

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**Učecha se organizacija - sinonim za uspešno podjetje prihodnosti
(na primeru izbranega podjetja xy)**

**Kandidatka: Leonida Soršak
Študentka študija ob delu
Številka indeksa: 11190122416
Program: komercialist
Mentor: mag. Mirjana Ivanuša-Bezjak**

Maribor, september, 2007

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Študentka Leonida Soršak izjavljam, da sem (v skladu z Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah – UL št. 16/2007) avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mirjane Ivanuša - Bezjak.

V Mariboru, dne

Podpis:

.....

Zahvala

Pričujoče diplomsko delo je plod moje radovednosti in želje, da bi tudi drugim ljudem predstavila pojem učeče se organizacije in dejavnike, ki so po mojem mnenju ključnega pomena za njen uspeh, ter mnogih ljudi, ki so mi pri tem pomagali in si zaslužijo zahvalo. Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici mag. Mirjani Ivanuši - Bezjak, ki mi je ves čas stala ob strani in me s svojimi nasveti vodila v pravi smeri, lektorici gospe Aniti Kokot za potrpežljivost pri iskanju in odpravljanju napak in svojim domačim, ki so me več čas bodrili in mi spregledali marsikatero neopravljeno gospodinjsko opravilo. Zahvaljujem se tudi vsem zaposlenim izbranega podjetja xy, ki so v tako velikem številu izpolnili anketni vprašalnik in mi s svojo pripravljenostjo pomagati vlili, proti koncu še kako potrebne, dodatne pozitivne energije.

Povzetek in ključne besede

Cilj vsake sodobne organizacije je poslovati uspešno in svojo konkurenčno prednost ohraniti tudi v prihodnosti. Pojavlja pa se vprašanje, kako ob vse večji globalizaciji gospodarskega prostora in vse večjih zahtevah potrošnikov to tudi doseči. Odgovor leži v pristopu h konceptu učeče se organizacije, ki je v zahodni Evropi in ZDA že dobro znan. Koncept učeče se organizacije ne predstavlja samo drugačnega odnosa do znanja v podjetjih, temveč korenito posega v samo organizacijo, način vodenja in način razmišljanja celotnega podjetja. V njej ima management vlogo mentorja, svetovalca, spodbudnika novih idej in inovativnosti. Učeča se organizacija temelji na višji organizacijski kulturi, drugačnem načinu komuniciranja, drugačnem ravnanju z znanjem in predvsem na spoštovanju slehernega zaposlenega. Zaposleni poznajo poslanstvo svojega podjetja, so zavezani k skupnim ciljem in strategiji. Še več, strategijo ustvarjajo skupaj. Tukaj za vertikalno hierarhijo, izpolnjevanje ukazov in kontrolo sleherne izvedene aktivnosti ni prostora. Učeča se organizacija ima v svojih vrstah samozavestne ljudi, ki svoje delo opravljajo v skupinah, obenem pa samostojno in odgovorno, zato ne potrebujejo nadzora od zgoraj, pripravljeni so se nenehno izobraževati in svoje znanje deliti z drugimi. S pomočjo znanja vseh zaposlenih učeča se organizacija ustvarja novo, njej lastno organizacijsko znanje, ki je osnova za napredek in njen poslovni uspeh. Zaposleni v učečih se organizacijah so visoko motivirani in za svoje dosežke nagrajeni. Nagrade ne predstavlja vedno samo denar. To je lahko tudi izobraževanje. Le-to, kot ena izmed temeljnih nalog učeče se organizacije, vpliva na osebni razvoj posameznikov in izboljšuje njihove kompetence.

V Sloveniji učečih se organizacij še ni veliko. Razlogov za to je lahko več. Večina se jih za pristop k učečim se organizacijam še ni odločila, ker so še vedno prepričane, da zaposleni bolj potrebujejo njih, kot pa obratno in organizacijske strukture še niso pripravljene spremeniti. Druge organizacije bi se za tak korak odločile, pa ne vedo, kako to izpeljati in kdaj je za uvedbo koncepta učeče se organizacije najprimernejši trenutek. Ostaja pa dejstvo, da bodo v želji po obstanku in napredku morale storiti tudi to. Prav gotovo bodo potrebovale pomoč strokovnjakov. Inštitut USP, s sedežem v Ljubljani, je bil ustanovljen ravno s tem namenom. Poleg promocije je

njegovo delo v celoti posvečeno podpori slovenskim podjetjem pri preoblikovanju v učeče se organizacije in vrednotenju njihovih dosežkov. Petnajstim slovenskim podjetjem je z njegovo pomočjo to že uspelo.

Ključne besede: učeča se organizacija, timsko delo, organizacijska kultura, organizacijsko znanje, učenje, motiviranost, kompetence, osebni razvoj

Abstract

The goal of each contemporary organization is to be successful and to keep its competitive advantage in the future as well. But there is a question to be considered: how to reach these goals in spite of growing globalisation in the economic area and increasing consumers' demands. The answer lies in accepting concept of a learning organization, already well established in Western Europe and USA. This concept not only means a different attitude to knowledge in organizations, but also deeply affects the organization itself, the way of leading it and the way of thinking in organization in general. The role of management in such organization is to teach, advise and encourage new ideas and innovation. The learning organization is based on higher organizational culture, different mood of communication, different knowledge management and above all on respecting each employee. These are aware of the very aim of their company, and committed to its goals and strategy. Even more, they are building them. Here is no place for vertical hierarchy, obeying orders and controlling each and every performed activity. The employees of the learning organization are selfconscious people, performing their work in teams, yet by themselves at a high level of responsibility, so there is no need for permanent observing from above all the time. They are willing to learn continuously and to share their knowledge with the others. Gathering the knowledge of all employees the learning organization creates new, its own organizational knowledge, the basement of its advantage and business success. The learning organization's employees are highly motivated and their contributions rewarded. It doesn't always have to be a financial reward. Being put to an educational program can be a reward as well. This as one of the basic tasks of a learning organization also influences their employees' personal development and improves their competences.

Learning organizations in Slovenia are very rare. The reasons for such present statement could be many. Most of the companies haven't accepted the learning organization approach yet because they are convinced that employees need them more than vice-versa and are therefore not willing to change their organizational structure yet. Others would like to make this step but don't know how to do it and when it would be the most convenient moment to start. But the fact that they

will have to do it in order to stay in business and become even better remains. It is obvious they shall need some expert- help. The Institut USP placed in Ljubljana was formed exactly for this purpose. Beside promotion their activities are dedicated entirely to supporting slovene organizations in transforming into learning organizations and evaluating their achievements as well. With their help fifteen slovene companies have already succeeded in getting the title of a learning organization.

Key words: learning organization, team work, organizational culture, organizational knowledge, learning, motivation, competences, personal development

Kazalo vsebine

1	UVOD.....	14
1.1	IZBRANO PODJETJE.....	14
1.2	OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE.....	14
1.3	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE.....	15
1.3.1	<i>Namen diplomske naloge.....</i>	15
1.3.2	<i>Cilj diplomske naloge.....</i>	15
1.3.3	<i>Osnovne trditve diplomske naloge.....</i>	15
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	16
1.5	METODE RAZISKOVANJA.....	16
2	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	17
2.1	KDAJ GOVORIMO O UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	18
2.2	ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	19
2.3	RAZLOGI ZA VPELJAVO KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJE	20
2.4	MODEL UVAJANJA KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU USP 8K	21
2.5	VLOGA POSLOVNE ODLIČNOSTI V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	30
2.6	PRESOJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE S STANDARDOM KAKOVOSTI USP-1	33
3	POMEN ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI	37
3.1	ZNANJE KOT KOMPONENTA STRATEŠKEGA NAČRTA ZA DOSEGO PRIHODNIH CILJEV UČEČE SE ORGANIZACIJE	38
3.2	POTI DO ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	41
3.3	UČENJE, USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	43
3.4	IZOBRAŽEVANJE- INVESTICIJA IN NE STROŠEK	45
3.5	VRSTE ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	45
3.6	POMEN »MEHKIH« ZNANJ.....	48
3.7	MANAGEMENT ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	48
3.7.1	<i>Pridobivanje znanja.....</i>	51
3.7.2	<i>Prenos znanja med zaposlenimi.....</i>	51
3.7.3	<i>Uporaba znanja</i>	52
3.7.4	<i>Hranjenje znanja</i>	53
3.7.5	<i>Merjenje učinkov znanja.....</i>	54
4	VPLIV ZNANJA NA POSAMEZNIKA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	56
4.1	MODEL PREOBLIKOVANJA POSAMEZNIKA Z VIDIKA IZOBRAŽEVANJA PO KIRKPATRICKU	56
4.1.1	<i>Reakcija in odziv.....</i>	57
4.1.2	<i>Usposabljanje.....</i>	58
4.1.3	<i>Obnašanje.....</i>	59
4.1.4	<i>Merjenje rezultatov.....</i>	60
4.2	SAMOSTOJNOST PRI DELU	61
4.3	RAZVIJANJE KOMPETENC POSAMEZNIKA.....	62
4.4	MOTIVIRANOST POSAMEZNIKA	63
4.5	OSEBNOSTNI RAZVOJ	68
5	ZNANJE KOT GIBALO RAZVOJA UČEČE SE ORGANIZACIJE NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA XY	71
5.1	PREDSTAVITEV PODJETJA XY	71
5.2	IZBRANO PODJETJE XY - UČEČA SE ORGANIZACIJA DA ALI NE.....	72

5.3	IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH OD ZAČETKA UVEDBE KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE DO DANES	73
5.4	NAČINI PRIDOBIVANJA ZNANJA V IZBRANEM PODJETJU XY	74
5.5	ODNOS ZAPOSLENIH DO PRIDOBIVANJA ZNANJA	75
6	ANKETIRANJE MED ZAPOSLENIMI IZBRANEGA PODJETJA XY	76
6.1	IZDELAVA ANKETE.....	76
6.2	IZVEDBA ANKETIRANJA	76
6.3	ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV	77
6.4	ANKETNI VPRAŠALNIK	77
7	ZAKLJUČEK	122
8	SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV	124

Kazalo slik

Slika 1: Učeča se organizacija: uspešna zveza prihodnosti med posamezniki in podjetjem.....	20
Slika 2: Stanje dejavnikov USP v slovenskih podjetjih med leti 2001–2004	24
Slika 3: Intelektualni kapital organizacije	38
Slika 4: Povezava med poslovno strategijo in znanjem ob upoštevanju SWOT analize	39
Slika 5: Gradniki managementa znanja.....	40
Slika 6: Krogotok organizacijskega učenja	44
Slika 7: Znanje zaposlenega, potrebno za dokončanje delovnih nalog	47
Slika 8: Pomen managementa znanja za organizacijo.....	50
Slika 9: Vpliv novih načel managementa na vedenje posameznikov.....	62
Slika 10: Zagotavljanje uspešnosti podjetja z uspešnimi zaposlenimi	66
Slika 11: Rezultati ankete o uresničevanju psiholoških pogodb	67
Slika 12: Vpliv vrednot na posameznikov razvoj.....	69
Slika 13: Gibanje stopnje izobrazbe zaposlenih v izbranem podjetju xy med leti 2002 in 2006..	74
Slika 14: Grafični prikaz odgovorov na 1. vprašanje	78
Slika 15: Grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje	79
Slika 16: Grafični prikaz odgovorov na 3. vprašanje	80
Slika 17: Grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje	81
Slika 18: Grafični prikaz odgovorov na 5. vprašanje	83
Slika 19: Grafični prikaz odgovorov na 6. vprašanje	84
Slika 20: Grafični prikaz odgovorov na 7. vprašanje	86
Slika 21: Grafični prikaz odgovorov na 8. vprašanje	87
Slika 22: Grafični prikaz odgovorov na 9. vprašanje	89
Slika 23: Grafični prikaz odgovorov anketirancev na 10. vprašanje.....	90
Slika 24: Grafični prikaz odgovorov na 11. vprašanje	91
Slika 25: Grafični prikaz odgovorov na 12. vprašanje	92
Slika 26: Grafični prikaz odgovorov na 13. vprašanje	94

Slika 27: Povprečna ocena posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost	95
Slika 28: Grafični prikaz odgovorov na 15. vprašanje	96
Slika 29: Grafični prikaz odgovorov na 16. Vprašanje	98
Slika 30: Grafični prikaz odgovorov na 17. Vprašanje	99
Slika 31: Grafični prikaz odgovorov na 18. vprašanje	100
Slika 32: Grafični prikaz odgovorov na 19. vprašanje	101
Slika 33: Grafični prikaz odgovorov na 20. vprašanje	103
Slika 34: Grafični prikaz odgovorov na 21. vprašanje	104
Slika 35: Grafični prikaz odgovorov na 22. vprašanje	105
Slika 36: Grafični prikaz odgovorov na 23. vprašanje	107
Slika 37: Grafični prikaz odgovorov na 24. vprašanje	108
Slika 38: Grafični prikaz odgovorov na 25. vprašanje	109
Slika 39: Grafični prikaz odgovorov na 26. vprašanje	110
Slika 40: Grafični prikaz starostne strukture anketirancev	111
Slika 41: Grafični prikaz izobrazbene strukture anketirancev	112

Kazalo tabel

Tabela 1: Razlika med posameznimi organizacijskimi elementi tradicionalne in učeče se organizacije.....	18
Tabela 2: Značilnosti poslovne odličnosti.....	32
Tabela 3: Kaj je zaposlenim pomembno pri delu	61
Tabela 4: Izražanje in razmišljanje zaposlenih, ki delajo za plačo, in zaposlenih, ki so plačani za svoje delo.....	69
Tabela 5: Primerjava organizacijskih elementov učeče se organizacije z organizacijskimi elementi izbranega podjetja xy	73
Tabela 6: Kako dolgo ste že zaposleni v sedanjem podjetju?	77
Tabela 7: Kako dobro poznate vizijo, poslanstvo in cilje svojega podjetja?.....	78
Tabela 8: Od česa je, po Vašem mnenju, odvisna uresničitev teh ciljev?	80
Tabela 9: Kakšev vpliv ima posameznik na uresničitev zastavljenih ciljev Vašega podjetja?	81
Tabela 10: Kako dolgo že opravljate dela in naloge na sedanjem delovnem mestu?	82
Tabela 11: Odgovori anketirancev na 6. vprašanje	84
Tabela 12: Kaj je, po Vašem mnenju, razlog, da svoje delo še danes uspešno opravljate?	85
Tabela 13: Prikaz odgovorov anketirancev na 8. vprašanje	86
Tabela 14: Na kakšen način bi moralo biti, po Vašem mnenju, izobraževanje v podjetju organizirano?	88
Tabela 15: V katerem času bi se moralo izobraževanje v podjetju izvajati?.....	89
Tabela 16: Kdaj ste se nazadnje udeležili kakšnega izobraževanja?.....	91
Tabela 17: Kakšen vpliv je imelo na izobraževanju pridobljeno znanje na Vašo delovno uspešnost?.....	92
Tabela 18: Na kakšen način vas Vaš predpostavljeni nagradi za delovno uspešnost?.....	93
Tabela 19: Prosim, da z 1–5 ocenite pomen posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost.....	94
Tabela 20: Kako pogosto o Vaši delovni uspešnosti izvedo zaposleni izven Vaše delovne sredine?	96
Tabela 21: Izmenjava informacij in znanja med zaposlenimi v delovni sredini izbranega podjetja (16. vprašanje)	97

Tabela 22: 17. Vprašanje: Izmenjava informacij in znanja v izbranem podjetju xy	98
Tabela 23: Napredovanje kot rezultat pridobljenega znanja v izbranem podjetju xy	100
Tabela 24: Odgovori anketirancev na 19. vprašanje: Kaj bi morali narediti za svoje napredovanje?.....	101
Tabela 25: Odgovori anketirancev na 20. vprašanje: Ali ste se pripravljene izobraževati v svojem prostem času?	102
Tabela 26: Rezultati analize ankete pri 21. vprašanju: Kakšna pričakovanja mora izpolniti izobraževanje, da ste se ga pripravljene udeležiti v svojem prostem času?.....	103
Tabela 27: Ocena posameznih trditev 22. vprašanja s strani anketirancev izbranega podjetja xy	105
Tabela 28: Odgovori anketirancev na zastavljeno 23. vprašanje anketnega vprašalnika.....	106
Tabela 29: Ocena trditev 24. vprašanja anketnega vprašalnika.....	107
Tabela 30: Odgovori anketirancev na 25. vprašanje anketnega vprašalnika.....	109
Tabela 31: Odgovori anketirancev na 26. zastavljeno vprašanje	110
Tabela 32: Starostna struktura anketirancev.....	111
Tabela 33: Izobrazbena struktura anketirancev	112

1 UVOD

1.1 *Izbrano podjetje*

Neimenovano izbrano podjetje xy, s sedežem v Mariboru, je v slovenskem finančnem prostoru prisotno že nekaj desetletij.

Danes je izbrano podjetje organizirano kot delniška družba, ki zaposluje preko 1.500 ljudi (podatek s konca leta 2006). Njegov osnovni kapital znaša 24.367.785,01 EUR. Ima dvočlansko upravo, katere delovanje spremlja devetčlanski nadzorni svet. Obravnavano podjetje je še vedno v večinski lasti države (90,40 %), vendar se zanj že pripravlja privatizacijski postopek.

1.2 *Opredelitev obravnavane zadeve*

Hitre in velike spremembe, kot so tehnologija, zakonodaja, spremenjene zahteve potrošnikov ter globalizacija, silijo sodobna podjetja k veliki fleksibilnosti, neprestanemu izobraževanju in upravljanju znanja. Pojem učeče se organizacije postaja torej prej pravilo kot izjema. Učeča se organizacija spreminja tradicionalno pojmovanje pristojnosti, odgovornosti ter odnosa do zaposlenih. Le-ti predstavljajo največji kapital podjetja, so zadovoljni, motivirani in svojemu podjetju zvesti. Učeča se organizacija postaja tako edini način za doseganje dobrih poslovnih rezultatov ob pojavu vse trše konkurence. Pot do uspešne učeče se organizacije je dolga in naporna.

Primer izbranega podjetja xy kaže na njegovo postopno preoblikovanje v učečo se organizacijo. To dokazuje prenovljen informacijski sistem, širjenje obsega poslovanja (znanje z različnih področij) ter pogosta izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. V letu 2006 je obravnavano podjetje xy izvedlo tudi delno sistemizacijo delovnih mest z novo definicijo zahtev, kar kaže na zavedanje o pomenu boljše izobraženosti zaposlenih.

1.3 Namen, cilji in osnovne trditve

1.3.1 Namen diplomske naloge

Namen diplomske naloge je predstaviti karakteristike učeče se organizacije na podlagi teoretičnih virov. Prav tako želim podrobneje prikazati pomen znanja v učeči se organizaciji, poti do njega in njegov vpliv na uspešnost podjetja ter na razvoj kompetenc, samostojnosti, motivacije ter osebnosti posameznega zaposlenega, vključno s primerom izbranega podjetja xy.

1.3.2 Cilj diplomske naloge

Cilj diplomske naloge je s pomočjo anketiranja ugotoviti, kakšna je sedanja pripadnost, odnos posameznikov do izobraževanja ter kateri so najpogostejši načini prenosa znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju xy. Dobljeni rezultati izvedene ankete bodo podjetju v pomoč pri prihodnjem načrtovanju pridobivanja in prenosa znanja, prav tako pa bodo potrdili ali ovrgli navedene osnovne trditve.

1.3.3 Osnovne trditve diplomske naloge

Menim, da je odnos zaposlenih do znanja in permanentnega izobraževanja še vedno zadržan oz. v nekaterih primerih odklonilen. Nanj se gleda kot na nujno zlo in odvečno aktivnost. Negativen odnos do pridobivanja znanja je v premem sorazmerju s pridobljeno stopnjo izobrazbe (nižja stopnja izobrazbe - slabši odnos do izobraževanj) in s starostjo zaposlenih. Prepričana sem, da pa bo raziskava potrdila pozitiven vpliv spodbud, pohval in dobrega vzdušja na delovnem mestu na pripravljenost za izobraževanje.

1.4 *Predpostavke in omejitve*

V svoji diplomski nalogi nameravam raziskovalni del izvesti s pomočjo ankete med zaposlenimi v izbranem podjetju. Dovoljenje s strani podjetja ne predstavlja problema. Več problemov pričakujem med zaposlenimi, ki si bodo »vzeli« preveč časa za izpolnjevanje anketnega vprašalnika ali mi ga sploh ne bodo vrnil. Nekaj težav pričakujem tudi pri izposoji potrebne literature, saj je po pisnih virih na temo učeče se organizacije povpraševanje veliko, izvodov knjig pa včasih ne toliko, kot bi bilo potrebno.

1.5 *Metode raziskovanja*

Diplomska naloga bo imela teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu bom raziskala različne pisne vire v slovenskem in angleškem jeziku, diplomske in magistrske naloge na temo učeče se organizacije ter nekatere internetne strani.

Izdelala bom anketni vprašalnik. Vprašalnik bo anonimen, sestavljen iz 27 vprašanj z več možnimi odgovori. Vprašanja bodo zastavljena tako, da bodo razumljiva vsem anketirancem in ne bodo vsebovala tujk in popačenk. Nanašala se bodo na delovno dobo, odnos do izobraževanja, motiviranje in lojalnost zaposlenih. 120 vprašalnikov bom z interno pošto razposlala zaposlenim različnih oddelkov izbranega podjetja xy (poslovne enote, oddelek za poslovanje s podjetji, organizacija, kadrovska služba), da bodo dobljeni rezultati bolj odsevali njegovo celostno podobo. Vrnjene vprašalnike bom statistično obdelala, rezultate pa prikazala s pomočjo tabel in grafikonov.

2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Vedno večje spremembe v okolju (globalizacija, nove tehnologije, spremembe zakonodaje, spremembe v vedenju potrošnikov) zahtevajo od podjetij vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami v okolju je koncept učeče se organizacije (angl. learnig organization), ki temelji na nanehnem izboljševanju sposobnosti podjetja. To je mogoče doseči le z osebnim razvojem posameznikov in permanentnim učenjem vseh zaposlenih. Svoje korenine ima učeča se organizacija v ZDA in Veliki Britaniji.

Od klasične organizacije se učeča se organizacija razlikuje po:

- sistematičnem reševanju problemov,
- sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi,
- učenju iz lastnih uspehov in napak,
- učenju iz tujih izkušenj (benchmarking) in
- hitrem in učinkovitem prenosu znanja v organizaciji (Uršič, 2004, 65).

Razlike med posameznimi elementi tradicionalne (klasične) in učeče se organizacije so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Razlika med posameznimi organizacijskimi elementi tradicionalne in učeče se organizacije

<i>Organizacijski element</i>	<i>Tradicionalna organizacija</i>	<i>Učeča se organizacija</i>
Oblika hierarhije	vertikalna	horizontalna
Način vodenja	avtokratsko	vzajemno
Cilj organizacije	dobiček	zadovoljstvo potrošnikov
Vrsta tržišča	domače	globalno
Prednost	stroški	kakovost
Nosilci dela	posamezniki	skupine (timi)
Organizacijska usmerjenost	funkcija	proces
Najpomembnejši vir	kapital	informacije in znanje
Kontrola kakovosti	nadzor drugega	samonadzor
Pričakovanja zaposlenih	plača	osebnostni razvoj
Inovacije	strokovne službe	vsi zaposleni
Oblika komuniciranja	od zgoraj navzdol	v vseh smereh

Vir: prirejeno po Marolt J.: TQM, Revija za kakovost, 1996, str. 24

2.1 *Kdaj govorimo o učeči se organizaciji*

Učeča se organizacija je v poslovnem prostoru interpretirana kot organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in preoblikuje znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja (Uršič, 2004, 1). Njeni člani med seboj sodelujejo, si izmenjujejo znanja in ideje o načinih njegove uporabe v delovnih procesih ter tako ustvarjajo omrežje znanja. S pomočjo tega izboljšujejo sposobnosti za doseganje tistih rezultatov (organizacije), ki si jih resnično želijo. Učeča se organizacija ima željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja (Dimovski, 2005, 91).

Pojem učeče se organizacije je zelo dobro poznan in že ustaljen v ZDA in nekaterih gospodarsko visoko razvitih državah zahodne Evrope. Drugod, tako tudi v Sloveniji, se šele počasi uveljavlja. Tudi literature na to tematiko je vedno več, čeprav v glavnem ponuja le modele uvajanja koncepta učeče se organizacije. Le-ti so redko podkrepjeni z rezultati raziskav, ki bi dajali

konkretne podatke o tem, kako se uvedba koncepta učeče se organizacije odraža v poslovnih rezultatih podjetja. Tovrstne raziskave so namreč še vedno zelo redke, upoštevajo pa v glavnem samo finančne podatke posameznih podjetij. Učeča se organizacija pa pomeni več kot samo dober poslovni rezultat.

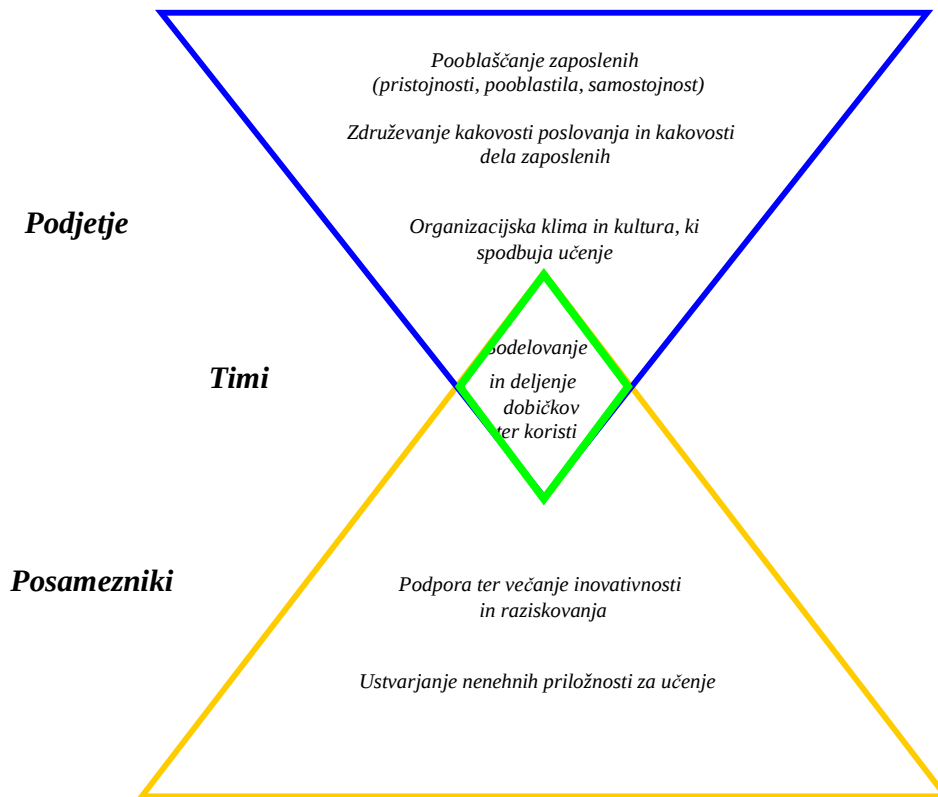
2.2 Značilnosti učeče se organizacije

Učeča se organizacija ima najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja dejavnosti podjetja in prenosa informacij med zaposlenimi, zaradi česar so odstranjenе vse sledi organizacijske (vertikalne) hierarhije. Zato zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, pri dajanju pooblastil zaposlenim, komunikaciji, participativni strategiji in prilagodljivo kulturo. Hierarhija organizacije podjetja v tem primeru predstavlja mnogo širši pojem od hierarhije ukazovanja v praksi organizacije in celo zahteva, da je pri oblikovanju ciljev enakomerno upoštevan vpliv od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol (http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_4/html/clanek_02.html, str.10).

Učeča se organizacija se uči hitreje od njenih konkurentov, saj ima razvito razumevanje, proces organizacijskega učenja ter management znanja. V njej ni več govora o individualnem znanju, temveč o znanju organizacije. Zato tudi njeno tržno vrednost predstavljata finančni in intelektualni kapital. Za marsikatero sodobno učečo se organizacijo je slednji tudi edini.

Učeča se organizacija pospešuje komunikacijo med zaposlenimi, prav tako pa tudi nenehno sodelovanje. Vsi njeni člani so nenehno vključeni v prepoznavanje in reševanje problemov, eksperimentiranje in iskanje novih rešitev, imajo enakopraven položaj, dostopne so jim vse potrebne informacije, ustvarjajo v okolju z nizko stopnjo hierarhije in kulturo, ki vzpodbudno deluje na nastajanje novih idej in rešitev. Slika 1 prikazuje, kako sta v učeči se organizaciji med seboj povezana organizacija in vsak posamezni zaposleni.

Slika 1: Učeča se organizacija: uspešna zveza prihodnosti med posamezniki in podjetjem



Vir: prirejeno po Uršič D.: Učeča se organizacija, 2004, str. 161

V učeči se organizaciji so delavci in nižji management usposobljeni in tudi pooblašteni, da sami iščejo in uvajajo nove rešitve za reševanje problemov in doseganje ciljev podjetja, brez predhodnega dovoljenja s strani nadrejenih in managementa. Naloga vrhnjega managementa je le, da jim to omogoči.

2.3 Razlogi za vpeljavo koncepta učeče se organizacije v podjetje

Vsako uspešno podjetje pride do točke, ko mora kreniti po poti učeče se organizacije, če hoče še naprej poslovati uspešno. Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, pri izzivih sodobnega okolja niso v veliko pomoč. V

ospredje prihajajo nove kvalitete: učenje, hitrost, prilagodljivost, inovativnost ter povezave v sami organizaciji, pa tudi širše. Ker je hitrost odzivanja na spremembe v okolju zelo pomembna, je potrebno odstraniti birokratske okvire, samo organizacijo pa oblikovati tako, da se bo na spremembe lahko hitro odzivala. Konkurenca postaja vse ostrejša (kdor prej pride, prej melje), globalizacija pa ravno tako vse širša in hitrejša. Ta poleg cenejše delovne sile in večje razpoložljivosti proizvodnih virov prinaša tudi potrošnike, ki prihajajo iz različnih kulturnih področij, imajo različne zahteve in pričakovanja, tuje vladne zahteve in predpise, ki se med seboj zelo razlikujejo, in lokalne vire, ki vladne zahteve marsikdaj celo narekujejo.

Širše znanje, predvsem pa upravljanje z znanjem, inovativnost ter hitrost postajajo tako ključnega pomena.

2.4 Model uvajanja koncepta učeče se organizacije po modelu USP 8K

Osnova koncepta učeče se organizacije je Sengejevih pet disciplin oz. pet ključnih elementov učeče se organizacije:

- sistemsko mišljenje,
- osebno mojstrstvo,
- razvoj miselnih modelov,
- skupna vizija in
- delo v timu.

Temeljna značilnost učeče se organizacije je *sistemsko mišljenje*. Zagotavlja ji potrebno motivacijo za delo in neprestano izpopolnjevanje znanja vseh zaposlenih, kaže pa se v dobrih poslovnih rezultatih. Brez systemskega mišljenja je vizija organizacije podobna slikanju lepe prihodnosti brez poznavanja sredstev in načinov, ki tja vodijo (Senge, 1999, 12). Te načine predstavljajo osebno mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, skupna vizija in delo v skupini.

Osebno mojstrstvo je temeljni element učeče se organizacije, ki poudarja posameznike, njihov osebni razvoj in težnjo po učenju. Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva neprestano širijo svoje sposobnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo. Osebnega mojstrstva ne

predstavljajo samo kompetence in spretnosti posameznika, temveč tudi njegova sposobnost razlikovanja med pomembnimi in manj pomembnimi stvarmi ter sposobnost kritičnega presojanja stvarnosti.

Razvoj miselnih modelov je za učečo se organizacijo pomemben, saj vpliva na tiste aktivnosti v organizaciji, ki pomagajo ustvarjati njeno zunanjo podobo in »so krivi« za uspeh ali neuspeh poslovanja. S pomočjo miselnih modelov organizacija predvidi tudi potrebe in pričakovanja potrošnikov in v ta namen spreminja in uvaja nove produkte in storitve.

Brez *skupne vizije* učeča se organizacija ne more delovati. Le-ta ji daje tudi potrebno energijo za neprestano učenje in vodi vse zaposlene k istemu cilju. Brez vizije tudi ni organizacijskega učenja. Pri njem nastaja novo znanje v smislu širjenja kreativnih sposobnosti zaposlenih, ki pa bo videti abstraktno in brez pomena, dokler jih ne bodo pritegnili takšna vizija in cilji, ki si jih bodo zaposleni resnično želeli doseči (Senge, 1999, 206).

Za uspešno *delo v skupini* je pomemben proces usklajevanja in razvijanja tistih sposobnosti, ki skupino pripeljejo do dobrih poslovnih rezultatov in jo usmerijo k skupni viziji organizacije. S pomočjo dela v skupini nastaja in se izpopolnjuje tudi osebno mojstrstvo posameznikov, ki to skupino sestavljajo. Govora je torej o skupinskem učenju, ki ga mora podpirati in izpopolnjevati vsaka učeča se organizacija.

Lahko torej rečemo, da je uspeh podjetjem, ki se odločijo v svoje delovanje vključiti sistemsko mišljenje in dati vso podporo neprestanemu izobraževanju, zagotovljen, vendar odločitev ni enostavna. Podjetja pri tem potrebujejo pomoč ustrezno izobraženih strokovnjakov, tudi v Sloveniji. V ta namen je pri nas nastalo podjetje, Inštitut USP, ki se ukvarja izključno z raziskovanjem naklonjenosti slovenskih podjetij smernicam učečega se podjetja ter s promocijo, uvajanjem in presojanjem kvalitete elementov učečega se podjetja v tistih organizacijah, ki so se za to pot že odločile.

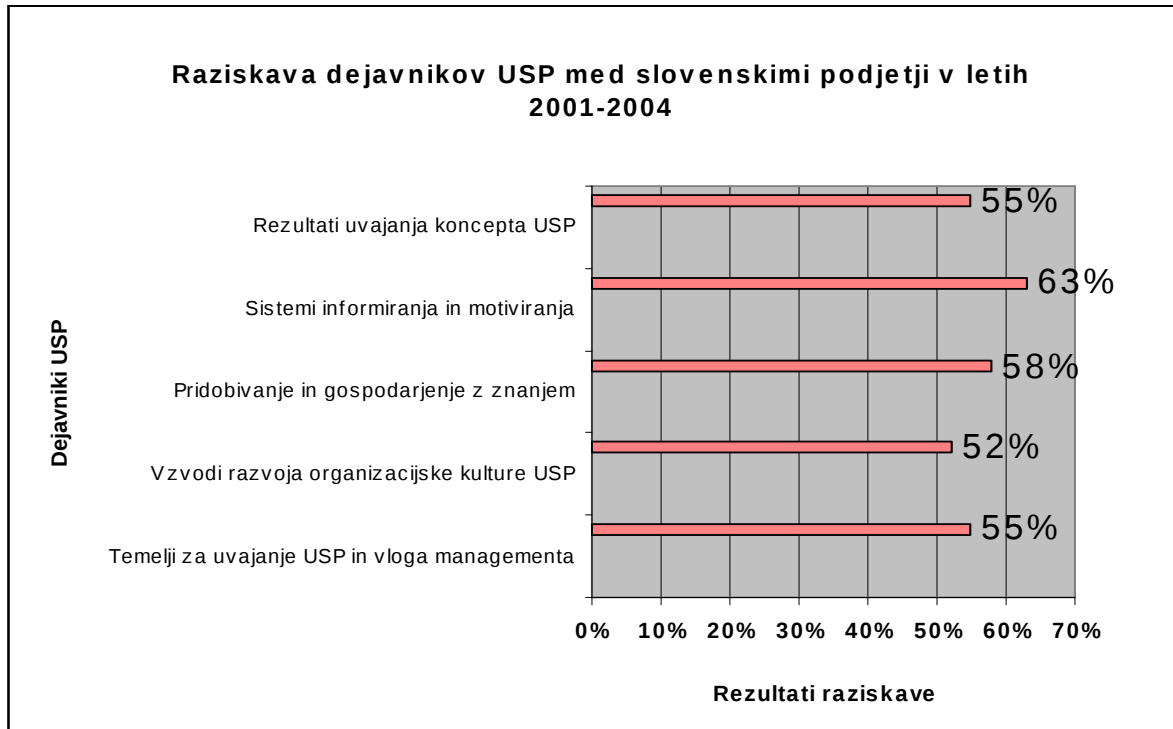
Raziskave o stopnji prisotnosti elementov koncepta učečega se podjetja, ki jih vsakoletno izvaja Inštitut USP kažejo, da se vloga znanja v slovenskem gospodarstvu počasi povečuje in pogloblja (Možina, 2006, 171).

V raziskavi, ki jo je s pomočjo ankete v letih 2001–2004 inštitut izvedel skupaj z Gospodarsko zbornico Slovenije v 500 največjih slovenskih podjetjih, so merili prisotnost elementov učečega se podjetja, t. j. usposobljenost managementa in način upravljanja s človeškimi viri, odnos podjetij do sprememb in inovativnosti, pridobivanje in gospodarjenje z znanjem, sisteme informiranja in motiviranja ter merjenje učinkov izobraževanj in investicij v znanje (Slika 2). Rezultati so pokazali:

- da uvajanje koncepta učečega se podjetja pozitivno vpliva na poslovno uspešnost podjetja, vendar je podjetij, ki bi se zanj odločila, še malo,
- podjetja z znanjem slabo gospodarijo, naložbe v znanje in zaposlene pa so tvegane zaradi neprimerno usposobljenega managementa, nezadovoljstva zaposlenih, ki podjetja zapuščajo zaradi občutka nespoštovanja ter neupoštevanja in slabo razvite spremljave merjenja učinkov v tovrstne naložbe,
- management je v večini podjetij slabo razvit in še ni pripravljen na uvedbo koncepta učečega se podjetja,
- najslabše razvita je inovativna dejavnost in kultura podjetij.

Ugotovljeno je bilo tudi, da imajo slovenska podjetja pri uvajanju koncepta učečega se podjetja še precej rezerv, saj je znašala srednja vrednost vseh merjenih dejavnikov le 58 %. Najboljše rezultate pri uvajanju koncepta učečega se podjetja je imelo v opazovanem obdobju petnajst slovenskih podjetij: Arcont, Danfoss Trata, Gorenje, Henkel Slovenija, Iskra Mehanizmi, Johnson Controls NTU, Lek, Luka Koper, Nova ljubljanska banka, Poslovni sistem Mercator, Revoz, Trimo in Zavarovalnica Triglav OE Murska Sobota (povz. po Češnovar T. v Možina S., 2006, 213–219).

Slika 2: Stanje dejavnikov USP v slovenskih podjetjih med leti 2001–2004



Vir: Češnovar T. v Možina S.: Management znanja, 2006, str. 214

Inštitut USP je že kmalu po svoji ustanovitvi začel z razvojem modela USP-8K, ki naj bi dal odgovore na naslednja vprašanja:

- kako naj ambiciozno, svetovni konkurenci izpostavljeno podjetje postane učeče se podjetje,
- kako naj podjetje razvija svojo infrastrukturo, da bo odprto za nenehno učenje, nova znanja in smiselne spremembe,
- katerim procesom in sistemom mora podjetje posvetiti posebno pozornost.

Prehod zahteva poglobitev v konceptualni okvir organizacije. Spremeniti je potrebno organizacijsko miselnost, prepričanja ter način poslovanja (Delič, 2005, 28).

Uvajanje koncepta USP v podjetje se začne s strateškim premislekom najožjega vodstva in nadaljuje z udeležbo vseh zaposlenih. Koncept omogoča preglednost vseh nujnih elementov učeče se organizacije, ki morajo delovati celovito in med seboj povezano. Model USP-8K je primeren za uvajanje v različne vrste organizacij. Sestavlja ga osem korakov, ki nas postopoma vodijo do učeče se organizacije. Vsak posamezen korak predstavlja več aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti in vpeljati v celotno organizacijo. Oglejmo si jih.

Prvi korak: pristop k učečemu se podjetju

- ***Predstavitev koncepta USP***, kjer se vodstvu podjetja predstavijo namen, cilji, prednosti in koristi, vsebina koncepta učečega se podjetja in projekti izvedbe z modelom USP-8K;
- ***sprejem listine učečega se podjetja***, ki predstavlja temeljno vodilo razvojnega dela Inštituta USP, strateško orientacijo učečim se podjetjem in je sestavni del protokola včlanjevanja podjetij v Inštitut USP. S podpisom te listine se vodstvo podjetja dolgoročno zaveže k uresničevanju temeljnih načel učečega se podjetja.

Drugi korak: analiza razvojne stopnje USP in okvirni program USP

Njegov namen je nadaljnja seznanitev vodstva s konceptom USP, modelom USP-8K ter izvedba začetnih aktivnosti, ugotovitev trenutnega stanja razvojne stopnje podjetja v skladu z določili koncepta USP ter izdelava in sprejem programa uvajanja in razvoja koncepta USP skozi naslednje faze:

- ***strateška analiza razvojne stopnje učečega se podjetja***, s pomočjo katere spoznamo tiste dejavnike v podjetju in njegovem okolju, ki lahko pomembno vplivajo na izboljšanje poslovanja s pomočjo koncepta USP;
- ***ocena minimalnih standardov učečega se podjetja***, ki je priporočljiva, ne pa obvezna. Pomeni hitro oceno štirinajstih osnovnih organizacijskih, kadrovske-izobraževalnih kazalnikov kot osnovo za preoblikovanje klasičnega v učeče se podjetje, pokaže pa tudi tiste pomanjkljivosti podjetja, ki potrebujejo takojšnjo obravnavo. Minimalni standardi se nanašajo na strateški načrt in njegovo izvajanje, znanje in izobraževanje zaposlenih,

prenos znanja, načine komuniciranja in informiranja, osnovni inovacijski model ter način dela v podjetju;

- **okvirni program uvajanja USP**, ki predstavlja seznam prednostnih aktivnosti in prednostnih razvojnih projektov USP.

Tretji korak: postavitve podpornih okolij in organizacija projekta USP-8K

Z njim se oblikujejo delovna telesa, ki bodo pristojna in odgovorna za zasnovo, vodenje in nadzor projekta uvajanja koncepta USP, ta delovna telesa se primerno usposobijo za opravljanje dodeljene funkcije in prvič celovito informirajo zaposlene. Tretji korak steče skozi dve fazi:

- **postavitev podpornih okolij**, s katerimi se določijo delovna telesa v projektnem svetu, projektnem timu oz. timu USP, timu za komuniciranje, razvojni koaliciji, akademiji USP ter med zunanjimi sodelavci. Vsi imenovani morajo biti s konceptom USP seznanjeni in se morajo za svoje delo usposobiti po posebnem izobraževalnem programu, določenim s tem konceptom. Samo izobraževanje lahko izvajajo notranji sodelavci, strokovnjaki za posamezna področja ali zunanji izvajalci. Odločitev o sodelovanju zunanjih izvajalcev pri sami izvedbi koncepta USP je v pristojnosti projektnega sveta,
- **prvo celovito informiranje zaposlenih**, ki se organizira po celotni organizaciji. Poglavitne sestavine tega informiranja so cilji, vsebina, koristi in obveznosti koncepta USP, vključno z novimi aplikacijami za konkretno okolje, pri tem se poudari nove vrednote, kot so inovativnost, notranje podjetništvo, učenje, znanje in kompetence.

Četrty korak: ustvarjanje strateške infrastrukture učečega se podjetja

Namen le-tega je postaviti strateško infrastrukturo USP, izvajanje komuniciranja, vzpostavitev ustreznega stila vodenja, merjenje zadovoljstva zaposlenih ter zasnova celovitega motivacijskega sistema učečega se podjetja skozi naslednje faze:

- **postavitev strateškega kreda**, to je vizije, poslanstva, glavnih ciljev, organizacijske kompetence, vrednot, strategij ter kazalnikov spremljanja razvoja, že obstoječi strateški načrt pa lahko vodstvo le dopolni z vizijo znanja in učenja oz. s smiselnimi poglavji, ki

opredeljujejo učeče se podjetje. Z njim morajo biti seznanjeni vsi zaposleni. Na tak način se doseže močno povezanost in visoko stopnjo motivacije zaposlenih za realizacijo strateških osnov;

- **razvoj organizacijske kulture USP**, ki predstavlja vzorec skupnih prepričanj, navad, vrednot, običajev, ki jih člani podjetja počasi in postopoma sprejmejo za svoje. Organizacijsko kulturo mora vodstvo sistematično analizirati in graditi, tako s potrošniki kot zaposlenimi. Za zaposlene je najpomembnejše, da sprejmejo učenje kot temeljno vrednoto in da se zavedjo, da so napake, nastale s preizkušanjem novih znanj, dopustne. V ta namen se organizacijska kultura analizira s pomočjo anketnega vprašalnika. Rezultati analize dajo podatek o tem, kakšna je trenutna organizacijska kultura in kateri so tisti dejavniki, ki bi lahko pospešili oz. zavirali njen razvoj in s tem ogrozili izvedbo koncepta USP. Na osnovi teh podatkov se zastavi projekt rasti organizacijske kulture USP, ki pa brez prepričljivega sodelovanja vrhnjega managementa ne more uspeti;
- **organizacijska struktura in timsko vodenje v učečem se podjetju** se zaradi hitrih sprememb, sposobnosti prilagajanja in inovativnosti močno razlikuje od organizacijske strukture tradicionalnega podjetja. S pomočjo sploščene organizacijske piramide in horizontalno postavljenih odnosov je potrebno omogočiti večjo prožnost podjetja, spremeniti pa je potrebno tudi stil vodenja, ki teži k prožnosti in kakovosti ravnanja z ljudmi, vodje pa so postavljeni v vlogo vzornikov, mentorjev in svetovalcev;
- **motivacijski sistem učečega se podjetja**, pri katerem pozitivno organizacijsko ozračje, celovit motivacijski sistem in odprt komunikacijski prostor vplivajo na sprostitve ustvarjalnega potenciala zaposlenih. Motivacijski sistem zajema merjenje socialnega ozračja ter razvoj motivatorjev na področju osebne rasti, delovnega okolja, materialnih spodbud ter privlačne prihodnosti.

Peti korak: vzpostavitev komunikacijskega sistema

Z njim se sprostijo urejeno komuniciranje na vseh ravneh skozi:

- **vzpostavitev komunikacijskega sistema** zaradi lažjega prenosa informacij in znanja, katerega pisni elaborat vsebuje vsebine, načine, vire, odgovornosti, pristojnosti, standarde

komuniciranja in bonton. Poleg informacijske tehnologije vsebuje tudi osebno komunikacijo v obliki predstavitev, sestankov, kolegijev ipd.;

- **vzdrževanje komunikacijskega sistema**, s čimer se zagotovi pravočasnost informacij, transparentnost, izbirnost in dostopnost, potrebna pa je stalna kontrola in hitra odprava morebitnih napak oz. zastojev;
- **nadgrajevanje komunikacijskega sistema**, skrbi za stalno usposobljenost zaposlenih za komuniciranje, saj je to ena izmed temeljnih kompetenc. Z nadgrajevanjem se doseže oblikovanje jasnih vsebin, odpiranje komunikacijskega prostora, povečanje odgovornosti ključnih nosilcev ter motiviranje za kakovostno komuniciranje.

Šesti korak: postavitve mreže sistemskih projektov učečega se podjetja

Za učeče se podjetje je značilno sistemsko mišljenje, ki se odraža skozi uravnoteženost, medsebojno povezavo vzrokov in posledic, funkcionalno nujnost vseh prisotnih elementov, optimalno zavzetost, nenehne izboljšave in razvoj. Projekti, ki poskrbijo za optimalno mrežo sistemskih projektov, so:

- **gospodarjenje z znanjem**, ki omogoča smotrno ustvarjanje, shranjevanje, varovanje, prenašanje, uporabljanje in merjenje znanja z namenom utrditi konkurenčno prednost in finančni položaj podjetja. Gospodarjenje z znanjem se izvaja skozi strukturiranje in vizijo znanj, postavitve zakladnice znanja, postavitve sistema prenosov znanja, prenos znanja v izdelke in storitve, vrednotenje intelektualnega kapitala in nova načrtovanja, ki so lahko operativne ali strateške narave;
- **AB USP**, ki predstavlja sočasen razvoj znanj, vrednot in miselnih modelov ter sodi v samo **jedro učečega se podjetja**. Poleg pridobivanja znanja obravnava tudi sistematično uvajanje strateških vrednot v time in rezultira v razvoju kompetenc in organizacijske kulture, novih standardih, načrtovanju ter novih praksah ter osmišljanju timskega dela;
- **razvoj timskega koncepta**, ki je povezan z načrtovanjem, spremljanjem, analiziranjem, spodbujanjem, vrednotenjem sprememb v procesih in je vključen v poslovno politiko organizacije. Tudi tu potekajo izobraževanja na nivoju tima (vodje, delavci, razvoj timskega koncepta);

- **razvoj posameznika in skupin**, kjer se oblikujejo cilji, poti in vsebine za posamezne skupine ter potekajo letni razgovori s posamezniki, s poudarkom na razvoju kompetenc;
- **standard USP-S10** je standard za izmero celovitega obvladovanja koncepta USP ter je primeren za ugotavljanje pomanjkljivosti in načrtovanje izboljšav v organizaciji. S standardom USP-S10 pridobi podjetje svojega presojevalca, ki še dodatno pripomore k doseganju zastavljenega koncepta USP;
- **IT v USP** je nujna, vendar v središču še vedno ostaja človek.

Sedmi korak: ocenjevanje znanja in utrjevanje sprememb

s katerim se ocenijo spremembe, dosega cilji in utrjujejo novitete skozi:

- **ocenjevanje dosežkov projekta USP-8K**, ki poteka skozi celotno obdobje uvajanja koncepta USP in prikaže, kaj je bilo že narejenega ter kaj je še potrebno storiti na poti do zastavljenega strateškega načrta. Z njim se ugotavlja, ali je bila zastavljena vizija uresničena, ali je organizacijska kultura podjetja takšna, kot se pričakuje po modelu USP, kakšni so komunikacijski kanali, motivacijski procesi, kakšni so pogoji za razvoj timskega dela in učenja, poslovni rezultati, ali zaposleni obvladajo proces učenja, ali v podjetju nastaja izvirno novo znanje, ali zaposleni pojmujejo priložnost za izobraževanje kot obliko vzpodbude, ali podjetje gospodari z znanjem in ima za to skrbnika. Za ocenjevanje dosežkov projekta USP-8K služijo tudi standardi, med njimi Standard učečega se podjetja USP S-10;
- **standardizacija**, s katero se pomembne dosežke in rešitve v okviru podjetja standardizira. Le-ti s tem postanejo notranji zakon z vsemi spodbudami in sankcijami;
- **promocijske aktivnosti**, ki so pomembne zaradi utrditve koristnih sprememb in obsegajo: izobraževalne aktivnosti, oblikovanje priročnikov, promocijo standardov, informacijsko dejavnost, gesla, delovne sestanke, motivacijske ukrepe, večanje ugleda učečega se podjetja v okolju;
- **projekti sprememb**, kjer se z majhnimi korekturami doseže večje premike in učinke v okviru posameznih enot in timov.

Osmi korak: načrtovanja nadaljnjega dolgoročnega razvoja učečega se podjetja

Namen osmega koraka je analiza in načrtovanje nadaljnjega razvoja učečega se podjetja. Sam postopek se izvaja skozi:

- **analizo stanja**, kjer se pregledajo doseženi rezultati, analizira notranje in zunanje okolje in izvedejo priprave za novo razvojno obdobje, kjer se bodo poznali tudi učinki motiviranosti za spremembe. Obstaja pa nevarnost, da podjetje po uspešnem poslovanju samozavest zamenja z arogantnostjo do okolja in opusti razvojno dinamiko;
- **načrtovanje nadaljnjega razvoja**, ki izhaja iz modela USP-8K. Z njim podjetje pristopi k izvedbi projektov nadaljnjih stalnih sprememb in jih realizira skladno s standardi odličnosti (visoka kakovost, čim manj napak in reklamacij, odlični rezultati, optimalni roki). Skladno s temi spremembami se spremenijo tudi metode vrednotenja in pravočasnega odziva na (pozitivne oz. negativne) ugotovitve.

Iz koncepta preobrazbe podjetja v učečo se organizacijo je razvidno, da le-ta poteka preko razvoja in spreminjanja zaposlenih (vsakega posameznika), kar se posledično odrazi v izboljšanju konkurenčnih prednosti celotnega podjetja.

Zastavlja se vprašanje, kdaj začeti z uvajanjem koncepta učeče se organizacije v podjetje. Koncept USP kot mehak pristop k spreminjanju organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka - zmerna, ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam nizki - zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih ([URL:http://www.i-usp.si/slo](http://www.i-usp.si/slo)).

2.5 Vloga poslovne odličnosti v učeči se organizaciji

Dandanes ni nobenega dvoma o tem, da sta pojma učeča se organizacija in poslovna odličnost tesno povezana. Da ta trditev drži, se lahko prepričamo že s samo definicijo poslovne odličnosti, ki jo je v svojem delu objavil Mike Watson (2003, 14). Ta pravi, da je poslovna odličnost

preprosto pristop k poslovanju, ki se osredotoči na optimalno poslovanje in teče skozi vse aktivnosti in funkcije. Z drugimi besedami gre za holističen (celovit) pristop, po katerem si podjetja vsakodnevno prizadevajo za boljše poslovanje ter sproti rešujejo probleme, ki pri tem nastajajo. Druge definicije poslovne odličnosti pravijo, da na poslovno odličnost kaže poslovanje podjetja, ki potrošnikom nudi vedno več od pričakovanega tako, da je pričakovana kvaliteta storitve oz. izdelka videti že kar povprečna. Da podjetje takšna pričakovanja potrošnikov lahko dolgoročno izpolnjuje, mora delovati skladno kot celota, imeti primerno organizacijsko klimo in kulturo, vsi zaposleni morajo biti zavezani k istemu skupnemu cilju, iskati mora vedno nove rešitve in poti do njih, dopuščati mora inovacije in ne sankcionirati napak, ki pri tem nastajajo. Vse naštetu pa so nekatere izmed bistvenih lastnosti učeče se organizacije.

Značilnosti poslovne odličnosti so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Značilnosti poslovne odličnosti

<i>Značilnosti poslovne odličnosti</i>	<i>Kako značilnost doseči</i>
Uporaba pravih ljudi in procesov	- z učinkovitim vodenjem ljudi, - učinkovito komunikacijo, - upravljanjem virov in organizacijsko učinkovitostjo, - z razvijanjem in krepitevami sposobnosti, - z večanjem morale in motivacije, - s prizadevanjem za boljše rezultate, - z izmenjavo in prenašanjem strokovnega znanja ter njegovim vključevanjem v poslovne procese, - utrjevanjem dobrega imena podjetja v skupnosti. <i>To so lastnosti učeče se organizacije</i>
Varovanje ljudi in okolja	- s skrbjo za zdravje, varnost pri delu in varstvo okolja.
Preprečevanje nenadnih izpadov poslovanja	- z upravljanjem izgube pri poslovanju, - s skrbjo za procese, ki zagotavljajo zanesljivost, - s prizadevanjem za neoporečnost, - s skrbnim ravnanjem z delovnimi sredstvi.
Učinkovito določanje prednostnih nalog in načrtovanje poslovanja	- z načrtovanjem, časovnim razporejanjem in dokončanjem zastavljenih si nalog.
Optimiranje poslovanja	- z optimiranjem poslovanja, - s skrbjo za zadovoljne potrošnike, - z izkoriščanjem sodobnih poslovnih tehnologij.
Minimiranje stroškov	- z upravljanjem obratovalnih stroškov, - z upravljanjem storitev zunanjih pogodbenih partnerjev, - z upravljanjem stroškov potrošnega materiala, - z upravljanjem zalog, - z upravljanjem stroškov energije, - z upravljanjem obratnih sredstev.

Vir: prirejeno po Collison C., Parcell G.: Učimo se leteti, 2002, str. 196

Rečemo lahko torej, da podjetje težko dosega poslovno odličnost, če ne posluje v skladu s konceptom učeče se organizacije.

2.6 *Presojanje učeče se organizacije s standardom kakovosti USP-1*

Med zelo uspešna podjetja se uvrščajo prvenstveno tista, ki so se opredelila za sprejem koncepta učečih se podjetij. Ta koncept jim omogoča potrebne spremembe za doseg globalne konkurenčnosti. Podjetja morajo temeljiti na učenju, ustvarjalnosti, inovativnosti ter neprestanem razvoju kompetenc posameznika, skupine in podjetja samega. Koncept učečega se podjetja je bil v Sloveniji razvit do stopnje, da je bilo deset temeljnih načel učečega se podjetja standardiziranih in prilagojenih slovenskim razmeram. Ena od zahtev standarda je stalno presojanje podjetja, ki se v Sloveniji izvaja preko Inštituta USP in Gospodarske zbornice Slovenije.

V podjetju se presojo izvaja zaradi ugotavljanja učinkovitosti izvajanja sistema vodenja in dela ob stalnem izboljševanju poslovne uspešnosti podjetja (Možina, 2006, 195). Presoja je sistematičen, neodvisen in dokumentiran postopek pridobivanja dokazov in njihovega objektivnega vrednotenja, da bi določili obseg, v katerem so izpolnjeni standardi učečega se podjetja. Pri izvajanju presoje se pridobijo podatki o tem, koliko in s kakšno hitrostjo učeče se podjetje uresničuje tisti del zaveze, zapisane v strateškem načrtu, s katerim je opredelilo smer in stopnjo napredka pri izboljševanju poslovne uspešnosti na podlagi znanja, podjetnosti in inovativnosti.

Rezultat procesa presoje je poročilo o presoji, ki v postopku pridobivanja certifikata po standardu učečega se podjetja predstavlja podlago za sprejem sklepa o podelitvi certifikata.

Cilj presoje pri učečih se podjetjih je poleg zrelostne ravni podjetja ugotoviti tudi, ali so zahteve, opredeljene s standardom učečih se podjetij, vključene v realizacijo poslovnih ciljev podjetja. Rezultat presoje je priporočilo vodstvu podjetja za izboljšanje sistema vodenja, kjer bodo poslovni cilji in dejavniki, ki nanj vplivajo, povezani.

Poudariti je treba, da standard USP ne zahteva, da je sistem uvajanja učečega se podjetja posebej dokumentiran. Potrebno je le predložiti dokazila o udeležanju sprememb, ki se uvajajo sistematično, temeljijo na znanju, podjetništvu, inovativnosti, kakovosti, timske delu,

partnerstvu in kažejo na izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja. Iz strateškega načrta podjetja oz. programa uvajanja učečega se podjetja (koncepta USP po modelu USP-8K) pa morajo biti razvidni cilji in roki za doseg le-teh.

Presojevalec je usmerjen na spremembe v vedenju in ravnanju zaposlenih, v njihovih kompetencah, sposobnosti izrabe znanja, izkušenj in spretnosti za doseg boljših poslovnih rezultatov.

Kadar se podjetje odloči za pridobitev certifikata po standardu USP, poteka presoja po naslednjih korakih: predpresoja, certifikacijska presoja, dodatna presoja, redna kontrolna presoja ter obnovitvena ali recertifikacijska presoja, pred tem pa je potrebno v podjetju izvesti še notranjo presojo, ki jo je po pridobitvi certifikata potrebno izvajati v rednih časovnih intervalih. Presojo izvajajo pooblaščen organi, notranjo presojo pa notranji presojevalci iz presojanega podjetja.

V postopku predpresoje se ugotavljajo šibke točke učečega se podjetja, ki jih mora podjetje odpraviti, da bi bilo čim boljše pripravljeno na certifikacijsko presojo.

Certifikacijska presoja se začne na sedežu Inštituta USP v Ljubljani s pregledom sistemske dokumentacije, letnih poročil in načrtov, s katerimi je podjetje pristopilo h konceptu učečega se podjetja, in s pregledom poročila o notranji presoji. V podjetju se praktično predstavi izvajanje dokumentiranih postopkov za doseg ciljev, ki si jih je podjetje v strateškem načrtu zastavilo. Presojevalec oceni izvedene postopke in učinke na časovno obdobje, ki ga določi Inštitut USP. Rezultat presoje je poročilo, ki služi kot osnova za izdajo sklepa o dodelitvi certifikata, kot dokazila o napredku v poslovni uspešnosti, temelječi na konceptu USP.

V primeru neskladnosti oz. spremembe obsega certifikacijske presoje se izvede dodatna presoja, vendar samo v omejenem obsegu.

Kontrolne presoje se izvajajo letno, tri mesece pred iztekom certifikata. Z njimi se presoja vse zahteve standarda USP.

Obnovitvena (recertifikacijska) presoja se izvede neposredno pred iztekom certifikata. V primeru neskladja z določenim posameznim standardom se podjetju določi rok, do katerega mora nepravilnosti odpraviti, nato ustrezni organ izda sklep o obnovitvi veljavnosti certifikata.

Standardi, ki so predmet presoje Inštituta USP so sledeči:

- vizija znanja in učenja - središče strateške misli USP,
- vodenje v USP,
- organizacijska kultura USP,
- celovit in sistemski pristop pri vodenju sprememb,
- motivacijsko okolje v USP,
- organizacijsko učenje ali procesi za pridobivanje novega znanja,
- gospodarjenje z znanjem,
- merjenje učinkovitosti naložb v znanje,
- poslovna uspešnost in privlačnost USP,
- osebnostna in poslovna priložnost vsakomur.

S presojo se v učečem se podjetju preverja tudi hitrost spreminjanja in prilagajanja glede na čas in konkurenco. Prav tej dinamični kategoriji je dan poseben poudarek pri presojanju podjetja. Ta poudarek postaja v zadnjem času izredno pomemben, saj konkurenčni boj narekuje vedno večjo hitrost prilagajanja, uvajanja sprememb in izboljšav (Možina, 2006, 208).

Standard USP pomeni torej sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja v podjetju ter spreminjanja vedenja na vseh novijih. Njegov namen je ([URL:http://www.i-usp.si/slo](http://www.i-usp.si/slo)):

- spodbuditi slovenska podjetja k uvajanju konceptov, ki omogočajo doseganje konkurenčnosti na svetovnem nivoju,
- slovenskim managerjem nuditi orodje za vodenje,
- omogočiti podjetjem samo-ocenjevanje dosežene stopnje razvoja koncepta USP,
- zagotoviti konkurenčno primerljivost med podjetji.

Na podlagi ugotovljenih šibkih točk lahko podjetje samo pripravlja predloge za izboljšave sistema vodenja, jih realizira in tako še hitreje stopa po poti učeče se organizacije.

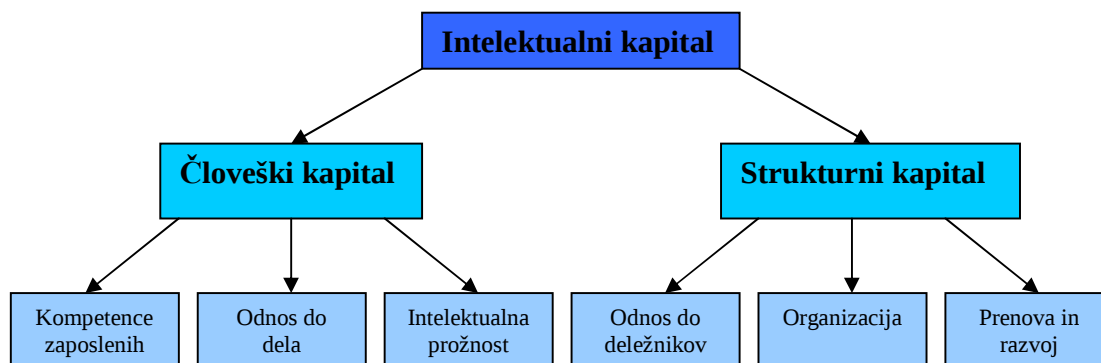
3 POMEN ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Znanje je bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo, kjer deluje. V organizaciji se nahaja v različnih oblikah, med katerimi je nekatere težko meriti. Znanje organizacije tako najlažje ponazorimo kot intelektualni kapital in je večje kot vsota znanj posameznikov. Opredeljeno je kot:

- vsota vsega, kar predstavlja konkurenčno prednost podjetja na trgu,
- kot vsoto znanj članov podjetja in praktične uporabe tega znanja (blagovne znamke, procesi, patenti),
- kot vir neopredmetenih sredstev, ki se ne kažejo v pregledu stanj,
- kot razlika med knjigovodsko vrednostjo podjetja in vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj.

Intelektualni kapital (Slika 3) poleg strukturnega kapitala (odnosa do zunanjih udeležencev, organizacije, prenove, razvoja podjetja) predstavlja človeški kapital, kjer ima poleg sposobnosti posameznikov in njihove intelektualne prožnosti odločilen pomen prav znanje. Teoretično znanje, pridobljeno v izobraževanjih, skupaj z veščinami, praktičnim znanjem, izkušnjami in talenti posameznikov, tvori njihove kompetence.

Slika 3: Intelektualni kapital organizacije



Vir: Možina S.: Management znanja, 2006, str. 67

Izobraženega delavca ni mogoče organizirati, voditi in spodbujati podobno kot delavca za tekočim trakom (Možina, 2006, 23). Večina podjetij je še vedno prepričanih, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot podjetja zaposlene. Resnica pa postaja drugačna. Članstvo in pripadnost delavcev postajata enako pomembna kot storitve in proizvodi. Podjetja morajo izobražene ljudi znati pritegniti in obdržati tako, da poskrbijo za njihov osebni in poklicni razvoj, jim dajejo potrebno priznanje in jih ustrezno nagrajujejo ter tako zadovoljujejo njihove potrebe. Odgovornost se prične na najvišji managerski ravni.

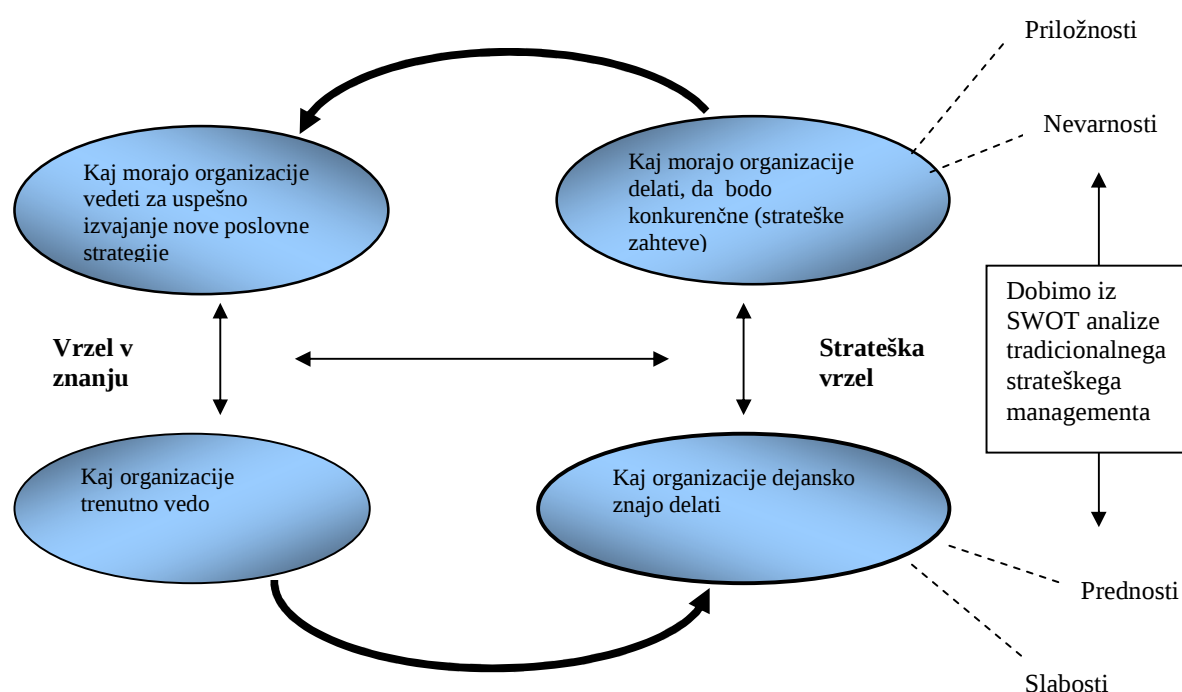
3.1 Znanje kot komponenta strateškega načrta za doseg prihodnjih ciljev učeče se organizacije

Podjetja za doseg svojih ciljev uporabljajo različne strategije, t.j. taktike, metode in akcijske načrte. Učečim se organizacijam je skupno to, da njihove strategije izboljšujejo zbiranje, prenašanje in uporabo znanja v vseh akcijah in poslovnih procesih. Na znanju temelječa konkurenčnost zahteva prilagajanje poslovne strategije trenutni ravni organizacijskega znanja ali pa razvijanje novih sposobnosti in znanj, ki so potrebna za izvedbo želene poslovne strategije.

Organizacije morajo strateško oceniti svoje vire znanja in svoje zmožnosti za razvoj novih znanj, tako da lahko odkrivajo tudi vrzeli in pomanjkljivosti v njem.

Osnovo za razvijanje strategije znanja predstavlja na znanju zasnovana analiza SWOT (Slika 4), s katero lahko organizacije svoje vire in zmožnosti znanja povežejo in primerjajo s svojimi strateškimi priložnostmi in nevarnostmi, da bodo bolje razumele svoje prednosti in slabosti (Uršič, 2004, 76).

Slika 4: Povezava med poslovno strategijo in znanjem ob upoštevanju SWOT analize

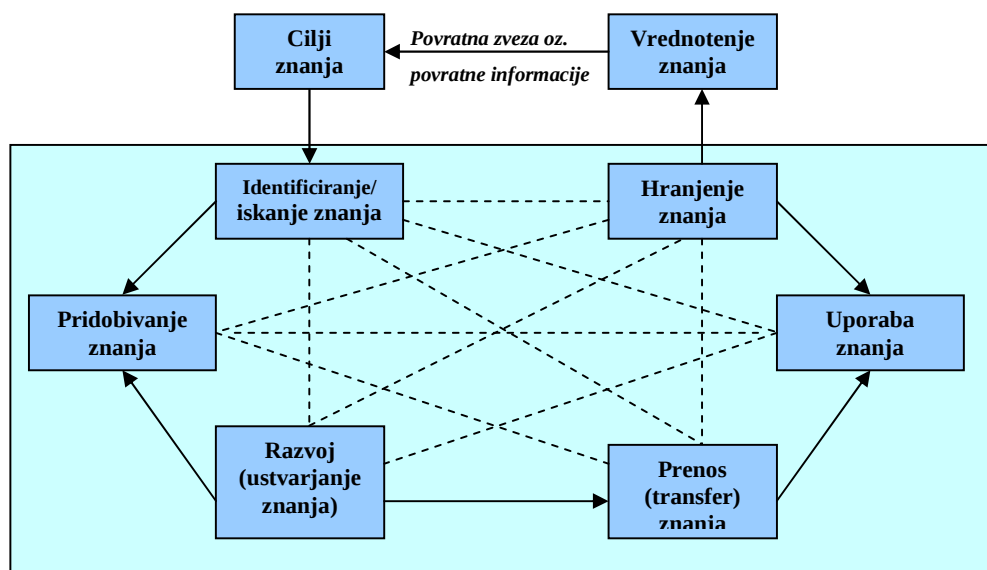


Vir: Uršič D.: Učeča se organizacija (sistemsko-organizacijski vidik), 2004, str. 77

Tudi upravljanje znanja (management znanja) mora biti zasnovano znotraj poslovne strategije, saj je z njo povezano. Tukaj ne gre za funkcijski pristop, kot npr. pri managementu kadrov, nabave, proizvodnje, prodaje itn. Zasnovan je na ravni podjetja kot celote in s tem v pristojnosti najvišje

managerske ravni v podjetju (Uršič, 2004, 204). Njegova naloga je iskati, pridobivati, ustvarjati, uporabljati, prenašati, hraniti in vrednotiti organizacijsko znanje (Slika 5).

Slika 5: Gradniki managementa znanja



Vir: Uršič D.: Učeka se organizacija, 2004, str. 204

Ravnanje z znanjem je v učeči se organizaciji pravo nasprotje nesistematičnemu kopičenju znanja in nemoči za hitro izkoriščanje in njegovo uporabo (Černelič, 2004, 22).

Ko organizacija postavi svoje želene cilje in jih primerja z obstoječim znanjem, odkrije vrzeli, ki jih lahko zapolni le z agresivnejšo strategijo znanja. Strategija znanja pomeni celovit pristop organizacije, s katerim uravnava svoje zmožnosti in vire znanja s svojo poslovno strategijo. Strategija znanja se vedno skozi dve dimenziji. Prva dimenzija ponazarja mero, do katere je organizacija v glavnem ustvarjalec oz. uporabnik znanja, druga dimenzija pa mero, do katere so primarni viri znanja notranji ali zunanji (Uršič, 2004, 77). Ustvarjanje in uporabljanje znanja sta osnova za finančni kapital organizacije, prav tako pa vodita do nastajanja novih znanj in idej, te pa posledično zopet do vedno novih znanj.

3.2 Poti do znanja v učeči se organizaciji

Pojem znanja je v tesni povezavi s pojmi podatek, informacija, sposobnosti in veščine.

Podatki sodijo na najnižjo raven, saj predstavljajo določeno zaporedje znakov, stvari in dogodkov, nastalih z opazovanjem, ki v organizaciji nimajo večjega pomena. Kakor hitro dobijo nek pomen za organizacijo (so postavljeni v nov kontekst), se spremenijo v informacije. Le-te je mogoče povezovati v uporabne kombinacije. Ko informacija dobi v okviru organizacije namen pomagati pri izboljšanju delovne uspešnosti posameznika in podjetja nasploh, se iz nje razvije znanje. Znanje pomeni posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov tako, da lahko predvidi posledice in temu prilagodi svoje aktivnosti. V veliki meri je torej odvisno od razlage posameznika. Posamezniki v okviru organizacije ustvarjajo novo znanje s pomočjo učenja, sistematičnega reševanja problemov in ustvarjalnega mišljenja, zato mora organizacija spodbujati ustvarjalnost zaposlenih, omogočiti propustnost idej in svobodo izražanja le-teh.

Poznamo več tehnik ustvarjalnega razmišljanja (Možina, 2006, 80):

- **možganska nevihta** (*brainstorming*) je metoda, ki z »burjenjem duha« išče ideje; temelji na skupinskem reševanju problemov in je zelo široko uporabna,
- **Gordonova tehnika**, kjer člani srečanja dajejo predloge glede na problem, ki jim ga zastavi voditelj, pravi namen pa jim razkrije šele na koncu,
- **zapisovanje idej** (*brainwriting*), ki je primerno za nekoliko širše zastavljene probleme,
- **usmerjene** (prisilne) **povezave** so tehnika, katere namen je obiti ustaljen način razmišljanja in dati poudarek naključnim kombinacijam,
- **miselni vzorci** so bolj kot vrsta tehnike sredstvo za jasno grafično predstavo, ureditev in izpopolnitev idej.

Tudi virov znanja je več. Lahko so *lastni* (raziskovalna dejavnost v organizaciji, trženje, proizvodnja, spodbude, osebe s posebnimi sposobnostmi) in *tuji* (sejmi, razstave, srečanja, materialna in nematerialna tehnologija, zunanje usposabljanje, sodelovanje s kupci, literatura, standardi ...). Organizacije pogosto zaradi prihranka časa najamejo ali kupijo znanje, pomanjkljivost tega pa je v tem, da je isto znanje dostopno tudi konkurenčnim podjetjem.

V organizaciji je težko govoriti samo o notranjih in zunanjih virih znanja. Ponavadi so viri znanja kombinacija obojega, odvisna od tega (DiBella, 1998, 40):

- kje nastaja novo znanje v organizaciji, na kakšen način se ga uporablja in posreduje ostalim zaposlenim,
- katero znanje je za organizacijo (trenutno) pomembno,
- kateremu načinu učenja daje organizacija prednost.

Organizacija mora zato znati jasno opredeliti:

- do katere meje je sposobna razvijati svoje znanje s pomočjo notranjih virov, da bo lahko ohranila izvirnost in ne posnemala konkurence. Če želi organizacija biti prva na tržišču z novo ponudbo, mora precej investirati v nove produkte in vedno znova izkoristiti (pa tudi tvegati) priložnost »biti prva«;
- ali je zanjo pomembnejše znanje, povezano z novimi produkti in storitvami, ali tisto, povezano s procesi, ki te produkte in storitve podpirajo. Res je pomembno oboje, vendar lahko le redke organizacije razvijajo enako dobro razvoj novih storitev in podpornih dejavnosti;
- kakšen je obseg znanja (eksplicitno in implicitno znanje) posameznikov, ki so si ga pridobili z izobraževanjem in izkušnjami ter še ni vključeno v znanje organizacije. Najti mora tudi način, kako se bo to individualno znanje spremenilo v znanje organizacije;
- kakšna mora biti organizacijska klima, da se bo znanje neformalno prenašalo med zaposlenimi, in kako bo organizirala izobraževanja, ki zahtevajo bolj kontroliran pristop;
- ali želi z znanjem izboljšati obstoječe produkte in storitve ali pa spodbuditi predvidevanja in ideje o bodočih produktih in storitvah;
- katere kompetence in znanja zaposlenih so za nemoteno poslovanje ključnega pomena in po potrebi le-te tudi spremeniti;
- ali bo razvijala sposobnosti posameznikov ali delovnih skupin. Uspešna organizacija bo razvijala oboje oz. bo za razvoj skupine uporabila tudi izobraževalne programe, namenjene posameznikom.

S pomočjo teh izobraževalnih orientacij lahko organizacija razvija edinstven način pridobivanja novega znanja. Ključnega pomena za organizacijo ostaja ustvarjanje primerne okolja, kjer bodo zaposleni znanje in sposobnosti priznavali za osnovno in najpomembnejšo vrednoto in jih razvijali, določitev obsega potrebnih znanj in načinov za njihovo pridobivanje ter vključevanje obojega v svoje vsakodnevno življenje. Temeljno poslanstvo in naloga izobraževanja in usposabljanja v učeči se organizaciji je podpora zaposlenim, da spremembe pri oblikovanju in izvajanju dela lahko hitreje prenesejo med svoje vrednote, pričakovanja in običajen način izvajanja delovnega procesa. Čas, v katerem bo do tako korenite spremembe v zaposlenih prišlo, pa je v veliki meri odvisen od managerjev, ki s tem prevzemajo vlogo »pionirjev« učeče se organizacije (Brečko, 2006, 220).

3.3 Učenje, usposabljanje in izobraževanje v učeči se organizaciji

Organizacijsko učenje je sposobnost organizacije, da ohranja in izboljšuje svoje poslovanje s pomočjo izkušenj. Učiti in spreminjati se mora že samo zato, da ohrani korak s časom.

Za razliko od individualnega učenja se izvaja v skupinah (sodelavcev), timsko in temelji na »učnih metodah«, kot so dialog, razprava, reševanje problemov in konfliktnih situacij. Koristi od njega ima tako organizacija kot posamezniki. Timsko (organizacijsko) učenje, temelječe na prostem pretoku idej in kreativnosti, je osnova za hitrejše spremembe v učeči se organizaciji, saj ustvarja višjo raven kolektivnega razmišljanja in kakovostno komunikacijo.

Organizacijsko učenje mora ustrezati trem najpomembnejšim kriterijem (DiBella, 1998, 25):

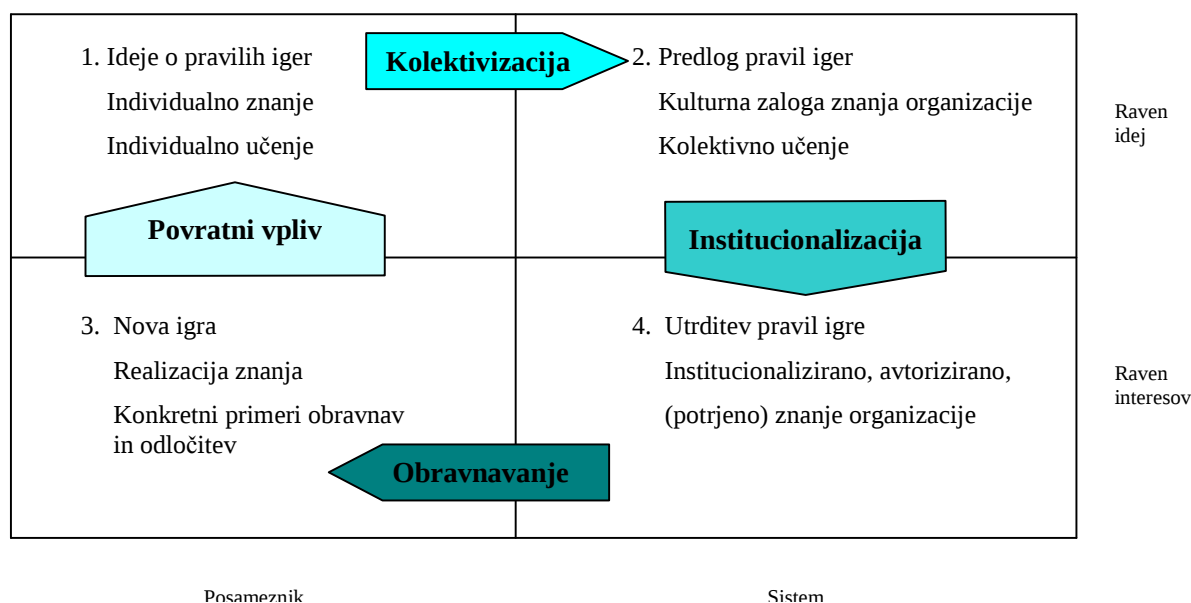
- **neprestano se zahtevajo in ustvarjajo nove sposobnosti, pristopi, vrednote in oblike vedenja**, kar narekujejo spremembe v tehnologiji, demografiji ter zahteve in pričakovanja potrošnikov. V ta namen organizacije svoje izkušnje s področja prodaje, raziskave trga in nove trende v načinu proizvodnje spremenijo v nove sposobnosti, pristope, vrednote, vedenje in proizvode. Učenje torej nastopi kot posledica neke spremembe;
- **naučeno je "last" celotne organizacije**, saj je organizacijsko učenje socialni proces, v katerem postane znanje, ki ga je osvojil posameznik ali skupina zaposlenih, dostopno

vsem ostalim zaposlenim. Pri organizacijskem učenju ne gre torej za posameznikov način pridobivanja novega znanja v organizaciji, temveč za način, s katerim se vsi zaposleni v organizaciji z delom in sodelovanjem učijo iz izkušenj posameznikov. Pomembno je torej, česa in na kakšen način se skupina (organizacija) uči;

- **naučeno ostane v organizaciji, čeprav jo posamezniki zapustijo** - organizacija z odhodom vsakega posameznika ne izgubi le človeka, temveč tudi njegove sposobnosti in nadarjenost. Zato mora znati pravilno ovrednotiti lojalnost, znanje in delovne izkušnje zaposlenih, tudi kadar zmanjšuje število zaposlenih, saj se lahko v nasprotnem primeru obseg njenega znanja in sposobnosti zelo zmanjša in postane resen problem.

Ti trije kriteriji organizacijskega učenja so pomembni tudi zaradi tega, ker povedo, zakaj je učenje pomembno. Organizacija se uči z namenom, da pridobi nove izkušnje, gradi kompetence zaposlenih ter preprečuje ponavljanje istih napak in problemov, ki lahko kvarno vplivajo na njeno delovanje. Pri organizacijskem učenju se ustvari krogotok znanja (Slika 6), v katerem nastaja trdna zveza med posamezniki in organizacijo.

Slika 6: Krogotok organizacijskega učenja



Vir: Uršič D.: Učeča se organizacija, 2004, str. 205

Da so zaposleni pri prodaji produktov in storitev podjetja lahko uspešni, potrebujejo ustrezno *usposabljanje*. Le-to je potrebno uvesti, preden začne pešati učinkovitost zaposlenih, in mora biti neprekinjeno. Lahko je splošno, prilagojeno zaposlenim na določenih delovnih mestih ali prilagojeno podjetju. Načinov usposabljanja je več vrst: usposabljanje v živo, tečaji, seminarji, delavnice za usposabljanje, usposabljanje preko video in avdio kaset, obstajajo pa tudi knjige. Vsako izmed njih ima svoje mesto (Tracy, 2002, 267). Ob določenem času so nekatere oblike boljše kot druge. Zaposleni se lahko usposabljaajo na delovnem mestu, s samostojnim učenjem in med delovnimi sestanki, ki so tudi prava priložnost za dodatno usposabljanje in izražanje idej.

3.4 *Izobraževanje - investicija in ne strošek*

Znanje (in intelektualni potenciali človeških virov) kot vrsta neoprijemljivega premoženja postaja vse bolj strateški komplementarni proizvodni dejavnik fizičnega kapitala in dejavnik povečevanja konkurenčnosti in inovativnosti v podjetju (Svetlik, 2004, 178). Z njegovo pomočjo se kapital podjetja še poveča, poveča pa se tudi sposobnost podjetja za hitrejše osvajanje novih znanj in fleksibilnejše odzivanje na spremembe tržišča. Zato učeče se podjetje oz. organizacija plač zaposlenih in drugih oblik denarnih nagrad (tudi dodelitev študijskih ugodnosti je nagrada), kakor tudi stroškov z organizacijo in izvedbo posameznih izobraževanj ne more obravnavati le z vidika stroška dela. Podjetje na ta način investira v človeške vire in s tem v lasten intelektualni kapital.

3.5 *Vrste znanja v učeči se organizaciji*

Delitev znanja je več vrst, z razvojem proučevanja področja managementa znanja pa se pojavljajo vedno nove. Najpogostejše vrste znanja so zelo splošne in obsegajo:

- ***eksplicitno znanje***, ki je izraženo, zapisano v obliki tabel, učbenikov, diagramov, specifikacijah izdelkov, znanstvenih formul, računalniških programov, podatkovnih baz, zapisanih dobrih praks, standardov in ciljev organizacij, ki ga je lahko prepoznati, opredeliti, shraniti in nenehno uporabljati. Do njega se lažje dostopa, je bolj razumljivo in ga lahko obdelujemo;

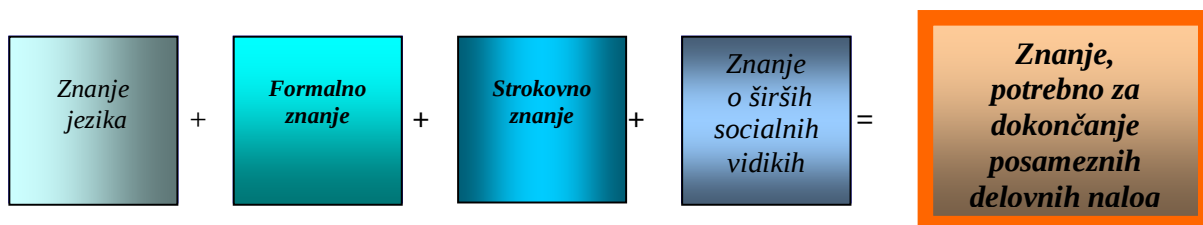
- **implicitno znanje** (tiho, mehko, skrito, neizraženo, nezapisano) pa je znanje, ki zaposlenim v organizacijah omogoča opravljati njihovo delo, sprejemati odločitve in reševati probleme. Sestavljajo ga izkušnje, sposobnosti, intuicija, individualno razumevanje stvari, prepoznavanje, zaznavanje, občutki in čustva;
- **interno znanje**, to je tisto znanje, ki ga organizacija oz. njeni zaposleni imajo in ga je mogoče takoj posredovati tistim, ki ga še nimajo;
- **eksterno znanje** je znanje, do katerega mora organizacija svojim zaposlenim šele omogočiti dostop tako, da povabi v svojo sredino zunanje izvajalce oz. svoje zaposlene pošlje na izobraževanje v tiste ustanove, ki želene znanje imajo. Dostop do zunanjega znanja je praviloma dolgotrajnejši in predstavlja za organizacijo tudi večjo finančno obremenitev.

Za organizacije pa tako ohlapna opredelitev vrst znanja ni dovolj, saj morajo jasno opredeliti, katere vrste znanja morajo njihovi zaposleni obvladati za nemoten potek dela. To so:

- **znanje jezika**, ki zajema nacionalni jezik, tuj jezik, če to zahtevajo pogoji dela in strokovno terminologijo, ki se v podjetju uporablja,
- **formalno znanje**, ki ga zaposleni pridobijo v okviru izobraževalnih programov, npr. študija, tečajev ...
- **strokovno znanje**, ki zaposlenim omogoča opravljanje nalog na posameznih delovnih mestih in se nanaša na proizvode, storitve, tehnologijo, organizacijo, management,
- **znanje o širših socialnih vidikih**, ki ga zaposleni pridobijo v organizaciji in doma, nanaša pa se na zahteve potrošnikov, okolje, geografske omejitve.

Iz vseh naštetih vrst znanja zaposleni oblikujejo tisto **znanje, ki je potrebno za dokončanje posameznih nalog** (Možina, 2006, 66).

Slika 7: Znanje zaposlenega, potrebno za dokončanje delovnih nalog



Vir: prirejeno po Možina S.: Management znanja, 2006, str. 66

V učečih se organizacijah se kot vrste znanja pojavljajo še:

- **učenje na napakah**, ki kot oblika internega znanja nastaja znotraj organizacij med delovnim procesom. Namenjeno je odpravljanju napak na obstoječih produktih in storitvah. Organizacije ga uporabijo tedaj, ko ugotovijo, da z ustaljenimi postopki le delno dosežajo zastavljene cilje ali dosežajo celo negativen rezultat;
- **inoviranje** je oblika internega znanja, ki nastaja med delovnim procesom v organizaciji in se ga lahko prenese tudi na druga področja poslovanja. Z njim nastajajo novi proizvodi in storitve in novi načini izvajanja delovnih procesov;
- **posodabljanje** je oblika zunanjega znanja, ki ga organizacije uporabijo za določene dele svojega delovnega procesa. Pri tem znanje prilagodijo svojim potrebam in ga ustrezno nadgradijo;
- **nakup znanja** je povezan z večjimi investicijami organizacije. Le-ta se zanj običajno odloči takrat, kadar je za uvedbo novega produkta ali storitve potrebna raziskava ali pa zaposleni za nemoten razvoj poslovanja potrebujejo novo in drugačno znanje. Svojim udeležencem plačajo izobraževanje v šolah in drugih izobraževalnih ustanovah ali pa povabijo k sodelovanju v podjetje tuje strokovnjake.

Na izbor načinov pridobivanja znanja ter posledično oblik znanja v organizaciji vpliva v največji meri njena razvojna perspektiva.

3.6 *Pomen »mehkih« znanj*

Danes je znano, da je za organizacije implicitno znanje večjega pomena, saj predstavlja bodoče ključne kompetence organizacije, po katerih se razlikuje od konkurence in je varno pred krajo konkurence, vendar se ga precej izgubi v postopkih kodiranja in ni shranjeno v knjižnici znanja podjetja. Tiho oz. mehko znanje v organizacijah je tako lahko:

- **utelešeno v zaposlenih** in ga lahko podjetja izkoriščajo tako, da spodbujajo osebno komunikacijo med nosilci znanja in tistimi, ki to znanje potrebujejo s pomočjo osebnega stika, osebnega prenosa znanja in na podlagi vzpostavljene osebne povezave,
- **udejanjeno v procesih in proizvodih**, ki so rezultat dela zaposlenih in že prehaja v eksplicitno obliko, kar ostane skritega, tihega znanja, je skrito v samem postopku razvoja procesa oz. proizvoda.

Mehka znanja so za posameznika zelo pomembna, saj se po njih razlikuje od sodelavcev in mu omogoča presojo, oblikovanje lastnega mnenja o določeni nalogi, predvidevanje posledic določene aktivnosti, nadzor nad lastnimi fizičnimi aktivnostmi, sposobnost priklica in uporabe pridobljenega znanja v določeni situaciji, oblikovanje predstave o bodočem proizvodu oz. nastajajoči storitvi in prilagajanje različnim situacijam v okolju, kjer dela.

3.7 *Management znanja v učeči se organizaciji*

Da se lahko razvije učinkovit management znanja, je potrebno organizacijsko učenje, ki znanje ustvarja. Upravljanje z znanjem - *management znanja* predstavlja nadgradnjo, ki ustvarjeno znanje pridobiva, shranjuje, prenaša in uporablja in je za organizacijo zelo pomemben (Slika 8).

Najpomembnejše kriterije uspešnosti managementa znanja predstavljajo (Uršič, 2004, 201):

- **eksplicitnost** (razkrivanje predpostavk, kodificiranje vsega znanega),
- **sistematičnost** (nesistematična in nesistemska obravnava stvari ne bosta koristni),
- **vitalno znanje** (treba se je osrediniti na vrzeli v znanju, organizacija nima neomejenih virov),

- **procesi** (management znanja je niz aktivnosti s svojimi orodji in tehnikami).

Če želi organizacija doseči svoje cilje, morajo biti aktivnosti v zvezi z znanjem zaposlenih planirane, organizirane, vodene in kontrolirane. Znanje je torej potrebno upravljati.

Zastavlja se vprašanje, zakaj je management znanja potreben, zakaj ni dovolj, da zaposleni samo opravljajo svoje delo v skladu s poslovno strategijo podjetja. Odgovor je preprost. Če želi organizacija, še bolj pa učeča se organizacija, ohraniti uspešno poslovanje tudi v prihodnosti, ne more biti statična. Raziskovati mora nove načine poslovanja, ustvarjati nove proizvode in storitve, poznati mora najnovejše zahteve potrošnikov in kako jim ugoditi, poznati mora zaposlene, njihove sposobnosti, njihovo skrito znanje in način, kako bo do njega prišla in ga koristno uporabila. Vedeti mora, kako obsežno in kvalitetno je njeno znanje, kakšno znanje še potrebuje in kje ga bo dobila. Našteta področja v organizaciji pokriva management znanja (Slika 8).

Slika 8: Pomen managementa znanja za organizacijo



Vir: Možina S.: Management znanja, 2006, str. 136

3.7.1 Pridobivanje znanja

Dandanes vse naprednejša informacijska tehnologija omogoča zaposlenim, da pridobivajo ogromne količine podatkov in informacij, ki pa niso vedno vse ustrezne. V izogib temu lahko organizacije omejijo dostop do informacij s pomočjo inteligentnih iskalnih orodij, mogoče pa je tudi informacijsko tehnologijo prilagoditi tako, da zaposleni dostopajo samo do tistih informacij, ki jih (lahko) pri svojem delu uporabljajo. Da se to doseže, morajo zaposleni znati opredeliti in upravičiti svoje želje po določenih informacijah in poznati poti do njih. Informacije morajo biti shranjene v t. i. kibernetičnih knjižnicah, ki omogočajo dostop do njih kadarkoli in vedno znova.

Za konkurenčnost je največjega pomena notranje znanje (*know-how*), ki ga zaposleni v organizaciji ustvarijo sami s pomočjo akcijskega učenja in učenja ob delu. Koristno pa je, da organizacija pridobiva znanje tudi od zunaj. To doseže z nakupom oz. najemom znanja pri zunanjih svetovalcih, udeležbo na različnih konferencah, začasnim zaposlovanjem ljudi s potrebnim znanjem, povezovanjem s podjetji, ki to znanje imajo, in s proučevanjem izdelkov oz. storitev konkurentov (*benchmarking*). Pomembno pri tem je, da ne skuša kopirati uspešnih poslovnih procesov v drugih organizacijah. Organizacija mora razumeti vzrok in posledice uspešnega delovanja poslovnih procesov v drugih organizacijah, kar lahko uspešno uporabi pri edinstvenem (unikatnem) razvoju svojih poslovnih procesov (Uršič, 2004, 221).

3.7.2 Prenos znanja med zaposlenimi

Prenos znanja je v učečih se organizacijah ravno tako pomemben kot samo ustvarjanje le-tega. Dejavniki, ki lahko prenos omejijo in vplivajo na njegovo razpoložljivost, obliko, natančnost in pomen, so lahko:

- stroški,
- kognitivne sposobnosti zaposlenih in organizacijskih enot,
- zakasnitev sporočil zaradi različnih prioritet poslanega znanja,
- namerno in nenamerno spreminjanje sporočil in popačenje vsebine znanja.

Obstajajo različni načini prenosa znanja, ki so najbolj učinkoviti, kadar so kombinirani, organizirani kot integrirani sistem:

- serijskega prenosa znanja, ki je osredotočen na skupino zaposlenih - tim, ki opravlja in ponavlja vedno enake naloge,
- bližnjega prenosa znanja med izvornim in sprejemnim timom,
- oddaljenega prenosa znanja, kjer implicitno znanje zaposleni v izvornem timu fizično ali virtualno prenašajo sodelavcem sprejemnega tima v drugem delu organizacije, ki opravlja samo podobne aktivnosti in sam potrebnega znanja ne zna ustvariti,
- strateškega prenosa vitalnega eksplicitnega in implicitnega znanja, kar je velikega pomena za celotno organizacijo - (*kolektivno znanje organizacije*), ki ga ustvarjajo medfunkcijski timi,
- strokovnega prenosa eksplicitnega znanja o nalogah, ki se ne opravljajo pogosto. V tem primeru gre običajno le za pojasnitve, zapisane v formulah in protokolih.

3.7.3 Uporaba znanja

Sama uporaba znanja je odvisna od tega (Uršič, 2004, 228):

- kdo je sprejemnik ustvarjenega znanja glede na podobnost opravil in kontekstov pri oddajnikih in sprejemnikih tega znanja,
- kakšna je narava opravil in nalog; ali so naloge in opravila rutinska in frekventna,
- kakšno je znanje (vrsta) in kakšen obseg znanja, ki se bo prenašalo; ali je znanje implicitno; ali bo novoustvarjeno znanje uporabil isti delovni tim, ki ga je ustvaril; ali ustvarjeno znanje vpliva na celotno organizacijo.

Ti kriteriji omogočajo izbiro sistema za prenos in pretvorbo znanja v obliko, ki je uporabna za zaposlene. Zaposleni v določenih delovni sredini sprejeto znanje prilagodijo svojih potrebam. Prilagajanje znanja v posameznih aktivnostih delovnega procesa predstavlja osnovo za inoviranje in posodabljanje obstoječih delovnih procesov. Znanje se v učeči se organizaciji ne sme prenašati s t. i. *ekspertnim modelom prenosa znanja*, kjer so posodobitve in inovacije omejene na ozko omejene majhne izvedenske time. Dobre ideje se vendar lahko porajajo tudi drugje. Učeča se

organizacija ne pozna razlike med večjimi in manjšimi izvedenci, bolj in manj pametnimi in sprejemanja znanja samo od avtoritativnega nadrejenega managementa in izvedenskih timov. V nehierarhičnem pristopu do znanja je bolj pomembna kakovost idej kot pa status (organizacijski položaj) vira znanja (Uršič, 2004, 230). Pri takšnem načinu prenosa in uporabe znanja so učeči se organizaciji sinergijski učinki zagotovljeni.

3.7.4 Hranjenje znanja

Da je znanje vedno dostopno, mora biti na primeren način shranjeno. Učeča se organizacija shranjuje znanje, patente in pomembne podatke v računalniških zapisih, t. i. kibernetičnih knjižnicah. Temeljne značilnosti posameznih vrst znanja v organizaciji določajo naslednje lastnosti, ki omogočajo njihovo primerjavo, urejanje in razvrščanje:

- pomembnost znanja,
- uporabnost znanja,
- želena stopnja obvladovanja,
- ocena pričakovanega povpraševanja po znanju,
- hitrost sprememb vsebine in strukture znanja.

V fazi skladiščenja znanja organizacija določi obliko ohranitve znanja: individualna (v glavah članov organizacije), kolektivna (v organizacijskih in poslovnih dokumentih: statut, pravilniki, poslovniki, računovodska poročila, načrti ...) in elektronska oblika (Možina, 2006, 90).

Organizacija mora skrbeti za to, da njeno znanje ne zastara. To najlažje doseže tako, da obstoječe znanje pogloblja, neprestano izobražuje svoje zaposlene in omogoča mobilnost zaposlenih po različnih delovnih mestih, nekatera znanja ščasoma opušča, vedno pa daje prednost strateško pomembnemu znanju.

Organizacija mora svoje znanje tudi varovati, pri tem pa poiskati optimalno mero zaščite tako, da ne ovira inovativnosti, saj bi onemogočen svoboden pretok idej pripeljal do škodljivih učinkov monopola nad znanjem ter pomenil korak nazaj pri ustvarjanju učeče se organizacije.

3.7.5 Merjenje učinkov znanja

Organizacije, ki v svoje poslovanje že vključujejo management znanja, dobro poznajo njegove koristi. To so denarni prihranki zaradi hitrejšega odzivanja na spremembe na trgu, manjše količine napak, hitrejšega reševanja reklamacij, večjega zadovoljstva potrošnikov, večjega števila inovacij, zadovoljstva zaposlenih in večanja dobrega imena podjetja. Te prednosti je zelo težko meriti, saj nobena kot finančni podatek ne nastopa v finančnih izkazih podjetja. Potrebno je poiskati drug način. Rešitev je mogoče najti v kazalnikih za uravnoteženo merjenje uspešnosti, ki ga managerji uporabljajo pri pregledu učinkovitosti poslovanja podjetja. Le-ta ni odvisna samo od finančnih, temveč tudi od nefinančnih kazalnikov, ki merijo uspešnost podjetja s strani potrošnika, učenja ter notranje rasti podjetja. Za vse naštetu so zaslužni zaposleni ter organizacija poslovanja.

Cilj učeče se organizacije je napredovanje v učenju in rasti, k čemur pripomorejo (Uršič, 2004, 281):

- *sposobnosti in uspešnost zaposlenih*; **kazalniki so**: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji, produktivnost zaposlenih;
- *tehnološka infrastruktura oz. zmogljivosti informacijskih sistemov*: strateške tehnologije, strateške baze podatkov, zajemanje izkušenj, lastna programska oprema, patenti, avtorske pravice; **kazalniki so**: tehnološka pokritost s pravočasnimi in natančnimi strateškimi informacijami, dostopnost strateških informacij;
- *prijetno delovno okolje - motivacija, avtonomnost, pooblaščenje in usklajevanje osebnih ciljev ljudi s cilji organizacije*; povratna informacija zaposlenih, osebni uravnoteženi sistem kazalnikov, morala, timskost, strateško osredotočanje; **kazalniki so**: kazalniki novih zamisli in njihovega uresničevanja, kazalniki izboljšav, kazalniki individualnega in organizacijskega usklajevanja in doseganja ciljev, kazalniki uspešnosti delovanja zaposlenih.

Kadar organizacija pri svojem planiranju prihodnjih (finančnih) rezultatov vključi zraven tudi čas (rok za doseg), lahko ob primerjavi doseženega s planiranim dobi tudi dinamično sliko

intelektualnega kapitala v organizaciji. Tako lahko uravnoteženi sistem kazalnikov služi kot orodje za razvoj učeče se organizacije, povečanje učenja in povečanje obsega novega znanja.

4 VPLIV ZNANJA NA POSAMEZNIKA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

4.1 Model preoblikovanja posameznika z vidika izobraževanja po Kirkpatricku

Štiristopenjski model je ameriški znanstvenik Donald L. Kirkpatrick razvil z namenom razjasniti večpomenski termin *merjenje učinkovitosti izobraževalnega programa* (evaluating training programmes). Različni strokovnjaki s področja izobraževanja so termin vrednotenja učinkov izobraževanja vedno pojmovali zelo raznoliko:

- učinkovito izobraževanje se odraža v spremembah v vedenju zaposlenih, ki nastanejo kot posledica aktivne udeležbe v nekem izobraževalnem programu,
- učinkovitost izobraževanja se nanaša samo na končne rezultate pri delu, ki so posledica udeležbe na izobraževanju,
- učinkovitost izobraževanja se odraža v rezultatih zaključnega preizkusa znanja po končanem izobraževanju,
- učinkovitost izobraževanja na zaposlene se kaže v povečanem obsegu znanja, izboljšanimi sposobnostmi in spremenjenim pristopom oz. odnosom do dela.

Vse trditve so pravilne. Vsako vrednotenje izobraževanja pomeni merjenje njegove učinkovitosti, katerim rezultatom in načinom vrednotenja se bo pripisal večji pomen pa je odvisno od tega, kdo to vrednotenje izvaja.

Kadarkoli se podjetje odloča za uvedbo novega izobraževanja, mora skrbno proučiti naslednje dejavnike (Kirkpatrick, 3, 1998):

- potrebe po izobraževanju (najbolje je vprašati zaposlene, njihove vodje in tudi njihove stranke, na katerih področjih bi bilo potrebno znanje poglobiti),
- določiti teme, namen in cilje izobraževanja,
- določiti vsebino izobraževanja,

- izbrati udeležence izobraževanja,
- določiti obliko izobraževanja (delavnica, predavanje ...),
- določiti prostor oz. okolje, kjer se bo izobraževanje izvajalo,
- izbrati primerne izvajalce (zaposlene v podjetju ali zunanje izvajalce),
- izbrati in pripraviti audiovizualne pripomočke,
- koordinirati program izobraževanja,
- ovrednotiti učinke izobraževanja.

Če podjetje ne bo znalo pravilno oceniti in določiti potreb po izobraževanju, bo uspeh izobraževanja jalov in njegova učinkovitost nična.

Uspešnost izobraževanja se ocenjuje skozi štiri stopnje:

- reakcija in odziv,
- usposabljanje in učenje,
- obnašanje,
- rezultate.

Vsaka izmed njih je pomembna in se je pri vrednotenju učinkov izobraževanja ne sme prezreti.

4.1.1 Reakcija in odziv

Že sama beseda pove, da se z vrednotenjem izobraževanja na tej stopnji ocenjuje, kako udeleženci izobraževanja nanj reagirajo, njihovo zadovoljstvo torej. To je posebej pomembno pri izobraževanjih znotraj podjetij, ki se jih zaposleni morajo udeležiti, hoteli to ali ne. Čeprav za tovrstno izobraževanje ne plačajo šolnine oz. tečajnine, mora biti le-to prav tako skrbno pripravljeno, saj (ne)zadovoljstvo udeležencev vpliva na nadaljnje načrtovanje izobraževanj oz. njihovo opuščanje, prav tako pa vpliva na pripravljenost udeležencev na učenje in osvajanje novih znanj.

Reakcijo in odziv na izobraževanje je najlažje izmeriti po samem izobraževanju z anketnim vprašalnikom, v katerem udeleženci ocenijo svoje zadovoljstvo z izobraževanjem, predavateljem, okoljem, gradivom, tehničnimi pripomočki itd. Da bodo rezultati verodostojni, mora biti udeležencem mogoče, da odkrito povedo svoje mnenje, zato je najbolje, da je anketni vprašalnik anonimen.

4.1.2 Usposabljanje

Usposabljanje in učenje predstavljata zgornjo mejo sprememb stališč, izboljšanja kvalitete znanja in povečanja sposobnosti, ki jih je z udeležbo na izobraževanju mogoče doseči. Dobro izpeljano izobraževanje lahko omogoči vse troje oz. eno izmed naštetih sprememb, v kolikor so njegovi cilji in namen natančno določeni.

Vrednotenje usposabljanja in učenja je težavnejše od vrednotenja zadovoljstva udeležencev. Najbolje se je držati naslednjih vodil (Kirkpatrick, 1998, 40):

- pri usposabljanju uporabiti kontrolno skupino,
- ovrednotiti znanje, sposobnosti in pristope pred in po izobraževanju,
- za merjenje znanja in pristopov uporabiti pisni test,
- za merjenje usposobljenosti uporabiti praktično vajo oz. izvedbeni test,
- dobiti odgovore vseh udeležencev (100 %),
- dobljene rezultate uporabiti pri načrtovanju nadaljnjih izobraževanj oz. izvedbi istega izobraževanja z drugimi udeleženci.

Za učeče se organizacije je zelo pomembno, da usposablajo svoje zaposlene v smeri samostojnosti in odgovornosti. Zato je zelo pomemben primeren odnos do zaposlenih, saj so le-ti za učečo se organizacijo najpomembnejši. Vsak zaposleni mora poznati vizijo, poslanstvo in cilje svoje organizacije, prav tako pa vedeti, kaj organizacija od njega pričakuje. Cilji organizacije do vsakega posameznika morajo biti primerni, dosegljivi, merljivi in ne preobsežni, da posameznik ne bo prehitro klonil, prepričan, da jih ne more doseči. S primerno izbiro programa in vodje usposabljanja, ki zna udeležence voditi kot vzornik, mentor, nadzornik, motivator in prenašalec

znanja, lahko organizacija ustvari ljudi, ki bodo svojemu delu predani, samozavestni in motivirani za nadaljnjo osebnostno rast ter posledično rast podjetja.

4.1.3 Obnašanje

Sprememba obnašanja oz. vedenja predstavlja tretjo stopnjo pri vrednotenju izobraževanja in ni odvisna samo od zadovoljstva udeležencev ter dobro zastavljenih ciljev in namena izobraževanja. Za spremembo v obnašanju udeležencev izobraževanja morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- udeleženec se mora sam želeli spremeniti,
- udeleženec mora vedeti, kaj mora narediti, da bo njegovo delovanje drugačno in kako to izvesti,
- udeleženec mora delati v primernem okolju,
- za svojo spremembo mora biti nagrajen.

Prva dva pogoja lahko zagotovi ustrezen izobraževalni program, k izpolnitvi slednjih dveh pa lahko mnogo pripomorejo nadrejeni vodje udeležencev izobraževanj z ustvarjanjem primerne delovne klime. Najpogosteje je ravno od nadrejenih vodij odvisno, ali bo delovna klima:

- **preprečevala spremembe**, ker zaposleni pri svojem delu ne bodo smeli uporabljati znanj, osvojenih na izobraževanju,
- **zavirala vpeljavo sprememb**, ker bodo vodje svojim zaposlenim sicer dovolili uporabo novih znanj, vendar jim bodo dali tudi jasno vedeti, da jim to ni všeč,
- **nevtralna**, ker bodo vodje prezrli dejstvo, da so bili njihovi podrejeni na izobraževanju in bodo spremembe dopuščali, dokler pri tem ne bo trpela kvaliteta dela. V nasprotnem primeru lahko delovna klima postane zavirajoča oz. preprečujoča,
- **spodbujala spremembe**, ker bo vodjo zanimalo, česa so se udeleženci izobraževanja naučili in jim bo pri prenosu novih znanj v vsakdanje delo tudi pomagal/a,
- **zahtevala vnos sprememb**, saj bodo vodje že v osnovi pričakovali, da bodo zaposleni osvojeno znanje prenesli na vsakodnevno delo.

Pri merjenju rezultatov skozi vedenje udeležencev so pomembni čas, pogostost in način ocenjevanja, priporočljivo pa je uporabiti tudi kontrolno skupino in o spremembah v vedenju zaposlenih povprašati njihove nadrejene in druge udeležence, ki lahko vedenje posameznika opazujejo in zato tudi zaznajo spremembe.

4.1.4 Merjenje rezultatov

Končni rezultati udeležbe zaposlenih na izobraževanju se kažejo v povečani proizvodnji, izboljšani kakovosti proizvodov oz. storitev, zmanjšanju stroškov, zmanjšanem obsegu oz. resnosti poškodb pri delu, povečanju prodaje, zmanjšanem številu reklamacij in večjem dobičku podjetja.

Vse naštetu so tudi cilji podjetij, ki težijo k poslovni odličnosti in učečih se organizacij, kjer je poleg znanja v ospredju tudi človek. Učeče se organizacije zato svoja izobraževanja načrtujejo na dolgi rok, izobraževanja na temo odnosa in ravnanja z ljudmi pa pripravljajo tudi za najvišji management. Rezultati tovrstnih izobraževanj po navadi niso takoj merljivi v denarju. Najprej se pokažejo kot povečane vodstvene sposobnosti, boljša komunikacija, motivacija zaposlenih, večja sposobnost odločanja, finančni rezultati pa naštetim nato kmalu sledijo.

Zaposleni so lahko za svoj prispevek k izboljšanju poslovanja podjetja nagrajeni na različne načine. Nekaterim največ pomeni notranje zadovoljstvo, ki ga občutijo, ko uspešno opravijo neko delo s pomočjo povečanega obsega znanja, saj le-to vpliva na njihov osebni razvoj, spremembe njihovih kompetenc ter njihovo motiviranost, drugim pa pomeni več, če za dobro opravljeno delo dobijo denarno nagrado.

Raziskava, ki jo je s pomočjo ankete v nekem srednje velikem slovenskem podjetju v letu 1999 izvedla Nada Zupan (2001, 58), kažejo, da se dejavniki, ki vplivajo na večjo zavzetost in motiviranost zaposlenih za boljše delo, med seboj zelo razlikujejo (Tabela 3). Anketirala je zaposlene po kolektivni in individualni pogodbi, rezultati pa so prikazani v tabeli.

Tabela 3: Kaj je zaposlenim pomembno pri delu

<i>Pomembnost dejavnika</i>	<i>Zaposleni po kolektivni pogodbi</i>	<i>Zaposleni po individualni pogodbi</i>
1.	visoka plača	dobri sodelavci
2.	zanimivo delo	zanimivo delo
3.	dobre delovne razmere	visoka plača
4.	dobri sodelavci	samostojnost
5.	varnost zaposlitve	osebni razvoj
6.	osebni razvoj	varnost zaposlitve
7.	napredovanje	dobre delovne razmere
8.	usposabljanje	usposabljanje
9.	samostojnost	priznanje za dobro delo
10.	priznanje za dobro delo	napredovanje

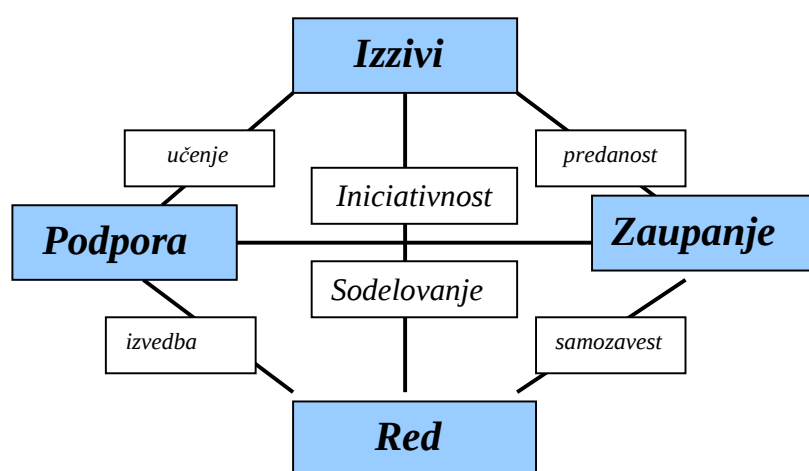
Vir: N. Zupan (2001): Nagradite uspešne, Ljubljana, GV Založba, slika 2-2, str. 59

4.2 Samostojnost pri delu

Osvajanje znanja kot posledica učenja pri zaposlenih sproži različne spremembe. Odraža se v kvalitetnejšem izvajanju poslovnega procesa, spremembah kompetenc in spremembah potreb. Ljudje začutijo potrebo po sodelovanju in aktivnem poseganju v življenje organizacije, sposobni pa so tudi kritično ocenjevati svoja dejanja, saj se zavedajo svojih omejitev v zamislih in znanju. Zaposleni pri svojem delu najprej prepoznajo poslovne priložnosti, slabosti poslovnega procesa ter dobivajo ideje za izboljšanje poslovanja. Za učečo se organizacijo so značilni ustvarjalni divergentni razvojni procesi, ki so nejasni, nepredvidljivi in nedoločljivi. Temeljijo na zaupanju v vsakega zaposlenega in njegovo sposobnost dobro opraviti delo. Zato je v učeči se organizaciji tudi odgovornost za uspeh in neuspeh obravnavana drugače. Zaposleni svoje delo opravljajo samostojno in odgovorno. Sami se trudijo za hitro odpravo napak in spodrslijajev, zato ne potrebujejo nadzora od zgoraj. Spoštovanje, samostojnost, odgovornost in samonadzor pa so dejavniki, ki pri zaposlenih krepijo samozavest, pripadnost podjetju, zadovoljstvo, uspešnost pri delu, željo po osebni rasti in nadaljnjemu širjenju obsega znanja, tako v okviru tima kot individualno.

Splošno znanega prepričanja, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti, raziskave niso potrdile. Bolj drži obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi vpliva na večjo uspešnost. Pri vrednotenju zadovoljstva v podjetju pa so ključnega pomena vprašanja, na kakšen način podjetje zaposlenim pomaga pri uveljavljanju znanja, idej in uspešnem delu. Primeren način dejansko vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja (povz. po N. Zupan, 2001, 104–105).

Slika 9: Vpliv novih načel managementa na vedenje posameznikov



Vir: prirejeno po N. Zupan: Nagradite uspešne, 2001, str. 39

4.3 Razvijanje kompetenc posameznika

Za učečo se organizacijo je pomembno, da ima v svojih vrstah sodelavce, ki so:

- se sposobni učiti in uporabljati različne veščine,
- sposobni reševati probleme in kritično razmišljati,
- sposobni usmeriti svojo pozornost v podrobnosti z namenom izboljšati poslovanje,
- sposobni prepričevati in vplivati na sodelavce,
- sposobni prevzemati pobudo,

- pripravljeni sprejemati odločitve,
- sposobni komunicirati in predstavljati ideje,
- vešči planiranja, organizacije in nadziranja poslovanja,
- usposobljeni za delo v skupini in sodelovanje,
- tolerantni,
- dovzetni za medsebojno učenje in dobri mentorji,
- imajo visoka pričakovanja in veliko mero samokritičnosti.

Naštete kompetence oz. zmožnosti so lastnosti nadpovprečno sposobnih ljudi, katerih število je ponavadi omejeno. Podjetja se morajo zato zelo truditi, da v svoje vrste privabijo čim več sposobnih ljudi, še bolj pa se moraj truditi, da jih v svoji sredini tudi zadržijo. Poslovna uspešnost podjetja je odvisna predvsem od sposobnosti oz. kompetentnosti zaposlenih. V zadnjih letih se povečuje pomen *skladnosti vrednot posameznika z vrednotami podjetja* (Zupan, 2001, 52), saj se tak sodelavec lažje in hitreje prilagodi organizacijski kulturi in postane uspešen. Kompetence zaposlenih pa niso statične, temveč se z izkušnjami in pridobivanjem novih znanj krepijo in povečujejo. Podjetja zato takšne aktivnosti podpirajo in še več - na osnovi kompetenc zaposlenih določajo tudi izhodiščne plače. Zakaj vrednotenje kompetenc zaposlenih dobiva tolikšen pomen?

Delo v podjetjih postaja zaradi spremenljivega okolja vedno težje, saj se morajo zaposleni spremenjenim razmeram zelo hitro prilagajati, zato je prav, da se pri določanju plač zaposlenim upoštevajo njihove kompetence, znanja in spretnosti v skladu s poslovno strategijo podjetja. Tak način vrednotenja dela je nov, vendar bo v prihodnosti eden izmed faktorjev za zagotavljanje poslovne uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Preprečeval bo tudi odhod zaposlenih in s tem znanja. Druga dva faktorja, ki podjetju zagotavljata zveste sodelavce, sta motiviranost zaposlenih in skrb za njihov osebni razvoj.

4.4 Motiviranost posameznika

Motivacija zaposlenih je z vidika uspešnosti podjetja kot celote izjemnega pomena, istočasno pa ena izmed najtežje izvedljivih nalog podjetja. Na motiviranost posameznika vplivajo namreč

različni dejavniki, saj ima vsak posameznik svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, interesi, želje in pričakovanja (Zupan, 2001, 58).

Večina zaposlenih v podjetjih je za svoje prispevke k uspešnosti podjetja nagrajena z večjo ali manjšo denarno nagrado. Vendar to za vsakega posameznika ni vedno dovolj velik motivator. Nekateri bolj kot denar potrebujejo:

- občutek, da je njihov prispevek za podjetje pomemben,
- neomejen dostop do vseh tistih informacij, ki jih v danem trenutku potrebujejo,
- občutek vplivanja na odločitvene procese v podjetju,
- priložnost samostojno izvajati zastavljene naloge,
- priložnost sodelovati pri ustvarjanju novih projektov,
- občutek prepoznavnosti in spoštovanja.

Kako lahko vodstvo podjetja pomaga pri zadovoljevanju tovrstnih potreb zaposlenih?

To lahko stori skozi:

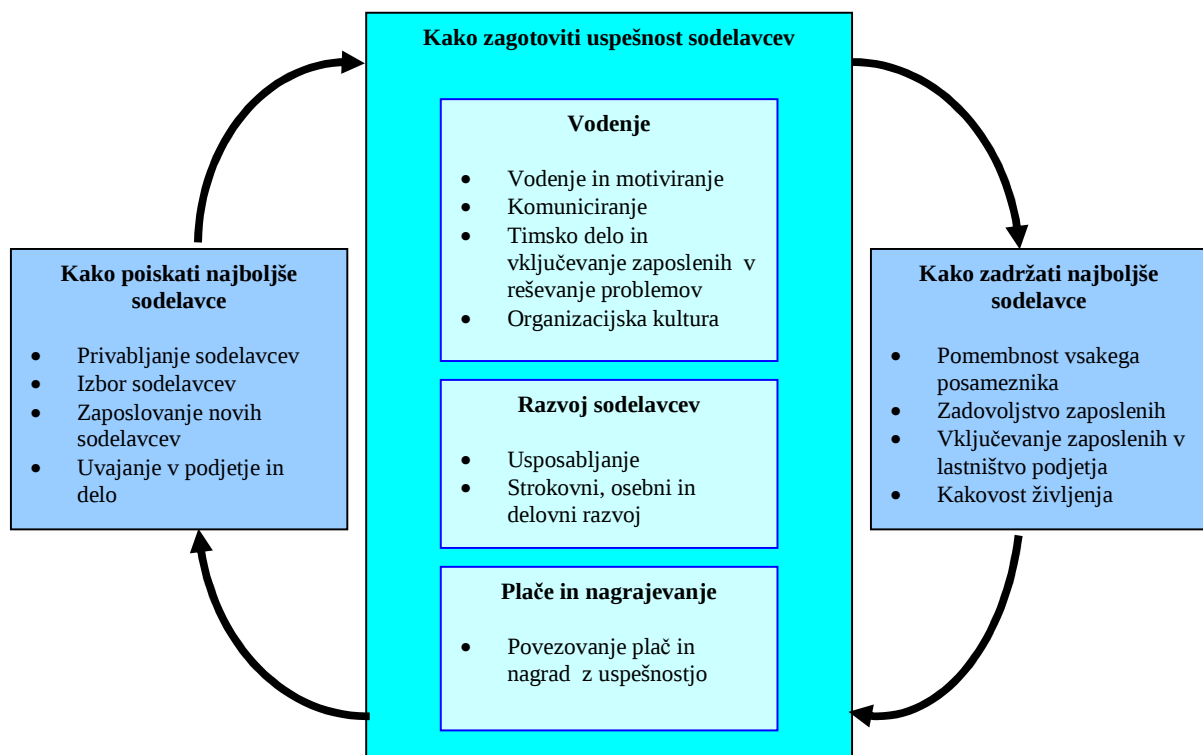
- **primerno zastavljeno vizijo in poslanstvo podjetja**, saj ljudi pogosto navdihne poslanstvo podjetja in motivira vizija njihovih vodij. Poslanstvo podjetja pomeni njegov razlog za obstoj in oblikuje institucionalno zgradbo podjetja s pomočjo posameznikov in skupin posameznikov. Z jasno opredeljenim poslanstvom se je mogoče izogniti mnogim konfliktom, komunikacijo in aktivnosti pa usmeriti k zastavljenim ciljem. Prav tako lahko vzpodbudna vizija podjetja zaposlene napolni z energijo in entuziazmom. Jasna vizija uspeha lahko zelo učinkovito nadomesti vodenje, saj zaposleni sami sledijo zastavljeni poti, sami osvajajo za to potrebna znanja in sami kontrolirajo svoje delo;
- **možnostjo napredovanja**, po možnosti vertikalnega, če pa to ni mogoče, horizontalnega, pri katerem se zaposlenemu dodelijo nove naloge in večja mera samostojnosti. Pri tem je pomembno, da imajo zaposleni tudi proste roke pri izbiri postopkov;
- **aktivno učenje**, ki omogoča zaposlenim izpopolnjevanje njihovega znanja in sposobnosti, potrebnih za opravljanje dela, skozi šolanja, izobraževanja in usposabljanja. Aktivno učenje v učeči se organizaciji povečuje učinkovitost dela, saj so se zaposleni sposobni hitreje odzivati na spremenjene pogoje dela, istočasno pa večja tudi občutek

pripadnosti, socializacije in varnosti. Aktivno učenje torej predstavlja možnost za neprestano izboljševanje poslovanja podjetja;

- **komunikacija**, ki postaja zaradi vse večje decentralizacije vse bolj pomembna. Niso več samo formalne avtoritete v podjetju tiste, ki povedo, kaj in kako se bo delalo. Vodje v učečih se organizacijah so s komunikacijo sposobni motivirati svoje zaposlene tako, da jim jasno predstavijo cilje in načrte za doseg le-teh ob upoštevanju njihovih psiholoških potreb. Taki vodje hitro zamenjajo svojo vlogo nadzornika v poslovnem procesu z vlogo mentorja, ki običajno pozna tudi medosebne odnose svojih podrejenih;
- **mentorstvo**, pri katerem vodja pred rezultate in vrednotenje poslovanja postavi vlogo timskega dela. Svojim zaposlenim pomaga pri razvijanju novih sposobnosti, spreminjanju vedenja in osvajanju novih znanj. Svoje podrejene usmerja, prenaša nanje svojo pozitivno energijo, jim postavlja cilje, gradi medsebojne odnose, nadzira izvajanje poslovnega procesa in daje svojim zaposlenim povratno informacijo o doseženem z namenom neprestanega izpopolnjevanja (povz. po Belasen, 2000, str. 163–165).

S kakšnimi aktivnostmi z zaposlenimi si podjetje najlažje zagotovi poslovno uspešnost, je prikazano v Sliki 10.

Slika 10: Zagotavljanje uspešnosti podjetja z uspešnimi zaposlenimi



Vir: Zupan N.: Nagradite uspešne, 2001, str. 43

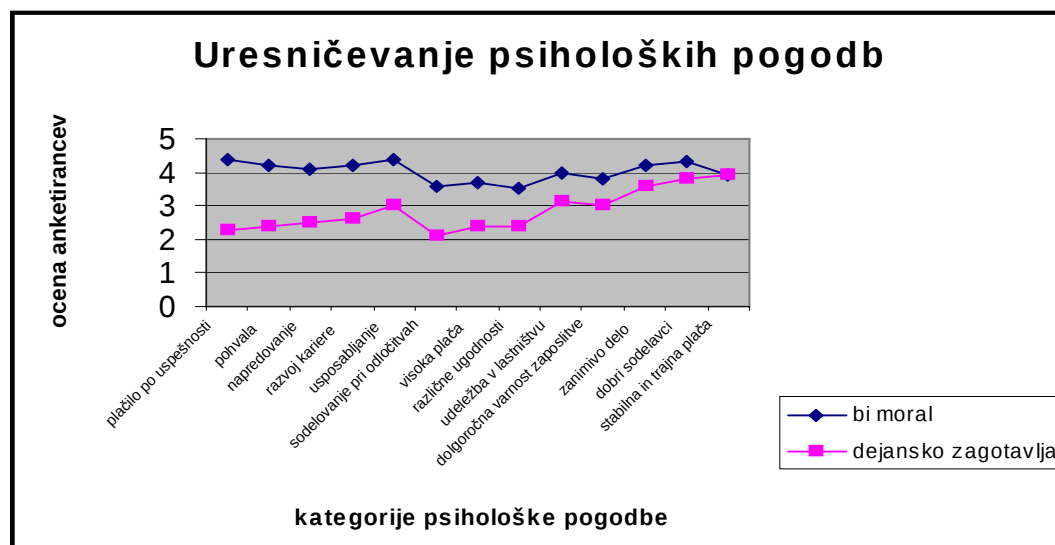
Raznoverstnost znanj in spretnosti, celovitost nalog, pomen nalog za podjetje, samostojnost pri delu in povratne informacije o opravljenem delu so značilnosti dela, ki usvarjajo psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti. Zunanja motivacija, ko človek nekaj naredi zato, ker nekaj pričakuje v zameno, nikoli nima enakega učinka in je kratkotrajnejša.

V zadnjem času se v povezavi z motiviranostjo zaposlenih uveljavlja pojem *psihološke pogodbe*, ki jo pri posamezniku predstavljajo različna pričakovanja o tem, kaj jim mora delodajalec nuditi za opravljeno delo. Odvisna so od posameznikovih vrednot, potreb, želja in možnosti, zato lahko enako ponudbo delodajalca različni zaposleni povsem drugače dojemajo in so praviloma višja od delodajalčevih zmožnosti. Kršitev psihološke pogodbe nujno vodi v padec motiviranosti, zato bi

bilo prav, da se njene sestavine že v osnovi določijo realno (kakšna pričakovanja je podjetje sposobno izpolniti) ob upoštevanju konkurenčnega položaja podjetja.

Gospa Nada Zupan je v anketi v srednje velikem podjetju v letu 1999 ugotavljala tudi stanje uresničevanja psiholoških pogodb in ugotovila, da so razlike med pričakovanji zaposlenih in tem, kar jim podjetje lahko da, zelo velike (Slika 11). Ocenjevala je trinajst sestavin psihološke pogodbe: plačilo po uspešnosti, pohvalo, napredovanje, razvoj kariere, usposabljanje, sodelovanje pri odločitvah, visoko plačo, različne ugodnosti, udeležbo v lastništvu, dolgoročno varnost zaposlitve, zanimivo delo, dobre sodelavce ter stabilno in trajno plačo. Ob tem je zapisala (2001, 61), da so največje razlike med pričakovanim in dobljenim pri dveh dejavnikih: plačilu po uspešnosti in pohvali za dobro opravljeno delo. Ta dva imata poleg usposabljanja nasploh najvišje vrednosti glede tega, kar zaposleni od delodajalca pričakujejo.

Slika 11: Rezultati ankete o uresničevanju psiholoških pogodb



Vir: Zupan N.: Nagradite uspešne, 2001, str. 61

Razvoj kariere za marsikaterega posameznika predstavlja zelo močan motivacijski element. Medtem ko je nekoč predstavljala visoko raven delovne zavzetosti in napredovanje pri delu, jo

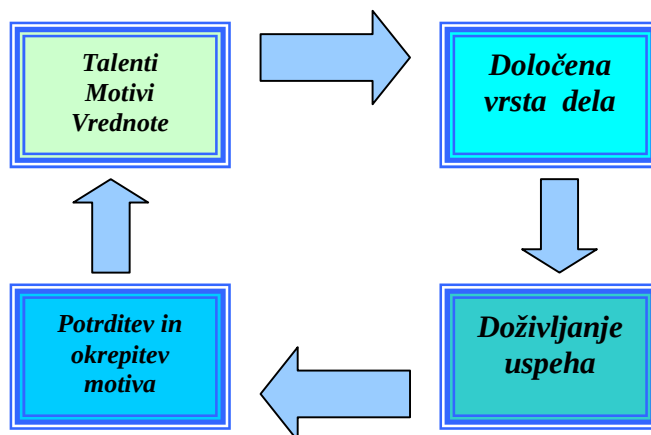
danesh razumemo kot vzorec delovnih izkušenj, ki usmerjajo posameznikovo življenje. Ni nujno, da kariera pomeni vertikalno napredovanje v organizaciji. Gospa Brečko je ob 4. Slovenski konferenci o ravnanju z ljudmi pri delu leta 2001 v Čatežu udeležencem zastavila vprašanje, kdaj bodo zadovoljni s svojo kariero in dobila naslednje odgovore (Brečko, 2006, 31):

- ko bom strokovno napredoval,
- ko bom uspešen kot notranji podjetnik,
- ko bom imel veliko delovnih izzivov,
- ko se bom pri tem delu lahko posvetil tudi družini,
- ko bom lahko samostojen in neodvisen pri svojem poklicu,
- ko bom lahko deloval v dobro drugih.

4.5 Osebnostni razvoj

Vodje skupin v učečih se organizacijah posvečajo svoj čas tudi razvoju vseh članov svoje skupine, so jim na voljo za svetovanje, pri reševanju problemov, ter se redno ukvarjajo z njihovim usposabljanjem. Osnova takemu svetovanju in usmerjanju pa so seveda talent, motivi, vrednote posameznika, ki želi biti uspešen (Slika 12). Organizacije se zavedajo, da je za posameznikov osebni uspeh pomembna osebna rast, saj ta še najbolj zveča vrednost posameznikovega življenja (Maxwell, 2000, 178). Za osebni razvoj posamezniki potrebujejo priložnost, svobodo in varnost. Varnost jim njihovi nadrejeni lahko zagotovijo tako, da jim stojijo ob strani tudi takrat, ko se pojavijo (na videz) nerešljivi problemi. Za posameznike v podjetju je pomembno, da sodelujejo pri dejanjih, ki so večja od njihovih pričakovanj, saj tako lahko dosežejo svoje skrajne zmožnosti.

Slika 12: Vpliv vrednot na posameznikov razvoj



Vir: Brečko D.: Načrtovanje kariere, 2006, str. 244

Tudi način razmišljanja ljudi, ki so pripravljeni na svoj razvoj in jih podjetje plača za njihovo delo, se razlikuje od razmišljanja ljudi, ki delajo za plačo (Tabela 4).

Tabela 4: Izražanje in razmišljanje zaposlenih, ki delajo za plačo in zaposlenih, ki so plačani za svoje delo

Razmišljanje zaposlenih, ki delajo za plačo	Razmišljanje zaposlenih, ki so plačani za svoje delo
Kaj bom dobil?	Kaj lahko dam?
Kaj moram storiti?	Stvar bom opravil po svojih najboljših močeh.
To ne sodi med moje dolžnosti.	Ne glede na svoje obveznosti vam bom pomagal.
Za to odgovarja nekdo drug.	Sam sem odgovoren.
Kako bom naredil najboljši vtis?	Kako bi lahko izboljšal videz svoje skupine?
Bo kmalu konec?	Sem naredil najboljše, kar zmorem?
Delam zaradi plače.	Plača je stranski proizvod mojega dela.
Se je moje življenje izboljšalo, odkar delam tukaj?	Ali moje delo izboljšuje delo kolektiva?
Plačajte me zdaj, delal bom kasneje.	Zdaj bom delal. Lahko me plačate kasneje.

Vir: prirejeno po Maxwell John C.: Postanite trener sanjskega moštva, 2000, str. 182

Tako kot je zaposleni s takšnim načinom razmišljanja, kot je prikazano v desni polovici tabele, zvest svoji organizaciji, ga tudi njegova organizacija spoštuje in mu je vedno pripravljena pomagati. Temu služi tudi kritika, ki v osebnostnem razvoju posameznika ne deluje kot zaviralni element temveč spodbuda k nadaljnjemu razvoju. Ljudje, ki se posvečajo svojemu osebnostnemu razvoju, pri doseganju zastavljene vizije podjetja uporabljajo tudi svoje zamisli in ostrijo cilje organizacije. Z osebnostno rastjo in razvojem odpravljajo svoje predsodke in negativna stališča ter razvijajo svoj značaj, kar trajno vpliva na njihove sodelavce in trajno dobrobit celotne organizacije.

5 ZNANJE KOT GIBALO RAZVOJA UČEČE SE ORGANIZACIJE NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA XY

5.1 *Predstavitev podjetja xy*

Izbrano podjetje xy, katerega naziva ne omenjamo zaradi uporabe določenih podatkov, ki predstavljajo njegovo poslovno skrivnost, je v slovenskem gospodarskem prostoru prisotno že od sredine petdesetih let prejšnjega stoletja in deluje na finančnem področju. S svojimi podružnicami pokriva celoten slovenski prostor. Organizirano je kot delniška družba in je še vedno v večinski lasti države. Svoje priložnosti vidi v ustvarjanju partnerskih odnosov z uporabniki njegovih storitev in produktov.

Podjetje xy posluje v skladu s Slovenskim standardom kakovosti ISO 9001 in je podvrženo vsakoletni eksterni presoji. Sistem kakovosti vzdržuje tudi s pomočjo rednih internih presoj, ki se nanašajo na vsa področja njegovega delovanja. Izvajajo jih, v ta namen izobraženi, notranji presojevalci. Ugotovitve notranjih presoj se verificirajo in služijo za pripravo ustreznih ukrepov za odpravo morebitnih pomanjkljivosti, ki jih s sklepi potrjuje uprava podjetja.

V podjetju je zaposlenih 1511 delavcev (podatek s konca leta 2006). Demografsko spada med »starejša podjetja«, saj je več kot 30 odstotkov zaposlenih starejših od 50 let, kar hkrati kaže na izkušnost in lojalnost zaposlenih. Povprečna delovna doba zaposlenih v podjetju znaša 21 let. Največ zaposlenih je žensk (kar 80 odstotkov).

V svojih vrstah ima podjetje xy, skladno z Zakonom o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, zaposlenih 56 invalidnih oseb, kar je več kot predpisuje kvotni sistem za panogo, v kateri deluje (2 odstotka). V ta namen je podjetje tudi investiralo del sredstev v izboljšanje delovnih pogojev invalidom. Tudi zdravje ostalih zaposlenih za podjetje xy ni obrobne pomena.

Podjetje je znano tudi po sponzorstvih in donatorstvih na področju športa, kulture, umetnosti, znanosti, šolstva, izobraževanja ter humanitarnih dejavnosti. Ta so zasnovana na politiki, izhajajoči iz poslovne strategije podjetja

5.2 *Izbrano podjetje xy - učeča se organizacija da ali ne*

Obravnavano podjetje xy v svojem poslanstvu nima zapisanega pristopa h konceptu učečega se podjetja, zato ni podvrženo presojanju realizacije zastavljenih ciljev USP niti ni deležno nasvetov strokovnjakov z Inštituta USP. Same aktivnosti v podjetju pa vendarle kažejo na to, da se pomena znanja, fleksibilnosti, komunikacije in zmogljive informacijske podpore zaveda. Po določenih značilnostih ga lahko uvrstimo med učeče se organizacije, druge pa zaradi vertikalne oblike hierarhije in obstoječe organizacijske kulture ostajajo še neizpolnjene (Tabela 5).

Podjetje zagovarja načelo “pravi človek na pravo mesto”, kjer ob upoštevanju formalne izobrazbe preverja tudi posameznikove osebnostne lastnosti in kompetence. Pred napačno izbiro kandidata se zavaruje še s poskusnim delom.

Komunikaciji podjetje pripisuje vedno večji pomen. Zato ima formalno vzpostavljena orodja internega komuniciranja, s katerim zaposlene obvešča o dogajanjih v podjetju in njegovem okolju. Najpomembnejše med njimi so brezplačen interni časopis ter okrožnice, ki jih vsi zaposleni prejemajo na svoje elektronske naslove. Na enak način podjetje xy izdaja tudi poslovna navodila.

Za uspešno poslovanje je potreben tudi dober informacijski sistem, ki ga je podjetje xy v celoti prenovilo in zagotavlja ustrezne informacije vsem nivojem odločanja. Konec leta 2005 je dogradilo tudi nov informacijski center.

Podjetje se zaveda pomembnosti pripadnosti zaposlenih, vendar posebno pozornost namenja le dolgoletnim sodelavcem, manj pa utrjevanju pripadnosti mlajših zaposlenih.

Poseben pomen pripisuje usposabljanju in razvoju zaposlenih kot ključnemu dejavniku uspeha.

Tabela 5: Primerjava organizacijskih elementov učeče se organizacije z organizacijskimi elementi izbranega podjetja xy

Organizacijski elementi učeče se organizacije	Prisotnost v izbranem podjetju xy	
	DA	NE
Horizontalna hierarhija		•
Vzajemni način vodenja		•
Naravnana v zadovoljstvo stranke	•	
Prisotnost na globalnem trgu		•
Najpomembnejša je kakovost	•	
Skupinsko delo	•	
Poudarek na procesu	•	
Vir uspeha so informacije in znanje	•	
Samonadzor in samostojnost zaposlenih		•
Usmerjenost v osebni razvoj		•
Inovacije - vsak zaposleni		•
Komunikacija v vseh smereh		•

Vir: lasten

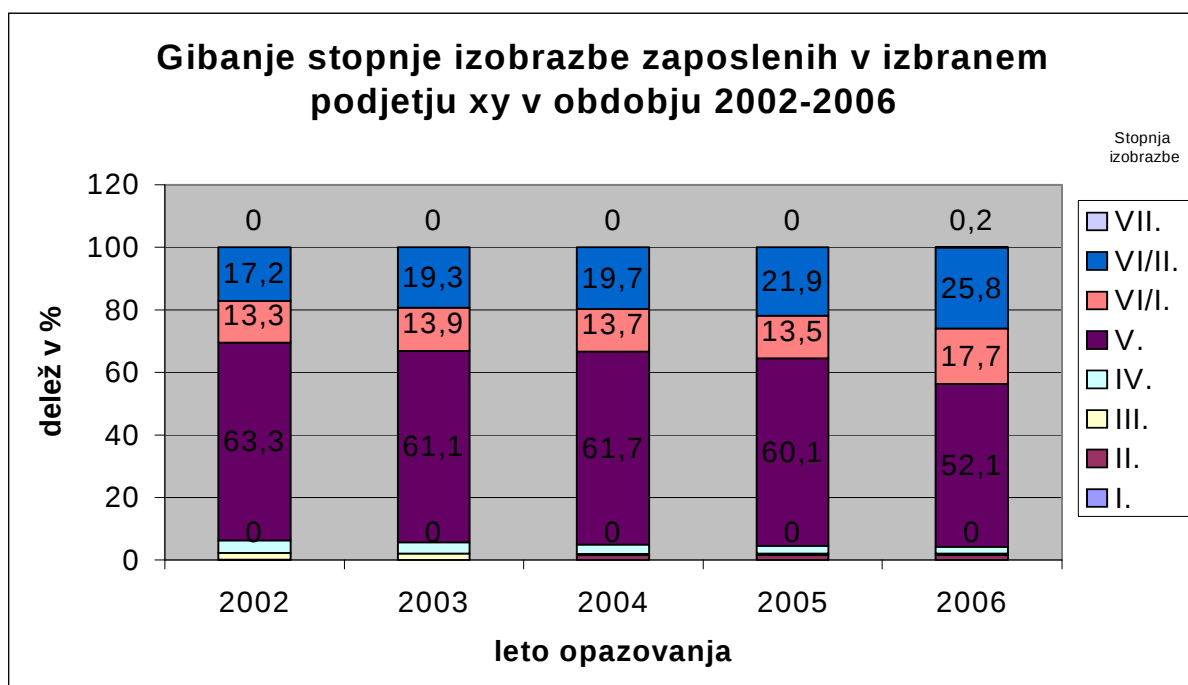
5.3 Izobrazbena struktura zaposlenih od začetka uvedbe koncepta učeče se organizacije do danes

Podjetje se zaveda pomena izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih kot ključnega dejavnika za zagotavljanje poslovnega uspeha, zato različnim vrstam izobraževanja in usposabljanja vsako leto nameni velik delež sredstev (133 milijonov tolarjev letu 2006, v letu 2007 pa je predvidenih za

izobraževanje 630.000 evrov). V podjetju se namreč kaže potreba po zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe (VI/I in VI/II).

Izobrazbena struktura zaposlenih ima zelo dinamično podobo. Ker podjetje še ni pristopilo h konceptu USP, ne moremo slediti njenim spremembam od uvedbe tega koncepta. V nadaljevanju je zato prikazano gibanje stopnje izobrazbe zaposlenih od leta 2002 do leta 2006 (Slika 12).

Slika 13: Gibanje stopnje izobrazbe zaposlenih v izbranem podjetju xy med leti 2002 in 2006



Vir: prirejeno po letnih poročilih izbranega podjetja xy za leta 2002–2006

5.4 Načini pridobivanja znanja v izbranem podjetju xy

Usposabljanju in izobraževanju zaposlenih namenja izbrano podjetje xy posebno pozornost. V ta namen vsako leto izvede veliko izobraževalnih akcij (v letu 2006 jih je izvedlo 400, od tega 254

različnih). Podjetje velik del izobraževanj pripravi interno, z internimi ali eksternimi izvajalci, saj jih je najlažje prilagoditi potrebam udeležencev. V letu 2006 je podjetje izvedlo tudi prvo elektronsko izobraževanje. Ocena tega izobraževanja je bila zelo ugodna, saj so ga udeleženci opravili, ko jim je čas to dopuščal.

Podjetje učinke izobraževanja tudi meri. V ta namen prejmejo udeleženci po vsakem končanem izobraževanju na svoj elektronski naslov ali v papirni obliki anonimni anketni vprašalnik, s katerim ocenijo posamezne predavatelje, obliko in vsebino izobraževanja, izbor lokacije in učne pripomočke, imajo pa možnost tudi sami predlagati spremembe same vsebine izobraževanja, izraziti svoje ideje in povedati, komu bi tovrstno izobraževanje še priporočili.

Podjetje posveča veliko pozornosti tudi pridobivanju formalne izobrazbe svojih zaposlenih in ga tudi financira. V letu 2006 je tako imelo pogodbe za študij ob delu sklenjenih 140 zaposlenih.

5.7 Odnos zaposlenih do pridobivanja znanja

Odnos do znanja med zaposlenimi izbranega podjetja se spreminja. Z delno sistemizacijo delovnih mest, izvedeno v letu 2006, so se na novo opredelile zahteve po kompetencah in formalni izobrazbi za zasedbo le-teh. Zaposleni, ki so ta delovna mesta zasedli in podpisali pogodbo o zaposlitvi, so se s tem tudi obvezali, da bodo manjkajočo formalno izobrazbo, v kolikor je ob zasedbi delovnega mesta še niso imeli, pridobili. Podjetje jim je postavilo rok za dopolnitev formalne izobrazbe in mnogim med njimi dodelilo tudi ugodnosti za študij ob delu. Nekateri zaposleni so med tem svoje obveznosti že izpolnili.

Strokovno izobrazbo zaposleni pridobivajo na organiziranih internih izobraževanjih. Ker so izobraževanja dobro pripravljena in predavatelji (tako eksterni kot tudi »domači«) skrbno izbrani, se jih radi udeležujejo. Tudi v vprašalnike za vrednotenje izvedenih izobraževanj vnašajo svoje predloge in pripombe, kadar z izvedbo izobraževanja oz. izvajalca niso zadovoljni. Podjetje tako dobljene ocene zaposlenih budno spremlja in tudi takoj upošteva.

6 ANKETIRANJE MED ZAPOSLENIMI IZBRANEGA PODJETJA XY

6.1 *Izdelava ankete*

Za potrebe raziskovalnega dela svojega diplomskega dela sem izbrala anketni vprašalnik. Namenila sem ga zaposlenim izbranega podjetja xy, ki so v njem odgovarjali na vprašanja o odnosu do izobraževanja in znanja, motivaciji, komunikaciji, informiranju, pripadnosti svojemu podjetju in spoštovanju posameznikov, torej najpomembnejših lastnosti učečih se organizacij. V vprašalnik sem vnesla 27 vprašanj z vnaprej ponujenimi odgovori, 17 med njim pa sem dodala kot možni odgovor tudi »drugo«, kamor so lahko anketiranci vnesli svoje lastne odgovore. Anketirance sem povprašala tudi po njihovi starosti in stopnji (formalne) izobrazbe. Po spolu jih nisem spraševala, saj predmet moje raziskave ni bil odnos zaposlenih do temeljev učeče se organizacije glede na spol. V vprašalnik sem vnesla 2 tabele, 13 vprašanj pa oblikovala po stopnjah. Ker sem želela dobiti čim bolj iskrene odgovore, je bil vprašalnik anonimen.

6.2 *Izvedba anketiranja*

Za izvedbo anketiranja v izbranem podjetju xy sem potrebovala dovoljenje dveh odgovornih oseb, direktorja komercialnega dela podjetja mariborskega področja in direktorja organizacije. Po pridobitvi obeh soglasij sem določeno število (od skupaj 120) vprašalnikov poslala s spremnim dopisom vodjem posameznih oddelkov izbranega podjetja. Za tak način sem se odločila zato, ker sem zaradi vpletenosti vodij pričakovala boljši odziv in posledično večje število vrnjenih vprašalnikov. Anketo sem izvedla v mesecu avgustu 2007.

6.3 Analiza dobljenih rezultatov

Odziv na anketiranje v izbranem podjetju xy je bil izredno dober, saj so mi anketiranci od poslanih 120 anketnih vprašalnikov vrnili kar 104 izpolnjene, kar pomeni 86,67 % odziv. Kaj je pokazala analiza anketnih vprašalnikov, pa si pogledjmo v nadaljevanju.

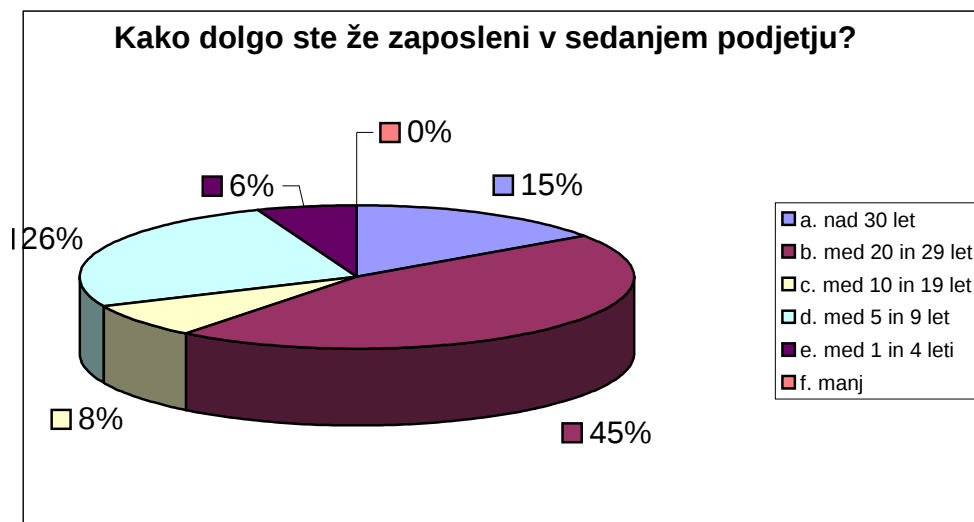
1. vprašanje: Kako dolgo ste že zaposleni v sedanjem podjetju?

Tabela 6: Kako dolgo ste že zaposleni v sedanjem podjetju?

1. vprašanje: Kako dolgo ste že zaposleni v sedanjem podjetju?		
možni odgovori	število odgovorov	odgovori v odstotkih
a. nad 30 let	16	15
b. med 20 in 29 let	47	45
c. med 10 in 19 let	8	8
d. med 5 in 9 let	27	26
e. med 1 in 4 leti	6	6
f. manj	0	0
Skupaj:	104	100

Odgovori na prvo vprašanje potrjujejo dejstvo, da je izbrano podjetje xy demografsko »staro« podjetje, saj je kar 15 % anketirancev v njem zaposlenih že več kot 30 let, 45 % anketirancev pa med 20 in 29 let, skupno je torej 60 % anketirancev izbranemu podjetju zvestih že več kot 20 let. Velik delež (26 %) predstavljajo tudi anketiranci, ki so v izbranem podjetju zaposleni med 5 in 9 let, najmanjša pa sta deleža anketiranih, ki so v podjetju zaposleni med 10 in 19 let (8 %) in med 1 in 4 leti (6 %).

Slika 14: Grafični prikaz odgovorov na 1. vprašanje

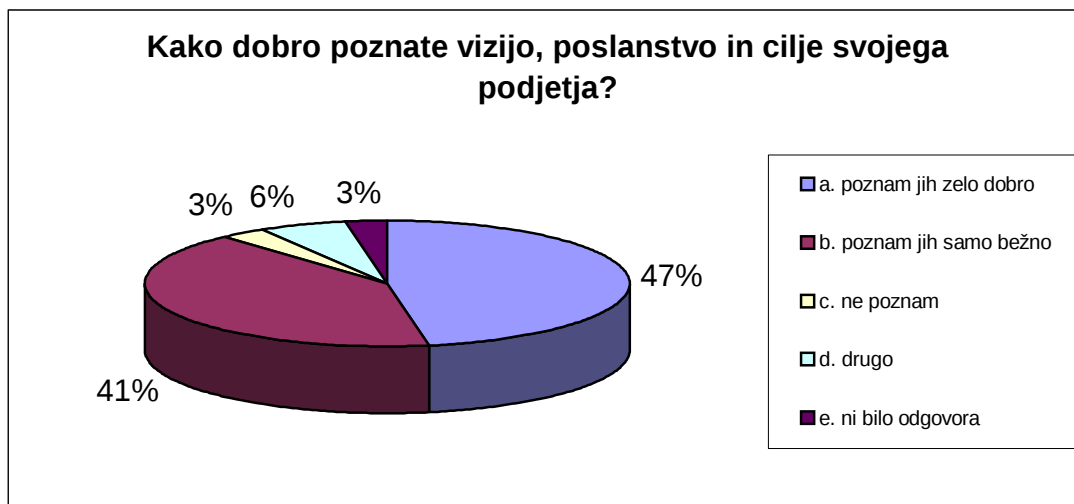


2. vprašanje: Kako dobro poznate vizijo, poslanstvo in cilje svojega podjetja?

Tabela 7: Kako dobro poznate vizijo, poslanstvo in cilje svojega podjetja?

2. vprašanje: Kako dobro poznate vizijo, poslanstvo in cilje svojega podjetja?		
možni odgovori	število odgovorov	odgovori v odstotkih
a. poznam jih zelo dobro	49	47,1
b. poznam jih samo bežno	43	41,4
c. ne poznam	3	2,9
d. drugo	6	5,8
e. ni bilo odgovora	3	2,9
Skupaj:	104	100,0

Slika 15: Grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje



88 % anketirancev pozna vizijo, poslanstvo in cilje svojega podjetja, od tega 47 % zelo dobro in 41 % anketirancev samo bežno, 3 % anketirancev vizije, poslanstva in ciljev svojega podjetja ne pozna, 6 % anketirancev je v anketnem vprašalniku označilo odgovor »d. drugo«, vendar odgovora niso pojasnili. 3 % anketirancev na 2. vprašanje niso odgovorili.

Rezultati odgovorov na 2. vprašanje kažejo, da je podjetje zaposlenim vizijo, poslanstvo in cilje predstavilo, saj se zaveda, da jih morajo zaposleni poznati.

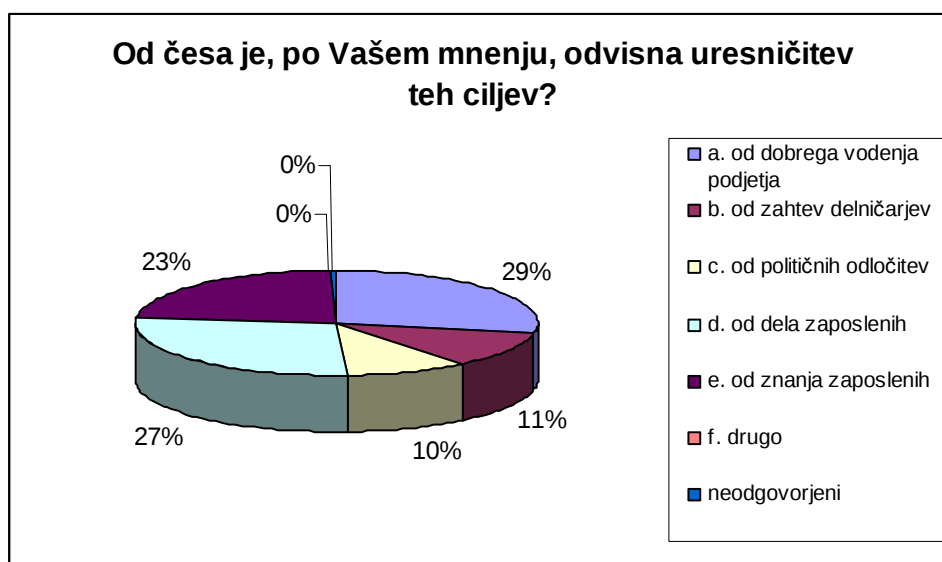
3. vprašanje: Od česa je, po Vašem mnenju, odvisna uresničitev teh ciljev?

Tabela 8: Od česa je, po Vašem mnenju, odvisna uresničitev teh ciljev?

3. vprašanje: Od česa je, po Vašem mnenju, odvisna uresničitev teh ciljev?		
ponujeni odgovori:	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
a. od dobrega vodenja podjetja	59	28
b. od zahtev delničarjev	23	11
c. od političnih odločitev	21	10
d. od dela zaposlenih	57	28
e. od znanja zaposlenih	48	23
f. drugo	0	0
neodgovorjeni	1	0
Skupaj:	209	100

Čeprav so na vprašanje odgovarjali 104 anketiranci, se nekateri niso mogli opredeliti samo za en ponujeni odgovor in so bili mnjenja, da je za uspeh podjetja odgovornih več faktorjev, zato 209 zbranih odgovorov.

Slika 16: Grafični prikaz odgovorov na 3. vprašanje



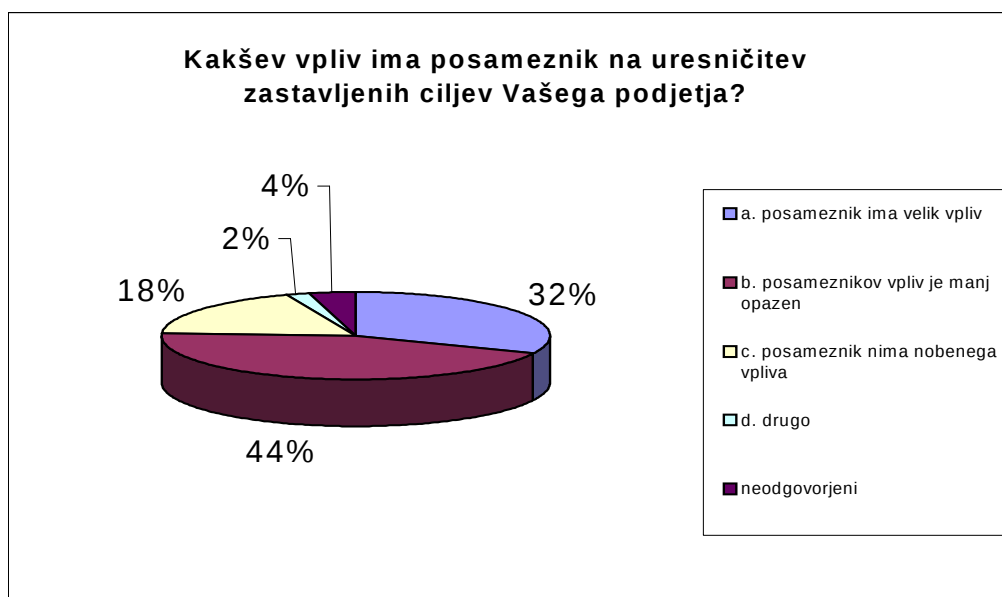
Anketiranci so v 3. vprašanju ugotavljali, od česa je odvisna uresničitev zastavljenih ciljev njihovega podjetja. Največ jih je bilo mnenja, da je uresničitev ciljev podjetja odvisna od dobrega vodenja podjetja (29 %), od dela zaposlenih (27 %) in od znanja zaposlenih (23 %). 10 % anketirancev bi za neuspeh podjetja okrivilo politiko, 11 % pa napačne zahteve delničarjev.

4. vprašanje: Kakšen vpliv ima posameznik na uresničitev zastavljenih ciljev Vašega podjetja?

Tabela 9: Kakšev vpliv ima posameznik na uresničitev zastavljenih ciljev Vašega podjetja?

4. vprašanje: Kakšen vpliv ima posameznik na uresničitev zastavljenih ciljev Vašega podjetja?		
možni odgovori	število odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
a. posameznik ima velik vpliv	33	32
b. posameznikov vpliv je manj opazen	46	44
c. posameznik nima nobenega vpliva	19	18
d. drugo	2	2
neodgovorjeni	4	4
Skupaj:	104	100

Slika 17: Grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje



Zaposleni v izbranem podjetju se zavedajo vloge posameznika pri uresničevanju zastavljenih ciljev v podjetju, saj je kar 32 % anketirancev prepričanih, da imajo velik vpliv na uresničitev zastavljenih ciljev, 44 % anketirancev meni, da je njihov vpliv manj opazen, 18 % vprašanih pa je mnenja, da posameznik nima nobenega vpliva. 2 % anketirancev je izbralo odgovor »d. drugo«, vendar je svoj odgovor pojasnil le en anketiranec, ki je zapisal, da je vpliv posameznika odvisen od delovnega mesta, ki ga le-ta zaseda. 4 % anketirancev so se odgovora vzdržali.

Rezultati odgovorov na 4.vprašanje kažejo na to, da se zaposleni zavedajo dejstva, da podjetje brez njih zastavljenih ciljev ne more doseči.

5. vprašanje: Kako dolgo že opravljate dela in naloge na sedanjem delovnem mestu?

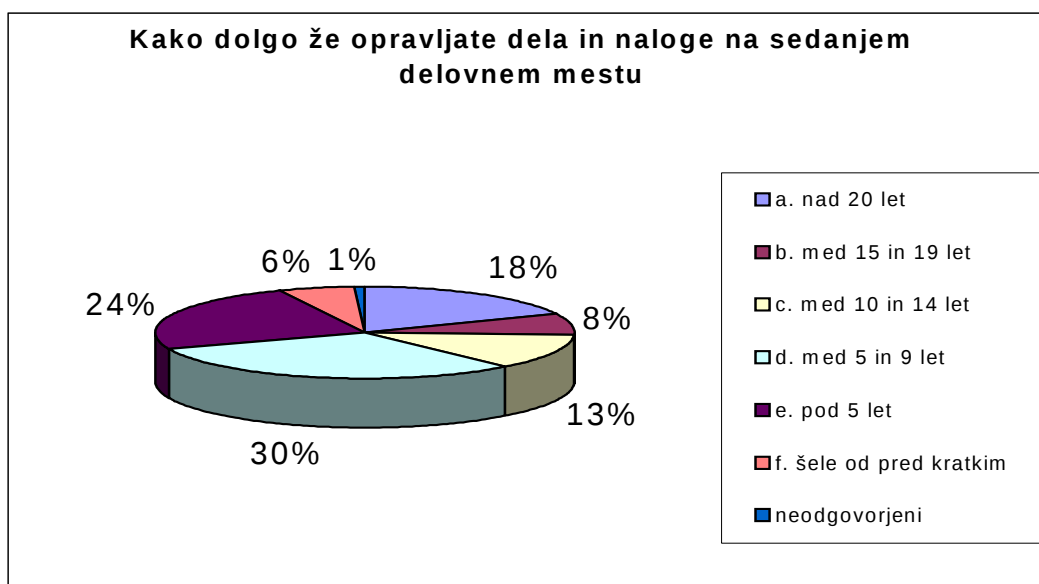
Tabela 10: Kako dolgo že opravljate dela in naloge na sedanjem delovnem mestu?

5. vprašanje: Kako dolgo že opravljate dela in naloge na sedanjem delovnem mestu?		
možni odgovori:	Število odgovorov:	Štev. odgovorov v odstotkih:
a. nad 20 let	19	18
b. med 15 in 19 let	8	8
c. med 10 in 14 let	13	13
d. med 5 in 9 let	32	30
e. pod 5 let	25	24
f. šele od pred kratkim	6	6
neodgovorjeni	1	1
Skupaj:	104	100

Odgovori anketirancev na 5. zastavljeno vprašanje kažejo, da je največji delež anketirancev na sedanjem delovnem mestu zaposlenih med 5 in 9 let (30 %) ter pod 5 let (24 %). Nad 20 let opravlja ista dela in naloge 18 % anketirancev, med 15 in 19 let 8 % anketirancev, med 10 in 14 let 13 %, šele od pred kratkim pa 6 % anketirancev. En anketiranec se je odgovora vzdržal.

Podatki kažejo na to, da je skoraj četrtina anketirancev zamenjala svoja delovna mesta pred manj kot petimi leti, kar je nedvomno tudi posledica delne sistemizacije delovnih mest, ki jo je izbrano podjetje xy izvedlo v letu 2006. Posledica delne sistemizacije delovnih mest pa je lahko prav tako delež zaposlenih na istem delovnem mestu že več kot pet let, saj njihova delovna mesta še niso bila na novo sistemizirana niti ne opredeljeni pogoji za zasedbo le-teh.

Slika 18: Grafični prikaz odgovorov na 5. vprašanje

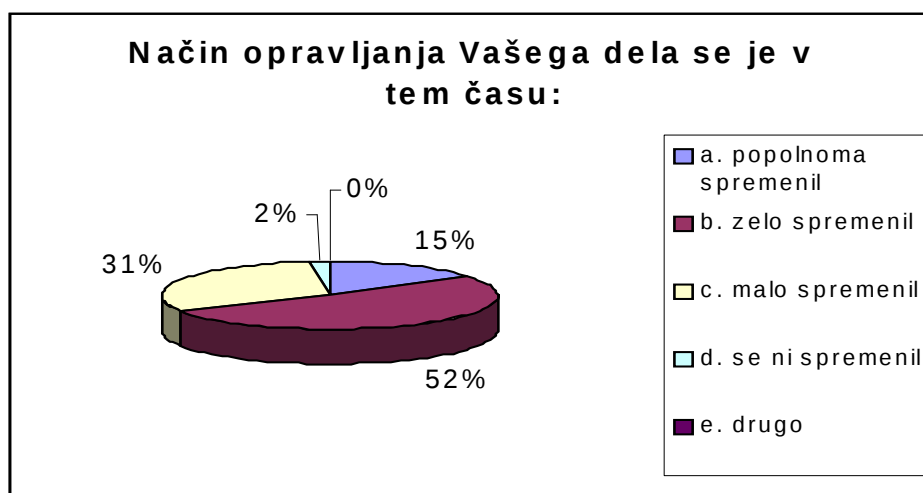


6. vprašanje: Način opravljanja Vašega dela se je v tem času:

Tabela 11: Odgovori anketirancev na 6. vprašanje

6. Vprašanje: Način opravljanja Vašega dela se je v tem času:		
Možni odgovori:	število odgovorov:	štev. odg. v odstotkih
a. popolnoma spremenil	16	15
b. zelo spremenil	54	52
c. malo spremenil	32	31
d. se ni spremenil	2	2
e. drugo	0	0
Skupaj:	104	100

Slika 19: Grafični prikaz odgovorov na 6. vprašanje



Odgovori anketirancev kažejo na to, da podjetje skrbi za sprotno prilagajanje načina dela obstoječim razmeram, saj je 15 % anketirancev izjavilo, da se je način opravljanja njihovega dela od takrat, ko so oni začeli to delo opravljati, popolnoma spremenil, 52 % trdi, da se je zelo

spremenil, 31 %, da se je malo spremenil, samo 2 % anketirancev pa je menilo, da se način opravljanja dela ni spremenil.

Rezultati so lahko tudi posledica uvedbe novega informacijskega sistema v letu 2003, ki je s seboj prinesla večje oz. manjše spremembe v načinu opravljanja istih del in nalog. Odgovor 2 % anketirancev, ki so menja, da se način opravljanja dela ni spremenil, pa je lahko tudi posledica tega, da ti anketiranci svojega dela še ne opravljajo dlje kot od leta 2003.

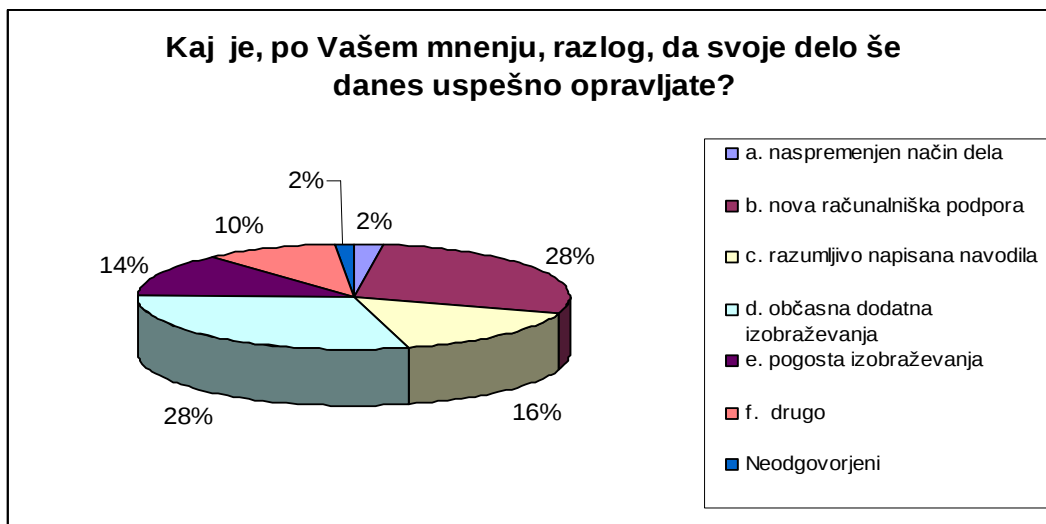
7. vprašanje: Kaj je, po Vašem mnenju, razlog, da svoje delo še danes uspešno opravljate?

Tabela 12: Kaj je, po Vašem mnenju, razlog, da svoje delo še danes uspešno opravljate?

7. vprašanje: Kaj je, po Vašem mnenju razlog, da svoje delo še danes uspešno opravljate?		
ponujeni odgovori	štev. odgovorov	štev. odg. v odstotkih
a. naspremenjen način dela	3	2
b. nova računalniška podpora	37	28
c. razumljivo napisana navodila	21	16
d. občasna dodatna izobraževanja	39	29
e. pogosta izobraževanja	18	14
f. drugo	13	10
Neodgovorjeni	2	1
Skupaj:	133	100

Nekateri anketiranci so se pri 7. vprašanju odločili za več odgovorov, zato je bilo skupaj zbranih 133. Največji pomen so pripisali občasnim dodatnim izobraževanjem (29 %) in novi računalniški podpori (28 %). Velik pomen pripisujejo tudi razumljivo napisanim navodilom (16 %), pogostim izobraževanjem (14 %) in drugim faktorjem (10 %), ki so jih natančneje opredelili 3 anketiranci (moja motiviranost, dosednost pri delu, samostojno izpopolnjevanje in izobraževanje). 2 anketiranca na vprašanje nista odgovorila.

Slika 20: Grafični prikaz odgovorov na 7. vprašanje



8. vprašanje: Kakšna oblika izobraževanja je, po Vašem mnenju, potrebna za uspešno opravljanje dela?

Tabela 13: Prikaz odgovorov anketirancev na 8. vprašanje

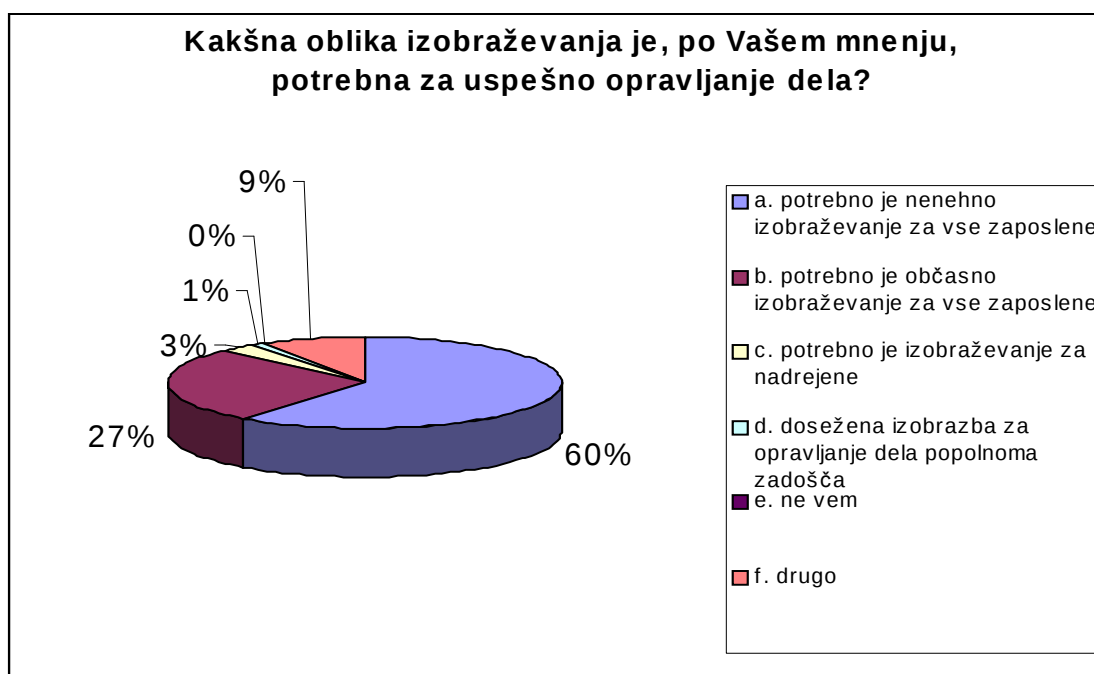
8. vprašanje: Kakšna oblika izobraževanja je, po Vašem mnenju, potrebna za uspešno opravljanje dela?		
možni odgovori	štev. odg.	štev. odg. v odstotkih
a. potrebno je nenehno izobraževanje za vse zaposlene	63	61
b. potrebno je občasno izobraževanje za vse zaposlene	28	27
c. potrebno je izobraževanje za nadrejene	3	3
d. dosežena izobrazba za opravljanje dela popolnoma zadošča	1	1
e. ne vem	0	0
f. drugo	9	8
Skupaj:	104	100

Odgovori anketirancev na 8. vprašanje kažejo na to, da se zavedajo pomena izobraževanja. 61 % anketirancev je prepričanih, da je za uspešno opravljanje dela potrebno nenehno izobraževanje vseh zaposlenih, 27 % jih meni, da je potrebno občasno izobraževanje vseh zaposlenih, 3 % anketirancev menijo, da je izobraževanje potrebno samo za nadrejene, in 1 %, da dosežena izobrazba za opravljanje dela popolnoma zadošča. 9 % anketirancev je bilo mnenja, da je za uspešno opravljanje dela potrebna drugačna oblika oz. kombinacija izobraževanja.

Anketiranci, ki so za svoj odgovor izbrali » drugo«, so se tudi podrobneje opredelili:

- po 2 anketiranca sta menila, da je potrebno je nenehno izobraževanje za vse zaposlene in izobraževanje za nadrejene, da je potrebno občasno izobraževanje za zaposlene in izobraževanje za nadrejene in da dosežena izobrazba za opravljanje dela zadošča, potrebno pa je občasno izobraževanje vseh zaposlenih,
- po 1 anketiranec pa je menil, da je k zadostni doseženi izobrazbi potrebno občasno izobraževanje oz. da je ob doseženi izobrazbi potrebno le še izobraževanje za nadrejene.

Slika 21: Grafični prikaz odgovorov na 8. vprašanje



9. vprašanje: Na kakšen način bi moralo biti, po Vašem mnenju, izobraževanje v podjetju organizirano?

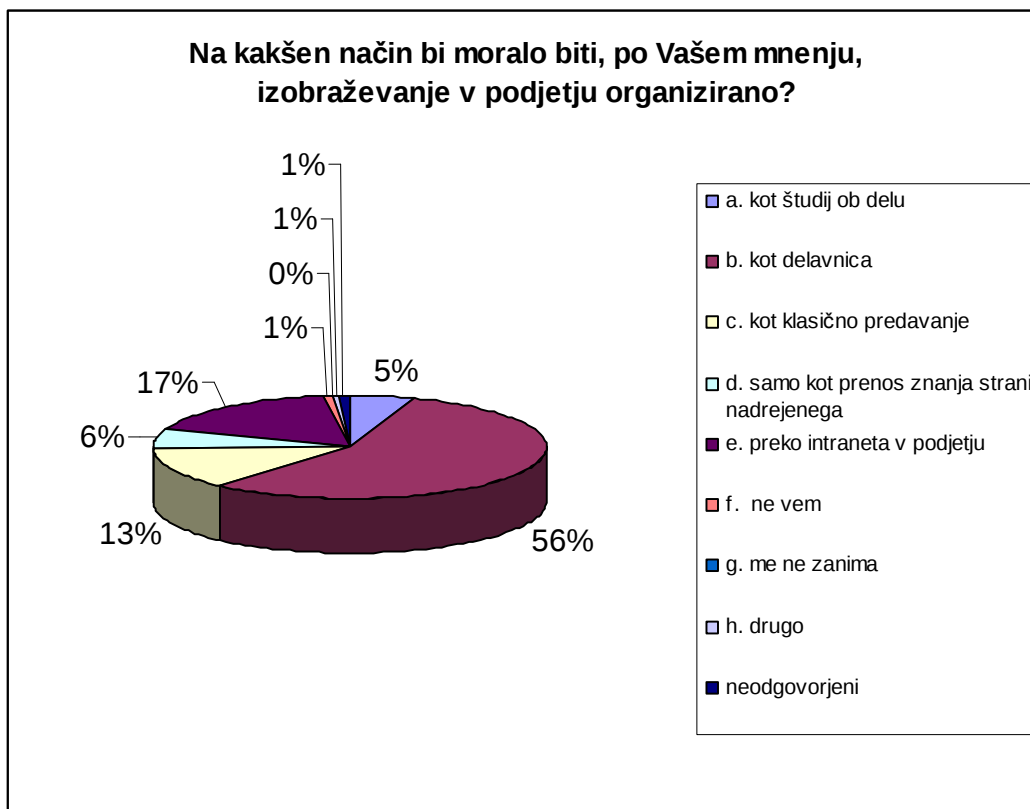
V 9. vprašanju so bili anketiranci naprošeni, da se opredelijo za, po njihovem mnenju, najprimernejšo obliko izobraževanja v izbranem podjetju xy. Nekateri se niso opredelili samo za en ponujeni odgovor, zato je bilo zbranih odgovorov 135.

Tabela 14: Na kakšen način bi moralo biti, po Vašem mnenju, izobraževanje v podjetju organizirano?

9. vprašanje: Na kakšen način bi moralo biti, po Vašem mnenju, izobraževanje v podjetju organizirano?		
ponujeni odgovori	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
a. kot študij ob delu	7	5
b. kot delavnica	76	56
c. kot klasično predavanje	18	13
d. samo kot prenos znanja strani nadrejenega	8	6
e. preko intraneta v podjetju	23	17
f. ne vem	1	1
g. me ne zanima	0	0
h. drugo	1	1
neodgovorjeni	1	1
Skupaj:	135	100

Kot najboljšo obliko izobraževanja v podjetju so anketiranci ocenili delavnico (56 %), kar je nedvomno tudi posledica izobraževanj v obliki delavnic, ki se trenutno izvajajo v izbranem podjetju xy. Dobro oceno je dobilo tudi izobraževanje preko intraneta, ki so ga v podjetju prvič izvedli v letu 2006. Zanj se je odločilo 17 % anketirancev. 13 % anketirancev je kot najboljšo obliko izobraževanja ocenilo klasično predavanje. Za prenos znanja s strani nadrejenega se je odločilo 6 % anketirancev, za študij ob delu pa 5 %. 1 % anketirancev se za odgovor ni mogel opredeliti, 1 % pa na vprašanje ni odgovoril. 1 % anketirancev je predlagal svojo obliko izobraževanja - debatni krožek.

Slika 22: Grafični prikaz odgovorov na 9. vprašanje

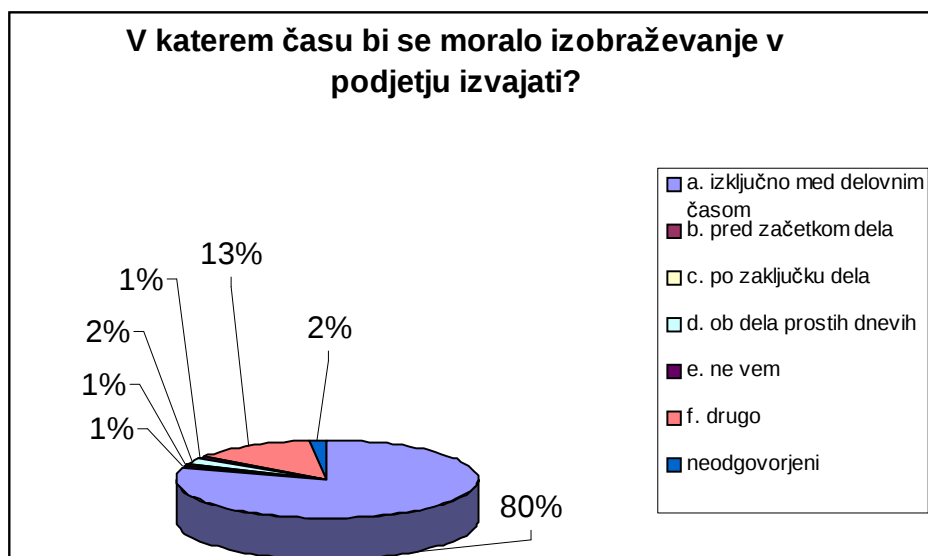


10. vprašanje: V katerem času bi se moralo izobraževanje v podjetju izvajati?

Tabela 15: V katerem času bi se moralo izobraževanje v podjetju izvajati?

10. vprašanje: V katerem času bi se moralo izobraževanje v podjetju izvajati?		
možni odgovori	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
a. izključno med delovnim časom	83	80
b. pred začetkom dela	1	1
c. po zaključku dela	1	1
d. ob dela prostih dnevih	2	2
e. ne vem	1	1
f. drugo	14	13
neodgovorjeni	2	2
Skupaj:	104	100

Slika 23: Grafični prikaz odgovorov anketirancev na 10. vprašanje



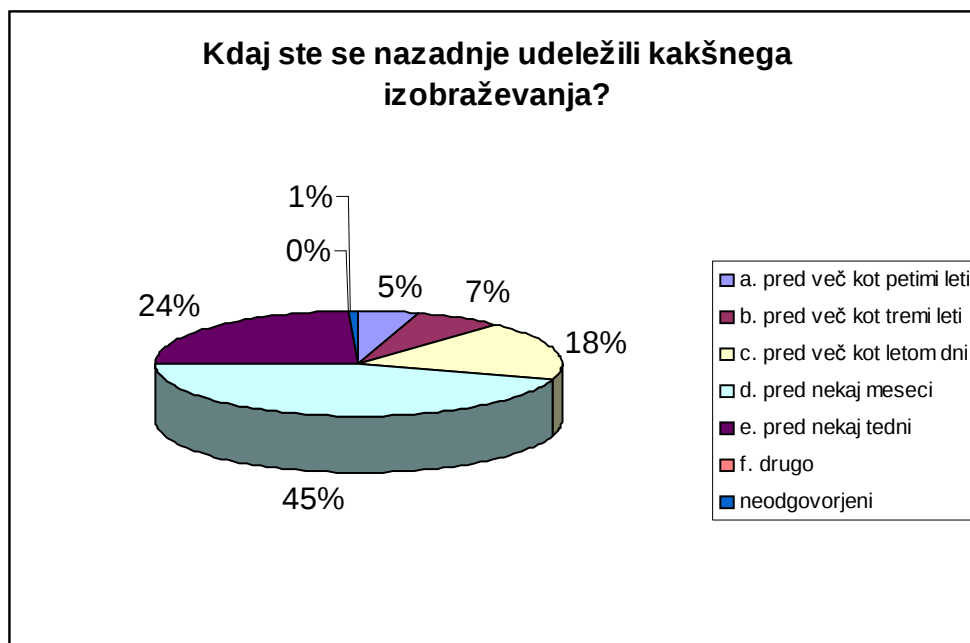
V 10. vprašanju so anketiranci izbirali najprimernejši čas za izvedbo izobraževanj. 80 % anketirancev je bilo mnenja, da bi moralo biti izobraževanje organizirano izključno med delovnim časom, po 1 % jih je bilo mnenja, da bi moralo biti izobraževanje pred začetkom in po zaključku dela oz. se niso mogli opredeliti, po 2 % pa je za najprimernejši čas izbralo dela proste dneve oz. na vprašanje ni odgovorilo. Zanimiva je bila izbira odgovora »drugo«, za katerega se je odločilo 13 % vprašanih. Ti so dali tudi svoje predloge (med delovnim časom, med odmorom, kadarkoli, odvisno od teme izobraževanja, odvisno od obsega izobraževanja).

11. vprašanje: Kdaj ste se nazadnje udeležili kakšnega izobraževanja?

Tabela 16: Kdaj ste se nazadnje udeležili kakšnega izobraževanja?

11. Vprašanje: Kdaj ste se nazadnje udeležili kakšnega izobraževanja?		
možni odgovori	štev. odgovorov	štev. odg. v odstotkih
a. pred več kot petimi leti	5	5
b. pred več kot tremi leti	7	7
c. pred več kot letom dni	19	18
d. pred nekaj meseci	47	45
e. pred nekaj tedni	25	24
f. drugo	0	0
neodgovorjeni	1	1
Skupaj:	104	100

Slika 24: Grafični prikaz odgovorov na 11. vprašanje



Anketiranci so v 11. vprašanju povedali, kdaj so se nazadnje udeležili kakšnega izobraževanja. 45 % vprašanih je bilo na zadnjem izobraževanju pred nekaj meseci, 24 % pred nekaj tedni, 18 % pred več kot letom dni, 7 % pred več kot tremi leti, 5 % pa pred več kot petimi leti. 1 % vprašanih na vprašanje ni odgovoril.

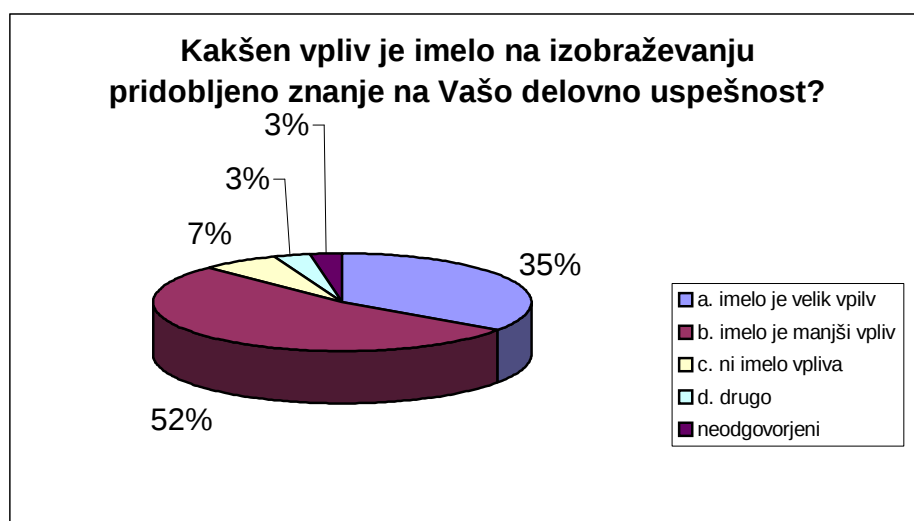
Rezultati odgovorov na 11. vprašanje kažejo, da se podjetje zaveda pomena izobraževanja zaposlenih, zato je na tem področju zelo aktivno.

12. vprašanje: Kakšen vpliv je imelo na izobraževanju pridobljeno znanje na Vašo delovno uspešnost?

Tabela 17: Kakšen vpliv je imelo na izobraževanju pridobljeno znanje na Vašo delovno uspešnost?

12. vprašanje: Kakšen vpliv je imelo na izobraževanju pridobljeno znanje na Vašo delovno uspešnost?		
možni odgovori	štev. odgovorov	štev. odg. v odstotkih
a. imelo je velik vpilv	36	34
b. imelo je manjši vpliv	55	53
c. ni imelo vpliva	7	7
d. drugo	3	3
neodgovorjeni	3	3
Skupaj:	104	100

Slika 25: Grafični prikaz odgovorov na 12. vprašanje



Udeleženci so v 12. vprašanju ocenili vpliv izobraževanja na njihovo delovno uspešnost. 35 % je vpliv izobraževanja ocenilo kot velik, 52 % kot manjši, 7 % vprašanih je menilo, da izobraževanje ni imelo vpliva na njihovo delovno uspešnost, 3 % na vprašanje niso odgovorili. Prav tako 3 % so za svoj odgovor izbrali »drugo«, eden med njimi pa je svoj odgovor tudi pojasnil (izobraževanje šele bo imelo vpliv na njegovo delovno uspešnost).

Zaključimo lahko torej, da je podjetje večje v izbiranju najprimernejših oz. najpotrebnejših tem izobraževanj, saj izvedena izobraževanja vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih. 87 % vprašanih je to potrdilo.

13. vprašanje: Na kakšen način vas Vaš predpostavljeni nagradi za delovno uspešnost?

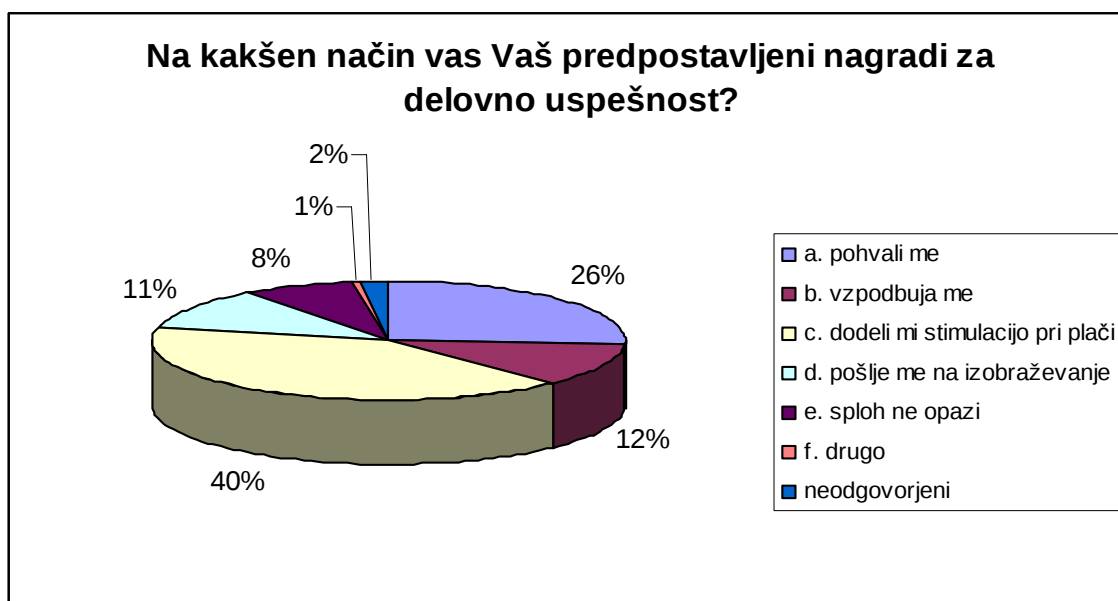
Tabela 18: Na kakšen način vas Vaš predpostavljeni nagradi za delovno uspešnost?

13. vprašanje: Na kakšen način vas Vaš predpostavljeni nagradi za delovno uspešnost?		
ponujeni odgovori	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
a. pohvali me	40	26
b. vzpodbuja me	18	11
c. dodeli mi stimulacijo pri plači	63	41
d. pošlje me na izobraževanje	17	11
e. sploh ne opazi	12	8
f. drugo	1	1
neodgovorjeni	3	2
Skupaj:	154	100

Anketiranci so v 13. vprašanju opredelili svojo najpogostejšo nagrado za delovno uspešnost. Odgovorov je bilo tudi tukaj več (154) in sicer: 41 % anketirancev prejeme za delovno uspešnost stimulacijo pri plači, 26 % anketirancev njihovi predpostavljeni pohvalijo, 11 % anketirancev predpostavljeni vzpodbujajo oz. pošljejo na izobraževanje, 8 % anketirancev ima predpostavljene, ki njihove delovne uspešnosti sploh ne opazijo, 2 % anketiranih pa se je odgovora vzdržalo.

Zanimiv je bil odgovor pod točko »drugo« -dodeli mi naloge, ki zahtevajo odgovornost in mi zaupa, žal pa je bil tak odgovor samo eden.

Slika 26: Grafični prikaz odgovorov na 13. vprašanje

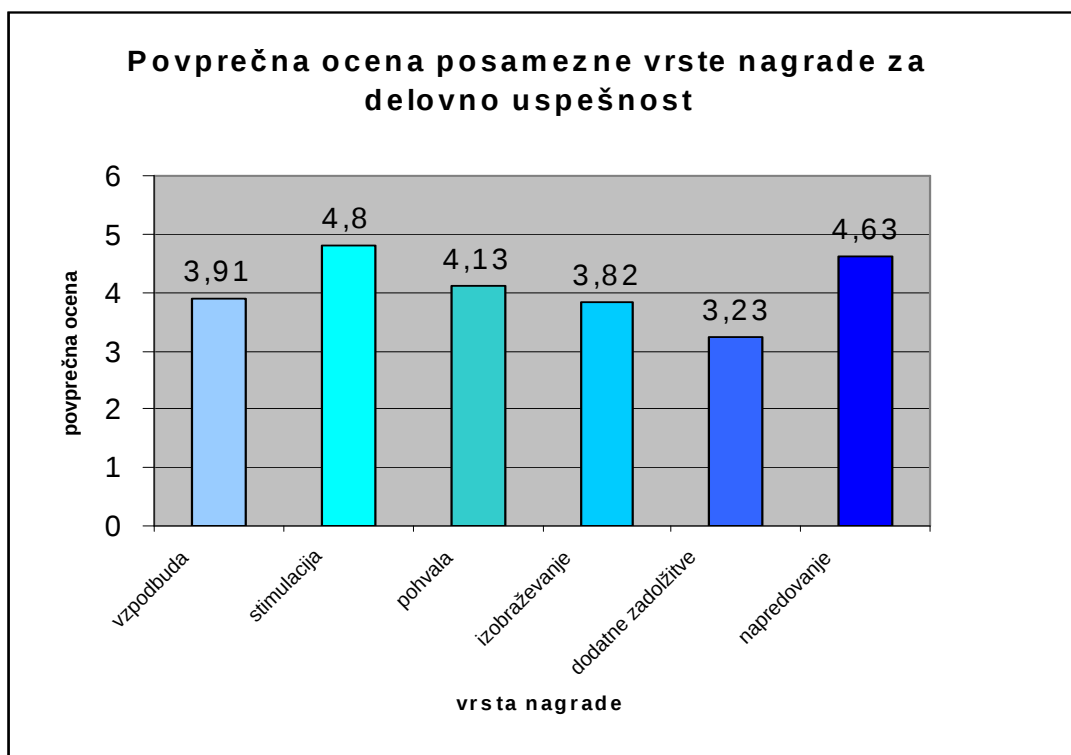


14. vprašanje: Prosim, da z 1–5 ocenite pomen posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost:

Tabela 19: Prosim, da z 1–5 ocenite pomen posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost

14. Vprašanje: Prosim, da z 1-5 ocenite pomen posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost		
vrsta nagrade:	rezultati ankete:	povprečna ocena:
vzpodbuda	4x1, 7x2, 19x3, 32x4, 37x5	3,91
stimulacija	1x2, 16x4, 84x5	4,8
pohvala	4x2, 25x3, 27x4, 41x5	4,13
izobraževanje	4x1, 6x2, 23x3, 33x4, 30x5	3,82
dodatne zadolžitve	13x1, 12x2, 28x3, 22x4, 19x5	3,23
napredovanje	2x1, 3x2, 1x3, 16x4, 75x5	4,63

Slika 27: Povprečna ocena posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost



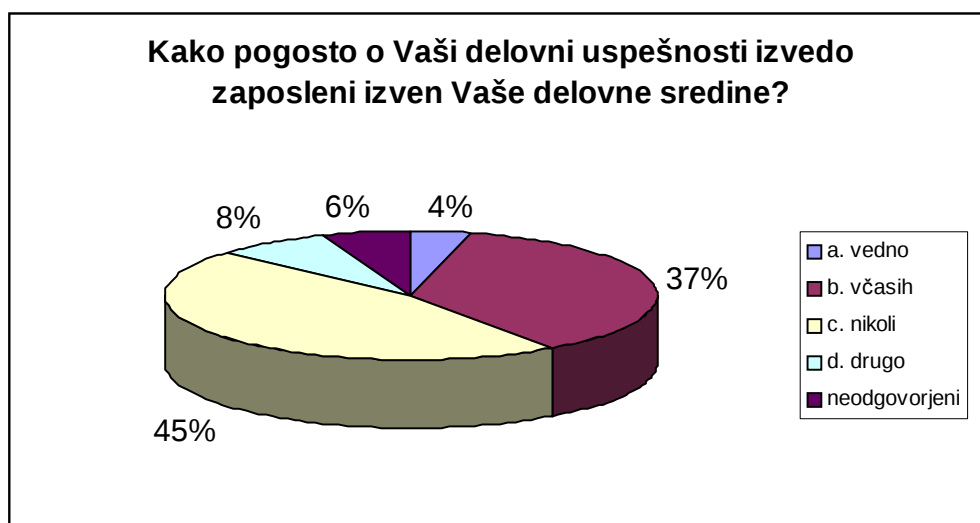
V 14. vprašanju so anketiranci ocenjevali posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost. Najvišjo oceno 4,8 so dodelili stimulaciji, sledilo ji je napredovanje s 4,63, pohvala z oceno 4,13, vzpodbuda z oceno 3,91 in izobraževanje s 3,81. Najnižjo oceno 3,23 so si prislužile dodatne zadolžitve. Visoka ocena stimulacije in napredovanja kaže tudi na to, da anketiranci niso zadovoljni s svojimi osebnimi dohodki.

15. vprašanje: Kako pogosto o Vaši delovni uspešnosti izvedo zaposleni izven Vaše delovne sredine?

Tabela 20: Kako pogosto o Vaši delovni uspešnosti izvedo zaposleni izven Vaše delovne sredine?

15. vprašanje: Kako pogosto o Vaši delovni uspešnosti izvedo zaposleni izven Vaše delovne sredine?		
možni odgovori:	število odgovorov:	število odgovorov v odstotkih:
a. vedno	4	4
b. včasih	38	36
c. nikoli	48	46
d. drugo	8	8
neodgovorjeni	6	6
Skupaj:	104	100

Slika 28: Grafični prikaz odgovorov na 15. vprašanje



Odgovori na 15. vprašanje kažejo na to, da je delovna uspešnost zaposlenih najpogosteje stvar njihove delovne sredine, saj zaposleni v drugih oddelkih izbranega podjetja xy v 45 % o njej

nikoli ne izvedo, v 37 % včasih, samo v 4 % pa vedno. 6 % anketirancev na vprašanje ni odgovorilo, 8 % je za svoj odgovor izbralo »drugo«, vendar svojega odgovora niso pojasnili.

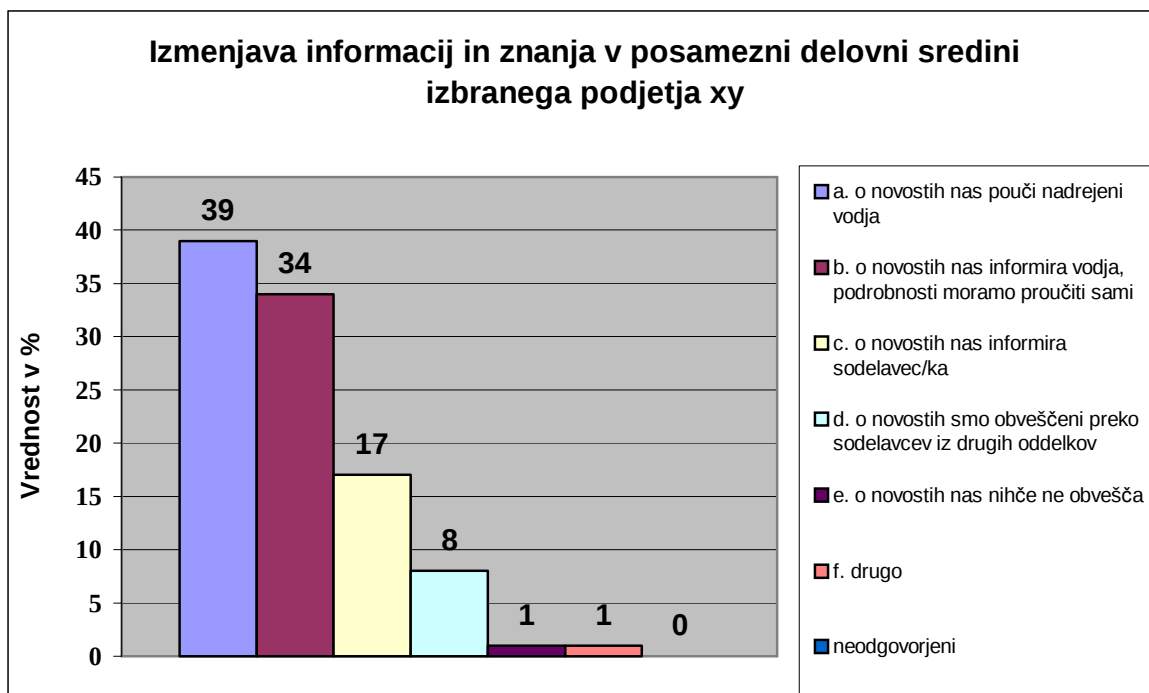
16. vprašanje: Na kakšen način običajno poteka izmenjava informacij in znanja med zaposlenimi v Vaši delovni sredini (obkrožite lahko več odgovorov)?

Tabela 21: Izmenjava informacij in znanja med zaposlenimi v delovni sredini izbranega podjetja (16. vprašanje)

16. vprašanje: Na kakšen način običajno poteka izmenjava informacij in znanja v Vaše delovni sredini? (obkrožite lahko več odgovorov)		
ponujeni odgovori:	število odgovorov:	štev. odgovorov v odstotkih:
a. o novostih nas pouči nadrejeni vodja	65	39
b. o novostih nas informira vodja, podrobnosti moramo proučiti sami	56	34
c. o novostih nas informira sodelavec/ka	29	17
d. o novostih smo obveščeni preko sodelavcev iz drugih oddelkov	13	8
e. o novostih nas nihče ne obvešča	1	1
f. drugo	1	1
neodgovorjeni	0	0
Skupaj:	165	100

S 16. vprašanjem sem skušala ugotoviti, na kakšen način poteka izmenjava informacij in znanja v posamezni delovni sredini. Anketiranci so lahko izbrali več ponujenih odgovorov. Zbranih je bilo 165, rezultati pa sledeči: najbolj pogost način informiranja je podroben poduk s strani vodje z 39 %, sledi mu zgolj informacija s strani nadrejenega, podrobnosti pa zaposleni proučujejo sami s 34 %, informacija s strani sodelavcev s 17 % in obveščanje s strani sodelavcev iz drugih oddelkov z 8 %. 1 % zaposlenih o novostih nihče ne obvešča, 1 % anketirancev pa je obveščen na drugačen, vendar neopredeljen način.

Slika 29: Grafični prikaz odgovorov na 16. Vprašanje

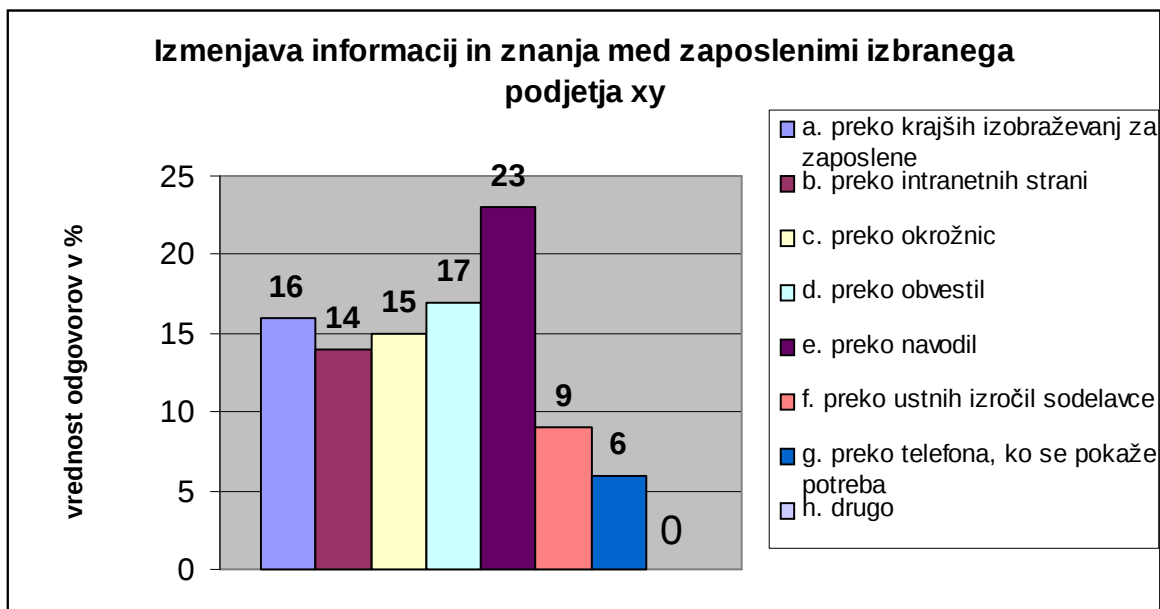


17. vprašanje: Na kakšen način poteka izmenjava informacij in znanja med zaposlenimi v Vašem podjetju?(obkrožite lahko do tri najpogostejše načine)

Tabela 22: 17. Vprašanje: Izmenjava informacij in znanja v izbranem podjetju xy

17.vprašanje: N kakšen način poteka izmenjava informacija in znanja v Vašem podjetju (izberete lahko več odgovorov)?		
ponujeni odgovori	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
a. preko krajših izobraževanj za zaposlene	49	16
b. preko intranetnih strani	43	14
c. preko okrožnic	47	15
d. preko obvestil	51	17
e. preko navodil	70	23
f. preko ustnih izročil sodelavce	26	9
g. preko telefona, ko se pokaže potreba	13	6
h. drugo	1	0
Skupaj:	300	100

Slika 30: Grafični prikaz odgovorov na 17. Vprašanje



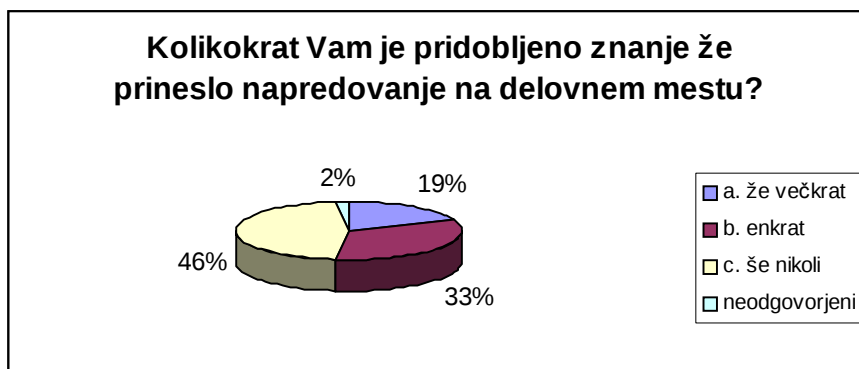
V 17. vprašanju so anketiranci ugotavljali, na kakšen način poteka izmenjava informacij in znanja v njihovem podjetju. Tudi tukaj so lahko izbrali več najprimernejših odgovorov. Zbrali so jih 300. Rezultati so bili sledeči: največ znanja se prenese preko navodil (23 %), preko obvestil (17 %), preko krajših izobraževanj za zaposlene (16 %), preko okrožnic (15 %), preko intranetnih strani (14 %), preko ustnih izročil sodelavcev (9 %) in preko telefona, ko se pokaže potreba (6 %). Drugačnega načina prenosa znanja in informacij v izbranem podjetju xy ni opredelil nihče od vprašanih.

18. vprašanje: Kolikokrat Vam je pridobljeno znanje že prineslo napredovanje na delovnem mestu?

Tabela 23: Napredovanje kot rezultat pridobljenega znanja v izbranem podjetju xy

18. vprašanje: Kolikokrat Vam je pridobljeno znanje že prineslo napredovanje na delovnem mestu?		
možni odgovori:	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
a. že večkrat	20	19
b. enkrat	34	33
c. še nikoli	48	46
neodgovorjeni	2	2
Skupaj:	104	100

Slika 31: Grafični prikaz odgovorov na 18. vprašanje



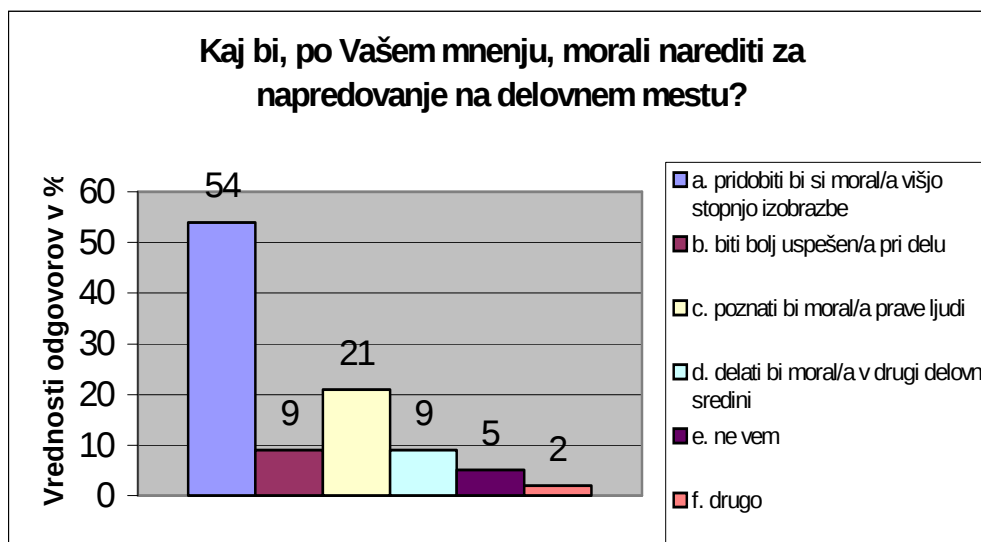
V 18. vprašanju so anketiranci povedali, kolikokrat jim je pridobljeno znanje že prineslo napredovanje na delovnem mestu. 19 % vprašanih je pridobljeno znanje prineslo napredovanje na delovnem mestu že večkrat, 33 % enkrat, 46 % vprašanih pa še nikoli. 2 % vprašanih na vprašanje nista odgovorila.

19. vprašanje: Kaj bi, po Vašem mnenju morali narediti za svoje napredovanje? (obkrožite lahko več odgovorov)

Tabela 24: Odgovori anketirancev na 19. vprašanje: Kaj bi morali narediti za svoje napredovanje?

19. vprašanje: Kaj bi, po Vašem mnenju, morali narediti za svoje napredovanje?		
možni odgovori	štev. odgovorov	štev. odgovorov v %
a. pridobiti bi si moral/a višjo stopnjo izobrazbe	75	54
b. biti bolj uspešen/a pri delu	12	9
c. poznati bi moral/a prave ljudi	29	21
d. delati bi moral/a v drugi delovni sredini	12	9
e. ne vem	8	5
f. drugo	3	2
Skupaj:	139	100

Slika 32: Grafični prikaz odgovorov na 19. vprašanje



Tudi pri 20. vprašanju so lahko anketiranci izbrali več ponujenih odgovorov, povedati pa so morali, kaj bi, po njihovem menju, morali storiti, da bi na delovnem mestu napredovali. Zbranih je bilo 139 odgovorov, njihove ocene pa sledeče: za napredovanje je najpomembnejša višja stopnja izobrazbe (54 %), poznanstvo s pravimi ljudmi (21 %), sledita jima večja uspešnost pri delu in druga delovna sredina (9 %). 5 % anketirancev ne ve, na kakšen način bi lahko na delovnem mestu napredovalo, 2 % anketirancev pa sta za svoj odgovor izbrala »drugo«, med katerimi so zapisali, da bi moral vodja sam slediti napredku zaposlenih in jih promovirati naprej, da bi se zaposleni morali znati bolj samozavestno prodajati, en anketiranec pa je zapisal, da si napredovanja ne želi več.

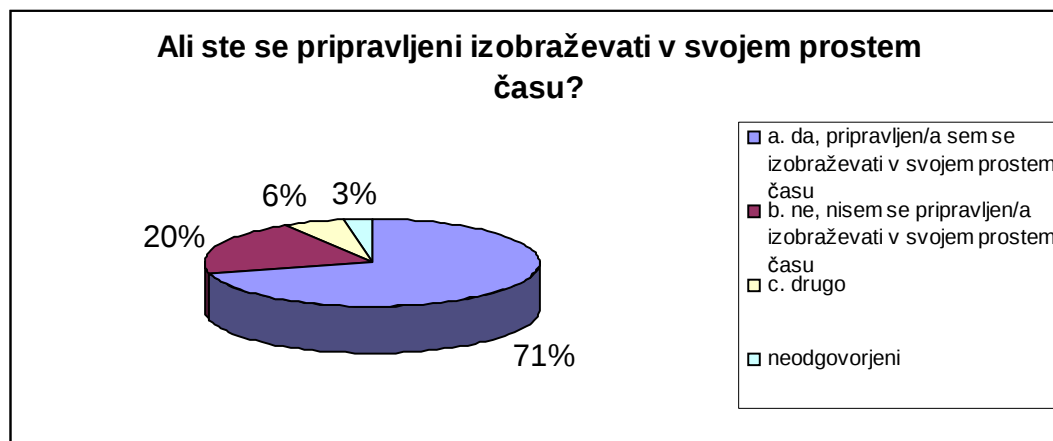
20. vprašanje: Ali ste se pripravljeni izobraževati v svojem prostem času?

Tabela 25: Odgovori anketirancev na 20. vprašanje: Ali ste se pripravljeni izobraževati v svojem prostem času?

20. vprašanje: Ali ste se pripravljeni izobraževati v svojem prostem času?		
možni odgovori:	štev. odgovorov	štev. odg. v odstotkih
a. da, pripravljen/a sem se izobraževati v svojem prostem času	74	71
b. ne, nisem se pripravljen/a izobraževati v svojem prostem času	21	20
c. drugo	6	6
neodgovorjeni	3	3
Skupaj:	104	100

V 20. vprašanju sem anketirance vprašala, ali so se pripravljeni izobraževati v svojem prostem času. 71 % vprašanih je odgovorilo pritrdilno, 20 % nikalno, 6 % je za svoj odgovor izbralo »drugo«, med katerimi je en anketiranec povedal, da bi se bil pripravljen izobraževati, če bi bil pri nadrejenem za to posluh, 3 % vprašanih pa na vprašanje niso odgovorili.

Slika 33: Grafični prikaz odgovorov na 20. vprašanje

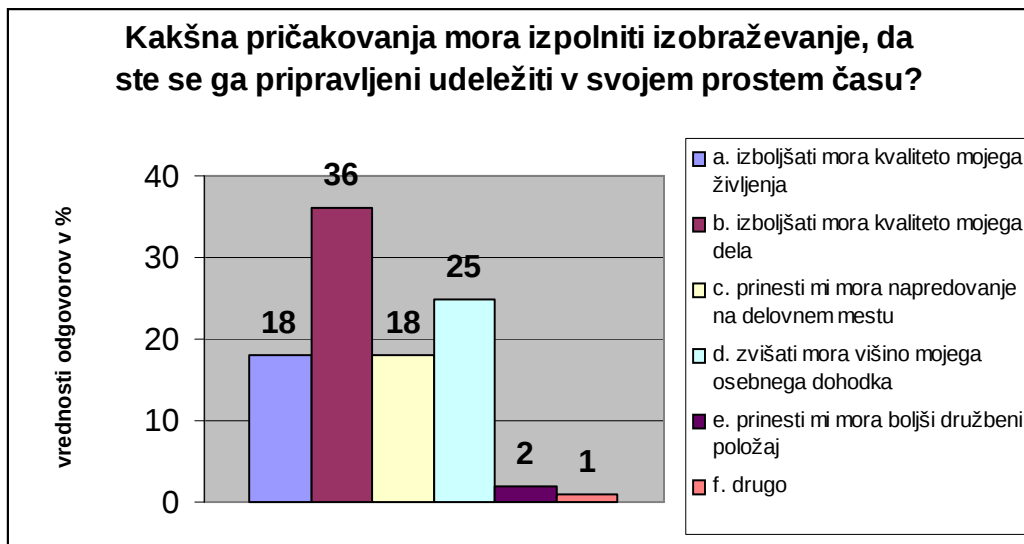


21. vprašanje: Kakšna pričakovanja mora izpolniti izobraževanje, da ste se ga pripravljeni udeležiti v svojem prostem času?

Tabela 26: Rezultati analize ankete pri 21. vprašanju: Kakšna pričakovanja mora izpolniti izobraževanje, da ste se ga pripravljani udeležiti v svojem prostem času?

21. vprašanje: Kakšna pričakovanja mora izpolniti izobraževanje, da ste se ga pripravljeni udeležiti v svojem prostem času?		
možni odgovori:	štev. Odgovorov:	štev. Odgovorov v odstotkih
a. izboljšati mora kvaliteto mojega življenja	31	18
b. izboljšati mora kvaliteto mojega dela	60	36
c. prinesiti mi mora napredovanje na delovnem mestu	30	18
d. zvišati mora višino mojega osebnega dohodka	43	25
e. prinesiti mi mora boljši družbeni položaj	3	2
f. drugo	1	1
Skupaj:	168	100

Slika 34: Grafični prikaz odgovorov na 21. vprašanje



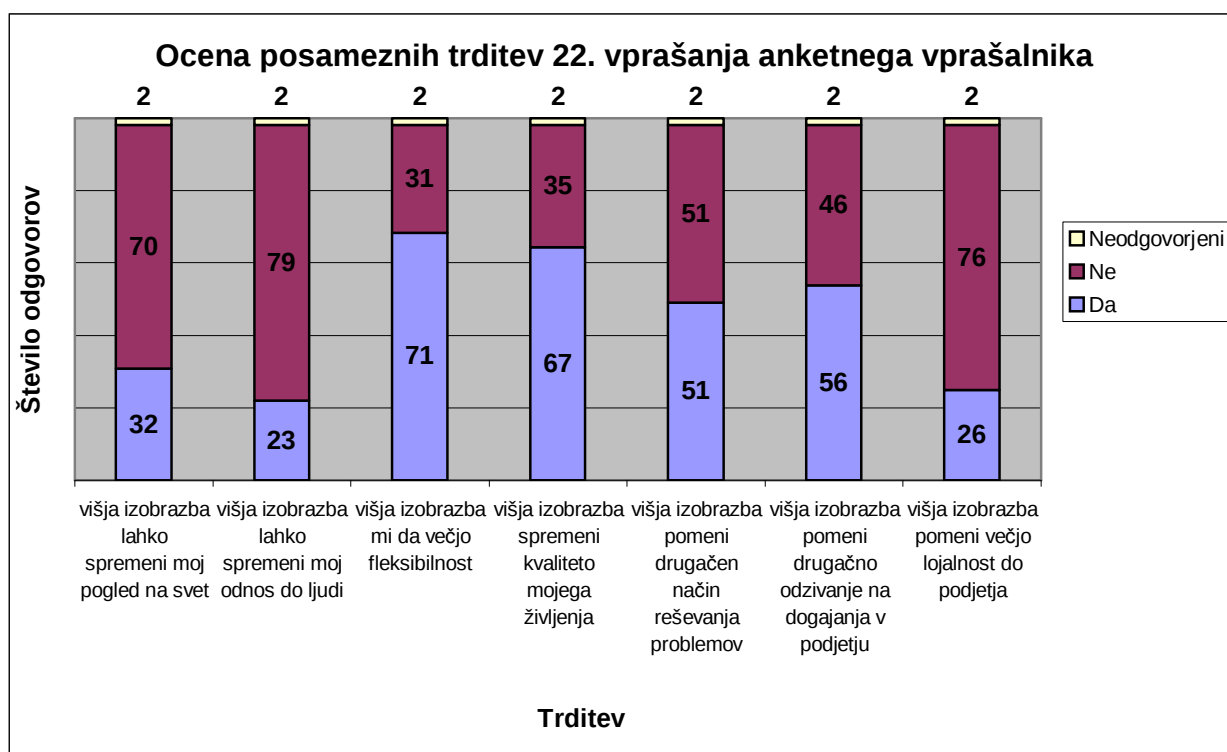
V 21. vprašanju sem anketirance spraševala po pričakovanjih, ki bi jih moralo izpolniti izobraževanje, da bi se ga bili pripravljeni udeležiti v svojem prostem času. Anketiranci so zbrali 168 odgovorov, rezultati pa so bili sledeči: najvišjo oceno si je prislužila izboljšana kvaliteta dela s 36 %, sledi ji višji osebni dohodek s 25 %, temu pa večja kvaliteta življenja in napredovanje na delovnem mestu s po 18 %. Boljši družbeni položaj kot cilj izobraževanja si je prislužil 2 % glasov, druga pričakovanja pa 1 %. Le-ta niso bila podrobneje opredeljena.

22. vprašanje: Z da ali ne označite, prosim, spodnje trditve:

Tabela 27: Ocena posameznih trditev 22. vprašanja s strani anketirancev izbranega podjetja xy

22. vprašanje: Z da ali ne označite, prosim, spodnje trditve:				
Trditev:	Da	Ne	Neodgovorjeni	Skupaj:
višja izobrazba lahko spremeni moj pogled na svet	32	70	2	104
višja izobrazba lahko spremeni moj odnos do ljudi	23	79	2	104
višja izobrazba mi da večjo fleksibilnost	71	31	2	104
višja izobrazba spremeni kvaliteto mojega življenja	67	35	2	104
višja izobrazba pomeni drugačen način reševanja problemov	51	51	2	104
višja izobrazba pomeni drugačno odzivanje na dogajanja v podjetju	56	46	2	104
višja izobrazba pomeni večjo lojalnost do podjetja	26	76	2	104

Slika 35: Grafični prikaz odgovorov na 22. vprašanje



V 22. vprašanju so anketiranci izrazili svoje strinjanje oz. nestrinjanje z nekaterimi trditvami, ki se nanašajo na spremembe, ki jih posamezniku lahko prinese izobraževanje. 2 anketiranca na vprašanje nista odgovorila, ostali anketiranci pa so s svojo oceno oblikovali naslednje rezultate: večina anketirancev se je strinjala, da jim višja izobrazba lahko da večjo fleksibilnost (71 vprašanih), da lahko spremeni kvaliteto njihovega življenja (67), da lahko s pomočjo višje izobrazbe drugače rešujejo probleme (51) in se nanje drugače odzivajo (56). Negativno pa so ocenili trditve, da lahko zaradi višje izobrazbe spremenijo pogled na svet (70 vprašanih), spremenijo svoj odnos do ljudi (79) in da bodo zaradi višje izobrazbe bolj lojalni do svojega podjetja (76 vprašanih).

23. vprašanje: Kaj, po Vašem mnenju, pomeni pojem učeče se organizacije?

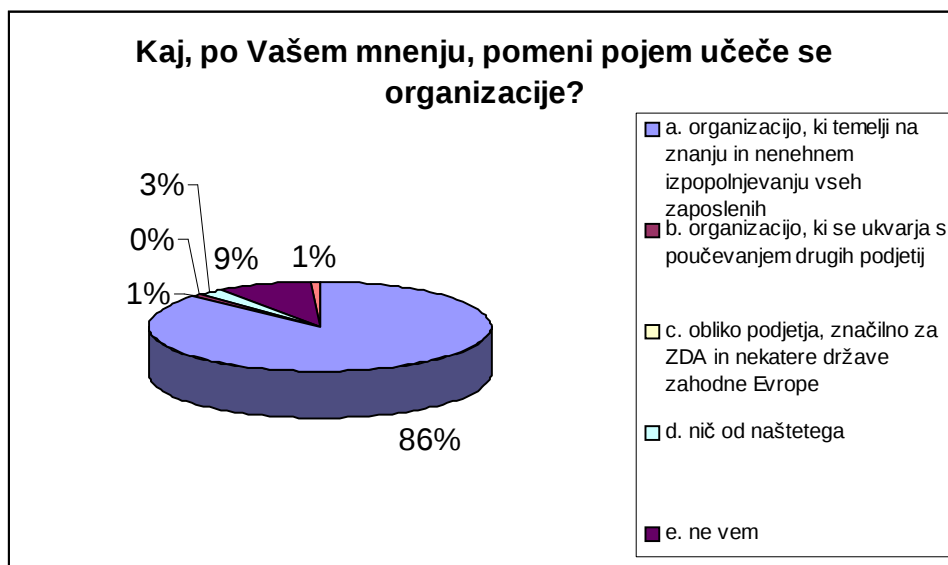
Tabela 28: Odgovori anketirancev na zastavljeno 23. vprašanje anketnega vprašalnika

23. vprašanje: Kaj, po Vašem mnenju, pomeni pojem učeče se organizacije?		
ponujeni odgovori:	štev. odg.	štev. odg. v %
a. organizacijo, ki temelji na znanju in nenehnem izpopolnjevanju vseh zaposlenih	90	87
b. organizacijo, ki se ukvarja s poučevanjem drugih podjetij	1	1
c. obliko podjetja, značilno za ZDA in nekatere države zahodne Evrope	0	0
d. nič od naštetega	3	3
e. ne vem	9	8
neodgovorjeni	1	1
Skupaj:	104	100

V 23. vprašanju me je zanimalo, koliko anketiranci poznajo pojem učeče se organizacije. Odgovor je bil presenetljiv, saj je kar 87 % vprašanih učečo se organizacijo opredelilo pravilno, kot organizacijo, ki temelji na znanju in nenehnem izpopolnjevanju vseh zaposlenih. Samo 8 % vprašanih ni vedelo, kaj pojem učeče se organizacije predstavlja, 3 % pa so menili, da pravega

odgovora na zastavljeno vprašanje med ponujenimi ni bilo. Po 1 % vprašanih je menilo, da učeče se organizacije poučujejo druga podjetja oz. na vprašanje ni odgovorilo.

Slika 36: Grafični prikaz odgovorov na 23. vprašanje

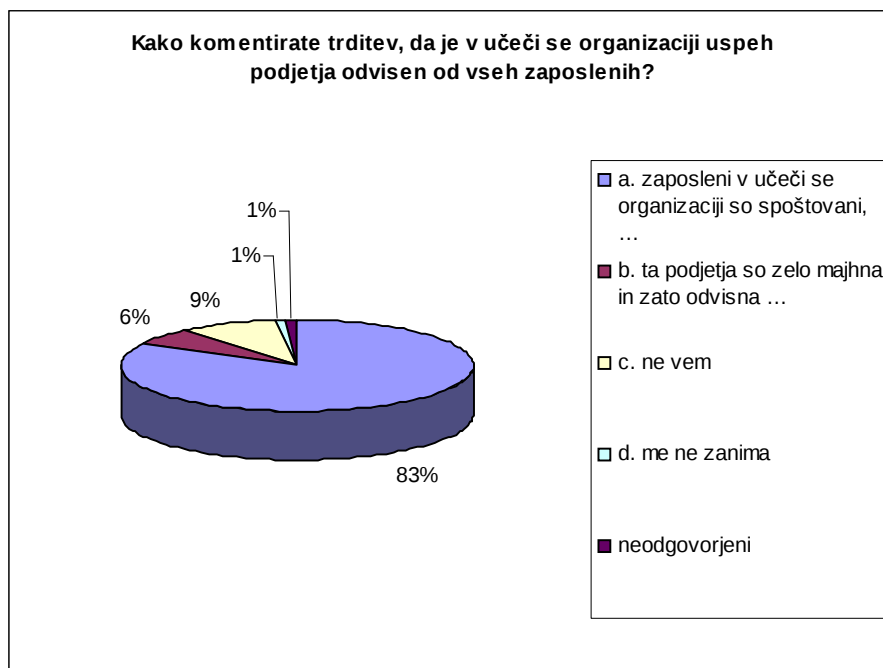


24. vprašanje: Kako komentirate trditev, da je v učeči se organizaciji uspeh podjetja odvisen od vseh zaposlenih?

Tabela 29: Ocena trditev 24. vprašanja anketnega vprašalnika

24. Vprašanje: Kako komentirate trditev, da je v učeči se organizaciji uspeh podjetja odvisen od vseh zaposlenih?		
ponujeni odgovori	štev.odg.	štev. Odg. V %
a. zaposleni v učeči se organizaciji so spoštovani, dobro plačani, se dobro počutijo, so zelo lojalni, vsak posameznik pa s svojim znanjem pripomore k uspehu podjetja	86	83
b. ta podjetja so zelo majhna in zato odvisna od vsakega zaposlenega, že odhod enega samega lahko pomeni težave za podjetje	6	6
c. ne vem	10	9
d. me ne zanima	1	1
neodgovorjeni	1	1
Skupaj:	104	100

Slika 37: Grafični prikaz odgovorov na 24. vprašanje



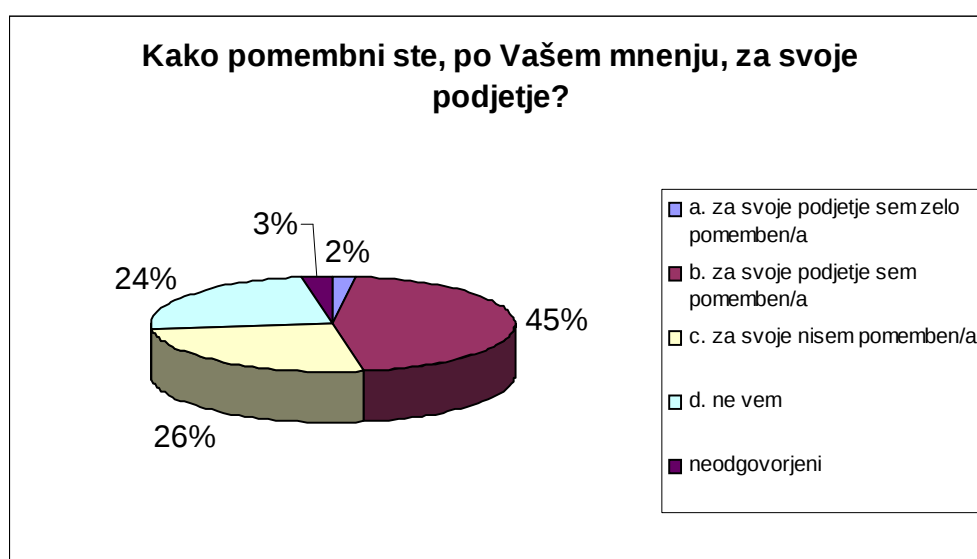
V 24. vprašanju me je zanimalo, ali anketiranci vedo, kakšen status imajo zaposleni v učečih se organizacijah. V samem vprašanju sem nakazala, da je uspeh učeče se organizacije odvisen od slehernega zaposlenega, anketiranci pa so menili, da je to zato, ker so zaposleni v učečih se organizacijah spoštovani, dobro plačani, zelo lojalni do svojega podjetja, ker se tam dobro počutijo in vsi prispevajo k uspehu podjetja v 83 %, 6 % jih je menilo, da so to zelo majhna podjetja, ki jih odhod vsakega posameznika zelo prizadene, 9 % odgovora ni poznalo, 1 % anketirancev pomen zaposlenih v učeči se organizaciji ne zanima, 1 % pa na vprašanje ni odgovoril.

25. vprašanje: Kako pomembni ste, po Vašem mnenju, za svoje podjetje?

Tabela 30: Odgovori anketirancev na 25. vprašanje anketnega vprašalnika

25. vprašanje: Kako pomembni ste, po Vašem mnenju, za svoje podjetje?		
ponujeni odgovori	štev. odg.	štev. odg. V %
a. za svoje podjetje sem zelo pomemben/a	2	2
b. za svoje podjetje sem pomemben/a	47	45
c. za svoje nisem pomemben/a	27	26
d. ne vem	25	24
neodgovorjeni	3	3
Skupaj:	104	100

Slika 38: Grafični prikaz odgovorov na 25. vprašanje



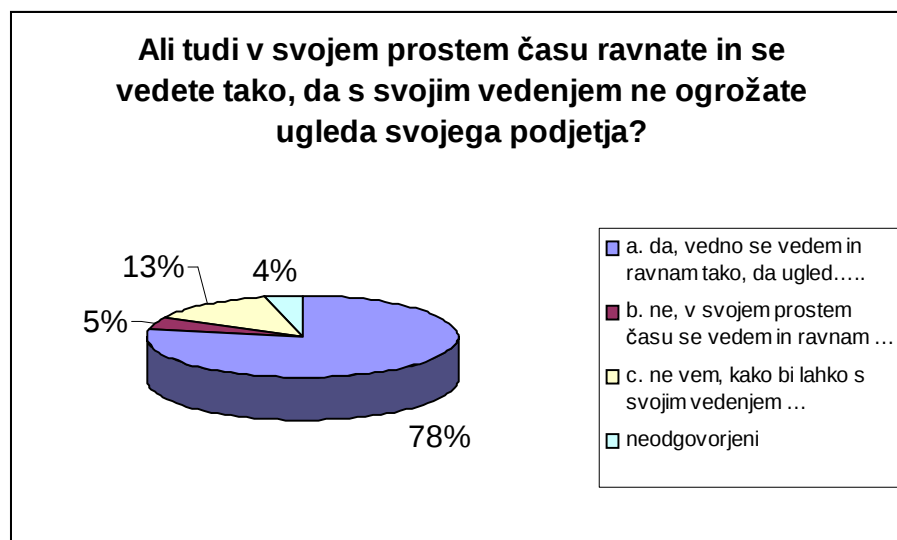
V 25. vprašanju sem anketirance povprašala po tem, kako pomembne se čutijo za svoje podjetje. 2 % vprašanih meni, da so za podjetje zelo pomembni, 45 %, da so pomembni, 26 % vprašanih meni, da za svoje podjetje niso pomembni, 24 % pa tega ne ve. 3 % vprašanih na vprašanje niso odgovorili.

26. vprašanje: Ali tudi v prostem času ravnate in se vedete tako, da s svojim vedenjem ne ogrožate ugleda svojega podjetja?

Tabela 31: Odgovori anketirancev na 26. zastavljeno vprašanje

26. vprašanje: Ali tudi v prostem času ravnate in se vedete tako, da s svojim vedenjem ne ogrožate ugleda svojega podjetja?		
možni odgovori	Štev. odg.	štev. odg. V odstotkih
a. da, vedno se vedem in ravnam tako, da ugled mojega podjetja ne trpi	81	78
b. ne, v svojem prostem času se vedem in ravnam tako, kakor sam/a hočem	5	5
c. ne vem, kako bi lahko s svojim vedenjem in ravnanjem škodoval/a svojemu podjetju	14	13
neodgovorjeni	4	4
Skupaj:	104	100

Slika 39: Grafični prikaz odgovorov na 26. vprašanje



V 26. vprašanju sem zaposlene povprašala po lojalnosti do njihovega podjetja, ki se kaže tudi skozi vedenje v prostem času. 78 % vprašanih se trudi, da tudi v prostem času s svojim vedenjem ne ogroža ugleda svojega podjetja, 5 % vprašanih v svojem prostem času tega, da so predstavniki nekega določenega podjetja, ne upošteva, 13 % vprašanih ne ve, kako bi s svojim vedenjem lahko ogrozilo ugled svojega podjetja, 4 % vprašanih pa na vprašanje niso odgovorili.

27. vprašanje: Prosim, da mi zaupate še svojo starost in stopnjo izobrazbe:

Tabela 32: Starostna struktura anketirancev

27. vprašanje: Starostna struktura anketirancev		
možni odgovori	štev. odgovorov	štev. odg. V odstotkih
a. 20-25 let	1	1
b. 26-30 let	7	7
c. 31-40 let	28	27
d. 41-50 let	41	39
e. 51-60 let	25	24
f. 61 in več let	0	0
neodgovorjeni	2	2
Skupaj:	104	100

Slika 40: Grafični prikaz starostne strukture anketirancev

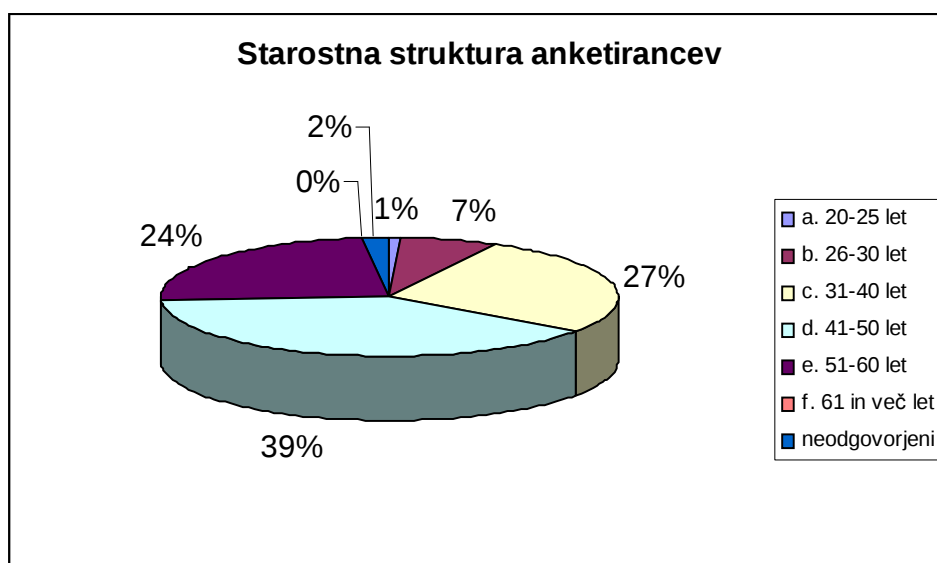
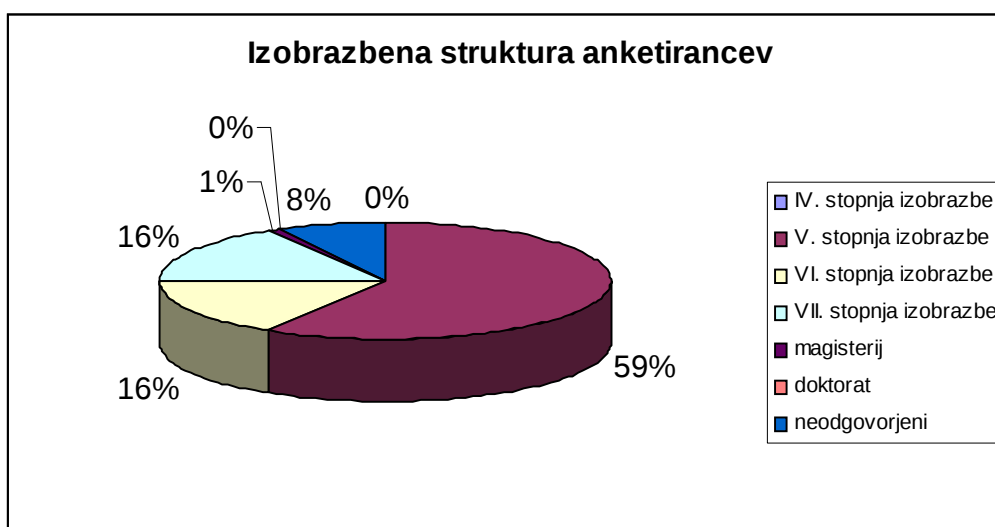


Tabela 33: Izobrazbena struktura anketirancev

27. vprašanje: Izobrazbena struktura anketirancev		
stopnja izobrazbe	štev. anketirancev	štev. anketirancev v odstotkih
IV. stopnja izobrazbe	0	0
V. stopnja izobrazbe	61	59
VI. stopnja izobrazbe	17	16
VII. stopnja izobrazbe	17	16
magisterij	1	1
doktorat	0	0
neodgovorjeni	8	8
Skupaj:	104	100

Slika 41: Grafični prikaz izobrazbene strukture anketirancev



Za konec sem anketirance povprašala še po njihovi starosti in izobrazbeni strukturi. Na podlagi zbranih odgovorov sem ugotovila, da je bila večina anketirancev starih med 30 in 60 let (90 %), ki imajo V. stopnjo izobrazbe (59 %), po 16 % anketirancev pa VI. In VII. stopnjo izobrazbe, en

anketiranec pa celo magisterij. Nekateri anketiranci na zadnje vprašanje anketnega vprašalnika niso odgovorili (2 % o starosti, 8 % o izobrazbi).

6.4 Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Moje ime je Leonida Soršak in sem Vaša sodelavka že vrsto let. Pripravljam svojo diplomsko nalogo na temo učeče se organizacije - sinonima za uspešno podjetje prihodnosti, pri kateri potrebujem Vašo pomoč. Vljudno prosim, da izpolnite priloženi anonimni anketni vprašalnik, sestavljen izključno za potrebe moje diplomske naloge, in mi na ta način pomagate pri čim hitrejšem zaključku študijskih obveznosti.

Za Vaše odgovore in pripravljenost za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem!

1. Kako dolgo ste že zaposleni v sedanjem podjetju?

- | | |
|---------------------|--------------------|
| a. nad 30 let | d. med 5 in 9 let |
| b. med 20 in 29 let | e. med 1 in 4 leti |
| c. med 10 in 19 let | f. manj |

2. Kako dobro poznate vizijo, poslanstvo in cilje svojega podjetja?

- | | |
|--------------------------|----------------|
| a. poznam jih zelo dobro | c. ne poznam |
| b. poznam jih samo bežno | d. drugo _____ |

3. Od česa je, po Vašem mnenju, odvisna uresničitev teh ciljev?

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| a. od dobrega vodenja podjetja | d. od dela zaposlenih |
| b. od zahtev delničarjev | e. od znanja zaposlenih |
| c. od političnih odločitev | f. drugo _____ |

4. Kakšen vpliv ima posameznik na uresničitev zastavljenih ciljev Vašega podjetja?

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| a. posameznik ima velik vpliv | c. posameznik nima nobenega |
| b. posameznikov vpliv je manj opazen | vpliva |
| | d. drugo_____ |

5. Kako dolgo že opravljate dela in naloge na sedanjem delovnem mestu?

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| a. nad 20 let | d. med 5 in 9 let |
| b. med 15 in 19 let | e. pod 5 let |
| c. med 10 in 14 let | f. šele od pred kratkim |

6. Način opravljanja Vašega dela se je v tem času:

- | | |
|------------------------|--------------------|
| a. popolnoma spremenil | d. se ni spremenil |
| b. zelo spremenil | e. drugo_____ |
| c. malo spremenil | |

7. Kaj je, po Vašem mnenju, razlog, da svoje delo še danes uspešno opravljate?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| a. nespremenjen način poslovanja | d. občasna dodatna izobraževanja |
| b. nova računalniška podpora | e. pogosta izobraževanja |
| c. razumljivo napisana navodila | f. drugo_____ |

8. Kakšna oblika izobraževanja je, po Vašem mnenju, potrebna za uspešno opravljanje dela?

- a. potrebno je nenehno izobraževanje za vse zaposlene
- b. potrebno je občasno izobraževanje za vse zaposlene
- c. potrebno je izobraževanje za nadrejene

- d. dosežena izobrazba za opravljanje dela popolnoma zadošča
- e. ne vem
- f. drugo_____

9. Na kakšen način bi moralo biti, po Vašem mnenju, izobraževanje v podjetju organizirano?

- | | |
|--|-----------------|
| a. kot študij ob delu | f. ne vem |
| b. kot delavnica | g. me ne zanima |
| c. kot klasično predavanje | h. drugo_____ |
| d. samo kot prenos znanja s strani nadrejenega | |
| e. preko intraneta v podjetju | |

10. V katerem času bi se moralo izobraževanje v podjetju izvajati?

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| a. izključno med delovnim časom | d. ob dela prostih dnevih |
| b. pred začetkom dela | e. ne vem |
| c. po zaključku dela | f. drugo_____ |

11. Kdaj ste se nazadnje udeležili kakšnega izobraževanja?

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| a. pred več kot petimi leti | d. pred nekaj meseci |
| b. pred več kot tremi leti | e. pred nekaj tedni |
| c. pred več kot letom dni | f. drugo_____ |

12. Kakšen vpliv je imelo na izobraževanju pridobljeno znanje na Vašo delovno uspešnost?

- a. imelo je velik vpliv
- b. imelo je manjši vpliv
- c. ni imelo vpliva
- d. drugo_____

13. Na kakšen način vas Vaš predpostavljeni nagradi za delovno uspešnost?

- a. pohvali me
- b. vzpodbuja me
- c. dodeli mi stimulacijo pri plači
- d. pošlje me na izobraževanje
- e. sploh ne opazi
- f. drugo_____

14. Prosim, da z 1-5 ocenite pomen posamezne vrste nagrade za delovno uspešnost:

Vrsta nagrade	1	2	3	4	5
vzpodbuda					
stimulacija pri plači					
pohvala					
izobraževanje					
dodatne zadolžitve					
napredovanje					

15. Kako pogosto o Vaši delovni uspešnosti izvedo zaposleni izven Vaše delovne sredine?

- a. vedno
- b. včasih
- c. nikoli
- d. drugo_____

16. Na kakšen način običajno poteka izmenjava informacij in znanja med zaposlenimi v Vaši delovni sredini? (obkrožite lahko več odgovorov)

- a. o novostih nas pouči nadrejeni vodja
- b. o novostih nas informira vodja, podrobnosti moramo proučiti sami
- c. o novostih nas informira sodelavec/ka
- d. o novostih smo obveščeni preko sodelavcev iz drugih oddelkov
- e. o novostih nas nihče ne obvešča
- f. drugo_____

17. Na kakšen način poteka izmenjava informacij in znanja med zaposlenimi v Vašem podjetju ? (obkrožite lahko tri najpogostejše načine)

- | | |
|--|---|
| a. preko krajših izobraževanj za zaposlene | e. preko navodil |
| b. preko intranetnih strani | f. preko ustnih izročil sodelavcev |
| c. preko okrožnic | g. preko telefona, ko se pokaže potreba |
| d. preko obvestil | h. drugo_____ |

1

18. Kolikokrat Vam je pridobljeno znanje že prineslo napredovanje na delovnem mestu?

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| a. že večkrat | b. enkrat | c. še nikoli |
|---------------|-----------|--------------|

19. Kaj bi, po Vašem mnenju, morali narediti za svoje napredovanje? (obkrožite lahko več odgovorov)

- a. pridobiti bi moral/a višjo stopnjo izobrazbe
- b. biti bolj uspešen/a pri delu
- c. poznati bi moral/a prave ljudi
- d. delati bi moral/a v drugi delovni sredini

- e. ne vem
- f. drugo_____

20. Ali ste se pripravljene izobraževati v svojem prostem času?

- a. da, pripravljen/a sem se izobraževati v svojem prostem času
- b. ne, nisem se pripravljen/a izobraževati v svojem prostem času
- c. drugo_____

21. Kakšna pričakovanja mora izpolniti izobraževanje, da ste se ga pripravljene udeležiti v svojem prostem času?

- a. izboljšati mora kvaliteto mojega življenja
- b. izboljšati mora kvaliteto mojega dela
- c. prinesiti mi mora napredovanje na delovnem mestu
- d. zvišati mora višino mojega osebnega dohodka
- e. prinesiti mi mora boljši družbeni položaj
- f. drugo_____

22. Z da ali ne označite, prosim, spodnje trditve:

Trditve	DA	NE
višja izobrazba lahko spremeni moj pogled na svet		
višja izobrazba lahko spremeni moj odnos do ljudi		
višja izobrazba mi da večjo fleksibilnost		
višja izobrazba spremeni kvaliteto mojega življenja		
višja izobrazba pomeni drugačen način reševanja problemov		
višja izobrazba pomeni drugačno odzivanje na dogajanja v podjetju		

višja izobrazba pomeni večjo lojalnost do podjetja		
--	--	--

23. Kaj, po Vašem mnenju, pomeni pojem učeče se organizacije?

- a. organizacijo, ki temelji na znanju in nenehnem izpopolnjevanju vseh zaposlenih
- b. obliko podjetja, značilno za ZDA in nekatere države zahodne Evrope
- c. organizacijo, ki se ukvarja s poučevanjem drugih podjetij
- d. nič od naštetega
- e. ne vem

24. Kako komentirate trditev, da je v učeči se organizaciji uspeh podjetja odvisen od vseh zaposlenih?

- a. zaposleni v učeči se organizaciji so spoštovani, dobro plačani, se dobro počutijo, so zelo lojalni, vsak posameznik pa s svojim znanjem pripomore k uspehu podjetja
- b. ta podjetja so zelo majhna in zato odvisna od vsakega zaposlenega, že odhod enega samega lahko pomeni težave za podjetje
- c. ne vem
- d. me ne zanima

25. Kako pomembni ste, po Vašem mnenju, za svoje podjetje?

- a. za svoje podjetje sem zelo pomemben/a
- b. za svoje podjetje sem pomemben/a
- c. za svoje podjetje nisem pomemben/a
- d. ne vem

26. Ali tudi v svojem prostem času ravnate in se vedete tako, da s svojim vedenjem ne ogrožate ugleda svojega podjetja?

- a. da, vedno se vedem in ravnam tako, da ugled mojega podjetja na trpi
- b. ne, v svojem prostem času se vedem in ravnam tako, kakor sam/a hočem
- c. ne vem, kako bi lahko s svojim vedenjem in ravnanjem škodoval/a svojemu podjetju

27. Prosim, da mi zaupate še svojo starost in stopnjo izobrazbe:

- | | | |
|----|---------------|------------------------|
| a. | 20-25-let | IV. stopnja izobrazbe |
| b. | 26-30 let | V. stopnja izobrazbe |
| c. | 31-40 let | VI. stopnja izobrazbe |
| d. | 41-50 let | VII. stopnja izobrazbe |
| e. | 51-60 let | magisterij |
| f. | 61 in več let | doktorat |

7. ZAKLJUČEK

V svojem diplomskem delu sem poskušala predstaviti pojem učeče se organizacije in način, kako lahko podjetja učeče se organizacije postanejo, saj menim, da bo v prihodnosti to edina oblika organizacije, ki bo lahko poslovala uspešno. Podjetja bodo zato morala kar hitro začeti s svojim preoblikovanjem, pa če se je še tako težko posloviti od tradicionalne oblike organiziranosti, kjer vsakdo pozna svoje pristojnosti in brani svoj privilegiran položaj (če ga ima) za vsako ceno. To velja tudi za vsa slovenska podjetja, razen tistih petnajstih, ki so se za ta korak že odločila. Ključnega pomena v učečih se organizacijah so ljudje s svojim znanjem, intelektualni kapital vsakega podjetja, ki jim bo njihovo vrednost potrebno priznati. V podjetjih bo potrebno začeti razvijati takšno organizacijsko kulturo in klimo, da se bodo zaposleni v njih dobro počutili in resnično radi delali in se izobraževali, ne pa samo hodili vsak dan delat za plačo. Visoka motiviranost in samoiniciativnost zaposlenih bosta tista dejavnika, ki bosta podjetjem v končni fazi prinesla tisto, česar si želijo - dobiček in prepoznavnost.

Cilj mojega diplomskega dela je bil z raziskavo v izbranem podjetju xy ugotoviti pripadnost zaposlenih, njihov odnos do znanja in izobraževanja ter načine prenosa znanja in informacij med zaposlenimi. Raziskava je dala zelo vzpodbudne rezultate, saj sem ugotovila, da so zaposleni svojemu podjetju zvesti in tudi v svojem prostem času delujejo tako, da ugleda svojega podjetja ne ogrožajo, da so izobraževanjem naklonjeni, saj se zavedajo vpliva dobre izobraženosti na uspešnost pri delu, prav tako pa je tudi izmenjava informacij in znanja v podjetju dobro organizirana.

Osnovno trditev mojega diplomskega dela, da imajo zaposleni zadržan oz. v nekaterih primerih odklonilen odnos do izobraževanja, ki je v premem sorazmerju s stopnjo izobrazbe in starostjo, je raziskava ovrgla, saj so v njej sodelovali večinoma zaposleni, stari od enainštirideset do šestdeset let, ki pa se pomena znanja in izobraževanja zavedajo, zato tudi nimajo odklonilnega odnosa do njega. Še več, raziskava je pokazala, da se je večina zaposlenih pripravljena izobraževati tudi v prostem času, če bo le prispevalo k izboljšanju kvalitete opravljenega dela in življenja zaposlenih.

Anketiranci so v svojih odgovorih ovrgli trditev, da lahko boljša izobraženost prispeva k večji lojalnosti do podjetja, čeprav sem sama nasprotnega mnenja. Izobraževanje ni namenjeno samo zaposlenim, temveč tudi podjetju, znanj pa je več vrst, tudi takšnih, ki lahko podjetje in zaposlene trdneje povežejo. Podjetje je tisto, ki mora narediti prvi korak na poti ustvarjanja trdne vezi z zaposlenimi. Kako? Z ustvarjanjem ustrezne organizacijske kulture in klime.

Prva stopnička v tem procesu je dati zaposlenim priznanje in potrebno spoštovanje. Brez zaposlenih nobeno podjetje ne more poslovati. Ko ustvarja informacijski sistem, potrebuje podjetje za to ljudi, pri kreiranju produktov in storitev uporablja ideje ljudi, te produkte in storitve zopet prodajajo ljudje, vse aktivnosti v podjetju se torej vrtijo okrog ljudi. Zato nasvet, naj podjetja in tudi izbrano podjetje xy ljudi vključijo v svoje poslanstvo. »....S pomočjo zvestih, strokovno usposobljenih zaposlenih« je samo nekaj kratkih besed, ki lahko naredijo čudeže.

Drugo stopničko v podjetju, kakršno je izbrano podjetje xy, predstavlja motiviranost zaposlenih. Njihov motiv mora namesto stimulacije k osnovni plači in napredovanja zaradi višjega osebnega dohodka postati veselje do dela in ustvarjanja v podjetju, kjer se počutijo dobro. Zaposleni že danes cenijo pohvalo in vzpodbudo, vendar se o njej izven ožje delovne sredine redko govori.

Izbrano podjetje xy ima prenovljen informacijski sistem, dobro zasnovane informacijske poti, dobro organizirana in učinkovita izobraževanja, vzpodbuja in pozdravlja težnje zaposlenih po pridobivanju novega znanja in jih celo financira. Manjka mu samo, da se skozi primerno organizacijsko kulturo in priznavanje vrednosti vsakega zaposlenega dokoplje do vsega znanja in idej, ki jih zaposleni skrivajo v sebi, pa ne znajo ali ne upajo izraziti. Tako bo izbrano podjetje xy postalo prava učeča se organizacija, pa če ima to zapisano v svojem poslanstvu ali ne.

8. SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV

1. Andrejčič R., Brekič J., Florjančič J., Jereb J., Jesenko J., Kovačič B., Pavlin N.: *Globalni in kadrovski management*, Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, Kranj, 1994
2. Belasen Alan T.: *Leading the Learnig Organization*, State University of New York, New York, 2000
3. Brečko, D.: *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*, Planet GV, Ljubljana, 2006.
4. Brečko, D.: *Učeča se organizacija in delavci znanja*, Andragoška spoznanja, Ljubljana, 2001.
5. Collison, C., Parcell G.: *Učimo se leteti*, GV Založba, Ljubljana, 2002.
6. Černelič, M.: *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004.
7. Delić, M.: *Značilnosti prehoda iz tradiconalne v učečo se organizacijo*, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005.
8. DiBella, A. J., Nevis, E. C.: *How Organizations Learn (An Integrated Strategy for Building Learning Capability)*, The Jossey-Bass bussiness and management series, San Francisco, 1998.
9. Dimovski, V., Penger, V., Škerlavaj, M., Žnidaržič J.: *Učeča se organizacija (ustvarite podjetje znanja)*, GV založba, Ljubljana, 2005.
10. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, posvetovanje: *Znanja, iskušnje in motivacija za uspešno poslovanje (zbornik referatov)*, Društvo za vrednotenje dela, organizaijski in kadrovski razvoj, svetovanje, Kranj, 1998.
11. Fux, J.: *Učeča se organizacija in problematika učeče se organizacije*, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
12. Gavin, D. A.: *Building a Learning Organization*, Howard Bussiness Review, Boston, 1993.
13. Kirkpatrick, D. L.: *Evaluating training programs: the four levels*, Berret- Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1998.
14. Lisac, J.: *Korak pred konkurenco*, Lisac&Lisac, Ljubljana, 2005.
15. Mayer, J.: *Skrivnost ustvarjalnega tima*, Dedalus, Ljubljana, 2001.

16. Maxwell, J. C.: *Postanite trener sanjskega moštva (Kako drugim pomagati povsem uresničiti njihove skrajne zmožnosti)*, Amalietti& Amalietti, Ljubljana, 2000.
17. Možina, S., Kovač, J. (skupina avtorjev): *Menedžment znanja*, Založba Pivec, Maribor, 2006.
18. Senge, P. M.: *The Fifth Discipline*, Random House Bussiness Books, London, 1999.
19. Svetlik, I., Ilič, B. (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu (primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji)*, Založba Sophia, Ljubljana, 2004.
20. Tracy, B., Hudovernik, J.: *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*, Vernar consulting, Bled, 2002.
21. Uršič, D., Nikl, A.: *Učeča se organizacija (sistemsko- organizacijski vidik)*, Management forum, Maribor, 2004.
22. Watson, M.: *An Excellent Journey*, New Zealand Management, Auckland, 2003.
23. Zupan, N.: *Nagradite uspešne*, GV Založba, Ljubljana, 2001.
24. [URL:http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_4/html/clanek_2.html](http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_4/html/clanek_2.html): *Ustvarjanje organizacijskega znanja in ljudi*
25. [URL:http://www.i-usp.si/slo](http://www.i-usp.si/slo)
26. [URL:http://www.surcv.com](http://www.surcv.com) : Sklad za razvoj in usposabljanje člov. virov: *Kako meriti učinkovitost usposabljanja v podjetjih*
27. [URL:http://psol.gmu.edu/psol/degree2.nsf/perspectives%20frameset?OpenFrameSetAddelsonMark](http://psol.gmu.edu/psol/degree2.nsf/perspectives%20frameset?OpenFrameSetAddelsonMark): *What is a Learning Organization?*