okviru organizacije koji se veoma razlikuje od svih drugih poslova, formulisao koncept upravljanja putem ciljeva, i ukazao na potrebu uvođenja pojma strategija i to iz vojne terminologije u poslovnu praksu, čime je izvršio razlikovanje strategijskih i operativnih odluka, jer je formulisao koncepte efikasnosti i efektivnosti, jer je ukazao na izuzetno veliki značaj inovacija i preduzetništva, jer je vizionarski ukazao na buduće trendove u razvoju menadžmenta – video je delatnost menadžera kao ukupnost pet aktivnosti. To su:

1. planiranje, koje se odnosi na utvrđivanje ciljeva organizacije i na moguće načine kako bi se ti ciljevi ostvarili, pri čemu se od menadžera u ovoj fazi zahteva sposobnost da dobro izbalansira želje i mogućnosti, i to ne samo u sadašnjosti, nego, što je i mnogo važnije, u budućnosti;
2. organizovanje, koje se odnosi na analizu aktivnosti, pošto menadžeri moraju jasno da definišu posao, da izvrše podelu rada i grupišu poslove prema srodnosti u radne ili organizacione celine jer se tako konstituiše odgovarajuća organizaciona struktura;
3. integrisanje, koje se odnosi na grupu aktivnosti menadžera u smislu motivisanja i komunikacije, pošto oni moraju da stvaraju timove sa različitim zadacima i odgovornostima, da integrišu njihove sposobnosti i energiju, što zahteva veliko znanje i veštinu menadžera;
4. merenje, koje se, u stvari, odnosi na aktivnosti kontrole, pri čemu se za efikasnost kontrole zahteva definisanje standarda, nakon čega se vrši merenje, pa poređenje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima i preduzimanje mera korektivne akcije a za to su zaduženi menadžeri; i
5. razvoj, koji se odnosi na ukupnost mera, edukacije i inovacije znanja u smislu profesionalnog razvoja zaposlenih, kao i svih nivoa menadžera.

Veliki doprinos analizi menadžera kao društvene grupe dao je i Henri Mincberg, koji je proučavajući određene ustaljene stavove u literaturi, a nazvao ih je folklor, i određene konkretne činjenice, a nazvao ih je fakta – istakao da u menadžerskom poslu postoje četiri folklora i četiri fakta. Prvo - Folklor se odnosi na unapred definisan plan aktivnosti menadžera, jer se smatra da su oni sistemski planeri. Fakta su da menadžeri ne rade baš sistemski, jer obavljaju veliki broj izuzetno različitih poslova, obavljaju ih u delovima a ne kao celinu, obavljaju ih sa puno prekida i u diskontinuitetu. Drugo - Folklor se odnosi na shvatanje da menadžeri ne moraju da obavljaju više dužnosti odjednom da bi im ostalo više vremena da planiraju aktivnosti i rešavaju strategijska umesto operativnih pitanja i problema. Fakta su drugačija, jer je u praksi menadžerski posao pun različitih dužnosti, u koje se uključuju i rituali, i ceremonije, pregovori, pa lobiranje i povezivanje organizacija sa okruženjem, i tome slično. Treće - Folklor predstavlja ono shvatanje po kome viši nivoi menadžmenta zahtevaju obilje informacija da bi se obezbedio

formalni informacioni sistem. Fakta su drugačija, jer menadžeri se u praksi više okreću neformalnim kanalima komuniciranja, kakvi su usmeni razgovori, telefonski kontakti i sastanci. Četvrto - Folklor se odnosi na stanovište da je menadžment i nauka i praksa. Fakta, misli se na praksu, to dovode u pitanje. Nekoliko godina kasnije, Mincberg je otkrio da menadžeri jednu trećinu svog radnog vremena koriste za rad sa saradnicima i podređenima, jednu trećinu za rad sa partnerima izvan organizacije i jednu trećinu radnog vremena koriste za sve druge aktivnosti.

Inače, poseban značaj Mincbergovog istraživanja odnosi se na identifikaciju deset osnovnih uloga koje menadžeri obavljaju. Pod ulogama je podrazumevao skup organizacionog ponašanja povezanog sa odgovarajućim položajem. Po njegovom mišljenju, svaki položaj uključuje veći broj uloga. Tako je sve menadžerske poslove podelio u tri velike grupe, odnosno u tri funkcije. To su:

Prvo – Interpersonalne grupe uloga u kojima se odvija komunikacija među ljudima, te je ova grupa funkcija menadžera direktna posledica autoriteta koji proizilazi iz pozicije menadžera u grupi, tako da u tom smislu razlikuje tri pojedinačne uloge koje menadžeri treba da obave:

- uloga glave kuće (figurehead), koja se odnosi na obavljanje određenih ceremonijalnih i simboličkih dužnosti, najčešće pravnih i društvenih,

- uloga lidera (leader), pod kojom se podrazumeva da menadžer mora da vodi sve zaposlene u organizaciji ka određenom cilju,

- uloga onoga koji povezuje (liaison) organizaciju sa spoljnim okruženjem, sa različitim organizacionim delovima ili poslovnim funkcijama u okviru organizacije.

Drugo – Informativne grupe uloga koje se odnose na delatnost primanja i davanja informacija u okviru i izvan organizacije, na odlučivanje koje proizilazi iz odgovarajućih i relevantnih informacija, tako da ova grupa obuhvata tri pojedinačne uloge. To su:

- monitor (monitor) - Uloga menadžera je da posmatra okruženje i prikuplja sve relevantne informacije ne samo o okruženju, već i o konkurentima, kupcima, dobavljačima i samoj organizaciji. Kanali prikupljanja informacija mogu biti formalni, uglavnom se vezuju za postojeću organizacionu strukturu, i neformalni, pod kojim se podrazumevaju svi ostali načini dolaska do informacija.

- portparol -spiker (spokesperson) - Uloga menadžera je da daje informacije o svojoj organizaciji i da je predstavlja u najboljem svetlu.

- interni davalac informacija (disseminator) - Uloga menadžera se odnosi na prenošenje i saopštavanje svih važnih informacija, namera, odluka, predloga i sugestija svim zaposlenim u organizaciji.

Treće – Grupa donošenja odluka predstavlja i obuhvata različite aspekte funkcionisanja organizacije u smislu odlučivanja, pa se u skladu sa tim definišu četiri pojedinačne uloge menadžera. To su:

- preduzetnik (enterpreneur) - Ovo je uloga menadžera u kojoj se od njega očekuje da kreira takvu klimu i da donosi takve odluke kojima će se afirmisati inovativnost, povećati kreativnost organizacije, koje će dovesti do prilagođavanja novim uslovima, poboljšati performanse, i tome slično.

- alokacija resursa (recource allocator) - Značajna menadžerska uloga, jer se odnosi na donošenje odluka u vezi bitnih organizacionih resursa a kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.

- pregovarač (negotiator) - To je pregovaračka uloga u smislu donošenja odgovarajućih odluka u vezi sklapanja raznih ugovora i sporazuma sa poslovnim partnerima.

- rešavanje problema (disturbance handler) - Menadžerska uloga koja se odnosi na preduzimanje niza značajnih mera kako bi se određeni problemi prevazišli ili rešili.

Međutim, Henri Mincberg je nakon nekih dvadesetak godina, ponovo istražujući istu problematiku menadžerskih aktivnosti, revidirao neke svoje ranije stavove, ističući da različiti stilovi menadžmenta zavise od vrednosti, iskustva, znanja, kompetentnosti, prirode posla i prihvaćenih mentalnih šema. Pri tome, suštinu menadžerskog posla je video u preduzimanju akcija, i to direktno, indirektno preko ljudi, i pomoću informacija. Direktno se odnosi na akcioni nivo, što znači da menadžeri direktno rade i sami obavljaju neki posao. Takav stil i takvi ljudi se nazivaju „radnicima". Pomoću ljudi, to je akcioni nivo, što znači da menadžeri rade preko drugih. Takav stil se naziva „liderskim". Pomoću informacija, to je informacioni nivo, što znači da menadžeri rade na osnovu informacija. Takav stil se naziva „administrativni". Dakle, menadžeri obavljaju složene aktivnosti menadžment procesa koji se odnose na planiranje, organizovanje, upravljanje, kontrolu, koji se odnose na definisanje organizacione strukture koja može da obezbedi realizaciju planiranih ciljeva i zadataka i koji se odnose na odabir kadrova koji će raditi na izvršavanju planiranih aktivnosti. Isto tako, da bi mogli da rade uspešno, menadžeri moraju da komuniciraju, da primaju i daju informacije, da imaju znanje, ali i intuiciju, osećaj, da precizno definišu politiku, pravila, procedure, postupke, planove, programe, projekte, da misle analitički i konceptualno, da se ponašaju diplomatski, što znači da budu vešti, snalažljivi i fleksibilni, a sve to isključivo zbog donošenja upravljačkih odluka i zbog preduzimanja akcija.

[1] Robert A. Baron: Ponašanje u organizacijama, Beograd, 1998, str. 205-206.

Zaključak

Osnova naučnog menadžmenta leži u operacionom istraživanju i bazirana je na sledećim pretpostavkama:

1) Sistematičnost u posmatranju sistema;

2) Konstrukcija modela, sistema koji se posmatra, kojom se može simulirati ponašanje sistema;

3) Upotreba metoda dedukcije da bi se došlo do modela budućeg ponašanja sistema;

4) I na kraju izvršiti testiranje modela i uporediti model sa stvarnim sistemom.

Sistemski pristup menadžmentu zasnovan je na teoriji Ludwiga von Bertalanffy-a po kojoj se svi sistemi mogu podeliti na zatvorene ili otvorene. (Zatvoreni sistemi nisu u interakciji sa okruženjem a otvoreni jesu). Po njemu sistem je skup većeg broja delova koji iz nekog interesa funkcionišu kao celina. Sistemski pristup je teorija po kojoj se razumevanje funkcionisanja delova sistema mora zasnivati na razumevanju celine sistema.

Menadžment sistem je otvoreni sistem čiji su osnovni delovi: oragnizacioni input, organizacioni proces i organizacioni autput. Ovi delovi kombinovano postoje da bi ostvarili organizacione ciljeve. Faktori okruženja koji utiču na menadžment sistem su: vlada, dobavljači, kupci i konkurencija. Svaki od ovih faktora ponaosob predstavlja potencijalni faktor bitnog uticaja kojim se može promeniti budućnost sistema.

Informacije bitne za analizu menadžment sistema dobijaju se iz svih dosada navednih pristupa: a) klasičnog pristupa menadžmentu, b) pristupa ljudskih relacija i c) naučnog pristupa. Upotreba ova tri izvora informacija za analizu sistema se naziva trougaoni menadžment (triangular management) - predstavljen je na slici (1.4). Sinteza informacija, prikupljanih na osnovu ova tri pristupa, je kritična za efektivnu upotrebu menadžment sistema. Značaj komunikacija u sistemskom pristupu je širi i sveobuhvatniji jer se sada, pored unutarorganizacione komunikacije, kao bitan faktor javlja i komunikacija sa okruženjem. To je pripadajuće periodu razvoja učeće organizacije. Pod učećom organizacijom danas podrazumeva organizacija koja se bavi: dostizanjem konkurentskih prednosti, ubrzavenjem procesa tehnoloških promena, zadovoljenjem potreba kupaca i povećanjem svog globalnog uticaja. Znači učeća organizacija je organizacija koja se dobro snalazi u kreiranju, dostizanju i transferu znanja i može modifikovati relativno lako svoje ponašanje u skladu sa novim saznanjima. Menadžeri koji hoće da izgrade takvu, učeću, organizaciju moraju da stvore pogodno okruženje, u kome će se ohrabrivati učenje i razmena informacija među članovima oraganizacije.