

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Barbara Kajič**

**Mentor: redni profesor dr. Ivan Svetlik**

**IMPLEMENTACIJA STANDARDA UČEČEGA SE PODJETJA (USP) –  
STANDARD 10 (S 10)**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2004**

**KAZALO VSEBINE**

**STRAN**

<b>1. UVOD</b>	4
<b>2. SISTEM UČEČE SE ORGANIZACIJE – UČEČEGA SE PODJETJA (USP)</b>	6
2.1. Vodilni guruji ideje USP	7
2.2. Načela USP	12
2.3. Management kot nosilec izvajanja USP	15
2.4. Učenje	17
2.5. Znanje	19
2.5.1. <i>Socialni in intelektualni kapital</i>	20
<b>3. PROCESNI VIDIK: KORAKI DO USP</b>	21
<b>4. RAZLOGI ZA UVEDBO USP</b>	23
4.1. Prednosti USP	24
4.2. Ovire na poti k USP	26
<b>5. UČINKI UVAJANJA USP</b>	29
<b>6. KONKRETNI PRIMERI USP</b>	31
6.1. Revoz Novo mesto - primer USP v Sloveniji	31
6.2. Motorola - primer USP v svetu	33
6.3. Izkušnje Centra za organizacijsko učenje MIT, ZDA	35
<b>7. INŠTITUT ZA RAZVOJ USP</b>	37
7.1. Predstavitev Inštituta USP	37
7.1.1. <i>Poslanstvo Inštituta USP</i>	37
7.1.2. <i>Dejavnosti Inštituta USP</i>	38
<b>8. STANDARDI KAKOVOSTI, SORODNI STANDARDU 10</b>	38
8.1. Standardi ISO 9000 in drugi	39
8.2. Modeli poslovne odličnosti	42
8.2.1. <i>Model evropske poslovne odličnosti</i>	43
8.2.2. <i>Model slovenske poslovne odličnosti</i>	44
<b>9. STANDARD VLAGATELJI V LJUDI</b>	46
<b>10. STANDARD 10 - STANDARDIZACIJA USP</b>	47
10.1. Uvod	47
10.2. Zahteve S10	48
10.3. Postopek samoocenjevanja	54
<b>11. PRIMERJAVA STANDARDOV</b>	55

<b>12. RAZISKAVA V PODJETJU PLAMA-PUR</b>	58
12.1. Predstavitev podjetja	59
12.2. Implementacija S10	60
12.3. Analiza in ocena stanja	61
12.4. Predlogi izboljšav	66
<b>13. RAZISKAVA "NA POTI K USP"</b>	68
<b>14. ZAKLJUČEK</b>	70
<b>15. LITERATURA IN VIRI</b>	75
<b>16. PRILOGE</b>	80

## **1. UVOD**

V sodobni družbi, kjer vlada velika konkurenčnost in tekmovalnost na vseh področjih, je za

podjetja in organizacije zelo pomembno, da sledijo novim trendom. Posamezniki in organizacije se morajo zavedati dejstva, da je tistega, ki se ni sposoben soočati z vedno novimi izzivi, ni pripravljen vlagati v svoje znanje in ne zna vsak trenutek ponuditi novih idej, izdelkov ali rešitev, povozil čas. Čas pa je predvsem tisto, česar nam danes najbolj primanjkuje. Konkurenca je vse večja, trg postaja mednaroden, izdelki in storitve imajo čedalje krajšo življenjsko dobo, potrebe po kakovosti se povečujejo. Od zaposlenih pričakujemo vse višjo strokovno usposobljenost, poleg tega pa se morajo nenehno dodatno izobraževati.

Glavna ideja moje diplomske naloge je fenomen "učee se organizacije - učečega se podjetja"<sup>1</sup> (v nadaljevanju USP), ki sodi med pozitivne sodobne tokove globalizacije, in njegova standardizacija. Koncept USP pomeni »način spreminjanja podjetja za doseg globalne konkurenčnosti na podlagi sistematičnega upravljanja z znanjem, razvoja inovativnosti, ustvarjalnosti in učenja ter neprestan razvoj kompetenc posameznika, skupine (tima) in podjetja« (Inštitut USP, 2003: 3). Koncept smo v Sloveniji prevzeli iz ameriške podjetniške kulture, v praksi pa se pri nas čedalje bolj uveljavlja izraz »učee se podjetje«. Za strokovno razvijanje in uveljavljanje ideje »učee se podjetja - učeče se organizacije«, je bil pred tremi leti v Ljubljani ustanovljen Inštitut za razvoj učečega se podjetja (v nadaljevanju Inštitut USP). Eden izmed projektov, ki podpirajo uvajanje koncepta USP v slovenska podjetja, je podelitev priznanj »Na poti k USP« tistim podjetjem, ki dosegajo kriterije in merila za prestižni naziv »Učeče se podjetje«. Inštitut USP bo v letošnjem letu priznanja podelil že šestič zapored.

Inštitut USP<sup>2</sup> je, za razliko od tuje prakse<sup>3</sup>, razvil Standard učečega se podjetja - S10. Pri njegovem nastajanju sem lahko sodelovala tudi sama. Takšnega standarda kot orodja za vodenje organizacije oz. podjetja in za samoocenjevanje stopnje razvoja USP ni razvil še noben raziskovalni center, ne v Evropi in ne v Ameriki.

Slovenski Inštitut USP v evropskem prostoru upravičeno zavzema konkurenčno, če ne že kar

---

<sup>1</sup> v izvorniku »learning organization«.

<sup>2</sup> v okviru svojih raziskovalnih projektov

<sup>3</sup> v Evropi obstaja evropski center za učečo se organizacijo (ECLO)

vodilno vlogo pri razvijanju in uvajanju koncepta USP v podjetja, kar vse bolj postaja dejavnik konkurenčne prednosti<sup>4</sup>. Še posebej sedaj, ko smo tik pred vstopom v Evropsko unijo.

Cilj in namen moje diplomske naloge je prikazati pomembnost uvajanja koncepta USP v filozofijo vodenja podjetja in pomen Standarda 10 pri ocenjevanju stopnje razvoja koncepta. Raziskavo »Implementacija S10« sem izvedla na izbranem podjetju Plama-pur, ki je vključeno v proces uvajanja koncepta USP. Standard 10 predstavlja orodje za vodenje podjetja in hkrati spodbuja podjetja, "da redno preverjajo stopnjo napredka zaposlenih z vidika njihovih sposobnosti (kaj zmorejo), znanja (kaj znajo), motivacije (kaj želijo) in vrednot (kaj menijo, da je prav)" (Inštitut USP, 2003: 4).

Na primeru podjetja Plama-pur želim v diplomski nalogi utemeljiti tudi dve hipotezi. Prva trditev je, da podjetje Plama-pur v veliki meri izpolnjuje izbrane zahteve Standarda 10 in s tem uresničuje koncept USP. Druga trditev je, da uvajanje koncepta USP vodi k poslovni uspešnosti podjetja Plama-pur.

Za empirično raziskavo v podjetju Plama-pur sem si izmed desetih področij standarda izbrala dve, *vodenje USP (management)* in *podjetniško kulturo*. Obe področji sta pri uvajanju koncepta USP zelo pomembni, saj učeče se podjetje "sistematično in načrtno uvaja (organizacijsko, podjetniško) kulturo sprememb, ki temeljijo na znanju, podjetništvu, inovativnosti, kakovosti, timskem delu in partnerskih odnosih, kar omogoča podjetju učinkovito in uspešno doseganje ciljev" (Inštitut USP, 2003:4). Ključni za uvajanje kulture sprememb v podjetjih in organizacijah so njihovi managerji. Področji managementa in podjetniške kulture sta hkrati tudi pomembni področji moje študijske smeri, kulturologije. V diplomski nalogi in v empirični raziskavi sem želela dati poseben poudarek ravno na etično in kulturno dimenzijo standardizacije USP, saj se spremembe začnejo prav tam.

Kulturologija - kot študijski program - je v veliki meri povezana s spoznavanjem systemskega pristopa in organizacijske kulture, kulturnim managementom, proučevanjem delovanja organizacij, podjetij in različnih systemskih okolij, predvsem v smislu podjetniške kulture in vrednot.

Kulturologi kot strokovnjaki s področja organizacijske kulture so zato primerni kandidati za

---

<sup>4</sup> Konkurenčna prednost pomeni zmožnost podjetja, da se uči in spreminja hitreje kot njegovi konkurenti.

uvajanje sprememb v podjetja in organizacije, bodisi kot managerji koncepta USP ali kot kandidati za uposabljanje za zunanje ocenjevalce oz. presojevalce<sup>5</sup> Standarda 10 in številnih prihodnjih standardov Inštituta USP. Trenutno stanje namreč kaže vse večje zanimanje podjetij za uvajanje koncepta USP in glede na prihodnje smernice, ki napovedujejo družbo znanja (Drucker, 1993), bodo strokovnjaki s področja organizacijske kulture zelo dobrodošli.

Prvi, teoretični del diplomske naloge, se ukvarja s sistemskim in procesnim vidikom ideje USP. Gre za predstavitev sistema USP, vodilnih gurujev, načel in osnovnih elementov USP (management, znanje, učenje, intelektualni kapital), korakov do USP, razlogov (prednosti in ovire) za uvajanje USP, učinkov uvajanja USP na podjetja, predstavitev konkretnih primerov USP in Inštituta USP. Drugi del diplomske naloge pa se ukvarja s Standardom 10 in njegovimi elementi, narejena je primerjava z ostalimi, sorodnimi standardi, raziskava v podjetju Plama-pur in predstavitev raziskave »Na poti k USP«.

## **2. SISTEM UČEČE SE ORGANIZACIJE - UČEČEGA SE PODJETJA**

Ideja učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje pričela omenjati po letu 1990. Velika Britanija je kot zibelka tega koncepta v Evropi za nas še posebej zanimiva, predvsem zaradi geografske bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v svojo nacionalno strategijo. S tem je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe. Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja.

"Središče učeče se organizacije je ustvarjanje znanja, hitra distribucija in spreminjanje znanja. Učečo se organizacijo sestavlja skupina ljudi, ki kontinuirano povečuje sposobnost ustvarjanja željenih rezultatov" (Lewis v Pirc, 2000:10). Podjetja, ki sprejemajo koncept učečega se podjetja, vidijo eno izmed rešitev v ljudeh in njihovih vrednotah in v sposobnosti podjetij, da se učijo prilagajanja hitrim spremembam v okolju.

### **2.1. VODILNI GURUJI IDEJE USP**

---

<sup>5</sup> Pogoji za zunanje presojevalce standardov so najmanj 10 let delovne dobe, najmanj 3 leta delovnih izkušenj na vodstvenih ali vodilnih položajih, znanje angleškega jezika in starost najmanj 33 let (<http://www.usm.mzt.si/PRSP0/>)

Vodilni svetovni guruji na področju učečega se podjetja so zagotovo Peter Senge, John Macdonald<sup>6</sup> in Arie de Geus<sup>7</sup>, če naštejemo samo nekatere. Med slovenske strokovnjake s tega področja pa lahko uvrstimo mag. Danielo Brečko, dr. Janeza Mayerja, mag. Marjana Peršaka, dr. Staneta Možino.

## **PETER SENGE**

Peter Senge je oče teorije učeče se organizacije in večina tujih in slovenskih avtorjev izhaja iz njegovih osnovnih teoretičnih izhodišč - petih disciplin. Senge je med drugim tudi direktor Centra za organizacijsko učenje MIT's Sloan School of Management. Napisal je svetovno znano delo »The Fifth Discipline«, ki ga je nadgradil v še boljšo knjigo »The Fifth Discipline Fieldbook«. Teorija Petra Sengeja »Učeča se organizacija - UO« vidi v svojih petih disciplinah ključ do izgradnje učeče se organizacije in možnost preživetja podjetij v prihodnosti. Gre za sisteme, v katerih nenehno poteka proces učenja, ki zajema vse dele organizacije. "Organizacije se namreč učijo preko učečih se posameznikov, ki kontinuirano uporabljajo štiri discipline: osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje. Sistemsko mišljenje kot peta disciplina »povezuje vse ostale discipline in jih združi v skladno telo teorije in prakse« (Senge v Colnar, 1999:24).

Za doseg cilja morajo torej podjetja poskrbeti za pet ločenih sposobnosti (Senge, 1994: 6):

- **Skupna vizija** pomeni oblikovanje občutka pripadnosti v skupini, ki temelji na razvijanju skupnih predstav o prihodnosti, ki jih želimo doseči, in na principih in praksah, ki naj bi nas vodile proti LO.
- **Timsko učenje** predstavlja preoblikovanje pogovornih in skupnih miselnih spretnosti tako, da lahko timi ljudi zanesljivo dosežejo umske zmožnosti in sposobnosti, ki so večje, kot bi bila vsota talentov posameznih članov skupaj (sinergija).
- **Osebno mojstrstvo** je učenje razvijanja osebnih zmožnosti za doseganje željenih rezultatov in oblikovanje organizacijskega okolja, ki spodbuja razvoj vseh članov. Orientiran je proti ciljem in namenom, ki so si jih sami izbrali.
- **Mentalni modeli** pojasnjujejo in izboljšujejo naše notranje dojemanje sveta, ki vpliva na naša dejanja in odločitve.

---

<sup>6</sup> John Macdonald je bil gostujoči predavatelj na 2.mednarodnem simpoziju "Učeče se podjetje kot konkurenčna prednost", leta 2000.

<sup>7</sup> Arie de Geus je bil častni gost in predavatelj 9.maja 2003, na 5.mednarodnem simpoziju Inštituta USP z naslovom "Učeče se podjetje ali kako uspeti v globalnem okolju".

- **Sistemsko mišljenje** je način mišljenja in jezik za opisovanje in razumevanje sil in medosebnih odnosov, ki oblikujejo naš način obnašanja. Ta disciplina nakazuje rešitev, kako spremeniti sistem, da bo bolj učinkovit.

Bistvena značilnost **skupne vizije** je, da so ji člani organizacije resnično pripadni, ker predstavlja tudi njihovo osebno vizijo. To pomeni, da ljudje težijo k doseganju nečesa, kar jim veliko pomeni (Colnarjeva, 1999:25). Posamezniki, ki aktivno razmišljajo, kaj želi njihova organizacija in kaj želijo kot njeni člani ustvariti, se počutijo sprejete in vključene. Resnična in prava skupna vizija organizacije zato ne more biti diktirana in vsiljena od drugod, ampak lahko nastane samo na podlagi jasne refleksije in komunikacije njenih članov. (Senge, 1994:289-300). Skupna vizija pa oblikuje tudi kontekst za bolj emocionalne izzive, kot je na primer timsko učenje.

**Timsko učenje** je od vseh disciplin največji intelektualni, emocionalni, družbeni in duhovni izziv. Timsko učenje se začne z mojstrstvom in znanjem zase, hkrati pa vključuje razvijanje znanja in sinhronije<sup>8</sup> z drugimi člani lastnega tima. Eden najbolj pomembnih elementov timskega učenja je dialog. Ljudje se skozi dialog učijo, kako misliti skupaj, kar pomeni razvijanje kolektivne senzibilnosti, kjer misli, emocije in posledična dejanja pripadajo vsem skupaj (Senge, 1994:346-358). Timi so najučinkovitejše okolje za prakticanje jezika sistemskega mišljenja in obenem tudi najučinkovitejši način prenosa znanj med člani organizacije (Colnarjeva (1999:25).

Disciplina **osebnega mojstrstva** je v tesni povezavi z oblikovanjem skupne vizije. Ko ljudje razmišljajo, kaj želijo storiti za organizacijo, neizogibno pretehtajo tudi, kaj želijo zase, kakšno je trenutno stanje in kaj čutijo, da morajo storiti. Osebno mojstrstvo pa ne pomeni izpopolnjevanja samo lastnih sposobnosti, ampak gre za razvijanje sposobnosti tudi ljudi okrog nas. Organizacija se namreč razvija skupaj s svojimi zaposlenimi. Osebno mojstrstvo uči, da ni pomembno, kaj vizija je, ampak, kaj vizija dela. Včasih se lahko dosežejo neverjetni rezultati, ki pa se razlikujejo od prvotnih namer.

Ključna sposobnost osebnega mojstrstva je razlog za refleksijo, kako naša predvidevanja lahko zameglijo uresničenje naše vizije. S pomočjo mentalnih modelov je moč preskusiti, da

---

<sup>8</sup> Sinhronija pomeni »delovati kot celota«.



je naša prirojena motivacija zelo učinkovita, saj usmerja naše učenje in razvoj (Senge, 1994:232).

**Mentalni modeli** so predstave, predpostavke in zgodbe o nas samih, o drugih ljudeh, institucijah, o vsakem aspektu sveta. Vse to nosimo v sebi. Mentalni modeli nam določajo, kar vidimo in hkrati vplivajo tudi na naša dejanja. Ti največkrat obstajajo na podzavestni ravni (Senge, 1994:235-238). Ravnanje z mentalnimi modeli se prične tako, da vsak posameznik obrne zrcalo proti sebi, kjer prepozna svoje notranje slike sveta, jih ozavesti in jih prične odpravljati. Pomemben element mentalnih modelov je komunikacija, ko posameznik svoje razmišljanje deli z drugimi (refleksija)<sup>9</sup> in s tem dovoli, da drugi vplivajo nanj (raziskovanje)<sup>10</sup> (Colnar, 1999:24). Mentalni modeli pomenijo sposobnost videti dogodke ne le linearno, temveč v medsebojnih povezavah z vsemi cikličnimi in sistemskimi značilnostmi vred.

**Sistemsko mišljenje** je ključ do realiziranja skupne vizije in je močnejše od jezika, saj spreminja naše običajne načine razmišljanja o kompleksnih stvareh. Struktura sistemskega mišljenja je vzorec medosebnih odnosov med ključnimi komponentami sistema<sup>11</sup> (Senge, 1994:86-94) in med drugim vsebuje usmeritev, da je potrebno v vsaki problemski situaciji zavzeti pozicijo danega trenutka in danih možnosti, ker nobena rešitev ni trajna (Colnar, 1999:24). Sistemske mišljenje skuša naučiti posameznike, kako prepoznati, katera dejanja izbrati. Tisti deli sistema, kjer se dejansko lahko odvijajo učinkovite spremembe, pa so globoko zakoreninjena stališča in vrednote zaposlenih (Senge, 1994:86-94).

Značilnost petih disciplin je, da jih posamezniki in organizacije nikoli ne morejo v popolnosti osvojiti. Prakticirati discipline pomeni biti učeči se posameznik v učeči se organizaciji do konca življenja. Končnega cilja namreč - organizacije in njihovi člani so vedno v procesu prakticiranja disciplin (Senge v Colnar 1999: 25).

## **JOHN MACDONALD**

---

<sup>9</sup>Posamezniki, ki ne razvijajo reflektivnega mišljenja, pogosto ne slišijo, kaj drugi dejansko govorijo in slišijo samo tisto, kar pričakujejo, da bodo rekli drugi.

<sup>10</sup> Raziskovanje predstavlja odprto diskusijo, kjer lahko odkrito predstavimo svoje videnje in kjer razvijamo znanje o domnevah drug drugega.

John Macdonald je utemeljitelj evolucijskih sprememb v podjetjih in začetnik TQM<sup>12</sup> v Veliki Britaniji. Je avtor številnih strokovnih knjig, med drugim tudi uspešnice "Calling a Halt to Mindless Change" (Naredite konec nepremišljenim spremembam, op.p.).

"Učeča se organizacija, ki upravlja znanje načrtno, bo imela več priložnosti za vzdrževanje konkurenčne prednosti. Poslovanje je evolucija, ne revolucija" (Macdonald 2000:12). LO morajo načrtovati proces učenja, razviti strategijo, ki jo vodijo ljudje, usmeritev v razvijanje kompetenc zaposlenih in v spodbujanje izmenjave izkušenj med zaposlenimi. Podjetje mora začeti ceniti ideje, intelekt, izkušnje in inovativne veščine svojih zaposlenih. To pa pomeni drastično spremembo tradicionalne delitve na mislece in delavce, ki je v poslu še vedno prisotna (Macdonald v Pirc 2000:11).

## **ARIE DE GEUS**

Arie de Geus je eden največjih gurujev na svetu s področja spreminjanja podjetij in učečega se podjetja. Je avtor več knjig in člankov, večkrat pa je omenjen tudi v delih Petra Sengeja. Njegovo najbolj znano delo je "The living company" (Živo podjetje, op.p.), za katero je dobil več prestižnih nagrad.

Arie de Geus pravi, da so dolgo živeča podjetja zelo občutljiva za dogajanja v zunanjem okolju, s katerim imajo razvejano mrežo dvosmernih komunikacij. Takšna podjetja imajo razvit tudi zelo občutljiv proces odzivanja na spremembe okolja, to je prilagajanje in institucionalno učenje. Če podjetje zamuja z odzivi na spremembe okolja, se mu skrajšuje čas in zmanjšuje nabor možnih odzivov za doseganje poslovne uspešnosti<sup>13</sup>. Konkurenčna prednost podjetij je danes odvisna od pravočasnosti (sposobnost zaznavanja sprememb), koncepta odzivanja (evolucijski, revolucijski, kombinacija) in hitrosti spreminjanja (sposobnost organizacijskega učenja in sposobnost hitrejšega spreminjanja miselnih modelov in učenja od konkurentov) (De Geus, 2003:1-3).

## **Dr. STANE MOŽINA**

---

<sup>11</sup> Ključne komponente sistema so hierarhija, stališča in percepcija, kvaliteta proizvodov, način odločanja itd.

<sup>12</sup> Total Quality Management - Upravljanje celovite kakovosti

<sup>13</sup> Poslovna uspešnost pomeni razmerje med rezultati in zastavljenimi cilji sistema v izbranem časovnem obdobju. Pomeni pa tudi, da podjetje opravlja *pravo* dejavnost za doseganje ciljev (Tavčar, 1999a:13).

Dr. Stane Možina je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, avtor velikega števila strokovnih knjig in člankov ter glavni urednik zelo uspešne knjige "Management - nova znanja za uspeh".

*Učeče se podjetje je tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Učeče se podjetje je tisto, ki zaradi boljšega znanja in razumevanja stalno izboljšuje procese aktivnosti. Skrivnost le-tega je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Učeče se podjetje je torej tisto:*

- ki oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial,
- ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje,
- ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih,
- kjer sta delo in učenje sinonima, kjer zaposleni sodelujejo med seboj, tako delavci kot tudi njihovi vodje, zato stalno kreirajo nove ideje, rešujejo probleme in iščejo nove možnosti za razvoj (Možina, 2000:4).

### **Mag. MARJAN PERŠAK**

Mag. Marjan Peršak je direktor Inštituta za razvoj učečega se podjetja. Napisal je veliko strokovnih člankov in zanimivo knjigo praktičnih modrosti "Tudi tako boste spremenili svoj poslovni svet".

Mag. Peršak vidi učeče se podjetje v enačbi timi + kreativnost + spremembe (B. Kovač), ki je nasprotje tradicionalni in nadzorovani organizaciji. Medtem ko klasično podjetje v središče postavlja organizacijo in dobiček, ljudje pa ji predstavljajo predvsem strošek, razume učeče se podjetje kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka. Temeljni procesi so procesi učenja. Temeljni produkti so produkti znanja. Glavni cilj je večanje intelektualnega kapitala. Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se podjetje je proces, ki traja več let, poteka pa preko razvoja in spreminjanja posameznika, kar se posledično odraža v izboljšanju konkurenčnih sposobnosti celotnega podjetja (Peršak, 2003a:2). "Učeče se podjetje je sposobno ustvarjati, pridobivati, prenašati in prilagajati znanje svojim strateškim potrebam, po drugi strani pa oblikovati svoje odzivanje v skladu z novimi spoznanji in s predvidevanji." (Inštitut, 2003a:4).

### **Dr. JANEZ MAYER**

Dr. Janez Mayer je docent na Fakulteti za organizacijske vede Kranj in programski direktor Dedalusa. Napisal je knjigi "Ustvarjalno mišljenje in delo" ter "Vizija ustvarjalnega podjetja" in objavil prek 80 strokovnih člankov doma in v tujini.

Dr. Mayer pravi, da učeča se organizacija temelji na obvladovanju informacij in znanja. Ljudje se v takšni organizaciji zavedajo pomena znanja. Ključna potreba LO postaja nenehno ustvarjanje novega, saj je to osnova njene konkurenčnosti. Seveda pa mora organizacija zagotoviti svojim zaposlenim razmere, pogoje in vzdušje, kjer bodo spontano pripravljene ustvarjati novosti - reševati nove zahteve kupca in mu nuditi nove možnosti. Ljudje so ustvarjalni le, če svoje delo opravljajo z veseljem. Ustvarjalni delovni proces zahteva eksperimentiranje številnih hipotez in s tem tudi pravico do zmote ali napake (Mayer, 2002:569-577).

### **Mag. DANIELA BREČKO**

Mag. Daniela Brečko je direktorica GV izobraževanja in odgovorna urednica revije Andragoška spoznanja. Napisala je številne članke in knjigo "Kako se odrasli spreminjamo".

"Učeča se organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. Takšno podjetje goji odprt pristop do zunanjega okolja, trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj in horizontalno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki zajema predvsem zaupanje v zaposlene, odgovornost in iniciativnost" (Brečko, 2001:40).

Živimo v obdobju, ko prihaja v ospredje vlaganje v področje razvoja zaposlenih. Proizvodni delavci izginjajo, nadomeščajo jih umski delavci oz. delavci znanja, ki postajajo največja skupina delovne sile v razvitih državah. Če je možno posnemati tehnologijo in če kapital postaja vse bolj dosegljiv, potem to ne velja za znanje delavcev, njihovo ustvarjalnost in predanost, ki je ni moč kopirati (Brečko, 2001: 38-39).

## **2.2. NAČELA USP**

V učečem se podjetju večino znanja ustvarijo posamezniki, zato predstavlja znanje ključni vir (dejavnik) konkurenčne prednosti podjetja. Tako podjetje sestavljajo kompetentni ljudje, ki so popolnoma vključeni v doseganje ciljev podjetja. Prehod v novo stanje temelji na vodenju, ki opredeljuje vizijo, cilje, skupne vrednote, spremembe v vedenju, učinkovitost izvajanja itd.

Načela učečega se podjetja (Inštitut USP, 2003:5-6) je sprejel svet Inštituta USP leta

2000. Ta so:

1. **Vizija znanja** je središče strateške misli »učečega se podjetja«. Predstavlja nenehni razvojni izziv in ključni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije ter posameznikov.

Vizija predstavlja zamisel nove, zaželjene podobe podjetja v prihodnosti in pomaga, da odvržemo stare mentalne modele in se oprimemo novih s primernim optimizmom. Osnova skupne vizije je sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, motiviranost in ustvarjalnost.

2. **Vodje** so vzor sodelavcem, njihovi trenerji in mentorji. So nosilci razvoja posameznikov in timov<sup>14</sup> organizacije in njene urejenosti. Pri pomembnih odločitvah dosegajo visoko soglasje sodelavcev.

Arie de Geus (2003:3) trdi, da je pri spreminjanju miselnih modelov ključna vloga managementa, ki 1. načrtuje, organizira, vodi in nadzira; 2. informira in komunicira in 3. daje osebni zgled, spodbuja učenje in ustvarjalnost, trenerstvo, mentorstvo in ponuja zaščito pri uvajanju sprememb.

3. »Učeče se podjetje« razvija **celovit, sistemski pristop**.

USP ima urejen sistemski način usklajevanja ciljev in uspešnosti podjetja. To pomeni, da je sistem vodenja opredeljen na podlagi standardov kakovosti, s pomočjo poslovne odličnosti in usklajen na vseh organizacijskih ravneh.

4. **Ključna znanja** izhajajo iz strateških ciljev podjetja. Učenje je načrtovano. Procesi učenja potekajo kontinuirano, za vse zaposlene in z učinkovitimi metodami.

USP ima razvit proces učenja in prilagajanje strategij, ki jih uresničuje na podlagi prepoznanih kompetenc zaposlenih. Človekove zmožnosti oz. kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne posamezniku, skupini ali podjetju, da učinkovito in uspešno izvrši delovno nalogo, opravi delo ali odigra vlogo v poslovnem procesu.

---

<sup>14</sup> Timsko delo predstavlja način organiziranja in delovanja skupine, ki temelji na vključevanju najboljših sposobnosti posameznika za doseganje skupnih ciljev tima. Poraja večje medsebojno zaupanje, omogoča hitrejšo osebno rast, širši pogled na podjetje...

Kompetence obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, samopodobo ipd.

5. **Gospodarjenje z znanjem** je strateškega pomena: zbiranje, izbor, shranjevanje, distribucija, razvoj in prenos lastnih znanj v izdelke oziroma v storitve so temeljni poslovni procesi, skrbno načrtovani in v stalnem izboljševanju.

Gospodarjenje z znanjem obsega celoten proces vodenja znanja od faze razvoja, pridobivanja, distribucije do uporabe znanja in merjenja učinkov naložb v znanje. Zakladnica znanja predstavlja na določen način organiziran zbir ključnih znanj podjetja.

6. »Učeče se podjetje« pomeni **sistematično in načrtno uvajanje organizacijske kulture sprememb**, ki temelji na znanju, inovativnosti<sup>15</sup>, notranjem podjetništvu<sup>16</sup>, kakovosti ter partnerskih odnosih.

Za organizacijsko (podjetniško) kulturo so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo v podjetju. Kultura izhaja iz vrednot, ki jih usvoji velik del ljudi v podjetju. Pomembno vlogo pri nastajanju in razvoju kulture imajo močne osebnosti, ki so drugim za zgled, na obnašanje pa vplivajo tudi tiste vrednote, ki jim daje vodja prednost.

7. **Pozitivno organizacijsko ozračje, celovito motivacijsko okolje in odprt komunikacijski prostor** so ključni dejavniki za sprostitvev ustvarjalnosti in inovativnosti.

Vodstvo podjetja goji odprt pristop do zunanjega okolja, do trga in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v svoje zaposlene, odgovornost in iniciativnost. V učečem se podjetju je razvita in vzdrževana organizacijska kultura, ki kaže na razvitost procesov ustvarjalnosti, inovativnosti in notranjega podjetništva v podjetju.

8. »Učeče se podjetje« nudi vsakemu zaposlenemu **poslovno priložnost**. Vsakdo je odgovoren za svojo profesionalno in osebnostno rast (»osebno mojstrstvo«), obenem pa soodgovoren za prenos znanj in veščin na sodelavce.

Vsakemu zaposlenemu je jasno, kako lahko izboljša svojo učinkovitost. Vsak zaposleni

---

<sup>15</sup> Inovativnost temelji na reševanju nerešenih problemov in razvijanju edinstvenih in kreativnih rešitev.

<sup>16</sup> Notranje podjetništvo temelji na oblikovanih specifičnih organizacijskih sistemih, procesih, strukturi in predvsem kulturi, ki spodbuja nastajanje inovativnih rešitev.

ima dostop do znanja, ki je potrebno za uspešno in učinkovito opravljanje njegovega dela in ima primerne pogoje za uresničevanje ciljev. Vodstvo spodbuja znanje zaposlenih za dvig inovativnosti in notranjega podjetništva, rezultati so nagrajeni.

9. »Učeče se podjetje« **spremlja, meri in vrednoti učinkovitost<sup>17</sup> naložb v znanje.** Vodstvo zagotavlja merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje, v razvoj kompetenc zaposlenih in ugotavlja spremembo vedenja in povečane konkurenčne prednosti, ki so posledica novih znanj in kompetenc. V učečem se podjetju je mogoče dokazati, da se učinki novo pridobljenih in preteklih znanj zlasti kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti skupin, timov ali podjetja, v višji kakovosti dela in v dobrih sistemskih rešitvah in poslovni praksi

10. Posebno pozornost »učeče se podjetje« namenja prispevku koncepta »učeče se organizacije«, k **odličnosti rezultatov in poslovni privlačnosti.**

Učeče se podjetje ima globalni razgled, je dejavnik pozitivnih sprememb v okolju, kar se kaže v privlačnosti za vlagatelje, ima ugled v lokalnem in širšem prostoru, družijo se z najodličnejšimi in predstavlja zadovoljstvo za lastnike, kupce in zaposlene. Pri konkurenci, v svojem okolju, v panogi in v širšem prostoru je USP prepoznavno po poslovni odličnosti, privlačnosti in pozornosti<sup>18</sup> in dosega dolgoročno uspešnost.

### **2.3. MANAGEMENT KOT NOSILEC UVAJANJA USP**

Management v USP se bistveno razlikuje od managementa v klasičnih organizacijah. Z njim učeča se organizacija pade ali raste. Takšen management načrtno investira v znanje in tehnologijo, spodbuja učenje in razvoj, ustvarja pozitivno organizacijsko klimo, živi za svojo organizacijo, deluje timsko, je usmerjen h kupcu, uvaja ciljno vodenje, goji globoko spoštovanje do ljudi in jim pusti dihati (Peršak, 2003b:2). Dr. Možina (2002:29) pravi, da je uspešen manager aktiven vodja, ki ne troši energije z ugotavljanjem ali se delo opravlja pravilno, ampak razmišlja o tem, katero delo je pravo in ga je treba opraviti.

Takšni vodje so pripravljeni posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znajo pritegniti k sodelovanju. Manager v učeči se organizaciji je učeči se manager in učitelj obenem. Znanje

---

<sup>17</sup> Učinki naložb v znanje predstavljajo presežek učinkov nad vrednostjo naložb v nova znanja.

<sup>18</sup> Za preživetje in uspeh ni več dovolj, da si dober, da so odjemalci zadovoljni. Če hočemo uspeti, jih moramo

prenaša kot trener in predavatelj. Je resen strokovnjak na svojem področju in ima splošna znanja (obvlada tuj jezik, pa tudi slovenščino in osnovni poslovni bonton). Je operativec, strateg in voditelj. Usmerjen je v stalen razvoj svojih znanj in sposobnosti. Zato je prepričljiv, kompetenten, s tem pa vzor sodelavcem. Je timski vodja, motivator, komunikator in informator. Njegova beseda velja, zato uživa zaupanje in spoštovanje sodelavcev. Managerjev, ki bi kompetentno vodili učečo se organizacijo, ni veliko. Zato tudi ni veliko učečih se organizacij v avtentičnem pomenu besede (Peršak, 2003b:2).

Mag. Colnar (1999:92) pravi, da šele ko vodja spozna, kaj pričakuje od svojega poklicnega in osebnega življenja, lahko ugotovi, kaj želi od podjetja in zaposlenih. Management mora najprej narediti osebni premik v smeri lastnega razvoja, da mu bodo sledili drugi. Nato mora oblikovati strategije za uresničevanje vizije znanja. Tretja vloga pa je vloga oblikovalca spodbudnega delovnega okolja, v katerem so ustvarjeni pogoji učenja kot varnega in zaželenega procesa (Colnar, 1999:92). De Geus (2003:2-7) pa opisuje, da je najpomembnejša naloga managementa v USP oblikovanje skupnosti, kjer bo vladala visoka stopnja zaupanja (high trust community). Značilnosti takšne skupnosti je kohezivnost<sup>19</sup>, občutek identitete in razumevanje kontinuitete<sup>20</sup>.

Cilj učečega se podjetja je, da vsak zaposlen spozna čim boljši način izvajanja nalog in kaj lahko stori za svoj osebni in poklicni razvoj. Nova vloga managerja, kjer se sam znajde v vlogi trenerja, svetovalca in mentorja zaposlenim, vse bolj spominja na proces institucionalnega izobraževanja. Managerji v USP morajo biti zelo fleksibilni, odprti, dovzetni za spremembe in sposobni prevzeti nove naloge. Odgovorni so za ugotavljanje izobraževalnih potreb zaposlenih, saj morajo prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih, in za ustvarjanje novih idej. Manager si mora pridobiti osnovne spretnosti posredovanja znanja in poznavanje veščin dobrega svetovanja. Resnične spremembe v organizaciji so mogoče le takrat, ko manager upravlja proces izobraževanja, bodisi samostojno oz. s pomočjo zunanje izobraževalne institucije.

---

pritegniti in zasvojiti, pridobiti moramo njihovo pozornost.

<sup>19</sup> Kohezivnost v USP pomeni, da jo močne vezi držijo skupaj.

<sup>20</sup> Kontinuiteta v USP pomeni, da lahko zaposleni pride na novo delovno mesto v enake ali boljše pogoje.



Macdonald (1998:41) izpostavlja strošek izobraževanja, ki se klasičnim managerjem zdi previsok in nepotreben izdatek. Avtor pravi, da se mora velika večina managerjev v USP naučiti, da je cena izobraževanja njihovih zaposlenih manjša od stroška, ki ga povzroči njihova ignoranca. Vsota denarja, namenjenega za izobraževanje in izpopolnjevanje je zelo majhna, saj se takoj, ko začne podjetje dosegati rezultate, stroški izobraževanja znižujejo. Strategija zniževanja stroškov dela in izobraževanja dolgoročno še nikoli ni bila dobra strategija, ker če daješ ljudem malo, dobiš malo tudi nazaj. Če pa se v ljudi investira, se skuša iz tega dobiti največ in se investira najprej, da se potencialni prispevek zaposlenih maksimalizira. Dr. Možina (2002:33) pa izpostavlja zanimiv vidik managementa pri ravnanju z ljudmi, saj pravi, da je potrebno ljudi razumeti in ne upravljati in da je cilj ustvariti čim večjo produktivnost iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji. Ravnanje z ljudmi postaja nekakšna "trženjska" naloga, kjer ni prvo vprašanje, kaj hočemo mi, ampak, kaj hoče druga stran. Spoznati je treba vrednote, cilje, možne prispevke druge strani in kaj želi ta doseči.

## 2.4. UČENJE

Učenje je najpomembnejša aktivnost v sproščanju umskega potenciala in nastajanju umskega (intelektualnega) kapitala<sup>21</sup>. Učenje aktivira umski potencial, ki informacije zbira, ureja, pogloblja, povezuje, razlaga, shranjuje in z ustvarjalnim učenjem tudi preseže njihovo prvotno strukturo v novo celovito znanje. Dobra organizacija sprejme učenje kot temeljno vrednoto organizacijske kulture. Poleg pridobivanja znanja je učenje zelo pomembno tudi kot dejavnik pri obvladovanju sprememb v organizaciji in okolju in kot izhodišče za reševanje problemov in nalog (Mayer, 2002:571). Zato mora organizacija pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem (Možina, 2002:17).

"Organizacijsko učenje poteka preko učečih se posameznikov. Vloga posameznika pri tem procesu pa je večplastna. Z učenjem se spreminjajo njegove veščine, zmogljivosti, vrednote in vedenje, kar zahteva od njega pripravljenost na neprestano sprejemanje novosti na vseh področjih svojega življenja. Učeči se posameznik je tako središče učeče se organizacije" (Colnar, 1999: 4).

---

<sup>21</sup> Umski kapital sestavljajo strategije - poti do ciljev, veščine, znanje in uporabno znanje (know how) (Mayer, 2002: 571).

Vzvod za uspešno uvajanje organizacijskega učenja je v osebnem spoznanju posameznika, da ima zmožnosti vplivati na svoj uspeh in s tem na uspeh celotne organizacije. To pa tudi pomeni, da mora posameznik prevzeti odgovornost za osebni razvoj in razvoj celotne organizacije, ki ji pripada (Colnar, 1999:91). Ljudje so rojeni z motivacijo, radovednostjo in veseljem do učenja, za to pa potrebujejo izziv. Pri tem je pomembno določiti cilj, ki ga je z učenjem potrebno doseči (Senge, 1990:7). Motivirani člani so bolj pripravljeni sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji. Vodstvo mora spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah (Možina, 2002:17-18). Od zaposlenih v USP pa se pričakuje "aktivno iskanje znanja, sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzeti pa morajo tudi odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in njegovo uporabo v svoji praksi" (Brečko, 2001:44).

"Poslovni svet je pri izobraževanju zaposlenih pred dvojno nalogo. Zadostiti mora tistim izobraževalnim potrebam, ki bodo omogočale opraviti trenutno delo s trenutnimi sposobnostmi, obenem pa mora pripravljati zaposlene, da bodo kos tudi prihodnjim nalogam in jim razviti sposobnosti, ki bodo potrebne jutri". (Brečko, 2001:42). Izobraževanje v organizaciji oziroma v podjetju mora potekati na vseh hierarhičnih nivojih, na ravni posameznika, na ravni tima in na ravni podjetja. Koncept USP presega ustaljeno miselnost, da naj se vlaga predvsem v znanje vodilnih delavcev podjetja. Uspešno organizacijo ustvarja celoten kolektiv, ne le njeno vodstvo. "Integrirana organizacija temelji na nenehnem izboljševanju, ki pomeni tudi nenehno spreminjanje, oboje pa je odvisno od tega, kako se organizacija uči. S sistemskega vidika so organizacije napol avtonomni sistemi, ki se najbolj učinkovito spreminjajo sami. Zato so bistveni pogoji, ki podpirajo učenje organizacije" (Tavčar, 1999b:75a).

Arie de Geus (2003:3) ugotavlja, da je za razvoj novih idej pomembno, da pridejo skupaj ljudje različnih starosti, izobrazbe, kulturnega porekla in vrednot. Za hitrejšo učenje in razvoj celotnega podjetja pa je pomembno, da se znanje in ideje čim hitreje širijo po podjetju, za kar podjetje lahko uporabi timsko delo, skupinsko usposabljanje, rotacije strokovnjakov in ustrezne tehnologije.

## 2.5. ZNANJE

"Učeča se organizacija je usposobljena v ustvarjanju, akumuliranju in prenašanju znanja in usposobljena za spremembe vedenja na podlagi na novo pridobljenega znanja" (Garvin v Brečko, 2001: 39). "Znanje je potrebno znati vrednotiti, nosilce znanja pa kot "tržno gibljive investicije" primerno zavarovati, torej jih motivirati" (Peršak, 2003a:2).

Konkurenčne prednosti posameznikov, podjetij in držav so danes postale odvisne od sposobnosti trajnega vzdrževanja znanja in njegovega povečevanja skozi proces učenja. Znanje je zajeto v dokumentih, v informacijskih bazah, v izdelkih, v blagovnih znamkah. To je eksplicitno, zunanje znanje. Implicitno, tiho ali tacitno znanje pa je ponotranjeno, skrito v glavah ljudi. To znanje je prisotno v idealih, vrednotah, postopkih, navadah, obsegu informacij. Med obema znanjema poteka interakcija, brez katere ne eno ne drugo nima pravega pomena (Peršak, 2003b:3). V podjetju ima ključno vlogo tiho znanje in sposobnost njegove pretvorbe s pomočjo sodelovanja, komuniciranja, distribucije in strokovnega izpopolnjevanja v eksplicitno - kodificirano obliko (Tomassini v Češnovar, 2003b:1). Za aktiviranje tihega znanja je ključna ustrezna organizacijska kultura, ki podpira pripadnost skupnim ciljem, izmenjavo informacij, medsebojno zaupanje in sodelovanje (Bučar v Češnovar, 2003b:1).

Formalna izobrazba daje predvsem temeljno znanje, večino drugega znanja in motivacijo za kreativno reševanje konkretnih problemov pridobimo z delom v konkretni delovni situaciji. Za reševanje problemov pri delu je najbolje, da usposabljanje poteka na delovnem mestu, še posebej, če gre za specifično znanje (Možina, 2002:22-24). Pomemben poudarek je tudi na novem in starem znanju. Znanje hitro zastareva, zato Peter Drucker (1993:204) govori o inventurah, kjer naj bi zastarelo znanje načrtno odstranili iz organizacije - tako iz njene zavesti kot iz dokumentov. Novo znanje je mogoče pridobiti od drugod (licenčno), vendar je konkurenčnost takega znanja pogosto vprašljiva, ali pa je drago. Iz obeh vidikov je najdragocenejše lastno, novo znanje. Mayer (2002:569) pravi, da je znanje, ki že obstaja, novo le za tistega, ki si ga pridobiva. Tako znanje ima visoko ceno in je težje dostopno (zaščitena intelektualna lastnina). Lastno, izvirno ustvarjeno znanje ima največjo vrednost, saj je relativno poceni in ga konkurenca nima.

Gospodarjenje z znanjem (Peršak, 2003c:44) je temelj poslovne politike in pomeni znati "gospodariti z ljudmi". To pomeni, "da želimo od ljudi dobiti največ, istočasno pa z njimi ravnamo spoštljivo, jim zaupamo, verjamemo vanje, jim nudimo možnost visoke stopnje ustvarjalne participacije in samorealizacije. Kot posebni output gospodarjenja z znanjem velja poudariti rojstvo novega znanja. Novo, lastno znanje je resnično novo rojstvo. Je unikat. Nihče ga še nima. Pomeni nam prednost in lahko veliko poslovno priložnost".

Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo znale znanje poiskati, zavarovati, porazdeliti, povečevati in izkoristiti. Ker so posamezniki v organizacijah čedalje bolj izobraženi in sposobni, se pojavi vprašanje o zvestobi zaposlenih. Dr. Možina opozarja (2002:20-21), da v družbi, ki jo označuje široka uporaba znanja, organizacija veliko bolj potrebuje usposobljene delavce kot ti potrebujejo organizacijo. Ena izmed rešitev za organizacijo je okrepitev timskega dela, saj tako le-ta postane manj odvisna od vsakega posameznika.

### **2.5.1. SOCIALNI IN INTELEKTUALNI KAPITAL**

Znanje v organizacijah se uporablja za ustvarjanje vrednosti in ima obliko človeškega (znanje), socialnega (kultura zaupanja) in intelektualnega kapitala (poslovna inovativnost).

Socialni kapital je opredeljen kot "struktura odnosov," ki omogoča ljudem dosegati skupne cilje. Pomembna je kvaliteta in intenzivnost primarnih medosebnih odnosov, preko katerih se ustvarjajo nove ideje, projekti. "Na ta način se ohranja in kroži znanje in intelektualni kapital." (Adam in drugi, 2001:41). Socialni kapital je *katalizator*, ki spravlja v obtok druge kapitala in jih z različnimi strategijami naredi učinkovitejše. Dr. Kanjuo Mrčela (v Stanojevič, 2001:167) ugotavlja, da obstajajo dobre in slabe strani socialnega kapitala, kar je povezano tudi z intelektualnim kapitalom. Pozitivni potencial socialni kapital realizira, če omogoča in spodbuja razvoj. Negativne plati socialnega kapitala pa so zaprtost socialnih skupin, diskriminacija drugačnosti, moč tradicionalnih norm in vse to lahko razvoj, spreminjanje in inovativnost zavira, namesto, da bi ga spodbujalo. Razvoj, inovativnost in spreminjanje pa je osnova koncepta USP.

Koncept intelektualnega kapitala je leta 1969 izumil ekonomist, John Kenneth Galbraith, ki je trdil, da gre prej za intelektualno ukrepanje kot pa za samo znanje ali čisti intelekt. Intelektualni kapital pa pomeni oboje, način in sredstvo ustvarjanja vrednosti.

Intelektualni kapital se lahko obravnava kot "jezik, v katerem razmišljamo, se pogovarjamo in

ukrepamo v zvezi s prihodnjimi prihodki podjetja". Znanje in informacije postajajo najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati. (Roos, Ross, 2000:1-11). "Vrednost intelektualnega kapitala se kaže v razliki med tržno in knjigovodsko vrednostjo. To je potencial za doseganje bodočih donosov, ki je dobesedno skrit, saj ga finančna poročila, ki so omejena le na opredmetena sredstva, ne vsebujejo. Intelektualni kapital se skriva v ugledu blagovnih znamk, v izvirnem znanju in ustvarjalnosti zaposlenih in je zato težje opredeljiv in izmerljiv<sup>22</sup> (Mayer, 2002:569).

Intelektualni kapital bi lahko v jeziku učečega se podjetja opredelili kot človekove zmožnosti ali kompetence. To obsega znanje, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti, prepričanja, vrednote ipd. Gre za prikrite vidike posameznikove osebnosti, ki se težko definirajo in merijo, a vendar gre pri delovanju posameznika za več kot zgolj naučene delovne postopke. Človek je pri svojem delu uspešen glede na svoje znanje, sposobnosti in motivacijo.

Slovenske organizacije se morajo pri vstopu v Evropsko unijo čim bolj "intelektualizirati". Managerji bodo morali pri vodenju upoštevati novo znanje, njegovo managiranje in širjenje v obliki učeče se organizacije. To pomeni razvijanje novih metod sistematizacije znanja (zemljevidi znanja)<sup>23</sup>, razvijanja in transfera znanja (učeeča se organizacija) in merjenja znanja (modeli vrednotenja znanja). To predstavlja enega izmed najpomembnejših poslovnih izzivov slovenskega managementa, od katerega bo odvisna konkurenčnost slovenskih podjetij na tujih trgih (Kovač v Možina in drugi, 2002:800-801).

### **3. PROCESNI VIDIK: KORAKI DO USP**

Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji podjetja. Koncept USP se lahko uvaja na kateri koli razvojni fazi. Seveda pa je od razvojne stopnje podjetja odvisno, katera orodja bodo potrebna in kakšna bo metodologija.

Dr. Možina je definiral dva pogoja, da podjetje postane USP. Prvi korak je **priprava takšnega delovnega okolja, kjer se bodo vsi radi učili**. To se lahko zgodi šele takrat, ko

---

<sup>22</sup> V Skandii so razvili celo orodje za merjenje intelektualnega kapitala (IK) - Skandia Navigator. Z njim ugotavljajo konkurenčnost organizacij in posameznikov (Mayer, 2002:570). V Sloveniji je Inštitut za intelektualni kapital, v sodelovanju s časnikom Finance 12.junija 2003 organiziral 2.mednarodno konferenco "Merjenje nevidnih sredstev, od potenciala do ustvarjene vrednosti", kjer so različni tuji in domači strokovnjaki predstavili pomen intelektualnega kapitala, kako upravljati z njim, metode merjenja IK in primere iz prakse.

zaposleni vedo, kaj lahko z novo pridobljeno močjo - znanjem naredijo. V takšnem okolju ne sme zmanjkati časa za refleksijo<sup>24</sup> in analizo strateških načrtov, resničnih potreb kupcev itd. Učenje je oteženo, če so zaposleni vsak dan obremenjeni z uresničevanjem delovnega plana. Zaposleni se bodo učili šele takrat, ko jim bo vodstvo dalo dovolj časa za učenje. Vodstvo se mora zavedati, da bo ta čas dvojno povrnjen, če bodo le zaposleni znali znanje učinkovito uporabiti. Pri tem je še posebej pomemben razvoj učnih sposobnosti, kot so reševanje problemov, vrednotenje eksperimentov, brainstorming<sup>25</sup>.

Drugi korak je **odstraniti čim več ovir in spodbujati živahno izmenjavo izkušenj**. Pretok informacij in prenašanje odgovornosti na zaposlene je ključnega pomena. V informacijah je moč in moč v učečem se podjetju mora biti nujno horizontalno razporejena, kar pomeni več konferenc, sestankov, skupnih srečanj in projektne delo z visoko stopnjo povezav znotraj organizacije in izven nje. Vse to pospešuje pretok idej, za njihovo izvajanje pa so odgovorni managerji (Možina, 2002:23-24).

Dr. Češnovar (2001:417) je definiriral osem pogojev na poti k USP. Prvi pogoj za razvoj USP je **celovito obvladovanje kakovosti**. TQM zagotavlja, da je podjetje osvojilo razne metode, ki omogočajo sistematično reševanje problemov in da v podjetju prevladuje usmeritev na kupca in procese. Uvajanje sprememb v podjetje brez spremembe kulture pomeni isto, kakor izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpore proti spremembam. Drugi pogoj pri uvajanju koncepta učeče se organizacije je, da **podjetje opredeli ciljne elemente kulture**, ki so zaposlenim lahko posredovani tudi v obliki kodeksa obnašanja. Tretji pogoj k USP je **prenos odgovornosti za učenje na posameznika**, pri čemer se poveča tudi njegova motiviranost za lastni razvoj, ki omogoča hitrejšo rast skupine in višjo konkurenčno sposobnost podjetja. Nato sledi četrti pogoj, **opredelitev ključne vloge managementa** pri uvajanju koncepta USP in to je, da pri svojih sodelavcih razvija sposobnost pridobivanja in uporabe novih znanj. Zaposleni predstavljajo namreč enega najpomembnejših virov podjetja, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati.

Peti pogoj do USP je, da so v podjetju ustvarjeni **pogoji, ki omogočajo izmenjavo znanja znotraj podjetja** med posamezniki in oddelki, kot tudi med poslovnimi partnerji, kot so

---

<sup>23</sup> Zemljevid znanja pomeni ugotavljanje in sistematiziranje obstoječega in želenega potrebnega znanja

<sup>24</sup> Refleksija je razmišljanje ob delovanju (Brečko, 2001:40).

kupci in dobavitelji. Izmenjava znanja med posamezniki in oddelki omogoča ustvarjanje novega znanja, s hitrim in učinkovitim pretokom znanja pa se v podjetju povečuje njegova prilagodljivost in odzivnost. Za naslednji pogoj je značilno **intenzivno vključevanje zaposlenih v upravljanje podjetja**. Ključno za USP je, da zaposleni tekoče prejemajo informacije o poslovanju podjetja. Sedmi pogoj je **informacijska tehnologija**, ki igra pomembno vlogo pri shranjevanju in distribuciji znanja. Osmi pogoj na poti k USP pa je **merjenje in vrednotenje uspešnosti ustvarjanja novega znanja**. Ta pogoj je pomemben zato, ker lahko učinkovito upravljamo le tisto, kar merimo.

Eden izmed tipičnih projektov Inštituta USP je tudi načrtno uvajanje USP po modelu osmih ključev (8K). Namen tega projekta je na osnovi analize obstoječega stanja vzpostaviti ustrezno infrastrukturo in projektno okolje, kar omogoča sistematično uvedbo koncepta USP v podjetje. Inštitut USP pri tem projektu upošteva naslednje zaporedje: 1. Analiza obstoječega stanja in postavitve temeljev, 2. Izgradnja podpornih okolij, 3. Načrtovanje, 4. Vzpostavitev vzdušja, 5. Izgradnja modela USP, 6. Spremljanje doseganja rezultatov, 7. Konsolidacija izboljšav in 8. Sidranje sprememb (Inštitut USP, 2003b:8). »Osnovni projekti modela 8 K so: oblikovanje in usposobitev delovnih teles za uvajanje koncepta, usposobitev menedžmenta za vodenje in prenos znanja v USP s treningom "Moj tim", načrtno uvajanje procesa gospodarjenja z znanjem, razvoj notranjega podjetništva in inovativnosti, prilagoditev sistemov informiranja, in motiviranja « (Peršak v Češnovar, 2003c:14-16).

#### **4. RAZLOGI ZA UVEDBO USP**

"Koncept učeče se organizacije 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 in ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam nizki - zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih" (Češnovar, 2001:416).

Danes se postavlja vprašanje, čemu se sploh ukvarjati z organizacijskim učenjem ali učečo se organizacijo in Arie de Geus (2003:2-7) pravi, da nas razvojna psihologija uči, da je učenje

---

<sup>25</sup> Brainstorming pomeni usposobljenost za akumuliranje idej.

glavno orodje razvoja. Ker se svet spreminja, se moramo spreminjati tudi mi. V prihodnosti bodo obstajala le "hitro spreminjajoča se podjetja ali mrtva podjetja". Znanje je ključni konkurenčni kapital. Ključ do uspeha pa poznavanje načina kako pridobiti več talenta.

Sprememba organizacijske kulture, demokratični način vodenja, boljša motiviranost in s tem večja učinkovitost zaposlenih, večji poudarek na izobraževanju. Vse to so dejavniki uspeha prihodnjih podjetij in organizacij in vse to so razlogi za uvajanje koncepta USP v kulturo in filozofijo organizacije oz. podjetja že danes, kajti proces preobrazbe je dolgotrajen in učinki niso takoj prepoznavni.

#### **4.1. PREDNOSTI USP**

Mag. Aleša Saša Pirc (2000:1-2) pravi, da bodo preživela le tista podjetja, ki se bodo hitreje odzvala na spremembe in ki bodo sposobna ponuditi izboljšave in inovacije hitreje in boljše kot drugi. Ustvariti bodo morala nove trge, ki še ne obstajajo in imeti sposobnost prehiteti konkurenco. Biti najboljši ne bo več dovolj, potrebno bo postati edini ponudnik svojih storitev oz. izdelkov na trgu. To pa bodo lahko podjetja dosegla samo s pomočjo svojih zaposlenih. Da pa se bo lahko potencial človeškega uma maksimalno razvil, morajo podjetja ustvariti okolje, ki lahko učenje usmerja in vodi. Vodilno pozicijo bo mogoče obdržati samo tako, da se bo podjetje sposobno hitreje učiti kot njegova konkurenca. To pa pomeni postati učeča se organizacija oz. učeče se podjetje.

Dr. Stane Možina (2002:22-23) navaja pet razlogov za nujnost USP:

**1. Konkurenčna ostrina;** le organizacija, ki se nenehno uči, je sposobna soočiti se z vse hujšimi pritiski trga in konkurence, ki so nastali zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb trga, tehnologij in prav tako demografskih in političnih sprememb na vseh ravneh - od lokalnih in nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb. Prav zato se pojavlja potreba po nenehnem učenju v vseh delih organizacije.

**2. Progresivno samospreminjanje;** pridobitve USP naredijo zaposlene manj dovzetne za destruktivne vplive iz okolja. Učeče se podjetje si prizadeva za razvijanje ustreznih sposobnosti za samotransformacijo oziroma nenehno spreminjanje, ki postaja v življenju organizacije nekaj samoumevnega.

**3. Prilagodljivi in razmišljujoči zaposleni;** nenehno učenje prispeva k organizaciji, da oblikuje zaposlene tako, da so prilagodljivi in razmišljajo ob tem, kar delajo. Le tako lahko



zaposleni v celoti izkoristijo svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni in v učenje usmerjena organizacija lahko skupaj ustvarita delavce znanja, ki bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce.

**4. Razvoj zaposlenih;** prejšnje desetletje je bilo v znamenju tehnološkega razvoja, desetletje, ki je pred nami, je čas, ko je potrebno vlagati energijo, čas in denar v razvoj zaposlenih. Tehnologijo je mogoče dokaj hitro posnemati in tudi kapital je vse bolj dosegljiv, le ljudi ni mogoče kopirati, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti improvizacije v novih in nepredvidljivih situacijah.

**5. Timsko delo;** za doseg resnično najboljših rezultatov in visoke kakovosti, je treba povečati stopnjo timskega dela. V skladu s to paradigmo narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

Raziskave Inštituta USP kažejo, da se vloga znanja v slovenskem gospodarstvu povečuje in pogloblja. Čedalje več podjetij se zaveda pomena novega znanja s sposobnostjo čim hitreje aplikacije v širino<sup>26</sup> in v globino<sup>27</sup>. V tem pomenu je čedalje večja pozornost namenjena kompetencam ljudi, pa tudi orodjem (treningi, timsko delo), ki pomagajo uresničevati zastavljene cilje (Peršak, 2003a:2).

Peter Senge (1994:9-13) navaja kar deset razlogov za uvajanje USP:

1. **Želja po superiornosti, nadvladi** - cilj je osebna rast vsakega zaposlenega in želja postati najboljši na ekonomskem trgu.
2. **Izboljšanje kakovosti** - podjetja, ki uresničujejo idejo celovitega kakovostnega managementa, dosledno sledijo tudi disciplinam LO, ker želijo resnično doseči izboljšanje kakovosti.
3. **Zadovoljne stranke** - najboljša reklama za podjetje je, če se dober glas širi med ljudmi in če so stranke zadovoljne. To pa zahteva povezavo in sodelovanje vseh oddelkov znotraj podjetja.
4. **Konkurenčna prednost** - sposobnost organizacije, da se uči hitreje kot njena konkurenca.
5. **Podjetni, delu predani zaposleni** - zaposleni se morajo naučiti ravnati v interesu celotnega podjetja, managerji pa se morajo naučiti povečati osebno mojstrstvo in samoodločanje skozi organizacijo.

---

<sup>26</sup> Znanja za razvoj celovitih sistemov.

6. **Upravljanje s spremembami** - organizacija pomaga zaposlenim soočati se s spremembami. Posamezniki v LO se hitreje odzivajo na spremembe okolja, ker znajo predvidevati spremembe, ki se bodo zgodile in ustvariti spremembe, ki si jih želijo. Spremembe in učenje sta namreč zelo povezana procesa.
7. **Resnica** - nič ni narobe, če zaposleni povedo, kar mislijo, da je narobe in predlagajo boljšo rešitev. Tudi management ima v LO pravico, da pove po resnici, če ne pozna rešitve. Bolje je na že začetku imeti dober odnos s strankami, dobavitelji in zaposlenimi.
8. **Ker tako zahteva čas** - vrhunska tehnologija bo kmalu postala naš vsakdanjik, novo omrežje komunikacij bo preoblikovalo politično strukturo lokalnih skupnosti.
9. **Medsebojna odvisnost** - danes so največja grožnja svetu počasni procesi uničevanja okolja, globalna oborožitvena tekma in razpad izobraževalnih, družinskih in skupnostnih struktur. Da bi razumeli te spremembe in se soočili z njimi na pravilen način, je to potrebno storiti na nivoju skupnega razmišljanja in razumevanja - na nivoju organizacij, skupnosti in družbe.
10. **Ker to želimo** - najbolj prepričljiv razlog za LO oz. USP je, da ljudje želijo delati v takšni organizaciji oz. podjetju in da ne želijo delati ničesar drugega, kot ustvarjati učečo se organizacijo ali učeče se podjetje.

## 4.2. OVIRE NA POTI K USP

Daniel R. Tobin (1998:172) pravi, da je ta teorija uporabna samo za podjetja, ki že imajo močno osnovo za aktivno planiranje, za vrednotenje znanja in veščin in za oblikovanje pozitivnega okolja za učenje. Drugi kritiki koncepta LO poudarjajo, da se teorija o LO preveč posveča razvijanju znanja, premalo pa njegovemu izkoriščanju. Sicer se strinjajo, da bi podjetja morala dejavno iskati priložnosti za učenje in jih spreminjati v povečanje svojega intelektualnega kapitala, vendar se jim zdi vprašljivo izkoriščanje tega znanja. Poleg tega pa naj bi Senge in njegovi somišljeniki prezrli možnosti ekspliciranja znanja, nakopičenega v podjetju, čeprav bi si večina podjetij morala prizadevati za ta cilj (Roos, Roos, 2000: 18-19).

Mag. Peršak opozarja, da je ovira na poti k USP **prepočasno osvajanje tovrstne kulture znanja**, ki je pogosto vezano na strokovni in manj na izvršni managerski kader. V Sloveniji primanjkuje socialnega kapitala, zato se "učeča se podjetja" pogosto učijo za svojimi plotovi,

---

<sup>27</sup> Dejansko obvladovanje explicitnega in tihega znanja.

manj pa se povezujejo med seboj preko koristnih izmenjav izkušenj pa tudi teoretičnih spoznanj (Peršak, 2003a:2). Oviro na poti k USP predstavlja tudi miselnost večine podjetij, ki vidi **izobraževanje kot strošek**, saj se podjetja danes borijo predvsem za obstanek na trgu.

"Človeški kapital v podjetju se razvija, z njim se upravlja in se ga kot intelektualno lastnino tudi zaščiti. Ker novo znanje povečuje umski potencial, ki se spreminja v umski kapital, je potrebno vlaganje v proces izobraževanja in ustvarjalnosti pojmovati kot investiranje in nikakor ne le kot strošek" (Mayer, 2002:572).

Dr. Stane Možina (2002:20) navaja tri ovire na poti k USP in to so **prepočasnost organizacijske preнове**, managerji in narava intelektualnega kapitala. Razlog za prvo oviro je v tem, da so klasične organizacije zgrajene za delovanje v stabilnem in predvidljivem okolju, zato v dobi znanja niso več primerne. Dinamično in hitro razvijajoče se okolje zahteva večjo prožnost. Druga ovira so **managerji**, ki niso pripravljeni na spremembe. Sprejemajo le tiste povratne informacije, ki jih želijo slišati. Čeprav se zavedajo, da bo preživetje podjetja v prihodnosti odvisno od gospodarjenja z nematerialnimi sredstvi, večino svoje pozornosti posvečajo materialnim in finančnim sredstvom. Kot tretja ovira pa je **intelektualni kapital**, ki je neopredmeten, neotipljiv in neoprijemljiv.

"Mnogi managerji in zaposleni nimajo interesa razvijati dolgo živečih podjetij, saj jih zanimajo le njihove kratkoročne koristi" (De Geus, 2003:6). Postavi se vprašanje ali je management pripravljen na novo vlogo in sposoben, da bo znal pravilno usmerjati in da bo prevzel filozofijo USP za svojo. Le tisti managerji, ki so napredni, fleksibilni, pripravljeni na učenje, ki so dobri pri delu in komunikaciji z ljudmi in ne le pri vodenju podjetja iz svoje pisarne in ki verjamejo v pozitivnost sprememb, so pravi za uvajanje koncepta USP. Dr. Stane Možina (2002:31) ugotavlja, da se morajo vodje poglobiti v vedenje sodelavcev. Skrivnost do uspeha je zmožnost managerjev, da razumejo ljudi, s katerimi delajo in od katerih so odvisni, ter polna izraba njihovih prednosti, načinov dela in njihovih vrednot. Odpira se vprašanje ali bodo managerji pripravljeni na globlje odnose s svojimi zaposlenimi in ali bodo odprti za razumevanje drugih. Problem je tudi merjenje stopnje intelektualnega kapitala, kar pa je nujno, če se želimo prepričati koliko ta kapital prispeva k uspešnosti podjetja.

Znanje bo dobilo pravo veljavo in tudi managiranje znanja bo bolj učinkovito, ko se ga bo lahko merilo in natančno določilo njegov prispevek k povečanju vrednosti organizacije. Merjenje intelektualnega kapitala omogoča presojo poslovne uspešnosti in pojasnjuje razliko

med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije (Kovač v Možina, 2002:800).

Organizacija se mora učiti tudi **pozabljati**. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, pri spreminjanju obstoječih norm in navad pa je zelo zahtevno (Možina, 2002:17). Sprememba organizacijske kulture, ki obsega vrednote, ustaljene načine obnašanja, delovanja, vedenjske vzorce in utečene miselne modele, je zelo zahtevna naloga managementa. Te spremembe ne morejo nastati čez noč.

Ovira pa se lahko pojavi tudi pri **starejši generaciji**, saj so ti zaposleni večino svojega življenja delali po utečenem ritmu in preskušeni metodi. Za uspešno uveljavljanje sprememb v podjetje se mi zdi zato najpomembnejše, da se vse zaposlene premišljeno, korak za korakom pripravimo na razmišljanje, ki bo potrebno za delovanje v učečem se podjetju. Zaposleni morajo razumeti, zakaj je koncept USP tako pomemben, kaj podjetje želi v prihodnosti (vizija) in kaj bodo sami pridobili v USP-ju. Zaposleni se morajo zavedati, da so s svojim znanjem in veščinami za podjetje zelo pomembni, da jim bodo managerji pomagali, jim svetovali in jih vodili skozi spremembe in da bodo lahko s svojim ustvarjalnim delom in idejami pripomogli k uresničevanju skupnih ciljev.

Sistem petih disciplin je zelo uporabno orodje za ustvarjanje učeče se organizacije, toda pomanjkljivo za ustvarjanje "knowledge-enabled organization" (organizacija, ki ustvarja znanje, op.p.)<sup>28</sup>. Poleg petih disciplin bi morale učeče se organizacije obvladovati tudi pet glavnih aktivnosti, ki jih je razvil David Garvin. Te aktivnosti je potrebno vgraditi v sisteme in procese organizacije, da lahko bolj učinkovito vodijo proces učenja. Te aktivnosti so: sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje, učenje iz lastnih izkušenj in preteklosti, učenje iz izkušenj in najboljših praks drugih in hitro in učinkovito prenašanje znanja skozi organizacijo. (Garvin, 1998:52).

## **5. UČINKI UVAJANJA USP NA PODJETJA**

Najpomembnejša pozitivna učinka uvajanje koncepta USP na politiko poslovanja, sta večja poslovna uspešnost podjetja (glej Peršak, 2003a) in vse večji intelektualni kapital, ki je

---

<sup>28</sup> The knowledge enabled organization je izraz, ki ga uporablja Daniel R.Tobin in z njim označuje organizacije, ki so nadgradnja učeče se organizacije. Gre za organizacije znanja, ki imajo podobne značilnosti kot LO, vendar tu posamezniki pridobivajo znanja in veščine iz zelo različnih virov zunaj in znotraj organizacije. Svoje znanje in veščine delijo z ostalimi zaposlenimi, ker se zavedajo, da vsi delajo v smeri doseganja osebnih ciljev in ciljev podjetja.

ključen proizvodni dejavnik (Gephart v Mayer, 2002:574). Različni avtorji osvetljujejo različne učinke uvajanja USP na podjetja, zato jih bom združila v nekaj pomembnih ugotovitev. Uvajanje koncepta USP ima v podjetjih naslednje učinke:

**1. Vlaganje v znanje in v izobraževanje se obrestuje** - podjetja, ki se tega zavedajo, postajajo vse bolj uspešna. Čeprav se na začetku izobraževanje kaže kot strošek, to dolgoročno pomeni dobro investicijo in tako je potrebno gledati novo znanje (Mayer, 2002:572).

**2. Konkurenčnost in uspešnost podjetja** - koncept USP prinaša podjetjem ne samo možnost preživetja na trgu, ampak vse tiste lastnosti in smernice, ki jih podjetje potrebuje, da je sposobno nenehnega predvidevanja in odzivanja na izzive okolja in da je pri tem še uspešno. Učeca se podjetja se znajo soočiti z vse hitrejšo spremenljivostjo, kompleksnostjo in negotovostjo okolja (Senge v Mayer, 2002:269). Velika delovna učinkovitost USP je rezultat sposobnosti in kompetenc zaposlenih, ki izražajo svojo ustvarjalnost in pripravljenost za uspešno delo, saj tudi sami odločajo in oblikujejo svoje delovno mesto in svoje naloge (Brečko, 2001:43-44). Uvajanje koncepta USP preskrbi podjetju konkurenčno prednost z resničnimi novostmi in dosežki, saj ustvarjalno učenje vodi do novih proizvodov, novih storitev, drugačnega opravljanja storitev, novih tehnologij, ustvarjanja novih trgov za nove proizvode (Možina, 2000:4).

**3. Zaposleni so bolj iniciativni, dominantni in vztrajni** - ker so v središču ljudje in je poudarek na sproščanju človeškega potenciala, so zaposleni visoko motivirani in organizaciji, ki skrbi zanje kot za zaposlene in kot za individuume, tudi pripadni. Posamezniki se v delovnem okolju dobro počutijo, radi delajo, prihajajo v službo in se izobražujejo, ker vedo, da lahko tako več prispevajo k doseganju osebnih in s tem tudi ciljev podjetja. Vse večja samostojnost zaposlenih pa vključuje tudi odgovornost, da sami poskrbijo za nova znanja in spretnosti za izzive prihodnosti (Brečko, 2001:43-44). Mayer (2002:571) pravi, da takšna organizacija upošteva, da je sproščanje energije odvisno od individualnih bioritmov, ki vplivajo na nihanja delovne zmogljivosti, od neposrednih spodbud vodij in od trenutnega vzdušja v timu. V LO se zaposleni počutijo kot del celote ne glede na diverzificiranost podjetja.

Pripadnost zaposlenih podjetju se sistematično spremlja in razvija. V LO je prisotna tudi visoka tolerantnost do raznovrstnih idej in njihovega preizkušanja v praksi (De Geus, 2003:2-7).

**4. Managerji so manj obremenjeni** - s povečevanjem odgovornosti zaposlenih se zmanjšuje odgovornost managementa. Seveda to ne pomeni, da management ne bo več potreben, ampak se bo preoblikovala njegova funkcija. Tako zaposleni sodelujejo pri oblikovanju izobraževalnih programov in so odgovorni za prenašanje pridobljenega znanja v prakso (Brečko, 2001:43-44). Hkrati pa je organizacija in vodstvo vsaj delno razbremenjeno pritiska in celovite odgovornosti za svoje zaposlene. Management prisluhne potrebam svojih zaposlenih in jim svetuje, oni pa so zadovoljni s svojim delom, razvijajo svoje potenciale, uresničujejo svojo kreativnost in skušajo realizirati svoje ideje, kar povečuje njihovo uspešnost in uspešnost podjetja.

**5. "Pravega človeka na pravo mesto"** - Mayer (2002:571-574) navaja, da uvajanje koncepta USP pomeni proučevanje skupnih potreb in potreb posameznikov. To pomeni prilagajanje stimulacijskih ukrepov in odpiranje del, za katera so zaposleni še posebej sposobni, motivirani in usposobljeni. Delo vse bolj določa človek glede na svoje značilnosti in znanje, hkrati pa mu teleinformacijska tehnologija že sedaj omogoča, da ni vezan na stalno lokacijo in na omejeno število nalog in vlog.

**6. Učinkovita in močna organizacijska kultura** - USP ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. Takšna organiziranost goji odprt pristop do zunanjega okolja, do trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v svoje zaposlene, odgovornost in iniciativnost (Možina, 2002.23). USP s svojo odprtostjo omogoča ustvarjalnost, svobodo, eksperimentiranje in tudi spodrsaljaje; ustvarja tekmovalno delovno okolje in kulturo, ki spodbuja pripravljenost vseh zaposlenih na učenje in sprejemanje sprememb.

Peter Senge (1994:51) v svoji knjigi "The Fifth Discipline" našteje kar nekaj učinkov uvajanja koncepta učeče se organizacije:

- Ljudje dobijo občutek, da delajo nekaj zares pomembnega, tako zase kot za cel svet.
- Vsak zaposleni v organizaciji se začne osebno razvijati in povečevati svojo sposobnost za ustvarjanje.
- Najbolj kreativne stvari ustvarjajo timi, saj so ljudje skupaj bolj pametni kot vsak zase.
- Organizacija se začne vse bolj zavedati pomena nevidnega in neartikuliranega znanja, ki se skriva v srcih in umu zaposlenih.
- Vizije za prihodnjo usmeritev podjetja se pojavijo na vseh nivojih, management pa

skupaj z zaposlenimi oblikuje skupno vizijo v uresničevanje katere vsi verjamejo.

- Zaposleni imajo možnost spoznati, kaj se dogaja v vsakem delu organizacije, da lahko razumejo, kako njihova dejanja vplivajo na druge.
- Ljudje se lahko brez skrivnosti pogovarjajo o predpostavkah in hipotezah eden drugega. Obstaja zelo malo tem, o katerih se v LO ne diskutira.
- Ljudje se obnašajo drug do drugega kot sodelavci, kolegi. Med njimi obstaja medsebojno spoštovanje in zaupanje, ne glede na to, kje delajo.
- Ljudje lahko svobodno eksperimentirajo in se lotevajo rizičnih nalog. Za napake se nikogar ne kaznuje.

## **6. KONKRETNI PRIMERI UČEČIH SE PODJETIJ**

### **6.1. REVOZ NOVO MESTO - primer USP v Sloveniji**

Izkušnje slovenskega podjetja Revoz pri uvajanju koncepta USP, je na 2. simpoziju USP 18. oktobra 2000 predstavila Barbara Krajnc, vodja izobraževalnega centra Revoz Novo mesto. Revoz se je po vzoru matičnega podjetja Renault odločil za vodenje s celovito kakovostjo (TQM) že v letu 1991. Dve leti so izobraževali najvišje vodstvo, v letu 1993 pa so dokončno opredelili politiko celovite kakovosti kot način vodenja v Revozu. Poleg službe za celovito kakovost, ki je bila zadolžena za politiko in razširjanje celovite kakovosti, obstajata v Revozu še služba kakovosti tovarne (kakovost v proizvodnji in sistemi kakovosti) in služba napredka (v pomoč vodstvu pri izvajanju dejavnosti napredka). Vsako leto se vsem zaposlenim na konvenciji napredka predstavijo rezultate. Znotraj sistema celovite kakovosti pa Revoz Novo mesto uresničuje tudi koncept učečega se podjetja. V letu 2001 in 2002 so v Revozu prejeli tudi priznanje za največje dosežke pri razvoju koncepta USP, ki ga podeljuje Inštitut USP na podlagi raziskave "Na poti k USP".

Strategija Revoza temelji na dveh stopnjah, na izboljševanju učinkovitosti že obstoječega, vključno z dvigom strokovne ravni vseh zaposlenih, in na posploševanju izboljšav in standardizaciji za stalno uporabo. Celovita kakovost (stroški, kakovost in roki) opredeljuje odnos do kupcev in v podjetju Revoz se trudijo upoštevati njihove želje.

Kakovost podjetje ohranja s popolnim obvladovanjem procesov in vrhunsko strokovnostjo osebja, vodenjem in sprejemanjem odločitev. Obvladovan proces avtomatsko daje odlične

dosežke, saj povečuje kakovost in hkrati zmanjšuje stroške, zato je pomembno, da se naredi dobro že v prvem poskusu. Za zniževanje stroškov se v Revozu poslužujejo tehnike »upravljanja s stroški«, s katero skušajo najti najbolj učinkovit način delovanja podjetja. Pri vodenju in upravljanju podjetja in ljudi (menedžmenta) je v ospredju skupinsko vodenje in ne avtoriteta. Učinkovito vodenje menedžmenta predstavlja kar 80 odstotkov uspešnosti podjetja, medtem ko izvajanje procesov in nalog predstavlja le 20 odstotkov. Menedžment ima tri vloge: sprejema dolgoročne - srednjeročne odločitve, operativne kratkoročne odločitve in vodi zaposlene v podjetju. Zadnja vloga "učitelja" je še posebej pomembna. Prednost dajejo procesu pred rezultati, kar spreminja osnovo menedžmenta.

V Revozu kakovost poslovanja merijo s pomočjo tehnik merjenja kakovosti (temelji na natančnih predpisih), načinov ocenjevanja stroškov in potenciala napredka. Stroške kakovosti merijo s pomočjo dveh metod: stroški doseganja kakovosti (COQ) in izgube pri poslovanju zaradi razlik v kakovosti (PREQ).

Glavni nosilec napredka je njihov izobraževalni center, katerega primarna dejavnost je izobraževanje, od »top menedžmenta« navzdol. Izobraževanje predstavlja podjetju vzvod za realizacijo lastne strategije in politike. Razlogi za izobraževanje so naslednji: ker je to motivacija za zaposlene, ker tako lažje razširjajo strategijo podjetja, ker to povečuje ugled podjetja in ker pomaga pri prilagoditvi osebja na spremembe (Krajnc, 2000:26-29).

Vrednote, ki jih vodje v Revozu razvijajo, so delavnost, odprtost, podjetnost, osebna angažiranost, privrženost podjetju, sposobnost prilagajanja, profesionalnost in dovršena izvedba od najmanjše operacije do najbolj zapletenega projekta. Vodilni pri tem dajejo zgled. Direktor tovarne in proizvodni direktor imata redne obhode po proizvodnji, vodilni pa zagovarjajo tudi politiko odprtih vrat. To pomeni, da lahko zaposleni redno, kadar želijo, pridejo do nadrejenih na razgovor. Poleg tega ima Revoz tudi sistem mesečnih in letnih razgovorov, v osnovnih delovnih enotah pa imajo mesečne sestanke.

Vizija Revoza je, da tovarna v Novem mestu postane ena od donosnih baz, ki jih podjetje Renault potrebuje za svoj razvoj na evropskih tržiščih in sicer tako, da si prizadeva na treh glavnih področjih:

- znižati logistične stroške,



- doseči konkurenčne nabavne cene,
- zagotoviti najboljšo delovno silo, tako da bodo postali zgled evropske poslovne uspešnosti za ostala podjetja.

V Revozu vodstvo močno podpira izobraževanje, kar lahko zasledimo tudi med njihovimi prednostnimi usmeritvami, kot je **omogočiti vsakemu zaposlenemu, da se usposobi za učinkovito opravljanje svojega poslanstva**. Izobraževanje je za Revoz **investicija v ljudi: temu posveča veliko pozornost**. V zadnjih letih Revoz povečuje povprečno število ur izobraževanja na osebo. Izobraževalni program se spreminja glede na zahteve kupcev in je ciljno usmerjen. Izobraževanje za celovito kakovost pa poteka celo leto. Pri uvajanju novih metod in tehnik dela se najprej izobražujejo vodilni. V letu 1996 je izobraževalni center uvedel celovit program izobraževanja proizvodnih delavcev.

V Revozu so želeli proizvodnim delavcem omogočiti izboljšanje znanja in ponuditi možnost napredovanja. Začeli so s projektom izobraževanja "Optimalna učinkovitost delavcev". Pri tem gre na osnovi razvoja znanja delavcev tudi za možnost razvoja organizacije dela, kjer je premajhna prožnost delno posledica težav, do katerih prihaja pri prilagajanju in razvoju delavcev. Izboljševanje znanja delavcem zagotavlja večjo samostojnost in odgovornost delavcev, hitrejši razvoj organizacijske strukture in povečanje zaupanja med ljudmi na osnovi izboljšanja komunikacije znotraj osnovnih delovnih enot. V izobraževalnem centru so ugotovili, da je potrebno stalno spremljanje kakovosti in učinkovitosti izobraževalnih programov. V podjetju Revoz so z rezultati vpliva izobraževanja na poslovno uspešnost zadovoljni (Krajnc, Pureber, 2001:13).

## **6.2. MOTOROLA - primer USP v svetu**

Motorola Inc. je primer zelo uspešnega podjetja, ki se je kmalu od ustanovitve (v sredini 70-ih) zelo hitro razvijalo in začelo prevzemati monopol na trgu elektronike, računalništva in avtomobilske industrije s svojimi elektronskimi komponentami za avtomobile, majhnimi računalniki in elektronskimi kontrolnimi merili za stroje.

Že ob ustanovitvi je Motorola zaslovela s svojimi etičnimi poslovnimi načeli, ki so se (v posodobljeni verziji) ohranila vse do danes. Že v 70-ih je bil oblikovan Kodeks poslovnega obnašanja (Code of Business Conduct), ki vsebuje zelo pomembni načeli Motorole, to sta brezkompromisna poštenost (Uncompromising Integrity) in stalno spoštovanje do ljudi (Constant Respect for People). ([www.motorola.com](http://www.motorola.com)). Odgovorni v podjetju Motorola Inc. so

se kmalu začeli zavedati pomena učenja in izobraževanja svojih zaposlenih, kar prinaša dolgoročne poslovne uspehe. Motorola Inc. je kot učeče se podjetje zato vzoren primer iz prakse.

Razvoj Univerze Motorola se je začel leta 1981, ko je bil ustanovljen Motorolin izobraževalni center (The Motorola Training and Education Center), ki je zaposlenim ponujal inštrukcije in svetovanje pri razvijanju vodstvenih sposobnosti in reševanju problemov. Kot morajo timi v USP samostojno reševati svoje notranje probleme, tako mora biti tudi USP sposoben pospešiti procese svojega lastnega učenja in rasti. V letih 1985-95 se je razvila Univerza Motorola (UM), poudarek je bil na treniranju in izobraževanju delavcev, da so s pomočjo zunanjih strokovnjakov in primerov lažje razumeli poslovanje podjetja.

Od leta 1995 do danes pa so največ pozornosti namenili razvoju znanja in upravljanju (managementu), saj pomembno vlogo prevzema zbiranje in distribucija znanj znotraj podjetja. Leta 1998 se je večina Motorolinskih centrov za izobraževanje združila v eno organizacijo. Motorola University je sedaj skupna oznaka za model storitev novega, globalnega izobraževanja, ki je usmerjeno k stranki. Na univerzi je več kot 600 ljudi, ki delujejo na 99-ih lokacijah v 22-ih državah. Cilj Univerze Motorola je biti najboljši na področju izobraževanja (vsebina, storitve, podpora). Njihova tri vodila so:

- razvijanje načinov, oblik, vsebin in storitev izobraževanja v skladu s potrebami poslovanja podjetja Motorola,
- vodenje izobraževanj, treningov, raziskav,
- izziv za danes, usposabljanje za boljši jutri.

Osrednja področja Univerze Motorola so vodenje, upravljanje, poslovanje in transkulturno izobraževanje; tehnologija; inženiring, programska oprema, info sistemi in kvaliteta; trženje, vodenje prodaje in upravljanje z blagovno znamko; razvoj tehnologij za Motorole; pridobivanje tržišč za obstoječe in bodoče programe Motorole.

Univerza Motorola je povezana z notranjim in zunanjim okoljem podjetja. Univerza sodeluje z vodilnimi predstavniki Motorole pri ustvarjanju skupne vizije in strateškega partnerstva in pri usklajevanju, preden pride do stikov s strankami. Prav tako pa sodeluje tudi z različnimi univerzami in raziskovalnimi laboratoriji. Na Univerzi Motorola so razvili tudi Kolidž Motorola, katerega glavne naloge so, da usmerja razvoj ključnih kadrov v Motoroli; vodi

raziskave Univerze Motorola in uporabo »online« strategij učenja, pripomočkov, metodologij in trendov, ki se pojavljajo v poslovnem svetu; deluje na področju raziskovalnega in izobraževalnega managementa in skrbi za vodenje in podporo razvoja standardov in metod izobraževanja. S pomočjo kvalitetnega tima Univerza Motorola meri učinkovitost treningov za stranke, predvsem pa vodi, razvija, uporablja, meri in institucionalizira odličnost v kakovosti.

Motorola Inc. daje velik poudarek, poleg vrednotenja modelov, stopenj in standardov posameznih proizvodov in storitev univerze, tudi na kazalce o stopnji zadovoljstva kupcev, primerjave promocije in tržno komuniciranje. Svoj sistem izobraževanja pa Univerza Motorola ne širi samo na svoje stranke in poslovne partnerje, ampak vzpostavlja globalne povezave s sistemi izobraževanja, zasebnim sektorjem in neprofitnimi organizacijami s tem, da izboljšuje kvaliteto vseživljenjskega izobraževanja. Gradiva za podporo učečega se okolja Univerza izdaja v lastni založbi in tiskarni, povezuje pa se tudi z večjimi založbami. Vrhunec dobro načrtovanega sistema pa Motorola Inc. doseže s svojim muzejem in arhivom (Wojnar, 1999:17-27).

### **6.3. IZKUŠNJE CENTRA ZA ORGANIZACIJSKO UČENJE MIT, ZDA**

Center za organizacijsko učenje (Center for Organizational Learning) se nahaja na MIT Sloan School of Management v Chichagu. Gre za laboratorij za praktično uporabo modela organizacijskega učenja, ki je zanimiv za številna, predvsem ameriška podjetja. Prvotni namen Centra je bil ustvariti kritično maso praktičnih aplikacij za temeljito spremembo na področju učenja v organizacijah. Namen je bil spodbuditi eksperiment v timu velikih podjetij in vzgojiti skupino ljudi, ki bi se učila med seboj. Aplikacije so oblikovane kot sinteza večine obstoječih teoretičnih spoznanj in metodologij učečih se organizacij: sistemska dinamika, akcijska znanost, socialna psihologija, skupinska dinamika in kreativni proces. Praktična uporaba modela učeče se organizacije/učečega se podjetja (USP) temelji na procesu OADI<sup>29</sup> učenja.

Izhodišče vseh eksperimentalnih pogledov na učenje je zavest o tem, da do učenja pride, ko posamezniki opazujejo in presojujejo posledice svojih aktivnosti, kar vodi do novih razumevanj in aktivnosti. V procesu učenja naj bi se torej prepoznavale napake, kar naj bi posledično vodilo do spreminjanja oziroma učenja iz napak. Ker v realnem poslovnem okolju napake in

eksperimenti zaradi visokih stroškov in psiholoških dejavnikov najpogosteje niso dopustni, so v Centru za organizacijsko učenje razvili »simulacije« oziroma praktična okolja za vodenje (management practice fields). Ta okolja nudijo managerjem možnost eksperimentirati, delati napake in tako spodbujati učenje in testirati drugačno obnašanje.

Širjenje modela učeče se organizacije poteka v podjetjih postopno, v manjših učnih laboratorijih, kjer imajo zaposleni možnost testiranja aplikativnosti novih veščin za vzpostavitev ideje USP, ki jo sicer spoznavajo na teoretičnem nivoju. Raziskovalni projekti potekajo v okviru eksperimentalnega učnega cikla v več fazah.

Faza 0: predprojektna aktivnost: kjer se definira ključna raziskovalna in poslovna vprašanja in razvije medsebojno razumevanje glede teh vprašanj in glede temeljnih ciljev projekta. Kakovost izvedbe aktivnosti v tej fazi naj bi vplivala na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev.

Faza 1: opazovanje in ocena; v tej fazi se ključni projektni tim seznanja s temeljnimi principi, metodami in orodji USP. Bistvo prve faze je v spodbujanju osebne in skupne vizije, razumevanju raznolikih mentalnih modelov in dinamične kompleksnosti. Cilj je, da člani tima presežejo stopnjo intelektualnega sprejemanja ideje USP in začno pri svojem delu uresničevati to idejo.

Faza 2: ocena in oblikovanje; gre za pilotno testiranje procesa učenja, osvojenega v prvi fazi projekta, kjer se vzpostavlja ideja USP z uporabo veščin systemskega mišljenja in skupne vizije v širši organizaciji. Učni proces se tako razširi od projektnega tima na manjše število drugih timov, ki tvorijo širše okolje organizacije.

Faza 3: implementacija; v zadnji fazi se sproži premik od poskusnega testiranja in učenja na širšo uporabo dogodkov učenja, splošno učenje metod, orodij in konceptov USP ter na formalizacijo in kvantifikacijo meril oziroma kazalcev sprememb.

Uspešna izvedba vseh faz projekta je zahtevna in pomeni velik časovni angažma množice ljudi v podjetju. Zahteva tudi sodelovanje in podporo ključnih ljudi v podjetju pri ustvarjanju splošnega znanja, metod in pri implementaciji ideje USP, kar vodi k izboljšanju poslovnih rezultatov in novega dela za management podjetja. (Roth, Senge v Colnar, 1999: 85-87)

Primeri USP v svetu in pri nas kažejo, da bodo podjetja, če bodo hotela preživeti, morala stopiti na pot USP in znotraj tega koncepta vodenja najti tista vodila in področja, ki jim

---

<sup>29</sup> OADI- gre za procese, ki so sestavni del učenja: opazovanje, analiza, design (oblikovanje) in izvedba.

najbolj ustrezajo. Treba je vedeti, da idealnega USP ni in da vsa podjetja predstavljajo bolj ali manj uspešen približek idealu. Pomembno je, da management ugotovi, katere spremembe so najboljše glede na dejavnost in razvojno stopnjo podjetja. Vsako podjetje je svoj svet in pravila USP mora prilagoditi svojim potrebam, željam in ciljem.

## **7. INŠTITUT ZA RAZVOJ USP**

Inštitut USP je neprofitni zavod, ki ga je s podporo GZS<sup>30</sup>, v letu 2000 ustanovilo 18 odličnih slovenskih podjetij. S slovesnim podpisom ustanovne listine so postali ustanovitelji naslednja ugledna slovenska podjetja: Nova Ljubljanska banka, Mercator, Primorje Ajdovščina, Mura, Gorenje, Lek, Sava Kranj, Aero Celje, Zdravilišče Radenska, DHL Slovenija, Hotel Lev Intercontinental, Socius, SCT, Johnson Controls, Trimo Trebnje, Vegrad, Mladinska knjiga Založba, LIP Radomlje.

### **7.1. PREDSTAVITEV INŠTITUTA USP**

"Temeljni namen Inštituta je dati znanju kot strateškemu, razvojnemu viru ustrezen pomen na nivoju države, ki naj bi dejansko postala "družba, temelječa na znanju" in v podjetjih, ki lahko parirajo globalnim pretresom le z vitalno, ciljno fleksibilnostjo. To pa jim lahko omogočajo le vedno nova in nova znanja, spoznavanja ter informacije; podjetja naj postanejo "učeca se podjetja"! (Peršak, 2003a:1-2).

#### **7.1.1. POSLANSTVO INŠTITUTA**

Poslanstvo Inštituta USP je pospeševanje razvoja organizacijske kulture v podjetjih z namenom, da bi dosegla večjo poslovno uspešnost, s tem pa tudi večje blagostanje širše družbene skupnosti.

#### **7.1.2. DEJAVNOSTI INŠTITUTA USP**

Na Inštitutu USP se trudijo predvsem za operacionalizacijo koncepta "učeca se organizacije". Njihovo dejavnost predstavljajo raziskave teorije in prakse učeca se organizacije/podjetja

---

<sup>30</sup> Gospodarska zbornica Slovenije

doma in v tujini, sodelovanje in povezovanje s sorodnimi institucijami doma in v tujini (ECLC<sup>31</sup>, GZS Univerza v Ljubljani), aplikacija (projekti) koncepta USP v praksi, usposabljanje:šolanje trenerjev in svetovalcev v podjetjih, srečanja in povezovanja strokovnjakov s področja USP. Inštitut USP je peljal v prakso nekaj projektov, katerih vsebine so zanimive za uvedbo USP v Sloveniji. To so strateške delavnice USP, kjer podjetja po analizi stanja gradijo "projektna okolja" USP; treningi za razvoj timskega vodenja (Moj tim); dolgoročni model uvajanja koncepta USP, tako imenovan USP - 8K (USP v osmih korakih); model USP - GZ, model "gospodarjenja z znanjem"<sup>32</sup> in standard USP - 10<sup>33</sup>, ki je prvi tovrstni standard "učečega se podjetja" v Sloveniji in v Evropi. Raziskovalni projekt, ki poteka letos že šesto leto, je raziskava "Na poti k USP". Za sodelovanje v tej raziskavi se odloča vse več slovenskih podjetij.

## **8. STANDARDI KAKOVOSTI, SORODNI STANDARDU S10**

Ob besedi standard kakovosti večina ljudi pomisli na standarde ISO, ki so postali nekakšno spričevalo kakovosti. Podjetja se pogosto odločajo za pridobitev standardov kakovosti, ker to od njih zahtevajo kupci, predvsem tujci. Vodstvo potem z ustreznim izobraževanjem skrbi za odpravo pomanjkljivosti. To pa že spada v upravljanje kakovosti. Če so vanj vključeni tudi notranji odjemalci v podjetju, kot so denimo nabava, prodaja in finančni sektor, govorimo o celostnem upravljanju kakovosti oz. "total quality management" (TQM). Uvajanju sistema upravljanja kakovosti so naklonjena predvsem tista vodstva, ki so odvisna od rezultatov poslovanja, saj jim jih sistemi kakovosti pomagajo dosegati. Pri tem naj bi imeli največji vpliv na upravljanje sistema tisti, ki nosijo posledice. To pa so odjemalci izdelkov ali storitev, izvajalci procesov in preostale interesne skupine, lastniki in okolje. Ko vse vpletene podjetje združijo, dobimo model poslovne odličnosti, ki vsebuje metodologije za pomoč vodenju (Kiauta v Kranjec, 2002b:18).

Samo Kranjec, urednik časnika Finance pravi, da "strokovnjaki napovedujejo, da se bodo koncepti kakovosti v nekaj letih združili v enega, ki ga bodo podjetja prilagodila sebi. Sistemi kakovosti se namreč razvijajo v integriran sistem vodenja, njegov temelj pa bodo človeški odnosi. Pri tem bo pomembno, da bodo vodje nenehno skrbeli za kakovost" (Kranjec,

---

<sup>31</sup> evropska mreža učečih se organizacij s sedežem v Bruslju

<sup>32</sup> s pomočjo katerega se gradi vizija in struktura znanja ter kompetenc, zakladnica tihega in explicitnega znanja, optimiranje procesov z novimi znanji; izgradnja transfere, notranje in zunanje mreže znanja.

<sup>33</sup> s pomočjo posebnih metod notranji ali zunanji posojevalci izmerijo razvojno stopnjo 10-ih ključnih standardov USP; tako dobimo bilanco stanja USP in nato načrtujemo novo razvojno fazo.

2002a:17). Strokovnjaki so imeli prav, saj so na Inštitutu USP razvili slovenski standard učečega se podjetja-S10, ki združuje načela učečega se podjetja, načela standardov kakovosti (ISO, HRM<sup>34</sup>) in načela poslovne odličnosti (model evropske in slovenske poslovne odličnosti).

## **8.1. STANDARDI ISO 9000 IN DRUGI (VDA 6, ISO 14001, SA 8000... )**

Sistem kakovosti, zgrajen po vodilih in merilih iz standardov družine ISO 9000, se je v svetu dodobra uveljavil kot trden temelj za poslovno uspešnost. Kmalu so se razvili še sistemi, ki na podlagi istih načel obravnavajo tudi druge vidike poslovanja: okolje, varnost in zdravje pri delu, informacije. Ker imajo mnogo skupnih točk, se enotno imenujejo sistemi vodenja. Standardov kakovosti je več, zato bom v diplomski nalogi omenila predvsem tiste, ki podpirajo standard S10. To so standardi VDA za avtomobilsko industrijo, standard družbene odgovornosti SA 8000 in najbolj znani standardi skupine ISO 9000, iz katerih je kasneje nastala še skupina ISO 14000 za okolje in OHSAS 18001 za varnost in zdravje pri delu.

ISO 9000 je družina standardov, ki predstavljajo mednarodni konsenz o dobri vodstveni praksi, z namenom, da organizacija vedno ponudi proizvode in storitve, ki zadovoljijo odjemalce. V začetku so ISO standardi vsebovali zahteve za kakovost izdelkov in storitev, danes pa je v njih vse več predpisov o proizvodnem procesu, varovanju okolja in ljudi. Podjetja, ki se odločijo za standarde kakovosti, si zagotovijo preglednost delovanja poslovnega procesa, saj so vsi postopki dokumentirani. To lahko pripomore k dvigu kulture odnosov med ljudmi v podjetju, če le zaposleni razumejo, da je dokumentiranje namenjeno večji kakovosti poslovanja in odnosov v podjetju, ne pa nadzoru (Kranjec, 2002a:17). Še vedno pa ostaja pri ISO standardih poudarek na kupcih in na poslovni odličnosti.

Vsebina standarda je pisana nevtrarno. To pomeni, da ni namenjen za točno določeno dejavnost, panogo, organiziranost, lastništvo itd. Uporaben je splošno tudi za neproizvodne, storitvene in upravne dejavnosti. Standard, ki ga organizacije uporabljajo za izpolnitev zahtev in ga lahko certificirajo, je ISO 9001:2000.

Ta standard temelji na uporabi načela "planiraj - stori - preveri - ukrepaj" ter procesnem vodenju, ki bolj neposredno povezuje svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Procesni pristop omogoča razvijanje, izvajanje in izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja

---

<sup>34</sup> Human Resource Management - standard Vlagatelji v ljudi

kakovosti. Poslovna modrost pravi, da je poslovni dobiček rezultat zadovoljnega osebja in zadovoljnih odjemalcev ([www.sist.si](http://www.sist.si)).

### **Vsebina ISO 9001:2000**

Standard ISO 9001 ima osem poglavij. Poglavja 0–3 so uvodna in vsebujejo pojasnila za razumevanje, vsebino, definicije in povezave v seriji ISO 9000 : 2000 (Osnove in slovar). Poglavje 4: Sistem vodenja kakovosti skupaj z dokumentacijo in zapisi - organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovnikom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije. Poglavje 5 opredeljuje odgovornost vodstva - njegovo zavezanost, osredotočenost na stranke, kupce, odjemalce, politiko kakovosti, načrtovanja, organiziranja, določa odgovornosti in pooblastila ter vodstveno oceno delovanja sistema. Poglavje 6 določa upravljanje in zagotavljanje virov - osebje, delovna sredstva, finance in delovno okolje (varstvo in zdravje pri delu).

Poglavje 7 vsebuje zahteve za realizacijo proizvoda – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo tudi takšne dejavnosti, kot so npr. sprejemanje navodil oz. zahtev naročnikov, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev. Poglavje 8: Merjenje, analize in izboljšave – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema (<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>).

Pri uvajanju ISO standardov največ pridobijo tista podjetja, ki jim uspe določila standardov zasidrati v glavah svojih zaposlenih. Dr. Marjan Pivka in dr. Duško Uršič (v Špeh, 2002:19) ugotavljata, da so učinki standarda v slovenskih podjetjih primerljivi z evropskimi, velika pomanjkljivost naših podjetij pa je neupoštevanje zadovoljstva delavcev, zato le polovici certificiranih družb standard ISO prinaša koristi.

Večina večjih slovenskih podjetij ima standard ISO 9001. Po podatkih časnika Finance (Vidic, 2002:23) imajo **standard ISO 14001**, ki obravnava sistem ravnanja z okoljem, le v podjetjih TAB (Tovarna akumulatorskih baterij), Kolektorju in Iskra Mehanizmih. Ta standard ponuja organizacijam in podjetjem orodja za obvladovanje aktivnosti z vidika



varovanja okolja, varčne rabe energije in vračanja oziroma ponovne uporabe odpadkov. Veliko podjetij seveda že nadzoruje izpuste v zrak in vodo ali pa poskuša zmanjševati rabo strupenih snovi. Elementi ISO 14001 prinašajo okvir za vodenje in nenehno izboljševanje svojih okoljskih programov ([http://www.tuv-bayern-sava.si/iso\\_14001.htm](http://www.tuv-bayern-sava.si/iso_14001.htm)).

Med standarde kakovosti spadajo tudi **standardi za avtomobilsko industrijo VDA 6** (priloga 1, str.80). Krajši razvojni časi, naraščajoča konkurenčnost, zniževanje cen, pravočasnost dobav brez nepotrebnega skladiščenja (just-in-time) ter zahtevnejši proizvodi z vidika uporabnosti in varnosti so zahteve, ki jih postavljajo kupci in okolje na vseh področjih avtomobilske industrije. Naštete zahteve silijo proizvajalce avtomobilov in njihove dobavitelje v nenehno izboljševanje sistemov kakovosti, to pa je mogoče samo z medsebojnim sodelovanjem na vseh področjih. Standardov za avtomobilsko industrijo je več in so rezultat združenja nemške avtomobilske industrije s kratico VDA, v katerega je vključenih več kot 500 podjetij, ki si izmenjujejo znanje in ideje na različnih področjih.

VDA standardi so v obliki zvezkov napisani kot zahteve/priporočila za vodenje sistemov kakovosti. Glede na to ali gre za presojo sistemov, procesov ali izdelkov/storitev, so razvrščeni v šest različnih skupin. Standard, ki ga podjetja največ certificirajo, je VDA 6.1 - za presojo sistema (materialni proizvodi).

Standardi kakovosti, ki jih slovenska podjetja imajo ali jih še uvajajo, je **standard OHSAS 18001**, ki je prvi sistemski mednarodni standard na področju zdravja in varnosti pri delu. Vzporedno z varovanjem okolja se krepi tudi skrb za zdravje in varnost zaposlenih. Tudi varstveni predpisi so čedalje strožji. Napreduje humanizacija dela, sočasno pa stopa v ospredje vloga človeških virov. Bistvo tovrstnega certificiranja je doseči jamstvo, da se podjetje v celoti zaveda vseh možnih tveganj oziroma nevarnosti v svojem okolju in da jih tudi učinkovito obvladuje, tako da poskrbi za dobro varnost svojih zaposlenih in opreme.

**Standard SA 8000** je standard, ki se nanaša na družbeno odgovornost. Zaradi vse bolj krute globalizacije je za konkurenčnost podjetij vse pomembnejše zaupanje, motivacija in zvestoba zaposlenih, ugled v javnosti ter lojalnost vse zahtevnejšega potrošnika, ki danes, ob kakovosti in ceni razmišlja tudi o odnosu do okolja ter etičnosti podjetja, katerega izdelke ali storitve

kupuje. Podjetje z izpolnjevanjem zahtev standarda SA 8000 izkazuje obvladovanje in nenehno izboljševanje etičnega odnosa do zaposlenih.

(<http://www.bvqi.si/webapp/servlet/RequestHandler?mode=PT&pageID=9652&nextpage=siteFrameset.jsp>)

Pri sistemih kakovosti je potrebno upoštevati, da certifikat sam po sebi še ne pomeni jamstva za kakovost in uspeh. Čeprav standardi prinašajo številne novosti in izboljšave v procese upravljanja in zagotavljanja kakovosti proizvodov in storitev, so hkrati le pripomoček in okvir za iskanje najboljših rešitev. Od vodstva podjetja je odvisno ali bo znalo zahteve in smernice standardov uresničevati tudi v prihodnje. Vodstvo se največkrat odloči za uvajanje tistega standarda, ki naj bi po njihovi presoji prinesel v podjetje največje koristi in učinke. Uvajanje sistema kakovosti pa lahko, poleg pozitivnih učinkov, razkrije tudi nove dileme in odpre nova problemska področja v podjetju, ki jih pred implementacijo standarda ni bilo.

## **8.2. MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI**

Motivacija pri delu in osebno zadovoljstvo zaposlenega je odločilnega pomena za dobro opravljeno delo. Globalizacija, informatizacija ter vse hitrejši tehnološki razvoj zahtevajo visoko kakovost v vseh segmentih. Certificiranje po ISO ne pomeni konca poti k doseganju konkurenčnosti in odličnosti, ampak odskočno desko za doseganje novih, višjih ravni, t.j. ravni odličnosti. Uvedba modela poslovne odličnosti ima v poslovnem svetu dolgo tradicijo. Demingovo<sup>35</sup> nagrado na Japonskem uporabljajo od leta 1951, ZDA so uveljavile Baldrigovo (MBNQA)<sup>36</sup> nagrado leta 1987, v Evropi pa smo dobili Evropsko nagrado (EQA) leta 1991 (Kern, Leon, 2002: 52). Model za poslovno odličnost je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju: EFQM) in v letu 1992 je bila že podeljena prva nagrada.

Evropska nagrada za kakovost je postala najprestižnejša na področju celovitega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti. Leta 1998 je tudi Slovenija dobila nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja (v nadaljevanju PRSPO), ki temelji na evropskem modelu odličnosti.

([http://www.usm.mzt.si/PRSPO/prspo\\_splosno.htm#Zgodovina](http://www.usm.mzt.si/PRSPO/prspo_splosno.htm#Zgodovina) nagrad za kakovost in PRSPO)

---

<sup>35</sup> po dr. W. Edwards Demingu (ZDA)

<sup>36</sup> Malcolm Baldrig National Quality Award

### **8.2.1. MODEL EVROPSKE POSLOVNE ODLIČNOSTI (EFQM)**

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Model poslovne odličnosti EFQM je koristen pokazatelj stopnje poslovne odličnosti, saj organizacijam pomaga vzpostaviti tak sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. Hkrati pa je model EFQM tudi zelo učinkovito orodje managementa, ki je vsak dan bolj usmerjen v doseganje dolgoročne poslovne uspešnosti in uravnoveženega razvoja. Model EFQM stalno preverja in ga posodablja z zgledovanjem po dobri praksi tisočih organizacij v Evropi in zunaj nje. Na ta način mu zagotavlja dinamičnost in skladnost s sodobnimi pogledi na upravljanje ([http://www.usm.mzt.si/PRSP0/projekt\\_efqm.htm](http://www.usm.mzt.si/PRSP0/projekt_efqm.htm)).

Večina evropskih organizacij je že sprejela koncept celovitega upravljanja kakovosti<sup>37</sup> kot način upravljanja svojih dejavnosti, kar prinaša večjo učinkovitost, uspešnost, konkurenčno prednost in dolgoročni uspeh, manjše stroške, večje zadovoljstvo strank, zaposlenih, dobaviteljev in skupnosti na splošno. Od leta 1997 je bil uveden SME<sup>38</sup> model, ki je bil prvenstveno namenjen majhnim in srednje velikim podjetjem. V letu 1999 je bil predstavljen izboljšani model, t.i. EFQM Excellence model - Model odličnosti EFQM. Razlogi za spremembe in dopolnitve modela odličnosti EFQM so predvsem v večji motivaciji za uvajanje sistematičnih izboljšav v organizacijah, priznavanju uspehov zaposlenih, dobaviteljev in kupcev oz. odjemalcev ter poudarki na izobraževanju ([http://www.efqm.org/human\\_resources/about.htm](http://www.efqm.org/human_resources/about.htm)).

Največja prednost modela poslovne odličnosti so evropsko primerljive ocene poslovanja, ki obravnavajo ključna managerska področja. Model je primeren za ocenjevanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij.

Temeljna slabost modela pa je izrazito kvalitativna ocena, polna subjektivnih vrednostnih opredelitev, ki pogosto niso povezane z obstoječimi standardiziranimi finančnimi izkazi poslovne uspešnosti (Kovač v Možina in drugi, 2002:804).

### **8.2.2. MODEL SLOVENSKE POSLOVNE ODLIČNOSTI (PRSP0)**

---

<sup>37</sup> TQM

<sup>38</sup> Small and Medium Sized Enterprises - Majhna in srednje velika podjetja

Slovenija je evropski model poslovne odličnosti (priloga 2, str.81) sprejela kot poslovni standard in ga z zakonom spremenila v državno priznanje za poslovno odličnost. To je najvišja državna nagrada, ki jo Vlada Republike Slovenije podeljuje vsako leto najboljšim organizacijam za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti. V letu 2003 je postopek za priznanje RS za poslovno odličnost že potekal po novem modelu odličnosti EFQM. Prednost modela slovenske poslovne odličnosti je, da omogoča slovenskim organizacijam v javnem in zasebnem sektorju konkurenčno primerjavo z organizacijami v evropskem prostoru. Dr. Bogomir Kovač pravi (v Možina 2002:805), da model v resnici ponuja prvi približek vrednotenju intelektualnega kapitala v organizaciji. »Z inovativnimi zasuki v razumevanju evropskega modela bi slovenski managerji lahko dobili pomembno evropsko orodje za povečanje poslovne konkurenčnosti slovenskih organizacij«.

Model poslovne odličnosti nam pove, da zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežemo z izvajanjem strategije in načrtovanjem, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem z viri, sistemom kakovosti in procesi, kar končno privede do odličnosti v finančnih<sup>39</sup> ter nefinančnih kazalnikih<sup>40</sup>.

([http://www.usm.mzt.si/PRSP0/model\\_efqm.htm](http://www.usm.mzt.si/PRSP0/model_efqm.htm)).

Merila modela odličnosti hkrati veljajo kot merila priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. V nadaljevanju jih na kratko predstavljam:

1. **Voditeljstvo;** kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji, vedanjem in kako se osebno zavzemajo za razvijanje sistema upravljanja organizacije.
2. **Politika in strategija;** kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
3. **Zaposleni;** kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju

---

<sup>39</sup> izkaz uspeha, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov

<sup>40</sup> celovite zmogljivosti, ključni procesi, informacije o dobaviteljih in materialih, tehnologija, razvojna dejavnost

svojih procesov.

4. **Partnerstva in viri;** kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. **Procesi;** kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
6. **Rezultati v zvezi z odjemalci;** kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi;** kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojetanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj).
8. **Rezultati v zvezi z družbo;** merila dojetanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. **Ključni rezultati delovanja;** kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati ([http://www.usm.mzt.si/PRSPPO/projekt\\_efqm.htm#Merila](http://www.usm.mzt.si/PRSPPO/projekt_efqm.htm#Merila)).

Spremembe modela so omogočile uvedbo izboljšav na področju inovativnosti in možnost primerjav (benchmarking), partnerstva, upravljanja znanja, ustvarjalnosti in učenja. Izboljšani model je bolj usmerjen k odjemalcem in bolj poudarja sklepanje partnerskih povezav ter ravnanje z ljudmi - z zaposlenimi in z odjemalci. Prednost novega modela je v tem, da so razvite in prilagojene posebne verzije meril: za velika, srednja in majhna podjetja ter verzija meril za javni in prostovoljni sektor.

Poleg spremenjenih meril odličnosti pa so večje primerjalne prednosti novega modela v primerljivosti med državami ter med zasebnim in javnim sektorjem, kar v dobi globalizacije in hitrih tehnoloških inovacij ter stalnih sprememb pomeni posebno prednost (Kern, Leon, 2002:53).

## 9. STANDARD VLAGATELJI V LJUDI (VVL)

Standard "Vlagatelji v ljudi" (v nadaljevanju VVL) je soroden standardu USP-S10 in ga poznajo predvsem v Veliki Britaniji. Gre za spodbujanje razvoja in določitev meril kakovosti na področju razvijanja človeških virov (HRD - Human Resource Development). Vendar pri tem ne gre le za izobraževanje, pač pa za sistematičen, načrtovan proces priprave, izvajanja in spremljanja vseh kadrovske-izobraževalnih dejavnosti in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. (<http://www.acs.si/projekti/>).

Standard VVL ni zgolj standard "o ljudeh". To je model, ki povezuje strategijo razvoja zaposlenih s strategijo razvoja podjetja. Standard VVL je primer dobre prakse, kjer lahko podjetje izkoristi novo znanje oz. razumevanje standarda kot priložnost za uspešno nadgradnjo sistema (Reichmann, Kiauta, 2003:18).

Standard VVL pa predstavlja tudi managersko orodje za izboljševanje poslovanja organizacije, ki svoje zaposlene postavlja v središče uspeha in zagotavlja, da vsak v organizaciji deli skupne cilje in vrednote s pravimi sposobnostmi za njihovo doseganje. V primerjavi s konceptom USP je VVL veliko bolj naravnana na sam razvoj zaposlenih, cilj obeh standardov pa ostaja isti - izboljšanje poslovanja organizacije (Muc, 2001:37-38). Standard VVL se izvaja in preverja na treh nivojih: organizacije kot celote, timov in posameznikov. **Podjetje** v skladu z razvojnimi cilji in vizijo ugotovi in opredeli izobraževalne potrebe za vsakega zaposlenega in opredeli vire, ki bodo omogočali izobraževanje zaposlenih, v skladu s potrebami podjetja in z osebnimi ambicijami zaposlenih. **Vodilni delavci** so odgovorni za razvoj vseh zaposlenih z izobraževanjem, za razvijanje partnerstva in učinkovito porabo sredstev, namenjenih vlaganju v razvoj zaposlenih. **Vsak posameznik** pa je odgovoren za lastno izobraževanje in za iskanje in razvijanje priložnosti za nenehno učenje.

Standard VVL je vsebinsko sestavljen iz štirih načel in 12-ih kriterijev:

1. **Zavezanost** (1.organizacija je odločena, da bo podpirala razvoj svojih zaposlenih, 2.zaposleni so vzpodbujani za izboljševanje svoje učinkovitosti in učinkovitosti svojih sodelavcev, 3.zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek spoznan in priznan, 4.v organizaciji je zagotovljena enakost možnosti razvoja za vse zaposlene).
2. **Planiranje** (5.organizacija ima načrt z jasnimi cilji in usmeritvami, ki so vsem razumljivi,

6. razvoj zaposlenih je usklajen s cilji in usmeritvami organizacije, 7. zaposlenim je jasno, kakšen je njihov prispevek k dosežkom organizacije).

3. **Dejavnost** (8. vodilni delavci učinkovito in "oprijemljivo" podpirajo razvoj zaposlenih, 9. zaposleni so pri učenju in usposabljanju učinkoviti).
4. **Vrednotenje** (10. razvoj zaposlenih izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov, 11. ljudje se zavedajo vloge razvoja zaposlenih na učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov, 12. organizacija dosega zaradi razvoja zaposlenih boljše rezultate).

Peter Beltram pravi, da rezultati raziskav o VVL kažejo, kako standard vzpodbuja podjetja in organizacije k izboljševanju odnosa do človeških virov, kar vodi do izboljšav pri vedenju zaposlenih in k povečanju produktivnosti (glej Beltram, 2003).

## **10. STANDARD S10 - STANDARDIZACIJA USP**

Za uvajanje koncepta USP obstaja več poti. Da bi podjetjem olajšali uvajanje koncepta USP, so na Inštitutu USP razvili Standard učečega se podjetja-S10. Ta standard lahko uporabljajo vsa podjetja v Sloveniji ne glede na velikost in panogo, ki sprejemajo koncept USP kot način spreminjanja podjetja za doseg globalne konkurenčnosti na podlagi sistematičnega upravljanja z znanjem, razvoja inovativnosti, ustvarjalnosti in učenja ter neprestanem razvoju kompetenc posameznika, skupine (tima) in podjetja.

### **10.1. UVOD**

Osnova za izdajo standarda je listina članov Inštituta USP, pri razvoju S10 pa so bila upoštevana načela učečega se podjetja, načela standardov kakovosti in načela poslovne odličnosti.

#### **Namen standarda je:**

- spodbuditi slovenska podjetja k uvajanju koncepta učečega se podjetja zaradi doseganja konkurenčne prednosti in poslovne odličnosti
- povečati zavedanje o pomenu razvoja človeških virov, znanja, inovativnosti in učenja kot podlage za uporabo koncepta USP.

### **Cilj standarda je:**

- ponuditi slovenskim managerjem dodatno orodje vodenja za samoocenjevanje dosežene stopnje razvoja s pomočjo koncepta USP ter pripraviti načrt izboljšanja na izbranih področjih,
- spodbuditi podjetja k rednemu spremljanju lastnega napredka z zunanjim ocenjevanjem trenutnega stanja v podjetju glede na dejavnike razvoja koncepta učečega se podjetja in na tej osnovi opredeliti področja, ki jih je potrebno izboljšati,
- spodbuditi primerjavo dosežkov, ustvarjenih s pomočjo koncepta USP, med podjetji doma in v tujini.

Po uvedbi koncepta USP so koristi za podjetje in za zaposlene v povečani dolgoročni poslovni uspešnosti podjetja, povečanem zadovoljstvu zaposlenih in promociji podjetja doma in v tujini (Inštitut 2003a:3).

Standard 10 vsebinsko sestavlja 6 poglavij: Uvodne določbe, Učeče se podjetje, Načela učečega se podjetja, Slovar ključnih izrazov, Zahteve učečega se podjetja in Postopek samoocenjevanja.

## **10.2. ZAHTEVE UČEČEGA SE PODJETJA**

### **1. Strateški cilji podjetja in urejenost sistemov**

Učeče se podjetje ima razvito strateško načrtovanje, ki pomaga ojačati prednosti podjetja, preseči njegove slabosti, izkoristiti priložnosti in braniti se pred nevarnostmi, ki grozijo podjetju, če hoče doseči svoje poslovne cilje. Podjetje je pri tem osredotočeno na znanje in na bistvene kompetence zaposlenih. Pri tej presoji uspešnosti realizacije te zahteve preverjamo, če ima USP izjavo o poslanstvu, vizijo podjetja; strateški načrt, ki opredeljuje potrebna znanja, sposobnosti in izbrane strategije za dosego skupnih ciljev in letne poslovne načrte in poročila, ki so znana vsem zaposlenim; urejen sistemski način usklajevanja ciljev in uspešnosti podjetja (vodenje na podlagi standardov kakovosti, poslovne odličnosti in drugih modelov, analiza stanja konkurence); prepoznane kompetence zaposlenih in na podlagi tega razvit proces učenja in prilagajanje strategij; pisno opredeljen in razvit načrt uvajanja "učečega se podjetja" in ali so zaposleni seznanjeni s to odločitvijo.

### **2. Vodenje učečega se podjetja**

Managerski pristop v središče postavlja ljudi, njihove kompetence in njihovo ustvarjalno



uporabo oz. izrabo znanja pri delu. Vodje so vzor sodelavcem, njihovi trenerji, mentorji in svetovalci. So spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov. Pri pomembnih odločitvah dosegajo visoko soglasje sodelavcev. Vloga managerjev je ustvarjanje takšnih mehanizmov, s katerimi omogočajo posameznikom in timom, da pri svojem delu sproščajo svoj celoten potencial in znanje, kar se kaže v njihovi uspešnosti in produktivnosti. Poudarek pri vodenju USP je na primerni kombinaciji usmerjenosti k rezultatom in k ljudem.

Pri tej presoji uspešnosti realizacije te zahteve preverjamo, ali so vodje nosilci odgovornosti za uvajanje koncepta USP; ali prepoznavajo in razvijajo bistvene kompetence svojih sodelavcev in so pri tem svetovalci in mentorji; ali spodbujajo učenje in skupaj s svojimi zaposlenimi sooblikujejo program usposabljanja, osebni razvoj sodelavcev, timsko delo in program stalnih izboljšav; ali iščejo konsenz o ključnih vprašanjih med vplivnimi udeleženci podjetja in v reševanje "problemov" vključujejo širši krog zaposlenih; ali so spodbujeni k lastnemu napredku na podlagi merjenja lastne uspešnosti.

### **3. Podjetniška kultura**

Trden sistem vrednot, pozitivno organizacijsko ozračje, celovito motivacijsko okolje in odprt komunikacijski prostor so ključni dejavniki za sprostitev ustvarjalnosti, podjetnosti in inovativnosti. V USP mora podjetniška kultura podpirati in poganjati aktivnosti, ki so potrebne za doseg strateških ciljev. Podjetniška kultura tudi pomaga predvideti, kako se organizacija odziva in kako se bo odzivala v prihodnosti. Usklajenost kulture in strategije se odraža v visoki motiviranosti in pripadnosti zaposlenih podjetju.

Vodstvo podjetja goji odprt pristop do zunanjega okolja, do trga in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v svoje zaposlene, odgovornost in iniciativnost.

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve preverjamo ali je razvita in vzdrževana organizacijska kultura usmerjena h kupcem in njihovo zadovoljstvo redno preverja; ali je organizacijska klima in pripravljenost za nenehno učenje ugodna, kar se kaže v stališčih zaposlenih do skupnih norm in vrednot; ali so vzpostavljeni partnerski odnosi med vodstvom in zaposlenimi; ali redno ocenjevanje podjetniške kulture kaže na

razvitost procesov ustvarjalnosti, inovativnosti in notranjega podjetništva v podjetju; ali ima podjetje razvit sistem internega komuniciranja in odnosov z javnostmi.

#### **4. Upravljanje sprememb in inovacij**

Vodstvo zagotavlja, razvija in vzdržuje sposobnost nenehnega izboljševanja sistemov, delovnih procesov, proizvodov in storitev. Pri tem mora razviti primerne načine za obvladovanje sprememb in procese za izvajanje sprememb. Vodstvo zato uporablja različne pristope in principe (princip Demingovega kroga PDCA, princip R-A-D-A-R po modelu poslovne odličnosti).

Rezultati sprememb pokažejo ustreznost vzpostavljenih pristopov, učinkovitost njihovega izvajanja in kje na poti do zelenega stanja se podjetje nahaja. Za doseganje pričakovanih rezultatov je potrebno smiselno izboljšati ugotovljene odmike v pristopih.

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve preverjamo, ali se sistem izvajanja nenehnih izboljšav, glede na analizo obstoječih sistemov in ugotavljanje potrebnih sprememb, uspešno in učinkovito izpopolnjuje; ali poteka izvajanje nenehnih izboljšav po vseh ravneh in procesih podjetja; ali so zaposleni seznanjeni s sistemom izboljšav in usposobljeni za uporabo metod in tehnik za nenehno izboljševanje; ali se na podlagi procesov prepoznavanja in potrjevanja izboljšav, ki so vključeni v sistem vodenja, postavljajo cilji za vodenje sprememb; ali se izvaja merjenje učinkov izboljšav in inovacij.

#### **5. Proces pridobivanja novega znanja**

Proces pridobivanja znanja v USP mora omogočiti smotrno ustvarjanje, shranjevanje, varovanje, prenašanje, uporabljanje ter merjenje znanja, da bi podjetje pridobilo (utrdilo) konkurenčne prednosti in boljši finančni položaj na dolgi rok. Razvoj in prenos lastnih znanj v izdelke oziroma v storitve sta uvrščena med poslovne procese, ki so skrbno načrtovani in se stalno izboljšujejo. Vodstvo in zaposleni ustvarjajo tako delovno okolje, kjer se vsi radi učijo.

Procesi učenja potekajo načrtovano in kontinuirano za vse zaposlene in z učinkovitimi metodami. Vodstvo zagotavlja zaposlenim, da razvijajo in izrabljajo zmožnosti in priložnosti pri delu.

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve preverjamo ali je proces učenja identificiran in opredeljen med poslovnimi procesi (kot proces pridobivanja novih znanj), ali ima opredeljene integralne dejavnike (izobraževalne potrebe, načrt izvedbe, programi, organizacija izvedbe, ovrednotenje), ali vodstvo zagotavlja vse potrebno za njegovo izvajanje (čas, prostor, finance); ali so znanja, ki so potrebna za doseg strateških ciljev, pisno opredeljena, ali se novo znanje preverja v praksi; ali vodstvo izvaja svojo dejavnost na podlagi pisno opredeljenega programa za doseg ciljnih znanj (pregled in analiza stanja, opredelitev ciljev, določitev nalog in načinov, kako naloge opraviti in določitev kazalcev uspešnosti izvedbe programa), ali zaposleni razumejo učenje kot "zaznavanje in odpravljanje napak"; ali zaposleni skupaj s predpostavljenimi načrtujejo svoje učenje; ali poteka učenje kontinuirano (stalno) in so v izvajanje programa vključeni vsi zaposleni.

## **6. Gospodarjenje z znanjem**

Vsaki zaposleni je odgovoren za svojo profesionalno in osebno rast in za razvoj osebnih kompetenc, ter soodgovoren za prenos znanj in veščin na sodelavce, vodstvo pa zagotavlja učinkovito gospodarjenje z znanjem. Učenje omogoča posameznikom, da dosežajo konkurenčne prednosti in poleg znanja (KAJ) so za učenje potrebne še veščine (KAKO), odnos, vedenjske in osebne lastnosti (ZAKAJ) ter zavedanje, KOMU je to namenjeno (kupcu).

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve preverjamo ali podjetje načrtno uvaja, razvija, nadgrajuje in dokumentira (metoda zapisovanja oz. kodifikacije) koncept kompetenc zaposlenih in znanje, ki je podjetju najbolj potrebno, ali pri tem uporablja sodobne tehnologije (npr. model gospodarjenja z znanjem, koncept primerjave z najuspešnejšimi-benchmarking, itd); ali zagotavlja dostopnost znanja tistim, ki znanje potrebujejo; kakšna je učinkovitost ustvarjanja novega znanja, ali je določen način varovanja znanja in postopki ukrepanja v primerih kraj in zlorab znanja; ali podjetje omogoča, da se eksplicitno (poročila, strukturni dokumenti) in tiho znanje (zbirka najboljših praks) prenaša in uporablja med posamezniki in med skupinami; ali se ustvarja potrebno infrastrukturo (računalniška, programska oprema) za prenos znanja, ali se prenos znanja spodbuja z rotacijami ključnih strokovnjakov v podjetju.

## **7. Spodbujanje učenja in nagrajevanje**

Zaposleni so spodbujeni za pridobivanje in izmenjavo znanja ter izkušenj, saj imajo od tega korist tako zaposleni kot tudi podjetje. Podjetje ima korist od uspešnosti posameznika, ki se pokaže v doseganju ciljev in v razvoju podjetja. Posameznik ima korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže v večjih možnostih za doseganje nadaljnje osebne uspešnosti kot tudi v nagradah za doseženo uspešnost. Osnova za nagrajevanje je skladna z izbranimi poslovnimi strategijami.

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve se preverja ali vodstvo zagotavlja, razvija in prilagaja sistem nagrajevanja konceptu USP in razvoju kompetenc; ali vodstvo spodbuja in nagrajuje (individualna, skupinska uspešnost) prizadevanja za povečevanje znanja ter izmenjavo znanj in izkušenj med posamezniki in timi; ali vodstvo spodbuja znanje zaposlenih za dvig inovativnosti in notranjega podjetništva, ali so rezultati nagrajeni; ali sta timski in projektni način dela prepoznana in uveljavljena, ali so rezultati timskega in projektnega dela nagrajeni; ali ima podjetje merila uspešnosti prilagojena različnim skupinam zaposlenih, ali vodstvo uveljavlja različne programe in oblike nagrad ter priznanj.

## **8. Učinki naložb v znanje**

Podjetje spremlja in meri kratkoročne oz. direktne učinke naložb v znanje. Z vrednotenjem učenja in znanja želimo dobiti odgovore na vprašanje, ali smo z učenjem dosegli načrtovane cilje, opredeljene v strategijah rasti. Podjetje ima razvit diagnostični nadzorni sistem, ki meri, spremlja in nadzira ključne dejavnike uspeha (koliko, kaj). Vodstvo pri tem ugotavlja spremembo vedenja in povečane konkurenčne prednosti, ki so posledica novih znanj in kompetenc. Vodstvo preverja tudi učinkovitost načinov uveljavljanja znanja, inovativnosti in podjetnosti.

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve se preverja ali se rezultati učenja ugotavljajo na ravni podjetja, skupine in posameznika (kazalci naložb v učenje in kazalci povezave med znanji in poslovno uspešnostjo podjetja kažejo pozitiven trend); ali se rezultati učenja in rasti primerjajo z najboljšimi v panogi, v regiji, državi in s konkurenco; ali se uporabljajo metode evalvacije za povezavo med novo pridobljenimi znanji, produktivnostjo, kakovostjo dela ter zadovoljstvom zaposlenih;

ali je mogoče dokazati, da se učinki novo pridobljenih in preteklih znanj zlasti kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti skupin, timov ali podjetja; ali se uporabljajo metode evaluacije za rast znanja in kompetenc.

### **9. Koristi pridobivanja novih znanj za zaposlene**

Vodstvo spremlja razvoj zaposlenih, rast njihove poslovne in osebne uspešnosti, zadovoljstvo zaposlenih in izrabo njihovih znanj ter kompetenc in na podlagi tega rednega procesa, vodstvo preverja učinke različnih dejavnosti vodenja.

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve podjetje preverja, ali se splošna stopnja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih stalno povečuje; ali izmerjen indeks napredka v osebni rasti in razvoju zaposlenih oz. v izrabi kompetenc kaže trend izboljšanja; ali je vsakemu zaposlenemu jasno, kako lahko izboljša svojo učinkovitost, ali ima vsak zaposleni dostop do ključnega znanja in primerne pogoje za uresničevanje ciljev; ali so zaposleni motivirani in nagrajevani za njihov osebni prispevek, za prispevek njihove skupine ali tima; ali so zaposleni motivirani in nagrajevani za izvajanje sprememb, predlaganje in realizacijo inovacij in izvajanje stalnih izboljšav.

### **10. Vpliv uporabe koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja**

Načeloma je učeče se podjetje pri konkurenci, v svojem okolju, v panogi in v širšem prostoru prepoznano po poslovni odličnosti, privlačnosti in pozornosti<sup>41</sup> in dosega dolgoročno uspešnost. Svojo konkurenčnost dosega predvsem na temelju znanja in kompetenc zaposlenih, na razvoju organizacijskih rešitev, ki omogočajo plodno ravnovesje izkoriščanja že znanega in ustvarjanja novega.

Vodstvo redno spremlja prispevek koncepta »USP« k razvijanju in ohranjanju konkurenčnosti.

Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve preverjamo, ali stopnja rasti podjetja oz. donosnost kaže pozitivni trend po izbranih kazalnikih glede na strateške in letne cilje na ravni podjetja in na ravni organizacijskih enot; ali novi in izboljšani izdelki lastne

---

<sup>41</sup> Za preživetje in uspeh ni več dovolj, da si dober, da so odjemalci zadovoljni. Če hočemo uspeti, jih moramo pritegniti in zasvojiti, pridobiti moramo njihovo pozornost.

inovacijske dejavnosti kažejo na izboljšanje, povečano vrednost prodaje in rast ekonomičnosti in rentabilnosti; ali stopnja rasti kaže pozitiven trend po izbranih kazalnikih v primerjavi s panogo, prostorom in s konkurenco; ali je podjetje dejavnik pozitivnih sprememb v okolju, kar se kaže v privlačnosti za vlagatelje, ugledu v lokalnem in širšem prostoru, druženjem z najodličnejšimi; to pa predstavlja zadovoljstvo za lastnike, kupce in zaposlene (Inštitut 2003a: 7-17).

### **10.3. POSTOPEK SAMOOCENJEVANJA**

Namen samoocenjevanja (Inštitut USP:2003a:17) je spodbuditi podjetja k rednemu spremljanju lastnega napredka z vidika izpolnjevanja zahtev učečega se podjetja. Ocenjevanje napredka v rasti in razvoju podjetja nam razkriva, kako podjetje izrablja znanje in kompetence ljudi ter smer in stopnjo hitrosti notranjih sprememb za doseganje poslovne odličnosti. V okviru tega standarda je razvit ocenjevalni model (priloga 7, str.88), katerega rezultati nakazujejo predvsem smer ter stopnjo hitrosti doseganja poslovne odličnosti.

Zahteve standarda so predstavljene na dveh ravneh. Najprej je podana splošna zahteva, nato sledi opis podrobnejših zahtev. V delu, ki je namenjen samoocenjevanju, je oblikovanih 50 vprašanj, ki enakomerno pokrivajo vseh deset zahtev standarda. Skupno je na voljo 500 točk za oceno uspešnosti uvajanja sistema in dosežkov. Ugotovitve služijo v naslednji fazi analize kot uporabno izhodišče za oblikovanje predlogov konkretnih aktivnosti za izboljšanje stanja na izbranih področjih in omogočajo podjetjem primerjavo tudi z dosežki drugih podjetij. To omogoča spoznati najboljšo prakso v lastnem podjetju, predvsem pa ugotovitev, ali smo boljši od konkurence. Pri realizaciji zahtev tega standarda se ocenjuje učinkovitost prizadevanj podjetja s treh vidikov:

- pristopa in izgradnje sistema (sistemski vidik)
- doseganja konkretnih rezultatov v praksi,
- dinamike doseganja napredka, kar nam služi zgolj v informativne namene.

Celovit in sistematičen pristop pomeni, da so aktivnosti za izgradnjo sistema načrtovane tako, da upoštevajo povezave med dolgoročnim in kratkoročnim, med celoto in posameznimi deli,

med človekom, znanjem, tehnologij, vzroke in posledice, da se aktivnosti redno izvajajo po principu kroga PDCA<sup>42</sup> in da se aktivnosti enako izvajajo na vseh ravneh, na vseh področjih oz. dejavnostih. Presoja celovitosti in sistematičnosti pristopa in izgradnje sistema se izvaja na podlagi dokumentacije, ki podpira aktivnosti za udejanje USP. Pri ocenjevanju rezultatov v praksi vrednotimo stopnjo realizacije posameznih zahtev iz standarda, še posebej pa preverjamo, ali so na voljo dokazi za posamezne ugotovitve. Za samoocenjevanje sta ključna sistemski vidik in vidik prakse. V standardu 10 lahko podjetje preverja oz. ocenjuje tudi dinamiko in obseg svojega napredka. Rezultati so informativni in lahko služijo podjetju kot izhodišče za izboljšave.

## **11. PRIMERJAVA STANDARDOV (ISO, VDA 6.1, POSLOVNA ODLIČNOST, S10 in VVL)**

Glede na to, da S10 temelji na načelih učečega se podjetja, na načelih standardov kakovosti in načelih poslovne odličnosti, kar pomeni, da združuje in nadgrajuje elemente vseh naštetih modelov, sem naredila okvirno primerjavo. Na podlagi petih ključnih kriterijev učečega se podjetja (opredelitev strateškega managementa, vloga voditeljev, človeški viri, znanje in učenje in vrednotenje), sem primerjala standard S10, VDA 6.1, VVL, model odličnosti in ISO 9001:2000. Ugotovila sem naslednje (priloga 3, str.82)

### **1. kriterij**

**Opredelitev strateškega managementa** lahko zasledimo pri vseh petih standardih.

Model odličnosti ima strateško načrtovanje opredeljeno v 2.kriteriju *Politika in strategija*, kjer mora biti opredeljeno poslanstvo in vizija, jasna strategija, načrti, cilji, procesi. Standard VVL ima strategijo opredeljeno v svojem 2.načelu *Načrtovanje*, kjer ima podjetje opredeljene načrt z jasno določenimi cilji, vizijo in nalogami za njihovo doseganje. Standard VDA 6.1 ima strateški management opredeljen v zahtevi 1 (Z1) *Strategija podjetja*: strateški plan poslovanja - vidik stroškov, prodaje, kakovosti in 01.2 *Vodenje podjetja*, kjer so v okviru politike kakovosti določeni cilji kakovosti, proces stalnih izboljšav in nadzorovani rezultati.

ISO 9001:2000 ima v točki oz.poglavju 4 *Sistem vodenja kakovosti* opredeljene strateške cilje, procese, vire, izdelke, merila, izboljšave, sistem obvladovanja dokumentacije. S10 ima v 1.zahtevi standarda *Strateški cilji podjetja in urejenost sistemov* opredeljeno vizijo,

---

<sup>42</sup> planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj

poslanstvo, strateški načrt, opredeljene cilje, poslovno politiko in strategije za doseganje uspešnosti, razvit proces učenja, načrt uvajanja USP...

## 2. kriterij

**Vloga voditeljev** prav tako vsebuje vseh pet standardov. Model odličnosti ima opredeljeno vlogo managementa v 1.kriteriju *Voditeljstvo*, kjer vodje razvijajo poslanstvo, vizijo, se osebno vključujejo v razvoj, motivirajo in podpirajo zaposlene. Standard VVL ima vodstvo opredeljeno v 1.načelu *Zavezanost*, kjer je obveza vodstva, da določi strategije za razvoj zaposlenih, akcije, spodbuja zaposlene in zagotavlja enake možnosti pri razvoju svojih zaposlenih in v 3.načelu *Izvajanje*, kjer so naloge vodstva odgovornost in izvajanje aktivnosti za razvoj zaposlenih z izobraževanjem, razvijanje partnerstva, učinkovita poraba sredstev za učenje. V Standardu VDA 6.1 vloga voditeljev ni opredeljena. ISO 9001:2000 opredeljuje vlogo managementa v točki 5 *Odgovornost vodstva*, njegovo zavezanost, osredotočenost na stranke, kupce, odjemalce in točki 5.3 *Politika kakovosti*, načrtovanja, organiziranja, ki določa odgovornosti in pooblastila ter vodstveno oceno delovanja sistema. S10 definira naloge in odgovornosti vodstva v 2.zahtevi *Vodenje učečega se podjetja*, kjer voditelji spodbujajo zaposlene, so svetovalci, mentorji, trenerji in odgovorni za uvajanje USP, načrtujejo razvoj in izobraževanje svojih zaposlenih, jih motivirajo in nagrajujejo, iščejo konsenz.

## 3.kriterij

**Človeški viri** ni prisoten pri vseh petih standardih. Model odličnosti ima opredeljene zaposlene v kriteriju 3 - *Zaposleni*, kjer definira, kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in potencial svojih ljudi, kako zaposleni komunicirajo med seboj, si delijo znanje, podjetje pa skrbi zanje. Standard VVL v 1.načelu *Zavezanost* opredeljuje, da je vsak zaposlen odgovoren za lastno izobraževanje in iskanje možnosti za nenehno učenje in Standard VDA 6.1 ima kriterij zaposlenih opredeljen v Z1.4 in Z1.5 *Strategija podjetja* (postopek merjenja zadovoljstva kupcev in zaposlenih, ugotavljanje sprememb) in 04.6 *Usposabljanje/kadri* (ali obstajajo ukrepi za motivacijo in dviganje zavesti za kakovost...).

ISO 9001:2000 zelo skopo omenja svoje zaposlene, v 6.točki *Upravljanje in zagotavljanje virov* je osebje le en element virov, poleg sredstev, financ in delovnega okolja (varstvo in



zdravje pri delu). Točka 6.2. Človeški viri npr. določa, da je razvijanje zaposlenih smotrno in učinkovito.. Standard S10 kriterij človeških virov opredeljuje v 9. zahtevi *Koristi pridobivanja novih znanj* za zaposlene in preverja, ali so zaposleni zadovoljni, motivirani, inovativni, ali se zavedajo pomena lastnega učenja in razvoja, ali vedo, katere sposobnosti razviti za doseg skupnih ciljev itd.

#### **4.kriterij**

**Znanje in učenje** prav tako ni prisoten pri vseh petih standardih. Pri Modelu odličnosti ga ni zaslediti. Standard VVL v 2. načelu *Načrtovanje* definira načrtovanje razvoja zaposlenih, opredelitev izobraževalnih potreb in virov, jasno opredeljene prednostne naloge, ki razvoj zaposlenih vključujejo v cilje. V 3. načelu *Izvajanje*, Vlagatelj v ljudi razvija svoje zaposlene smotrno in učinkovito, zaposleni razumejo pomembnost učenja itd. Standard VDA 6.1 ima znanje in učenje opredeljeno v zahtevi 04. *Usposabljanje/kadri*, kjer je za vse naloge potrebno določiti potrebo po usposabljanju, usposabljanje izvesti in dokumentirati, zaposlene uvajati in poučevati. ISO 9001:2000 opredeljuje znanje in učenje v točki 6.2.2. *Kompetentnost, zavedanje in usposabljanje*, kjer standard zahteva določitev kompetenc za osebe, ki izvajajo aktivnosti in ki vplivajo na kakovost, zagotavljanje usposabljanja, ocenitev učinkovitosti usposabljanja, zagotovitev, da se osebje zaveda pomena teh aktivnosti za doseganje ciljev in kakovosti. S10 znanje in učenje opredeljuje kar v treh zahtevah, 5. *Proces pridobivanja novega znanja* (znanja so pisno opredeljena, zaposleni skupaj z vodstvom načrtujejo izobraževanje), 6. *Gospodarjenje z znanjem* (način varovanja, prenašanja, shranjevanja in dostopnost znanja vsem zaposlenim) in 7. *Spodbujanje učenja in nagrajevanja* (vodstvo spodbuja znanje zaposlenih, zagotavlja in razvija sistem nagrajevanja..)

#### **5.kriterij**

**Vrednotenje** pa je zopet element, ki je prisoten pri vseh petih standardih. Model odličnosti ima merjenje rezultatov opredeljeno kar v štirih kriterijih. V kriteriju 6. *Rezultati v zvezi z odjemalci*, 7. *Rezultati v zvezi z zaposlenimi*, 8. *Rezultati v zvezi z družbo* in v kriteriju 9., ki je bolj bistven, *Ključni rezultati delovanja*. To so pokazatelji uspešnosti delovanja in rezultati, ki jih organizacija načrtuje in skuša izboljšati s ključnimi kazalci (procesi, viri, finance, tehnologija, informacije, znanje). Standard VVL zaznava učinke vlaganja v ljudi pri izvajanju dela organizacije, tima in posameznikov v načelu 4. *Vrednotenje*, saj razvoj zaposlenih izboljšuje izvajanje dela, kar se lahko izmeri in ovrednoti. Standard VDA 6.1 vrednoti

rezultate v zahtevi Z1.2 *Strategija podjetja*, in sicer z metodami merjenja rezultatov poslovanja in rednega uvajanja izboljšav. ISO 9001:2000 v točki 8. *Merjenje, analize in izboljšave* nadzoruje in meri proizvode, procese, zadovoljstvo odjemalcev in sistem vodenja ter zagotavlja stalno izboljševanje sistema. Vrednotenje S10 je opredeljeno kot zahteva 8. *Učinki naložb v znanje* (ugotavljajo se rezultati učenja in rasti, metode evalvacije...) in 10. *Koristi pridobivanja novih znanj za zaposlene* (uresničevanje strategije se spremlja in meri, določajo se nove aktivnosti in izboljšave, izvajajo se analize...).

S10 se v vseh petih kriterijih primerjave (strateški management, voditeljstvo, človeški viri, znanje in učenje in vrednotenje) prekriva s točkami standarda ISO 9001:2000, kriteriji modela odličnosti, načeli Vlagatelj v ljudi in zahtevami VDA 6.1. Če vsebinsko primerjamo standarde med seboj, ugotovimo, da S10 namenja kar tri zahteve kriteriju učenja in znanja (5.,6. in 7.zahteva) in dve zahtevi kriteriju vrednotenja (8. in 10 zahteva). Pri ostalih standardih pa v večini ena točka oz. zahteva pokriva en kriterij. Razen manjših izjem VVL pokriva voditeljstvo v načelu 1 in 3, znanje in učenje pa v načelu 2 in 3 in VDA 6.1, ki pokriva človeške vire v dveh zahtevah (Z1.4 oz.Z1.5 in 04.6). Poleg tega pa ima S10 še dve zahtevi, ki sta zelo pomembni področji USP, 3. zahteva je podjetniška kultura in 4. upravljanje sprememb in inovacij. Standard 10 torej po vsebini in širini znanja in prakse nadgrajuje ostale modele in standarde.

## **12. RAZISKAVA V PODJETJU PLAMA-PUR**

Raziskavo "Implementacija Standarda 10" v podjetju Plama-pur sem izvedla v maju 2003. Na podlagi lastnega vprašalnika (priloga 5, str. 85 in priloga 6, str. 86) za ocenjevanje 2. in 3. zahteve S10 (priloga 4, str. 83), sem želela preveriti, kje na poti k USP se nahaja podjetje Plama-pur in ali vsebina Standarda 10 ustreza objektivni oceni glede koncepta USP v podjetju.

### **12.1. PREDSTAVITEV PODJETJA PLAMA-PUR**

Podjetje Plama-pur je proizvajalec in predelovalec mehkih poliuretanskih pen. Njihovi proizvodi so prisotni na trgih 14-ih držav, pomembnejši poslovni partnerji so Italija, Nemčija, Avstrija, Madžarska, Poljska, Rusija, Indija, Avstralija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina.

Na trgu široke potrošnje je podjetje Plama-pur znano po čistilnih gobicah, peni v avtomobilskih sedežih, oblazinjenem pohištvu, čevljih in oblačilih.

Plama-pur spada med srednje velika podjetja, saj ima 230 zaposlenih. Uspešna rast in hiter razvoj podjetja sta v veliki meri plod strokovno usposobljenih ljudi, ki sledijo zahtevam trga, stroke, okolja. Podjetje sledi stalnim svetovnim razvojnim in tehnološkim dosežkom in jih dokaj hitro vključuje v proizvodnjo. V zadnjih desetih letih intenzivno vlagajo v zagotavljanje kakovosti, posodobitev tehnologije in tehnične opreme, razvoj in širjenje trgov, usposabljanje in razvoj kadrov, vodenje in upravljanje poslovnih procesov in v zmanjševanje obremenjenosti okolja.

Do sedaj so že pridobili standard ISO 9001 in avtomobilski standard zagotavljanja kakovosti VDA 6.1. Naslednji cilj pa sta standarda ISO 14001 in ISO TS 16949. Njihov osnovni cilj je popolnoma zadostiti zahtevam kupcev, njihov glavni cilj pa je postati pomemben dobavitelj mehke poliuretanske pene z različnimi fizikalno kemijskimi lastnostmi sestavljalcem avtomobilskih delov na evropskem trgu.

Podjetje Plama-pur uvaja koncept USP od leta 2001 dalje, vendar gre uvajanje USP počasi, tudi zaradi dejavnosti podjetja, ki ima v prvem planu povečevati dobiček, obseg proizvodnje in zadovoljstvo kupcev (po ISO in VDA standardih). Vodja kadrovske službe v podjetju Plama-pur, g. Vladimir Vinšek je povedal, da je podjetje v stanju priprav na uvajanje koncepta USP. Gre za fazo razumevanja, ki traja dve do tri leta, da se koncept osvoji, razume in se implementira skozi vrsto dejavnosti. Od začetku uvajanja USP v Plama-pur so že minila tri leta, zato me je zanimalo, kje na poti k USP je podjetje Plama-pur trenutno.

## **12.2. IMPLEMENTACIJA S10**

### **Cilj raziskave**

Na primeru podjetja Plama-pur želim v diplomski nalogi dokazati dve hipotezi. Prva trditev je, da podjetje Plama-pur v veliki meri izpolnjuje izbrane zahteve Standarda 10 in s tem uresničuje koncept USP. Druga trditev je, da uvajanje koncepta USP vodi k poslovni uspešnosti podjetja Plama-pur.

### **Teoretska izhodišča**

Za raziskavo sem si izbrala 2. in 3. zahtevo S10 zato, ker ima management ključno vlogo pri

uvajanju koncepta USP v podjetje in ker se uresničevanje tega koncepta najbolj izraža v organizacijski kulturi.

Management ima pomembno nalogo pri motiviranju zaposlenih, pri načrtovanju, izvedbi in ocenjevanju učenja in nabiranju novega znanja in izkušenj. Managerji morajo biti svetovalci, mentorji, trenerji, ki vodijo svoje zaposlene do njihove uspešnosti in s tem uspešnosti podjetja. Če management nima posluha za uvajanje koncepta USP in njegovo uresničevanje, potem podjetje nikoli ne bo postalo učeče se podjetje.

Podjetniško kulturo pa sem izbrala zato, ker je ta zahteva zelo blizu moji kulturološki usmeritvi in poznam to področje bolje kot ostala področja zahtev S10. Podjetniška kultura je pomembna, ker se tu odražajo vsi vzorci obnašanja, vedenja in mišljenja.

Zaposleni s seboj v podjetje prinesejo svoje izkušnje, svoje miselne modele, svoje vrednote, svoje cilje, svoje želje. Kultura podjetja mora nuditi zaposlenim primerne pogoje, da poklicno in osebno rastejo, da zaposleni skupaj postavijo cilje in vizijo podjetja.

### **Metodologija**

Za ugotavljanje stanja sem kot primarni vir uporabila lasten vprašalnik za intervju (glej priloga 1, str...) in vsebino 2. in 3. zahteve Standarda 10. Za bolj objektivno oceno stanja v podjetju Plama-pur sem uporabila tudi sekundarne vire, in sicer gradivo Inštituta o podjetju Plama-pur in interno gradivo podjetja Plama-pur: poročilo delničarjem za leto 2002, Letni plan 2003, Raziskavo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih družbe Plama-pur v letu 2003.

Ker sem v raziskavi preverjala samo dve področji oz. zahtevi USP in ker je bilo potrebno na podlagi rezultatov podati neko splošno oceno o uspešnosti uvajanja USP v podjetje, sem za bolj natančne rezultate sestavila dva tipa vprašalnikov. Enega za zaposlene in drugega za vodstveni kader. Vprašalnik tako sestavlja 21 vprašanj za zaposlene in 27 vprašanj za vodstveni kader. Vprašanja sem sestavila na podlagi samoocenjevalnega dela (trditve) 2.in 3.zahteve S10, tako da vprašanja pokrivajo vsebino obeh zahtev. V raziskavo sem vključila 6 članov vodstva v upravi in 3 zaposlene delavce v proizvodnji. Vprašalnik sem preverjala v obliki intervjuja in vsak intervju je trajal približno 30 minut za vodstveni kader in 15 minut za zaposlene.

### **12.3. ANALIZA IN OCENA STANJA**

Zaradi časovnih rokov, obilice dela in pritiskov glede doseganja dnevnih normativov v proizvodnji, so si vsi zaposleni težje vzeli čas za mojo raziskavo. Iz nezanimanja delavcev za mojo raziskavo sem tudi ugotovila, da delavci niso naklonjeni nobenim raziskavam in preverjanju, saj so kar precej nezadovoljni z vodstvom in s plačami. Takšno stanje potrjuje tudi interna raziskava o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, ki je bila izvedena v letu 2003<sup>43</sup>. Zaposleni so na moja vprašanja odgovarjali kratko in jedrnat, razumeli so večino vprašanj, nekatera pa sem jim dodatno razložila. Težave pri preverjanju vodstva so se pokazale v sami strukturi vprašanj, ki so sicer napisana v kolikor je mogoče poenostavljeni obliki, vendar niso vsi vodstveni delavci seznanjeni s pojmi in elementi koncepta USP. Nekaj vprašanj sem morala dodatno pojasniti, da so znali odgovoriti nanje. Dobra plat raziskave pa je, da so odgovori in podatki tako bogati, da sem lahko tudi iz preverjanja dveh zahtev dobila oceno stanja glede koncepta USP v podjetju.

Odgovore na vprašanja, ki sem jih dobila iz intervjujev z vodstvom in zaposlenimi, sem vrednotila na podlagi sistema ocenjevanja, kot ga uvaja S10, to je na ravni sistema in na ravni prakse ( priloga 7, str.88). Če je sistem v podjetju postavljen (uveden) in razvit, je to razvidno iz ustrezne dokumentacije. V praksi pa se preverjajo rezultati in tisti dokazi, ki obstajajo. Ocena stanja zajema točke, ki naraščajo glede na uspešnost izvajanja zahteve, od 0, 4, 6, 8, do 10 točk. Za preverjanje 2. zahteve S10, Vodenje USP, lahko podjetje, ki izpolnjuje vse kriterije in ima na voljo ustrezno dokumentacijo, dobi 50 točk.

Podjetje Plama-pur pri vodenju dosega 30 točk, to je torej 60 - odstotna uspešnost. Glede na podatke iz vprašalnika in glede na dostopno gradivo podjetja Plama-pur sem ocenila, da podjetje dosega srednji nivo uspešnosti pri uresničevanju te zahteve. To pomeni, da je sistem vodenja deloma uveden in razvit le na ravni podjetja, da je večina dokumentacije na razpolago, da so rezultati v pretežni meri razvidni in dokazi v glavnem na razpolago. Vodstveni kader ima glede svoje uspešnosti uvajanja sprememb boljše mnenje, kot ga imajo delavci o njihovem delu.

Če se osredotočim na posamezne trditve, ki sem jih ocenjevala pri zahtevi vodenje USP, vseh

---

<sup>43</sup>zaposleni so v raziskavi (Prosen, 2003:13-15) pokazali večje nezadovoljstvo z notranjimi odnosi, notranjim komuniciranjem in informiranjem in nagrajevanjem.

pet trditev dosega srednji nivo uspeha, torej 6 od 10-ih točk. To pomeni, da vodje na vseh ravneh podjetja lahko predstavijo večino rezultatov uvajanja koncepta USP, čeprav večina vodij ne ve za ustrezne dokumente (letni plan in strategija), zaposleni poznajo poslanstvo in cilje podjetja, učinki uvajanja so delno pregledni (povečan obseg znanja, ki bo še bolj pomemben ob vstopu v EU in uvajanje timskega dela-sinergija med različnimi profili).

Izpisek kompetenc zaposlenih obstaja do V.stopnje izobrazbe, vodje spodbujajo in razvijajo sposobnosti svojih sodelavcev z različnimi oblikami izobraževanja (plačilo študija ob delu, obvezna izobraževanja), z boljšim delovnim mestom, potem so še interne konference za predstavitev strokovnih kadrov, za prenos znanja in nagrade za inovacije.

Vodje delno prepoznavajo potrebna strateška znanja na vseh nivojih in uvajajo program osebnega razvoja sodelavcev glede na stanje razvojnih potreb in analizo situacij. Managerji sami oblikujejo programe usposabljanja, delavci pri tem ne sodelujejo veliko (za to so delno odgovorni managerji, ki jih ne spodbujajo dovolj, delno delavci, ki niso dovolj motivirani).

Dokument o postopkih in učinkih razvoja kompetenc večini vodij ni poznan, vendar pa je kadrovska služba na podlagi letnega plana naredila matrico oz. načrt za napredek v službi. Ključne odločitve so še vedno na ravni uprave, vendar so o tem obveščeni vsi zaposleni (letni plan, informacije na oglasni deski).

Spore glede poslovanja podjetja pa rešujejo ad hoc skupine, kadrovska služba, poročila o tem pa prejmejo nadrejeni. Uspešnost managementa se meri predvsem s finančnimi kazalci, ki so opredeljeni v letnem planu (donosnost kapitala, dobiček, dodana vrednost na zaposlenega).

Rezultati preverjanja tretje zahteve S10, Podjetniška kultura, so veliko bolj raznoliki. V splošnem pogledu podjetje dosega 68 - odstotno uspešnost pri uresničevanju te zahteve. Podjetje Plama-pur ima srednje dobro razvito organizacijsko kulturo v podjetju, kar je tudi posledica nekaj letnega uvajanja usmeritev s področja kadrov (HRM), zato se v praksi uporabljajo določene rešitve. Podjetje uresničuje tudi standarda ISO 9001 in VDA 6.1, zato je povezanost strategije in kulture v podjetju dokaj visoka. Po moji raziskavi je podjetje Plama-pur pri uresničevanju zahtev podjetniške kulture doseglo v povprečju več kot 6 točk (6.8) od 10 točk. Zakaj več kot 6 točk? Ker ima podjetje s 6 točkami delno razvit in uveden sistem in dokumentacijo in nekatere dokaze na ravni prakse. Pri Plami-pur je ravno sistemski vidik (dokumenti, dokazi) močnejša stran njihove razvite kulture, vendar pa na naslednji nivo (8 točk) podjetje še ne more, ker zahteve ne "živijo" v celoti tudi v praksi. Podjetje ima torej

postavljene cilje, vrednote organizacijske kulture, vsi zaposleni jih poznajo, objavljeni so v letnem planu. Vodstvo ocenjuje podjetniško kulturo, zagotavlja podatke o resničnih vrednotah, normah zaposlenih in predlaga ukrepe na podlagi raziskave o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, ki jo izvajajo vsaki dve leti.

Ta raziskava pokriva tudi naslednjo trditev S10, da se motivacija za nenehno učenje in ustvarjalnost preverja z merjenjem klime in stališč zaposlenih do skupnih norm in vrednot. Formalni dokazi (izobraževalni programi, raziskava) so vsi na voljo, v praksi so zaposleni srednje navdušeni nad nenehnim izpopolnjevanjem in učenjem (63%) (Prosen, 2003:11). Zaposleni niso zadovoljni samo s tem, da ne morejo sodelovati pri načrtovanju svojega izobraževanja.

Vodstvo v praksi redno preverja zadovoljstvo kupcev, in sicer na podlagi pogovorov vodstvenih delavcev s strankami in na podlagi števila reklamacij. Akcije za povečanje zadovoljstva strank pa so novi artikli in povečan obseg svetovanja. Pri tej trditvi se optimistično stanje podjetniške kulture konča, saj naslednja trditev, ali lahko večina zaposlenih poda pozitivno oceno o odnosih med vodstvom in zaposlenimi, vzdrži v sistemskem vidiku (raziskava o organizacijski klimi), ne pa tudi v praksi.

Zaposleni niso preveč zadovoljni z managementom, ker jih premalo spodbujajo, ker nimajo večje odgovornosti za delo, prisotno je ukazovalno vodenje, vodje se premalo pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in izboljšavah (Prosen, 2003:12).

Nič točk pa si je prislužila trditev, da se učinkovitost sistema internega komuniciranja in informiranja povečuje, saj trditev vzdrži v sistemskem vidiku (obstajajo poročila, informacije na oglasni deski, letni plan), vendar v praksi zaposleni ocenjujejo interno komunikacijo kot zelo slabo in enosmerno. Management formalno sicer obvešča zaposlene, ker je to njegova zadolžitev, vendar pa se tu za vodstvo zgodba konča.

Vodstvo ne posreduje informacij na razumljiv način, vodje in zaposleni se med seboj ne pogovarjajo sproščeno in enakopravno, delo zaposlenih ni ovrednoteno, nobenega odziva ni s strani vodstva.

Vodstveni kader je na ista vprašanja odgovarjal zelo različno, zato sem dobila zelo pestro sliko o podjetju Plama-pur. Nekateri odgovori so bili celo preveč optimistični, saj sem kmalu ugotovila, da nimajo vsi zaposleni najbolj realne slike o uvajanju USP v podjetje in so z rezultati in učinki premalo seznanjeni. Po drugi strani pa so bili delavci malo preveč

pesimistični in nerazpoloženi za sodelovanje. Na tak način pa je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi manj učinkovita. Najbolj verodostojne in realne podatke ter vso potrebno dokumentacijo sem dobila pri intervjuju z vodstvom iz kadrovske službe, dodaten vidik pa še pri intervjuju z zaposlenimi. Iz tega sklepam, da obstaja slaba komunikacija na nivoju zaposlenih in nadrejenih in vodstvenega kadra. Vodstvo se med seboj premalo obvešča o novostih, premalo skupaj načrtujejo in uvajajo koncept USP. Poleg tega pa vodje izmen tudi nimajo veliko časa za uvajanje USP, za sestanke in pogovore o izboljšavah, saj morajo dosegati minimume dela, visoko kvaliteto proizvodov, časovne roke in biti visoko produktivni. Svojim zaposlenim ne morejo in ne znajo biti mentorji in trenerji, ker koncepta USP ne poznajo dovolj. Zato se učinki uvajanja USP v podjetje ne prepoznavajo tako hitro na vseh ravneh, kot bi si mogoče želeli.

Rezultati raziskave kažejo, da ima vodstveni kader na splošno več izkušenj z elementi koncepta USP v praksi<sup>44</sup> kot pa na ravni sistema. Vodstveni kader sicer pozna dokumente, ki so nastali pri uvajanju ISO in VDA standardov (letni načrt, strateški plan, organizacijski predpis, interni časopis-bilten), vendar to niso vsi dokumenti, ki pokrivajo področje USP.

Vodstveni kader v pisarni, ki nima neposrednega stika z zaposlenimi, je manj seznanjen z dejanskimi učinki uvajanja USP. Na drugi strani pa so vodje izmen in različnih sektorjev podjetja bolj seznanjeni z učinki uvajanja koncepta USP v praksi, pri neposrednem delu z zaposlenimi.

Uvajanje koncepta USP na ravni sistema in prakse ostaja v domeni kadrovske službe. Iz tega sklepam, da je usposabljanje za notranje presojevalce in strokovno izobraževanje glede vsebine in zahtev standarda več kot potrebno za vse managerje, če želimo v podjetju izvesti samooceno. Vodstveni kader mora biti seznanjen s vsemi koncepti, pojmi in principi S10, da razume zahteve in jih lahko preverja. Ovira do bolj natančnega vpogleda v dejansko stanje podjetja Plama-pur je bila v raziskavi tudi moja (ne)usposobljenost za zunanjega presojevalca, saj sem s koncepti USP seznanjena predvsem teoretično, ne pa tudi v praksi.

## **Preverjanje hipotez**

---

<sup>44</sup> praktičnimi primeri izobraževanja, tečaji, seminarji, inovacije, sistem nagrajevanja



Prvo hipotezo, da podjetje Plama-pur v veliki meri izpolnjuje izbrane zahteve Standarda 10 in s tem uresničuje koncept USP, lahko potrdim le delno. Podjetje Plama-pur je na pol poti in na dobri poti k USP, vendar se spremembe dogajajo počasi. Pozitivne pridobitve iz ostalih standardov, ki jih že imajo (ISO 9001, VDA 6.1), se kažejo v dobro razvitem področju kadrov in to spada tudi med elemente S10. V praksi se to potrjuje s sistemom nagrajevanja, izobraževanjem, podpiranjem inovacij, v uvajanju dodatnega pokojninskega sistema za zaposlene v podjetju Plama-pur, ki je najnovejša pridobitev. Če se želi podjetje Plama-pur bolj približati konceptu USP, mora okrepiti interno komunikacijo na vseh nivojih in vlogo managementa, ki mora prevzeti nove vloge trenerjev, mentorjev in voditeljev, ki znajo popeljati svoje sodelavce do cilja.

Drugo hipotezo, da uvajanje koncepta USP vodi k poslovni uspešnosti podjetja Plama-pur, ne morem niti ovreči niti potrditi. Podjetje Plama-pur je na pol poti do USP, kar bi lahko pomenilo, da bo podjetju poslovni uspeh v prihodnosti samo še rasel. Iz letnega plana za leto 2003 in iz internih podatkov o poslovni uspešnosti<sup>45</sup> podjetja Plama-pur je razvidno, da uspeh podjetja zadnjih pet let narašča. Povprečna letna rast je 10 odstotkov. Od leta 2000 do 2002 je bila rast celo nadpovprečna in v tem času je začelo podjetje tudi uvajati koncept USP. Na podlagi takšnih podatkov bi lahko sklepali, da je hipoteza pravilna. Toda od leta 2002 zunanji dejavniki (zaostreni tržni pogoji, pritiski konkurence, recesija na evropskem trgu) zavirajo pospešeno rast in pričakovano uspešnost podjetja. Iz takšnih podatkov bi lahko sklepali na zavrnitev hipoteze. Ker pa je vpliv zunanjih dejavnikov težje empirično preverjati, obstaja možnost, da uvajanje koncepta USP in poslovna uspešnost nista v tesnejši povezavi.

## **12.4. PREDLOGI IZBOLJŠAV**

- Izboljšati komunikacijo med nadrejenimi in zaposlenimi in znotraj vodstvom

Najbolj pomembna naloga podjetja Plama-pur je izboljšati komunikacijo na vseh ravneh. Čeprav vodje izpolnjujejo vse svoje naloge in potrebne formalnosti pri obveščanju zaposlenih glede novosti, ključnih odločitev, postavitve ciljev in poslanstva, pri tem zaposleni premalo sodelujejo, premalo se o svojem delu pogovarjajo z nadrejenimi. Nihče jih ne motivira k sodelovanju in se z njimi ne ukvarja.

Vodstvu ne sme biti vseeno ali se delavci strinjajo z njihovo politiko vodenja, ali poznajo vizijo in poslanstvo podjetja, ali prispevajo svoje predloge k izboljšavam

- Managerji morajo postati voditelji

Managerji morajo postati zavezani oz. pripadni ideji USP. Razumeti morajo nujnost sprememb in potencialne koristi uspeha podjetja in posameznika. Prevzeti morajo vodstvo (Pirc, 2000:147). Samo pogoji za osebno in poslovno rast niso dovolj, zaposleni potrebujejo svetovanje in dobrega mentorja, na katerega se lahko obrnejo s svojimi težavami. Vsi managerji bi morali sprejeti to vlogo in jo uspešno izvajati oz. najeti nove strokovnjake s področja USP, če so managerji v podjetju Plama-pur preveč obremenjeni s strokovnim delom.

- Zaposlenim omogočiti večjo samostojnost pri delu

Managerji morajo opogumljati in spodbujati svoje zaposlene tako, da jim omogočijo potrebno svobodo, zaupanje, vpliv, priložnost in avtoriteto, kajti le tako se bodo zaposleni počutili pripadni in pomembni za podjetje (Pirc, 2000:149). Managerji v podjetju Plama-pur morajo postati tudi bolj naklonjeni prenašanju svojega znanja na svoje sodelavce in podrejene, ker to pomeni uspešnost za vse. Zaposleni kažejo večjo pripravljenost za sodelovanje in skupno načrtovanje kot so pripravljeni managerji upoštevati, saj to pomeni zanje dodatne napore in dodatno delo, ki ne daje rezultatov takoj in zato se uspešnost managementa po teh nefinančnih kazalcih ne more takoj meriti. Sodelovanje vseh zaposlenih pri ustvarjanju skupnih ciljev in vizije pa mora postati poslanstvo podjetja, če hoče postati podjetje Plama-pur v prihodnosti še bolj uspešno.

- Zaposliti strokovnjake oz. tim za izobraževanje in uvajanje USP

V podjetju Plama-pur primanjkuje primerne strokovnega kadra, ki bi se lahko več posvečal izobraževanju in uvajanju in razvijanju koncepta USP v podjetju. Kadrovska služba je v podjetju Plama-pur preveč obremenjena z raznovrstnim delom, zato je uvajanje koncepta USP manj uspešno.

- Preverjanje uspešnosti uvajanja izboljšav, uvedba tedenskih sestankov timov in večja natančnost pri nagrajevanju in spodbujanju zaposlenih

---

<sup>45</sup> med kriterije uspešnosti podjetja sem uvrstila podatke o prodaji, proizvodnji, rasti dobička in investicije

Vodje tudi premalo preverjajo in vrednotijo učinke dela, uvajanje izboljšav, novega znanja, izobraževanja in razvoja svojih sodelavcev, zato tudi ni pričakovanih rezultatov. Potrebno bi bilo uvesti natančen sistem preverjanja in vrednotenja novega znanja, ki bi se prenašalo na druge. Vrednotenje bi moral izvajati vsak nadrejeni za svojo skupino. Management bi moral bolj dosledno spodbujati in nagrajevati predloge izboljšav, da bi postali zaposleni bolj dejavni, motivirani in uspešni, to pa je zopet povezano s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi.

- Izobraževanje celotnega managementa o konceptu USP ali usposabljanje vodstva za notranje presojevalce

Strokovnjaki in zunanji predavatelji koncepta USP bi lahko celotnemu vodstvenemu kadru v podjetju predstavili osnovne koncepte USP in potem bi lahko skupaj oblikovali smernice za izboljšave. Lahko pa bi ubrali obratno pot in bi management poslali na usposabljanje za notranje presojevalce S10, kjer bi lahko najboljše spoznali koncept USP, njegove elemente, pojme in principe. Kasneje bi za dodatno svetovanje lahko najeli tudi zunanje strokovnjake.

- Delavnice ustvarjalnega sodelovanja

Delavnice oz.krožki za ustvarjalno sodelovanje predstavljajo delovne metode za izboljšanje dela in komunikacije med zaposlenimi (Jeraj, 2001:2). Delavci in vodstvo se lahko istočasno izobražujejo za boljše delo, udeleženci se lahko kreativno vključujejo v reševanje problemov, prispevajo veliko predlogov, idej in se počutijo bolj koristne pri ustvarjanju večjega dobička. Lahko bi uvedli tedenske delavnice, kjer bi se sproti reševale napetosti, težave in kjer bi delali plane za naprej; pametni predlogi pa bi bili nagrajeni.

- "Odmor za kavo"

"Odmor za kavo" je primer dobre prakse in razvite neformalne komunikacije. Zaposlenim ponuja priložnost za spodbujanje odprtih vprašanj in problemov z dela in za skupno iskanje rešitev. Odmor za kavo se lahko spremeni v poslovno priložnost za nastajanje novih znanj in vrednot. To so zelo dobro izkoristili v podjetju Arcont iz Gornje Radgone, kjer imajo odlično načrtovano logistiko (letni načrt srečevanja delovnih skupin) in smotrno, neprisiljeno določene poslovne cilje (Peršak, 2003c:49).

### **13. RAZISKAVA "NA POTI K USP"**

Izmed različnih, v svetu poznanih pristopov za spreminjanje organizacije, koncept učeče se

organizacije v slovenskem prostoru tudi že pridobiva na popularnosti. O tem priča tudi raziskava »Na poti k učečemu se podjetju«, ki jo je uvedel Inštitut za razvoj učečega se podjetja iz Ljubljane. Raziskavo izvajajo letos že šesto leto zapored in v ta namen so koncept "učečega se podjetja" instrumentalizirali do merljivosti in možnosti praktičnega izboljševanja faktorjev, kjer podjetja dosegajo slabše rezultate. Namen raziskave je oceniti razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskem prostoru, ugotoviti stopnjo razvoja koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji, izbrati tista podjetja, ki se konceptu učeče se organizacije v tekočem letu najbolj približajo in promocija koncepta USP v slovenskem prostoru (Češnovar 2001:416).

Za leto 2000 so priznanja Na poti k učečemu se podjetju prejela naslednja podjetja: Henkel Slovenija, Luka Koper in Zavarovalnica Triglav OE Murska Sobota. Za leto 2001 so priznanja prejeli podjetje Gorenje, Lek in Revoz. Za leto 2002 je priznanje Inštituta USP prejelo kar deset podjetij: Arcont, Danfoss Trata, Gorenje, Iskra Mehanizmi, Johnson Controls NTU, Lek, Nova Ljubljanska banka, Poslovni sistem Mercator, Revoz in Trimo.

Kar nekaj uspešnih slovenskih podjetij je že prejelo priznanje za uspešno uvajanje koncepta USP. Vendar pa pri priznanju Inštituta ni pomembno samo to, da podjetje sodeluje v raziskavi in zmaga ter prejme priznanje in javno pohvalo za svoje strokovno delo in odlične odnose med zaposlenimi znotraj podjetja. To priznanje mora vsako leto "upravičiti", če želi prestižni naziv »učeče se podjetje« tudi obdržati. To pomeni, da je potrebno filozofijo USP v podjetju dejansko "živeti" in jo uvesti v miselne in vedenjske vzorce vseh zaposlenih.

Inštitut USP je v ta namen tudi uvedel S10, da lahko podjetja sama ocenijo in interno preverijo kakšno je stanje glede uvajanja koncepta USP. Notranjo presojo naredijo managerji in strokovni sodelavci znotraj podjetja, ki lahko takoj ukrepajo pri morebitnih odstopanjih od standarda.

### **Raziskava »Na poti k USP« v letu 2003**

Inštitut USP je v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije tudi v letu 2003 izvedel raziskavo Na poti k USP, z namenom izboljšanja konkurenčne sposobnosti slovenskih

podjetij s pomočjo koncepta učečega se podjetja. V raziskavi, ki je bila usmerjena na 500 največjih slovenskih gospodarskih družb, je sodelovalo 98 podjetij (19,6% odzivnost). S pomočjo niza zaprtih in odprtih vprašanj (priloga 8, str.89) so na Inštitutu proučevali deset skupin<sup>46</sup> dejavnikov s področja koncepta učečega se podjetja (Češnovar, 2003c:14-16).

Trendi vsakoletne raziskave o prisotnosti elementov koncepta "učečega se podjetja" nakazujejo na rast spoznanja med slovenskimi podjetji, da v ekonomiji znanja zaposleni postajajo vedno pomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti. Ugotovitev izhaja iz: stalnega povečevanja naložb v zaposlene (delež vključenih zaposlenih v izobraževanje se je v primerjavi s predhodnim letom povečal iz 57% na 59,2%), vedno bolj dovršenih sistemov informiranja, kot tudi v vedno bolj izraženi vlogi, ki jo imajo zaposleni v podjetju.

Slovenska podjetja imajo pri uvajanju koncepta USP še precej priložnosti, saj znaša povprečna vrednost vseh dejavnikov samo 57%. Pri tem so bile ugotovljene največje rezerve v:

- razvoju managementa za opravljanje novih vlog (mentor, trener, vzornik, spodbujevalec učenja in ustvarjalnosti) v ekonomiji znanja;
- sistematičnem oblikovanju procesa gospodarjenja z znanjem; ugotovljena je bila nizka stopnja izrabe obstoječega znanja, ki ga je relativno veliko, vendar je razpršeno;
- povečanju števila inovacij na zaposlenega; nizka stopnja inovativnosti v primerjavi z EU in svetom je posledica neurejene invencijsko-inovativne dejavnosti v podjetjih;
- sistemih motiviranja, ki so še vedno pretežno usmerjeni v denarne oblike stimuliranja;
- načrtnem razvoju organizacijske kulture sprememb; obstoječa tipografija zmanjšuje sposobnost hitrega prilagajanja spremembam;
- uporabi raznih orodij za merjenje učinkov naložb v znanje;

Najpomembnejša ugotovitev raziskave je, da je uvajanje koncepta USP v pozitivni korelaciji s poslovno uspešnostjo podjetij (Peršak, 2003a:3). Rezultati raziskave Na poti k USP prav tako kažejo, da podjetij, ki gradijo svojo prihodnost na znanju in inovativnosti, v Sloveniji žal še ni veliko. Za večjo razširjenost v Sloveniji je potrebno podjetja ozavestiti o pomenu koncepta USP, ki povečuje poslovno uspešnost.

Tudi vladna podpora konceptu, ki na daljši rok zagotovo vpliva tudi na konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva, je zelo dobrodošla, saj se državi, ki ima uspešno gospodarstvo, povečuje vpliv in ugled. Poleg zanimanja podjetij in podpore države, lahko k

---

<sup>46</sup> strateški vidiki, vloga managementa, organizacijska kultura, gospodarjenje z znanjem, organizacija učenja, vloga posameznika, motiviranje, procesi in sistemi, merjenje rezultatov, vplivi uvajanja koncepta USP na

prepoznavanju USP (Češnovar, 2001:420) pripomore tudi promocija uspešnih učečih se podjetij (podeljevanje nagrad), medsebojno povezovanje učečih se podjetij, mednarodno povezovanje s sorodnimi tujimi institucijam in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v podjetjih samih, saj lahko strokovnjaki s področja uvajanja USP na podlagi rezultatov svetujejo podjetjem, kako doseči večjo uspešnost in produktivnost. Pomembna ugotovitev dosedanjih raziskav je, da imajo slovenska podjetja veliko znanja v posameznikih, kar pa se vedno ne odraža tudi v praksi. K večjem uresničevanju tega znanja bi pripomogle tudi izmenjave najboljših praks med podjetji.

## 14. ZAKLJUČEK

Smo na prehodu v komunikacijsko globalno povezano družbo, na vmesni stopnji poti do prave informacijske družbe. Dosedanji način poslovanja, učenja in dela se v temeljih spreminja. Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju<sup>47</sup> od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami okolja je tudi koncept učeče se organizacije, ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja skozi osebni razvoj in permanentno učenje vseh zaposlenih.

Kakovost na eni strani ustvarjajo in na drugi strani uporabljajo ljudje. Pogoj za kakovostno opravljeno delo so zadovoljni in motivirani zaposleni, kakovosten proizvod in storitev pa sta pogoj za doseg zadovoljstva odjemalcev. Skupni imenovalec od kakovosti k poslovni odličnosti je zaposleni delavec in zato je potrebno na prvo mesto in hkrati v središče postaviti zadovoljstvo in motivacijo tistih, ki kakovost ustvarjajo, torej zaposlenih.

Ključni dejavnik uspeha v ekonomiji znanja je torej intelektualni kapital, ki postaja najpomembnejša vrsta kapitala organizacije. Tudi Evropska unija se zavzema ustvariti evropsko družbo znanja. Znanje bo tako ključni faktor uspeha evropskih podjetij v primerjavi z drugimi.

Za doseg te "evrovizije" pa so pomembni tudi različni standardi, predvsem tisti, ki v svoji vsebini opredeljujejo pomembnost razvoja zaposlenih.

---

poslovno uspešnost podjetja

<sup>47</sup> globalizacija, nove tehnologije, spremembe zakonodaje, spremembe v vedenju potrošnikov

Vsi standardi se komplementarno dopolnjujejo tako, da s pomočjo vsakega gledamo na končni cilj z drugega vidika; VVL z vidika ljudi, ISO 9001 z vidika procesov. Ne glede na izbiro modela se vedno stremi k istim ciljem; povečanju konkurenčnosti, boljšim poslovnim rezultatom, večji učinkovitosti, večjemu zadovoljstvu strank, zaposlenih, dobaviteljev in skupnosti. Ker sem se v diplomski nalogi posvetila bolj pozitivnim vidikom standardov, bi rada v zaključku poudarila, da obstajajo tudi pasti. Standardi podjetjem ne prinašajo le koristi, ampak tudi ovire.

Na prvem mestu je treba omeniti, da standardi zahtevajo veliko mero formalnosti. To pomeni, da je potrebno pripraviti in urediti zelo veliko dokumentov in pravilnikov, ki opredeljujejo nove postopke in procese dela, njihovo uvajanje in nadaljno uresničevanje. Priprave na standard zahtevajo veliko časa, energije in znanja, zato se mora znotraj podjetja oblikovati tim ljudi, ki se v času uvajanja standarda ukvarja samo s tem področjem. Pomembno je tudi vedeti, da standardi kakovosti opredeljujejo predvsem formalna pravila in kriterije kako naj zadeve zgledajo in delujejo, v praksi pa mora vsako podjetje samo najti tista ravnanja in delovanja, ki mu najbolj odgovarjajo. Certifikat je potrebno ves čas uresničevati, od zunanjih in notranjih dejavnikov pa je odvisno ali ta pravila prispevajo k uspešnosti poslovanja.

V začetni fazi uvajanja standardov je v podjetjih večinoma opazen trend izboljšav in začetna motivacija za urejenost prispeva k pozitivni klimi med zaposlenimi. Od vodstva podjetja je odvisno ali se to vzdušje uspešno ohranja tudi v prihodnje. Če obstaja občutek urejenosti, so rezultat urejeni postopki in dokumenti. Toda to ni zagotovilo za nadaljno rast podjetja, saj uspešno poslovanje potrjuje tako urejenost v samem poslovanju kot tudi tržni pogoji.

Navdušenje delavcev nad standardom lahko traja od pol leta do dveh let, potem pa podjetje ugotovi, da ni prišlo do pričakovanih učinkov. Pri standardih obstaja pravilo, da se na kratek rok ne da dosegati uspešnosti. Temeljne značilnosti standardov so namreč sistematičnost, stalnost, urejenost na vseh ravneh in dinamična komponenta<sup>48</sup>.

Naslednja ovira pri uvajanju standardov je zunanji svetovalec, ki strokovno pomaga podjetju pri uvajanju. Postavi se vprašanje ali ne prinese svetovalec v podjetje, poleg svojih rešitev, tudi nove probleme in nove dileme.

---

<sup>48</sup> lahko se spremembe odvijajo hitreje ali počasneje, odvisno kaj želi podjetje doseči

Vsak standard ima svoje posebnosti, prednosti in slabosti. Vodstvo se mora odločiti kateri sistem kakovosti je najbolj primeren za njihovo podjetje, pri tem pa je priporočljivo, da se pred odločitvijo za uvajanje pretehta vse pozitivne in negativne plati standardov in se odloči na podlagi čim večje izbire ponudnikov takšnih storitev. Postopek standardizacije je finančno velik zalogaj in tudi vzdrževanje takšnega stanja stane na leto kar precej denarja, zato mora podjetje jasno vedeti zakaj želi določen standard in kaj želi z njim doseči.

Novost v slovenskem in evropskem prostoru predstavlja standard učečega se podjetja, S10. Ta standard vključuje različna področja drugih standardov (kakovost, poslovno odličnost, koncept USP, HRM) v en model tako, da združuje najpomembnejše elemente standardov kakovosti in najboljših praks uspešnih organizacij. Pri tem daje S10 poudarek na primerno kombinacijo usmerjenosti k rezultatom in k ljudem.

Podjetja, ki že imajo ISO standarde so na dobri poti do poslovne odličnosti. S10 ima poslovno odličnost kot eno izmed načel vključeno v svoj okvir. Temelji na doktrini USP in upošteva standard VDA, poslovno odličnost, ISO in Vlagatelje v ljudi. Podjetja, ki že imajo standarde kakovosti, standard VVL ali izpolnjujejo kriterije doseganja modela poslovne odličnosti, lahko hitro dosežejo nivo standarda S10. Primerjava z ostalimi standardi in natančen vsebinski opis kažeta na dejstvo, da standard učečega se podjetja tako predstavlja nekakšen krovni standard, ki po svoji vsebini in širini presega ostale standarde.

Seveda to ne pomeni, da standardi, ki so specifični za določene dejavnosti, ne bodo še naprej nujni. Podjetje Plama-pur potrebuje za svojo dejavnost standard VDA 6, ker izdeluje produkte za avtomobilsko industrijo, zato morajo izdelki ustrezati specifičnim zahtevam te industrije. Tudi ISO standardi za kvaliteto, ki so mednarodno priznani, bodo še vedno aktualni, predvsem v industriji in podjetjih s produktno dejavnostjo. Če pa želi podjetje pridobiti še katere druge standarde (poslovno odličnost, VVL), je S10 idealen standard, ker združuje vse bistvene elemente ostalih modelov. S10 predstavlja sliko podjetja prihodnosti, ki bo imelo večje možnosti uspešnega preživetja na podlagi uresničevanja zahtev S10.

Standard S10 bi lahko definirali tudi kot presežek ostalih standardov, saj združuje vse bistvene elemente ostalih standardov, ki jih podjetje potrebuje za uspešno poslovanje. Obstajajo pa tudi pomanjkljivosti standarda S10. Navedem lahko samo bolj splošne ovire, ker so izkušnje iz prakse zaenkrat pozitivne. S10 se šele uvaja v podjetja, zato se bodo prvi



rezultati uspešnosti pokazali šele čez nekaj časa.

Prva pomanjkljivost S10 je velika podobnost z modelom poslovne odličnosti. Podjetja, ki že izpolnjujejo zahteve tega modela, v veliki meri že dosegajo kriterije S10. Kdor pa tega modela še ne uporablja, bo moral vložiti več truda, časa in znanja, da bo uresničil kriterije S10. Naslednji kriterij je univerzalnost. S10 velja za vse subjekte, največje koristi pa lahko imajo tista podjetja, ki temeljijo na znanju. Pri podjetjih, ki ne vključujejo vseh ljudi je verjetnost, da bodo uporabljali S10 manjša. Za podjetja, ki iščejo višjo dodano vrednost, je S10 zelo dober pripomoček za doseg inovacije. Naslednja omejitev S10 je finančni vidik, ki sem ga omenjala že pri drugih standardih. Vlaganje v vodstvo, da razume zahteve S10 vzame vsaj 30 do 40 ur za izobraževanje vodstvenih delavcev, odvisno od širine, ki jo želi podjetje. Še ena pomanjkljivost pa je z vidika meril. Ni ponujen nabor meril in zato so usposabljanja nujna, da pridejo managerji sami do teh meril. S10 zahteva od vsakega okolja, da se maksimalno potruji in zato ne more kopirati od ostalih. Podjetja se od tekmecev razlikujejo po znanju in zato morajo najti lastna merila. Ni pomembno samo koliko ljudi ima strateška znanja, ampak tudi kakšna so ta znanja.

Rezultati moje raziskave v podjetju Plama-pur kažejo, da je Plama-pur na dobri poti do naziva USP. V treh letih uvajanja koncepta USP so prehodili že pol poti, sami pa pravijo, da se šele pripravljajo na resno delo in da traja nekaj let, da se podjetje navadi na misel o USP, se odloči in pripravi na takšen korak. Iz raziskave je razvidno, da so mnenja vodstvenih delavcev glede razumevanja zahtev S10 zelo različna. Znanja o konceptu USP torej še niso zasidrana v glavah ljudi dovolj časa. Standard S10 pa kot orodje vodenja omogoča, da se različna stališča hitreje poenoti. Rezultati raziskave so hkrati tudi implicirali katera področja iz obeh zahtev bi bilo potrebno še razviti, zato sem predlagala nekaj izboljšav kot poskus rešitev za večjo uspešnost podjetja. Podjetja, ki se odločijo za implementacijo S10 in želijo pospešiti svoj korak na poti do USP, morajo upoštevati predloge izboljšav in možnih rešitev. Ti napotki jasno kažejo po kateri poti je treba iti in kaj mora podjetje še spremeniti, da bo uspešno.

Uvajanje S10 v podjetja je šele na začetku poti. Minilo bo nekaj časa, da bo standard S10 postal prepoznan in cenjen med slovenskimi podjetji in da bo stekel postopek certifikacije S10. Vendar je Inštitut USP, ki izvaja implementacijo S10 v podjetja, na dobri poti. Vsaj tako

kažejo rezultati pilotske raziskave S10 v podjetju Plama-pur, ki jo je izvedel Inštitut USP z zunanjimi in notranjimi ocenjevalci. Strokovnjaki so ugotovili, da je standard po vsebini in obliki zelo dobro pripravljen. S 10 so proučili tudi strokovnjaki (Peršak, 2003c: 50) v podjetju Krka iz Novega mesta, Kovinoplastiki iz Loža in Zavarovalnici Triglav iz Murske Sobote in ga v primerjavi s podobnimi standardi ocenili kot koristno managersko orodje za načrtovanje in evaluacijo razvoja klasičnega v učeče se podjetje. Sedaj je v fazi priprav postopek certificiranja zunanjih in notranjih presojevalcev za S10 in zelo kmalu bodo lahko slovenska, kasneje pa tudi ostala evropska podjetja po S10 preverjala kako daleč na poti do učečega se podjetja se nahajajo.

## **15. LITERATURA**

Adam, Frane, Makarovič Matej, Rončevič, Borut, Tomšič, Matevž (2001): Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti. Alternativa. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

Brečko, Daniela (2001): »Učeča se organizacija in delavci znanja«. V: Andragoška spoznanja, 7, 1, str.38-47. Andragoško društvo Slovenije, Ljubljana.

Colnar, Tadeja (1999): Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Cavaleri Steven, Fearon David (1996): Managing in Organizations that Learn. Blackwell Publishers Ltd, Chambridge.

Češnovar, Tone (2001): "Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji". V: Organizacija, 34, 7, str.415-421. Moderna organizacija, Kranj.

Drucker Peter F (1993): Post-capitalist Society. Butterworth-Heinemann, Oxford

Garvin, David A. (1998): "Building a Learning Organization". V: Harvard Business Review on Knowledge Management.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2001): »Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih«. V: Stanojević, Miroslav (ur.). Uspešna nedozorelost. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Kern, Karmen, Leon Loredana (2002): "Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP) in uvedba novega Modela odličnosti EFQM v Sloveniji". V: Sporočila, 12,11, str.52-55. Ljubljana

Macdonald, John (1998): Calling a Halt to a Mindless Change. AMACOM, New York.

Mayer, Janez (2002): "Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja". V: Organizacija, 35, 9, str.569-578. Moderna organizacija, Kranj.

Možina, Stane (ur.) in drugi (2002): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica.

Peršak, Marjan (2003c): "Pojem gospodarjenja z znanjem. Je človek strošek ali premoženje podjetja?" V: Svetilnik, Revija za Corporate Governance, 47, str.44-45. Socius, Ljubljana

Pirc, Aleša Saša (2000): Organizational learning and knowledge management. Master's degree thesis. Faculty of Economics and International Center for Promotion of Enterprises, Ljubljana

Roos, Johan, Roos, Goran, Edvinsson, Leif, C.Dragonetti, Nicola (2000): Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.

Senge M., Peter (1994): The Fifth Discipline Fieldbook. Currency Doubleday, New York.

Stanojević, Miroslav (2001): Uspešna nedozorelost. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Tavčar Mitja (1999a): Razsežnosti strateškega managementa. 2.predelana izdaja. Visoka šola za management v Kopru, Koper.

Tavčar, Mitja (1999b): Na poti k učeči se organizaciji. Študijsko gradivo za izobraževanje timov v okviru projekta »Mreže učečih se šol«. Visoka šola za management v Kopru, Koper.

Tobin, Daniel R. (1998): The Knowledge-Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals. American Management Association, New York.

## **VIRI**

Beltram, Peter: (2003): "Standardizacija ravnanja z ljudmi pri delu. Standard kakovosti "Vlagatelji v ljudi" V: Kakovost ravnanja z ljudmi pri delu. Strokovno gradivo. Informativni seminar. GV izobraževanje, Ljubljana.

Češnovar, Tone (2003a): "Stili vodenja v učečem se podjetju". V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Češnovar, Tone (2003b): "Tiho znanje-velik kapital v podjetju".V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Češnovar, Tone (2003c): »S konceptom USP do večje poslovne uspešnosti«.V:Gospodarski vestnik. Posebna priloga - Kakovost, Julij 2003, Str. 14-16.

De Geus, Arie (2003): "Dejavniki učečega se podjetja in uspešnost v globalnem okolju". Zapisnik s 5.mednarodnega simpozija: Učeče se podjetje ali kako uspeti v globalnem okolju.. Inštitut za razvoj učečega se podjetja, Ljubljana

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (2002): 2.letna konferenca Inštituta USP. Zapisnik. Inštitut USP, Ljubljana.

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (2001): Letna konferenca Inštituta USP.Gradivo.Inštitut USP, Ljubljana.

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (2003a): Slovenski standard učečega se podjetja. Ljubljana. Inštitut USP, Ljubljana

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (2003b): 3.letna konferenca Inštituta za razvoj učečega se podjetja, Ljubljana

Inštitut za razvoj učečega se podjetja: Primerjava standardov ISO 9001 in VDA 6.1. Gradivo Inštituta USP, Ljubljana

Jeraj, Marko (2001): "Delavnice ustvarjalnega sodelovanja".V: Prenos znanja v prakso slovenskih podjetij - problematika, poskusi rešitev in rešitve. Jesenski posvet strokovnjakov s področja USP. Zbornik posveta. Inštitut USP, Logarska dolina.

Kovač, Bogomir (2001): Učeče se podjetje-nova oblika reinženiringa. Gradivo Inštituta USP,

Ljubljana.

Krajnc, Barbara (2000): »Renaultovo razmišljanje o učečem se podjetju ter Revozove izkušnje«. V: Učeče se podjetje kot konkurenčna prednost. 2.mednarodni simpozij. Socius, Ljubljana.

Krajnc, Barbara, Pureber, Marta (2001): "Izobraževanje proizvodnih delavcev".V: Prenos znanja v prakso slovenskih podjetij-problematika, poskusi rešitev in rešitve. Jesenski posvet strokovnjakov s področja USP. Zbornik posveta. Inštitut USP, Logarska dolina.

Kranjec, Samo (2002a):"Od preverjanja izdelkov do vodenja ljudi".V:Časnik Finance, 71, str.17. Priloga Kakovost. Finance, Ljubljana.

Kranjec, Samo (2002b): "Z dokumentiranjem do nove kulture". V:Časnik Finance, 71, str.18. Priloga Kakovost. Finance, Ljubljana.

Macdonald, John (2000): "Kako premagati ovire na poti k učečemu se podjetju". V: Učeče se podjetje kot konkurenčna prednost. 2.mednarodni simpozij. Socius, Ljubljana.

Možina, Stane (2000): "Na poti k učečemu se podjetju". V: Učeče se podjetje kot konkurenčna prednost. 2.mednarodni simpozij. Socius, Ljubljana.

Prosen, Tomaž (2003): Raziskava o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih družbe Plama-pur v letu 2003. Interno gradivo podjetja Plama-pur, Podgrad.

Peršak, Marjan (2003a): "Učeče se podjetje - ena avantura več?" V:spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP

Peršak, Marjan (2003b): "Gospodarjenje z znanjem. Poslovni koncept:Kako razumeti gospodarjenje z znanjem?" V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP

Peršak Marjan (2003c): "Samo mrtva podjetja se ne učijo". V: Manager m+, oktober, str.48-50. Manager Plus, Ljubljana

Reichmann, Gorup Živa, Kiauta Marko (2003): "Standard Vlagatelji v ljudi povezuje razvoj zaposlenih in podjetja" V:Časnik Finance, 98, str.18. Priloga Kadri in Kariera. Finance, Ljubljana.

Špeh, Nives (2002): "Standard ISO mora v podjetju živeti" V:Časnik Finance, 71, str.19. Priloga Kakovost. Finance, Ljubljana.

Vidic, Tomaž (2002): "Komur ne uspe slediti standardom, je zelo hitro izločen iz igre". V: Časnik Finance, 71, str.23. Priloga Kakovost. Finance, Ljubljana.

Vild, Viktor, Muc, Maja Barbara (2003): "Možni učinki implementacije standarda Vlagatelji v ljudi v Zavarovalnico Triglav, d.d.-OE Murska Sobota-analiza primera". V: Kakovost ravnanja z ljudmi pri delu. Strokovno gradivo. Informativni seminar. GV izobraževanje, Ljubljana.

Wojnar, Mirka (1999): »Pravo Znanje prav Zdaj«. Motorola University. Program 1. Simpozija Učeče se podjetje. Socius, Bled.

Internetni naslov: <http://www.tuv-bayern-sava.si>

Internetni naslov: <http://www.usm.mzt.si/PRSPO>

Internetni naslov: <http://www.i-usp.si/slo>

Internetni naslov: <http://www.acs.si/projekti/>

Internetni naslov: <http://www.efqm.org>

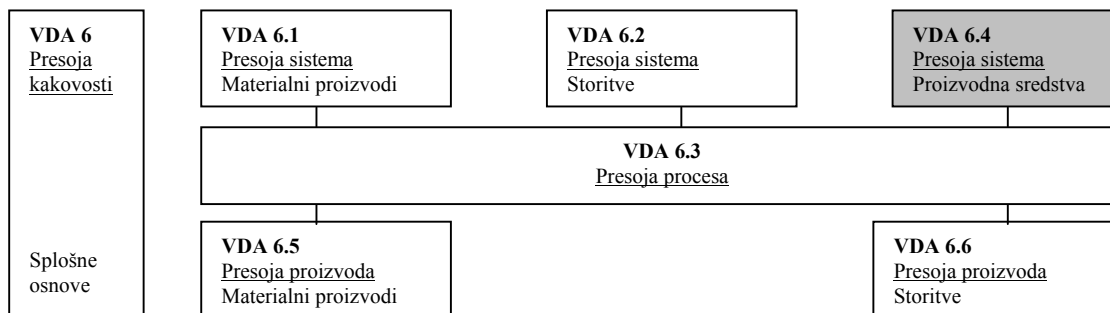
Internetni naslov: <http://www.motorola.com>

Internetni naslov: <http://www.sist.si>

## **16. PRILOGE**

### **PRILOGA 1: Model VDA 6 standardov**

Šest zvezkov standarda VDA 6 (splošne osnove za presojo kakovosti), se bolj podrobno razlikuje po tem, ali gre za presojo materialnih proizvodov (VDA 6.1 in VDA 6.5), proizvodnih sredstev (VDA 6.2) ali storitev (VDA 6.2, VDA 6.6). VDA 6.3 ostaja na nivoju presoje procesa.



Slika1: model VDA standardov

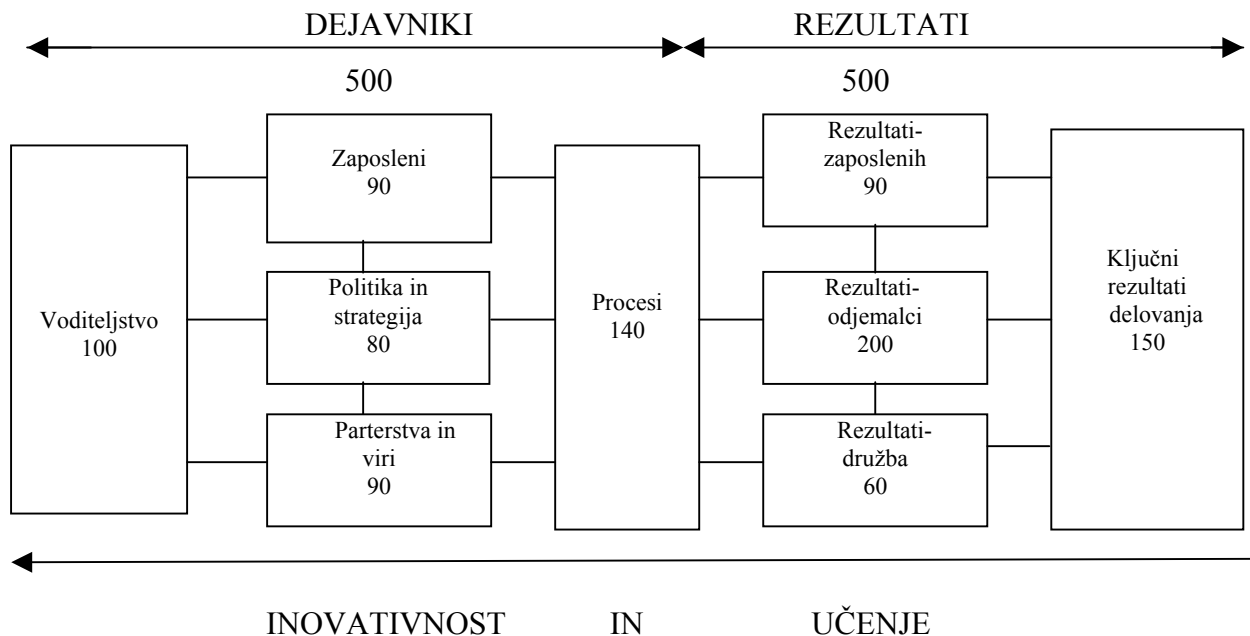
Vir [http://www.tuv-bayern-sava.si/vda\\_qs\\_iso\\_ts.htm](http://www.tuv-bayern-sava.si/vda_qs_iso_ts.htm)

## PRILOGA 2: Model poslovne odličnosti (EFQM)

Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade za kakovost, ki so na razpolago organizacijam za ovrednotenje svojih



prizadevanj za izboljševanje kakovosti. Osnovo modela predstavljajo merila v okviru modela poslovne odličnosti, ki so prikazana v naslednji shemi:



Slika 2: EFQM Excellence Model-Model odličnosti EFQM

(Vir: [http://www.usm.mzt.si/PRSPO/model\\_efqm.htm](http://www.usm.mzt.si/PRSPO/model_efqm.htm)).

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v "dejavnike" in "rezultate". Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj organizacije kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje. Tako se tista stran modela, kjer so "rezultati", ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla in dosega; "dejavniki" pa opisujejo, kako se ti rezultati dosega (http://www.usm.mzt.si/PRSPO/model\_efqm.htm).

### PRILOGA 3: Model primerjava standardov ISO 9001, VDA 6.1, VVL, Modela poslovne odličnosti in S10

Kriteriji primerjave ----- Standardi	Strateški management	Voditelji	Človeški viri	Znanje in učenje	Vrednotenje
ISO 9001:2000	4.točka Sistem vodenja kakovosti	5.točka Odgovornost vodstva 5.3 Politika kakovosti	6.točka Upravljanje in zagotavljanje virov in 6.2. Človeški viri	6.2.2.točka Kompetentnost, zavedanje in usposabljanje	8.točka Merjenje, analize in izboljšave
VDA 6.1	zahteva 1.Strategija podjetja in 01.2 Vodenje podjetja		Z1.4 in Z1.5 Strategija podjetja in 04.6 Usposabljanje / kadri	04.zahteva Usposabljanje/ kadri	Z1.2 Strategija podjetja
VVL	2.načelo Načrtovanje	1.načelo Zavezanost in 3.načelo Izvajanje	1. načelo Zavezanost	2.načelo Načrtovanje in 3.načelo Izvajanje	4.načelo Vrednotenje
Model odličnosti	Kriterij 2 - Politika in strategija	Kriterij 1 - Voditeljstvo	Kriterij 3 - Zaposleni		Kriterij 9 - Ključni rezultati delovanja
S10	1.zahteva Strateški cilji podjetja in urejenost sistemov	2.zahteva Vodenje učečega se podjetja	9.zahteva Koristi pridobivanja novih znanj	5.zahteva Proces pridobivanja novega znanja, 6.Gospodarjenje z znanjem in 7. Spodbujanje učenja in nagrajevanja	8.zahteva Učinki naložb v znanje in 10. Koristi pridobivanja novih znanj za zaposlene

Slika:3 Primerjava standardov ISO 9001, VDA 6.1, VVL, Modela odličnosti in S10

*(Vir: Primerjava standardov ISO 9001 in VDA 6.1 - Inštitut USP, Reichman in Kiauta, 2003:18, Beltram, 2001, Standard Vlagatelji v ljudi in kriteriji modela odličnosti, Urad Republike Slovenije za meroslovje).*

## **PRILOGA 4: S 10 - Zahteva 2. Vodenje učečega se podjetja**

### 2.1. Splošno

Uvajanje USP se prične s preobrazbo stila poslovanja pri menedžmentu in nadaljuje s prilagajanjem ali spremembami organizacijske strukture (iz hierarhične v plosko obliko), procesov (gospodarjenje z znanjem in kompetencami), sistemov (informiranja, kadrovanja, nagrajevanja) in kulture (inovativnosti, sprememb, podjetništva, zadovoljstva notranjih in zunanjih kupcev).

Menedžerski pristop v središče postavlja ljudi, njihove kompetence in njihovo ustvarjalno uporabo oz. izrabo znanja pri delu. Vloga menedžerjev je ustvarjanje takšnih mehanizmov, s katerimi omogočajo posameznikom, preko njihovega medsebojnega delovanja in koordinacije, integrirati njihovo znanje v produktivne aktivnosti. Vodje so vzor sodelavcem, njihovi trenerji, mentorji in svetovalci. So spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov. Pri pomembnih odločitvah dosega visoko soglasje sodelavcev. Poudarek je na primerni kombinaciji usmerjenosti k rezultatom in k ljudem.

2.2. V učečem se podjetju so vodje:

- a) nosilci odgovornosti za uvajanje koncepta USP, spodbujajo komuniciranje, interaktivne razprave in učenje o strategiji,
- b) mentorji, svetovalci in trenerji pri razvijanju bistvenih kompetenc svojih sodelavcev, predvsem pa razgledani in strpni,
- c) spodbujevalci učenja, osebnega razvoja sodelavcev, razvijanja in uvajanja timskega dela, izvajanja stalnih izboljšav,
- d) tisti, ki iščejo konsenz o ključnih vprašanih med vplivnimi udeleženci podjetja in v reševanje "problemov" vključujejo širši krog zaposlenih,
- e) spodbujeni k lastnemu napredku na podlagi merjenja lastne uspešnosti.

2.3. Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve se preverja:

- a) ali lahko vodje na vseh ravneh podjetja predstavijo rezultate uvajanja koncepta USP po posameznih aktivnostih in fazah uvajanja, ali vodje zagotavljajo, da so učinki uvajanja pregledni in v povezavi s poslovnimi cilji;
- b) ali vodje zagotavljajo, da so prepoznane in dokumentirane bistvene kompetence svojih sodelavcev in na podlagi teh ugotovitev usmerjajo in razvijajo sposobnosti svojih sodelavcev;
- c) ali vodje prepoznavajo potrebna strateška znanja za potrebe posameznikov, skupin in podjetja, ali vodje prepoznavajo potrebe po usposabljanju in razvoju sposobnosti za vsakega sodelavca posebej, razvijajo njihova znanja, veščine, spretnosti in sposobnosti ter zagotavljajo njihovo vzdrževanje;  
  
ali vodje skupaj s svojimi zaposlenimi sooblikujejo program usposabljanja, osebni razvoj sodelavcev in program stalnih izboljšav, spremljajo izvajanje teh programov in v primeru odstopanj od načrtovanega sprejemajo ustrezne ukrepe;  
  
ali vodje redno vrednotijo učinke dela in razvoja svojih sodelavcev;  
  
ali vodje zagotavljajo, da so postopki in učinki razvoja kompetenc dokumentirani in primerno vzdrževani;
- d) ali so v sprejemanje ključnih odločitev, ki so pomembne za rast in razvoj podjetja vključeni vplivni udeleženci, in ali so o tem obveščeni vsi zaposleni v podjetju, ali so v postopek reševanja nesoglasij o ključnih vprašanih poslovanja vključeni organi za reševanje sporov, sestavljeni z notranjimi ali zunanjimi člani;
- e) ali se meri uspešnost managementa z izbranimi kazalci, ki izhajajo iz ključnih ciljev poslovanja, (kot so npr.: rast poslovanja, učinkovitost obrata sredstev, učinkovitost aktiviranih virov financiranja in donosnost), ali ti finančni in nefinančni kazalci kažejo pozitiven trend;

## **S10-Zahteva 3. Podjetniška kultura**

### 3.1. Splošno

Vodstvo podjetja mora razumeti, ali prevladujoča kultura podpira in poganja aktivnosti, ki so potrebne za doseg strateških ciljev. Razumevanje kulture organizacije nam pomaga predvideti, kako se organizacija odziva in kako se bo odzivala v prihodnosti.

Vodstvo podjetja goji odprt pristop do zunanjega okolja, do trga in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v svoje zaposlene, odgovornost in iniciativnost.

Usklajenost kulture in strategije se odraža:

- v zaposlenih, ki so motivirani za delo in ga opravljajo na način, ki omogoča uspešno izvajanje strategije ob upoštevanju sprejetih standardov, vrednot in neformalnih pravil,
- v povečani identifikaciji zaposlenih s podjetjem, njenimi cilji in vizijo in njihovi predanosti pri udeležanju strategije.

Trden sistem vrednot, pozitivno organizacijsko ozračje, celovito motivacijsko okolje in odprt komunikacijski prostor so ključni dejavniki za sprostitve ustvarjalnosti, podjetnosti in inovativnosti.

3.2. V učečem se podjetju je razvita in vzdrževana organizacijska kultura, ki kaže:

- a) usmerjenost h kupcem, njihovo zadovoljstvo je redno merjeno,
- b) ugodno ozračje za spremembe, kjer zaposleni sprejemajo učenje kot temeljno vrednoto, napake in zmote, so posledica procesa pridobivanja novih znanj, so dopustne in razumljene kot podlaga za pridobivanje izkušenj in spretnosti,
- c) da so vzpostavljeni partnerski odnosi med vodstvom in zaposlenimi, vodstvo neguje komuniciranje z njimi,
- d) razvitost procesov ustvarjalnosti, inovativnosti in notranjega podjetništva v podjetju,
- e) razvitost sistema komuniciranja in odnosov z javnostmi.

3.3. Pri presoji uspešnosti realizacije te zahteve se preverja:

- a) ali so postavljeni cilji, vrednote in standardi organizacijske kulture ter sistem implementacije v podjetju;

ali vodstvo redno ocenjuje podjetniško kulturo in zagotavlja merljive podatke o resničnih organizacijskih vrednotah, normah in obnašanju ter ugotavlja kulturne razlike med enotami podjetja, med različnimi hierarhičnimi nivoji ter na tej podlagi predlaga ustrezne ukrepe, ki so naravnani na izboljšanje usklajenosti strategije in podjetniške kulture;

- b) ali se vzdušje in pripravljenost za nenehno učenje oz. ustvarjalnost posameznikov in timov redno ugotavlja z merjenjem klime in preverja stališče zaposlenih do skupnih norm in vrednot;
- c) ali vodstvo redno preverja zadovoljstvo kupcev in sprejema akcije za povečanje njihovega zadovoljstva;
- d) ali lahko večina zaposlenih poda pozitivno oceno o odnosih med vodstvom in zaposlenimi (ugotovljeno z merjenjem);
- e) ali se učinkovitost sistema internega komuniciranja (odnosi z notranjimi javnostmi) in informiranja povečuje (ugotovljeno z merjenjem).

## **PRILOGA 5: Vprašalnik za vodstveni kader**

Preverjanje zahteve 2.3 Standarda 10

a) dokument	1. Pisno opredeljen koncept USP in načrt njegovega uvajanja	
vodstvo	2. Kdo je odgovoren za uvajanje koncepta USP? Koliko usposobljenih internih trenerjev imate v podjetju? (pomembni za učinkovitejši razvoj zaposlenih in prenos znanja).	
	3. Kakšni so rezultati uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja? Na katerih organizacijskih ravneh so učinki uvajanja koncepta USP prepoznavni in merljivi?	
b) dokument	1. Izpisek kompetenc zaposlenih.	
vodstvo	2. Na kakšen način spodbujate, usmerjate in razvijate sposobnosti svojih sodelavcev? Kolikšno je število realiziranih inovacij na zaposlenega v letu 2002?	
c) vodstvo	1. Na podlagi katerih kriterijev presoimate katera strateška znanja so nujna za potrebe podjetja, katera za potrebe team-a in katera za posameznike? Kolikšen je delež zaposlenih, ki so vključeni v letne razgovore? Kdaj ste nazadnje ovrednotili učinke dela in razvoja svojih sodelavcev? Kakšne so posledice odstopanja programov usposabljanja in izboljšav?	
dokument	3. Postopki in učinki razvijanja bistvenih kompetenc zaposlenih so dokumentirani in vzdrževani	
d) vodstvo	2. Kdo rešuje spore glede poslovanja podjetja?	
e) vodstvo	1. S katerimi kazalci preverjate uspešnost managementa? Ali rezultati kažejo pozitiven trend?	

Preverjanje zahteve 3.3. Standarda 10

	<b>točk</b>
--	-------------

a) vodstvo	1. Kateri so cilji, vrednote in standardi organizacijske kulture v vašem podjetju?	
dokument	2. Ocena podjetniške kulture in merljivi podatki o resničnih organizacijskih vrednotah, normah in obnašanju ter predlogi ukrepov za izboljšanje .	
b) vodstvo	1. Kakšna je klima (vzdušje) v podjetju za nenehno izpopolnjevanje? Obstaja razlika v pripravljenosti timov in posameznikov za učenje? Kakšna so stališča zaposlenih do skupnih vrednot?	
c) vodstvo	1. Ali so vaši kupci zadovoljni z vašimi izdelki? Kako to preverjate in kolikokrat na leto? Katera akcija za povečanje zadovoljstva kupcev je najnovejša?	
d) dokument	1. Ocena zaposlenih o odnosih med vodstvom in zaposlenimi.	

## PRILOGA 6: Vprašalnik za zaposlene

Preverjanje zahteve 2.3. Standarda 10

	<b>točk</b>
--	-------------

a) zaposleni	Kaj je poslanstvo vašega podjetja? Ali ste seznanjeni z odločitvijo vašega podjetja o pristopu k USP? Kateri so cilji USP?	
b) zaposleni	Ali vas vodja pri delu spodbuja, upošteva vaše predloge? Kako? Ste že bili kdaj nagrajeni za svoje delo?	
c) zaposleni	Ali se na delovnem mestu dobro počutite? Kolikokrat letno imate kakšen seminar ali izobraževanje? Kdo oblikuje program usposabljanja za vas? Kaj je zbirka najboljših praks v podjetju?	
d) zaposleni	Kdo sprejema ključne odločitve v podjetju? Ali ste o tem obveščeni?	

### Preverjanje 3.zahteve S10

b) zaposleni	Katere so temeljne vrednote vašega podjetja? Katera je najpomembnejša? Kdaj ste bili nazadnje na izobraževanju? Po svoji izbiri ali so vam vaši vodje tako svetovali? Kakšne prednosti vam prinese novo znanje?	
d) zaposleni	Ali ste zadovoljni z upravo? Kaj pa vaši sodelavci?	
e) zaposleni	Ali vas vodje, mentorji seznanjajo s spremembami notranjem okolju? Ali vam svetujejo pri načinih prilagajanja novim razmeram v podjetju?	

### **PRILOGA 7: Ocenjevalni model standarda S10**

Vsaka zahteva standarda S10 ima v okviru samoocenjevanja 5 trditev in vsaka trditev prejme

točke glede na razvit sistemski vidik in prakso. Možne točke si sledijo od najslabše do najboljše ocene, od 0 do 10.

Ocenjevalna lestvica:

Sistemski vidik in praksa	vrednotenje odgovora				
	da	ne	Da	ne	da
sistem je postavljen	da	ne	Da	ne	da
v praksi so rezultati in dokazi	da	da	pretežno da	deloma da	ne
<b>število točk</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Opis ocen za sistem in prakso:

točk	ocena kriterija
10	Sistem je učinkovito uveden in razvit na vseh ravneh in po celotnem podjetju, rezultati na vseh ravneh so prepoznani, dokazi so v pretežni meri na razpolago.
8	Sistem je učinkovito uveden na ravni podjetja in skupin, rezultati so v pretežni meri razvidni, dokazi so v glavnem na razpolago.
6	Sistem je deloma uveden in razvit le na ravni podjetja, rezultati na ravni podjetja so deloma prepoznani, dokazi so deloma na razpolago.
4	Sistem je v pripravi in še ni uveden, rezultati na ravni podjetja so deloma prepoznani, obstajajo le posamezni dokazi na posameznih ravneh.
0	Sistem ni uveden niti na eni ravni, ni rezultatov, ni dokazov.

Podjetje dobi 10 točk, če ima na sistemski ravni dokumente (uveden in razvit) in na ravni prakse dokaze za uvajanje koncepta USP.

8 točk dobi podjetje, ki ima sistem uveden, vendar ni razvit, ker ni dokumentov. Rezultati in dokazi iz prakse pa so .

6 točk si zasluži podjetje, ki ima sistem uveden in razvit, torej dokumenti so, vendar pa v praksi obstajajo le delni dokazi.

4 točke dobi podjetje, ki nima uvedenega sistema, ni dokumentov, vendar so v praksi dokazi za posamezne zahteve.

0 točk pa dobi podjetje, ki ima sistem uveden, dokumenti so, vendar pa ni nobenih rezultatov v praksi.

## **PRILOGA 8: Anketni vprašalnik raziskave »Na poti k USP«**

Vprašalnik vsebuje niz odprtih in zaprtih vprašanj ter trditev. Prosim Vas, da pri vsakem vprašanju vpišete odgovor oz. pri trditvi obkrožite številko, ki odraža vašo stopnjo strinjanja.

5. Popolnoma se strinjam, Popolnoma drži



1. Se ne strinjam, Ne drži

	1	2	3	4	5
<b>1. Strateški vidik</b>					
1.1 Koncept učečega se podjetja (USP) je zapisan v strateških dokumentih podjetja.	1	2	3	4	5
1.2 Vpišite delež zaposlenih, ki dejansko pozna vizijo podjetja: ___ %.					
1.3 Podjetje redno izvaja benchmarking posameznih funkcij z najboljšimi na svetu.	1	2	3	4	5
1.4 Podjetje ima pisno opredeljene temeljne vrednote, ki so potrebne za doseganje strateških ciljev.	1	2	3	4	5
1.5 S pomočjo sistema uravnoteženih kazalnikov (BSC) redno spremljamo doseganje strateških ciljev.	1	2	3	4	5
<b>2. Vloga managementa</b>					
2.1 Odgovornost posloводства za uvajanje koncepta USP je zapisana. Navedite ime dokumenta: ___	1	2	3	4	5
2.2 Vodje so usposobljeni za uvajanje koncepta USP.	1	2	3	4	5
2.3 Vodje so vzorniki, spodbujevalci učenja in ustvarjalnosti ter trenerji in zaščitniki.	1	2	3	4	5
2.4 Za učinkovitejši razvoj zaposlenih in prenos znanja v podjetju imamo usposobljene interne trenerje Navedite njihovo število: ___.					
2.5 Vpišite delež zaposlenih, ki so vključeni v letne razgovore: ___ %.					
2.6 Vodja oddelka za ravnanje s človeškimi viri je član ožjega kolegija direktorja.		Da			Ne
<b>3. Organizacijska kultura</b>					
3.1 Spremembe v podjetju so pisno načrtovane.	1	2	3	4	5
3.2 Neustrezna znanja, prakse, načini dela... so evidentirani in se sistematično opuščajo. Navedite v katerem dokumentu je to opredeljeno in kako se nadzira njihovo opuščanje: .....	1	2	3	4	5
3.3 Podjetje sistematično izvaja programe za povečanje zadovoljstva kupcev.	1	2	3	4	5
3.4 Naštete tri načine, s katerimi podjetje izvaja merjenje zadovoljstva kupcev. a. .... b. .... c. ....					
3.5 Zaposleni se ravnaajo po sprejetem kodeksu (standardih) obnašanja.	1	2	3	4	5
3.4 Vpišite število realiziranih inovacij na zaposlenega v letu 2002: ___.					
<b>4. Gospodarjenje z znanjem</b>					
4.1 Podjetje ima pisno opredeljena ključna znanja, ki so potrebna za doseganje strateških ciljev. Vpišite ime dokumenta: .....	1	2	3	4	5
4.2 Podjetje ima ključna znanja shranjena v ustrezni bazi znanj.	1	2	3	4	5
4.2 Naštete tri oblike evidentiranja in hranjenja ključnih znanj: a. .... b. .... c. ....					
4.3 Podjetje ima za ključna področja formalno imenovane <b>skrbnike znanja</b> , ki spremljajo, zbirajo, organizirajo in distribuirajo znanja. Navedite koliko jih je formalno imenovanih: ___.	1	2	3	4	5
4.4 Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen.	1	2	3	4	5

4.4 Naštejte tri najbolj pogoste oblike izmenjave znanja med timi in oddelki:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
4.5 Kupci podjetja se vključujejo v razvojne projekte podjetja.	1 2 3 4 5
4.5 Naštejte tri skupne projekte s kupci, kjer je prenos znanja in idej največji:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
<b>5. Organizacija učenja</b>	
5.1 Podjetje načrtuje izobraževanje v skladu z vizijo razvoja.	1 2 3 4 5
5.2 Podjetje letno načrtuje izobraževanje za vse zaposlene.	1 2 3 4 5
5.3 Vpišite povprečno število <b>UR</b> izobraževanja na zaposlenega v letu 2002: _ _ _ ur/leto.	
5.4 Vpišite delež interno izvedenega izobraževanja na zaposlenega v letu 2002: _ _ _ %.	
5.5 Vpišite delež zaposlenih, ki je vključen v nenehno izobraževanje in usposabljanje: _ _ _ % .	
<b>6. Vloga posameznika</b>	
4.1 Odgovornost za lastni razvoj in učenje je na ravni posameznika.	1 2 3 4 5
4.2 V reševanje problemov in sprejemanje odločitev se vključuje širši krog zaposlenih.	1 2 3 4 5
6.2 Naštejte tri najbolj pogoste načine vključevanja zaposlenih v reševanje problemov in sprejemanje odločitev:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
4.3 Zaposleni skupaj s predpostavljenimi načrtujejo svoje učenje.	1 2 3 4 5
6.3 Naštejte tri najbolj pogoste načine skupnega načrtovanja učenja, ki ga izvajate v podjetju:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
<b>7. Motiviranje</b>	
7.1 Sistem nagrajevanja podpira uvajanje koncepta učečega se podjetja.	1 2 3 4 5
7.2 Naštejte tri najbolj pogoste načine stimuliranja izmenjave znanja:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
7.3 Zaposlene načrtno spodbujamo, da novo znanje preizkusijo v praksi.	1 2 3 4 5
<b>8. Procesi in sistemi</b>	
8.1 Zaposleni redno prejemajo informacije o finančnih rezultatih poslovanja.	1 2 3 4 5
8.2 Zaposleni redno prejemajo informacije o doseženih ciljih poslovanja.	1 2 3 4 5
8.3 Naštejte tri najbolj pogoste oblike informiranja (obveščanja) zaposlenih:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	

8.4 Pretok informacij od spodaj navzgor (od zaposlenih do uprave) je dober.	1 2 3 4 5
8.5 Vpišite stopnjo zadovoljstva zaposlenih z informiranjem v podjetju (1-zelo nezadovoljni, 5-zelo zadovoljni).	1 2 3 4 5
<b>9. Merjenje rezultatov</b>	
9.1 Sistematično ugotavljamo kakovost izobraževanja.	1 2 3 4 5
9.1 Naštejte tri načine s katerimi ugotavljate kakovost izobraževanja:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
9.2 Sistematično spremljamo in merimo učinke naložb v znanje.	1 2 3 4 5
9.2 Naštejte tri kazalnike s katerimi v podjetju spremljate učinke naložb v znanje:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
9.3 Sistematično spremljamo in merimo zadovoljstvo zaposlenih.	1 2 3 4 5
9.3 Naštejte tri načine s katerimi v podjetju ugotavljate zadovoljstvo zaposlenih:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	
<b>10. Vplivi uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja</b>	
10.1 Uvajanje koncepta USP je imelo pozitivne učinke na poslovno uspešnost podjetja.	1 2 3 4 5
10.1 Navedite tri najbolj izrazite pozitivne učinke uvajanja koncepta USP:	
a. ....	
b. ....	
c. ....	

najlepša hvala za vaše sodelovanje v raziskavi.

Naziv podjetja: .....
Naslov: .....
Ime in priimek, uradni naziv: .....
Telefon: ..... E@pošta: .....

Obkrožite dejavnost podjetja:

A Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	G Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke potrošnje
B Ribišstvo	H Gostinstvo
C Rudarstvo	I Promet, skladiščenje in zveze
D Predelovalne dejavnosti	J Finančno posredništvo
E Oskrba z elektriko, plinom in vodo	K Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne

F Gradbeništvo	storitve
----------------	----------