

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petricija Vrečar

**PROBLEMI IN OVIRE PRI RAZVIJANJU UČEČE SE
ORGANIZACIJE V SLOVENSКИH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petricija Vrečar

Mentorica: doc.dr. Angelca Ivančič

**PROBLEMI IN OVIRE PRI RAZVIJANJU UČEČE SE
ORGANIZACIJE V SLOVENSKIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

ZAHVALA

Mentorici doc.dr. Angelci Ivančič se iskreno zahvaljujem za hitre in konstruktivne nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Za pomoč in informacije pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge se lepo zahvaljujem podjetjem: Savatech, d.o.o., Mercator, d.d. in Trimo, d.d.

Za spodbudo, potrpežljivost in poslušanje mojih misli se iz srca zahvaljujem vsem mojim prijateljem in moji družini. Hvala, ker ste verjeli vame.

KAZALO:

1	UVOD	4
2	OPREDELITEV NEKATERIH TEORETIČNIH IZHODIŠČ	6
2.1	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	6
2.2	POMEN IN VIDIKI UČENJA V ORGANIZACIJI	7
2.2.1	Tri ravni učenja v organizaciji	8
2.3	VIDIKI ZNANJA V ORGANIZACIJI	10
2.3.1	Vrste znanja	10
2.4	UČEČA SE ORGANIZACIJA	13
2.4.1	Definicije učeče se organizacije	15
2.5	KAKO DELUJE UČEČA SE ORGANIZACIJA?	16
2.6	PRIMERJAVA UČEČE SE ORGANIZACIJE S TRADICIONALNO	18
2.6.1	Razlogi za učečo se organizacijo	20
3	POMEN UČENJA IN ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI	22
3.1	UČENJE KOT ORGANIZACIJSKA KULTURA	22
3.2	UPRAVLJANJE ZNANJA	23
3.3	VREDNOTENJE ZNANJA IN UČENJA	25
4	SPREMEMBE VLOG MENEDŽERJEV IN ZAPOSLENIH V UČEČI SE ORGANIZACIJI	27
4.1	MENEDŽER KOT UČITELJ IN SVETOVALEC	27
4.2	UČEČI SE ZAPOSLENI	29
5	RAZVOJ UČEČIH SE ORGANIZACIJ V SLOVENIJI	31
6	EMPIRIČNI DEL - ŠTUDIJE PRIMEROV TREH SLOVENSКИH PODJETIJ	33
6.1	CILJI IN NAMEN RAZISKAVE TER HIPOTEZE	33
6.2	METODOLOŠKI PRISTOP	34
6.2.1	Izbor vzorca	34
6.3	PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE	38
6.3.1	Savatech, d.o.o., Kranj	38
6.3.2	Mercator d.d., Ljubljana	47
6.3.3	Trimo d.d., Trebnje	57
6.4	KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE	65
6.4.1	Pojem učeče se podjetje in vizija podjetja	65
6.4.2	Učenje in izobraževanje	66
6.4.3	Prenos in uporaba znanja	66
6.4.4	Motiviranje	68
6.4.5	Vodenje	68
7	SKLEP	71
8	LITERATURA IN VIRI:	73
8.1	LITERATURA	73
8.2	VIRI	75
9	PRILOGE	77
9.1	PRILOGA A: ANEKETNI VPRAŠALNIK	77
9.2	PRILOGA B: GRAFIČNI PRIKAZI NEKATERIH REZULTATOV ANKETE	83

1 UVOD

Organizacije morajo imeti v današnjem času sposobnost hitrega prilagajanja spremembam v okolju. To sposobnost jim lahko omogoča učeča se organizacija, ki predstavlja nov način notranje organizacije podjetij. Prilagajanje okolju si tako zagotavljajo z osebnim razvojem in permanentnim učenjem vseh zaposlenih. Učenje v organizaciji ni mogoče, če za to niso ustvarjeni pravi pogoji. Nujno mora priti do spremembe v organizacijskem obnašanju oziroma do spremembe v organizacijski kulturi podjetja. Prav tako kot se mora učiti sama organizacija, se morajo učiti tudi posamezniki, kajti danes niso pomembne samo organizacijske potrebe, ampak tudi potrebe zaposlenih. Rezultat tega je pridobitev konkurenčne prednosti na trgu. Prihodnost organizacij je torej odvisna predvsem od učljivosti in učenja posameznikov, timov in celotne organizacije.

Razvoj učeče se organizacije je dolgotrajen in kompleksen proces, ki temelji na nenehnem izboljševanju. Na tej poti se organizacije srečujejo z mnogimi ovirami in težavami. Diplomaska naloga predstavlja značilnosti učeče se organizacije in problematiko njenega uvajanja. Kakšen bo odnos zaposlenih do izobraževanja, je v veliki meri odvisno od odnosa organizacije do izobraževanja. Organizacije morajo doseči stopnjo, na kateri bodo zaposleni motivirani za osebni in strokovni razvoj. Noben proces, tudi razvoj učeče se organizacije, pa ne poteka brez spremljajočih ovir.

Današnja družba oziroma čas je zaznamovan s hitrimi spremembami in inovacijami, posledica tega pa je vse večji poudarek na potrebi po nadgrajevanju znanja na različnih področjih. Neprestano učenje, izpopolnjevanje in izobraževanje postajajo nepogrešljiv del življenja vseh. Drucker (Nonaka, in Takeuchi, 1995: 43) je že pred nekaj časa napovedal, da vstopamo v družbo znanja, v kateri glavna ekonomska sredstva niso več kapitalski in naravni viri ter delo, ampak da bo v današnjem kot tudi v prihodnjem času najpomembnejšo vlogo predstavljalo znanje, katerega nosilci so zaposleni. Organizacije bi morale dobro skrbeti zanje, saj predstavljajo temelj, na katerem morajo snovati in graditi konkurenčno prednost.

Cilj diplomske naloge je identificirati probleme in ovire, s katerimi se soočajo slovenska podjetja pri uvajanju koncepta učeče se organizacije. To bomo ugotavljali na osnovi

preučevanja teoretične literature in ugotovitev obstoječih študij tudi v slovenskem prostoru ter na podlagi študije primerov treh slovenskih organizacij, ki so že na poti k učeči se organizaciji.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih osrednjih poglavij. V **uvodu** so predstavljene značilnosti današnjega poslovnega okolja in njihov odziv na spremembe, ki se v njem dogajajo, ter cilji in osnovni namen diplomske naloge. V **drugem poglavju** so teoretično opredeljeni temeljni pojmi: učenje ter izobraževanje v organizaciji, vseživljensko izobraževanje in usposabljanje in pojem učeče se organizacije. Kot izhodišče razumevanja je najprej razložen in opredeljen koncept učeče se organizacije. Tu smo umestili definicije učeče se organizacije različnih avtorjev, sestavine učeče se organizacije ter razmejitve med učečo se organizacijo in tradicionalno. Predstavljeni so tudi razlogi za učečo se organizacijo. V **tretjem poglavju** je pojasnjen pomen učenja in znanja v učeči se organizaciji. Če organizacija želi, da učenje postane kontinuiran proces brez konca, mora spremeniti organizacijsko kulturo. S tem namenom predstavljamo učenje kot organizacijsko kulturo. Pozornost je namenjena tudi upravljanju z znanjem ter vrednotenju znanja in učenja. **Četrto poglavje** pojasnjuje nove vloge menedžerjev in zaposlenih v učeči se organizaciji. Brez podpore in aktivne vključenosti menedžerjev implementacija koncepta učeče se organizacije ni možna. V **petem poglavju** predstavljamo nekatere aktivnosti uvajanja učeče se organizacije v Sloveniji. **Šesto poglavje** zajema empirični del, v katerem je predstavljen metodološki pristop k preučevanju in prikaz rezultatov analize stanja v treh slovenskih podjetjih. Sledi predstavitev in analiza problemov in ovir, ki se pojavljajo na poti k učečemu se podjetju v teh podjetjih. V **sedmem poglavju** povzemamo ugotovitve raziskave, ki so sklepni del preučevanja literature in empiričnega dela.

2 OPREDELITEV NEKATERIH TEORETIČNIH IZHODIŠČ

2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Če organizacija želi, da bodo zaposleni pripravljene s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k njeni uspešnosti, jih mora neprestano spodbujati k izobraževanju in tudi sistematično podpirati učenje. **Izobraževanje** je ključnega pomena za razvoj in uspešnost vsake organizacije. Ta pojem zajema vse pripravljene strukturirane položaje, v katerih se posamezniki učijo in sprejemajo informacije. Gre za dolgotrajen in načrten proces, v katerem posamezniki razvijajo znanja, sposobnosti in navade (Možina, 2002b: 215).

Jelenc (1996: 14-15) opredeljuje štiri temeljne oblike izobraževanja odraslih:

- *formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje splošne izobrazbe* (osnovno izobraževanje odraslih in splošno srednje izobraževanje);
- *formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje strokovne ali poklicne izobrazbe* (izobraževanje za pridobitev poklicne in strokovne izobrazbe, ki se konča z javno priznanim spričevalom, specializacije);
- *neformalno splošno izobraževanje* (izobraževanje za lastni osebni ali osebni razvoj, za družbene vloge in za družbeno blaginjo);
- *neformalno izobraževanje za poklic ali poklicno delo* (uvajanje ali privajanje na delo ali drugo usposabljanje za opravljanje delovnih nalog, izpopolnjevanje poprejšnje formalne izobrazbe)

Znanje je treba dopolnjevati vse življenje. V sistemu izobraževanja ima zato velik pomen nenehno in *vseživljenjsko izobraževanje in učenje*. Vseživljenjsko izobraževanje in učenje sta zelo povezana z današnjo družbo tveganja, ki od organizacij in posameznikov terja neprestano prilagajanje. Jelenc (1996: 13) vseživljenjsko izobraževanje opredeljuje takole: »Z vseživljenjskim izobraževanjem razumemo izobraževanje skozi vsa človekova obdobja, torej ne le v mladosti, temveč stalno izpopolnjevanje in nadgrajevanje znanja, spretnosti glede na zahteve organizacije, v kateri smo zaposleni, saj je znanje potencial, s katerim opravimo predpisane naloge«. Vseživljenjsko izobraževanje je tako postalo nujnost današnjega časa in nujnost za vsakega posameznika.

Usposabljanje pomeni pridobitev neke poklicne prakse, razvijanje spretnosti in kompetenc za opravljanje nekega konkretnega, natančno določenega dela. Usposabljanje je za razliko od izobraževanja bolj kratkoročna aktivnost in je povezano s trenutnimi potrebami. Pri usposabljanju gre za potrebe organizacije, ki niso nujno enake potrebam posameznika. Vključuje učenje iz izkušenj pri delu, učenje pri delu pod nadzorom nadrejenega ali bolj izkušenega sodelavca, kakor tudi usposabljanje izven delovnega mesta (gradivo za predavanja, Ivančič, 2004).

Možina (2002b: 216) pravi, da »usposabljanje lahko razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom« ter nadaljuje, da »ne smemo gledati usposabljanja kot ločeno etapo, ampak kot končno stopnjo procesa izobraževanja. Tako si lahko predstavljamo, da je usposabljanje ožji pojem v primerjavi z izobraževanjem in izobraževanje ožji pojem glede na učenje nasploh.

V kolikor je učenje zaposlenih učinkovito in je dobro poskrbljeno za njihovo pridobivanje dodatnih, novih znanj preko različnih vrst izobraževanja ter usposabljanja, potem so tudi njihovi prispevki k zalogi znanja v organizaciji večji.

2.2 POMEN IN VIDIKI UČENJA V ORGANIZACIJI

Hitre spremembe, ki se dogajajo v poslovnem okolju, so glavni vzrok, da morajo podjetja namenjati vse več pozornosti dopolnjevanju in razširjanju obstoječega in pridobivanju novega znanja ter spretnosti. Posamezniki pridobivajo novo znanje v procesu učenja. Z učenjem povečujejo svoje sposobnosti in zmožnosti za še boljšo izvedbo svojih delovnih nalog.

Možina (2002a: 16) ugotavlja naslednje: »Za učenje bi dejali, da je to vsaka oblika dejavnosti posameznika ali skupine ljudi, s katero dosežemo spremembe v njihovem vedenju, ki se nanašajo na spoznavne, socialne, poslovne ali delovne sestavine«.

Permanentno in organizirano učenje v organizaciji je postalo neizogibno, saj prispeva k pridobivanju znanja. Značilnosti permanentnega učenja v organizaciji so naslednje (Možina, 2002b: 209):

- organizacija se mora zavedati vloge učenja ter pridobivati takšna znanja, ki bodo prispevala h končnemu rezultatu in cilju;
- organizacija se mora navaditi tudi pozabljanja tistih znanj, ki ne vodijo k uspešnemu končnemu dosežku;
- organizacija mora prepoznavati potrebe po novem znanju;
- vsebine učenja so pogojene z dejavnostjo organizacije in učenje postaja sestavni del delovnih procesov;
- učenje v organizaciji zajema ugotavljanje potreb po novem znanju, načrtovanje učenja, realizacijo in ocenjevanje učinkov učenja;
- zaposleni se zavedajo pomembnosti učenja in potreb po znanju;
- učenje v organizaciji se nikdar ne konča, je kontinuiran proces;
- učijo se vsi zaposleni in prav tako učenje izvajajo vsi;

Učenje je proces, ki omogoča razvoj organizacije in posameznika, oba se namreč neprestano spreminjata. Je proces, ki proizvaja in razširja za organizacijo dragocena znanja. Za preživetje mora organizacija vlagati v učenje. Obstajajo pa dejavniki, ki vplivajo na uspeh učenja organizacije, in sicer: *širina že obstoječega znanja v podjetju, uspešnost učenja posameznikov*, kar pomeni, da morajo svoje znanje deliti z ostalimi zaposlenimi ter *prenos individualnega znanja na kolektivno raven*, kar omogoča sinergijo med posamezniki (Rant, 2001: 394).

2.2.1 Tri ravni učenja v organizaciji

V organizaciji lahko poteka učenje **na ravni posameznika, na ravni tima in na ravni organizacije** (Marquardt, 1996: 32).

2.2.1.1 Učenje na ravni posameznika

V organizaciji je osnovno in prvo učenje na ravni posameznika. Individualni proces učenja je celota fizičnih, racionalnih in čustvenih procesov. Senge je individualni proces učenja ponazoril z »globokim ciklusom učenja« (Senge et al., 1994: 17) in ga predstavil kot bistvo učeče se organizacije. Globoki ciklus učenja sestavljajo veččine in zmogljivosti, iz katerih se nato razvijejo novi občutki in nova zavedanja, iz teh pa nove vrednote in novo vedenje. Ciklus učenja se vseskozi ponavlja in je tako sklenjen.

Učeča se organizacija brez učečega se posameznika ne more obstajati. Učenje na ravni posameznika je za učečo se organizacijo potrebno, ker na ta način posamezniki na različne načine pridobivajo nova znanja, stališča in vrednote, ki prispevajo k poslovni odličnosti organizacije. Učenje na ravni posameznika lahko poteka kot:

- samoučenje posameznika,
- učenje z vključevanjem v organizirane oblike izven ali v organizaciji,
- učenje skozi razmerja (učenje od kupcev, dobaviteljev, sodelavcev, konkurentov itd.),
- učenje s pomočjo informacijske tehnologije (npr. računalnika),
- učenje iz vsakodnevnih delovnih izkušenj,
- učenje preko posebnih projektov,
- učenje s tem, ko se rešujejo problemi itd.

2.2.1.2 Učenje na ravni skupine, tima

Bolj učinkovita metoda od učenja na ravni posameznika je timsko učenje. Glede na to, da se organizacije danes srečujejo s čedalje večjimi problemi, je timsko delo dobilo prednost pred individualnim delom. Tim bi lahko opredelili kot skupino posameznikov, ki sodelujejo s skupnim namenom (Mayo in Lank, 1994: 154). Člani tima morajo prenesti v tim vse svoje znanje, izkušnje in spretnosti, tako pozitivne kot negativne, in jih na takšen način deliti z drugimi člani. Znanje, pridobljeno v timu, je več kot vsota znanj posameznih članov tima. Nujno pri timskem učenju je, da člani tima spoznajo, da so medsebojno odvisni ter da delujejo in razmišljajo kot »eno bitje«. Timsko učenje lahko poteka vedno, kadar se skupina ljudi dobi skupaj. Lahko je to samo enkratno srečanje ali pa dolgoročni projekt. Učenje na ravni tima lahko poteka (Možina, 2002b: 221):

- kot *reševanje delovnih problemov*, ki pomeni nekakšno obliko reševanja konfliktov v organizaciji; takšno reševanje v timu omogoča rešitev, ki je pomembna za organizacijo kot celoto;
- skozi *dialog in diskusijo*, ki pomenita medsebojno komuniciranje med člani tima; dialog omogoča prost pretok idej, diskusija pa nosilcu idej omogoča zagovarjanje le-teh pred drugimi člani tima.

2.2.1.3 Učenje na ravni organizacije

Učenje na ravni organizacije je nadgradnja učenja na ravni posameznika in na ravni tima ter zajema organizacijo kot celoto. Organizacijsko učenje je proces, pri katerem gre za učenje posameznika kot tudi za učenje timov. Če se posamezniki ne učijo, se tudi podjetje ne more učiti. V prvi vrsti mora organizacija zagotoviti ustrezno okolje, ki bo podpiralo in vzpostavljalo pogoje za uspešno učenje posameznikov in timov ter najti načine, kako vzpostaviti sistem prenosa znanj od posameznikov na kolektivno raven. Ustrezno okolje organizacije pa je tisto, ki zagotavlja osebno svobodo posameznikov in možnost samostojnega ter neodvisnega odločanja. Prav tako tudi spodbuja, nagraduje in pospešuje individualno in skupinsko učenje. Za razprševanje novega znanja med sodelavce pa mora organizacija omogočati zadosten obseg neformalnih, ustnih, predvsem horizontalnih komunikacij (Rant, 2001: 348).

»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 in neprestano sprejemanje novosti na vseh področjih življenja. Učeči se posameznik je tako središče učeče se organizacije« (Colnar, 1999: 4). Organizacijsko učenje se mora dotakniti vseh ravni organizacije, vseh posameznikov. Organizacija naj ne bi delala razlik med zaposlenimi in naj bi ustvarjala enake možnosti za učenje za vse.

2.3 VIDIKI ZNANJA V ORGANIZACIJI

Tradicionalno je znanje definirano kot »dinamičen človeški proces zagovarjanja nečesa, v kar verjamemo v skladu z resnico« (Nonaka in Takeuchi, 1995: 58). Davenport in Prusak (1998: 5) pa znanje razumeta kot »mešanico uokvirjenih izkušenj, vrednot, informacij in strokovnega pogleda, ki ustvarja okvire za vrednotenje novih izkušenj in informacij«. Znanje posameznika je rezultat učnega procesa in nastane, ko se v njegovih možganih predelajo in zasidrajo informacije, ki jih je pridobil v procesu učenja (Maček et al., 2000: ii).

2.3.1 Vrste znanja

Osrednji produkcijski faktor v današnjih organizacijah je torej prav znanje. Avtorji ločijo med različnimi vrstami znanja. Omenimo najprej razliko med *starim in novim znanjem*. Staro

znanje nas lahko močno ovira pri razvijanju novih idej, zato ga moramo neprestano obnavljati ali celo odstranjevati iz zavesti. Po Lipičniku moramo stare miselne vzorce demontirati ali se jih odučiti, če želimo sprostiti svojo kreativnost za uporabo starih izkušenj (Lipičnik, 2001: 338). Danes ne moremo več z ustaljenim znanjem doseči rešitev, ki jih od nas zahtevajo spremembe na trgu. Vrednost ima samo novo znanje.

Nonaka in Takeuchi (1995: 8-11) delita znanje na eksplicitno in implicitno:

- *eksplicitno, zunanje znanje* je znanje, ki ga lahko zapišemo, uredimo in je dostopno vsem; je znanje, ki omogoča komunikacijo, zato je to izrečeno znanje; to znanje lahko s pomočjo informacijske tehnologije shranjujemo, sprejemamo in prenašamo; to je formulirano znanje;
- *implicitno, tiho ali tacitno znanje* je znanje, ki ga ima posameznik v glavi in ga je težko izraziti v formalni obliki; sem spadajo posameznikovi vpogledi, intuicije in slutnje; tiho znanje je globoko zakoreninjeno v izkustvo posameznika, zato je to znanje neizrekljivo; to znanje zajema mentalne modele, verovanja in dojemanja, s čemer si posamezniki ustvarijo sliko realnosti in sliko prihodnosti; na takšen način dojemajo svet okrog sebe.

Med eksplicitnim in implicitnim znanjem poteka interakcija v smislu, da medsebojno vplivata eden na drugega in se vseskozi prepletata, kar pomeni, da v realnosti vsakega posameznika meja med zunanjim in tihim znanjem ni ostro ločena. Nonaka in Takeuchi (1995: 62-70) sta se posvetila tudi tacitnemu znanju in njegovemu prevajanju v eksplicitno znanje ter glede na to razlikovala štiri faze ustvarjanja in pretvarjanja znanja. *Socializacija* je pretvorba tacitnega znanja v tacitno znanje s pomočjo prenašanja izkušenj. Ker to znanje ni eksplicirano, ne pride do novega znanja in zato ni na voljo vsem v organizaciji. Oblika izmenjave tacitnega znanja je lahko opazovanje, osebno komuniciranje in sestanki. *Eksternalizacija* je proces pri katerem s pomočjo abstrakcij, analogij in modelov tacitno znanje postane eksplicitno znanje. Ustvari se novo znanje, ki ga organizacija lahko ovrednoti. Znanje oz. izkušnje se dokumentirajo in zabeležijo ter tako postanejo dostopne vsem. *Internalizacija* je proces, pri katerem se dokumentirano eksplicitno znanje pretvori v tacitno znanje. Pretvorba nastaja s pomočjo ponotranjenja izkušenj in pomeni sprejem, dopolnjevanje in novo urejanje znanja. *Kombinacija* je pretvarjanje eksplicitnega znanja v

eksplicitno. Novo eksplicitno znanje se povezuje s starim. Lahko gre za izmenjavo informacij ali za običajno učenje.

Znanje je sestavina intelektualnega kapitala¹ in Možina na tej podlagi znanje na ravni organizacije razdeli na štiri dele (Možina, 2002a: 19):

- *interorganizacijsko znanje* - učenje ima vlogo povezovanja in združevanja notranjega znanja v organizaciji in zunanjega znanja izven organizacije;
- *organizacijsko znanje* – na tej ravni ima učenje vlogo, da omogoča in pospešuje pretok znanja med strukturami in procesi znotraj organizacije;
- *skupinsko znanje* - formalne in neformalne komunikacije prispevajo k skupinskemu znanju;
- *individualno znanje* - ustrezno učenje posamezniku omogoča, da si lažje poišče informacije, pridobi novo znanje in se poveže z okoljem.

Znanje zaposlenih postane vir za podjetje takrat, ko ga je mogoče *uporabljati* v procesih poslovanja. Glede na to lahko znanje razvrstimo po naslednjih točkah (Dovžan, 2003: 66):

- *konceptualno znanje (know-what)*, ki pomeni osnovno znanje; pridobimo ga z dolgotrajnim izobraževanjem in usposabljanjem;
- *aplikativno znanje (know-how)* ali delovno znanje, kjer gre za prenos »knjižnega znanja« v prakso;
- *sistemske znanje (know-why)*, ki ga lahko opredelimo kot razumevanje spletov vzročnih odnosov, predvidevanje interakcije različnih dejavnikov in njihovih posledic;
- *motivirana kreativnost (care-why)*, ki vključuje omenjena prva tri znanja, poleg tega pa še motivacijo, vztrajnost in prilagodljivost.

Kakšno znanje in kakšne poti bodo posamezne organizacije izbrale pri pridobivanju znanja, je seveda odvisno od njihovih potreb. V prvi vrsti morajo ugotoviti, katero in koliko znanja

¹ Po Možini je intelektualni kapital "vsota »skritih« vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih« (Možina, 2002a: 19). Intelektualni kapital je seštevček vsega, kar vsi v organizaciji vedo in kar prinaša komparativno vrednost. Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega, »razmišljujočega« kapitala in strukturnega, »nerazmišljujočega« kapitala. Prvi zajema vse zaposlene, njihova znanja, spretnosti, sposobnosti, iznajdljivost ter kulturo in vrednoto podjetja. Človeški kapital so ljudje v organizaciji. Drugi, strukturni kapital pa je lahko, v nasprotju s človeškim kapitalom, v lasti podjetja in vsebuje vse baze podatkov, priročnike, organizacijske diagrame, intelektualno lastnino (Roos et al., 2000: 22-23).

že imajo zaposleni in najprej izkoristiti tega. Predvsem pa je za organizacijo pomembno samo *uporabno znanje*, se pravi znanje, ki ga lahko koristi in tako dosega uspešno poslovanje (Dovžan, 2003: 67).

2.4 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Korenine koncepta učeče se organizacije segajo v Ameriko in Veliko Britanijo. V medijih se začne omenjati po letu 1990. V zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja letih je število organizacij, ki so se zavezale postati učeče se organizacije, znatno naraslo². Učeča se organizacija je odgovor na hitre tehnološke spremembe in ekonomske procese globalizacije. Danes je koncept preplaval ves svet in organizacije, ki se zavedajo njegove pomembnosti, so že na poti k uresničevanju idej pridobivanja in uporabljanja znanja. Zamisel, da se morajo podjetja učiti pa seveda ni nova, saj sega že v dvajseta leta 20. stoletja.

Učeča se organizacija je tista organizacija, v kateri njeni člani na vseh nivojih neprestano povečujejo svoje zmožnosti za izpeljavo svojih delovnih nalog. Učeča se organizacija znanje pridobiva in ustvarja. Uči se skozi učeče se posameznike, ki vedo, da je stalno izpopolnjevanje znanja in spretnosti del rednega delovnega procesa. Učenje zaposlenim pomeni osebno zadovoljstvo. Vodilnim v učeči se organizaciji je jasno, da je največji kapital skrit v glavah zaposlenih, konkurenčno prednost organizacije pa vidijo v znanju zaposlenih in v inovacijah.

Med najbolj znanimi avtorji, ki so se ukvarjali z razvojem učeče se organizacije, je zagotovo Peter Senge³. Zapisal je temeljne prvine, v katerih vidi ključ do izgradnje učeče se organizacije. Opisuje **pet temeljnih disciplin**, ki so značilne za sodobno učečo se organizacijo in bi se morale poudarjati ter izvajati neprestano, da bi organizacije lahko razvile sposobnost neprestanega učenja. Vsaka disciplina naj bi bila pomembna za obstoj in razvoj učeče se organizacije. Te discipline so: osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija, timsko učenje in sistemsko mišljenje Senge (1990).

² Podjetja, kot so General Electric, Sun Alliance, Rover, Honda in Samsung, so med prvimi začela uvajati koncept učeče se organizacije (Marquardt, 1996: xviii).

³ Peter M. Senge, profesor na fakulteti Massachusetts Institute of Technology (MIT), je oče teorije učeče se organizacije in avtor svetovno znanega dela »The Fifth Discipline« (Peta disciplina). Je tudi direktor Centra za organizacijsko učenje Sloan School of Management na MIT. Center si prizadeva za napredek metod in znanja o oblikovanju učečih se organizacij (Senge, 2004: 61).

Osebno mojstrstvo zajema posameznikov razvoj in njegovo odličnost ter pomaga uresničevati osebno vizijo. Osebno mojstrstvo vključuje dva pomembna dejavnika. V prvem se mora posameznik odločiti, kaj je za njega pomembno. Drugi dejavnik pa je neprestano učenje, ki mu bo pomagalo jasneje videti realnost (Senge, 1990: 141). Pri osebnem mojstrstvu gre tudi za samoobvladovanje kot sposobnost usmeriti svojo delovno energijo v doseganje delovnih ciljev, za stalno željo po učenju, izpopolnjevanju znanj in spretnosti. Na koncu pa je nujna sprostitev posameznikovih potencialov.

Mentalni modeli so zakoreninjena prepričanja, vrednote, norme in predstave, ki definirajo posameznikovo vedenje, poglede in sprejemanje sebe ter okolice in posledično vplivajo na njegovo delovanje. Zato stari mentalni modeli lahko ovirajo posameznika pri razmišljanju in reševanju problemov. Mentalne modele lahko spremenimo in s tem razvijemo nova videnja in razumevanja realnosti, pogoj pa je fleksibilna in okolju odprta organizacija (Dimovski, Colnar, 1999: 709). Organizacija s sprejemanjem novih mentalnih modelov teži k sodelovanju, vzajemnemu delu ter usmerjenosti navzven in ne h konfliktom in usmerjenosti k sebi.

Značilnost **skupne vizije** je, da so ji člani organizacije pripadni in da jih usmerja. Vodilni menedžerji morajo svoje vizije preoblikovati v cilje organizacije. Bistvenega pomena je posameznikova zavezanost k skupni, organizacijski viziji, zato je naloga učeče se organizacije, da posveča posebno pozornost ustvarjanju skupne vizije (Senge v Dimovski, Colnar, 1999: 709). Celotna organizacija mora razumeti vizijo in vsak mora prispevati svoj delež, da lahko vizija postane resnična. Lahko pa se zgodi, da do skupnih vizij ne prihaja, in sicer v primeru, če člani svojih vizij ne morejo uskladiti, si jih ne upajo pojasniti, so prezaposleni z zahtevami iz realnosti ali če izgubijo občutek povezanosti in ni medsebojne komunikacije (Senge v Jelenc-Krašovec, 2000: 85). Skupna vizija se bo razvila samo, če se ji bodo člani organizacije prostovoljno pridružili.

Timsko učenje pomeni, da so bistvene celice učenja timi in ne posamezniki. Tako je več možnosti za kooperativnost, razvoj komunikacije, prenos znanja in skupno reševanje kompleksnih problemov. Timi so pomembni z vidika najučinkovitejšega prenosa znanja, stališč in prepričanj. Razvije se tudi pravi dialog in skupno razmišljanje. Senge tako učenje

imenuje tudi »metanoia«⁴ s čimer misli na spremembo mišljenja in globlji pomen učenja (Senge v Jelenc-Krašovec, 2000: 81).

Sistemski način mišljenja – tako imenovana »peta disciplina« povezuje ostale štiri discipline v nekakšno celoto. Sistemski način mišljenja pomeni celovit pristop k preučevanju in reševanju problemov, celovitost razumevanja in načinov dela ter upoštevanja vseh vidikov. Pomaga, da vidimo »večjo sliko« in razumemo medsebojne povezave. Glavna, peta disciplina, je prav sistemsko mišljenje, ki obravnava organizacije kot sistem, ki ga sestavljajo posamezni deli. Sistemsko mišljenje nam pokaže, da ni glavna prednost sistema v seštevku njegovih delov, ampak v procesu interakcije med posameznimi deli. Sposobnost systemskega mišljenja je najpomembnejša za vsako učečo se organizacijo, saj se ta disciplina uporablja kot orodje za doseg ostalih disciplin. Brez systemskega mišljenja bi bile vsa ostale discipline izolirane in njihov cilj ne bi bil dosežen (Senge, 1990: 12).

Učeče se organizacije seveda ne moremo ustvariti čez noč. Oblikovanje delovnega okolja, kjer se vsi radi učijo, je prvi korak k učeči se organizaciji (Brečko, 2001: 40). Zelo previdno je treba na novo obdelati vrednote in procese vodenja, katerih rezultati pa se pokažejo počasi. Zaposleni se morajo zavedati, kaj novega jim prinaša znanje, in da je znanje moč, s katero lahko upravljajo. Odpravljanje ovir in spodbujanje k izmenjavi (delovnih) izkušenj pa je drugi korak. Ker je v informacijah moč, se morajo le-te neprestano »pretakati« med zaposlenimi (več konferenc, sestankov, skupinskih srečanj ipd.), s čimer povečujejo učinkovitost organizacije.

2.4.1 Definicije učeče se organizacije

Različni avtorji različno definirajo koncept učeče se organizacije. Znatna odstopanja med definicijami pa obstajajo zaradi različnih pogledov na proces in pomen učenja v organizacijah (Treven, 1994: 366).

⁴ Grško: *meta* pomeni nad, za; *noia* pomeni mišljenje, um (Jelenc-Krašovec, 2000: 85)

Tako *Garvin* govori, da je učeča se organizacija tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati svoje vedenje tako, da odseva nova znanja in razumevanja stvari ali pojavov (*Garvin*, 1993: 80).

Senge definira učečo se organizacijo kot organizacijo, »kjer ljudje nepretrgano povečujejo svoje zmogljivosti, da bi lahko ustvarili tisto, kar želijo, kjer se gojijo novi vzorci mišljenja in kjer se ljudje neprestano učijo skupnega učenja« (*Senge*, 1990: 3).

Kavčič je učečo se organizacijo označil kot organizacijo, katere kultura sloni na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga tudi spreminjanju vedenja članov organizacije (*Kavčič*, 1994: 424).

Berlogar pa pravi: »To je organizacija, v kateri se ljudje učijo učenja, ker je to zahteva okolij in ker to pomeni tudi osebno zadovoljstvo. To je organizacija, ki je dejansko ni; je ideal, vizija, ki pa smo ji lahko blizu ali pa smo od nje zelo oddaljeni« (*Berlogar*, 2000: 308).

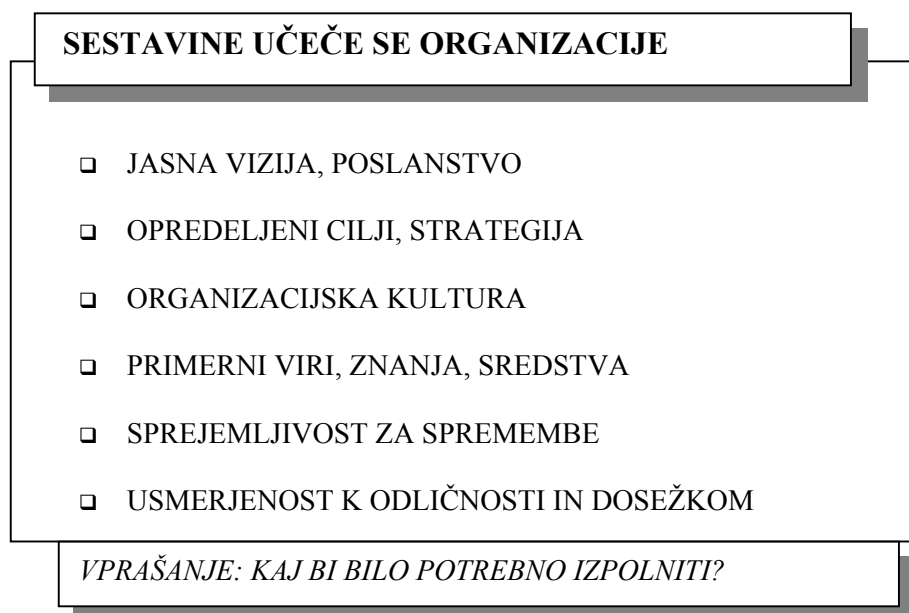
Soglasno sprejete definicije učeče se organizacije ni, obstajajo pa skupne značilnosti različnih definicij, ki jih *Kavčič* (1994: 424-425) opredeli takole:

- proces neprestanega učenja in stalno pridobivanje novega znanja,
- učenje v organizaciji poteka na vseh ravneh,
- sistemsko učenje, mišljenje in reševanje problemov,
- učenje v organizaciji kot razvoj in spreminjanje organizacije v prihodnosti,
- prenos učenja posameznika na učenje organizacije.

2.5 KAKO DELUJE UČEČA SE ORGANIZACIJA?

Učeča se organizacija mora biti sposobna izkoriščati najboljše izkušnje in znanje zaposlenih (*Možina*, 2000: 468). Zaposleni se morajo učiti drug od drugega. Učiti se morajo tudi od zaposlenih v drugih podjetjih, od kupcev in dobaviteljev. Na ta način organizacija stalno izboljšuje svoje aktivnosti. Temelj je komunikacija, ki mora biti odprta, v njej pa morajo sodelovati vsi v poslovnem procesu.

Na Sliki 2.1 so opisane sestavine učeče se organizacije, ki so pomembne, če želi organizacija oblikovati klimo za razvijanje potencialov posameznikov, širiti kulturo učenja, stalno voditi proces sprememb in imeti delo in učenje za sinonima.



Slika 2.1: Pomembne sestavine učeče se organizacije (Možina, 2000: 468)

Za oblikovanje učeče se organizacije ni neke enotne poti, vsaka organizacija razvije svojo strukturo, ki najbolj ustreza njenemu poslanstvu, zaposlenim, tehnologiji. Vsaka organizacija pa mora v primeru implementacije učeče se organizacije doseči vrsto globljih sprememb, predvsem na področju organizacijske strukture in kulture.

Učenje v organizaciji vključuje način analize problemov, način reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote⁵. Organizacija, ki sprejema svoje znanje kot konkurenčno prednost, spodbuja stalno učenje in vseskozi aktivno povečuje svoj individualni kapital. Znanje je treba sprejemati z vseh ravni organizacije.

Toda - ali se podjetja zavedajo nujnosti učenja na takšen način? V večini podjetij še vedno prevladujejo hierarhična struktura moči in birokratska pravila. Postopka decentralizacije

⁵ Več o ravneh učenja v točki 2.2.1.

moči ni moč izpeljati naenkrat. Poleg tega je treba v podjetjih razviti nov model menedžmenta, ki se bo bolj zavedal, da pridobivanje znanja in s tem vlaganje v intelektualni kapital prinaša dolgoročne koristi. Če vodstvo podjetja ne razmišlja o takšnih koristih, potem se učeča se organizacija ne more razviti. Vodilni v organizaciji morajo biti seznanjeni s konceptom učeče se organizacije in s postopki za oblikovanje le-te ter preko elementov strateškega menedžmenta oblikovati primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo (Inštitut USP, 2004). Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na vseh ravneh organizacije mora biti strateška naloga organizacije.

2.6 PRIMERJAVA UČEČE SE ORGANIZACIJE S TRADICIONALNO

Stara klasična organizacija je delovala v manj konkurenčnih in bolj stabilnih časih. Njena primarna dejavnost je slonela na organizaciji sami in ustvarjanju dobička, zaposleni pa so ji predstavljali strošek. Delovala je v skladu z načeli avtoritete in hierarhije. Zaposleni so imeli natančno predpisane delovne naloge, ki so morale biti opravljene čim bolje. Tako je bil zagotovljen uspeh organizacije. Osrednjega pomena je bil nadzor od zgoraj. V današnjih, vedno bolj konkurenčnih in spreminjajočih se razmerah pa ta oblika organizacije ne zadovoljuje več potrebe trga (Jeraj, 2001: 435-437). V tabeli 2.1 so navedene razlike v značilnostih tradicionalne in učeče se organizacije.

Tabela 2.1: Razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo (gradivo za predavanja, Ivančič, 2004)

Značilnosti	Tradicionalna organizacija	Učeča se organizacija
Vodstvo	Direktor/Inštruktor	Pospeševalec
Znanje in spretnosti	Specifična znanja vezana na konkretno delo	Znanje, kombinirano z učnimi spretnostmi
Organizacijska struktura	Hierarhična - od zgoraj navzdol	Ploska organizacija
Osebj	Opis dela je stalen	Delegiranje odgovornosti
Cilji in verovanja	Doseganje ciljev	Odličnost
Poslovni načrt	Nespremenljiv	Stalno razvijajoč
Merjenje učinkov	Temelji na financah	Več dejavnikov

V tradicionalni organizaciji je razmišljala in odločala le ozek krog vodilnega menedžmenta. Od njih se je nato pričakovalo čim večje dobičke, nizke stroške ter višje prihodke. Zaposleni se niso ukvarjali z zadovoljevanjem potreb kupca, ampak potreb vodij. S tem pa je povezana tudi neinovativnost, nekritičnost in nezavzetost zaposlenih.

V učeči se organizaciji so v ospredju zaposleni, njihov osebni razvoj. Takšna organizacija zaposlenim zaupa, vanje verjame in jim daje priložnost za ustvarjalnost in samorealizacijo. V učeči se organizaciji je v ospredju sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje in pridobivanje novih znanj, učenje iz lastnih preteklih uspehov in neuspehov, učenje iz tujih izkušenj in hiter ter učinkovit prenos znanja s posameznika na organizacijo. Glavni cilj takšne organizacije je večanje intelektualnega kapitala, ki postaja najpomembnejša, če že ne edina konkurenčna prednost.

Organizacijska kultura in miselnost sta dve temeljni točki, ki razlikujeta učečo se organizacijo od tradicionalne. Zaposleni v učeči se organizaciji so premoženi in organizacija je usmerjena v posameznika. Klasične, formalizirane organizacije niso imele odnosa do izobraževanja zaposlenih, pomembno je bilo samo, da je bilo delo opravljeno. Menedžerji so zaposlenim zapovedovali, kaj in kako naj opravljajo svoje delo, predpisi v podjetju pa so določali tudi, kako naj se vedejo (Zupan, 2001: 32).

V učeči se organizaciji je pomemben celoten način dela. Sem spada tudi sprememba vedenjskih in miselnih vzorcev. Gre za spremembo celotne kulture podjetja. To spremembo pa mora nujno podpirati vodilni menedžment, ki mora ustvarjati pozitivno delovno okolje, v katerem razmere spodbujajo zaposlene k še večji uspešnosti in produktivnosti. Zaposleni sodelujejo pri oblikovanju delovnih nalog, razpravljajo o vprašanjih, povezanih z delom, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje znotraj ter zunaj podjetja.

Prvo oviro pri implementaciji učeče se organizacije lahko predstavlja že sam odnos do sprememb, ki se uvajajo v vsakodnevno delovno prakso. Ljudje v podjetjih imajo odpor do sprememb, raje imajo kontinuiteto in delajo po ustaljenih vsebinah ter načinih dela. Zavestno ali podzavestno odklanjajo spremembe, ker mislijo, da jim le-te prinašajo še več dela in problemov (Berlogar, 2000: 310). Predvsem starejše generacije se težko prilagajajo spremembam. Na splošno gledano, je pri spremembah največja ovira ravno človeški faktor,

zato je zaposlenim treba razložiti koristnost sprememb. Vzrokov, zakaj ljudje niso dovzetni za spremembe, je več. Če vodstva organizacij zaposlene slabo obveščajo o pripravah, vsebini in posledicah sprememb, skoraj vedno pride do nerazumevanja sprememb. Neinformiranost o delu prinese več škode kot koristi, ker se zaposleni ob pomanjkanju informacij opirajo na neutemeljene govornice. Vzrok za odpore je lahko tudi neznanje oziroma pomanjkanje znanja. Za izvedbo določenih ciljev organizacije morajo biti zaposleni sproti obveščeni in ustrezno usposobljeni. Tudi osebni interesi zaposlenih lahko nastopijo kot ovira spremembam. Sprememba poslovanja organizacije lahko zaposlenim prinese ukinitvev ugodnosti, ki jih imajo na obstoječem delovnem mestu ali celo ukinitvev samega delovnega mesta (Kavčič, 1994: 429-430).

Tradicionalne organizacijske strukture postajajo vse manj ustrezne za današnja podjetja. Slednja se zavedajo, da vlaganje v človeške vire predstavlja konkurenčno prednost in zaposlene začenjajo postavljati v samo ospredje poslovanja.

2.6.1 Razlogi za učečo se organizacijo

Globalizacija, konkurenca, tehnološke spremembe in ostali dejavniki zahtevajo od organizacij nenehno iskanje izboljšav ter prilagajanje poslovnemu okolju. Le na ta način si bodo organizacije zagotovile svojo eksistenco v poslovnem svetu.

Brečkova navaja nekaj razlogov, ki odgovarjajo na vprašanje Čemu učeča se organizacija? (Brečko, 2001: 39):

- *konkurenčna ostrina*, ki pomeni, da le organizacije v katerih poteka nenehno učenje lahko vzdržijo konkurenčne pogoje. V poslovnem svetu se dogajajo hitre in nepredvidljive spremembe in tradicionalno učenje jim ne more več slediti. Pojavlja se potreba bo nenehnem učenju v vseh delih organizacije;
- *progresivno (samo)spreminjanje* v smislu, da si učeča se organizacija prizadeva za neprestano razvijanje sposobnosti za nenehno spreminjanje, kajti tehnologijo veliko lažje spremenimo kot pa zaposlene, ki niso zmožni hitrega spreminjanja;
- *prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni* sta dve lastnosti zaposlenih, ki sta nujno potrebni, da ti lahko v celoti izrabijo svoj ustvarjalni potencial. Nenehno učenje lahko pomaga organizaciji ustvariti takšne zaposlene;

- »zdravljenje« izobraževanja v smislu, da so danes podjetja prisiljena vlagati v razvoj zahtevanih spretnosti svojih zaposlenih, kajti sama formalna izobrazba je premalo oziroma ne zadostuje več;
- *timsko delo*, s katerim bi dosegli boljše rezultate, boljšo kakovost dela. Zato je potrebno število timov povečevati. Glede na to pa narašča potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

Naštujemo lahko še več različnih razlogov za uvajanje učeče se organizacije, med njimi: več komunikacij med zaposlenimi, večja seznanjenost zaposlenih o problemih v organizaciji, boljše reševanje problemov in konfliktov ter neponavljanje le-teh, učenje na podlagi preteklih izkušenj, večjo motiviranost in zainteresiranost zaposlenih pri delu, več idej in samoiniciative s strani zaposlenih, večje število inovacij, boljšo kakovost izdelkov/storitev, boljše odnose s strankami in idr.

3 POMEN UČENJA IN ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

3.1 UČENJE KOT ORGANIZACIJSKA KULTURA

Moč učeče se organizacije izvira iz organizacijske kulture. »Kultura pomeni način, kako so stvari organizirane in kakšna je osebnost in vedenje organizacije« (Mayo in Lank, 1994: 42). Da neko podjetje preide iz ne-učečega v učeče se podjetje, je potrebno veliko energije, pri čemer je temeljna miselna preobrazba zaposlenih. Priti mora do transformacije organizacijske kulture podjetja, s katero vnesemo v organizacijo upoštevanje pomena učenja. V primeru, da klima, vrednote, običaji, miselni modeli in navade, na katerih je zgrajena organizacijska kultura podjetja, niso pravilno zastavljeni, to lahko pomeni resno oviro na poti k učečemu se podjetju.

Vsaka organizacija razmišlja drugače in se posledično tudi različno odziva na vplive iz okolja, kar se odraža skozi njene simbole, rituale in vrednote, ki zaznamujejo njeno kulturo (Marquardt, 1996: 69). Učeče se podjetje ima zasnovano takšno kulturo, kjer se vsi z veseljem učijo. Znanje zaposlenim pomeni prednost in zato ga vsi visoko cenijo.

Kultura učečih se organizacij se kaže v nekaterih specifičnih aktivnostih. Garvin je razdelil te aktivnosti na:

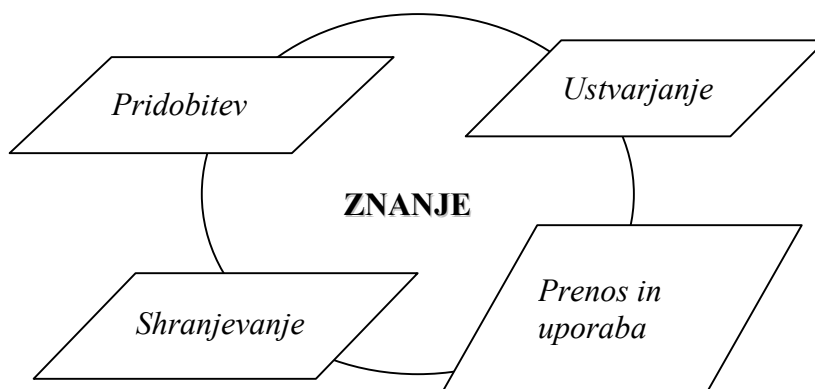
- *Sistematično reševanje problemov* - s tem je mišljeno, da moramo vedeti, da problemi obstajajo in njihovo reševanje mora temeljiti na znanstveni metodi in ne na ugibanju.
- *Eksperimentiranje* - pomeni, da (novo pridobljeno) znanje sistematično iščemo in ga tudi preizkušamo. Eksperimentiranje poteka z novimi (proizvodi, storitve, tehnologija itd.) in starimi (obstoječimi) programi.
- *Učenje iz preteklih izkušenj* - uspehe in neuspehe organizacije, ki so dostopni tudi zaposlenim v podjetju, moramo sistematično ocenjevati. Za doseganje nadaljnjih uspehov je ključno, da razumemo pretekle napake.
- *Učenje od drugih* - organizacija se lahko uči in pridobiva nove ideje iz lastnih izkušenj, iz okolja organizacije ter od uporabnikov proizvodov in storitev.
- *Razširjanje pridobljenega znanja* - pridobljeno znanje bo postalo učinkovito samo v primeru, če se bo hitro razširilo po organizaciji (Garvin v Kavčič, 1994: 428-429).

Bistveno je torej, da morajo biti v organizaciji zagotovljene takšne okoliščine (stil vodenja, komuniciranje, sistem nagrajevanja in motiviranja, sistem informiranja, vrednote, itd.), kjer bo učenje in pridobivanje ter širjenje novega znanja zaposlenim predstavljalo logično, koristno in samoumevno navado. Miselni vzorec ljudi, da se bo nekdo drug okoristil z njegovim znanjem, je lahko resna ovira na poti k učeči se organizaciji. Zato mora organizacija ustvarjati takšno atmosfero, kjer ne bo noben poraženec in noben zmagovalec. Prav tako zaposleni lahko brez zadržkov prosijo za pomoč in jo tudi dobijo.

Uspeh učenja organizacije je torej odvisen od več dejavnikov, in sicer od obsega obstoječega znanja, ki pozitivno vpliva na pridobivanje novega znanja, od uspešnosti učenja posameznikov in od njihove pripravljenosti za izmenjavo znanja, od prenosa individualnega znanja na kolektivno raven, tako da prihaja do sinergije med posamezniki (Konečnik, 2001: 394).

3.2 UPRAVLJANJE ZNANJA

Organizacije imajo intelektualni kapital in ga uporabljajo kot konkurenčno prednost, zato morajo z njim učinkovito upravljati. »Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem; se pravi tista, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju, povečati, izkoristiti ipd.« (Možina, 2001: 341). Upravljanje znanja je upravljalni proces, sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, shranjevanja, prenašanja ter uporabe znanja.



Slika 3.2: Podsistem znanja⁶ (Marquardt, 1996: 26)

⁶ Ang: Knowledge subsystem.

Organizacija mora v izhodišču **identificirati znanja**, ki v organizaciji že obstajajo (eksplicitna in implicitna znanja). Prvi korak je torej **shraniti** ter **izkoristiti že obstoječa znanja**. Ko je znanje pridobljeno in ko ga organizacija določi kot pomembnega, ga je treba shraniti za kasnejšo uporabo. Shranjene morajo biti izkušnje preteklih načinov vedenja članov organizacije, vrednote, običaji in pravila. Oseba, ki znanje išče in potrebuje, mora imeti enostaven dostop do iskanega znanja, da ga lahko uporablja pri svojem delu. Baze znanja nekateri avtorji imenujejo tudi »zemljevidi znanja« (Davenport in Prusak, 1998: 70). Zemljevid ponazarja in evidentira znanja, ki jih člani organizacije potrebujejo za reševanje nastalih problemov.

Če posamezniki pridobljenega znanja ne uporabljajo, to za organizacijo nima takšne vrednosti, kot če bi ga delili z ostalimi člani organizacije. Organizacija mora imeti razvito takšno kulturo, vrednote, strukturo, stile vodenja, ki bodo omogočali hitro **diseminacijo znanja**. Zaposleni morajo sodelovati pri upravljanju znanja in znanje posredovati tudi drugim. Znanje se lahko prenaša na različne načine: posamezniki lahko pišejo beležke oziroma poročila, skozi interne sestanke, konference, skozi interne publikacije, preko intraneta, elektronske pošte, skozi mentorstvo, s kroženjem med delovnimi mesti (Marquardt, 1996: 138) in skozi skupinsko delo.

V organizaciji morajo biti razviti demokratični odnosi in zaposleni morajo imeti občutek organizacijske pripadnosti, da bi bili pripravljeni deliti svoje znanje drug z drugim. Problemi, ki nastopijo in onemogočijo prenos znanja med zaposlenimi ter njegovo uporabo, so lahko naslednji:

- pomanjkanje časa,
- pomanjkanje komunikacijskih spretnosti,
- nerazumevanje pomena širjenja znanja in njegove izmenjave,
- pomanjkanje motivacije,
- skrivanje znanja, ker naj bi znanje predstavljalo moč zaposlenih in bi si tako znotraj podjetja povečali konkurenčno prednost (Pirc, 2001: 344).

Pri prenosu znanja je pomemben dejavnik tudi hitrost prenosa. Ni dovolj, da organizacije uvedejo računalniške sisteme in baze znanja, kajti tehnika in tehnologija, ki služi za prenos eksplicitnega znanja, sama po sebi ni zadostna. Podprta mora biti z osebnimi oblikami

prenosa znanja, kot so na primer poročila s seminarjev, redni sestanki, zapisniki, interne knjižnice ipd. (Peršak in Česnovar, 2004). Oviro pri prenosu in uporabi znanja v organizaciji lahko predstavljajo tudi vodilni, ker jih ne zanima način transformacije znanja in tako znanje ostaja v glavah zaposlenih. Tudi v primeru neodprte komunikacije je razpršitev znanja po celotni organizaciji lahko omejena.

Nenazadnje pa se mora novo pridobljeno znanje **uporabljati**. Neuporabljeno znanje nima vrednosti, zato je treba uporabnike znanja postaviti v center procesa upravljanja znanja (Maček, 2000: XIV). Zaposleni morajo znanje, s katerim razpolagajo, uporabljati v praksi in s tem prispevati k uresničevanju ciljev podjetja. Rezultat tega je povečanje organizacijske uspešnosti.

Možina omenja tri ovire pri izrabi znanja v organizacijah:

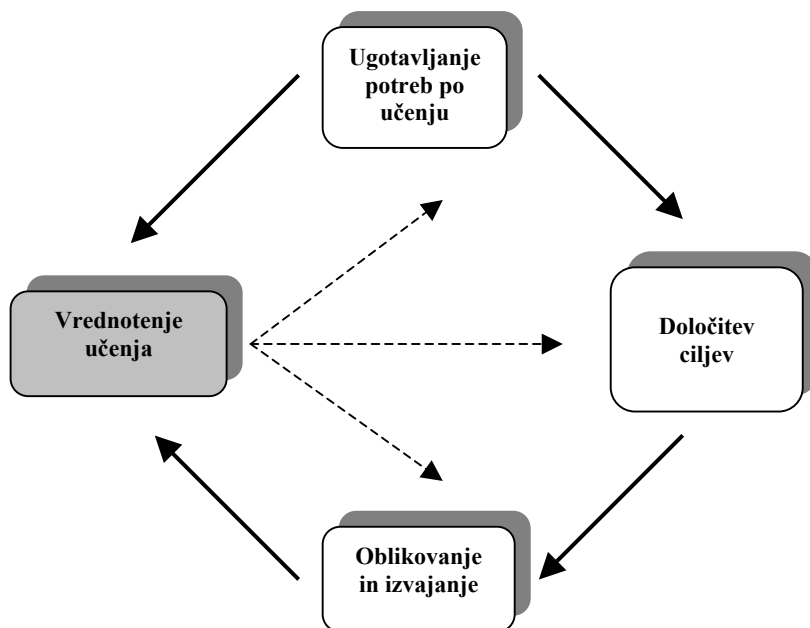
- *toga organizacija*, kar pomeni, da organizacijska prenova traja prepočasi, kajti dinamično okolje, v katerem se dogajajo hitre spremembe, zahteva večjo prožnost;
- *nepripravljenost menedžerjev*, s tem, ko se ne zavedajo sprememb, ki se dogajajo, ker nanje še niso pripravljeni; glavnino svoje pozornosti še vedno posvečajo materialnim in finančnim sredstvom;
- *narava intelektualnega kapitala*, ki je mogoče največja ovira, ker je to pojem, ki se ga ne da natančno izmeriti, ker je neotipljiv, neopredmeten in neoprijemljiv (Možina, 2002a: 20).

»Bistvo upravljanja z znanjem ni tehnologija ali menedžerska tehnika, temveč določena kultura, ki omogoča kreativno razvijanje in izmenjavo znanja. Do tega pa smo večinoma še daleč, saj je ovir še veliko« (Konrad, 2002: 78).

3.3 VREDNOTENJE ZNANJA IN UČENJA

Učenje v učeči se organizaciji poteka neprestano. Pomembna faza v izobraževalnem ciklusu je vrednotenje ali evalvacija znanja in učenja. Kako učinkovito in ustrezno je učenje zaposlenih ter kako uresničujemo izobraževalne cilje, lahko izvemo, če učenje vrednotimo oziroma merimo. Vrednotenje učenja ponavadi poteka na štirih ravneh, kot je prikazano na

sliki 3.3 in vsaka od navedenih ravni zahteva drugačne tehnike ocenjevanja (Možina, 2002a: 27).



Slika 3.3: Proces vrednotenja učenja (Možina, 2002a: 27)

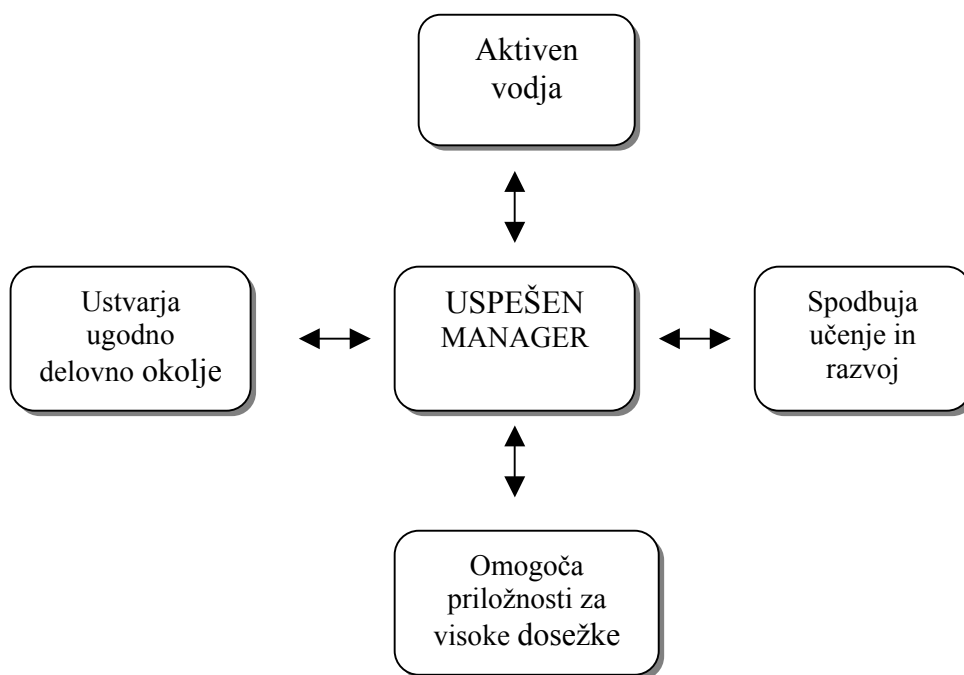
Na *prvi ravni* na podlagi anket ali pogovorov ugotovimo, kakšno je *zadovoljstvo zaposlenih* z novo pridobljenim znanjem in kakšno je njihovo mnenje o usposabljanju. Na *drugi ravni* s testi, vprašalniki ali preizkusi ugotavljamo *znanja zaposlenih*. *Tretja raven* vrednotenja učenja predstavlja ugotovitve na podlagi podatkov o količini in kakovosti opravljenega dela o *vedenju zaposlenih*. Ključno pri tem je, ali so udeleženci skozi proces učenja izboljšali svoje načine dela, spretnosti in seveda delovno uspešnost. Na zadnji, *četrti ravni* vrednotenja pa *organizacijske dosežke* primerjamo z načrtovanimi cilji.

S tem, ko ovrednotimo učenje zaposlenih v podjetju, pridemo do ocene dosežkov učenja, na drugi strani pa se nam pokaže, kakšne so potrebe po nadaljnjem izobraževanju in učenju zaposlenih. Učenje bo učinkovito v primeru, če bodo podjetja merila učinke in posledice naložb v izobraževanje, torej koliko je izobraževanje prispevalo k višji produktivnosti in izboljšanju kakovosti izdelkov oziroma storitev.

4 SPREMEMBE VLOG MENEDŽERJEV IN ZAPOSLENIH V UČEČI SE ORGANIZACIJI

4.1 MENEDŽER KOT UČITELJ IN SVETOVALEC

Učeča se organizacija predstavlja današnjemu menedžmentu nov izziv. Hitre spremembe, ki se dogajajo v poslovnem okolju ter čedalje večja medsebojna odvisnost od organizacij zahtevajo vedno bolj kakovostne izdelke oz. storitve. V teh razmerah bodo uspešni tisti menedžerji, ki se bodo čim hitreje in čim bolje prilagodili omenjenim spremembam. Možina (2002a: 29) meni, da je »uspešen menedžer aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev«.



Slika 4.4: Ključne sestavine uspešnega menedžmenta (Možina, 2002a: 19)

V tradicionalnem menedžmentu se še vedno poudarja hierarhija moči. Toda če želi biti organizacija učeča, mora začeti spreminjati hierarhični način vodenja. Nadrejeni se morajo navaditi pooblašati svoje sodelavce oziroma jim prepustiti odgovornost, da izvajajo delo tako, kot se njim zdi najbolj primerno (Zupan, 2001: 34). Ukazi, da morajo biti določene naloge opravljene, niso več primerni. Gospodovalni način vodenja organizacije ni primeren

za učečo se organizacijo. Vodenje mora biti podobno dirigiranju v smislu, da so sodelavci mojstri, vodja pa jih le usklajuje in jim dopušča njihovo izvirnost, ki sledi skupnemu cilju (Stanković, 2003: 17).

»Novi« menedžerji širijo in ustvarjajo takšno okolje v organizaciji, ki zaposlene vodi do še višjih in boljših delovnih dosežkov. Menedžerji so zavzeti za velike spremembe in so hkrati tudi sami iniciatorji sprememb. Svoje znanje prenašajo na sodelavce in so jim na takšen način lahko tudi vzorniki za prenašanje znanja naprej. V primeru, da se pojavi težava, jo je treba reševati skupaj, zato je nujna komunikacija (formalna in neformalna) menedžerja s svojimi zaposlenimi. Mayo in Lank (1994: 22) pravita, da mora menedžer v učeči se organizaciji imeti svojo vizijo, pripravljen mora biti tvegati, mora se učiti in učiti svoje zaposlene, nenazadnje pa mora biti sodelavec.

Menedžer naj bo svojim podrejenim mentor, svetovalec. K boljšim delovnim dosežkom naj jih usmerja z učinkovitim prepričevanjem in motiviranjem in ne več z ukazovanjem. Pri podrejenih naj mu bo pomemben njihov dosežek in ne napaka ali izguba. To popolnoma novo menedžersko filozofijo bo treba izvajati, če bodo organizacije hotele razvijati učečo se organizacijo (Brečko, 2001: 44).

Oviro na poti v učečo se organizacijo največkrat predstavlja odnos vodilnega menedžmenta do izobraževanja in učenja. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih mu namreč pomeni strošek. Vedeti pa morajo, da smo v družbi znanja in sprejeti miselnost, da je znanje ključni dejavnik uspeha in da je ključ uspeha organizacije v izobraževanju in usposabljanju »umskih delavcev« (Muc, 2003: 38). Tako mišljenje morajo nato prenesti na svoje zaposlene, kajti mnogi ne vidijo smisla v učenju ali pa jim učenje pomeni prisilo. Naloga menedžmenta je tako tudi razložiti zaposlenim, zakaj je v današnjem času pomemben nov način učenja in jih znati za to tudi ustrezno motivirati.

Tudi Drucker (2001: 152) pravi, da je »doseganje visoke produktivnosti umskih delavcev največji menedžerski izziv 21. stoletja«.

4.2 UČEČI SE ZAPOSLENI

Učeči se zaposleni so tisti, ki lahko pridobivajo novo znanje in ga prenašajo na organizacijo kot celoto. Prav tako so gospodarji svojega znanja, ker z njim razpolagajo sami. Učeča se organizacija se do zaposlenih obnaša kot do odraslih, ki znajo sami reševati probleme, ki so se sposobni učiti in ki uživajo v odgovornosti in pozornosti (Marquardt, 1996: 102). Odhod zaposlenih pomeni za organizacijo, ki deluje v času burnih sprememb, veliko škodo, saj s seboj odnesejo dragoceno znanje in informacije, povezane z delom.

S tem, ko je podjetje uvedlo učečo se organizacijo, lahko s časom pričakuje boljše poslovne rezultate. Izboljšala naj bi se delovna učinkovitost. V učeči se organizaciji vsak posameznik igra pomembno vlogo. Odgovoren je za lasten razvoj, kar pomeni, da pridobiva znanja, spretnosti in veščine z najrazličnejših področij. V prvi vrsti si mora sam priskrbeti potrebna strokovna znanja za opravljanje določenih nalog, torej mora biti aktivni iskalec znanja. Prav tako je pomembna samoiniciativnost v smislu, da so delavci samostojni pri iskanju izboljšav za delovne naloge. Biti morajo inovativni in nenehno izboljševati svoje delo z novimi rešitvami, med seboj morajo sodelovati in si znanja izmenjavati. Nenazadnje se od zaposlenih pričakuje, da bodo svoja znanja pri svojem delu uporabljali in tako prispevali k rasti in uspešnosti organizacije. Zaposleni se namreč morajo zavedati lastne »pomembnosti in pomena svojega dela za doseganje poslovnih ciljev« (Sobočan, 2001: 379).

Vse navedeno je moč doseči v organizaciji, kjer zaposleni delujejo na osnovi skupnih vrednot in ciljev. Delovno okolje organizacije mora omogočati, da si zaposleni med seboj zaupajo in da vodenje pripelje do kreativnosti in inovativnosti na delovnem mestu. Gre torej za organizacijo, ki je zasnovana tako, da »vsebuje« visoko stopnjo vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju njenih ciljev (Treven, 1996: 89).

Na tem mestu lahko omenimo probleme, ki se nanašajo na izobraževanje odraslih. Niso vsi zaposleni enako zainteresirani za izobraževanje in učenje. Preučevanja na tem področju kažejo, da na udeležbo odraslih v izobraževanju vplivajo različni dejavniki. Ključni element je prav gotovo *izobrazba*. Splošno znano je, da se pogosteje izobražujejo predvsem ljudje, ki imajo doseženo višjo raven formalne izobrazbe. Tudi *starost* je dejavnik, ki vpliva na udeležbo v izobraževanju. Mlajše starostne skupine se v večjem številu udeležujejo

izobraževanja kot starejše. *Položaj na delovnem mestu* prav tako vpliva na udeležbo. Zaposleni na bolj zahtevnem delovnem mestu se več izobražujejo, nižji položaj oziroma manj zahtevno delovno mesto pa pomeni manj možnosti za vključitev v izobraževanje. O udeležbi v izobraževanju odloča tudi *vrsta dela*. V izobraževanju je vključenih največ strokovnjakov, proizvodni delavci pa so na »repu« za možnost izobraževanja (gradivo za predavanja, Ivančič, 2004).

Poleg vseh naštetih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje, je pomembno omeniti tudi, da se večina ljudi vključi v izobraževalne procese z določenimi motivi. Izobraževanje naj bi jim prineslo določene koristi (npr. napredovanje, višjo plačo ipd.). Ovira pri učenju lahko nastane, če ljudje mislijo, da jim bo izobraževanje prineslo samo nove delovne naloge in večje odgovornosti. Izobraževanje mora biti organizirano tako, da ljudje v njem vidijo cilj oziroma morajo biti (samo)motivirani.

5 RAZVOJ UČEČIH SE ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

Uvajanje učeče se organizacije je postalo aktualno tudi v slovenskem poslovnem okolju. Vse več slovenskih podjetij se zaveda, da so ljudje temeljni dejavnik na poti k uspehu in odličnosti podjetja, zato so že začeli s procesi vpeljevanja koncepta učeče se organizacije.

Kot je bilo predstavljeno v teoretičnih izhodiščih, je prehod s tradicionalne organizacije v učečo zahtevna naloga in predpostavlja vrsto sprememb v organizaciji. Slovenska podjetja so za strokovno podporo pri razvijanju koncepta učečega se podjetja ustanovila Inštitut za razvoj učečega se podjetja (v nadaljevanju: Inštitut USP) .

Inštitut USP je bil s podporo Gospodarske zbornice Slovenije ustanovljen leta 2000 kot neprofitni zavod. Ustanovilo ga je osemnajst uglednih in uspešnih slovenskih podjetij⁷. Inštitut USP do danes šteje okoli štirideset članov, podjetij, ki so tako doma kot v tujini prepoznavna po visoki poslovni kulturi in uspešnosti (Peršak, 2004b).

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. *Dejavnosti* Inštituta USP je več, predvsem pa se trudi za operacionalizacijo koncepta učeče se organizacije.

Na Inštitutu USP so razvili in vpeljali v prakso kar nekaj kratkoročnih in dolgoročnih projektov (strateške delavnice USP, dolgoročni model uvajanja koncepta USP, standard USP-10 itd.). Inštitut USP tudi vsako leto podeli priznanja za največje dosežke pri razvoju koncepta učečega se podjetja. Podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Luka Koper, d.d. in Trimo, d.d. Trebnje so za leto 2003 prejeli priznanje za največje dosežke pri uresničevanju koncepta učečega se podjetja (Stanković, 2004: 15).

Inštitutu USP že nekaj let za zapored izvaja raziskavo, ki so jo poimenovali »Na poti k učečemu se podjetju« (v nadaljevanju: Na poti k USP). Leta 2003 so na podlagi podatkov v 98 podjetjih ugotovili, da je slovenskim podjetjem proces ravnanja z znanjem zelo

⁷ Nova Ljubljanska banka, d.d., Mercator, d.d., Gorenje, d.d., Sava, d.d. Kranj, Aero, d.d. Celje, Trimo, d.d., Lek, d.d., Socius, Mura, d.d., SCT, d.d. in drugi.

pomemben. Podjetja med vsemi elementi največ vlagajo v pridobivanje znanja. V primerjavi s predhodno raziskavo se je delež zaposlenih, ki so bili vključeni v izobraževanje leta 2002, povečal s 57,0 % na 59,2 %. Ugotavljajo, da uvajanje koncepta učečega se podjetja vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Rezultati pa tudi kažejo, da imajo podjetja še precej neizkoriščenih dejavnikov za razvoj učeče se organizacije. To so predvsem: a) vloga in razvoj menedžmenta; b) izraba obstoječega znanja; c) število inovacij na zaposlenega; d) sistemi motiviranja; e) razvoj organizacijske kulture; f) merjenje učinkov naložb v znanje. Raziskava je prav tako pokazala, da v Sloveniji žal še ni veliko podjetij, ki gradijo svojo konkurenčno prednost na znanju in zaposlenih (Peršak, 2004b).

6 EMPIRIČNI DEL - ŠTUDIJE PRIMEROV TREH SLOVENSКИH PODJETIJ

6.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE TER HIPOTEZE

Cilj raziskave je na podlagi analize razmer v treh uspešnih slovenskih podjetjih, ki uvajajo koncept učeče se organizacije, ugotoviti, s katerimi ovirami in problemi se ta srečujejo na poti k učečemu se podjetju.

V teoretičnih izhodiščih smo kot ključne dejavnike razvoja učeče se organizacije vzpostavili naslednje:

- spremembe v organizacijski strukturi, na procesni ravni in v organizacijski kulturi,
- podpora vodilnega menedžmenta pri izobraževanju zaposlenih in ustvarjanju delovnega okolja, ki zaposlene spodbuja k napredku in
- proces upravljanja znanja.

Ti dejavniki so nas vodili pri preučevanju glavnih ovir v omenjenih podjetjih. Postavili smo štiri hipoteze, ki jih bomo preverjali s študijo primerov treh podjetij:

Prva hipoteza: Oviro pri uvajanju koncepta učeče se organizacije predstavlja neustrezna podpora vodilnega menedžmenta izobraževanju zaposlenih.

Druga hipoteza: Uvajanje koncepta učeče se organizacije ovira preveč hierarhična struktura podjetij.

Tretja hipoteza: V organizacijah ni razvito dovolj odprto komunikacije, kar vodi k premajhni disperziji znanja med zaposlenimi.

Četrta hipoteza: Problem uvajanja koncepta učeče se organizacije je premajhna izraba obstoječega in novega znanja.

Namen raziskave je pridobiti informacijo o tem, ali v preučevanih podjetjih zaznavajo pomanjkljivosti v razvitosti obstoječih dejavnikov ter povezanost z uvajanjem učeče se organizacije v svojem okolju. Rezultati lahko služijo podjetjem kot pripomoček pri odločanju o nadaljnjih korakih na poti razvoja učeče se organizacije.

6.2 METODOLOŠKI PRISTOP

Preučevanje je bilo izvedeno v treh slovenskih podjetjih, ki opravljajo različne dejavnosti. Vsa tri že nekaj časa uvajajo elemente učečega podjetja. Za potrebe te raziskave so bili podatki zbrani na ravni podjetja in na ravni vzorca zaposlenih. Na ravni podjetja so bili kot vir informacij uporabljeni interni dokumenti (poročila, pravilniki, analize in predstavitve na intranetnih in internetnih straneh), s strokovnjaki iz kadrovske službe (vodji kadrovskih služb) pa so bili opravljeni polstrukturirani intervjuji.

Na ravni zaposlenih smo podatke zbrali z anketo (Priloga A).

6.2.1 Izbor vzorca

6.2.1.1 Izbor organizacij

Pri izbiri nam je za vzorčni okvir služil seznam članov oziroma ustanoviteljev Inštituta USP (2004). Za sodelovanje smo poprosili pet podjetij, pristala so:

- Savatech, d.o.o., Kranj,
- Mercator, d.d., Ljubljana,
- Trimo, d.d, Trebnje.

6.2.1.2 Izbor anketirancev

V vsakem od izbranih podjetij je bilo v anketo vključenih 50 zaposlenih, vendar ti niso bili naključno izbrani in niso reprezentativni za organizacije. V primeru Savatecha, d.o.o. in Trima, d.d. so v vzorcu zastopani predvsem zaposleni z višjo doseženo izobrazbo, v primeru Mercatorja, d.d. pa so bili anketiranci izbrani samo med zaposlenimi v Hipermarketu Ljubljana, zato prevladuje poklicna izobrazba (glej preglednico 6.1 v nadaljevanju). V Savatechu, d.o.o. se je na anketo odzvalo 32 anketirancev (64 %), v Mercatorju, d.d. 46 (92 %) in v Trimu, d.d. 48 anketirancev (96 %).

6.2.1.3 Opis vprašalnika za zbiranje podatkov pri zaposlenih

Vprašalnik za zaposlene je zajemal 23 vprašanj, pretežno zaprtega tipa. Razdeljena so bila v šest vsebinskih sklopov: a) seznanjenost z vizijo podjetja in pojmom »učeče se podjetje«; b)

odnos zaposlenih do izobraževanja in učenja; c) način prenosa znanja in njegova uporaba; d) motiviranost za izobraževanje in učenje; e) zadovoljstvo z nadrejenimi; f) sociodemografski znaki anketirancev (spol, starost, izobrazba); g) vrsta delovnega mesta.

Po pregledu rezultatov anketnih vprašalnikov smo zaradi lažje nadaljnje obdelave zmanjšali prvotno število razredov pri sociodemografskih značilnostih anketiranih, in sicer pri starosti iz devetih razredov v štiri ter pri dokončani stopnji izobrazbe iz devetih razredov v tri. Prav tako smo delovne naloge, ki jih anketiranci opravljajo, združili v štiri razrede, in sicer: vodilni, strokovnjaki oz. tehniki, režija oz. administracija in proizvodni oz. storitveni delavci.

6.2.1.4 Potek zbiranja podatkov in statistična obdelava

Anketiranje izbranih zaposlenih je potekalo od decembra 2004 do marca 2005. Postopek je v vseh treh podjetjih potekal na enak način. Vodje kadrovske službe smo seznanili z namenom anketiranja in z vprašalnikom ter jih zaprosili, da so v podjetju razdelili po 50 anketnih vprašalnikov med zaposlene. Zaposleni so vprašalnike izpolnjevali pisno, izpolnjene pa so vodje kadrovske službe vrnili po pošti. Pridobljeni podatki so bili obdelani z računalniškim paketom SPSS.

Zaradi nereprezentativnosti vzorcev dobljenih rezultatov ne moremo posploševati na vse zaposlene v organizaciji, ampak jih lahko obravnavamo le kot indice in lahko služijo le kot neke vrste signal.

Polstrukturirani intervjuji s kadrovskimi strokovnjaki so potekali v času od 3. do 9. marca 2005. Izvedeni so bili na delovnih mestih intervjuvancev. Intervjuji so se snemali (Savatech, d.o.o. in Mercator, d.d.) in zapisovali (Trimo, d.d.), potem pa so bili narejeni prepisi, ki se hranijo kot dokumentacija.

Za analizo intervjujev in dokumentacije je bila uporabljena kvalitativna analiza tekstov.

6.2.1.5 Splošne značilnosti vzorca na individualni ravni

Za izbor enot opazovanja na individualni ravni (zaposleni v podjetjih) ni bilo možno uporabiti kvotnega vzorca, ki bi lahko zagotavljal reprezentativno strukturo zaposlenih. V raziskavi ne gre za naključno izbrane zaposlene, kar pomeni, da rezultatov ne moremo

posploševati na celotna podjetja, ampak jih lahko obravnavamo le kot delni prikaz stanja in lahko vzorčnim podjetjem služijo kot pomoč na poti k učečemu se podjetju.

V tabeli 6.2. so prikazani sociodemografski znaki anketirancev, ki so vrnilo izpolnjen vprašalnik.

V Savatechu, d.o.o. (v nadaljevanju: Savatech) prevladujejo ankete, ki so jih izpolnile pretežno ženske (81,3 %). Največ anket je izpolnilo zaposlenih starih od 31 do 40 let (46,7 %), najmanj pa zaposlenih starih do 30 let (6,7 %). Prevladujejo anketiranci, ki so dokončali srednjo stopnjo izobrazbe (61,3 %), sledijo jim tisti z višjo, visokošolsko in podiplomsko izobrazbo (37,7 %). Nihče od anketiranih v Savatechu nima osnovne in poklicne izobrazbe. Anketo v Savatechu je izpolnilo največ zaposlenih v režiji oz. v administraciji (45,8%), sledijo jim strokovnjaki oz. tehniki in vodilni (37,5%).

V Mercatorju, d.d. (v nadaljevanju: Mercator) v Hipermarketu, Ljubljana so največ anket izpolnile ženske (71,7 %). Prevladujejo anketiranci iz starostnega razreda do 30 let (43,5 %), najmanj pa jih je iz razreda 51 let in več (2,2 %). Skoraj 70 % je anketirancev, ki imajo srednjo stopnjo izobrazbe (69,6 %). Na drugem mestu so anketiranci z osnovno in poklicno izobrazbo (21,7 %), najmanj pa je tistih z višjo, visokošolsko in podiplomsko izobrazbo (8,7 %).

V Mercatorju po izpolnjenih anketah vodijo proizvodni oz. storitveni delavci (68,4 %), kar je bilo pričakovati, kajti le-teh je v Hipermarketu, Ljubljana največ. 23,7 % zaposlenih pa je anketo izpolnilo v režiji oz. administraciji in 7,9 % na vodilnih funkcijah.

V Trimu, d.d. (v nadaljevanju: Trimo) je razmerje med moškimi in ženskami porazdeljeno enakomerno, 50 % žensk in 50 % moških. Največ anketirancev je iz starostnega razreda do 30 let (39,6 %), najmanj pa iz razreda 51 let in več (4,2 %). Najvišji odstotek anketiranih (81,2 %) ima višjo, visokošolsko in podiplomsko izobrazbo. Najmanj, to je 2,1 %, anketirancev, pa ima osnovno oziroma poklicno izobrazbo. V Trimu je bilo največ izpolnjenih anket v režiji oz. administraciji (59,5 %), sledijo jim vodilni (29,7 %) in strokovnjaki oz. tehniki.

Izbrana podjetja se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, kar lahko pomembno vpliva na strukturo zaposlenih po formalni izobrazbi in po položaju v podjetju. Po analizi strukture vzorca za vsako podjetje posebej lahko ugotovimo, da med njimi obstajajo določene razlike. Najbolj se od ostalih dveh razlikuje podjetje Trimco, predvsem po izobrazbeni strukturi, saj je delež (81,2 %) anketiranih s končano višjo šolo ali več, mnogo višji kot v ostalih dveh podjetjih. Razlikuje se tudi po strukturi glede na položaj v podjetju, saj je anketa zajela največ zaposlenih v režiji oz. administraciji ter vodje. V Mercatorju pa izstopa delež (68,4 %) anketirancev iz proizvodnih oziroma storitvenih služb. Razlog lahko najdemo v visokem odstotku zaposlenih v storitvenem sektorju (približno 75 %), kjer imajo zaposleni tudi nižje stopnje izobrazbe. Vse omenjeno lahko bistveno vpliva na anketne rezultate.

Glede na zgoraj napisano naj še enkrat poudarimo oziroma opozorimo na to, da vzorec anketirancev ni reprezentativen. Gre za neslučajno vzorčenje⁸, kar pomeni, da rezultatov ne moremo posploševati niti na celotno izbrano podjetje v vzorcu niti na učeča se podjetja nasploh. Poleg tega se odraža tudi večji vpliv lažje dostopnih posameznikov oziroma zaposlenih.

⁸ To je vrsta vzorčenja, kjer vsi elementi populacije (zaposleni v izbranih podjetjih) nimajo enake možnosti biti izbrani v vzorec.

Tabela 6.2: Struktura anketiranih po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in položaju v treh izbranih podjetjih (v %)

	PODJETJE		
	SAVATECH	MERCATOR	TRIMO
SPOL			
moški	18,8	28,3	50,0
ženske	81,3	71,7	50,0
<i>SKUPAJ</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
STAROST			
do 30 let	6,7	43,5	39,6
od 31 do 40 let	46,7	32,6	37,5
od 41 do 50 let	30,0	21,7	18,8
od 51 let in več	16,7	2,2	4,2
<i>SKUPAJ</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
STOPNJA DOSEŽENE IZOBRAZBE			
osnovna in poklicna	0,0	21,7	2,1
srednja	61,3	69,6	16,7
višja, visokošolska in podiplomska	37,7	8,7	81,2
<i>SKUPAJ</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
POLOŽAJ V PODJETJU			
vodilni	16,7	7,9	29,7
strokovnjaki/tehniki	37,5	0,0	10,8
režija/administracija	45,8	23,7	59,5
proizvodni/storitveni delavci	0,0	68,4	0,0
<i>SKUPAJ</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

6.3 PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE

Rezultati, prikazani in analizirani v nadaljevanju, izhajajo pretežno iz podatkov, pridobljenih s pomočjo polstrukturiranih intervjujev kadrovskih strokovnjakov, podkrepljeni pa so tudi z analizami anketnih vprašalnikov zaposlenih.

6.3.1 Savatech, d.o.o., Kranj

Na domači spletni strani Savatecha⁹ izvemo, da je podjetje v začetku leta 2002 postalo hčerinska družba delniške družbe Sava in je nosilec razvoja gumarske dejavnosti v okviru poslovne skupine Sava. Dejavnost gumarskih programov je namreč do konca leta 2001 potekala v okviru matičnega podjetja Sava, d.d. Poslovna skupina Sava je danes sestavljena iz več kot dvajsetih družb, ki so organizirane v posamezne dejavnosti. Gumarstvo je ena od

⁹ Spletna stran: www.sava.si, 2005.

šestih dejavnosti in je tudi njena najstarejša dejavnost. Savatech, ki je v 100-odstotni lasti Save, d.d., proizvaja in trži visoko kakovostne gumenotehnične izdelke in pnevmatike.

Kot lahko beremo na njihovi domači spletni strani, je *vizija* podjetja biti uspešno, rastoče, donosno, okolju prijazno podjetje, ki ga sestavlja več različnih poslovnih enot. So skupnost strokovnih, ustvarjalnih in motiviranih sodelavcev, ki s povečevanjem svoje konkurenčne sposobnosti gradijo svojo prihodnost. Savatech bo s svojo vpetostjo v mednarodne gospodarske tokove postala eden od uspešnih stebrov Poslovne skupine Sava. *Poslanstvo* kranjskega podjetja je razvijanje, proizvodnje in trženje pnevmatik in kakovostnih gumenotehničnih izdelkov, ki izpolnjujejo pričakovanja kupcev. Z dodano vrednostjo zagotavljajo zadovoljstvo zaposlenih, lastnikov in okolja.

Na dan 31. 12. 2004 je bilo v Savatechu 691 zaposlenih, od tega 60,3 % z osnovno oz. poklicno izobrazbo, 20,3 % s srednjo in 19,4 % z višjo in visokošolsko ter podiplomsko izobrazbo (interni podatki podjetja Savatech, 2004).

6.3.1.1 Pojem učeče se podjetje in vizija podjetja

Po navedbah strokovnjakov iz kadrovske službe je razvoj učečega se podjetja začela Sava, d.d. leta 2000 (kot eden izmed ustanoviteljev Inštituta USP) in Savatech to nadaljuje. Razloge uvajanja so videli v izmenjavi in prenosu dobre prakse ter v možnosti primerjave med podjetji. Elementi učečega se podjetja so zapisani v strategiji Save, ki predstavlja nekakšno krovno strategijo za vse hčerinske družbe. Vodstvo - tako Save kot Savatecha - podpira elemente učečega se podjetja. Dolgoročne prednosti podjetja vidijo v naboru znanj in sposobnostih.

V Savatechu so na področju organizacijske kulture že vseskozi dejavni. Zaradi uvajanja koncepta učečega se podjetja so organizacijsko kulturo Savatecha samo okrepili na določenih segmentih in povečali aktivnosti, povezane s konceptom. Na podlagi rezultatov raziskave organizacijske klime (Projekt SiOK¹⁰) opažajo, da je stanje vsako leto boljše. Poleg tega izvajajo tudi več aktivnosti za izboljšanje in upravljanje organizacijske kulture. Veliko priložnosti vidijo na področju vrednot podjetja. V letu 2005 nameravajo uvesti nove

¹⁰ Merjenje organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah.

vrednote (sedaj veljajo še vrednote iz »stare« Save). Glede na to, da je fluktuacija zaposlenih v podjetju zanemarljiva, ocenjujejo, da v podjetju ne potrebujejo kodeksa obnašanja zaposlenih. Menijo, da je pripadnosti zaposlenih podjetju dovolj velika.

Z anketo smo želeli ugotoviti, ali anketiranci poznajo pojem učeče se podjetje. Glede na rezultat je 69 % anketiranih za pojem slišalo, 31 % pa jih odgovarja negativno. Zanimalo nas je, kaj si anketiranci predstavljajo pod omenjenim pojmom. Naj naštejemo samo nekatere njihove odgovore: nenehno učenje in izpopolnjevanje, stalno izobraževanje, dodatna izobraževanja na vseh delovnih mestih, prenos znanja med zaposlenimi itd.

V podjetju Savatech se po mnenju kadrovske strokovnjakov zavedajo, da veliko zaposlenih še ne pozna vizije podjetja. Težavo vidijo v organiziranosti poslovne skupine, kajti preteklo je še premalo časa od organiziranosti v posamezne dejavnosti. Na nek način vidijo v tem opravičilo za nepoznavanje vizije, kar pa ne pomeni, da ne bodo poskušali tega izboljšati. Med vprašanimi zaposlenimi jih je 77 % odgovorilo, da poznajo vizijo podjetja in 23 %, da je ne poznajo, vendar se je izkazalo, da nihče od anketirancev, ki je odgovoril, da pozna vizijo podjetja, le-te ni pravilno opisal. Da je znanje zaposlenih pomembno za uspešnost podjetja, je v Savatechu odgovorilo 97 % anketirancev.

6.3.1.2 Učenje in izobraževanje

Po navedbi kadrovske strokovnjakov se v podjetju zavedajo, da so zaposleni najpomembnejši vir konkurenčne prednosti podjetja, zato veliko vlagajo v organizirano izobraževanje in razvoj zaposlenih. Pravijo pa, da so tisti zaposleni, ki se zavedajo lastnega razvoja, bolj zavezani k vseživljenskemu izobraževanju. Opazili so tudi, da se raje in več izobražujejo zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe. Na splošno pa v podjetju ocenjujejo, da je pripravljenost zaposlenih za izobraževanje dobra.

V letu 2004 so izobraževanju namenili 49.955 ur (v povprečju 73 ur na zaposlenega). V ta namen je bilo v preteklem letu porabljenih nekaj več kot 13,5 milijonov SIT¹¹. Največ pozornosti so posvetili usposabljanju na delovnem mestu (v povprečju 38 ur na zaposlenega), elektronskemu učenju (v povprečju 7,8 ur na zaposlenega), kakovosti in

¹¹ V podatkih so zajeta funkcionalna izobraževanja, študij ob delu, pripravništvo, delovna praksa in usposabljanje na delovnem mestu.

poslovnim standardom (5,6 ur na zaposlenega). Zaposleni pa so se udeležili tudi seminarjev o zaščiti zdravja in okolja, komuniciranju, pretoku informacij, osebni rasti ter raznih strokovnih izobraževanj (interni podatki podjetja Savatech, 2004).

Savatech v proces izobraževanja vključuje vse zaposlene. Največkrat pa se različnih vsebin izobraževanj udeležujejo vodje, ki izpopolnjujejo svoje strokovno znanje in znanje iz »mehkih« veščin (voditeljstvo, poslovno nastopanje itd), sledijo jim zaposleni v režiji in delavci iz proizvodnje. V podjetju se jim zdi pomembno, da se vodje izobražujejo več, ker le-ti usmerjajo in motivirajo ljudi v smeri zastavljenih ciljev podjetja. V tem vidijo veliko več možnosti za uspešnost podjetja.

Izvedeli smo tudi, da o udeležbi v izobraževalnih procesih odločata tako vodja kot posameznik in tudi služba za kadrovske zadeve. Vsak vodja oddelka ima na razpolago določeno višino sredstev, namenjenih za izobraževanje delavcev. Služba za kadrovske zadeve glede na izražene potrebe organizira izobraževanje in zaposlene usmerja na ustrezna usposabljanja.

V okviru Save so v letu 2004 začeli uvajati elektronsko učenje (e-učenje), za katerega so prejeli tudi nagrado GV Izobraževanja. Elektronski učni portal uporabnikom ponuja obveščanje preko novic, obvestil in oglasnih desk, shranjevanje datotek v odlagališče ali na forum, izvajanje anket, ustvarjanje baze znanj. Obstaja tudi možnost za skupinsko komunikacijo, in sicer preko ustvarjanja forumov za določeno vsebino ter t. i. klepetalnice. Trenutno sodelavcem za učenje ponujajo uporabne računalniške programe, kmalu pa nameravajo ponuditi tudi vsebine projektnega menedžmenta in tujega jezika¹².

Tabela 6.3: Število udeležb raznih izobraževalnih programov v letu 2004, Savatech

<i>Nikoli</i>	Število udeležb				Skupaj število odgovorov
	<i>Enkrat do dvakrat</i>	<i>Trikrat do štirikrat</i>	<i>Petkrat do devetkrat</i>	<i>Desetkrat in več</i>	
3 %	35 %	32 %	23 %	6 %	31

¹² povzeto po: Sava, d.d., <http://eucenje.sava.si>, 2005.

Izbrane delavce smo povprašali, kolikokrat so se v zadnjem letu udeležili tečaja, seminarja, predavanj ali druge oblike izobraževanja, ki jo je organiziralo podjetje. Kot je razvidno iz tabele 6.3, se je v letu 2004 največ anketirancev udeležilo izobraževanja enkrat oz. dvakrat (35 %). Sledijo jim tisti, ki so se izobraževanju udeležili trikrat do štirikrat (32 %), petkrat do devetkrat (23 %), desetkrat (6 %) in več. Od vprašanih se jih 3 % v letu 2004 izobraževanja ni udeležilo. Slika 9.1 (Priloga B) kaže, da se 85 % anketiranih rado udeležuje izobraževanja, ki jih predlaga podjetje.

Največ anketiranih (69 %) ocenjuje, da nova znanja pridobivajo preko raznih seminarjev in tečajev (69 %), z usposabljanjem na delovnem mestu (53 %) ter z branjem literature (44 %). 34 % jih meni, da tudi na sestankih in preko razgovorov s svojimi sodelavci pridobivajo znanja (glej Prilogo B, slika 9.2).

Skoraj vsi anketiranci (97 %) menijo, da je nenehno izobraževanje v današnjih časih pomembno. 84% jih tudi ocenjuje, da jih podjetje dovolj podpira pri izobraževanju. 75 % anketirancev bi dodatno izobraževanje in usposabljanje še bolj motiviralo za nadaljnje delo, kar 22 % pa jih ne ve, ali bi jim izobraževanje pomenilo motivacijo za delo (glej Prilogo B, slika 9.3)

Iz intervjuja je moč razbrati, da je glavni problem, ki ga opažajo v podjetju, nezavedanje vseh zaposlenih po samoodgovornosti za svoj strokovni razvoj. Še vedno se ne zavedajo, da je bitka na trgu delovne sile in znotraj podjetja velika in da bodo v primeru nevlaganja v lasten razvoj nazadovali, boljši, hitrejši sodelavci pa jih bodo prehiteli. To se mora spremeniti v »glavah« ljudi. Pri starejših generacijah zaposlenih je težava v tem, da gledajo na učenje kot na nekaj, kar spada v osnovno oziroma srednjo šolo, ne pa v celotno delovno življenje.

6.3.1.3 Prenos in uporaba znanja

Po besedah kadrovskega strokovnjakov v podjetju poudarjajo pomen, ki ga ima timsko delo. Izvajajo ga pri vseh skupinah zaposlenih, tudi znotraj proizvodnje. Prav tako svoje zaposlene veliko izobražujejo za timsko delo. Po njihovem mnenju je bistvenega pomena za Savatech, da se novo pridobljena znanja pretvorijo v uporabno vrednost za podjetje. V podjetju ocenjujejo, da je uporaba znanja visoka. Tudi anketiranci večinoma menijo (60 %), da pri

svojem delu veliko uporabljajo znanje, ki ga pridobijo z izobraževanjem (glej Prilogo B, slika 9.4).

Kadrovski strokovnjaki ocenjujejo, da je na področju komunikacije še prostor za izboljšave. Vsako leto, ko z raziskavami merijo tudi interno komuniciranje, pri tem pa ugotavljajo, da so v podjetju na tem področju šibki. Ocenjujejo, da ne izkoriščajo vseh komunikacijskih kanalov znotraj podjetja in da so še premalo pripravljeni na prosto ter odprto komunikacijo. Veliko zaposlenih na nižjih hierarhičnih nivojih še občuti hierarhijo preko katere morajo iti. Zato se informacije širijo samo na nižjih nivojih hierarhije, nikoli pa ne pridejo na vrh. Zavedajo se, da imajo kar nekaj priložnosti za izboljšanje interne komunikacije. Pravijo pa, da je iluzorno pričakovati, da se bo njihova hierarhija popolnoma sploščila in da bo komunikacija potekala popolnoma neovirano v obeh smereh. Vendar pa so veliko hierarhičnih nivojev že odpravili.

Največ anketirancev se je strinjalo, da se v primeru težav pri delu po pomoč obrnejo na sodelavce v svojem oddelku oz. skupini (72 %). Veliko jih za pomoč prosi tudi neposredno nadrejene (50 %) in strokovnjake izven podjetja (28 %). S 16 % oz. 9 % jim sledijo družina in prijatelji ter sodelavci v drugem oddelku (glej Prilogo B, slika 9.5).

Prenos znanja v podjetju poteka preko sestankov (tudi neformalnih), kolegijev direktorja podjetja, timskega dela, intraneta in portala za e-učenje. Podjetje skrbi za prenos znanja med zaposlenimi, kot tudi za poročanje udeležencev posameznih seminarjev, konferenc in strokovnih posvetov. Kadrovski strokovnjaki tudi menijo, da so zaposleni svoje znanje pripravljeni deliti z drugimi, torej je pretočnost znanja dobra.

Rezultati ankete so pokazali, da 41 % anketiranih redno poroča svojim sodelavcem kaj so se novega naučili na seminarju, 34% jih poroča pogosto, 16 % redko in 9 % zelo redko (glej Prilogo B, slika 9.6). Novo znanje največkrat posredujejo svojim sodelavcem na izobraževalnih sestankih (50 %) in z neformalnimi pogovori (47 %), manj po elektronski pošti (13 %) ter nikoli s poročilom na intranetu ali z objavo v internem glasilu podjetja (glej Prilogo B, slika 9.7).

Anketiranci se večinoma ne strinjajo s trditvijo, da svojega znanja ne bi delili s sodelavci, ker bi se bali, da bi se kdo drug okoristil z njim (56 % se jih s trditvijo sploh ne strinja, 28 % pa se jih ne strinja) . Povprečna ocena je bila 1,69 (glej Prilogo B, slika 9.8).

Iz razgovora s strokovnjakom iz kadrovske službe izvemo, da v podjetju nimajo sistematično urejenega seznama obstoječih znanj, prav tako nimajo skrbnikov znanj iz posameznih področij. Zavedajo se, da je znanje v podjetju razpršeno. Veliko je tihega znanja, znanja v glavah zaposlenih in to zanje bi bilo treba transformirati v eksplicitno obliko, še posebej zaradi morebitnih odhodov zaposlenih s posebnimi znanji.

V podjetju ravno tako omenjajo, da imajo zaposleni v knjižnici na voljo vso potrebno strokovno in podporno literaturo, ki pripomore k uspešnemu delu. Mesečno izhaja tudi interno glasilo »Časopis Poslovne skupine Sava«.

6.3.1.4 Motiviranje

Po navedbi kadrovskega strokovnjaka v podjetju nikoli niso omejevali ali zavirali učenja in izobraževanja. Menijo, da imajo oblikovano takšno delovno okolje, ki spodbuja in motivira zaposlene k rasti in razvoju. Veliko je odvisno tudi od vodje, kajti njegova pripravljenost za razvoj in izobraževanje vsekakor motivira njegove sodelavce.

Zaposlene spodbujajo k razmišljanju, da so v podjetju za učenje in svoj lasten razvoj odgovorni sami. Nekateri posamezniki tega še vedno niso spoznali, zato jim izobraževanje predstavlja dodatno breme. Izobraževanja ne motivirajo z denarnimi nagradami, kajti menijo, da je že samo izobraževanje nagrada, ki jo od podjetja prejme zaposleni. Zaposlene pa motivirajo na ta način, da se ure izobraževanja, kadar to poteka izven delovnega časa, štejejo kot nadure. To pomeni, da se zaposlenim ure štejejo v dobro in naslednjič lahko te ure izkoristijo. Izbirajo tudi takšne teme izobraževanja, ki jih ljudje potrebujejo, da bodo bolj uspešni pri svojem delu. Pri izbiri izobraževalnih vsebin pa hkrati poskušajo upoštevati tudi želje zaposlenih.

Po drugi strani pa kar 75 % anketirancev navaja, da bi jih večja plača motivirala za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, 47 % napredovanje na zahtevnejše delovno mesto in 31 %

večja izkoriščenost njihovih sposobnosti ter znanja na delovnem mestu (glej Prilogo B, slika 9.9).

V intervjuju tudi izvemo, da se v Savatechu zavedajo pomembnosti inovativnosti¹³ in izvirnosti. Zato je inovacijska dejavnost v podjetju zelo dobro organizirana in spodbuja zaposlene k razmišljanju o inovacijah. Prirejajo posebne inovacijske akcije, ki motivirajo zaposlene k še večji kreativnosti. V zadnjih petih letih so od zaposlenih prejeli nekaj več kot 2000 predlogov, povezanih z delom predlagateljev (izboljšanje procesa dela in delovnih razmer, boljše izkoriščanje delovnih sredstev, predlogi novih poslovnih možnosti). Vsak predlog je tudi nagrajen.

6.3.1.5 Vodenje

Kadrovski strokovnjaki navajajo, da je vodstvo podjetja zavezano, da zaposlene vodi ter jim daje vzgled na poti k zastavljenim ciljem, obenem pa si prizadeva za neprestano rast zadovoljevanja zaposlenih. Uprava družbe Sava določa globalne cilje, razvojne strategije in politiko poslovanja, ki predstavljajo temelje za strategijo Savatecha in ostale hčerinske družbe. V Savatechu so avtonomni pri izvajanju strategije podjetja in pri reševanju različnih problemov, hkrati pa nosijo odgovornost za rezultate svojega poslovanja. Zaposleni imajo določene svoje delovne dolžnosti in delujejo v okviru svojih pooblastil.

Prepričani so, da vodje svojim sodelavcem dopuščajo delovni in osebni razvoj. Ocenjujejo pa, da je veliko več kreativnosti in samoiniciativnosti v režijskih oddelkih kot med proizvodnimi delavci.

Anketiranci so takole ocenjevali vpliv vodje na njihove delovne dosežke in na osebni razvoj v podjetju: 41 % jih meni, da ima njihov vodja veliko vpliva, 31 % jih meni, da ima vodja nekaj vpliva in 22 %, da ga ima zelo malo. Na vprašanje, ali jih vodja spodbuja k učenju in ustvarjalnosti na delovnem mestu, so anketiranci največkrat odgovorili z »malo« (44 %). Sledijo jim tisti, ki so odgovorili »veliko« (34 %), »zelo veliko« (13 %) in »zelo malo« (9 %). Polovica anketiranih tudi meni, da njihovo vodstvo malo upošteva mnenja, zamisli in

¹³ Na Savatechini spletni strani zasledimo, da je podjetje dobilo zlato priznanja za najuspešnejšo inovacijo v gorenjski regiji, ki ga je podelila Gospodarska zbornica Slovenije.

pripombe zaposlenih, pri reševanju različnih problemov pri delu, 28 % jih meni, da veliko in 13 %, da zelo malo (glej Prilogo B, slika 9.10).

Iz razgovora s strokovnjaki iz kadrovske službe izvemo, da v Savatechu spodbujajo vodje k prevzemanju odgovornosti za razvoj in učenje svojih sodelavcev. Poleg tega so odgovorni tudi za svoj razvoj. Kadrovska služba nima vloge »nadzornika«, v smislu, kdo se je kolikokrat udeležil izobraževanja. Nekateri vodje so del kadrovskih funkcij lepo sprejeli in tudi svoje sodelavce spodbujajo k osebni in strokovni rasti, nekateri pa še vedno mislijo, da je to delo kadrovske službe.

Na vprašanje, v kolikšni meri je v podjetju še prisoten tradicionalni način vodenja in v kolikšni menedžerski način ter ali vodje prevzemajo vlogo mentorjev in svetovalcev, kadrovski strokovnjaki odgovarjajo, da običajno vodje iz starejše generacije, ki izhajajo iz strokovnega področja, še vedno razmišljajo precej avtokratsko. S težavo se tudi izobražujejo na temo vodenja ali pa enostavno ne upoštevajo »novih pravil« usmerjanja svojih sodelavcev. Danes so pri selekciji vodij zelo previdni in z različnimi instrumenti ugotavljajo njihove spretnosti na različnih področjih. Vodje so obveščeni o konceptu učečega se podjetja in prav tako jih usposablja za prenašanje vizije koncepta svojim sodelavcem.

Kadrovski strokovnjaki ocenjujejo, da so zaposleni v Savatechu večinoma zadovoljni s svojimi nadrejenimi. Tudi rezultati njihovih raziskav kažejo tako. Pretok informacij od zaposlenih do vodij poteka dobro. V Savi imajo tudi dan odprtih vrat, direktor Savatecha pa je svojim zaposlenim na razpolago kadarkoli.

V anketi so zaposleni Savatecha ocenjevali tudi svoje nadrejene. Anketiranci so mnenja, da njihov nadrejeni pritegne zaposlene k razpravi in jim olajšuje delo in da nadrejeni z zaposlenimi izmenjuje stališča, jih posluša in opogumlja k izboljšanju kakovosti dela. Povprečni oceni strinjanja na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) sta bili 3,88 oz. 3,97. Večinoma pa se ne strinjajo se s trditvama, da nadrejeni z zaposlenim ne sodeluje in se z njimi o ničemer ne posvetuje ter da pri delu uporablja prisilo, krivdo za neuspeh pa pripisuje podrejenim. Povprečni oceni sta bili 2,22 oz. 1,59 (glej Prilogo B, slika 9.11).

Kadrovski strokovnjaki so mnenja, da s tem, ko vodja svojega podrejenega predlaga za izobraževanje, ga že na nek način motivira, da bo novo znanje uporabil pri svojem delu oz. realiziral v praksi. Ocenjujejo, da posebno spodbujanje s strani vodij za uporabo znanja ni potrebno. Posebnega denarnega nagrajevanja za uporabo znanja v praksi v podjetju ne izvajajo.

Zaposleni v podjetju tudi ne sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev podjetja, vedno pa so dobrodošla mnenja, ideje in predlogi pri reševanju različnih problemov v procesu dela. Obveščanje zaposlenih o doseženih letnih ciljih in finančnih rezultatih poslovanja poteka dvakrat na leto, na Zboru delavcev, v internih glasilih, objavah na intranetu in oglasnih deskah.

Največja ovira pri uvajanju vizije učečega se podjetja je po prepričanju kadrovskih strokovnjakov pripravljenost na spremembe. Z rezultati razvoja Savatecha v učeče se podjetje so zadovoljni, še posebej na področju merjenja učinkov znanja in pripravljenosti zaposlenih za izobraževanje. Ocenjujejo pa, da so na začetku pri poznavanju vizije, strategije in vrednot podjetja ter pri razvoju internega komuniciranja. Zavedajo se, da je tu še veliko priložnosti za izboljšanje.

6.3.2 Mercator d.d., Ljubljana

Na Mercatorjevi domači spletni strani¹⁴ izvemo, da je to podjetje eno največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi in vodilna trgovska veriga v Sloveniji. Vse bolj se uveljavlja tudi na novih trgih (Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Srbija in Črna gora). Leta 1997 je podjetje pokrivalo okoli 50 % Slovenije, danes pa je največje slovensko podjetje s 650.000 kvadratnimi metri prodajnih površin. Osnovna dejavnost podjetja je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje.

Na Mercatorjevi spletni strani še zasledimo, da je *vizija* podjetja postati vodilni trgovec na trgih Jugovzhodne Evrope. Na vseh trgih delovanja pa želijo kupcem zagotoviti enak standard ponudbe in storitve, povečati poslovno učinkovitost ter dosežati raven poslovne

¹⁴ Spletna stran: www.mercator.si. 2005.

uspešnosti najboljših trgovskih verig. *Poslanstvo* podjetja je ljudem prinašati najboljšo kakovost, izbiro in udobje za njihov denar .

Konec leta 2004 je bilo v podjetju Mercator 8.024 zaposlenih. V podjetju je največ zaposlenih z osnovnošolsko in poklicno izobrazbo (64 %), sledijo jim zaposleni s srednješolsko izobrazbo (30 %) in zaposleni (6 %) s terciarno izobrazbo (interni podatki podjetja Mercator, 2004).

6.3.2.1 Pojem učeče se podjetje in vizija podjetja

Po navedbi kadrovske strokovnjakov so z uvajanjem učečega se podjetja zelo sistematično začeli leta 1998, in sicer z intenzivnim izobraževanjem predvsem zaposlenih v maloprodaji¹⁵. Maloprodaja predstavlja prvi stik s kupci in temu podjetje namenja največ pozornosti. Uprava podjetja spodbuja razvoj Mercatorja v učeče se podjetje, ker je mnenja, da dolgoročno izobraževanje podjetju prinaša koristi.

V strategiji podjetja je zapisano, da skrbi za osebni razvoj svojih zaposlenih, s čimer posredno uzakonja tudi uvajanje koncepta učečega se podjetja. Na podlagi strateških ciljev so oblikovali tudi kadrovska slogana Mercatorjeva konkurenčna prednost so kadri in Najpomembnejše premoženje Mercatorja so kadri, ki predstavljata osnovni smernici delovanja, pravijo kadrovske strokovnjaki. Ti nadalje ugotavljajo, da so v Mercatorju spremembe njihova stalnica. Te spremembe bolj čutijo v strokovnih službah in ne toliko v trgovini. Nasprotovanj spremembam v podjetju ne opažajo, saj se zaposleni zavedajo, da se je treba ustrezno prilagajati.

Z uvajanjem koncepta učečega se podjetja so se pričele spremembe na izobraževalnem področju. Izobraževanja vodijo največkrat interni predavatelji, trenerji in mentorji. Vsi so večinoma vodje, ki imajo bogate izkušnje, znajo prenašati znanje, obvladajo določeno temo, blagovno znamko ali proces dela. To je bil velik korak naprej, kajti prehod na interno organiziranje seminarjev je omogočil vsebinsko prilagajanje potrebam ciljnih skupin udeležencev. V podjetju pripravljajo kodeks obnašanja zaposlenih, katerega namen bo enotna poslovna kultura, v kateri se morajo zaposleni zavedati poslanstva podjetja.

¹⁵ V podjetju so nam razložili, da v maloprodajo štejejo prodajalce in poslovođe. Ti v podjetju predstavljajo največji delež zaposlenih.

Rezultati anketiranja 50 zaposlenih v Hipermarketu, Ljubljana so pokazali, da jih je 58 % že slišalo za pojem učeče se podjetje. Pod tem pojmom največkrat razumejo podjetje, ki gre v korak s časom, izobraževanje zaposlenih, podjetje v razvoju, učenje na različnih področjih, prenašanje znanja, učiti se kaj novega.

Strokovnjaki iz kadrovske službe navajajo, da je Mercator v letu 2004 spremenil vizijo podjetja. Bolj kot vizijo pa v podjetju poudarjajo filozofijo podjetja, ki jo opredeljujejo s »4Z«: zadovoljstvo strank (kupcev), zadovoljstvo zaposlenih (kadrov), zadovoljstvo lastnikov (delničarjev) in zadovoljstvo poslovnih partnerjev (dobaviteljev in drugih). Menijo, da ni pomembno, da zaposleni vizijo znajo na pamet, ampak to, da se zavedajo cilja Mercatorjevega delovanja. Njihova cilja pa sta vsekakor kupec in odlična storitev, h kateri v podjetju nenehno stremijo.

Od izbranih delavcev v Hipermarketu, Ljubljana jih je 80 % navedlo, da poznajo vizijo podjetja, česar pa njihovi opisi niso potrdili. Največkrat so omenjali »4Z«, postati »najboljši sosed«, kvalitetno ponudbo in prijaznost.

Skoraj vsi anketiranci se strinjajo, da je znanje zaposlenih pomembno za uspešnost podjetja (98 %).

6.3.2.2 Učenje in izobraževanje

V Mercatorju, po navedbi kadrovske službe, z različnimi izobraževalnimi vsebinami skrbijo, da bi bili zaposleni konkurenčni tako na internem kot tudi na eksternem trgu delovne sile. Največji delež v strukturi izobraževanja predstavljajo izobraževanja za pridobitev funkcionalnih znanj. Obetajočim zaposlenim omogočajo tudi formalno izobraževanje, pripravnikom in novo zaposlenim pa kakovostno uvajanje v delovno okolje.

V letu 2004 so v Skupini Mercator funkcionalnemu izobraževanju namenili skupaj 141.761 ur (v povprečju 9,11 ur na zaposlenega). Za namen izobraževanja in usposabljanja je bilo porabljenih nekaj več kot 390 milijonov SIT. Največ ur (65.574) so namenili izobraževanju na področju maloprodaje. Ciljnemu usposabljanju, kot so računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, so skupaj namenili 34.324 ur, usposabljanju po zakonskih predpisih pa 32.060 ur.

Zaposleni pa so se udeleževali tudi splošnih izobraževanj: timsko delo, vodenje, itd. (interna gradiva podjetja Mercator, 2004).

Kadrovski strokovnjaki pravijo, da so v izobraževanje vključeni zaposleni na vseh hierarhičnih ravneh, največ interno organiziranih izobraževanj pa je namenjeno zaposlenim v maloprodaji¹⁶. Poudarjajo pa vzgajanje vodij, ki morajo z ustrezno organizacijo dela in motiviranjem sodelavcev zagotoviti kar najvišji poslovni učinek. Cilj podjetja je zagotoviti kar največ možnosti za pridobivanje znanj, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu.

V Mercatorju odloča o udeležbi v izobraževalnih procesih tako posameznik kot vodja in tudi služba za kadrovske zadeve. Pobudo za izobraževanje lahko da vodja ali pa zaposleni sam, z odobritvijo vodje.

Iz tabele 6.4 vidimo, da se je v letu 2004 največji delež anketirancev (43 %) udeležilo izobraževalnih programov enkrat oz. dvakrat. Sledijo jim tisti, ki so se jih udeležili trikrat oz. štirikrat (31 %). 17 % anketiranih se izobraževanja v letu 2004 ni udeležilo.

Tabela 6.4: Število udeležb raznih izobraževalnih programov v letu 2004, Mercator

<i>Nikoli</i>	Število udeležb				Skupaj
	<i>Enkrat do dvakrat</i>	<i>Trikrat do štirikrat</i>	<i>Petkrat do devetkrat</i>	<i>Desetkrat in več</i>	
17 %	43 %	31 %	6 %	3 %	35

Iz razgovora s kadrovskimi strokovnjaki izvemo, da v podjetju izvajajo interno izobraževanje z internimi oziroma domačimi predavatelji. To izobraževanje predstavlja največji delež vsega izobraževanja. Med področji oziroma vsebinami so najpogostejše tiste, ki obravnavajo vodenje, kakovost storitve, delo s posameznimi blagovnimi skupinami idr. Zunanje izvajalce imajo pretežno za računalniška in jezikovna izobraževanja ter za izobraževanja vodilnih in strokovnih kadrov. Eksterno pa pridobivajo znanja preko izmenjav, na kongresih, v tujini pa zaposleni lahko pridobivajo strokovna znanja.

¹⁶ Največji delež zaposlenih v Mercatorju ravno v maloprodaji.

Na vprašanje, ali se radi udeležujejo izobraževanj, ki jih predlaga podjetje, velika večina anketirancev (75 %) odgovarja pritrdilno, 16 % se jih ni opredelilo, medtem, ko se 9 % anketiranih izobraževanj ne udeležujejo radi (glej Prilogo B, slika 9.12). V Mercatorju tudi sami opažajo, da je učenje in izobraževanje problem pri nekaterih zaposlenih. Izobraževanje namreč zaposleni vidijo kot prisilo in ne kot priložnost za osebni razvoj.

Skoraj vsi zaposleni, ki so bili zajeti v anketo (98 %), se strinjajo, da je izobraževanje in usposabljanje v današnjih časih pomembno. Ugotovimo tudi, da jih 55 % meni, da jih podjetje dovolj podpira pri izobraževanju, 39 % pa se s tem ne strinja. Iz odgovorov anketirancev tudi izhaja, da je izobraževanje pomemben motivacijski dejavnik. 82 % jih navaja, da bi jih dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju še bolj motiviralo za nadaljnje delo (glej Prilogo B, slika 9.14).

Na vprašanje, kje pridobijo največ znanja, je 47 % vprašanih odgovorilo, da z usposabljanjem na delovnem mestu, 40 % navaja udeležbo na seminarjih in tečajih. Deleži vprašanih, ki največ znanja pridobijo z izobraževanjem za pridobitev višje stopnje izobrazbe, z branjem literature, na sestankih in v razgovorih s sodelavci, so majhni (glej Prilogo B, slika 9.13).

Na podlagi interna raziskave, ki jo peto leto zapored izvaja Center za raziskavo javnega mnenja na Fakulteti za družbene vede in meri zadovoljstvo zaposlenih v Mercatorju, ugotavljajo, da se število zaposlenih, ki znanje ocenjujejo kot investicijo, povečuje. Po navedbi kadrovske strokovnjakov v podjetju opažajo, da so starejši zaposleni manj naklonjeni učenju kot mlajši. Ne glede na to se zavest o pomembnosti učenja in izobraževanja povečuje, ker se zaposleni zavedajo konkurence na trgu delovne sile. Poleg tega v podjetju širijo kulturo, da je za osebni in strokovni razvoj odgovoren zaposleni sam, kar pomeni, da morajo zaposleni za učenje nameniti tudi del svojega prostega časa.

6.3.2.3 Prenos in uporaba znanja

Iz odgovorov strokovnjakov iz kadrovske službe izvemo, da podjetje pri svojem poslovanju poudarja pomen timskega dela in vzpodbuja tako timsko kot projektno delo. Projektne skupine, ki so urejene zelo sistematično in načrtno, se ustanavljajo predvsem takrat, ko se obnavlja oziroma gradi novi trgovski center.

O tem, v kakšni meri zaposleni prenesejo svoja znanja na delovno mesto, nimajo neposrednih povratnih informacij, temveč le posredne, saj raziskave kažejo vedno večje zadovoljstvo kupcev z ravno storitve v Mercatorjevih trgovinah. V bodoče bodo v evalvacijo prenosa znanja v prakso vključili tudi neposredne vodje udeležencev izobraževanj, kot tudi same udeležence. Rezultati naše ankete v Hipermarketu, Ljubljana kažejo, da dve petini anketirancev pri delu uporablja malo ali nič novega znanja (glej Prilogo B, slika 9.15).

V izmenjavi in prenosu znanja vidijo strokovnjaki iz kadrovske službe dve težavi: a) premalo časa, b) naloge, ki jih nalaga poslovno okolje. Pri zaposlenih prenašanje znanja med sodelavce ne spremljajo. Zavedajo se, da bo potrebno na tem področju še veliko dela.

Kadrovski strokovnjaki tudi ugotavljajo, da komuniciranje marsikdaj poteka vertikalno oziroma po formaliziranih komunikacijskih kanalih. To utemeljujejo z velikostjo podjetja. Vsak prvi torek v mesecu ima predsednik uprave dan odprtih vrat in ob predhodni najavi se lahko pri njem oglasi vsak zaposleni. Tudi vodje omogočajo svojim podrejenim posredovanje idej in predlogov ter so vedno odprti za vprašanja ali za reševanje problemov.

V podjetju so na razpolago številne poti komuniciranja, kot so kolegiji, operativni sestanki, delo v timih, v projektnih skupinah, interni časopisi in oglasne deske, internetna stran, vendar jih, po mnenju kadrovskega strokovnjakov, zaposleni in vodje še premalo izkoriščajo. Ravno na področju komuniciranja so pred njimi še številni izzivi, tako na mikro (npr. horizontalno in vertikalno komuniciranje, velika razpršenost maloprodajnih enot in zato manj medsebojnega komuniciranja), kot na makro nivoju (npr. ob prevzemih, pripojitvah...). Sicer pa so zaposleni po raziskavi »Merjenje zadovoljstva zaposlenih« s komuniciranjem v Mercatorju nadpovprečno zadovoljni.

Iz slike 9.16 v Prilogi B je razvidno, da komuniciranje poteka največ na ravni oddelka in skupine. Večina anketirancev se v primeru težav pri delu obrne na neposredno nadrejene (skoraj 70 %) in na sodelavce v svoji skupini oz. oddelku (54 %).

Rezultati ankete so tudi pokazali, da približno 60 % anketiranih redno ali pogosto poroča svojim sodelavcem o na novo dobljenem znanju, približno 30 % pa to počne redko (glej Prilogo B, slika 9.17). Svoje znanje na sodelavce prenašajo preko neformalnih pogovorov (60 %) in na izobraževalnih sestankih (40 %). Kanale komuniciranja, kot so intranet, interno glasilo in e-pošta, izbere za prenos znanja zelo malo ali nič anketiranih (glej Prilogo B, slika 9.18).

Skoraj dve tretjini anketiranih se sploh ne strinjata s trditvijo o skrivanju znanj pred sodelavci, ker bi se ti lahko okoristili z njim. Povprečna ocena na 5- stopenjski lestvici (1 - sploh se ne strinjam...5-popolnoma se strinjam), je bila 1,49 (glej Prilogo B, slika 9.19).

Kadrovski strokovnjaki kot problem pri koriščenju znanja izpostavljajo to, da shranjevanje znanja v podjetju še ni sistematično urejeno. Vsa izobraževalna gradiva so sicer objavljena na intranetu, toda ker v maloprodaji ni informacijske podpore, to pomeni, da vsi zaposleni nimajo dostopa do omenjenih gradiv. Problem bodo v podjetju v prihodnosti poskušali odpraviti. V pripravi je tudi oglasna deska v e-obliki, na kateri bodo objavljali seminarske, diplomske in magistrske naloge in doktorske disertacije njihovih štipendistov.

Kadrovski strokovnjaki ocenjujejo, da bi lahko z zemljevidom znanj povečali stopnjo izrabe obstoječega znanja zaposlenih. Pred kratkim so s kadrovsko informacijskim sistemom začeli voditi izobraževalno zgodovino vsakega zaposlenega. Tovrstne informacije bodo koristile tako pri evidentiranju internih nosilcev znanj, kot tudi pri načrtovanju kariernega razvoja posameznika. Podatki bodo zaenkrat dostopni samo kadrovskim službam.

6.3.2.4 Motiviranje

Kot ugotavljajo kadrovski strokovnjaki je delovno okolje podjetja vse bolj podobno okolju, kjer se vsi radi izobražujejo in usposablajo. Na to kažejo tudi podatki iz Plana izobraževanja, kjer je razvidno, da število udeležencev različnih vrst izobraževanja strmo narašča. V okviru strategije upravljanja s kadrovskimi viri so razvili tudi različna motivacijska orodja: kolektivno dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih, letne razgovore, promoviranje perspektivnih kadrov.

V Mercatorju se zavedajo, da imajo različni posamezniki različne izobraževalne potrebe. Da bi lahko te potrebe identificirali in zadovoljili, izvajajo letne razgovore, ki naj bi koristili tudi medsebojnim odnosom in boljši komunikaciji med vodji in podrejenimi. Cilj letnih razgovorov v podjetju je med drugim tudi motivacija zaposlenih. Vodja se s sodelavcem dogovori, katera znanja/spretnosti potrebuje. Toda letni pogovori ne potekajo na vseh hierarhičnih ravneh v podjetju - zaenkrat samo na vodstvenih in strokovnih ravneh.

Kadrovski strokovnjaki omenjajo tudi, da nadpovprečno uspešni posamezniki v podjetju napredujejo, in sicer v dveh smereh: horizontalno (povečanje obsega odgovornosti, samostojnosti in strokovne zahtevnosti dela) in vertikalno (razvijanje posameznikove vodstvene kariere).

Na podlagi odgovorov anketirancev, kaj bi jih še bolj motiviralo za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v podjetju, pa izvemo naslednje: malo več kot polovici anketiranim bi motivacijo za izobraževanje predstavljala večja plača (54 %), 41 % napredovanje na zahtevnejše delovno mesto in 33 % večja izkoriščenost sposobnosti in znanja na delovnem mestu (glej Prilogo B, slika 9.20).

Po oceni kadrovskih strokovnjakov je inovacijska dejavnost z vidika sistematičnega spodbujanja, spremljanja in poročanja njihova najšibkejša točka. To pa še ne pomeni, da inovacij ni. Kot inovacije bi lahko šteli večino tehnoloških, marketinških in drugih novosti, ki jih uvajamo v maloprodajo. Prav tako so v okviru ISO standardov razvili številne nove procese in postopke, ki so vsekakor novost v poslovanju in vodijo v večjo preglednost in transparentnost. Kot primer dobre prakse v Mercatorju je Sektor za razvoj, ki tudi prejema nagrade za inovacije na področju gradnje Mercatorjevih centrov.

6.3.2.5 Vodenje

V Mercatorju strateške odločitve sprejema uprava. Kolegij direktorjev sestavljajo direktorji odvisnih družb, direktorji strateških funkcij in direktorji operativnih funkcij. Ločijo še vodstveno strokovne in vodstveno operativne kadre. V podjetju so pristojnosti, naloge in pooblastila natančno porazdeljene. Zaposleni direktno ne sodelujejo pri nastajanju vizije, poslanstva in strategije podjetja. Lahko pa preko svojih nadrejenih vplivajo na oblikovanje izjav o viziji in strategiji podjetja, navajajo kadrovski strokovnjaki.

Uprava podjetja ima enkrat tedensko sejo, na kateri obravnavajo predloge in zamisli posameznih oddelkov. Kadrovski strokovnjaki pravijo, da je v Mercatorju vedno možno dajati strokovne prispevke, ideje ali zamisli ter da takšno ravnanje tudi podpirajo. Predsednik uprave podjetja ima tudi redne obhode po poslovnih enotah, kjer se neposredno srečuje z zaposlenimi in izmenjuje mnenja.

Mercator zaposluje veliko število vodij. V podjetju menijo, da je težko vse usposobiti za prevzem vlog mentorjev in svetovalcev svojim podrejenim. Poseben primer v podjetju so poslovodje v trgovinah. Razbremenili so jih določenih nalog (komerciala, marketing, idr.), danes jih predvsem usmerjajo v vodenje sodelavcev. Ker pa ljudje težko spremenijo svoje vedenje in razmišljanje »čez noč«, se v podjetju zavedajo, da še niso dosegli cilja na tem področju. Ne glede na to, kadrovski strokovnjaki ocenjujejo, da vodje svojim podrejenim omogočajo možnosti za razvoj in samostojnost pri delu. Upoštevajo tudi želje po premeščanju na drugo delovno mesto, če menijo, da se bo zaposleni bolje izkazal. Vodje zaposlene prav tako spodbujajo k sodelovanju pri reševanju problemov, ki se pojavljajo pri delu.

Poglejmo, kaj o tem menijo anketiranci. 35 % jih odgovarja, da ima njihov nadrejeni veliko vpliva na njihove delovne dosežke in osebni razvoj v podjetju. Le tretjina meni, da jih nadrejeni veliko spodbuja k učenju in ustvarjalnosti na delovnem mestu, približno enak delež (30 %) jih navaja ravno obratno - da jih malo spodbujajo. Skoraj 40 % anketirancev tudi odgovarja, da njihovo vodstvo velikokrat upošteva mnenja, zamisli in pripombe sodelavcev pri reševanju različnih problemov pri delu, 35 % pa, da jih upoštevajo malo (glej Prilogo B, slika 9.21).

Iz odgovorov kadrovskih strokovnjakov izhaja, da se vodje veliko izobražujejo za mentorstvo in svetovanje. Vodje uvajajo tudi v prevzemanje določenih kadrovskih nalog, kot na primer vključevanje v izbor in selekcijo novih kadrov in upoštevanje njihovih želja. Že omenjena raziskava je pokazala, da so zaposleni zadovoljni z neposredno nadrejenimi, saj so bili le-ti precej visoko ocenjeni.

Tudi naši anketiranci iz Hipermarketa, Ljubljana navajajo, da njihovi nadrejeni zaposlene pritegnejo k razpravi in jim olajšuje delo ter tudi, da z njimi izmenjujejo stališča, jih

poslušajo in opogumljajo k izboljšanju kakovosti dela. Povprečna ocena je bila na 5-stopenjski lestvici strinjanja 3,74 oz. 3,87 (glej Prilogo B, slika 9.22).

Posebnih izobraževanj o konceptu učečega se podjetja za vodje v podjetju niso izvajali, saj velja prepričanje, da so ti dovolj seznanjeni z vizijo učečega se podjetja, ker na vseh izobraževanjih poudarjajo pomen učenja, prenosa znanja, mentorstva in trenerstva.

Po navedbi kadrovske strokovnjakov so zaposleni o doseženih letnih ciljnih poslovanja in o finančnih rezultatih poslovanja obveščeni preko Mercatorjevih spletnih strani. Na poslovodskih sestankih o tem seznanijo tudi vodje, katerih naloga je, da o tem seznanijo svoje podrejene. Zaposlene najbolj zanima poslovanje njihove prodajne enote, zato imajo v teh enotah oglasne deske, kjer spremljajo dnevni in mesečni promet poslovanja.

Čas, informacijska podpora za komuniciranje in razpršenost prodajnih enot so ovire, ki jih kadrovske strokovnjake ocenjujejo kot priložnosti za izboljšave na poti k učečemu se podjetju. Poskušali bodo vpeljati tudi več kazalnikov, ki bodo razkrili, ali so izobraževanja učinkovita in ali prispevajo k povečevanju uspešnosti podjetja. Izvajati želijo tiste izobraževalne programe, ki bodo največ prispevali k uspešnosti dela. V prvi vrsti pa morajo ugotoviti, katera znanja v podjetju že obstajajo, ali so ta zadovoljiva in na katerih področjih bi bilo potrebno dopolnjevanje in izpopolnjevanje.

Kadrovske strokovnjake predvsem skrbi, če to, kar izvajajo, resnično pomeni izbiro prave poti v smislu pravega časa, zadostne premišljenosti in ali se na vseh izobraževanjih odraža Mercatorjeva kultura. Vendar pa menijo, da so to vprašanja, ki pač morajo obstajati. Z dosežki razvoja Mercatorja v učeče se podjetje so zadovoljni, toda vedo, da je pred njimi še kar precej priložnosti za izboljšanja.

6.3.3 Trimo d.d., Trebnje

Kot lahko izvemo na Trimovi spletni strani¹⁷, se podjetje ukvarja s proizvodnjo jeklenih montažnih zgradb, jeklenih konstrukcij, streh, kontejnerjev, fasad in zvočno izolativnih sistemov ter z izvedbo inženiringa in projektiranjem teh objektov.

Vizija podjetja Trimo je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Vsem je v skupnem interesu doseganje vrhunskih rezultatov in zato so dejavnosti vseh zaposlenih podrejene iskanju novih in boljših poti za uresničevanje njihove vizije. *Poslanstvo* podjetja je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. V podjetju se zavedajo, da mora vsak zaposleni poznati poslanstvo, vizijo, temeljne cilje in organizacijsko kulturo podjetja in jih pomagati realizirati, kot navajajo na njihovi spletni strani.

Ker v Trimu razmišljajo celovito, razvijajo potencialne vsakega zaposlenega in omogočajo pridobitev novih znanj, kar ustvarja ugodne razmere za razvoj in kreativnost vseh posameznikov. V podjetju ustvarjajo dinamično organizacijsko strukturo in takšen stil vodenja, ki omogoča vključitev vseh zaposlenih v doseganje skupnih ciljev. Pravijo, da so moštvo, ki je pripravljeno na zmage.

V Trimu je bilo na dan 31. 12. 2004 zaposlenih 487 ljudi. Osnovno oziroma poklicno izobrazbo ima skoraj 37 % zaposlenih, srednjo izobrazbo 27 % zaposlenih, terciarno izobrazbo pa ima v podjetju 37 % zaposlenih (interno gradivo podjetja Trimo, 2004).

6.3.3.1 Pojem učeče se podjetje in vizija podjetja

Kadrovski strokovnjaki so povedali, da v Trimu že od ustanovitve podjetja poudarjajo pomen zaposlenih. Vseskozi se zavedajo, da so zaposleni ključni faktor uspešnosti podjetja. Zaposleni se radi izobražujejo in stremijo k razvoju. Tako je bilo včasih in tako je danes. Razvoj Trima v učeče se podjetje se je pričel v začetku 90. let. Razlogi za to so v boljši usposobljenosti zaposlenih za pridobivanje kompetenc¹⁸, v osebnem razvoju zaposlenih,

¹⁷ Spletna stran: www.trimo.si, 2005.

¹⁸ V Trimu so kompetence znanja, veščine in potrebne vrednote, da posameznik lahko najbolj uspešno opravlja svoje delo.

kajti na ta način zaposleni *rastejo* in sprejemajo izobraževanje in razvoj kot nekaj samoumevnega. V podjetju imajo pisno opredeljeno strategijo podjetja in v njej so zapisani tudi elementi učeče se organizacije. Prav tako je učeče se podjetje sestavni del kadrovske strategije podjetja. Uvajanje koncepta učečega se podjetja zajema vse ravni v podjetju – izobraževal naj bi se vsak »Trimovec«.

Strokovnjaki iz kadrovske službe menijo, da so v podjetju glavna direktorica in vodstvo osrednji dejavnik transmisije organizacijske kulture. Skupaj jo prenašajo na zaposlene in oblikujejo delovno okolje, v katerem imajo vsi zaposleni vrsto izzivov za profesionalno in osebno rast. Vsi v podjetju se zavedajo, da so osebno odgovorni za uspeh podjetja. Pravijo, da uvajanje učečega se podjetja terja spremembe v podjetju. Zaposleni so sprememb že navajeni in se jih ne bojijo več. Nasprotno, odprti in dovzetni so za spremembe ter tudi redno vzpodbujajo izboljšave. Vrednote podjetja imajo določene v strategiji podjetja, v standardih Trimu in v liku »Pravi Trimovec«.

Vsi anketirani delavci so na vprašanje o poznavanju pojma učeče se podjetje odgovorili, da so zanj že slišali. Na vprašanje, kaj si predstavljajo pod tem pojmom, pa so bili najbolj pogosti odgovori naslednji: podjetje, kjer se nenehno učimo in izpopolnjujemo, stalno oz. kontinuirano izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, prenos znanja med zaposlenimi, podjetje, ki skrbi za poslovno in osebno rast zaposlenih, podjetje v razvoju, idr.

Po navedbi kadrovske strokovnjakov je vodilni menedžment v Trimu glavni pobudnik sprememb ter nenehnega učenja in tako posledično aktivni izvajalec vizije učečega se podjetja. Na naložbe v izobraževanje gledajo v luči dolgoročnih koristi, čeprav podjetju predstavljajo strošek. Vodstvo podjetja tudi vseskozi (preko sestankov, izobraževanj, direktnih pogovorov itd.) seznanja zaposlene o spremembah v poslovnem okolju in nujnosti neprestanega učenja za obvladovanje teh sprememb.

Trimovi kadrovski strokovnjaki pravijo, da je njihova vizija smer, v kateri želijo razvijati svoje podjetje in jo poznajo in razumejo vsi zaposleni v podjetju. Vizija razvoja podjetja jim daje vzpodbudo pri vsakodnevnem delu. Menijo, da vizijo resnično pozna in razume 80 % zaposlenih. Poznavanje in razumevanje vizije podjetja smo preverjali tudi v anketi. Na

vprašanje, ali poznajo vizijo podjetja, so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno. 94 % anketiranih jo je tudi pravilno opisalo.

Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti izobraževanja in učenja v današnjih časih, zato smo v anketi spraševali, ali menijo, da je znanje zaposlenih pomembno za uspešnost podjetja. Vsi anketiranci so na vprašanje odgovorili pritrdilno.

6.3.3.2 Učenje in izobraževanje

Kadrovski strokovnjaki navajajo, da pridobivanje novih znanj usklajujejo s cilji podjetja. Plani izobraževanja so usklajeni s strategijo podjetja in s kadrovske strategijo. Na takšen način se lahko pravilno odločijo za pridobitev ustreznih vrst znanj. Na koncu ocenjujejo tudi učinkovitost izobraževanja oziroma koliko je posameznik na nivoju podjetja pripomogel k uspešnosti podjetja.

Iz razgovora s strokovnjaki iz kadrovske službe izvemo, da imajo v Trimu vodje pri razvoju zaposlenih pomembno vlogo. Vodje skupaj z zaposlenimi ocenijo, katera znanja bi le-ti potrebovali za nadgradnjo in za napredovanje. Vodje morajo oceniti že obstoječe znanje posameznikov ter jih spodbujati in usmerjati pri njihovih karierah. Na podlagi predlogov o vsebinah izobraževanj, ki jih zaposleni posredujejo vodjem, se v izobraževalnem centru pripravi izobraževalni plan, v katerem se upoštevajo tudi strateške usmeritve podjetja. V podjetju potekajo tudi letni razgovori (Trimo dialogi), na katerih vodje s posamezniki načrtujejo vrste izobraževanja za naslednje leto in ocenjujejo uspešnost že izvedenih izobraževanj.

Na večini delovnih mest zaposleni sami dajejo pobude za interno ali eksterno izobraževanje in tudi sami izobražujejo ter prenašajo znanje na sodelavce, če začitijo primanjkljaj. Kadrovski strokovnjaki tudi navajajo, da so zaposleni odprti za nova znanja in iz tega lahko sklepajo, da so tudi motivirani za izobraževanje ter se zavedajo, da je nenehna rast in učenje pogoj za zaposlitev v Trimu ali pa kje drugje. Zaposleni, ki se ni pripravljen izobraževati, slej kot prej sam sebe izključi iz napredovanja, ker ne more slediti zahtevam delovnega mesta.

V Trimu je razvita kultura, po kateri je za učenje in osebno rast najprej odgovoren posameznik sam, podjetje pa mu lahko pri tem samo pomaga, ga spodbuja in podpira. Prepričani so namreč, da se je treba nenehno učiti ter strokovno in osebno rasti, če želijo svojemu podjetju obstoj in razvoj.

V letu 2004 se je vsak zaposleni v Trimu izobraževal povprečno 50 ur, kar pomeni, da so letno za izobraževanje namenili 47 milijonov SIT. Veliko pozornosti posvečajo izobraževanju s področja vodenja (Trening poslovne dialogike, trening Moj team, Učinkovito upravljanje in vodenje kot del korporativne kulture Trimo, Sodobni vodja v Trimu itd.). Temu področju izobraževanja so v letu 2004 namenili povprečno 12,1 ur na zaposlenega. Največ, povprečno 32,65 ur na zaposlenega, pa je v podjetju odpadlo na strokovno usposabljanje. Sledijo področja izobraževanja, kot so jeziki, računalništvo in kakovost. Velik poudarek dajejo tudi seminarjem za osebni razvoj in rast (interna gradiva podjetja Trimo, 2004).

V anketi smo izbrane zaposlene povprašali, kolikokrat so se v letu 2004 udeležili tečaja, seminarja, predavanj ali druge oblike izobraževanja, ki jo je organiziralo podjetje. Odstotki kažejo, da se je v letu 2004 40 % anketiranih v Trimu udeležilo raznih izobraževalnih programov desetkrat oziroma večkrat. Petkrat do devetkrat se je izobraževanj udeležilo 37 % anketiranih, 5 % pa se jih ni dodatno izobraževalo (glej tabelo 6.5).

Tabela 6.5: Število udeležb raznih izobraževalnih programov v letu 2004, Trimo

Število udeležb					Skupaj
<i>Nikoli</i>	<i>Enkrat do dvakrat</i>	<i>Trikrat do štirikrat</i>	<i>Petkrat do devetkrat</i>	<i>Desetkrat in več</i>	
5 %	0 %	19 %	37 %	40 %	43

Vsi anketiranci v podjetju Trimo so na vprašanje, ali se radi udeležujejo izobraževanja in usposabljanja, ki jim ga predlaga njihovo podjetje, odgovorili pritrdilno. Prav tako se vsi anketiranci strinjajo, da je nenehno izobraževanje v današnjih časih pomembno in da jih njihovo podjetje dovolj podpira pri izobraževanju.

77 % anketirancev se strinja, da največ znanja, ki ga potrebujejo pri delu, pridobijo z udeležbo na seminarjih oziroma tečajih, 52 % anketirancev znanje pridobiva z usposabljanjem na delovnem mestu, 46 % na sestankih in v razgovorih s sodelavci in 40 % z branjem literature. 29 % anketirancev pa meni, da največ znanja pridobijo s formalnim izobraževanjem za pridobitev višje stopnje izobrazbe (glej Prilogo B, slika 9.23). Porazdelitev odgovorov tudi kaže, da bi skoraj vse anketirance (94 %) dodatno izobraževanje in usposabljanje še bolj motiviralo za nadaljnje delo (glej Prilogo B, slika 9.24).

Kadrovski strokovnjaki v podjetju potrjujejo, da se njihovi zaposleni želijo dodatno izobraževati, ker se dobro zavedajo pomembnosti znanja za njihovo podjetje, nenazadnje to pomeni ohranitev delovnega mesta.

6.3.3.3 Prenos in uporaba znanja

Po podatkih kadrovskih strokovnjakov je v Trimu timsko delo stalno prisotno in je njihov način delovanja. Timskega dela je manj v proizvodnji, več pa ga je v delovnih procesih, ki so bolj kompleksni (npr. v oddelku razvoja). V podjetju delujejo različne oblike timskega dela, na primer projektni oziroma začasni timi in stalni timi. Stalne delovne skupine, ki se sestajajo vsak teden, so: kolegij glavne direktorice, strokovni svet za razvoj izdelkov in tehnologij, koordinacijski svet za proizvodnjo in svet za trženje. Začasni timi pa se določajo v okviru razvojnih nalog. S takšnim načinom delovanja skrbijo za učinkovit prenos informacij v podjetju.

Izbrane zaposlene smo povpraševali, v kakšnem obsegu po njihovi oceni pri svojem delu uporabljajo znanje, ki ga pridobivajo na izobraževanju. Velika večina (73 %) je odgovorila, da veliko znanja, pridobljenega skozi izobraževanje, uporablja pri delu (glej Prilogo B, slika 9.25). Tudi kadrovski strokovnjaki so povedali, da v podjetju zaposlene spodbujajo k uporabi znanja v praksi, kajti z večjim uspehom pri delu zaposleni hitreje napredujejo ter se vključujejo v bolj zahtevne projekte. Na splošno ocenjujejo dokaj intenzivno rabo znanja pri delu, vendar se hkrati zavedajo, da še vedno niso izkoristili vseh možnosti.

Strokovnjaki iz kadrovske službe tudi omenjajo, da si zaposleni v podjetju izmenjujejo stališča, ideje, mnenja in nenazadnje znanje, ki ga pridobivajo na raznih izobraževanjih. Pravijo, da večjih ovir za prenos in izmenjavo znanja ne čutijo, saj zaposleni delujejo odprto

in svojega znanja ne skrivajo pred sodelavci. Vse te procese v podjetju podpira organizacijska kultura. Prav na področju odprte komunikacije pa je po njihovem mnenju še veliko priložnosti za izboljšavo. Pravijo, da obstajajo pogoji za komunikacijo, ampak so premalo izrabljeni, ker so pri zaposlenih še vedno zadržki (npr. premalo sprašujejo, slabo poslušajo idr.).

Kadar pri delu naletijo na težave, se 83 % anketiranih, običajno obrne po pomoč na sodelavce v svoji skupini oz. oddelku. Na drugem mestu so neposredno nadrejeni (71 %), sledijo pa jim sodelavci v drugi skupini oz. oddelku, strokovnjaki izven organizacije. Zadnji, na katere se obrnejo po pomoč, so člani družine, prijatelji in znanci izven podjetja (glej Prilogo B, slika 9.26).

Rezultati ankete tudi kažejo, da 60 % anketirancev o novo pridobljenem znanju pogosto poroča svojim sodelavcem, 33 % pa to počne redno (glej Prilogo B, slika 9.27). Največkrat posredujejo znanje preko izobraževalnih sestankov (48 %) in preko pogovorov (42 %). Sledita e-pošta in intranet, medtem, ko noben anketiranec ni navedel internega glasila (glej Prilogo B, slika 9.28). Trimovi anketiranci se tudi večinoma ne strinjajo z naslednjo trditvijo: »Svojega znanja ne delim s sodelavci, ker se bojim, da bi se kdo drug okoristil z njim« (81 % se s trditvijo sploh ne strinja). Povprečna ocena na 5-stopenjski lestvici je bila 1.19 (glej Prilogo B, slika 9.29).

Po navedbi kadrovske strokovnjakov se znanje v podjetju shranjuje v pisni obliki: navodila, pravilniki, različni postopki pa tudi v e-obliki in na intranetu. Ocenjujejo pa, da je še vedno veliko znanja, ki ga imajo njihovi zaposleni, še neizkoriščenega. V plan za leto 2005 so vključili nalogo sistematično urediti »zemljevide znanja«, kajti menijo, da je znanje trenutno razpršeno po podjetju.

Ocenjujejo, da tudi na področju obstoječega znanja še niso prehodili vseh ovir. Menijo namreč, da imajo še precej priložnosti za izrabo znanja zaposlenih.

6.3.3.4 Motivacija

Glede na odgovore kadrovske strokovnjakov imajo v podjetju oblikovano takšno delovno okolje, kjer se vsi zaposleni radi učijo in širijo svoje znanje. Posebnih oziroma direktnih

metod motivacije ne uporabljajo, ker že z zaposlitvenimi selekcijami izberejo učljive delavce in jim tudi razložijo, da v njihovem podjetju »izobraževanje nima konca«. Je pa oblika motivacije že samo napredovanje zaposlenega. Če le-ta ne dosega pričakovanih rezultatov, tudi ne napreduje. Kot motivacijo za učenje uporabljajo tudi pohvale in javna priznanja.

Od anketirancev pa smo izvedeli, da bi jih za nadaljnje izobraževanje najbolj motivirala večja plača (52 %). Na drugem mestu je napredovanje na zahtevnejše delovno mesto (50 %), sledi večja izkoriščenost sposobnosti in znanja na delovnem mestu (48 %). 27 % anketiranih pa se izobražuje zaradi osebnega razvoja (glej Prilogo B, slika 9.30).

V Trimu posvečajo veliko pozornost inovacijam in nenehno spodbujajo nove rešitve. Ker želijo spodbuditi inovativno, drugačno, nekonvencionalno razmišljanje vseh zaposlenih, razpisujejo interno nagrado za »noro idejo«. V okviru projekta PKI- Projekt kontinuiranih izboljšav ali TQM-celovito upravljanje kakovosti, ima vsak zaposleni možnost enkrat na leto predlagati izboljšavo delovnega procesa. Zaposlene motivirajo tako, da za predloge izplačajo denarno ali praktično nagrado.

6.3.3.5 Vodenje

Iz razgovora s kadrovskimi strokovnjaki izvemo, da usmeritve delovanja podjetja posreduje vrhni menedžment, ki sprejema tudi ključne odločitve v podjetju (dolgoročni razvoj, postavitve vizij in strategij, vzpostavljanje strateških povezav itd.). Operativno odločanje je nato razporejeno med posamezne vodje na nižjih hierarhičnih ravneh v podjetju. Vsi, vodja in podrejeni, odločajo v okviru svojih pooblastil in svojega področja. Pravijo pa, da tisti, ki v Trimu le čakajo na navodila, kaj naj delajo, ne vzdržijo dolgo v podjetju.

Kadrovski strokovnjaki tudi pravijo, da imajo vodje pomembno vlogo pri učinkovitejšem razvoju zaposlenih in morajo biti njihovi vzorniki ter spodbujevalci učenja. Ker se v podjetju tega zavedajo, svoje vodje spodbujajo v takšno smer delovanja (izobraževanja na to temo). V kadrovske strategiji imajo tudi zapisano, da so vodje dolžni skrbeti za razvoj svojih zaposlenih v skladu z njihovimi sposobnostmi in talenti.

57 % anketirancev je ocenilo, da ima njihov vodja veliko vpliva na njihove delovne dosežke in osebni razvoj v podjetju; 64 % jih trdi, da vodje veliko upoštevajo njihova mnenja, zamisli

in pripombe pri reševanju različnih problemov. Prav tako jih 60 % tudi ugotavlja, da jih njihov vodja spodbuja k učenju in ustvarjalnosti na delovnem mestu (glej Prilogo B, slika 9.31).

Vodje v podjetju mesečno ocenjujejo uspešnost svojih podrejenih in jih nagrajujejo v skladu z dosežki in razvojem. Kadrovski strokovnjaki menijo, da vodilni omogočajo demokratično komunikacijo s svojimi podrejenimi in da že prevzemajo vloge mentorjev in svetovalcev. Vodenje pa je še vedno šibka točka in obstaja še dovolj prostora za izboljšave. Pravijo, da za uspešne vodje potrebuješ »kilometrino« in veliko prakse. Po njihovih raziskavah je 80 % zaposlenih zadovoljnih z nadrejenimi.

Anketiranci se strinjajo s trditvijo, da njihov nadrejeni pritegne zaposlene k razpravi in jim olajšuje delo ter da z zaposlenimi izmenjuje stališča, jih posluša in opogumlja k izboljšanju kakovosti dela. Povprečni oceni na 5-stopenjski lestvici strinjanja (1 – sploh se ne strinjam...5 – popolnoma se strinjam) sta bili 3,98 oz. 4,17. Večinoma se ne strinjajo s trditvama, da nadrejeni z zaposlenim ne sodeluje in se z njimi o ničemer ne posvetuje ter da nadrejeni pri delu uporablja prisilo, krivdo za neuspeh pa pripisuje podrejenim. Povprečni oceni sta bili 1,56 oz. 1,57 (glej Prilogo B, slika 9.32).

Kadrovski strokovnjaki so povedali, da v Trimu poudarjajo stališče, da naj bi vodje uporabljali tako avtokratičen kot demokratičen stil vodenja. Za vsako vodenje pa mora vodja določiti pravi trenutek in si postaviti meje. Vodje so preko različnih usposabljanj, na katerih vedno poudarjajo pomen učenja, seznanjeni s konceptom učečega se podjetja. O učečem se podjetju veliko pišejo tudi v internem časopisu.

Po njihovi navedbi so zaposleni preko svojih vodij tekoče obveščeni o rezultatih dela, ustno in pisno. Vodstvo podjetja se srečuje tudi s sindikati in svetom delavcem, glavna direktorica podjetja pa enkrat letno vsem zaposlenim predstavi dosežene rezultate za preteklo obdobje.

Učeča se organizacija je nikoli dokončana zgodba, menijo strokovnjaki iz kadrovske službe. Ocenjujejo, da so nekako na sredini uvajanja učeče se organizacije, glede na to, da imajo prve korake uvajanja in rezultate že za seboj. Še vedno pa vidijo velike priložnosti za razvoj, predvsem v drugačnih načinih komuniciranja. Pravijo tudi, da začne učeča se organizacija

rasti takrat, ko so zaposleni prepričani, da imajo zaposlitev zaradi sebe in da se izobražujejo v prvi vrsti za svoj razvoj in ne za podjetje. Zaposlitev jim mora pomeniti osebni in strokovni izziv. Za doseganje takšnih razmer v podjetju pa je potrebno veliko izobraževanja, predvsem na področju osebne rasti in razvoja.

6.4 KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

Glede na postavljene cilje in hipoteze smo ugotovitve, pridobljene v preučevanih podjetjih, strnili v pet vsebinskih sklopov.

6.4.1 Pojem učeče se podjetje in vizija podjetja

V vseh treh podjetjih že kar nekaj let poteka projekt uvajanja učečega se podjetja. V vseh treh poudarjajo, da brez pripravljenosti, podpore in kreativnega vzpodbujanja vodstva ni mogoče uresničiti vizije učeče se organizacije. Vsa tri to tudi upoštevajo. Podjetja na uvajanje učečega se podjetja gledajo dolgoročno in se zavedajo ugodnosti in prednosti na dolgi rok. Prva hipoteza predpostavlja, da je ovira pri uvajanju učečega se podjetja neustrezna podpora vodilnega menedžmenta izobraževanja zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da v opazovanih podjetjih vrhnji menedžment podpira in spodbuja učenje, izobraževanje in razvoj zaposlenih. To je vsekakor rezultat, ki kaže na izboljševanje sposobnosti podjetja skozi osebni razvoj in učenje vseh zaposlenih. **Na podlagi podatkov tako lahko zavrremo prvo hipotezo.**

V dveh podjetjih imajo sistemsko urejene (dokumenti) osnovne standarde kulture in kodekse obnašanja, vendar pa zahteve v praksi še ne "živijo". Vsa podjetja imajo zapisane elemente učeče se organizacije, kot tudi jasno načrtano pot nadaljnjega razvoja podjetja - vizijo. Zaposlenimi so solidno seznanjeni s pomenom učečega se podjetja, dejansko poznavanje vizije podjetja pa se je med anketiranci v dveh podjetjih izkazalo za dokaj slabo.

Anketiranci v vseh treh podjetjih se zavedajo pomena učenja in izobraževanja za doseganje dobrega poslovanja podjetja.

6.4.2 Učenje in izobraževanje

Da so zaposleni najpomembnejši vir konkurenčne prednosti in da so premoženje podjetja, se zavedajo vsa tri podjetja. Vsa tri podjetja poudarjajo individualno odgovornost za učenje, naloga podjetja pa je, da zaposlenim nudi vso podporo pri njihovem strokovnem in osebnem razvoju. Vendar dve od treh podjetij še vedno dajeta prednost predvsem izobraževanju tistih skupin zaposlenih, za katere ocenjujeta, da so vključeni pri doseganju ciljev (maloprodaja, vodje). Večina zaposlenih v opazovanih podjetjih se rada udeležuje izobraževanja. Ponekod omenjajo, da na njihovo pripravljenost za učenje pomembno vpliva starost in dosežena raven formalne izobrazbe. O udeležbi v izobraževalnih procesih največkrat odločajo vodje in služba za kadrovske zadeve. Vendar pa imajo povsod možnost izraziti svoje želje o izobraževanju tudi zaposleni sami.

Velja izpostaviti podjetje, ki se ukvarja s trgovino, kjer 40 % anketirancev meni, da podjetje ne daje dovolj podpore pri izobraževanju. 17 % se jih v letu 2004 tudi ni udeležilo nobenega izobraževanja. Mogoče lahko vzroke iščemo v velikosti podjetja in v velikem številu zaposlenih ter v izobrazbeni strukturi anketiranih oseb (proizvodni oz. storitveni delavci).

6.4.3 Prenos in uporaba znanja

V vseh treh podjetjih poudarjajo pomen timskega dela in ga tudi redno izvajajo. Podjetja se vsekakor zavedajo, da je posameznik današnjim hitrim spremembam vse težje kos in da so dosežki tima lahko večji in učinkovitejši kot seštevki dosežkov posameznikov.

Tako iz odgovorov anketirancev kot tudi kadrovske strokovnjakov iz vseh treh podjetij izhaja, da novo znanje še ni dovolj izkoriščeno. Z uporabo novega znanja še niso zadovoljni. Menijo, da obstajajo še rezerve za izboljšanje uporabe znanja v praksi.

Komunikacija je bila izpostavljena kot ovira pri razvoju učečega se podjetja. V preučevanih podjetjih menijo, da dejanska komunikacija še ni optimalna, ker premalo izkoriščajo vse razpoložljive komunikacijske kanale. Kot ovira so bili omenjeni tudi sami zadržki v ljudeh in razpršenost poslovnih enot. Vsa podjetja menijo, da je še veliko prostora za izboljšave na tem področju, tako kar zadeva obstoječe kanale kot tudi uvajanje novih. Komunikacija v

podjetju je eden izmed tistih dejavnikov, ki ima širok vpliv na klimo v podjetju (na primer na odnos med zaposlenimi). Komunikacija pomembno vpliva tudi na prenos oziroma na disperzijo znanja. V podjetjih so s pretočnostjo in prenosom znanja zadovoljni. Edina ovira, ki je bila omenjena v enem od podjetij, je pomanjkanje časa ter preveliko število nalog, ki jih nalaga poslovno okolje. Tudi rezultati ankete med izbranimi zaposlenimi kažejo na dokaj dober pretok znanja med zaposlenimi. Glede na anketo se anketiranci največkrat obrnejo po pomoč k sodelavcem v svojem oddelku. Veliko je tudi tistih, ki ob nastalih težavah pogovorijo s svojim neposredno nadrejenim, kar kaže na dobre odnose med vodji in zaposlenimi. Anketiranci v vseh treh podjetjih svojim sodelavcem tudi pogosto poročajo, kaj so se novega naučili na izobraževanjih.

Tretja hipoteza predpostavlja, da v podjetjih ni razvito dovolj odprto komuniciranje, kar vodi k premajhni disperziji znanja med zaposlenimi. Podjetja sicer ocenjujejo, da so še možnosti za boljše in intenzivnejše komuniciranje, toda na področju prenosa in izmenjave znanja so glede na obseg komuniciranja zadovoljni. **Glede na ugotovitve smo potrdili prvi del tretje hipoteze, ki govori o pomanjkanju komunikacije in zavrnilo drugi del hipoteze, ki predpostavlja premajhno disperzijo znanja.** V podjetjih so, kljub temu, da nimajo še dobro razvitih komunikacijskih kanalov, z disperzijo znanja v večji meri zadovoljni.

Med anketiranimi je največkrat uporabljena oblika prenosa znanja pogovor - neformalna komunikacija s sodelavci. Drugi načini, ki obstajajo v podjetjih, pa se za prenos znanja še premalo uporabljajo (npr. objava gradiv na intranetu, elektronska pošta).

Na podlagi odgovorov anketirancev da svoje znanje brez zadržkov delijo s svojimi sodelavci, sklepamo na dobre odnose sodelovanja in zaupanje med zaposlenimi.

Kot problem pri prenosu in uporabi znanja izstopa pomanjkljiva urejenost pregleda obstoječega znanja v podjetjih in njegovih nosilcev. Baze znanja so šibka točka vseh treh podjetij. **Na podlagi ugotovitev lahko potrdimo četrto hipotezo, ki je predpostavila, da je problem uvajanja učečega se podjetja premajhna izraba obstoječega in novega znanja.**

6.4.4 Motiviranje

Da imajo oblikovano tako okolje, ki spodbuja izobraževanje in učenje ter spodbuja zaposlene k rasti, ugotavljajo vsa proučevana podjetja. Za motivacijo za učenje in izobraževanje zaposlenih je povsod dobro poskrbljeno, ponekod uporabljajo več motivacijskih orodij, kot drugje, vsepovsod pa je med njimi napredovanje.

Tipično je, da je največ anketirancev v vseh treh podjetjih na prvo mesto kot motivacijo za nadaljnje izobraževanje postavilo večjo plačo. Anketirane bi motiviralo tudi napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. To daje slutiti, da ne gre za zadostno seznanjenost ali pa vsi zaposleni nimajo dovolj dobrih možnosti za napredovanje. Anketirance bi motivirala tudi večja izkoriščenost sposobnosti in znanja na delovnem mestu, kar kaže na neizkoriščenost obstoječega znanja.

Inovativnost je pomembna dejavnost dvema predstavljenima podjetjema. Izvirne predloge in zamisli s strani zaposlenih tudi na različne načine motivirata. Eno od podjetij pa omenjene dejavnosti nima razvite.

6.4.5 Vodenje

Kljub visokemu vrednotenju znanja in zaposlenih v vseh podjetjih, se zdi, da zaposleni, predvsem tisti na nižjih položajih, nimajo pomembnejše vloge pri oblikovanju in spreminjanju strategije, vizije in politike podjetja. Za razvoj učečega se podjetja je najprimernejša prožna, decentralizirana in sploščena struktura podjetja, ki poudarja horizontalno sodelovanje. Ugotavljamo, da je v predstavljenih podjetjih prisotna hierarhija, ki je ponekod bolj izrazita. Zaposleni namreč komunicirajo skozi predpisane formalne okvire in naloge so bolj ali manj določene od zgoraj navzdol. Hierarhija zavira učinkovito uvajanje elementov učečega se podjetja. **Na tem mestu lahko potrdimo drugo hipotezo, in sicer da uvajanje koncepta učeče se organizacije ovira preveč hierarhična struktura podjetij.**

V vseh podjetjih pri razvoju zaposlenih posebej poudarjajo pomen in vlogo neposrednih vodij. Večina vodij v predstavljenih podjetjih svojim podrejenim omogoča razvoj. Tudi anketiranci so mnenja, da ima vodja veliko vpliva na njihove delovne dosežke in osebni

razvoj v podjetju ter da jih spodbujajo k učenju. Malo slabše so bili vodje ocenjeni s strani anketirancev v smislu, koliko upoštevajo njihova mnenja, zamisli in pripombe. Mogoče to kaže na še ne dovolj razvit demokratični stil vodenja, za katerega je značilno, da vodja odločitev ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev.

Zaposleni so s strani podjetja informirani o poslovanju podjetja, manj možnosti pa imajo za sodelovanje pri odločanju.

Vsa tri podjetja pa ocenjujejo, da je v vodjih še vedno veliko potenciala, ki ga bo treba v prihodnosti realizirati.

Predstavljena podjetja se na poti razvoja v učeče se podjetje srečujejo z različnimi ovirami in problemi. Nekaterim je ovira nepripravljenost zaposlenih na spremembe, pomanjkanje časa, informacijska nepodpora za boljše komuniciranje in razpršenost poslovnih enot, drugi pa vidijo priložnosti v novih in učinkovitejših načinih komuniciranja. Vsem pa je skupno, da se problematike zavedajo in jo tudi poskušajo odpraviti.

Omeniti moramo, da se skozi ugotovitve odraža različna izobrazbena struktura anketirancev. V Savatechu in Trimu je izobrazbena struktura anketirancev višja kot v Mercatorju. Zato so v slednjem podjetju tudi najmanj ugodni rezultati s strani anketirancev. Zaradi nereprezentativnosti vzorca je vrednost dobljenih rezultatov na ravni zaposlenih dokaj omejena.

Iz razgovorov s kadrovskimi strokovnjaki se kaže, da podjetja poznajo problematiko uvajanja učečega se podjetja. Šibka točka v vseh treh preučevanih podjetjih je odprta komunikacija in izraba obstoječega ter novega znanja. Opažamo, da v podjetjih preveč prevladuje enosmerna komunikacija (od zgoraj navzdol) in ne dvosmerna, kar je značilno za učeče se podjetje. Komunikacija intenzivneje poteka na ravni oddelkov in z neposrednimi vodji, medtem ko je komunikacija navzgor dokaj formalizirana. Tudi zaposleni na nižjih ravneh bi morali imeti več možnosti za sodelovanje pri odločanju. Odprta komunikacija bi omogočila neoviran pretok idej, ki jih imajo zaposleni v vseh smereh. Na ta način bi se tudi znanje po podjetju še bolj razširjalo in bi bilo pretočno ter s tem tudi produktivno. Posebno pozornost morajo podjetja posvetiti tudi izrabi obstoječega in novega znanja. Vsem trem

podjetjem bi koristil »zemljevid znanja«, ki bi kazal, kje oz. pri kom je znanje locirano in poskrbeti bi morali, da je le-to dostopno zaposlenim na vseh ravneh podjetja. V tem primeru bi bilo znanje pregledno in dobili bi vpogled v razpoložljive podatke, informacije in sposobnosti (znanje posameznikov in kolektivno znanje).

Vsa tri preučevana podjetja so usmerjena k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu učečega se podjetja. Soočajo se z različnimi problemi in ovirami. Toda v prihodnosti lahko pričakujemo učinkovite rešitve omenjene problematike, saj se je podjetja zavedajo.

7 SKLEP

Dosedanji način poslovanja, učenja, komuniciranja in dela se v temeljih spreminja. Poslovni svet je namreč prežet z vse hitrejšimi, nepričakovanimi in težko predvidljivimi spremembami. Globalno okolje ponuja nešteto izzivov in od organizacij zahteva nenehno spreminjanje in prilagajanje. Okolje ponuja mnoge izzive, kako se bodo organizacije prilagajale spremembam. Tako je eden od načinov spreminjanja in prilagajanja organizacije tudi koncept učeče se organizacije. Učenje s tem postane pomembna poslovna aktivnost in zajema vse zaposlene v organizaciji. Pri praktični vpeljavi koncepta učeče se organizacije v podjetja pa se ta srečujejo s številnimi ovirami.

Raziskava je pokazala, da vrhnji menedžment podjetij podpira uvajanja učečega se podjetja. Prav tako se v podjetjih zavedajo prednosti, ki jih učeča se organizacija prinaša na dolgi rok. Rezultati analize opravljenih intervjujev in anket so pokazali, da se na nekaterih področjih kaže še neizkoriščen potencial. Vsekakor bodo podjetja morala začeti razmišljati v smeri reorganizacije strukture podjetja. Za učečo se organizacijo je namreč primerna organizacija, v kateri se odgovornosti delegirajo. Vodje bi morali tudi v večji meri sprejemati ideje in pripombe svojih sodelavcev ter jih tudi upoštevati. Prav tako imajo podjetja še rezerve v obstoječih znanjih oziroma v zajemanju in shranjevanju znanj. Znanje v podjetju je treba identificirati in zajeti v materializirane oblike, kajti razpršeno znanje je v podjetju manj izkoriščeno. V podjetjih bi prav tako morali vzpodbuditi zaposlene za prenašanje svojega znanja tudi preko novejših komunikacijskih sredstev.

V diplomski nalogi je manj pozornosti namenjene merjenju in učinkovitosti znanja in učenja. Področje vrednotenja neotipljivih virov (znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih) je še relativno novo in mogoče tudi zapostavljeno. Toda ker živimo v ekonomiji znanja, je učinkovito vrednotenje znanja pomemben dejavnik uspešnosti organizacije. Omenjenemu področju bo treba v prihodnosti nameniti več pozornosti.

Glede na ugotovitve različne literature in na podlagi zbranih podatkov bi lahko sklenili, da se pri uresničevanju koncepta učeče se organizacije kaže težava tudi v različnosti pogledov na to, kaj koncept učeče se organizacije sploh pomeni in kaj prinaša. Dejstvo pa je, da se mora

vsak člen organizacije zavedati relevantnosti nenehnega izobraževanja in hkrati imeti željo po učenju.

Predstavljena podjetja veljajo za uspešna in koncept učečega se podjetja že nekaj časa razvijajo v svoji sredini. Treba pa se je zavedati, da je v Sloveniji še mnogo podjetij, ki bodo morala začeti razmišljati in delovati v smeri razvoja učečega se podjetja. Kljub vsem preprekam, ki se pojavljajo na poti se bodo prisiljena prilagajati nenehnim spremembam, ki jih od njih terjajo ekonomske, tehnološke in tudi splošne družbene spremembe.

8 LITERATURA IN VIRI:

8.1 LITERATURA

1. Berlogar, Janko (2000). *Učeča se organizacija v teoriji in praksi*. Organizacija, Kranj, let. 33, št. 5, str. 307-312.
2. Brečko, Daniela (2001). *Učeča se organizacija in delavci znanja: prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba*. Andragoška spoznanja, let. 7, št. 1, str. 38-47.
3. Colnar, Tadeja (1999): *Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
4. Davenport, Thomas H.; Prusak, Lavrence (1998). *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston: MA, Harvard Business School.
5. Day, Abby; Peters, John; Race, Phil (1999). *500 tips for developing a learning organization*. Kogan Page Limited, London.
6. Dimovski, Vlado; Colnar, Tadeja (1999). *Organizacijsko učenje*. Teorija in praksa, let. 36, št.5, str. 701-722.
7. Dovžan, Henrik (2003). *Izobraževanje v učeči se organizaciji: kakšni načini učenja spodbujajo delovno učinkovitost?*. Andragoška spoznanja, let. 9, št. 1, str. 63-70.
8. Drucker, Peter F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV Založba, Ljubljana.
9. Garvin, A. David (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, Boston, Jul/Avg., str. 78-91.
10. Ivančič, Angelca (2004). *Gradivo za predavanja*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
11. Jelenc, Sabina (1996). *ABC izobraževanja odraslih*. Andragoški center RS, Ljubljana.
12. Jelenc Krašovec, Sabina (2000). *Učeča se organizacija: pomen razvijanja učečih se organizacij v lokalni skupnosti*. Andragoška spoznanja, let. 6, št. 3, str. 75-85.
13. Jeraj, Miro (2001). *Model prenove poslovnih procesov*. Organizacija, Kranj, let. 34, št. 7, str. 435-441.
14. Kavčič, Bogdan (1994). *Učeča se organizacija*. Slovenska ekonomska revija, let. 45, št. 5, str. 424-432.

15. Konečnik, Maja (2001). *Proces in krivulja učenja podjetja*. Organizacija, Kranj, let.34, št. 6, str. 389-396.
16. Konrad, Edvard (2002). *Menedžment znanja: nova modrost ali minljiva moda*. Andragoška spoznanja, let.8, št. 3-4, str. 70-78.
17. Lipičnik, Bogdan (2001): »Učenje hitrejše od izobraževanja«. Organizacija, Kranj, let. 34, št. 6, str. 338-340.
18. Maček, Matjaž et al. (2000). *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.
19. Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: The McGraw-Hill companies.
20. Mayo, Andrew; Lank, Elizabeth (1994). *The Power of Learning, A guide to gaining competitive advantage*. Institute of Personnel and Development, London.
21. Možina, Stane (2000). *Učeča se organizacija*. Organizacija, Kranj, let. 33, št. 7, str. 468-471.
22. Možina, Stane (2001). *Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje*. Organizacija, Kranj, let. 34, št. 6, str. 341-343.
23. Možina, Stane (2002a). *Učeča se organizacija-učeči se management, str. 12-45*. V: Možina, S. in drugi: *Management, nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
24. Možina, Stane (2002b). *Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji* (str. 207-248). V: Možina Stane (ur.): *Management kadrovskega virov*. Knjižna zbirka Profesija FDV, Ljubljana.
25. Muc, Maja Barbara (2003). *Upravljanje znanja v organizacijah: oblikovanje ustreznega organizacijskega okolja za ustvarjanje znanja* (str. 38-45). andragoška spoznanja, let. 2, št. 2.
26. Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
27. Peršak, Marjan (2004a). *Gospodarjenje z znanjem*. URL:<http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>. 3. 12. 2004.
28. Peršak, Marjan (2004b). *Učeče se podjetje-ena avantura več?* URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/>. 18. 3. 2004.
29. Peršak, Marjan; Česnovar, Tone (30.11.2004). *Prenos znanja v prakso slovenskih podjetij*. URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/prenos-znanja/>.

30. Pirc, Saša Aleša (2001). *Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem* (str. 344-346). Organizacija, Kranj, let.34, št.6.
31. Rant, Melita (2001). *Sposobnost uspešnega učenja - jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju* (str. 347-349). Organizacija, Kranj, let. 34, št. 6.
32. Roos, Johan; Roos, Göran; Edvinsson, Leif; Dragonetti, Nicola E. (2000). *Intelektualni kapital*. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.
33. Senge, M. Peter (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practise of the Learning Organization*. Century Business, London.
34. Senge, M. Peter et al. (1994). *The Fifth Discioline Fieldbook*. New York: Currency Doubleday.
35. Senge, M. Peter (2004). *Trije, ki vlečejo naprej: drzni, močni in nevidni* (str. 61-65). Manager, GV Revije, Ljubljana, junij 2004, št. 6.
36. Sobočan, Boris (2001). *Procesno usmerjeno ravnanje z znanjem* (str. 377-379) Organizacija, Kranj, let. 34, št. 6.
37. Stanković, Tanja (2004). *Skupna vizija in zaupanje* (str. 15). Delo, Ljubljana, 22.6.2004.
38. Stanković, Tanja (2003). *Dober vodja najprej poskrbi za druge in nase opozori le po potrebi* (str. 17). Delo, Ljubljana, 2. 9. 2003.
39. Treven, Sonja (1994). *Informacije in učeča se organizacija* (str. 366–371). Naše gospodarstvo, št. ¾.
40. Treven, Sonja (1996). *Kako vzpodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti* (str. 87-93). Organizacija, Kranj, let. 29, št. 2.
41. Zupan, Nada (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. GV Založba, Ljubljana.

8.2 VIRI

1. Investors in People U.K.: (www.iip.uk), 2004.
2. E.C.L.O.: (URL:<http://www.eclo.org/introtolo.htm>), 2004, 12.5.2004.
3. Savatech, d.o.o.: (www.sava.si), 2005.
4. Mercator, d.d.: (www.mercator.si), 2005.
5. Trimo, d.d.: (www.trimo.si), 2005.
6. Interni podatki podjetja Savatech d.o.o., 2004.

7. Interni podatki podjetja Mercator d.d., 2004.
8. Interni podatki podjetja Trimco d.d., 2004.
9. Inštitut USP: ([URL:http://www.i-usp.si/slo/clanstvo/seznam/](http://www.i-usp.si/slo/clanstvo/seznam/)), 2004, 20.04.2004.
10. Inštitut USP: ([URL:http://www.iusp.si/slo/predstavitev](http://www.iusp.si/slo/predstavitev)), 2004, 18.3.2004.
11. Sava, d.d.: ([URL:http://eucenje.sava.si](http://eucenje.sava.si)), 2005, 14.3.2005.

9 PRILOGE

9.1 PRILOGA A: ANEKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem absolventka Fakultete za družbene vede v Ljubljani. V svojo diplomsko nalogo z naslovom PROBLEMI IN OVIRE PRI RAZVIJANJU UČEČE SE ORGANIZACIJE V SLOVENSКИH PODJETJIH, sem vključila tudi raziskavo, s katero želim pridobiti mnenja zaposlenih o tem ali je organizacija, v kateri so zaposleni, učeča se organizacija. Pred seboj imate anketo, ki je prostovoljna in anonimna.

Na postavljena vprašanja odgovarjate tako, da pri vprašanjih, kjer piše »ustrezno obkrožite«, pred odgovorom, ki najbolj ustreza vaši oceni, obkrožite črko (a), b), c), itd.). Če pri vprašanju piše »možnih je več odgovorov, ustrežno obkrožite« obkrožite črke pred odgovori, ki najbolj ustrezajo vaši oceni. Kjer pa vam pri vprašanjih ne ponujam odgovorov vas prosim, da na prazno črto napišete svoje mnenje oziroma podatke po katerih vas sprašujem.

Odgovori bodo služili izključno za izdelavo moje diplomske naloge.

I. POJEM: UČEČE SE PODJETJE IN VIZIJA PODJETJA

1. Poznate vizijo vašega podjetja? (ustrezno obkrožite)

- a) da
- b) ne

1a. Če ste seznanjeni z vizijo vašega podjetja, ali jo lahko napišete: _____

2. Ste že kdaj slišali za pojem »učeče se podjetje«? (ustrezno obkrožite)

- a) da
- b) ne

2a. Kaj vi osebno razumete pod pojmom »učeče se podjetje«, ali lahko napišete? _____

3. Mislite, da je znanje zaposlenih pomembno za uspešnosti podjetja?

(ustrezno obkrožite)

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

II. UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE

4. Kolikokrat ste se v zadnjem letu udeležili tečaja, seminarja, predavanj ali druge oblike izobraževanja, ki jo je organiziralo vaše podjetje? *(napišite)*

5. Se radi udeležujete izobraževanja in usposabljanja, ki vam ga predlaga vaše podjetje? *(ustrezno obkrožite)*

- a) da
- b) ne
- c) ne vem, vseeno mi je

5a. Če ste obkrožili odgovor b) ne - mi lahko zaupate glavni razlog, zakaj ne?
(napišite)

6. Mislite, da je pomembno, da se v današnjih časih nenehno izobražujemo in usposabljam? *(ustrezno obkrožite)*

- a) da
- b) ne
- c) ne vem, vseeno mi je

7. Vas vaše podjetje dovolj podpira pri izobraževanju? *(ustrezno obkrožite)*

- a) da
- b) ne
- c) ne vem, vseeno mi je

8. Na kakšen način vi osebno pridobite največ znanja, ki ga potrebujete pri delu? *(ustrezno obkrožite)*

- a) z udeležbo na seminarjih, tečajih
- b) z izobraževanjem za pridobitev višje stopnje izobrazbe
- c) z usposabljanjem na delovnem mestu
- d) na sestankih in v razgovorih s sodelavci
- e) z branjem literature
- f) drugače *(napišite)* _____

9. Bi vas dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju še bolj motiviralo za nadaljnje delo? *(ustrezno obkrožite)*

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

III. PRENOS IN UPORABA ZNANJA

10. Koliko po vaši oceni pri svojem delu uporabljate znanje, ki ga pridobivate na izobraževanju? *(ustrezno obkrožite)*

- a) nič
- b) zelo malo
- c) malo
- d) veliko
- e) zelo veliko

11. Na koga se običajno obrnete po pomoč, kadar pri delu naletite na težave, ki jih ne znate sami razrešiti? *(možnih je več odgovorov, ustrezno obkrožite)*

- a) na sodelavce v svoji skupini/oddelku
- b) na neposredno nadrejene
- c) na sodelavce v drugi skupini/oddelku
- d) na družinske člane, prijatelje, znance izven organizacije
- e) na ustrezne strokovnjake izven organizacije
- f) drugo (napišite): _____

12. Udeležili ste se seminarja na katerega vas je poslalo vaše podjetje. Ali vašimi sodelavcem poročate kaj ste se novega naučili na seminarju? *(ustrezno obkrožite)*

- a) nikoli
- b) zelo redko
- c) redko
- d) pogosto
- e) vedno

13. V primeru, da novo pridobljeno znanje posredujete svojim sodelavcem me zanima na kakšen način ga posredujete? *(možnih je več odgovorov, ustrezno obkrožite)*

- a) na izobraževalnih sestankih
- b) s poročilom na Intranetu
- c) z objavo v internem glasilu podjetja
- d) po elektronski pošti
- e) drugače *(napišite)*: _____

14. V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo:

» Svojega znanja ne delim s sodelavci, ker se bojim, da bi se kdo drug okoristil z njim.« (ustrezno obkrožite)

- a) sploh se ne strinjam
- b) se ne strinjam
- c) nekje vmes
- d) se strinjam
- e) popolnoma se strinjam

IV. MOTIVIRANJE

15. Kaj od naštetega bi vas še bolj motiviralo za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v podjetju? (možnih je več odgovorov, ustrezno obkrožite)

- a) večja plača
- b) napredovanje na zahtevnejše delovno mesto
- c) večja izkoriščenost mojih sposobnosti in znanja na delovnem mestu
- d) nič od naštetega, izobražujem se zaradi osebnega razvoja
- e) drugo (napišite): _____

V. VODENJE

16. Koliko vpliva ima vaš vodja oziroma nadrejeni na vaše delovne dosežke in na vaš osebni razvoj v podjetju? (ustrezno obkrožite)

- a) nič
- b) zelo malo
- c) malo
- d) veliko
- e) zelo veliko

17. Vas vaš vodja spodbuja k učenju in ustvarjalnosti na delovnem mestu? (ustrezno obkrožite)

- a) nič
- b) zelo malo
- c) malo
- d) veliko
- e) zelo veliko

18. Koliko po vaši oceni vaše vodstvo upošteva mnenja, zamisli in pripombe zaposlenih, pri reševanju različnih problemov pri delu? (ustrezno obkrožite)

- a) nič
- b) zelo malo
- c) malo
- d) veliko
- e) zelo veliko

19. Kako bi ocenili vašega nadrejenega?

(V vsaki vrstici obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni. V primeru, da trditev za vas sploh ne drži, obkrožite številko 1. Številko 2 obkrožite, če trditev za vas v večji meri ne drži. Številko 3 (nekje vmes) obkrožite le, če se res ne morete drugače odločiti. Če trditev za vas v večji meri drži, obkrožite številko 4 in če trditev za vas popolnoma drži, obkrožite 5)

	sploh ne drži	ne drži	ni- niti	drži	popolnoma drži
a) Moj nadrejeni pritegne zaposlene k razpravi in nam olajšuje delo.	1	2	3	4	5
b) Moj nadrejeni z zaposlenimi ne sodeluje in se z njimi o ničemer ne posvetuje.	1	2	3	4	5
c) Moj nadrejeni z zaposlenimi izmenjuje stališča, jih posluša in opogumlja k izboljšanju kakovosti dela.	1	2	3	4	5
d) Moj nadrejeni pri delu uporablja prisilo, krivdo za neuspeh pa pripisuje podrejenim.	1	2	3	4	5

Z anketo ste že pri koncu, prosila bi vas le še za nekaj podatkov.

20. Starost: (ustrezno obkrožite)

- a) do 20 let
- b) 21 do 25 let
- c) 26 do 30 let
- d) 31 do 35 let
- e) 36 do 40 let
- f) 41 do 45 let
- g) 46 do 50 let
- h) 51 do 55 let
- i) 56 in več let

21. Šola, ki ste jo končali: (ustrezno obkrožite)

- a) nedokončana osnovna šola
- b) dokončana osnovna šola
- c) dokončana poklicna šola
- d) dokončana srednja šola, gimnazija
- e) dokončana višja šola
- f) dokončana visoka šola
- g) dokončana specializacija
- h) dokončana mag. študij
- i) dokončan doktorski študij

22. Kakšno delo opravljate v vašem podjetju? *(napišite)*

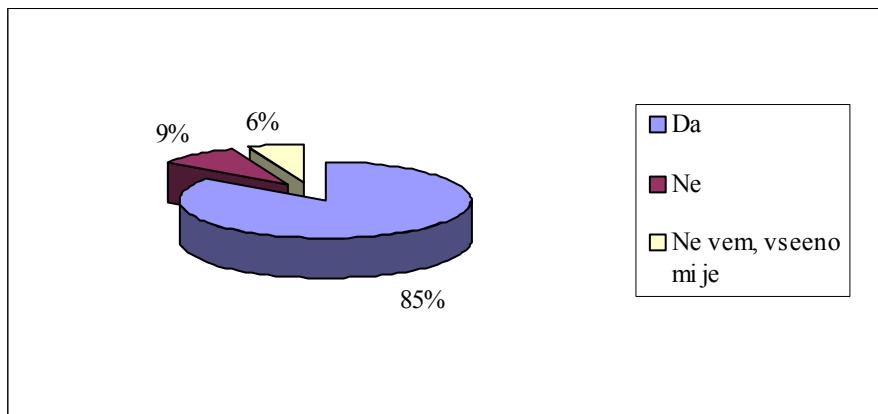
23. Za konec pa označite še vaš spol: *(ustrezno obkrožite)*

- a) moški
- b) ženski

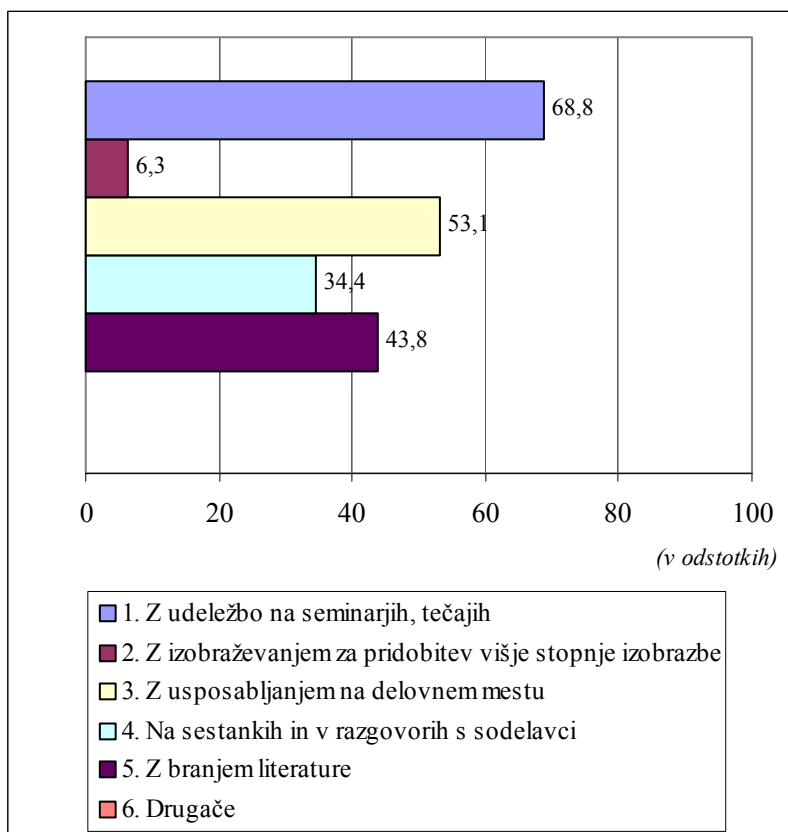
Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje v anketi.

Petricija Vrečar

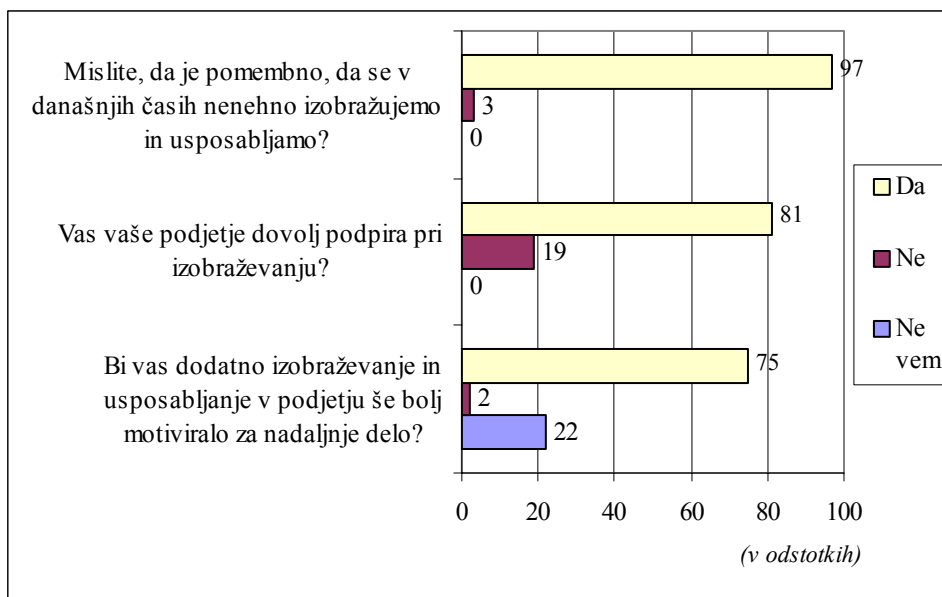
9.2 PRILOGA B: GRAFIČNI PRIKAZI NEKATERIH REZULTATOV ANKETE



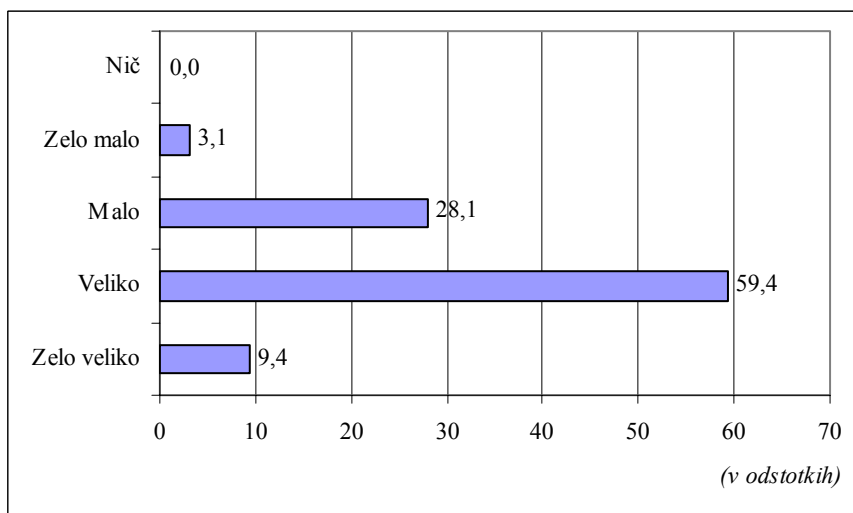
Slika 9.1: »Se radi udeležujete izobraževanja in usposabljanja, ki vam ga predlaga vaše podjetje?«, Savatech



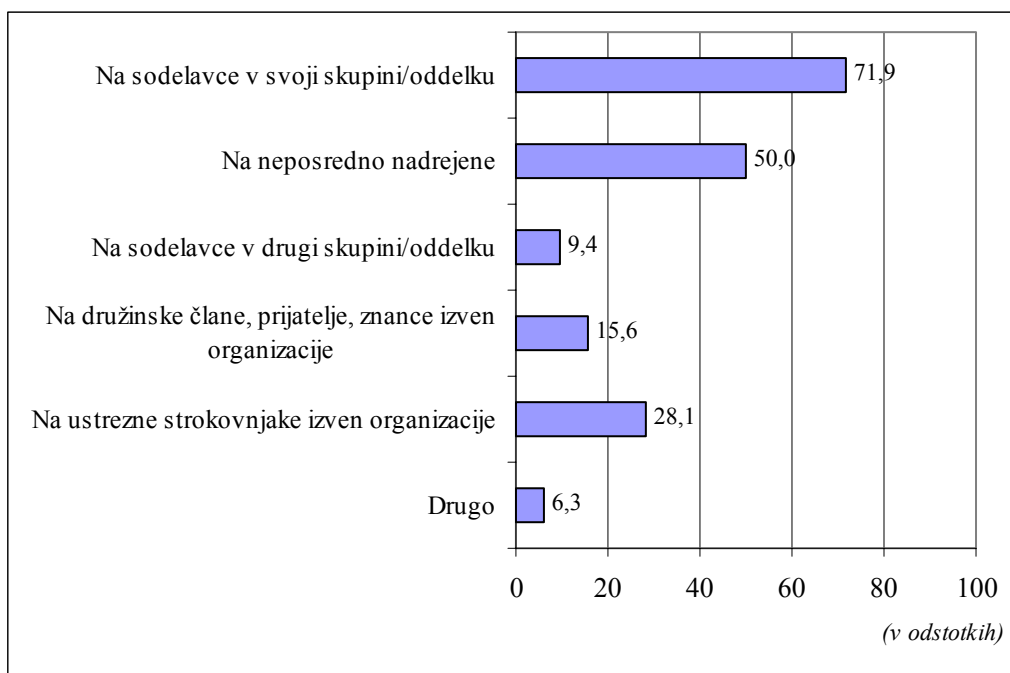
Slika 9.2: Načini pridobivanja znanja, Savatech



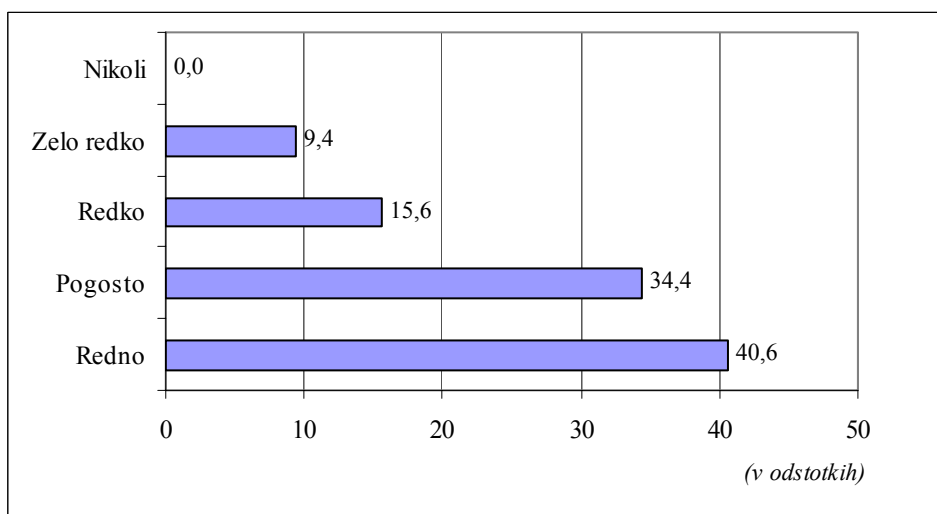
Slika 9.3: Učenje in izobraževanje, Savatech



Slika 9.4: Uporaba znanja pri delu, Savatech

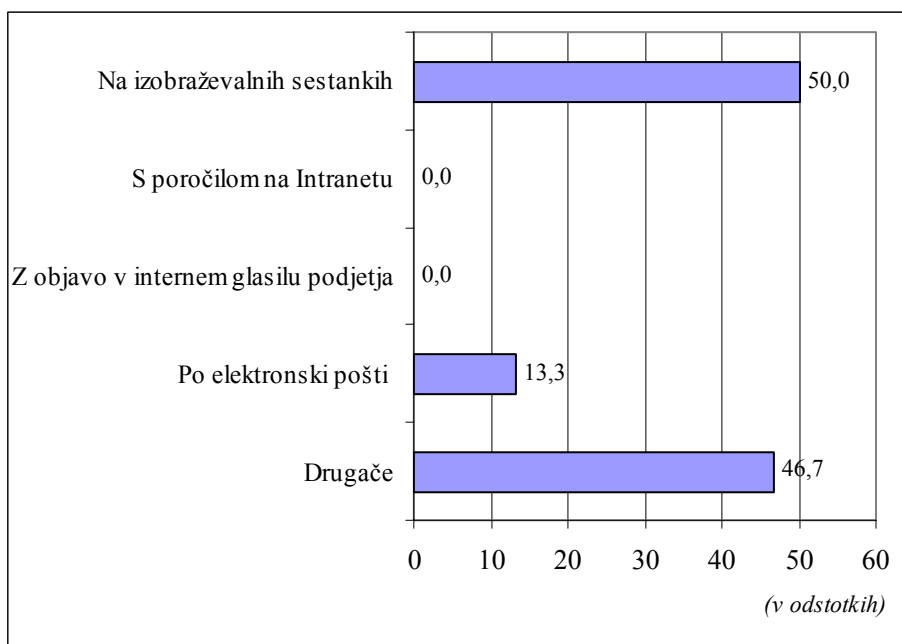


Slika 9.5: »Na koga se običajno obrnete po pomoč, kadar pri delu naletite na težave, ki jih ne znate sami rešiti?«, Savatech¹⁹

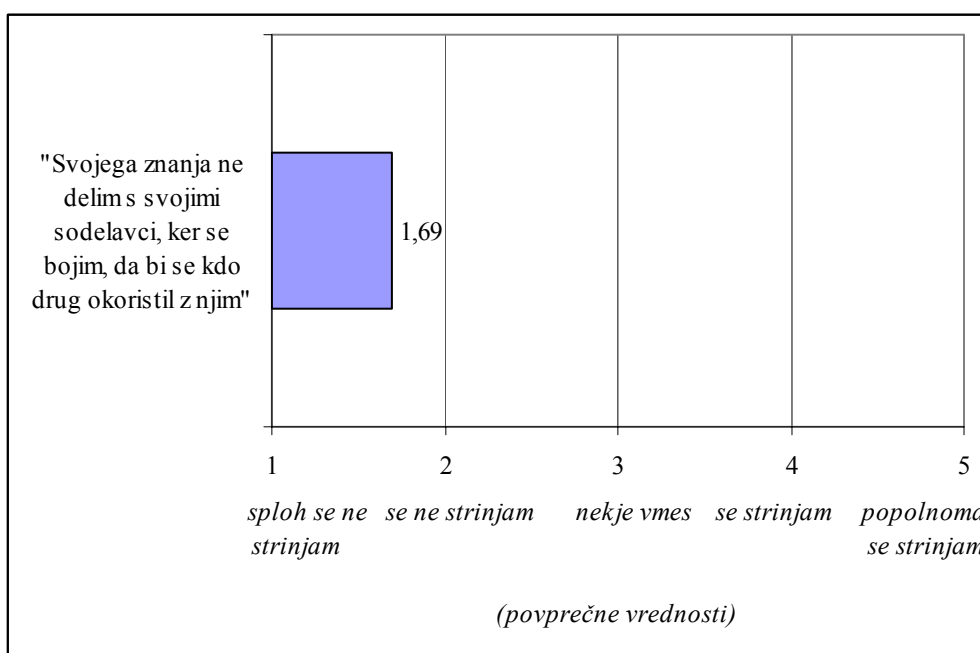


Slika 9.6: Prenos znanja svojim sodelavcem, Savatech

¹⁹ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.

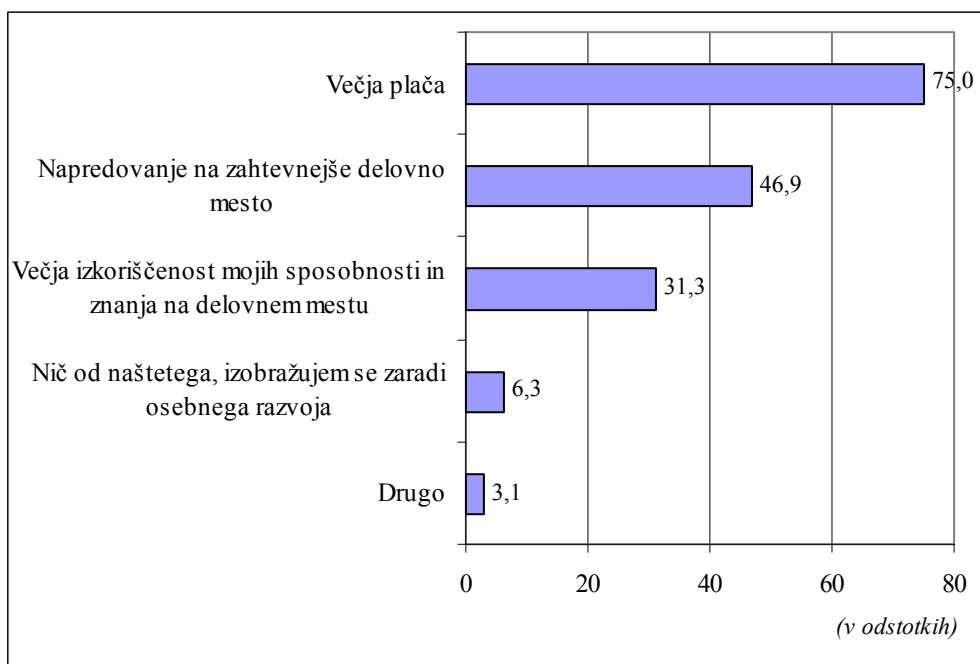


Slika 9.7: Način posredovanja novega znanja svojim sodelavcem, Savatech²⁰

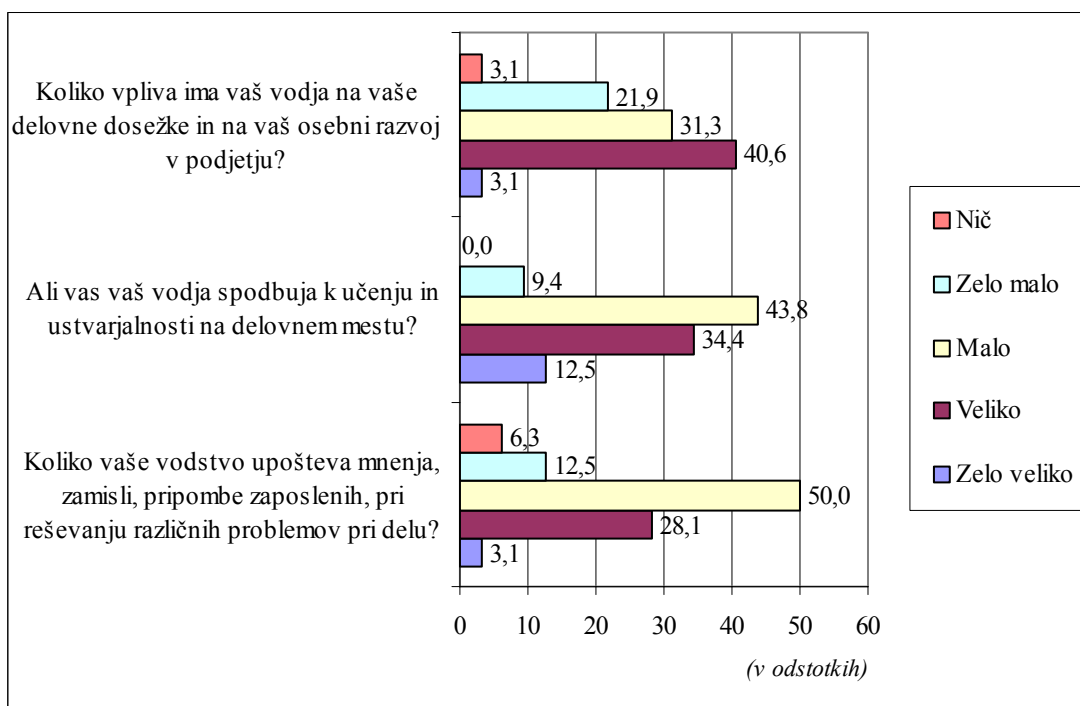


Slika 9.8: Strah pred deljenjem znanja, Savatech

²⁰ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.

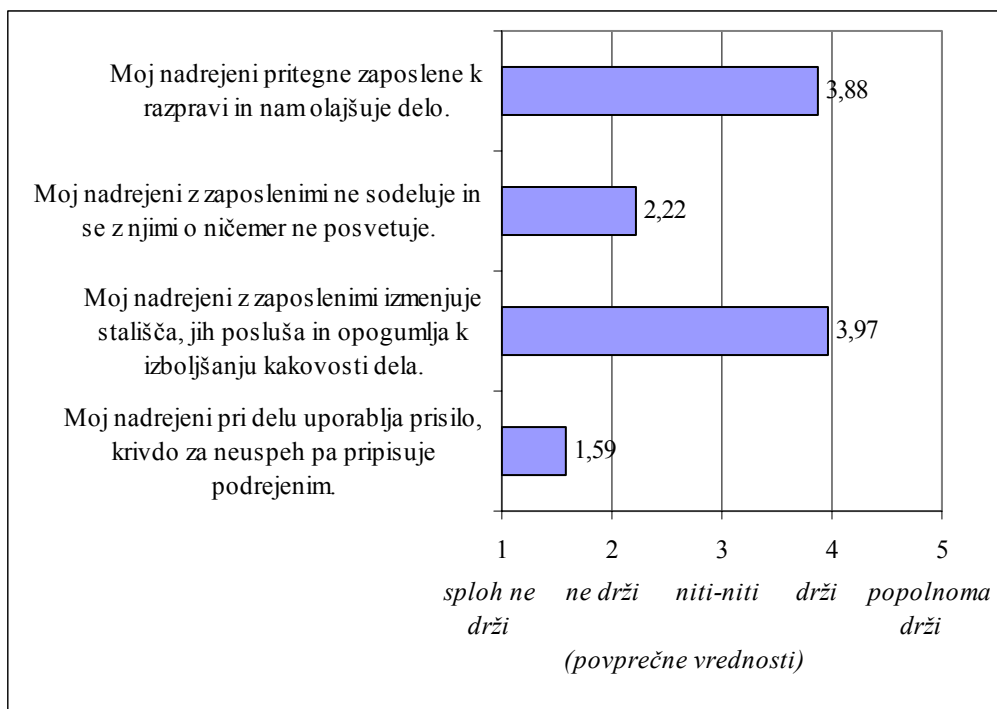


Slika 9.9: Motivacija za nadaljnje izobraževanje, Savatech²¹

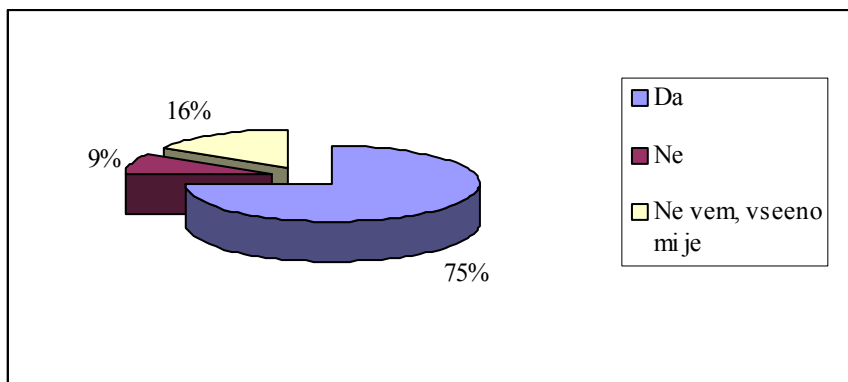


Slika 9.10: Vpliv in spodbuda vodje, Savatech

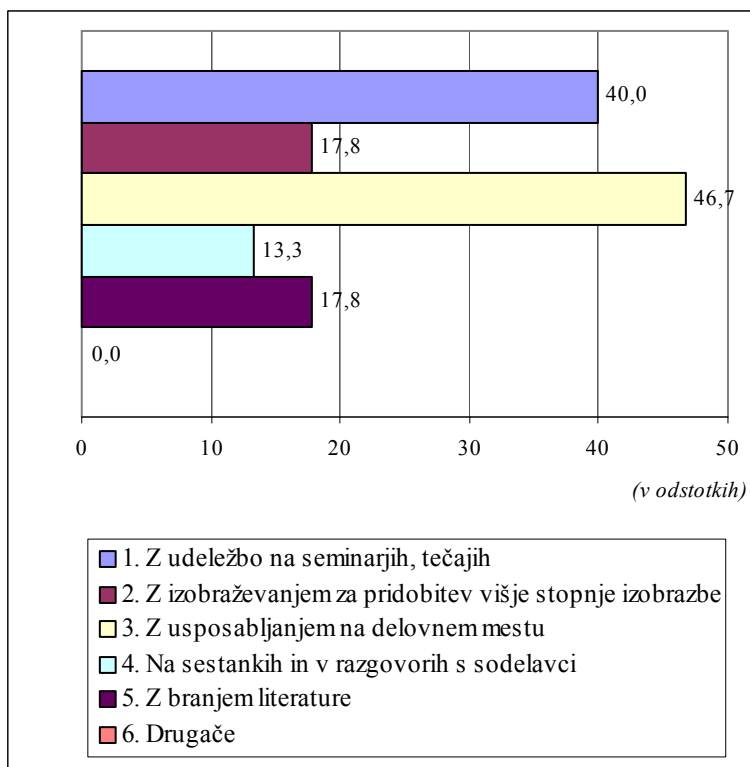
²¹ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.



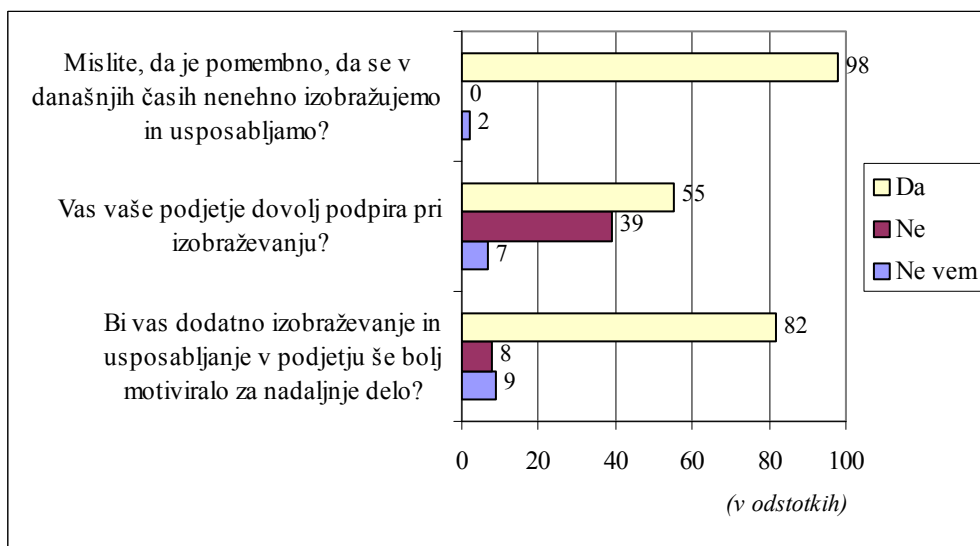
Slika 9.11: Ocenjevanje nadrejenega, Savatech



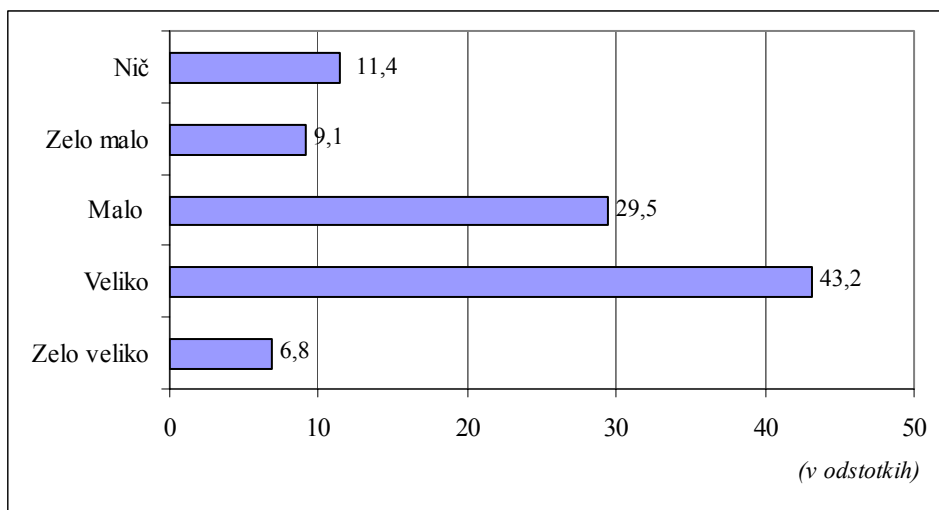
Slika 9.12: »Se radi udeležujete izobraževanja in usposabljanja, ki vam ga predlaga vaše podjetje?«, Mercator



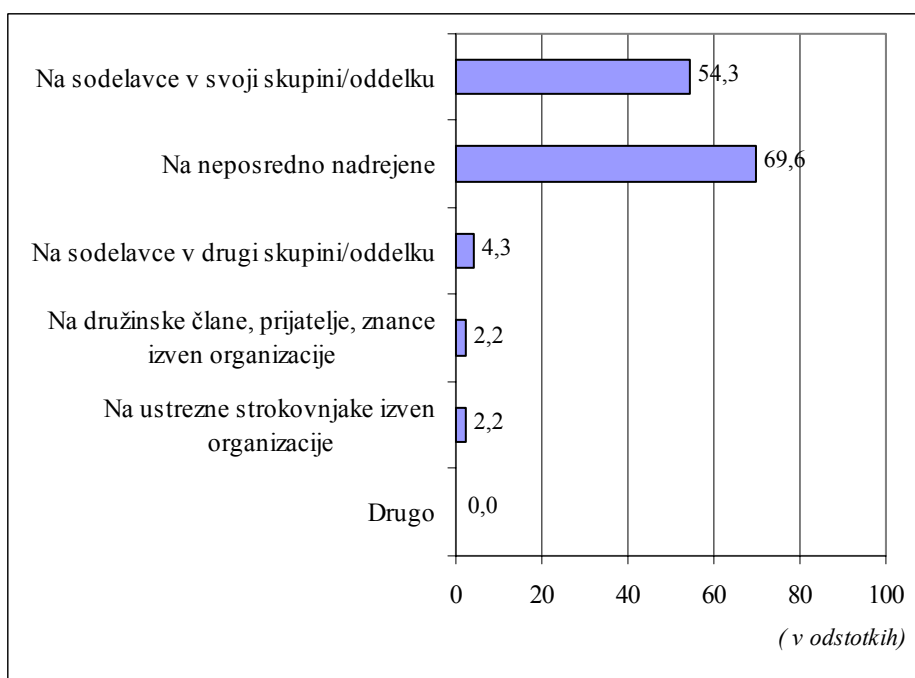
Slika 9.13: Načini pridobivanja znanja, Mercator



Slika 9.14: Učenje in izobraževanje, Mercator

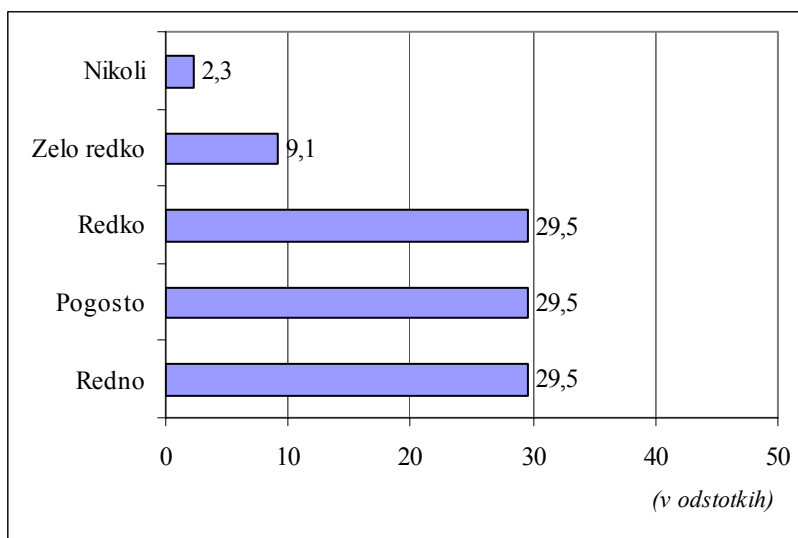


Slika 9.15: Uporaba znanja pri delu, Mercator

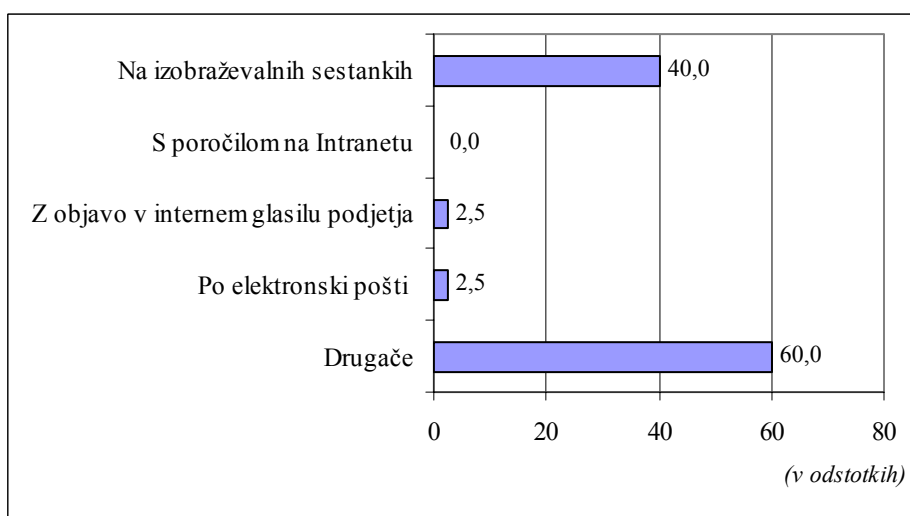


Slika 9.16: »Na koga se običajno obrnete po pomoč, kadar pri delu naletite na težave, ki jih ne znate sami rešiti?«, Mercator²²

²² Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.

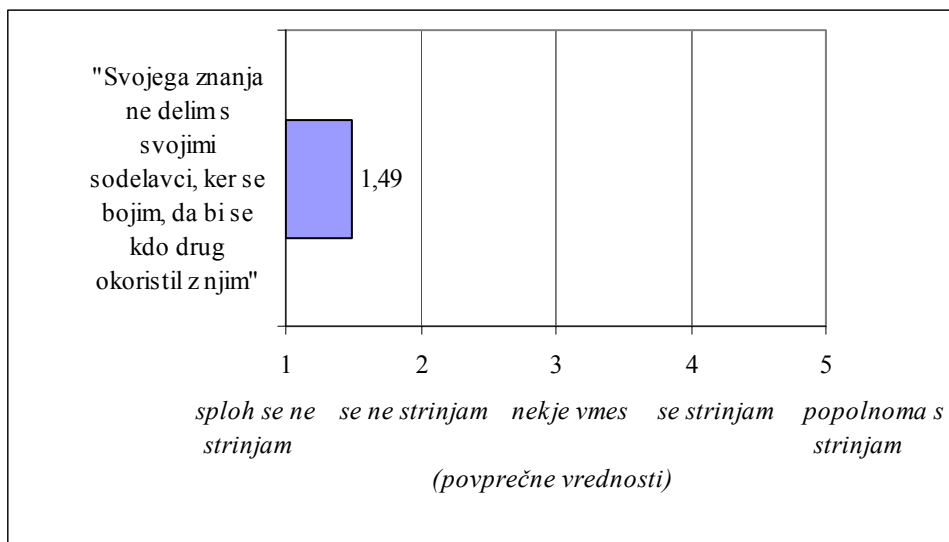


Slika 9.17: Prenos znanja svojim sodelavcem, Mercator

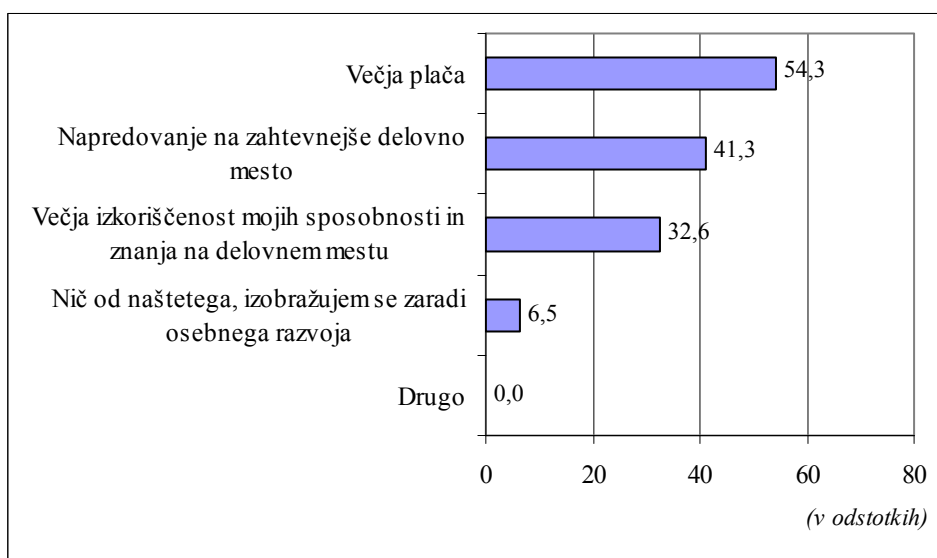


Slika 9.18: Način posredovanja novega znanja svojim sodelavcem; Mercator²³

²³ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.

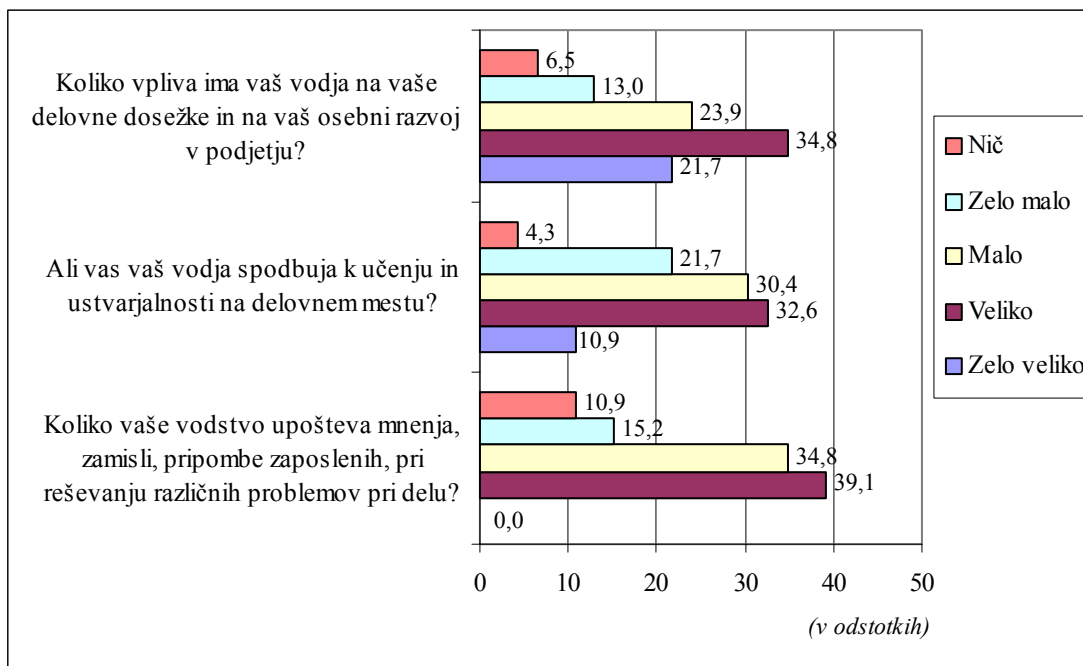


Slika 9.19: Strah pred deljenjem znanja, Mercator

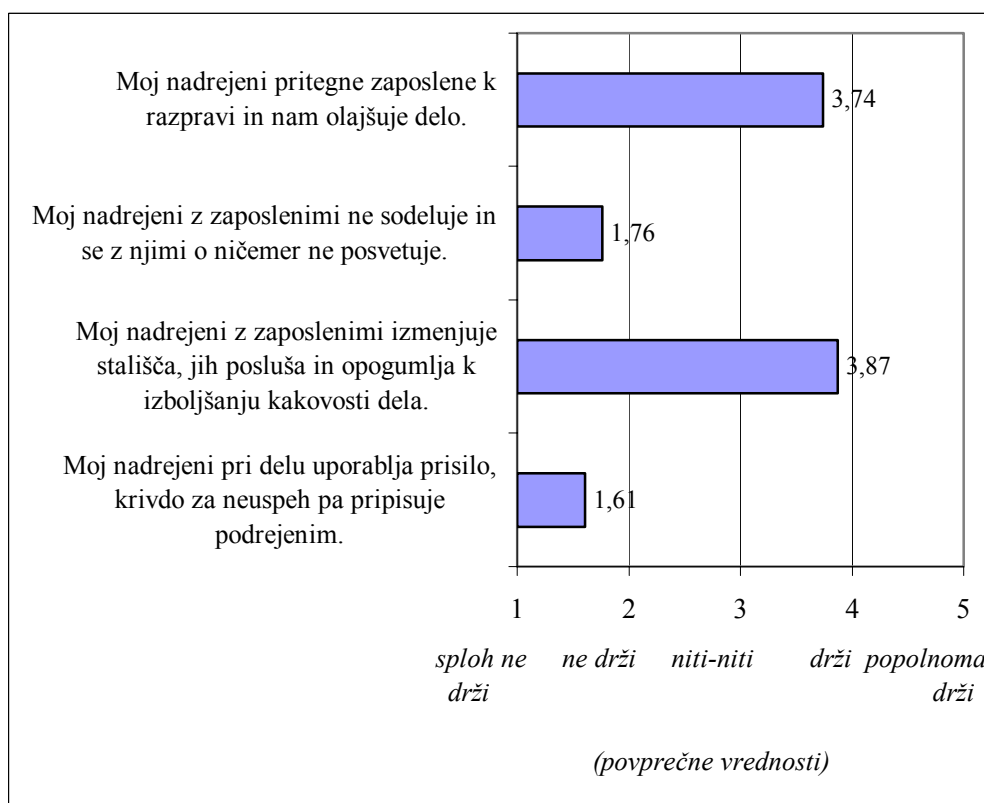


Slika 9.20: Motivacija za nadaljnje izobraževanje, Mercator²⁴

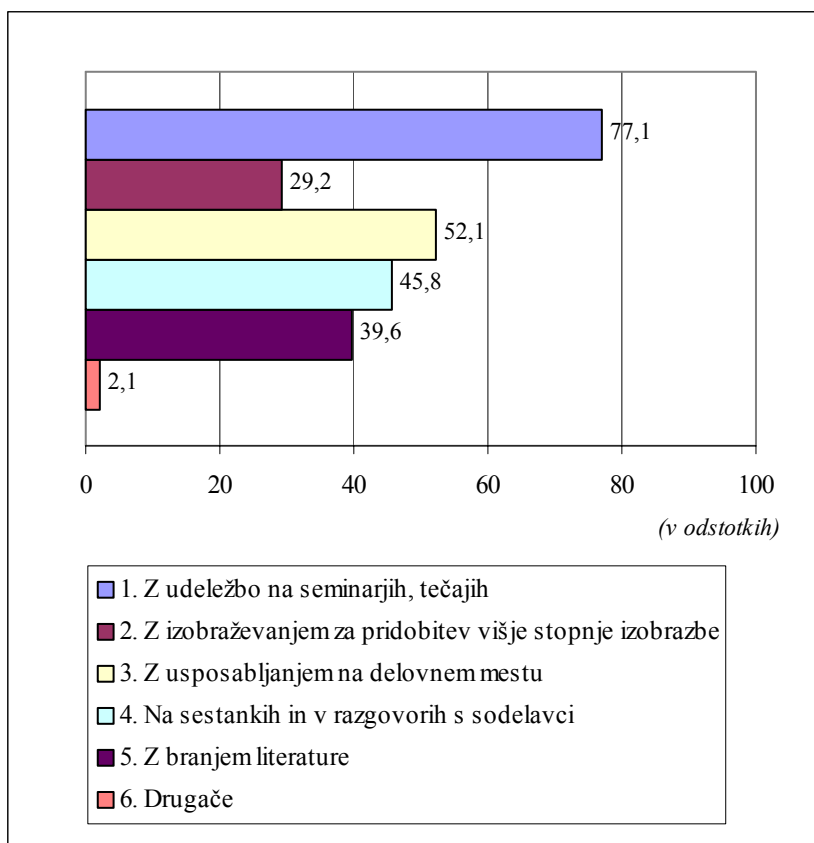
²⁴ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.



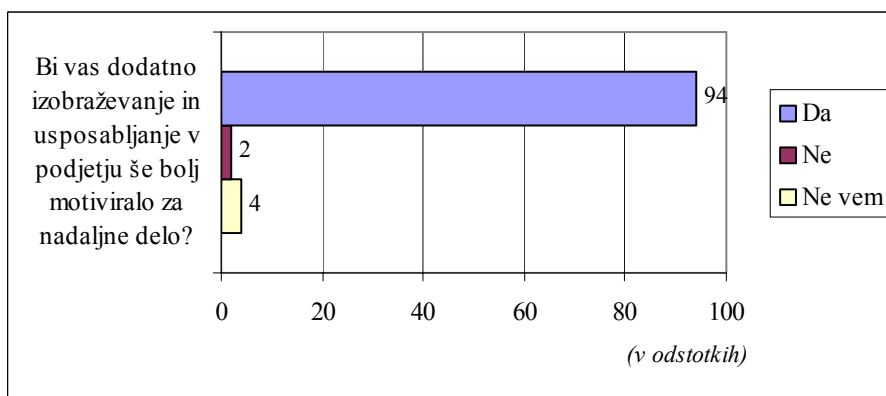
Slika 9.21: Vpliv in spodbuda vodje, Mercator



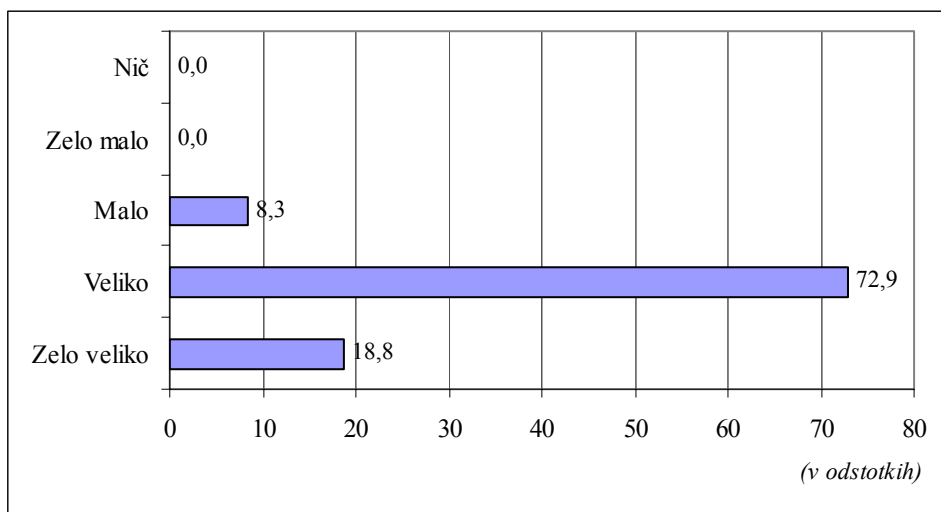
Slika 9.22: Ocenjevanje nadrejenega, Mercator



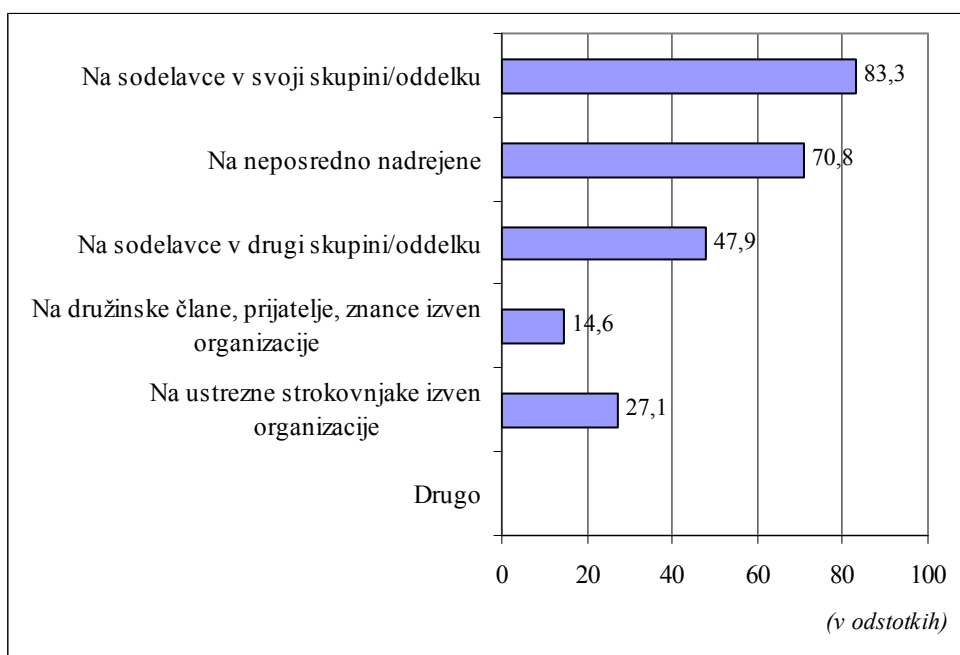
Slika 9.23: Načini pridobivanja znanja, Trimo



Slika 9.24: Izobraževanje kot motivacija za delo, Trimo

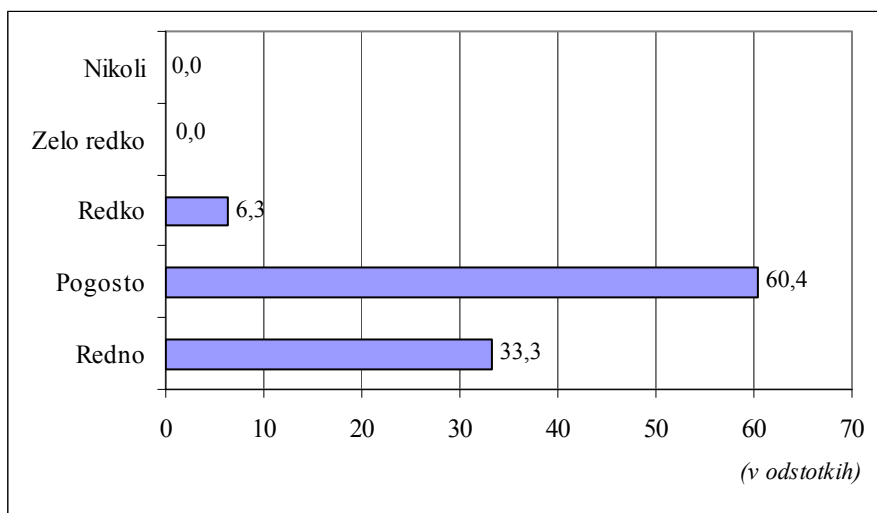


Slika 9.25: Uporaba znanja pri delu, Trimo

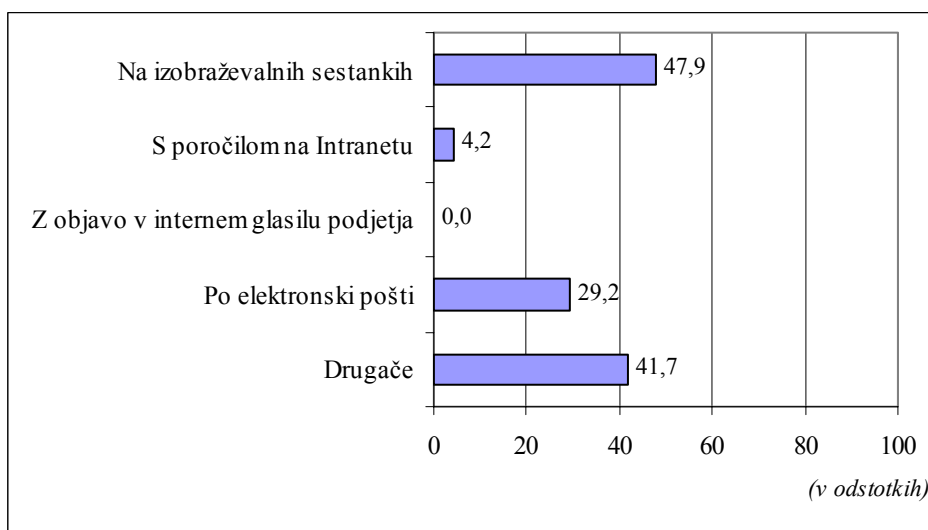


Slika 9.26: »Na koga se običajno obrnete po pomoč, kadar pri delu naletite na težave, ki jih ne znate sami rešiti?«, Trimo²⁵

²⁵ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.

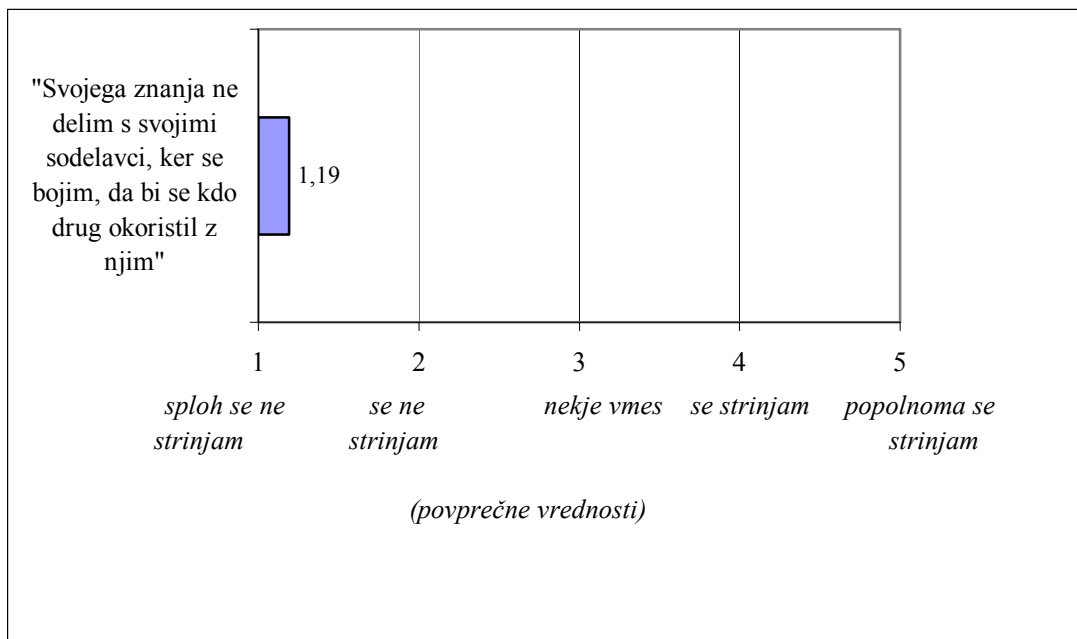


Slika 9.27: Prenos znanja svojim sodelavcem, Trimo

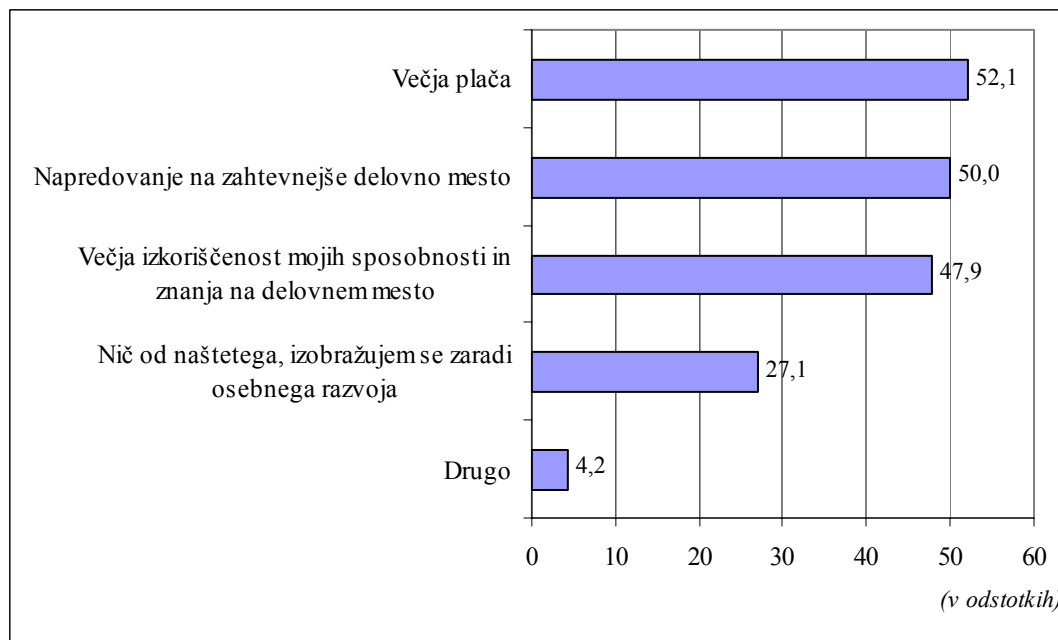


Slika 9.28: Način posredovanje novega znanja svojim sodelavcem, Trimo²⁶

²⁶ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.

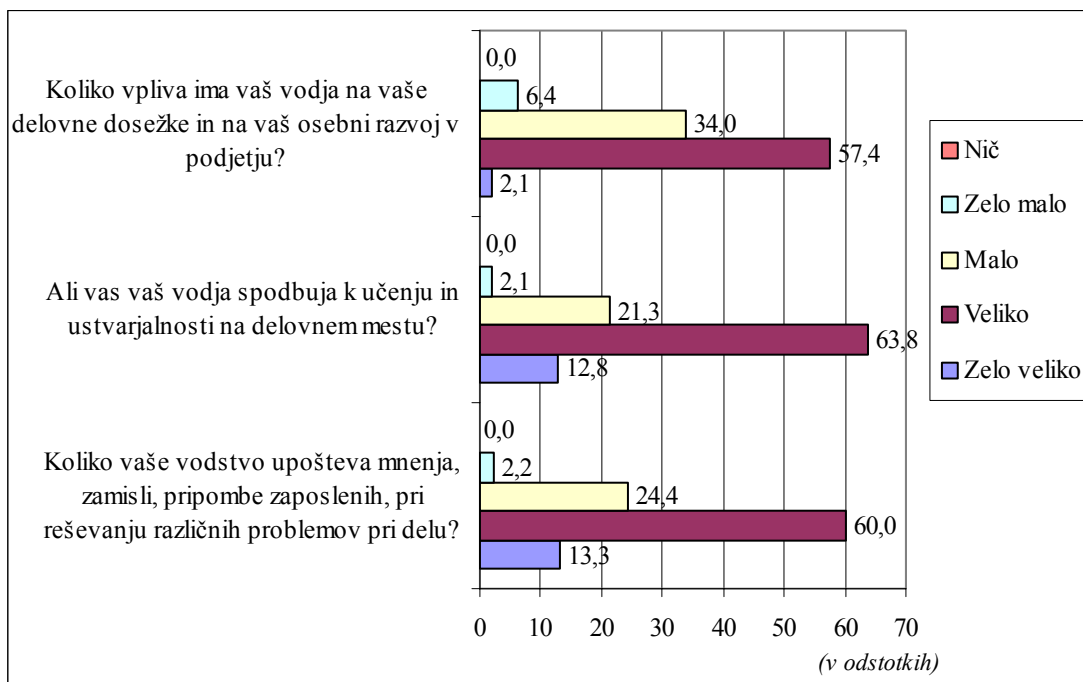


Slika 9.29: Strah pred deljenjem znanja, Trimo

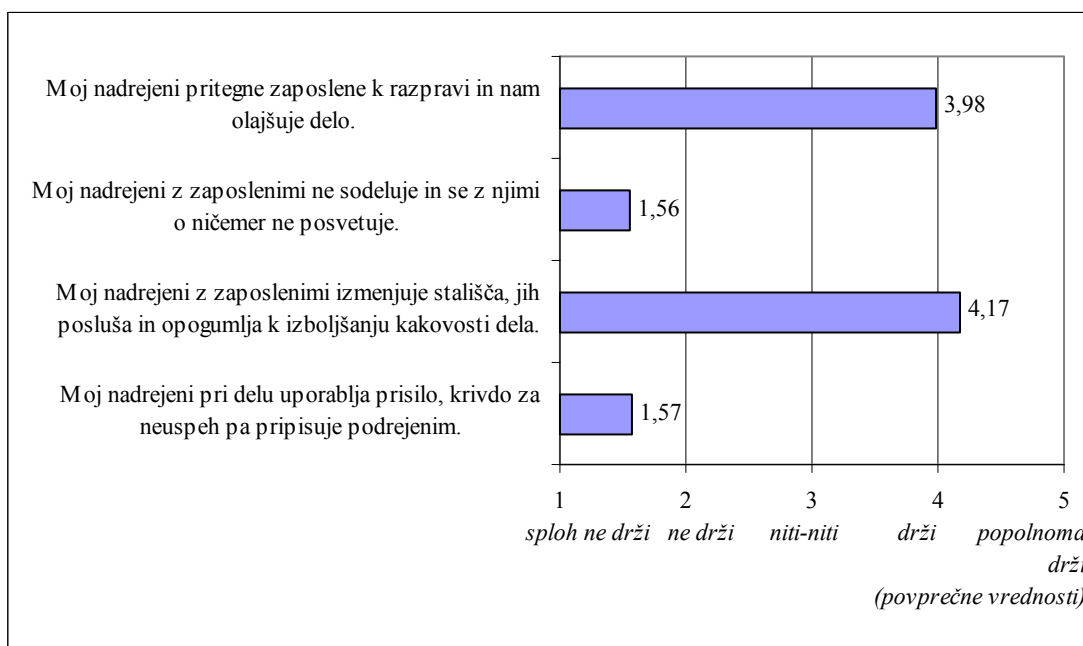


Slika 9.30: Motivacija za nadaljnje izobraževanje, Trimo²⁷

²⁷ Anketiranci so pri vprašanju lahko izbrali več odgovorov, zato vsota vseh deležev presega 100 odstotkov.



Slika 9.31: Vpliv in spodbuda vodje, Trimo



Slika 9.32: Ocenjevanje nadrejenega, Trimo