

## UNAPREĐENJE KVALITETA POSLOVANJA MSP PUTEM PRIMENE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA

Cvjetković Milena<sup>1</sup>

Cvjetković Milovan<sup>2</sup>

Josimović Milica<sup>3</sup>

**Sažetak:** Predmet istraživanja ovog rada je koncept organizacionog učenja i uticaj koji on ima na unapređenje kvaliteta poslovanja malih i srednjih preduzeća. Cilj istraživanja jeste da se utvrdi na koji način treba unaprediti organizaciono učenje da bi ono dalo što bolje rezultate u poslovanju preduzeća. Rezultati istraživanja su pokazali da se efikasnost organizacionog učenja gradi na motivisanoj radnoj snazi i timskoj saradnji. Varijable organizacionog učenja najveći uticaj su pokazale na inovativnu aktivnost i kontinuirana poboljšanja kao faktore unapređenja kvaliteta poslovanja. U radu je prikazan model odlučivanja sa pristupom veštačke neuronske mreže za stalno poboljšanje kvaliteta poslovanja malih i srednjih preduzeća putem primene koncepta organizacionog učenja. Prikazani rezultati istraživanja mogu da ukažu

<sup>1</sup> Visoka škola akademskih studija „Dositej”, Bulevar vojvode Putnika 7, 11000 Beograd  
e-mail: cvjetkovicm@gmail.com

<sup>2</sup> Visoka broderska škola akademskih studija, Bulevar vojvode Putnika 7, 11000 Beograd  
e-mail: tehnickadositej@gmail.com

<sup>3</sup> Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Đure Đakovića bb, 23000 Zrenjanin,  
e-mail: milicajosimovic0103@gmail.com

*vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća u kom smeru treba da idu kako bi unapredili kvalitet svog poslovanja na bazi organizacione kulture koja podržava kreiranje i razmenu znanja.*

***Ključne reči:*** unapređenje kvaliteta / organizaciono učenje / inovativna aktivnost / mala i srednja preduzeća / neuronska mreža.

## UVOD

Mala i srednja preduzeća (MSP) se smatraju ključnim posrednicima u razvoju, konkurentnosti i povećanju stope zaposlenosti razvijenih zemalja i zemalja u razvoju (Kaliappen, Nu'Man & Jermisittiparsert, 2019). Ona predstavljaju pokretač privrednog razvoja i motor za rešavanje društveno-ekonomskih problema, poput nezaposlenosti, siromaštva i sl. Da bi se mala i srednja preduzeća izborila za svoju konkurentsku prednost i bolju tržišnu poziciju, moraju da primenjuju koncept organizacionog učenja i da kreiraju organizacionu klimu koja podstiče učenje. Organizaciono učenje ovim preduzećima omogućava da bolje razumeju svoje okruženje, a pre svega kupce, i time podstaknu svoje inovacione procese i unaprede svoj kvalitet poslovanja.

Upravljanje kvalitetom predstavlja ključni faktor u postizanju konkurentne prednosti, lako mala i srednja preduzeća imaju ograničenja, po pitanju resursa i kapaciteta. Kada je u pitanju proces upravljanja kvalitetom, može se reći da je za efikasno upravljanje kvalitetom neophodno stvoriti znanje za stalna poboljšanja i sticanje konkurentne prednosti na tržištu. Znanje, njegovo generisanje, razmena i širenje ostaje ključno pitanje za savremene organizacije koje žele steći i zadržati konkurentsku prednost.

## TEORIJSKA RAZMATRANJA I PREGLED LITERATURE

Organizaciono učenje se definiše kao proces putem koga pojedinac stiče znanja, veštine, stavove i mišljenja (Illeris, 2004). Učenje kao sposobnost je višedimenzionalni konstrukt koji uključuje obradu znanja radi promene i poboljšanja (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera,

2005). Ključ za proučavanje upravljanja znanjem je koncept „produktivnost znanja” koja predstavlja „proizvodnju znanja” u nekom obliku za distribuciju i dalje korišćenje (Tillema, 2006).

Dermol i Tomaž (2013) ukazuju da je organizaciono učenje proces koji testira iskustvo i pretvara ga u znanje koje je relevantno za misiju organizacije. Organizaciono učenje je proces koji se sastoji od četiri procesa: prikupljanja informacija, distribucije informacija, interpretacije informacija i organizacione memorije (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Autori pretpostavljaju da se učenje u organizacijama dešava kada zaposleni stižu informacije bilo koje vrste na bilo koji način (Hernaus, Skerlavaj & Dimovski, 2008).

Istraživanje definiše organizacionu sposobnost učenja kao sposobnost organizacije da apsorbuje i transformiše novo znanje i primeni ga na razvoj novih proizvoda sa konkurentskom prednošću i velikom brzinom proizvodnje. Sposobnost organizacionog učenja pozitivno utiče na performanse razvoja novih proizvoda, odnosno preduzeća sa boljom sposobnošću sticanja i integrisanja znanja će imati veću mogućnost za unapređenje proizvoda i procesa čime će unaprediti kvalitet svog poslovanja (Hsu & Fang, 2009). Organizaciono učenje je važno jer omogućava firmama da povećaju svoju konkurentsku prednost, inovativnost i efikasnost (Goh, Elliott & Quon, 2012).

Istraživanjem je potvrđen uticaj organizacionog učenja na ekonomske i finansijske performanse, tržišne i tehničke performanse, ljudski i organizacioni učinak (Cerchione, Esposito & Spadaro, 2016). Za uspešnu primenu koncepta organizacionog učenja neophodno je identifikovati tri glavne kategorije: ljudske faktore koji se odnose na veštine, motivaciju, obuku, obrazovanje, poverenje i saradnju, zatim tehničke faktore i upravljačke faktore koji podrazumevaju strategiju upravljanja znanjem, timski rad, nagrađivanje i organizacionu strukturu.

Znanje i učenje koje se svakodnevno generiše dolazi u različitim oblicima. Znanje o projektima za višekratnu upotrebu često postoji kao mešavina prećutnog i eksplicitnog znanja, a ne samo kao izrazito prećutno ili eksplicitno znanje (Tan, 2011; Tan, Carrillo & Anumba, 2012) i nakon sakupljanja informacija i znanja, potrebno ga je analizirati i potvrditi pre nego što se proširi kroz organizaciju kako bi se garantovao kvalitet informacija (Caldas, Gibson Jr, Weerasooriya & Yohe, 2009).

Putem efikasnog procesa učenja i znanja organizacije stvaraju sposobnosti da odgovore na neizvesnosti poslovnog okruženja. Posedovanje i efikasno korišćenje neophodnog znanja može organizacijama da omogući stvaranje konkurentske prednosti, unapredi učinak organizacija, posebno malih i srednjih preduzeća, dodavanjem vrednosti organizaciji i povećanjem konkurentnosti kroz efikasnu razmenu informacija, veština i resursa (Diugwu, 2011).

Istraživanje (Dželetović, Mašić, Nikolić i Nešić, 2016) je utvrdilo postojanje korelacije između menadžmenta znanja i performansi kompanije, pre svega konkurentnosti. Efikasno upravljanje znanjem u organizaciji može doprineti smanjenju troškova, unaprediti određene procese i ojačati kapacitete za kreiranje inovacija. Neuspeli program menadžmenta znanja dovodi do gubitka u poslovanju organizacije. Istraživanje (Tot-Savić i Tot, 2020) sprovedeno u preduzećima u Srbiji ukazalo je da neadekvatan razvoj ljudskih resursa ne dovodi do realizacije postavljenih ciljeva a samim tim, ni sticanja konkurentnosti. Mere koje je neophodno preduzeti u procesu razvoja ljudskih resursa odnose se na procenu postojećih znanja, veština i kompetencija zaposlenih kao polazne osnove za njihovo unapređenje, definisanje planova obuke na individualnom i organizacionom nivou i shvatanje obuke kao svakodnevne obaveze zaposlenih.

Mnoga istraživanja pronalaze vezu između TQM koncepta unapređenja kvaliteta i organizacionog učenja. Martinez-Costa i Jimenez-Jimenez (2009) su otkrili da se u španskim malim i srednjim preduzećima struktura TQM-a pozitivno povezuje sa razvojem organizacionog učenja kompanija. Lam, Lee, Ooi i Lin (2011) su otkrili da malezijske uslužne kompanije koje se bave TQM-om, takođe imaju usmerenost na učenje. Hung, Lien, Yang, Wu i Kuo (2011) nalaze pozitivnu povezanost između TQM praksi i organizacionog učenja u svom istraživanju tajvanskih kompanija visokih tehnologija.

Unapređenje performansi organizacije meri se na osnovu njegove profitabilnosti, kvaliteta poslovanja, inovativnosti, efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti (Daily & Huang, 2001). Konkurentnost preduzeća, takođe, se u velikoj meri oslanja na kvalitet znanja. Preduzeća koja nisu spremna na inovacije neće biti u mogućnosti da se nose sa globalnom konkurencijom. Inovativnost se u organizacijama bazira na

znanju i deljenju znanja, a organizacije koje unapređuju inovativnost izborile su se za svoje mesto u svetskoj podeli moći i kapitala (Ravić i Gavrić, 2015). Stečeno znanje i veštine u organizacijama se nakon definisanja osnovanosti njihove primene koriste inovativno za unapređenje strateškog i operativnog poslovanja. Putem upoznatih i osvojenih inovacija tokom učenja unapređuje se tekuće poslovanje organizacije, ali se ide i korak dalje (Kalač, Zukorlić-Elfić, Bećirović i Ujkanović, 2020).

### **ORGANIZACIONO UČENJE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA KVALITETA POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

MSP se ne mogu takmičiti sa velikim organizacijama u smislu materijalnih resursa (kapital, rad, tehnologija i fizička sredstva, infrastruktura), međutim, znanje je neprocenjiv resurs koji bi im mogao pružiti mnoge prednosti, ukoliko se pravilno stekne, skladišti i koristi (Gourova, 2010).

Istraživanje (Salim & Sulaiman, 2011) sprovedeno na uzorku malih i srednjih preduzeća koja posluju u IKT industriji u Maleziji imalo je za cilj da prikaže odnos između organizacionog učenja, inovacija i performansi preduzeća. Rezultati istraživanja su ukazali na pozitivan odnos između orijentacije učenja preduzeća i njegovih inovativnih sposobnosti. Zajednička vizija, otvorenost i razmena znanja unutar organizacije imaju značajne pozitivne i direktne efekte na inovacionu orijentaciju tajlandskih računovodstvenih kompanija (Ussahawanitchakit, 2008). Značaj organizacionog učenja u malim i srednjim preduzećima koja se bave ugostiteljstvom bio je predmet istraživanja. Ova studija je pokazala da koncept organizacionog učenja podstiče rast i unapređenje kvaliteta poslovanja malih i srednjih preduzeća u ugostiteljstvu ukoliko je učenje usmereno na kreiranje poslovne klime koja olakšava bliskost sa kupcima (Kasim, Ekinci, Altinay & Hussain, 2018).

Bayraktaroglu i Kutanis (2003) naglašavaju da učenje u hotelima zahteva mentalnu transformaciju među menadžerima ka podršci, inovativnim idejama i razvoju organizacione kulture pružanjem odgovarajuće atmosfere za učenje. Kasim (2015) predlaže da organizaciono učenje ne zahteva samo posvećenost menadžera, već i kreativne ideje i podršku

svih nivoa zaposlenih. Kreativne ideje zaposlenih na nižem nivou dovele bi do inovacija koje bi mogle poboljšati performanse organizacije i pomoći ukupnom rastu organizacije.

Istraživanje (Gomes & Wojahn, 2017) koje je sprovedeno na uzorku od 92 mala i srednja preduzeća koja posluju u okviru tekstilne industrije Santa Katarine, imalo je za cilj da analizira uticaj sposobnosti organizacionog učenja na inovativne i organizacione performanse malih i srednjih preduzeća. Rezultati ove studije ukazuju na to da razvoj novih proizvoda i procesa ima učenje kao osnovu, kao i potrebu da se obrati pažnja na faktore koji olakšavaju organizaciono učenje, jer oni imaju direktan uticaj na inovacije, a indirektan na organizacione performanse. Mala i srednja preduzeća koja imaju za cilj poboljšanje performansi kroz inovacije i unapređenje kvaliteta poslovanja moraju poboljšati svoje organizacione procese učenja. Ovaj zaključak je posebno važan za ove manje kompanije i za kompanije koje posluju u veoma turbulentnim okruženjima (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007).

Rezultati istraživanja ukazali su da osnaživanje malih i srednjih preduzeća u Indoneziji treba da se usredsredi na aktivnosti kreiranja, sticanja i razmene znanja radi poboljšanja poslovnih performansi povećanjem aktivnosti inovacije proizvoda, posebno u pogledu kvaliteta proizvoda zasnovanog na najnovijoj tehnologiji, kako bi mogli odgovoriti potrebama tržišta (Setyanti & Farida, 2016). Istraživanje sprovedeno na uzorku od 500 malih i srednjih preduzeća u Keniji je potvrdilo da sticanje znanja od strane MSP pozitivno utiče na unapređenje poslovnih performansi. Ova preduzeća sprovode obuke svojih zaposlenih, veliki naglasak stavljaju na zapošljavanje kvalifikovane radne snage i integraciju tehnologije u poslovanje kao strategiji sticanja znanja (Gatuyu & Kinyua, 2020).

Za mala i srednja preduzeća u Vijetnamu, koncept organizacionog učenja je neophodan uslov za povećanje produktivnosti rada, kvaliteta poslovanja i održivog razvoja preduzeća. Studija je sprovela istraživanja u 400 malih i srednjih preduzeća kako bi procenila uticaj faktora na razmenu znanja u vijetnamskim malim i srednjim preduzećima. Rezultati istraživanja ukazuju na različite faktore, uključujući timski rad, koheziju, poverenje, sistem nagrađivanja, sistem informacionih tehnologija, komunikacija sa kolegama, briga višeg menadžmenta pozitivno je povezana sa ponašanjem zaposlenih u razmeni znanja (Xuan, 2020).

Globalizacija i četvrta industrijska revolucija je donela izazove preduzećima, posebno domaćim preduzećima kada je u pitanju postizanje i održavanje konkurentnih pozicija na tržištu. Nedostatak produktivnosti, kvaliteta i savremenih metoda upravljanja utiče na nemogućnost sticanja konkurentnosti domaćih malih i srednjih preduzeća na međunarodnom tržištu (Bakator, Čočkalo, Đoriđević, Bešić i Vorkapić, 2020). Kako se konkurentnost malih i srednjih preduzeća treba graditi na inovacijama, razvoju novih ideja, proizvoda i proizvodnih procesa (Ravić i Gavrić, 2015), od presudnog je značaja unapređivati kvalitet poslovanja ovih preduzeća koji se bazira na konceptu organizacionog učenja.

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Uloga koncepta organizacionog učenja u unapređenju kvaliteta malih i srednjih preduzeća analizirana je primenom MLP neuronske mreže. Cilj je bio da se utvrdi na koji način učenje u ovim preduzećima utiče na unapređenje kvaliteta. Na osnovu rezultata prethodnih istraživanja definisane su varijable koje se istražuju. Prikazanim istraživanjem dokazuje se sledeća hipoteza: *Efikasnost organizacionog učenja i motivisanost zaposlenih doprinosi unapređenju kvaliteta poslovanja MSP putem inovativnog delovanja i kontinuiranih poboljšanja.*

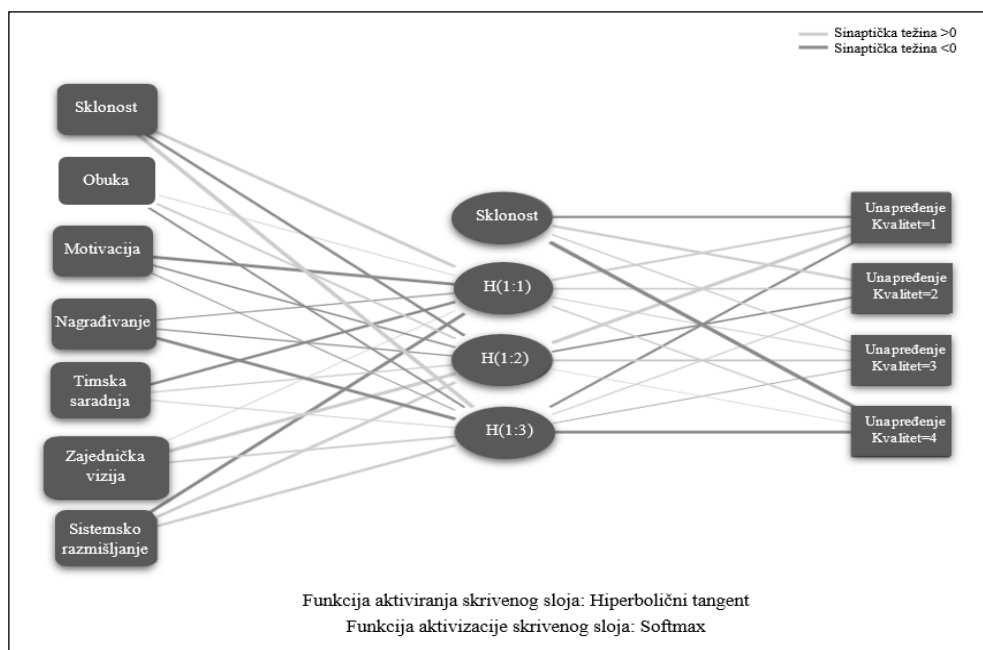
Uzorak istraživanja obuhvatio je 145 malih i srednjih preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje je sprovedeno putem onlajn upitnika u periodu od januara do marta 2021. godine.

U istraživanju su korišćene zavisne i nezavisne varijable. Analizirano je šest nezavisnih varijabli organizacionog učenja, i to: obuka zaposlenih, motivacija zaposlenih za efikasno kreiranje i razmenu znanja, nagrađivanje zaposlenih, timska saradnja, zajednička vizija i sistemsko razmišljanje. Zavisna varijabla ukazuje na aspekte unapređenja kvaliteta poslovanja i ona je iskazana kroz unapređenje performansi, inovativnu aktivnost, kontinuirana poboljšanja i unapređenje produktivnosti. Za analizu prikupljenih podataka korišćen je višeslojni perceptron MLP modul IBM Statistics 25 na osnovu kojeg je izgrađen model neuronske mreže.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Neuronska mreža obuhvata 70% treninga i 30% obuke. Automatski izbor arhitekture izabrao je 1 skriveni sloj i 3 čvora u skrivenom sloju, dok je izlazni sloj obuhvatio 4 čvora. Skriveni sloj funkcije aktivacije je bila hiperbolična tangenta. Za izlazni sloj korišćena je funkcija softmax. Kao funkcija greške korišćena je unakrsna entropija.

**Slika 1.** Mrežni dijagram



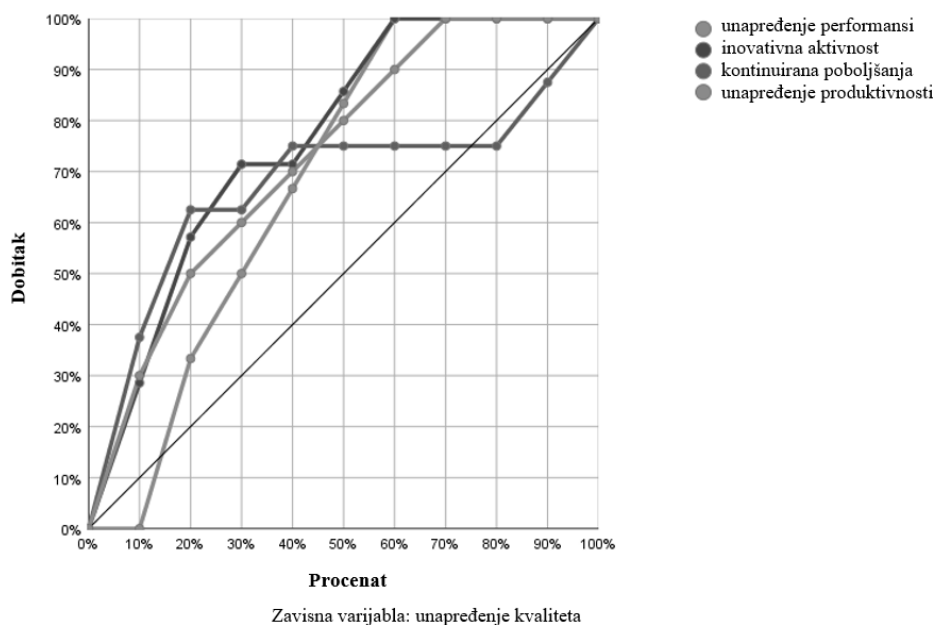
Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

Na osnovu mrežnog dijagrama mogu se uočiti četiri različita ishoda vezana za unapređenje kvaliteta poslovanja MSP, usled unapređenja organizacionog učenja i to putem obuke zaposlenih, motivacije i nagrađivanja zaposlenih, timske saradnje, sprovođenja zajedničke vizije i sistemskog razmišljanja. Mrežni dijagram ukazuje da postoji 6 ulaznih čvorova, 3 skrivena sloja i 4 izlazna čvora koja ukazuju na mogućnosti unapređenja kvaliteta poslovanja. Procenat netačnih predviđanja za obuku iznosi 22,8%, dok je navedeni procenat podataka vezanih za trening 21,7%. Postupak učenja je ponavljan sve dok uzorak nije postigao 5 uzastopnih koraka bez smanjenja grešaka. Tačnost predviđanja ishoda i

kod obuke i kod treninga najveća je kada je u pitanju inovativna aktivnost preduzeća i kontinuirana poboljšanja, kao mogući ishodi unapređenja kvaliteta poslovanja.

Mera efikasnosti klasifikacionog modela izračunava se kao procenat tačnih predviđanja koji su dobijeni modelom, u odnosu na tačna predviđanja koja se dobiju bez modela, što predstavlja osnovnu liniju na grafikonu. Što je kriva dalje od osnovne linije na grafikonu, time se ostvaruje veći dobitak. Veći dobitak ukazuje na bolje performanse. Navedeni dijagram predstavlja vizuelna pomagala u proceni performansi modela klasifikacije. Putem prikazanog dijagrama može se uočiti da su predviđanja u pogledu unapređenja kvaliteta poslovanja najbolje rezultate dala kada su u pitanju analizirani ishodi, inovativno delovanje i kontinuirana poboljšanja.

**Slika 2.** Kumulativni dobitci



Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

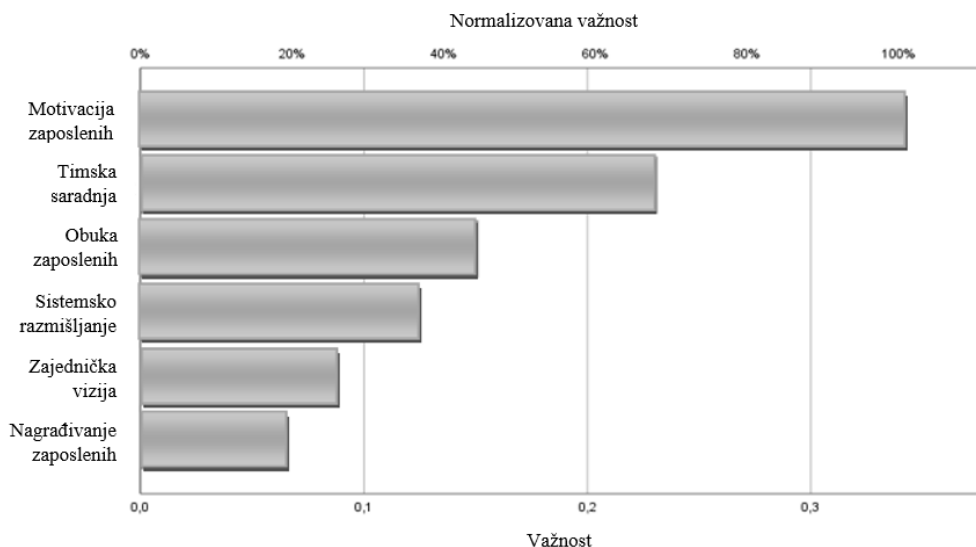
Ispitan je uticaj svake nezavisne varijable na ishod unapređenja kvaliteta poslovanja. Tabela 1 i slika 3 prikazuju rezultate uticaja nezavisnih varijabli organizacionog učenja na zavisnu varijablu unapređenje kvaliteta poslovanja.

**Tabela 1.** *Uticaj nezavisnih varijabli*

Varijabla	Važnost	Normalizovana važnost
Motivacija zaposlenih	,340	100,0%
Timska saradnja	,231	68,1%
Obuka zaposlenih	,151	44,5%
Sistemske razmišljanje	,124	36,4%
Zajednička vizija	,088	26,0%
Nagrađivanje zaposlenih	,066	19,3%

Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

U tabeli 1 prikazani su rezultati uticaja svake nezavisne varijable na unapređenje kvaliteta poslovanja MSP, gde je utvrđeno da najveći uticaj ima motivacija zaposlenih čija normalizovana važnost iznosi 100%. Nešto manje bitan uticaj pokazala je varijabla timska saradnja sa normalizovanom važnošću od 68,1%. Najmanji uticaj na unapređenje kvaliteta poslovanja putem organizacionog učenja pokazala je varijabla nagrađivanje zaposlenih, čija je normalizovana važnost 19,3%.

**Slika 3.** *Intenzitet delovanja nezavisnih varijabli*

Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

Na osnovu prikazanog dijagrama intenziteta delovanja nezavisnih varijabli uočeno je da je najveći uticaj iskazala varijabla motivacija zaposlenih za efikasno kreiranje i razmenu znanja. Organizaciono učenje malim i srednjim preduzećima omogućuje prikupljanje neophodnih informacija i znanja koje će biti adekvatno iskorišćena za efikasnu realizaciju postavljenih ciljeva. Osim motivacije zaposlenih da razmenjuju svoja znanja i ideje, veliki značaj ukazan je i razvijanju timskog duha u donošenju odluka i realizaciji postavljenih zadataka, a sve u cilju postizanja unapređenja kvaliteta poslovanja. Nezavisne varijable koje su ostvarile najmanji uticaj u postizanju kvaliteta poslovanja su deljenje vizije i nagrađivanje zaposlenih. Mala i srednja preduzeća treba da razviju organizacionu klimu koja je motivišuća, inovativna i spremna da deli ideje, mišljenja i iskustva. Kako ova preduzeća često ne broje veliki broj zaposlenih, kod njih efekti nagrađivanja ne daju veliki učinak, jer sami zaposleni treba da se osećaju kao članovi tima čija je energija i odgovornost usmerena ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Ostvarivanjem zajedničkog cilja preduzeća, zaposleni imaju mogućnost da ostvare individualne ciljeve, kroz mogućnost unapređenja i usavršavanja sopstvenih znanja, veština i kompetencija i time ostvare svoju satisfakciju. Izgradnjom takve organizacione klime, mala i srednja preduzeća bi se izborila za svoje mesto na tržištu i u konkurentskoj borbi sa velikim organizacijama. Svoju prednost na tržištu treba da grade na organizacionom učenju i sposobnosti da na bazi tog znanja poslovanje učine efikasnijim. Efikasnost u realizaciji postavljenih zadataka utiče na unapređenje poslovnih aktivnosti, što doprinosi i poboljšanju kvaliteta celokupnog poslovanja. Organizaciono učenje stvara uslove u kojima organizacije nudeći na tržištu nešto drugačije od ostalih, grade svoju konkurentsku prednost i unapređuju kvalitet svog poslovanja.

## **ZAKLJUČAK**

S obzirom na ulogu i značaj malih i srednjih preduzeća koji imaju u razvoju privrede, ali i na ograničenja koja imaju u pogledu resursa, ovim radom je ukazano na značaj sprovođenja aktivnosti unapređenja znanja i obuke i razvoja zaposlenih kako bi se vlasnicima ovih preduzeća ukazalo u kom pravcu da donose svoje upravljačke odluke i na osnovu toga

unaprede kvalitet svog poslovanja. Za efikasno sprovođenje aktivnosti malih i srednjih preduzeća i njihov rast i razvoj od ključnog značaja je učenje. Ovim radom je dokazano da najveći uticaj na unapređenje kvaliteta poslovanja imaju motivacija zaposlenih i timska saradnja. Samim tim što ova preduzeća nemaju dovoljno resursa da se u tom pogledu takmiče sa konkurencijom velikih kompanija, timska saradnja i motivacija zaposlenih da kreiraju znanje i na tome unapređuju svoje poslovanje igra ključnu ulogu u konkurentskoj borbi. Motivisan radnik spreman je da se kontinuirano usavršava i unapređuje i daje svoj doprinos u postizanju što boljih rezultata poslovanja, dok se kroz timsku saradnju dolazi do kreativnih i inovativnih ideja na kojima ova preduzeća izgrađuju svoju konkurentsku prednost. Upravo je inovativna aktivnost varijabla unapređenja kvaliteta za koju je neuronska mreža pokazala najveću tačnost u predviđanju, zajedno sa varijablom kontinuirana poboljšanja. Na bazi ovih zaključaka potvrđena je i hipoteza ovog rada, odnosno ukazano je da efikasnost organizacionog učenja i motivisanost zaposlenih doprinosi unapređenju kvaliteta poslovanja MSP putem inovativnog delovanja i kontinuiranih poboljšanja. Da bi se MSP izborila za svoje mesto na tržištu ona svoju konkurentnost treba da grade na inovativnim rešenjima i aktivnostima, koja će ih učiniti drugačijim, a proces kontinuiranog poboljšanja, kako proizvoda tako i procesa, treba da bude način putem koga će izgraditi svoj prepoznatljiv kvalitet na tržištu.

## LITERATURA

1. Bakator, M., Čočkalović, D., Đoriđević, D., Bešić, C., Vorkapić, M. (2020). Improving Competitiveness of Domestic SMEs with Cloud Computing, *10th International Conference on Applied Information and Internet Technologies - AIIT 2020*, Zrenjanin, Serbia.
2. Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R.O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149-154.
3. Caldas, C. H., Gibson Jr, G. E., Weerasooriya, R., & Yohe, A. M. (2009). Identification of effective management practices and technologies for lessons learned programs in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (6), 531-539.

4. Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2016). A literature review on knowledge management in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 14 (2), 169-177.
5. Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving Sustainability through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552.
6. Dermol, V., & Tomaž, Č. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review*, 42 (3), 324-348.
7. Diugwu, I. A. (2011). Building Competitive advantage of small and medium sized enterprises through knowledge acquisition and sharing. *KCA Journal of Business Management*, 3 (3), 102-120.
8. Dželetović, M., Mašić, B. M., Nikolić, D. M., Nešić, S. B. (2016). Menadžment znanja i konkurentnost organizacije. *Poslovna ekonomija*, 10 (2), 118-139.
9. Gatuyu, C. M., & Kinyua, G. M. (2020). Role of knowledge acquisition on firm performance in the context of small and medium enterprises in Meru County, Kenya. *Journal of World Economic Research*, 9 (1), 27-32.
10. Goh, S. C., Elliott, C., & Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination. *The learning organization*, 19 (2), 92-108.
11. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175.
12. Gourova, E. (2010, September). Knowledge management strategy for Small and Medium Enterprises. In *Proceedings of the International Conference on Applied Computer Science*, 639-648.
13. Hernaus, T., Skerlavaj, M., & Dimovski, V. (2008). Relationship between organisational learning and organisational performance: The case of Croatia. *Transformations in Business & Economics*, 7 (2), 32-48.
14. Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (5), 664-677.

15. Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. H., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20 (2), 213-225.
16. Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*, 16 (8), 431-441.
17. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, J. (2005). Organizational learning capability: a proposal for measurement. *Journal of Business Research*, 56 (6), 715-725.
18. Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36 (6), 694-708.
19. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64 (4), 408-417.
20. Kalač, B., Zukorlić-Elfić, E., Bećirović, S., Ujkanović, E. (2020). Innovative management: Basic definitions. *Ekonomija: teorija i praksa*, 13 (4), 77-96.
21. Kaliappen, N., Nu'Man, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). The Mediating Role of Learning Orientation in the Relationship between Organizational Innovativeness, Financial Performance, Production Performance and Marketing Performance of SMEs in Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6 (11), 19-40.
22. Kasim, A. (2015). Environmental management system (EMS): Postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (6), 1233 - 1253.
23. Kasim, A., Ekinci, Y., Altinay, L., & Hussain, K. (2018). Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27 (7), 855-875.
24. Lam, S.Y., Lee, V.H., Ooi, K.B., & Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organizations: an empirical analysis. *Total Quality Management*, 22 (12), 1277-1297.

25. Martinez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2009). The effectiveness of TQM: the key role of organizational learning in small businesses. *International Small Business Journal*, 27 (1), 98-125.
26. Ravić, N., Gavrić, G. (2015). Uloga i značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8 (4), 47-63.
27. Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6 (12), 118.
28. Setyanti, S. W. L. H., & Farida, L. (2016). The effect of knowledge sharing on business performance moderated by innovation product in the small and medium enterprises in Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5 (11), 209-211.
29. Tan, C. N. L. (2011). Knowledge management acceptance: Success factors amongst small and medium-size enterprises. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (1), 73-80.
30. Tan, H. C., Carrillo, P. M., & Anumba, C. J. (2012). Case study of knowledge management implementation in a medium-sized construction sector firm. *Journal of Management in Engineering*, 28 (3), 338-347.
31. Tillema, H. H. (2006). Authenticity in Knowledge-productive Learning: What Drives Knowledge Construction in Collaborative Inquiry? *Human Resource Development International*, 9 (2), 173-190.
32. Tot-Savić, T., Tot, V. (2020). Particularity of human resources development in business entities in Central Serbia. *Ekonomija: teorija i praksa*, 13 (4), 1-17.
33. Ussahawanitchakit, P. (2008). Impacts of Organizational Learning on Innovation Orientation and Firm Efficiency: an Empirical Assessment of Accounting Firms in Thailand. *International Journal of Business Research*, 8 (4), 1-12.
34. Xuan, V. (2020). Factors affecting knowledge sharing in enterprises: Evidence from small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 10 (2), 469-478.

# IMPROVING THE QUALITY OF SME BUSINESS OPERATIONS BY APPLYING THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL LEARNING

Cvjetković Milena

Cvjetković Milovan

Josimović Milica

**Abstract:** *The subject of research in this paper is the concept of organizational learning and the impact it has on improving the quality of business of small and medium enterprises. The aim of the research is to determine how organizational learning should be improved in order for it to give the best possible results in company business operations. The results of the research showed that the efficiency of organizational learning is built on a motivated workforce and team cooperation. Variables of organizational learning have shown the greatest impact on innovative activities and continuous improvements as factors in improving the quality of business. The paper presents a decision-making model with an artificial neural network approach for continuous improvement of the quality of business of small and medium enterprises through the application of the concept of organizational learning. The presented research results can be used as guidelines to owners and managers of small and medium enterprises, indicating the right direction if the aim is to improve the quality of business on the basis of organizational culture that supports the creation and exchange of knowledge.*

**Keywords:** *quality improvement / organizational learning / innovative activity / small and medium enterprises / neural network*