

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANJA ŽEZLINA
MENTOR: DOC. DR. ANTON KRAMBERGER

**RAZŠIRJENOST KONCEPTA UČEČE SE
ORGANIZACIJE V PRAKSI SLOVENSКИH PODJETIJ**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

Zahvala

Mentorju doc.dr. Antonu Krambergerju se zahvaljujem za strokovno pomoč in svetovanje pri izdelavi mojega diplomskega dela.

Za omogočanje študija, podporo se najlepše zahvaljujem mami Marti in bratu Janezu.

Hvala tudi vsem prijateljem, ki so mi stali ob strani in me spodbujali.

KAZALO

SEZNAM SLIK IN TABEL	3
1. UVOD	4
1.1: PREDMET PROUČEVANJA.....	4
1.2: NAMEN PROUČEVANJA.....	5
1.3: CILJ PROUČEVANJA IN TEMELJNE HIPOTEZE.....	6
1.4: UPORABLJENA METODOLOGIJA.....	6
2. POMEN VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA	7
2.1: DRUŽBA, KI SE UČI.....	7
2.2: IZHODIŠČE ZA DEFINIRANJE VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA IN UČEČE SE DRUŽBE.....	8
2.3: ZNAČILNOSTI UČEČE SE DRUŽBE.....	9
2.4: RAZLOGI ZA UČEČO SE ORGANIZACIJO.....	10
2.5: KAKŠNO JE STANJE SPREMEMB V SLOVENIJI.....	11
3. ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE	13
3.1: KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	13
3.2: ZAČETEK POJAVA UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	15
3.3. TEMELJNE PRVINE UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	16
3.3.1: SISTEMSKI NAČIN RAZMIŠLJANJA.....	16
3.3.2: OSEBNO MOJSTRSTVO.....	17
3.3.3: MENTALNI MODELI.....	18
3.3.4: SKUPNA VIZIJA.....	20
3.3.5: TIMSKO UČENJE.....	22
3.4: KAJ UČEČO SE ORGANIZACIJO LOČI OD KLASIČNE.....	23
3.4.1: SISTEMATIČNO REŠEVANJE PROBLEMOV.....	24
3.4.2: SISTEMATIČNO ISKANJE, PRIDOBIVANJE IN PREIZKUŠANJE NOVIH ZNANJ V PRAKSI.....	25
3.4.3: UČENJE NA PODLAGI PRETEKLIH IZKUŠENJ.....	26
3.4.4: UČENJE IZ TUJIH IZKUŠENJ.....	27
3.4.5: UČINKOVIT PRENOS ZNANJA.....	28
3.5: UČENJE V ORGANIZACIJI.....	28
4. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE IN NJIHOVO OBVLADOVANJE	33
4.1: KLJUČNI AKTERJI SPREMEMB V ORGANIZACIJI.....	33
4.2: SPREMEMBE IN LJUDJE V ORGANIZACIJI.....	34
4.3: ODPORI DO SPREMEMB.....	34
4.4: KAKO ZMANJŠATI ODPOR LJUDI DO SPREMEMB.....	35
4.5: IZVEDBA SPREMEMB V ORGANIZACIJI.....	36
5. KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE V SLOVENSКИH PODJETJIH	38
5.1: RAZVOJ IZOBRAŽEVANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH.....	38

5.2: PROBLEMI PRI RAZVOJU IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI.....	42
5.3: KAKO USPEŠNA SLOVENSKA PODJETJA GRADIJO USPEŠNOST SVOJIH ZAPOSLENIH.....	43
5.3.1: PRENOS VIZIJE, VREDNOT IN POSLOVNIH CILJEV DO VSEH ZAPOSLENIH.....	45
5.3.2: CILJNO VODENJE.....	47
5.3.3: VODENJE, USMERJENO K LJUDEM.....	48
5.3.4: OBSEŽNO KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI.....	49
5.3.5: UČINKOVIT PRENOS INFORMACIJ.....	51
5.3.6: TIMSKO DELO.....	53
5.3.7: VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V PROCES NENEHNIH IZBOLJŠAV.....	54
6. SLOVENSKA PODJETJA KOT UČEČE SE ORGANIZACIJE - PRIMER.....	55
6.1: REVOZ, D.D.....	55
6.2: TRIMO, D.D.....	58
6.3: NLB, D.D.....	59
7. INŠTITUT ZA UČEČE SE PODJETJE.....	61
7.1: ORGANI INŠTITUTA.....	61
7.2: DEJAVNOSTI INŠTITUTA.....	61
7.3: TOP PROJEKTI INŠTITUTA.....	61
7.4: RAZISKAVA "NA POTI K UČEČEM SE PODJETJ".....	62
8. UGOTOVITVE NALOGE IN SKLEPNE MISLI.....	69
9. LITERATURA.....	71
7.1: SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE.....	71
7.2: ČLANKI V REVIJAH OZIROMA ZBORNIKIH.....	72
7.3: OSTALI VIRI.....	72

SEZNAM SLIK IN TABEL

SLIKA 3.1: UČENJE Z ENOJNIM ZAVOJEM.....	29
SLIKA 3.2: UČENJE Z DVOJNIM ZAVOJEM.....	30
TABELA 3.3: TRI VRSTE UČENJA IN NJIHOVI REZULTATI.....	31
TABELA 3.4: RAZLIKA MED STARIM KONCEPTOM IZOBRAŽEVANJA IN UČEČO SE ORGANIZACIJO.....	32
SLIKA 5.1: KAKO ZAGOTOVITI USPEŠNOST SODELAVCEV.....	44
TABELA 5.2: KAKŠEN JE PRAVI TRIMOVEC.....	46
TABELA 5.3: PRENOS INFORMACIJ V SLOVENSКИH PODJETJIH.....	51
TABELA 5.4: TEMELJI UČEČEGA SE PODJETJA.....	64
TABELA 5.5: DINAMIKA UČENJA.....	65
TABELA 5.6: IZMENJAVA IN NADGRADNJA ZNANJA.....	66
TABELA 5.7: SOODLOČANJE IN PRETOK INFORMACIJ.....	66
TABELA 5.8: REZULTATI UČENJA.....	67

1. UVOD

1.1. Predmet preučevanja

V zadnjem času je neizprosnost trga skupaj z neutrudno produkcijo svežih menedžerskih pristopov in metod, ki jih popularizirajo akademski in svetovalni krogi mnoge direktorje pripeljala na rob živčnega zloma. Soočeni z divjo izbiro, vodilni navadno izberejo orodje, ki obljublja tako rekoč takojšen učinek.

V tej poplavi se je v začetku 90-ih let znašel tudi koncept učeče se organizacije. Kar nekaj multinacionalk se je spoznalo s tem konceptom, vendar jih je začetna navdušenost minila. Delo je bilo prenaporno, rezultati večletni, poleg tega je koncept od menedžerjev zahteval, da se odrečejo tistemu, kar jih najbolj zabava: moči.

Razglabljanje o učeči se organizaciji je še najbolj podobno filozofski razpravi; vse kar prebereš je neotipljivo in skoraj neuporabno. Morda je vse skupaj še najbolj primerljivo s tuhtanjem o smislu življenja. Če je najti smisel življenja "sveti gral", ki ga išče vsak razumen človek, potem je učeča se organizacija sveti gral podjetništva. Znanje se v zadnjem času ni samo prerinilo med klasične produkcijske faktorje, pravzaprav je v zadnjem času zasenčilo pomen zemlje, dela in kapitala. A kako se je zaradi tega spremenilo vodenje v podjetjih? Na prvi pogled ne veliko, police knjigarn pa se zadnje čase šibijo pod tolikimi uspešnicami, ki menedžerjem svetujejo, kako naj iz zaposlenih iztisnejo več, kot jim je uspevalo doslej.

Peter Senge, profesor s slovite ameriške univerze MIT, ki je razvil doktrino učečega se podjetja, pravi, da je pomembno, da menedžerji opustijo mehanično razmišljanje o podjetju kot stroju za pridobivanje denarja, ki je prevladovalo vse od industrijske revolucije naprej. V tej smeri se je razvijal tudi menedžment: ljudje, ki so oblikovali stroj, ga sestavili in pognali, so ustanovitelji, menedžerji pa so tisti, ki stroj upravljajo in nadzirajo. Vendar tako gledanje poudarja nadzor in moč. Senge meni, da so podjetja živi organizmi; so skupek posameznikov, s katerimi ne moreš ravnati kot s sestavnimi deli stroja. Senge navaja "vrtnarski model"; če želi vodstvo zamenjati en način vedenja z drugim, se to lahko zgodi le postopno, z utrjevanjem in negovanjem boljšega vedenja – enako kot delajo z rožami vrtnarji.

Eden od pogojev za vzpostavitev učeče se organizacije je, da je v podjetjih potrebno razbiti mit o direktorju kot heroju. Če zaposleni verjamejo, da je vse odvisno od vodilnih, je to resna ovira za kakršnekoli spremembe v podjetju, saj zaposleni ne najdejo razloga za to, da bi tudi sami nosili del odgovornosti za prihodnost podjetja. Zato v takem ozračju uspevajo le prisilne menedžerske metode, kot so prestrukturiranje, optimizacija stroškov, množično odpuščanje itd. Za tiste pozitivne, ki naj bi dvignile duha in spodbudile ustvarjalnost, pa so zaposleni že zdavnaj izgubili kakršnokoli voljo. Vendar se lahko tudi v takih primerih, z razsvetljenjem vodstva, stvari spremenijo.

1.2 Namen proučevanja

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju, kot so npr. globalizacija, nove tehnologije, konkurenca, od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami okolja je koncept učeče se organizacije, s katerim se bom bolj podrobno ukvarjala v diplomskem delu.

V začetku se bom ukvarjala predvsem z vzroki, ki pripeljejo do razvoja učeče se organizacije. Nato bom predstavila koncept učeče se organizacije in njene značilnosti. Zatem me bo zanimalo, kaj sproža spremembe v organizaciji in zakaj se ljudje bojijo sprememb, ki so eden od pogojev za nastanek učeče se organizacije. V mnogih podjetjih je največja omejitev za napredek fatalizem, prepričanje "nič ne morem narediti, nič ne morem spremeniti". Učeča se organizacija se mnogo bolj kot z razvojem informatike in tehnologije, ukvarja z razvojem ljudi kot posameznikov in kolektivov. Mnogi prav pri tem naredijo veliko napako, ker mislijo, da je učenje v resnici povezano z informacijami. Toda bistvo učenja je zgraditi nove sposobnosti za učinkovito delovanje.

V zadnjem delu se bom osredotočila na slovenski prostor. Zanimalo me bo, do kakšne mere je koncept učeče se organizacije že vpet v delovanje slovenskih podjetij. Ali so slovenska podjetja že dovolj fleksibilna pri uvajanju sprememb v načine vodenja? Ali so zagotovljeni pogoji za transformacijo klasične organizacije v učečo, na znanju temelječo organizacijo? Kakšna je organizacijska kultura v podjetjih; ali nudi primerno okolje za neprestano

izboljševanje sposobnosti podjetja skozi osebni razvoj in permanentno učenje vseh zaposlenih?

1.3 Cilji proučevanja in temeljne hipoteze

Cilj diplomskega dela je zbrati metodološko pravilno in ustrezno gradivo na temo razširjenosti koncepta učeče se organizacije, poleg tega pa bom tudi poskusila potrditi ali zavrniti hipotezo, ki pravi, *da zaradi zastarelosti vodenja v Sloveniji, koncept učeče se organizacije ni razvit.*

1.4 Uporabljena metodologija

Pri izdelavi diplomskega dela, sem si pomagala z naslednjimi metodami družboslovnega raziskovanja:

- *zgodovinsko analizo* sem uporabila za prikaz razvoja izobraževanja v slovenskih podjetjih;
- za predstavitev različnih teorij in temeljnih pojmov s področja učeče se organizacije in izobraževanja zaposlenih sem uporabila *deskriptivno metodo*, črpala sem iz analize in sinteze pisnih virov, ki so se že ukvarjali s podobno problematiko;
- za predstavitev Inštituta za učeče se podjetje in poročilo o raziskavi "Na poti k učečem se podjetju" sem uporabila podatke, ki sem jih pridobila v *intervjuju* z direktorjem Inštituta za učeče se podjetje.

2. POMEN VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA

2.1. Družba, ki se uči

Ideja učeče se družbe vzbuja veliko upanje. Zavrača privilegije in pričakovanja, da se usoda določi ob rojstvu. Presega načelo meritokracije, ki določa za nadaljevanje izobraževanja le tiste, ki so uspešni, in zavrača tiste, ki se niso ustrezno izkazali. Učeča se družba naj bi omogočila vsem, da se udeležujejo izobraževanja vse življenje. To bi bila družba z visokimi standardi in z majhnimi možnostmi, da naredimo nepopravljive napake.
(Sir Christopher Ball, 1992)

Sama zamisel učeče se družbe je nastala v 70. letih prejšnjega stoletja, intenzivneje pa se pojavlja v zadnjem desetletju. V zadnjem času se pojavljajo zahteve po drugačnih pristopih k učenju in kažejo na to, da smo v procesih, ki jih strokovnjaki označujejo kot 'paradigmatični zasuk' od izobraževanja k učenju. Vseživljenjsko izobraževanje in učenje postajata svetovno gibanje (Jelenc, 2003: 1).

Zakaj naj bi se ljudje sploh učili? Zakaj sploh razmišljanje o učeči se organizaciji? To vprašanje si lahko zastavijo podjetja, ki jim gre sorazmerno dobro in npr. velik del proizvodnje izvozijo. Zakaj naj bi si podjetje nakopalo dodatno delo in težave, če to ni potrebno? Učeča organizacija pa ima vendar nek smisel. Če so se ljudje sposobni hitro odzivati, učiti, se bodo lažje razvijali in prilagajali spremembam. Ljudje v organizaciji se morajo zavedati vseživljenjskosti izobraževanja, kajti spremembe se dogajajo vsak dan in le podjetje, ki je dovolj fleksibilno, se bo znalo odzvati na te spremembe.

Ideja, da se morajo organizacije učiti, ni nova. Sega v dvajseta leta prejšnjega stoletja, kasneje pa se povezuje s pojmi usposabljanje, organizacijski razvoj, organizacijsko učenje... (Možina, 2001: 341).

Čas, ki prihaja, bo prinesel nove, drugačne zahteve glede vloge organizacije in njene uspešnosti. Tehnologija, finance, naravni viri, proizvodi, produkcijski procesi – vse to ne bo več igralo vloge strateških dejavnikov, saj so danes dostopni vsem pod podobnimi pogoji (Albert v Možina, 2001:341). Glavno vlogo bo igral intelektualni kapital, ki bo za podjetja predstavljal nekaj edinstvenega, drugačnega; nekaj, kar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. Tudi Peter Drucker je prepričan o tem, saj meni, "da vstopamo v družbo znanja,

kjer osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo." (Možina, 2001: 341)

Znanje postaja relevantno za doseganje ekonomskih in družbeno-razvojnih ciljev, predvsem pa je pogoj za uspešno delovanje na vseh področjih civilne družbe in v zasebnem življenju. Jelenc meni, da "vseživljenjsko učenje dobiva poleg doslej poudarjene vertikalne razsežnosti (life-long - v vseh obdobjih življenja) tudi horizontalno (life-wide - v vsej širini življenja)" (Jelenc, 2003: 2).

2.2 Izhodišče za definiranje vseživljenjskega učenja in učeče se družbe

Jelenc navaja pet vidikov sprememb, ki danes vplivajo na to, da vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko izobraževanje postaja neizogiben dejavnik razvoja (Jelenc, 2003: 23):

- *Narava sprememb*: lahko se zgodi, da vidimo le tehnološko in ekonomsko razsežnost sprememb, kot so npr. globalizacija, vpliv tehnologije, tekmovalnost itd. Po drugi strani pa gre lahko tudi za spremembe, kot so politične spremembe, uničevanje okolja, migracije itd. Na te spremembe se lahko odzovemo in jih prepoznavamo le, če se učimo v vseh obdobjih našega življenja.
- *Stopnja spreminjanja*: v današnjem času, zaradi povečanega števila sprememb, težko predvidimo kvaliteto sprememb, kar vpliva na zmedenost in negotovost ljudi. Prej so bile spremembe sorazmerno predvidljive in obvladljive s tem, kar nam je omogočalo znanstveno mišljenje. Vprašanje je, ali stopnja spremenljivosti morda ne presega obsega fleksibilnosti odraslih in njihove sposobnosti prilagajanja.
- *Spornost sprememb*: procesi in smeri spreminjanja so vprašljivi in negotovi in omogočajo različne interpretacije. Nastajajo nove oblike učenja, ki niso namenjene le temu, da nam omogočajo prilagajanje na spremembe, temveč bomo mi sami postali del sprememb in spreminjanja, saj bodo od nas zahtevale, da v njih sodelujemo. Za dejavno udeležbo v spremembah je najpomembnejše, da se naučimo učiti; gre za strateško obvladovanje učenja.
- *Nepredvidljivost sprememb*: ker poudarjamo ekonomske spremembe kot normalne in neizogibne in naj bi se jim prilagodil tudi posameznik, je pomembnost sprememb vprašljiva. Poraja se vprašanje o bistvu vseživljenjskega učenja in izobraževanja ter dvomi, če niso vse nove oblike, možnosti učenja (modularizacija, ugotavljanje in

potrjevanje znanja, razvoj samostojnega učenja) le sredstvo v rokah ekonomskega razvoja? Zagotovo je nepredvidljivost sprememb izziv za ustaljene konvencionalne modele znanstvenega in socialno - znanstvenega razumevanja novih pojavov. Še nikoli v zgodovini naj ne bi bilo toliko instrumentalnega sprejemanja družbenega pomena izobraževanja odraslih, ob tem pa najpomembnejša in temeljna izobraževalna struktura, kakršna je zdaj, razpada na koščke.

- *Spopadanje z negotovostjo*: vsak posameznik spremembe doživlja drugače in se na njih odziva refleksivno ter razvija možnosti za vseživljenjsko učenje. Pri tem je pomembno predvsem ustvarjalno in kritično spopadanje z negotovostjo.

2.3 Značilnosti učeče se družbe

Ideja učeče se družbe se naslanja na strategijo vseživljenjskosti, opredeljujejo pa jo subjekti, ki družbo s svojo naravnostjo k učenju, spreminjajo v učečo se družbo.

Jelenc navaja nekaj opredelitev učeče se družbe (Jelenc; 2003: 28):

- Učeča se družba je družba, kjer si čim več posameznikov pridobiva visoko kvalitetno splošno izobrazbo, ustrezno poklicno usposobljenost in delo, vredno človeka; v učeči se družbi so učeči vključeni v izobraževanje in usposabljanje ves čas življenja; učeča se družba naj bi povezala odličnost s pravičnostjo in bi zagotovila vsem državljanom znanje, razumevanje in veščine za zagotavljanje ekonomskega razvoja in regeneracijo celotne javne sfere.
- Učeča se družba je hkrati pogoj za vzpostavitev vseživljenjskega učenja in hkrati njegov rezultat, (Edwards 1997), saj vseživljenjsko učenje pomeni celo paleto različnih učnih možnosti. Edwards ponuja tako tri koncepcije različnih učnih možnosti:
 - učeča se družba kot izobražena družba, kjer gre, v grobem rečeno, za omogočanje druge priložnosti za izobraževanje;
 - učeča se družba kot trg učenja, kjer je predvsem v ospredju ekonomska vrednost znanja in konkurenčnost na globalnem trgu;
 - učeča se družba kot omrežje učenja, kjer posameznik deluje znotraj različnih omrežij znanja, ki povezujejo lokalne, regionalne, nacionalne, mednarodne in globalne družbe;

- G. Dohmen (Dohmen, 1996) meni, da obstajata dva temeljna koncepta učeče se družbe, ki pa naj bi bila oba zastarela: prvi predvideva nadaljnji razvoj in odpiranje formalnega izobraževalnega sistema, drugi pa odprti trg izobraževanja z neomejeno tekmovalnostjo med ponudniki. Dohmen ponuja tretjega: mobilizacija organiziranega samostojnega učenja oz. razvoj človeških sposobnosti in spretnosti, kar je možno z evalvacijo mreže različnih ponudnikov v učeči se družbi, tako tradicionalnih izobraževalnih institucij, ki izpolnjujejo organizacijske, usmerjevalne, svetovalne in podporne vloge vseživljenjskega učenja, kot tudi drugih virov učenja v lokalni skupnosti; najpomembnejša sprememba, ki je cilj te politike, pa je sprememba stališč ljudi do vseživljenjskega učenja in aktivno, fleksibilno in ustvarjalno izrabljanje možnosti, ki jih ponuja učeča se družba.
- Učeča se družba je družba, v kateri je učenje upoštevano kot dejavnost, ki naj bi potekala skozi vse življenje, kjer učeči se prevzemajo odgovornost za svoj napredek, kjer učenje predstavlja partnerstvo med učečimi se, učitelji, starši, delodajalci in skupnostjo – to je družba, ki zavrača privilegije in presega načela meritokracije.

2.4 Razlogi za učečo se organizacijo

V mnogih vzhodnoevropskih in srednjeevropskih državah so se že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pojavile težnje po posodobljenju sistemov izobraževanja in usposabljanja v podjetjih. Vendar takrat zaradi togosti gospodarskega in političnega sistema ter ideološkega monizma in enostranosti razvoja v teh državah, takšne inovacijske usmeritve niso bile širše podprte. Po letih neuspešnega delovanja in po razpadu gospodarskega in političnega sistema ter družbenega reda v državah vzhodne in srednje Evrope, so se pojavili novi izzivi in gibanja v organiziranosti gospodarstva in tudi sistemov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v njem. Ti izzivi so bili izraz procesov preoblikovanja v svetu in tudi notranjih sprememb in procesov gospodarskega razvoja.

Najbolj pogosti dejavniki sprememb izobraževanja v vzhodnoevropskih in srednjeevropskih organizacijah so bili sledeči (Mirčeva, 2000: 13):

- ❖ *družbeni*: prehod iz industrijske družbe k informacijski, prostorska globalizacija, večja izbira življenjskih slogov in ritmov;

- ❖ **politični:** višja stopnja demokratizacije in pluralizacije držav, več odprtosti in sodelovanje z državami zahodnega sveta ter odpiranje prostora za nove mednarodne povezave in institucije;
- ❖ **ekonomski:** potreba po oblikovanju enotnega evropskega trga in valute, pogostejše mednarodno in ekonomsko sodelovanje, večja mobilnost delovne sile in naraščanje kvalifikacijskih zahtev zaposlenih;
- ❖ **tehnološki:** tehnološko-tehnični razvoj, ki po eni strani ponuja učinkovitejše rešitve pri delu, po drugi strani pa zahteva višjo usposobljenost in znanje njenih uporabnikov;
- ❖ **demografski dejavniki:** nizka nataliteta, podaljšana življenjska doba, spreminjanje razmerja med aktivnim in neaktivnim prebivalstvom;

Po mnenju Offermana in Gowinga (Titmus, 1989) se *notranji transformacijski procesi*, ki zahtevajo novo organiziranost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, izražajo predvsem :

- z razvojem in ohranjanjem kompetitivnosti v gospodarstvu,
- z naraščanjem zahtev v podjetjih po racionalnejšem upravljanju človeškega kapitala ter izražanjem potreb po optimiranju organizacijske sestave podjetij,
- v prestrukturiranju dela,
- v učinkovitejši rabi sodobne tehnologije,
- v navezovanju nenehnega stika z delovnim okoljem.

Omenjeni globalni in notranji transformacijski procesi nalagajo nujnost nenehnega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih; to mora postati del vsakdanje prakse. Po mnenju P. Druckerja, je znanje danes temeljni ustvarjalec tekmovalnosti in gospodarske uspešnosti. Drucker predlaga zamenjavo Marxove delovne teorije vrednosti z novo teorijo o vrednosti znanja. Drucker ugotavlja, da sta proizvodnja in gospodarska rast posledica novih modelov in prijemov pri izobraževanju in usposabljanju delovne sile. To v današnjih razmerah delovanja zamenjuje klasično proizvodnjo z intelektualnim delom.

2.5 Kakšno je stanje sprememb v Sloveniji?

Slovensko gospodarstvo je tudi eno od tistih, ki pod vplivom zunanjih in notranjih transformacijskih procesov doživlja korenite strukturne spremembe. Poglavitne spremembe

naj bi bile v glavnem izraz prehoda iz socialističnega planskega gospodarstva v kapitalistično tržno, iz gospodarstva Sayevega tipa v gospodarstvo napol keynesianskega tipa, iz regionalnega v majhno in neodvisno gospodarstvo ter iz proizvodnega v storitveno (Mencinger v Mirčeva, 2000).

Po ustaljenih kazalnikih gospodarske razvitosti (Mirčeva, 2000: 15), je Slovenija srednje razvita evropska država. Njeno gospodarstvo je bilo med leti 1981 in 1992 in še posebej po osamosvojitvi države in razpadu jugoslovanskega trga v nekakšni strukturni krizi. Kljub temu pa kažejo nekateri kazalniki izhod iz kriznih razmer:

- hitro prestrukturiranje gospodarstva,
- proizvodna rast,
- lastninjenje,
- preusmerjanje izvoza predvsem v zahodne in srednjeevropske države.

Na žalost pa nekatere analize v Sloveniji kažejo na to, da zdajšnje stanje organiziranosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ni dovolj prilagojeno potrebam in razvojnim usmeritvam v gospodarstvu. Izobraževanje zaposlenih je preveč usmerjeno k tradicionalnim industrijskim dejavnostim, ne zagotavlja pa ustrezne kakovosti znanja. Tak sistem je bil zasnovan za zadovoljevanje planskih potreb socialistične družbene ureditve ter za zdaj še zmeraj deluje bolj ali manj po starih načelih. Pomembno je poudariti, da sistem zaposlovanja in delovanja gospodarstva doživlja pomembne spremembe, tako strukturne kot systemske, izobraževanje zaposlenih pa temu premalo sledi. Tako modernizacija kot tudi strukturne in systemske reforme, zahtevajo prilagajanje sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih tržnim usmeritvam, ki ne ponujajo več stabilnosti zaposlovanja. Tržni način delovanja podjetij in gospodarstva zahteva spreminjanje človekovih pričakovanj, stališč in odnosa do učenja. (Mirčeva, 2000: 16).

3. ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

Kot vidimo, je za uspešno delovanje učeče se družbe nujni pogoj splet učečih se posameznikov in učečih se organizacij, z nekaterimi značilnostmi, h katerim si prizadeva čedalje več organizacij in institucij, ki se želijo uspešno odzivati na nove potrebe.

Pojem "učeča se organizacija" mnogi povezujejo predvsem s podjetništvom in ekonomijo, kar pa je že močno preseženo; tako se posplošuje predvsem zato, ker so bile gospodarske organizacije tiste, ki so prve zaznale potrebo po drugačnem načinu organiziranja in delovanja, saj jih je k temu silila konkurenčnost na trgu (Jelenc, 2003). Izkazalo se je, da ponotranjenje načel, ki jih zagovarjajo učeče se organizacije, v resnici prinaša boljše uspehe in kvalitetnejše rezultate, tako v tržnem poslovanju kot tudi glede potreb zaposlenih. Pri uveljavljanju koncepta učeče se organizacije gre za celostno ustvarjalno in kritično delovanje organizacije, ki na tak način poseblja značilnosti, pomembne za boljšo konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov nasploh, vplivajo pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo.

Po mnenju Petra Senge-ja (Treven, 1994: 565), bo organizacija prihodnosti zasnovana na naslednjih zamislih:

- uporaba systemskega mišljenja: celovit pristop k proučevanju in reševanju problemov na podlagi sodelovanja in kooperativnega duha;
- stalna želja po učenju, izpopolnjevanju individualnih spretnosti in znanj ter sposobnosti za obvladovanje duhovnih vrednot;
- sprejemanje novih "mentalnih modelov", v katerih kooperacija in usmerjenost navzven zamenjata usmerjenost k sebi in konflikt;
- usmerjenost v prihodnost, spodbujanje in ustvarjanje "skupnih vizij", na katerih je zasnovan kolektivni duh in napredek poslovne organizacije;
- timsko učenje in delo v skupini, pri čemer ni dopustno vsiljevanje mnenja, vodenje ali upoštevanje hierarhičnih avtoritet.

3.1 Koncept učeče se organizacije

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju, kot so npr. globalizacija, nove tehnologije, spremembe v vedenju potrošnikov od podjetja zahtevajo vedno nove načine

odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami okolja je tudi koncept učeče se organizacije (learning organization).

Za Senge-ja je učeča se organizacija ([URL:http://www.i-usp.si/slo/predstavitev/](http://www.i-usp.si/slo/predstavitev/)11.4.2004):

Organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj; sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu.

Obstajajo številne definicije učeče se organizacije. Skoraj v vseh se skoraj brez izjeme pojavlja misel, da gre za organizacijo, v kateri ljudje na vseh nivojih, na različnih mestih in funkcijah, individualno in kot kolektiv nenehno skrbijo za razvoj njihovih sposobnosti doseganja rezultatov, ki si jih resnično želijo. Berlogar meni, da je to "organizacija, v kateri se ljudje učijo učenja, ker je to zahteva okolij in ker to pomeni tudi osebno zadovoljstvo" (Berlogar, 2000: 308). "To je organizacija, ki je dejansko ni; je ideal, vizija, ki smo ji lahko blizu ali pa smo od nje zelo oddaljeni" (Berlogar, 2000: 308).

Možina meni, da je učeča se organizacija (Možina, 2000: 468):

Organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Z drugimi besedami: učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje aktivnosti. Skrivnost le-te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu

Če podjetje uporablja in izkorišča znanje in ideje, ki jih imajo zaposleni, s tem lahko doseže dva cilja: prvič: zadovoljuje temeljne psihološke potrebe vsakega posameznika (samorealizacija, samouresničevanje) in drugič: večja svojo učinkovitost. Le na tak način lahko usklajuje individualne in organizacijske cilje. Izkoriščenost znanja je izrazita sistemska variabla, to pomeni, da je znanje in vse človeške potenciale možno aktualizirati samo, če so izpolnjeni številni organizacijski pogoji (Jerovšek, 1980: 114,115). V slabi, togi, nestimulativni, sistemsko zaprti organizaciji ni možna optimalna izraba znanja. Empirične raziskave so pokazale, da je stopnja izrabe znanja povezana z načinom odločanja. Če zaposleni nimajo zadostnih možnosti, da vplivajo na proces odločanja, potem niso dani

zadostni strukturalni pogoji za izrabo njihovega znanja. Prav tako so raziskave pokazale, da je vpliv podrejenih na odločitve njihovega neposrednega nadrejenega zelo majhen, če je njihovo znanje majhno (Jerovšek, 1980).

3.2. Začetek pojava učeče se organizacije

Ideja o tem, da se morajo organizacije učiti, da preživijo in se razvijajo, sega že v dvajseta leta prejšnjega stoletja. Z njo so se ukvarjali številni avtorji.

Pojem "učeča se organizacija" se je pojavil dokaj pozno, leta 1988. Po Garvinu, (Garvin, 1993: 80) gre za tisto organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov.

Tudi eden od pionirjev koncepta, Peter Senge (Senge, 1990), ugotavlja, da je nesposobnost za učenje, tragična za posameznike in pogubna za organizacije. Učenje naj bi doseglo vse ravni organizacije in ne samo top menedžmenta. To je nadfunkcijska aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije. Vodilni kader mora zato spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Podjetja in posamezniki bi brez učenja preprosto ponavljali preteklo prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila naključno in kratkoročno.

S omenjenim konceptom se je veliko ukvarjal (in se še) Arie de Geus, eden od največjih 'gurujev' v svetu s področja upravljanja sprememb in koncepta učeče se organizacije, ki si je nabral veliko izkušenj s tega področja, ko je deloval v različnih divizijah multinacionalke Shell, na področju raziskovalne dejavnosti in poslovnega svetovanja. Kot pravi De Gues, (Možina, 2000) bo glavna konkurenčna prednost v prihodnosti, zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurenti. Učenje v tem smislu pomeni inovacije, saj osvojeno znanje preprosto ne zadostuje več. Naučeno se mora odražati tudi v poslovanju podjetja. Bistvo bodočega poslovnega uspeha naj bi se v današnjem času skrivalo v inovacijah; torej, v odkrivanju novih poti v proizvodnji, novih možnostih na trgu itd.

Med zagovorniki koncepta učeče se organizacije je potrebno omeniti tudi Marquardta, Petersa, Watermana in Naisbitta (glej Berlogar, 2000)

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje pričel omenjati po letu 1990, predvsem Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še toliko bolj zanimiva, zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije (Češnovar, 2001: 415). V Sloveniji koncept učečega se podjetja še nima take tradicije kot v svetu, je pa na dobri poti. Na osnovi vsakoletne raziskave, ki jo opravlja Inštitut za razvoj učečega se podjetja, ugotavljamo, da je omenjeni koncept močno prisoten med večjimi in poslovno uspešnimi slovenskimi podjetji (URL: <http://www.i-usp.si/slo/predstavitev/>, 11.4.2004).

3.3 Temeljne prvine učeče se organizacije

Peter Senge govori o petih veščinah:

- sistemski način razmišljanja,
- osebno mojstrstvo,
- mentalni modeli,
- skupna vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti,
- timsko učenje.

3.3.1 Sistemski način razmišljanja

Naravo samo je možno obravnavati kot sistem; tudi družba predstavlja del narave in tudi v družbi vsi procesi potekajo po njenih zakonitostih. Organizacije so del narave oz. družbe, tako je tudi socialne in tehnične procese moč razložiti s pomočjo teorije sistemov. Sistemsko mišljenje je pomenilo konceptualen okvir in temeljno orodje pri razvoju v zadnjih petdesetih letih, sistemski pristop pomeni, da celoto razbijemo na posamezne dele in, da raziskujemo, kako narava posameznih povezav med posameznimi deli vpliva na delovanje celote. Posamezni deli so navadno manj kompleksni, zato jih lažje razumemo (Senge, 1990).

Sistemsko razmišljanje bi pravzaprav moralo biti opredeljeno kot peta veščina, saj združuje vse ostale v združeno celoto. Zajema sposobnost videti celoto in razumeti medsebojne pojave; je metoda, kako organizacijski poslovni procesi delujejo in kako različni procesi delujejo drug

na drugega. Pomaga nam, da vidimo celoten sistem in vzorec sprememb, namesto, da bi videli samo posamezne dele sistema (Pirc, 2000: 31). Umetnost systemskega učenja leži v sposobnosti prepoznavanja zapletenih struktur, podrobnosti, vzorcev; kot peta veščina je systemsko razmišljanje nosilni steber razmišljanja učeče se družbe.

3.3.2 Osebno mojstrstvo

K urejanju systemskega razmišljanja pripomore druga veščina: osebno obvladovanje oz. osebno mojstrstvo. Ta se usmeri na sposobnost določanja najbolj pomembnega cilja in doseganja le-tega. Pomeni učiti se širitve osebnih sposobnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih želimo, in ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja vse zaposlene, da razvijajo svojo osebnost proti ciljem in namenom, ki si jih sami izberejo. Ljudje, ki se neprestano trudijo za širitev svojih sposobnosti in bogatitev znanja, prispevajo h kulturi učeče se organizacije. Osebno obvladovanje temelji na sposobnostih in zmožnostih in zahteva duhovno rast. Temelji na ustvarjalnem pristopu.

Odličnost osebja v učečih se organizacijah se kaže v samoobvladovanju; ta pomeni sposobnost dolgoročnega usmerjanja delovne energije v doseganje določenih ciljev, s tem, da se cilji ponavadi tudi dosežejo. Peter Senge ima v mislih "drugačno učenje" (Senge, 1994: 142):

Learning in this context does not mean acquiring more information, but expanding the ability to produce the results we truly want in life. It is lifelong generative learning. And learning organizations are not possible unless they have people at every level who practice it. (Senge, 1994: 142)

Bistvo učeče se organizacije je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije. Raziskave so pokazale, da naj bi bilo samoobvladovanje v tesni povezavi s stopnjo dosežene formalne izobrazbe (Ferjan, 1999: 176).

Osebno mojstrstvo je komponenta učeče se organizacije, kjer ljudje stalno razjasnjujejo in poglobljajo osebne vizije, usmerjajo svojo energijo, razvijajo potrpežljivost ter skušajo realnost videti čim bolj objektivno. Zaenkrat le malo podjetij spodbuja osebni razvoj zaposlenih. Večina zaposlenih nima jasnih predstav o tem, kaj želijo v življenju doseči. Bolj

jim je jasno, kaj si ne želijo in kakšnih težav bi se radi znebili. Osebni razvoj zaposlenih naj bi vodil v osebno mojstrstvo prek razjasnjevanja in iskanja navdiha v tistih stvareh, ki so za njih resnično pomembne. Važno je, kako zaposleni osebno mojstrstvo vključujejo v delo podjetja. (Jeram, 1994: 6).

Sestavine osebnega mojstrstva

Organizacije so se sposobne učiti le prek učenja svojih zaposlenih, vendar učenje posameznikov še ne zagotavlja organizacijskega učenja. Je pa to temeljni pogoj za začetek tega procesa. Uvajanje nove miselnosti v podjetja pomeni, da so zaposleni zavezani k širjenju svojega znanja. Ti imajo lastno mišljenje in lastno voljo; da rastejo in se razvijajo, morajo biti dovolj motivirani; s tem stopnjujejo svoje potenciale, si širijo intelekt in pripomorejo k rasti in razvoju podjetja. Osebno mojstrstvo je pogojeno s sposobnostmi in veščinami vsakega posameznika, za to pa je potrebno kreativno delo. Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva so v stalnem življenjskem procesu učenja. Zavedajo se svojih globin in področij, ki si jih širijo, zato tudi ne čudi, da so ponavadi zelo samozavestni (Jeram, 1994: 7).

Osebno mojstrstvo dobi smisel in se lahko razvija šele, ko se ga začne obravnavati kot disciplino. Ta temelji na določenih principih in praktičnih vajah, ki so osnova za kontinuirano širitev osebnega mojstrstva. Senge navaja sledeče principe (Senge, 1990: 147):

a) Osebna vizija: Vizijo si predstavljamo kot sliko neke želene prihodnosti. Osebna vizija prihaja iz notranjosti človeka; to je včasih tista sila, ki nas žene naprej in daje smisel našemu delu. Ko imajo ljudje jasno načrtano vizijo, začnejo napredovati (Jeram, 1994:9). Vizija in namen, zaradi katerega ljudje delajo, sta povezana; sama vizija brez neke načrtane poti ostane samo dobra ideja. Če nato neki cilj s pomočjo vizije ljudje dosežejo, je smiselno, da si ustvarijo novo vizijo.

b) Ustvarjanje kreativne napetosti: Ljudje ponavadi neradi govorijo o svojih vizijah, pa čeprav so te morda jasne. Razlog je v tem, da se zavedajo vrzeli, ki nastajajo med njihovo vizijo in realnostjo. Ta vrzel je lahko tako velika, da deluje vizija nerealno, ljudje pa se zato počutijo nemočni. Lahko pa je ravno ta vrzel vir energije; če je ne bi bilo, ne bi bilo potrebe po akciji, ki bi lahko vizijo spremenila v realnost. Ta vrzel je vir kreativne energije, zato tudi govorimo o kreativni napetosti – ta je tudi osrednji princip osebnega mojstrstva. Kreativna napetost se pogosto povezuje z besedami kot so strah, zaskrbljenost, torej z negativnimi

čustvi. Dejstvo je, da se lahko ta negativna čustva pojavijo hkrati s kreativno napetostjo, vendar sama po sebi niso kreativna – če ljudem ne uspe ločiti čustvene napetosti od kreativne napetosti, si s tem avtomatsko zatemnijo svojo vizijo. Ljudje morajo imeti vizijo vseskozi pred očmi in jo po svojih najboljših močeh skušajo uresničevati. Smisel osebnega mojstrstva je ravno v učenju, kako ustvariti in obdržati kreativno napetost v naših življenjih (glej Jeram 1994).

c) Zavezanost k resnici: Osebno mojstrstvo ljudje dosežejo lahko samo takrat, ko govorijo resnico. To pa pomeni za ljudi težko nalogo; ljudje namreč ne vedo, kako naj spremenijo svoje obnašanje in svoje mišljenje. Zavezanost k resnici ne pomeni iskati resnice; njena vrednost leži v tem, da se osvobodimo omejitev v nas, kar pomeni, da stalno dvomimo in kritiziramo teorije, zakaj so stvari takšne, kakršne so. Pomeni stalno širjenje našega zavedanja in zaznavanja stvari v okolju, globlje razumevanje sedanjih dogodkov in sveta nasploh. Bolj, ko smo zavezani resnici, več kreativne napetosti se pojavlja, saj se ne slepimo z lažmi, temveč vidimo svet resnično jasno pred očmi.

d) Uporaba podzavesti: Podzavest igra pomembno vlogo v praksi osebnega mojstrstva. To, kar ločuje ljudi z močno razvito osebnostjo od ostalih, je dejstvo, da so uspeli razviti tesnejšo povezavo med svojo zavestjo in podzavestjo; tako lahko brez večjega truda opravijo posebno težke in komplicirane naloge. Podzavest je tako kot v vsakdanjem življenju pomembna tudi v menedžmentu in organizaciji. Znanje prihaja v podzavest z učenjem; vsaka nova naloga zahteva od nas veliko vztrajnosti in vaje, preden preide v našo podzavest in postane tako rekoč rutinska (Jeram, 1994: 11). V življenju smo osvojili mnogo veščin, ki so tako običajne, da jih niti ne zaznamo, ko jih izvajamo. Pri tem niti ne razmišljamo, kako smo do tega prišli in kako bi lahko razvijali globlje in globlje vezi med našo zavestjo in podzavestjo, kar bi zelo pripomoglo k našem osebnemu mojstrstvu. Razvijanje osebnega mojstrstva skozi podzavest zahteva dvoje:

- *osredotočenje na zeleni rezultat*: vpliv podzavesti na jasno osredotočenje je velik. Če si glede ciljev nismo na jasnem, se podzavest ne more izbistriti in osredotočiti;
- *sprejemanje jasnih odločitev*: šele po procesu odločanja lahko podzavest izrazi svojo polno moč;

3.3.3 Mentalni modeli

Tretja večšina, ki jo omenja Senge, so miselni oz. mentalni modeli. Mentalni modeli predstavljajo posploševanja, stereotipe, vnaprejšnje predstave o nečem in vplivajo na to, kako vidimo in doživljamo svet (Ferjan, 1999: 176). Mnogokrat se jih niti ne zavedamo in ne vemo, kako vplivajo na naše obnašanje, vendar pa so v poslovnem življenju zelo pomembni. Da se jih pričnemo zavedati, se moramo začeti poglobljati vase, na površje moramo spraviti naše predstave o tem svetu, jih preučevati in imeti pod nadzorom. Mentalni modeli so vnaprejšnji miselni scenariji o tem, kako naj bi neka stvar morala potekati, kaj in kako bi moralo biti; ponavadi gre za popačitve resničnosti. Ljudje v organizacijo prinašajo predvsem stereotipe, ki naj bi bila vnaprejšnja prepričanja o nečem; npr. v učeči se organizaciji je pomembno verjeti v cilje; tudi to je neke vrste model.

Mentalni modeli zajemajo vse od preprostih posploševanj pa tja do kompleksnih teorij. Najpomembnejše dejstvo je, da so aktivni, torej oblikujejo človeško obnašanje. Ne določajo le, kako ta svet občutimo, temveč tudi, kako ravnamo in sprejemamo odločitve. Dve osebi, ki imata različne mentalne modele, lahko enak dogodek opišeta popolnoma različno, saj tudi gledata nanj zelo različno. Prav tako ni nič manj pomembna vloga mentalnih modelov v menedžmentu; skladno s spremembami v svetu mora ta prilagajati tudi mentalne modele. Če tega ne stori, se jih ljudje ne zavedajo več, s tem se tudi ne spreminjajo več. Tako nastane vrzel med mentalnimi modeli in med realnostjo, ki jo je zelo težko odpraviti (Jeram, 1994: 13). Po drugi strani pa lahko mentalni modeli zelo pospešijo učenje, če namenjajo organizacije temu vprašanju dovolj veliko pozornost, kar jih v zadnjih letih počne vedno več.

3.3.4 Skupna vizija

Mnogi ljudje, tudi vodilni menedžerji, imajo svoje osebne vizije, ki pa nikoli ne postanejo cilji organizacije. "Iz zgodovine so poznani ljudje, ki so imeli svojo osebno vizijo, ki so bili svojo osebno vizijo sposobni transformirati v cilje organizacije in so uspeli. Uspeli pa so zato, ker je bilo njihovo osebje motivirano, ker se je bilo sposobno učiti in ker je tudi osebje hotelo, da bo cilj dosežen. Če bi tem ljudem enostavno, morda celo arogantno rekli: «Naredite to in to!», nikoli ne bi uspeli (Ferjan v Kovač, 1999: 126).

Na skupnih vizijah je zasnovan kolektivni duh in napredek organizacije. Skupne vizije ustvarijo občutek skupnosti, ki dovoljujejo organizaciji, da da smisel različnim dejavnostim v organizaciji. Kadar si zaposleni delijo isto vizijo, so med seboj povezani z istimi težnjami. Ko se posameznikova vizija začne spreminjati v skupno vizijo, se ljudje začnejo učiti in odlikovati na izbranih področjih ne zato, ker jim je bilo tako rečeno, ampak ker sami tako želijo. V učeči se organizaciji je skupna vizija ključnega pomena, saj priskrbi energijo za učenje (Senge, 1990). Celotna ideja učenja v organizaciji se bo zdela abstraktna in brezpredmetna, dokler ljudje ne bodo sprejeli neke skupne vizije in jo ponotranjili.

"Skupna vizija ni ideja. Je neke vrste moč, ki prihaja iz notranjosti človeka" (Jeram, 1994: 17).

Ideja služi le kot podlaga tej sili, ta pa se nato razvije še naprej. V človeški naravi je le malo sil, ki so tako močne, kot je skupna vizija. Skupna vizija na začetku odgovarja na vprašanje, kaj si ljudje želijo ustvariti. Tako kot je osebna vizija skupek nekih slik, predstav, ki jih posameznik nosi v sebi, tako je skupna vizija slika o neki skupni stvari, o neki skupni organizaciji. Ljudje ustvarjajo povezano skupnost, ki je osnova za trdno organizacijo, svojo moč pa črpajo iz skupne inspiracije. V današnjem času praktično ni uspešnega podjetja, ki bi si izgradilo ime in položaj na trgu brez skupne vizije. Za primer lahko opazujemo mnoga svetovna japonska podjetja, katerih hitro rastoča premoč na svetovnih trgih je vredna vsega občudovanja (Jeram, 1994). Vsem tem podjetjem je skupno to, da jih je pri njihovem uspehu vodila vizija globalnega uspeha; individualne vizije zaposlenih jim je uspelo združiti v skupno vizijo podjetja. Usmerili so energijo tisočih ljudi v skupno točko in ustvarili skupno identiteto podjetja.

Ko podjetja enkrat vizijo dosežejo, se lahko pojavi nevarnost, da preidejo v stanje, v katerem jim je važno samo obdržati, kar so dosegla, da ne bi izgubila vodilnega položaja na trgu. To pa le redko kliče h kreativnosti in ustvarjanju česa novega. Zato cilj podjetja ni v tem, da preseže oz. porazi konkurenco na tržišču, temveč, biti najboljši ne glede na okoliščine. Skupne vizije, predvsem tiste, ki so notranje, spodbujajo prizadevanja zaposlenih. Delo dobi nek globji pomen, kar se odraža v večji kakovosti proizvodov oz. storitev, v organizacijski kulturi, načinu dela in nasploh duhu organizacije. Zaposleni se začno pospešeno izobraževati, so bolj zavzeti pri doseganju večje produktivnosti in nasploh samo vzdušje v podjetju postane bolj prijetno. Ljudje spremenijo svoj odnos do organizacije; nič več ni to *njihovo podjetje*,

temveč postane *naše podjetje*. Pride do premika v miselnosti. Skupna vizija je prvi korak k skupinskemu delu. Nič več niso važni interesi posameznikov, temveč se dela za skupno stvar.

V učeči se organizaciji je važno, da menedžerji razmišljajo dolgoročno, vendar se jih tega mnogo ne drži. Težava je v tem, da je človeka zelo težko prepričati v racionalnost dolgoročnih akcij, kar leži v človeški naravi. Večina menedžerjev še vedno opira svoje načrte za prihodnost bolj na današnje težave kot na jutrišnje priložnosti (Jeram, 1994: 19). In vendar skupna vizija pomaga k razvoju sistematičnega mišljenja in načrtovanja dolgoročnih akcij v menedžmentu, na podlagi česar se lahko podjetja tako sedaj kot v prihodnosti boljše orientirajo.

3.3.5 Timsko učenje

Senge meni, da je tim osnovna celica učenja v organizaciji; nekateri drugi avtorji pa poudarjajo, da je to posameznik (Senge, 1990). Senge je pri utemeljevanju svoje trditve o potrebnosti timskega dela uporabil primer razvoja tehničnega sistema (npr. osebnega računalnika). Sistem je razdelil na podsisteme, ki jih je imenoval komponente. Za uspešen razvoj komponent pa je potrebnih več dejavnikov, kot so: neprestano delo, testiranja v praksi, študij teorije in tudi neuspehi; torej nikoli dokončan proces iskanja odličnosti.

V organizacijah so za skupinsko učenje značilne tri razsežnosti (Jeram, 1994: 23):

- O bolj zapletenih nalogah je potrebno razmišljati z veliko mero poznavanja, razumevanja in uvidevnosti. Skupina se mora naučiti, kako stopnjevati sposobnosti svojih članov, sicer ostane inteligenca skupine na ravni inteligence posameznikov. Znano je, da v skupini, kjer imajo posamezniki visoke inteligenčne kvociente, na ravni skupine le-ti upadejo. Zato se morajo udeleženci skupin skupno učiti. Skupinsko učenje pomeni proces uvrščanja in razvijanja sposobnosti skupine z namenom pridobiti rezultate, ki si jih člani želijo doseči. Temelji na razvijanju skupne vizije, kot tudi na osebnem mojstrstvu. Ko se skupine resnično učijo, razvijajo kolektivne veščine in spretnosti, ter vedo, kako skupaj delovati. Takrat bodo tudi rezultati izvrstni, poleg tega pa bo osebna rast posameznikov zelo hitro napredovala. Učeče se skupine so pomembne, kajti predstavljajo osnovne učne enote v sodobnih

organizacijah. Dokler se skupina ne uči, se tudi organizacija ne more učiti. (Jeram, 1994: 23).

- Obstaja potreba po inovativnih, koordiniranih akcijah. V takšnih skupinah se razvijejo medsebojni odnosi, kjer se vsak član skupine zaveda ostalih članov in kjer lahko vsi računajo na pomoč drug drugega, torej, da bodo s svojimi ravnanji dopolnjevali ravnanja ostalih.
- Člani takšne učne skupine imajo vpliv na druge skupine, ko nanje prenašajo svoje praktične in teoretične izkušnje in jih s tem posredno vzgajajo in spodbujajo k učenju.

3.4. Kaj učečo se organizacijo loči od klasične

Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikuje (URL: <http://www.i-usp.si/slo/predstavitev/> 11.4.2004):

- sistematično reševanje problemov,
- sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi,
- učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak,
- učenje iz tujih izkušenj (benchmarking)¹,
- hiter in učinkovit transfer znanja skozi organizacije.

Teh pet veščin je razvil David Garvin. Veliko podjetij je pri izvajanju teh aktivnosti uspešnih le do neke mere; le malo od njih jih je sposobnih zagotoviti kontinuirano uspešnost, ker je ta v veliki meri odvisna od naključnih dogodkov in osamljenih primerov. Z oblikovanjem sistemov in procesov, ki podpirajo navedene aktivnosti in jih vpeljejo v vsakdanje aktivnosti, je v podjetjih mogoče doseči boljše upravljanje procesa učenja (Treven, 1994: 567).

¹ Benchmarking- označuje merjenje in primerjanje operacij podjetja, njegovih izdelkov in storitev z najboljšimi znotraj in zunaj osnovne dejavnosti podjetja. Namen tega procesa je identificirati skrivnosti uspeha vodilnih podjetij in jih potem kopirati (Altany v Vila, 2000: 83). Benchmarking naj bi prišel iz Japonske, razvil naj bi se iz ideje Shukko, ki je vezana z rotacijami zaposlenih, vendar tudi zunaj podjetja. Zaposleni enega podjetja se za določen čas "posodijo" drugemu podjetju, da bi se naučili, kar je najboljše pri drugih in to prenesli v svoje podjetje (Vila, 2000: 83).

3.4.1 Sistematično reševanje problemov

Sistematično reševanje problemov je tesno povezano z metodami za uveljavitev kakovosti (Garvin, 1998). Vključuje obvladovanje znanstvenih metod za opredelitev problemov, utemeljevanje odločitev na informacijah in ne na predvidevanjih, ter uporabo statističnih orodij za urejanje podatkov in vzpostavljanje povezav. Zaposleni se začnejo koncentrirati na podrobnosti in na dejanske vzroke problemov, ne pa le na simptome, postanejo bolj disciplinirani.

Dejavnost sistematičnega reševanja problemov je zasnovana predvsem na znanstvenih vedah; psihologiji in teoriji sistemov ter znanstvenih metodah ter jo opredeljujejo sledeče osnovne značilnosti (Treven, 1994: 568):

- uporaba znanstvenih metod in čim manjše upoštevanje različnih domnev pri spoznavanju problemov;
- zahteva po razpoložljivosti podatkov kot podlage za proces oblikovanja odločitev;
- uporaba preprostih statističnih pripomočkov, kot so histogrami, korelacije, vzročno-posledični diagrami; ti so potrebni za organiziranje podatkov in oblikovanje povzetkov in sklepov.

V zadnjih letih je mnogo izobraževalnih programov osredotočenih predvsem na tehnike reševanja problemov. V procesu izobraževanja se pri tem uporabljajo različne naloge in praktični primeri. Najbolj pomembni lastnosti pri učenju sta točnost in natančnost. Zato je pomembno, da so zaposleni v učeči se organizaciji disciplinirani v svojih razmišljanjih, se pravi, da jim misli uspe usmerjati po vnaprej opredeljenem planu. Zaposleni morajo biti tudi ves čas osredotočeni na podrobnosti. Venomer morajo malo dvomiti o resničnosti podatkov, zato je pomembno, da zbirajo dokaze o dejstvih, o katerih jim sicer govori razum, da niso potrebna.

3.4.2 Sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi

Eksperimentiranje z novimi pristopi vključuje sistemsko raziskovanje in preizkušanje novega znanja z uporabo znanstvenih metod in ga običajno motivirajo priložnosti in širjenje obzorij in ne toliko trenutne težave. Običajno poteka v dveh oblikah: (1) izboljševalni programi in (2) demonstracijski projekti (Treven, 1994: 568).

Izboljševalni programi: vključujejo vrsto neprestanih manjših eksperimentov, ki se delajo z namenom povečanja koristi znanosti. Eksperimenti v posameznih podjetjih posegajo na področje različnih surovin in nov način njihovega preoblikovanja z namenom povečanja dohodka in razvijanja boljših proizvodov, v drugih pa preizkušajo nove metode in tehnologije za povečanje produktivnosti in zmanjševanja stroškov. Uspešne izboljševalne programe označuje vrsta podobnih značilnosti. Prva značilnost se nanaša na njihova prizadevanja, da bi zagotovili neprekinjen dotok novih idej, pa čeprav je le-te potrebno uvoziti iz okolja poslovne organizacije. S tem namenom pošiljajo posamezna podjetja v razvitih državah del svojega osebja na potovanja v tujino, da obiskujejo vodilne strokovnjake na univerzah in menedžerje v podjetjih, spoznajo nove delovne prakse in tehnologije, posredujejo nova spoznanja in ugotovitve v svoja podjetja ter jih uporabijo v vsakodnevnih aktivnostih.

Druga značilnost je povezana z zahtevo uspešnih izboljševalnih programov po obstoju sistema učinkovitih spodbud za prevzemanje rizika. Zaposleni v podjetju se morajo zavedati, da koristi eksperimenta presegajo njihove stroške, sicer ne bodo podpirali njegove izvedbe. Takšna zahteva predstavlja precejšen izziv za menedžerje, ki so po eni strani odgovorni za nemoten potek in nadzor nad eksperimenti, po drugi strani pa jim zaradi morebitnega zaviranja kreativnosti zaposlenih, le-teh ni dopustno kaznovati v primeru njihovih napak.

Tretja značilnost izboljševalnih programov se nanaša na potrebo po takih managerjih in drugih zaposlenih, ki so izobraženi v veččinah, s katerimi lahko zagotovijo učinkovito izvedbo in ocenjevanje eksperimentov. Te veščine so le redko intuitivnega značaja, v večini primerov so pridobljene na podlagi ustreznega izobraževalnega procesa. Med njimi so bolj poznane statistične metode, ki jih uporabljamo pri oblikovanju eksperimentov in pomagajo učinkovito primerjati večje število različic; grafične metode kot npr. analiza procesa, ki omogoča preoblikovanje poteka opravil; kreativne metode, ki na podlagi igranja različnih vlog ali pripovedovanja zgodb pripomorejo k pridobivanju novih idej in druge.

Demonstracijski projekti: ti so običajno večji in bolj kompleksni kot izboljševalni programi. Vključujejo sistemske, širše spremembe in so pogosto oblikovani z namenom razvijanja novih sposobnosti organizacije. Ker so ti projekti nekaj čisto novega glede na preteklost, ne obstaja nikakršne podlaga za njihovo oblikovanje. Demonstracijske projekte opredeljujejo naslednje značilnosti (Treven, 1994: 569):

- ponavadi so to prvi projekti za uresničitev načel in pristopov, ki jih poslovna organizacija namerava postopoma prevzeti v daljšem časovnem obdobju. Zato so v glavnem predhodnega značaja in vključujejo načelo "learning by doing" oz. "učenje z delom";
- oblikujejo smernice in pravila odločanja za prihodnje projekte;
- oblikujejo jih večji večfunkcijski timi, ki poročajo o njihovem razvoju neposredno top menedžmentu;
- prizadevajo si doseči omejen vpliv na druge dele organizacije, razen v primeru, ko jih spremljajo določene strategije za prenos znanja.

Vse oblike eksperimentiranja so usmerjene k skupnemu cilju; prehodu s površinskega znanja h globjemu.

3.4.3 Učenje na podlagi preteklih izkušenj

V podjetjih je pomembno, da se vsi uspehi in napake beležijo. Potrebno jih je sistematično oceniti in shraniti v obliki, ki omogoča odprt in hiter pristop zaposlenim delavcem. Ta proces je poznan kot "Santayana pregled", po znanem filozofu Georgu Santayani, ki je zapisal naslednjo misel: "Tisti, ki pozabijo na preteklost, so obsojeni, da jo bodo ponovili (Treven, 1994: 570)." Na žalost je danes veliko menedžerjev precej indiferentnih, včasih tudi sovražno razpoloženih do preteklosti. Zaradi zanemarjanja preteklosti dopustijo, da se dragoceno znanje ne izkoristi. Na podlagi neke raziskave, ki je zajela 150 novih proizvodov, je bilo ugotovljeno, da je znanje, pridobljeno iz napak, ponavadi nov temelj za doseganje uspehov. Iz tega lahko sklepamo, da je napaka dober učitelj. To se je pokazalo kot veljavno na primeru IBM in njegove računalniške serije 360, ki je bila ena izmed najbolj uspešnih in popularnih. Ta serija je bila zasnovana na tehnologiji Stretch računalnikov, ki pa se je izkazala kot

napačna. V tem in še drugih primerih, se je učenje pojavilo bolj po naključju kot pa na podlagi natančno načrtovane akcije. Res pa je, da posamezna podjetja že vzpostavljajo procese, ki zahtevajo od menedžerjev občasno razmišljanje o preteklosti in učenje iz napak.

3.4.4. Učenje iz tujih izkušenj

Veliko zelo uporabnih idej o novih, prihodnjih možnostih organizacije, lahko pridobimo z opazovanjem okolja. Napredni managerji vedo, da so tudi podjetja iz drugih panog pogosto učinkovit vir idej in podlaga za kreativno razmišljanje. V takih organizacijah je lastna neinventivnost običajno učinkovito zamenjana s prisvajanjem iz okolja; to pa nekateri označujejo kot "krajo tujih idej" ali širše "učenje od drugih organizacij" (Treven, 1994: 570). Pri tem ne gre za neko enkratno dejanje, ampak za tekoče raziskovanje in učenje, ki omogoča spoznanje najbolj uspešnih opravil, njihovo analizo, prilagoditev in uvedbo v lastno podjetje. Tako je največja uporabna vrednost dosežena z raziskovanjem opravil, s proučevanjem, kako je delo izvršeno in manj s tem, kakšni so njegovi rezultati.

Učenje od drugih podjetij lahko opredelimo kot discipliniran proces, ki se prične s poglobljeno raziskavo in iskanjem najuspešnejših opravil v različnih podjetjih, nadaljuje s temeljitim proučevanjem teh opravil in njihove izvedbe v posameznem podjetju na podlagi sistematično zasnovanih intervjujev in obiskov, ter se zaključi z analizo rezultatov, oblikovanjem priporočil in uvedbo v lastno podjetje. Učenje od drugih podjetij je le eden izmed načinov za pridobitev boljših možnosti v okolju; drugi, prav tako učinkovit vir idej so potrošniki. Pogovori s potrošniki nedvomno stimulirajo učenje, ker iz njih pridobimo natančne informacije o proizvodu, konkurenčne primerjave in takojšnje informacije o servisu. To je pomembno, saj v podjetju potrebujejo takšne vhodne informacije na vseh ravneh, od direktorske do prodajnega osebja.

3.4.5 Učinkovit prenos znanja

Učenje doseže največji učinek v poslovni organizaciji le v primeru, če se znanje hitro razširi z lokalnega območja, v katerem obstaja, v vse njene celice. Ideje dosežejo maksimalen vpliv le tedaj, ko je z njimi seznanjen večji del zaposlenih in ne le manjša skupina ljudi. V organizacijah obstaja vrsta mehanizmov, ki spodbujajo ta proces, kot npr. poročila v pisni,

ustni in video obliki, poslovni obiski in potovanja, programi za kroženje zaposlenih v podjetju, izobraževalni programi in standardni programi.

Poročila in potovanja lahko spoznamo kot najbolj priljubljena in uporabna sredstva za prenos znanja (Treven, 1994: 571). Namen poročil je večstranski; povzemajo ugotovitve, opisujejo pomembne procese in dogodke. Poročilom v pisni obliki so danes pogosto dodani video trakovi, ki zagotavljajo večjo točnost in neposrednost predstavitve informacij. Potovanja so prav tako priljubljeno sredstvo za prenos znanja, še predvsem za večje organizacije, ki imajo svoje oddelke na različnih lokacijah. Najbolj učinkovita so potovanja, ki so organizirana za različne profile in ravni zaposlenih v organizacijah, pri čemer se upoštevajo njihove potrebe po vrstah znanja. Kljub popularnosti navedenih dveh sredstev za prenos znanja lahko ugotovimo, da so poročila in potovanja relativno neustrezen način učenja. Vse podrobnosti, ki se skrivajo v kompleksnih konceptih upravljanja, je namreč težko prenesti posredno preko ljudi, ki se z njimi ukvarjajo. Zato spoznavanja dejstev na podlagi branja ali opazovanja ne moremo enačiti s tistim, ki si ga pridobimo z osebnimi izkušnjami. Trevnova meni, da se je neprimerno lažje učiti z aktivnim doživljanjem in spoznavanjem stvari in dogodkov. Zato naj bi bili kadrovske programi za kroženje zaposlenih v poslovni organizaciji med najbolj učinkovitimi metodami za prenos znanja (Treven, 1994: 572).

3.5 Učenje v organizaciji

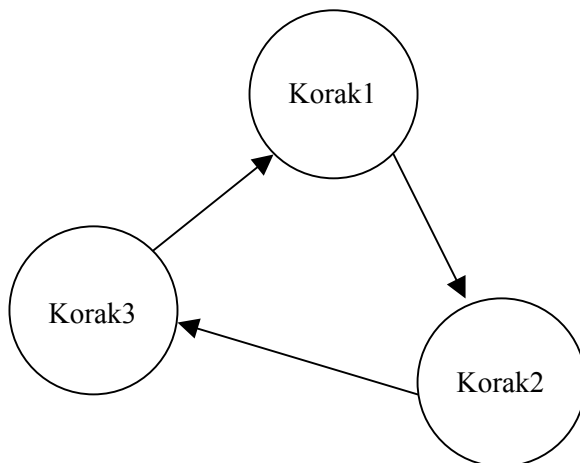
Učenje, ki poteka v organizaciji, je hkrati učenje posameznikov ter kolektivno učenje. Od tega, kako poteka učenje in kaj je namen učenja, je odvisno tudi, ali lahko neko organizacijo opredelimo kot učečo se organizacijo ali pa kot organizacijo, kjer morda poteka učenje, vendar ne na pričakovani ravni. Različni avtorji učenje v organizaciji ne poimenujejo enako, vendar je med njihovimi opredelitvami možno potegniti določene vzporednice.

Argyris govori o treh ravneh učenja (Jelenc, 2003: 32):

- **učenje z enojnim zavojem:** pri tem učenju se člani organizacije odzivajo na spremembe v notranjem in zunanjem okolju organizacije s tem, da ugotavljajo napake, ki jih skušajo popraviti v skladu s temeljno teorijo organizacije. Učenje z enojnim zavojem temelji na sposobnosti zaznati in popraviti napako v zvezi z danim obsegom organizacijskih norm. Ta način učenja poveže zaznano napako z organizacijskimi

strategijami in njihovimi predpostavkami. Strategije ali predpostavke se spremenijo tako, da ohranjajo organizacijsko uspešnost znotraj obsega, določenega z organizacijskimi vrednotami in normami.

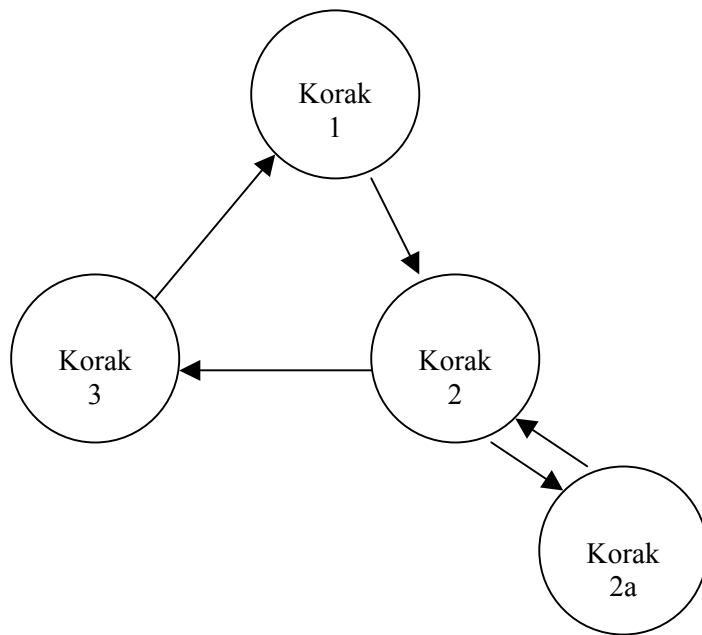
Slika 3.1: Učenje z enojnim zavojem



Vir: Morgan v Dimovski, Korelc, 2000: 387

- **učenje z dvojnimi zavojem:** sem sodijo tiste vrste organiziranega proučevanja, ki razrešujejo nekompatibilne organizacijske norme s postavljanjem novih prioritet in tehtanjem norm, ali z rekonstruiranjem samih norm z ustreznimi strategijami in predpostavkami. Kot sem že omenila, učenje z enojno zanko temelji na sposobnosti zaznati in popraviti napako v zvezi z danim obsegom organizacijskih norm. Ta način učenja poveže zaznano napako z organizacijskimi strategijami in njihovimi predpostavkami; te se spremenijo tako, da ohranjajo organizacijsko uspešnost znotraj obsega, določenega z organizacijskimi vrednotami in normami. Značilnost tega načina učenja je dvojna zanka med korakom 2 in korakom 2a; gre za zaprto zanko, ki v praksi pomeni dejavnosti znotraj učeče se organizacije. Učenje z dvema zankama pomeni gledati dvojno na situacijo in se pri tem vprašati, če so organizacijske norme primerne (Morgan v Dimovski, 2000: 387).

- Slika 3.2: Učenje z dvojnim zavojem²



Vir: Argyris v Dimovski, Korelc, 2000: 387

- **učenje drugega reda:** tu gre zato, da se organizacija nauči, kako izpeljati učenje z enojnim ali dvojnim zavojem. Gre za pristop, kako 'učiti se učiti', ki je zelo pomemben za ohranjanje koncepta učeče se organizacije.

Tudi Swieringa in Wierdsma govorita o treh ravneh učenja, čeprav jih poimenujeta nekoliko drugače (Swieringa, Wierdsma, 1992: 44):

- **učenje z enojnim zavojem (single loop)** – kolektivno učenje, ki povzroča spremembe v veljavnih pravilih; to je torej učenje na ravni pravil;

² Korak 1: Proces občutenja, pazljivega opazovanja in spremljanja okolja. Ta korak pomeni zaznavanje problema.

Korak 2: Primerjava teh informacij z organizacijskimi normami in procedurami oziroma primerjava dejanskega in zelenega stanja.

Korak 2a: Proces vprašati se, ali so organizacijske norme in procedure primerne. Preverjanje obstoječih načinov, norm, procedur in modelov za konkretno uporabo

Korak 3: Proces sprožitve primerne akcije, kar pomeni snovanje rešitev, izbira rešitve, preizkus in udejanjanje izbrane rešitve

- **učenje z dvojnimi zavojem (double loop)** – to učenje pa ne povzroča sprememb le v pravilih, temveč tudi v razumevanju pravil, v uvidu; to je učenje na ravni razumevanja-insight;
- **učenje s trojnimi zavojem (triple loop)** – pri tem učenju gre za presojo o temeljnih načelih, na katerih temelji organizacija; tu je pomembno, kakšen ima odnos organizacija do različnih zunanjih in notranjih sprememb.

Tabela 3.3: Tri vrste učenja in njihovi rezultati

Zavoj učenja	Področja učenja	Raven učenja	Rezultat učenja
Enojni	pravila	dolžnost in dovoljenje	Izboljšanje
	+	+	
Dvojni	uvidi	znanje in razumevanje	Obnova
	+	+	
Trojni	načela	pogum in volja	Razvoj

Vir: Swieringa in Wierdsma, 1992: 44

Top menedžerji v organizaciji prevzemajo vodilno vlogo in odgovornost za podpiranje učenja. Vodilni kadri morajo spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja, poskuse in porazdelitve resursov, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Učenje ne sme biti omenjeno samo v letnih poročilih ali v različnih govorih top menedžerjev, temveč obstaja zahteva po natančnem vpogledu in vrednotenju sistema učenja v vseh delih organizacije. Posluš za nove ideje in odprtost za učenje, je namreč usodnega pomena za vsako organizacijo. Brez ustrezne podpore z vrha, individualnega učenja in učenja v organizaciji, bi le-ta s težavo zgradila vez, ki jo povezuje z današnjim okoljem (Treven, 1994: 566).

Vrste učenja v organizaciji

"Senge pravi, da sveta ne kreirajo neke nerazpoznavne, imaginarne sile, pač pa ljudje, ki stalno razširjajo svojo sposobnost in kreativnost, ki negujejo in razvijajo nove ideje, ki imajo možnost svobodnega povezovanja z enako mislečimi ljudmi in ki se stalno učijo, kako se učiti skupaj z drugimi (Senge v Kovač, 1999: 124).

Učenje znotraj učeče se organizacije naj bi imelo naslednje značilnosti (Ferjan v Kovač, 1999: 124):

- ✓ učenje naj bi bil nenehen proces, v katerem naj bi sodelovalo vse osebje,
- ✓ pomembno je tudi, da institucija menedžmenta primerno promovira in spodbuja za učenje ter da so zagotovljeni potrebni resursi,
- ✓ institucija menedžmenta mora v zvezi z učenjem članov poskrbeti, da je proces učenja primerno voden (funkcije planiranja, motiviranja),
- ✓ učenje mora biti sistematično, ne kampanjsko,
- ✓ obstajati mora metoda, s pomočjo katere lahko vrednotimo učinke učenja

Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja vsega osebja za doseg novega razvoja organizacije. Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo predstavlja tabela 3.4 (Ferjan v Kovač, 1999: 125):

Tabela 3.4 : Razlika med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo

	STAR MODEL	NOV MODEL
UDELEŽENCI	izbrani uslužbenci	celotno osebje
VSEBINA	tehniška znanja, znanja o managementu	multidisciplinarna znanja
POSTAVITEV	učilnica, razred	učeča se organizacija
ČAS IZVEDBE	začetek zaposlitve	vseživljenjsko učenje
RAZLOG	zagotoviti možnosti za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Vir: Finegold, 1998

Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo več nivojev učenja (Kovač, 1999: 127):

- individualno učenje,
- učenje timov,
- učenje na ravni organizacij.

4. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE IN NJIHOVO OBVLADOVANJE

Živimo v času nenehnih sprememb, globalizacija in informatizacija sta danes prevladujoči svetovni usmeritvi; spremembe so postale nekaj vsakdanjega. Spremenil se je celoten način življenja, na kar je močno vplival razvoj novih tehnologij. Klasične ekonomske kategorije, kot so kapital, delovna sila in naravni viri, v informacijski družbi izgubljajo pomen. Znanje postaja ključni element konkurenčnosti in edini način za izbiranje med različnimi alternativami. Čeprav je Slovenija po uspešnosti in konkurenčnosti svojega gospodarstva v vrhu pridruženih članic k Evropski uniji, ne izrablja dovolj svojih zmogljivosti. Kot ugotavlja Mirčeva, "se tudi izobraževanje in organizacija potreb po izobraževanju zaposlenih v slovenskem gospodarstvu le počasi in zelo postopno prilagajata spremenjenim zahtevam in sodobnim razvojnim usmeritvam" (Mirčeva, 2000: 5).

4.1 Ključni akterji sprememb v organizaciji

Vodstveni delavci mnogih, tudi večjih organizacij se zavedajo nujnosti vpeljav sprememb v organizacijo. Čeprav so prebrali mnogo literature s tega področja, pa jih dosti ne ve, kje bi začeli in kako naj bi spremembe izvedli. Kljub obsežni literaturi, množici svetovalcev in naporom vodij organizacij, predstavljajo organizacijske spremembe še vedno kaotičen proces.

Da bi spremembe uspele, je dobro v podjetju formirati tri skupine ljudi (Vila, 2000: 134,135):

- strategi sprememb: to so vrhovni vodja, t.i. izvršilni menedžer, najvišje vodstvo in svetovalci. Vrhovni vodja bo sam ali v sodelovanju z najožjimi sodelavci definiral vizijo; poskrbeti mora, da se definira to, kar se želi doseči. Odločiti mora, ali je naloga kratkoročna ali dolgoročna, ali so spremembe strukturne ali kulturne narave ali kaj tretjega. Potrebno pa je tudi najti načine za realiziranje izvajanja sprememb.
- ljudje, ki bodo spremembe vpeljali: ti morajo spremembo ustvariti, za kar bodo nagrajeni ali morebiti označeni kot neuspešni. So v precepu, saj morajo po eni strani zadovoljiti vrhovne stratege, po drugi pa so odvisni od zadnje linije vpeljevanja sprememb, torej tistih, ki morajo spremembo sprejeti, a lahko vse ovirajo. Ponavadi

imajo ljudje, ki spremembe vpeljujejo, velika pooblastila, vendar slabo podporo z vrha, da bi stvari izpeljali do konca. Zato so prepuščeni sami sebi, da se znajdejo.

- ljudje, ki morajo spremembe sprejeti: to je največja skupina ljudi, ki se morajo prilagoditi vsemu in ki lahko naredijo pomembne popravke na zamišljenih spremembah. Percepcijo teh ljudi zelo pogosto zanemarijo v vodstvu sprememb.

Pomembno je, da so te tri skupine ljudi koordinirane med seboj, da bi sprememba uspela. Največkrat se pokaže ravno nasprotno. Vila (Vila 2000) govori o izkušnji nekega svetovalca, ki je imel v neki družbi seminar za srednji menedžment o vpeljavi sprememb v organizacijo. Menedžerji srednjega menedžmenta so mu rekli, da so za to odločilni njihovi šefi in da zanje ta seminar ni potreben. Ko je imel seminar za njihove šefe, so ti rekli, da mora celotno zgodbo sprejeti vrhovno vodstvo, zato je imel tudi seminar tudi zanj. Vrhovno vodstvo pa je izjavilo, da so za uvajanje sprememb najpomembnejši srednji menedžerji, ker bo vse padlo na njihova ramena. Kot je razvidno, je v takšnem podjetju sprememba že na začetku obsojena na propad.

4.2 Spremembe in ljudje v organizaciji

Sprememba je lahko vznemirljiva in spodbudna, tako lahko sproži nove zamisli, nas podžge z navdušenjem, nam ponudi nove priložnosti, nas izzove. Vendar prinaša tudi negotovosti in zdi se, da nam kot posameznikom prinaša precej težav. Nove tehnologije prinesejo nove procese in potrebo po novem učenju. Čim hitreje se stvari spreminjajo, tem hitreje se morajo ljudje prilagoditi in tem večji je pritisk nanje. Čim hitreje pride sprememba in čim manj so se ljudje sposobni z njo spoprijeti, tem bolj dovzetni so za stres.

Velikih sprememb posameznik ponavadi ne sprejema z veseljem. Običajno je posameznika strah sprememb, kajti to je strah pred neznanim. Človek je navajen na neko območje udobja, ki ga pozna in kjer mu je prijetno. Spremembe pa pomenijo, da je treba območje udobja zapustiti in se soočiti z neznanim. Vendar, spremembe so nujnost v 21. stoletju in se jim ne moremo ogniti.

4.3 Odpori do sprememb

Ljudje imajo neko nezaupanje do sprememb iz več razlogov (Vila, 2000: 177, 178):

- strah pred neznanim in negativnimi posledicami,
- nekateri spremembe razumejo kot uničujoče in želijo za vsako ceno ohraniti status quo,
- prepričanje, da so spremembe nepotrebne, ker zdajšnja organizacija in izdelki zadovoljujejo,
- nejasna definicija vizije in/ali slabo komuniciranje je eden od osnovnih vzrokov odpora,
- strah pred posledicami: vse je dobro razumljeno in jasno; tako problem kot rešitve, vendar je ljudi strah, kako se bodo temu prilagodili. Ljudje ne zavračajo niti rešitve, so pa zelo neodločni pri dajanju svoje podpore,
- nivo zanimanja je zelo nizek, zato ljudje niso zainteresirani ne za problem niti za način in sredstva reševanja, poleg tega pa se zavedajo, da se bodo od njih zahtevali dodatni napor. Ljudje so različni; nekateri se bodo vdali, ker se jim bo vse zdelo pretežko in preveč zapleteno, drugi se ne bodo hoteli premakniti, ker se jim bo vse zdelo prelahko,
- nezaupanje v osebo, ki je na čelu sprememb,
- ne vidi se nikakršna nagrada za morebitne dosežke po procesu sprememb,
- izguba položaja ali celo delovnega mesta,
- pasivnost posameznikov, ki se ne želijo premakniti h kakršnemkoli razmišljanju in akciji.

Brez odločnega vodje, ki je sposoben dati močan začetni impulz, se sprememba ne bo nikoli začela.

4.4 Kako zmanjšati odpor ljudi do sprememb

Eden od načinov za zmanjšanje odpora bi bil ta, da se povabi osebe, ki jih bodo spremembe zadevale, na srečanje, sestanek, kjer bi bilo govora o učinkovitejših metodah dela, o drugačnem načinu razporejanja dela, sodelovanja in podobno. Na tak način se lahko odkrije množica dobrih idej v skladu z zelenimi spremembami. Konkretno ideje bi bile lahko naslednje (Vila, 2000: 179-180):

- ✓ identificirati kolikor je mogoče vrste odpora, ki se bodo pojavile: na področju kulture, sociale, organizacijske in psihološke vrste odpora,

- ✓ analizirati odpore po intenzivnosti, izvori in usmeritvi,
- ✓ iskati čustvene, tudi racionalne faktorje odpora,
- ✓ sprejeti odpore kot povsem racionalne, kot nekaj povsem normalnega, kar se pričakuje. Biti pripravljen na odpor,
- ✓ identificirati dejanske ali percepirati negativne posledice sprememb,
- ✓ skušati na nek način ločiti spremembe od negativnih posledic, na nek način zmanjšati negativne posledice,
- ✓ stalno posredovati vizijo in poslanstvo podjetja.

4.5 Izvedba sprememb v organizaciji

Čeprav se organizacijskih sprememb vodstvo loteva z najboljšimi nameni, pa ni nobenega zagotovila vnaprej, da bodo te uspele.

Najprej je pomembno, da se v organizaciji pojavi potreba po spremembi, ki: (1) mora biti izstopajoča in nekdo jo mora videti; (2) obstajati mora želja in pripravljenost, da se vstopi v organizacijske spremembe (Vila, 2000). Lahko se zdi, da potreba po spremembah ni tako vidna in je vodstvo mnenja, da spremembe še niso nujne. Težko se je namreč premakniti iz 'cone udobja', kjer še ni vidnejših znakov nevarnosti in kjer naj bi veljalo, da se bo vse popravilo samo od sebe. V takem položaju je bila družba Dunlop (Vila, 2000: 142); ki je bila v 50-ih in 60-ih letih izredna družba za izdelavo avtomobilskih pnevmatik, teniških loparjev, čevljev in palic za golf. Še v začetku 1980. leta so verjeli v svojo odlično kontinuiteto. Postali so zadovoljni s svojimi uspehi in so začeli "počivati na lovorikah". Vendar, na področju njihovega poslovanja so se stvari začele močno spreminjati. Ugotovili so, da bodo morali družbo prodati in prodali so jo družbi Sumitomo. V Veliki Britaniji jih je od 25.000 zaposlenih ostalo zaposlenih le še desetina; njihovo ime pa se je spremenilo v SP Tyres. Ime Dunlop se je ohranilo le za tipe pnevmatik. Najprej je vse teklo po japonskih načelih in spremembe so bile temeljite in dramatične. V novi družbi je bilo uvedenih precej sprememb:

- močno poudarjena kvaliteta,
- uvajanje krogov kakovosti³,

³ Krog kakovosti: je neke vrste študijska skupina, ki se oblikuje z namenom izboljšanja kakovosti dela udeležencev tega kroga (URL: http://www.drmed-mb.org/predavanja/KAK-KROZEK_datoteke/frame.htm#slide0017.htm 12.09.2004)

- stalno izboljšavanje (kaizen),
- neverjetna čistoča, ki ljudi sili k redu v vsakem pogledu (nek menedžer je rekel, da se v njihovem podjetju lahko je s tal),
- od sedmih restavracij prehrane, so jih šest zaprli in ostala je le ena za vse, s čimer so poudarili enakost ljudi v podjetju. Teh šest so spremenili v učilnice, kjer imajo stalne seminarje o metodah menedžmenta in celovite kakovosti.

5. KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE V SLOVENSКИH PODJETJIH

5.1 Razvoj izobraževanja v slovenskih podjetjih

Izobraževanje in usposabljanje v slovenskih podjetjih ima dolgoletno tradicijo. Najprej so se delavci učili pri delu, v stiku z bolj izkušenimi. V 19. in 20. stoletju pa je precejšen del prenašanja znanja in spretnosti prevzel šolski sistem. Zaradi hitrega širjenja znanosti, tehnologije in drugačne organiziranosti delovnega procesa, pa je tudi šolski sistem postal preozek. To je narekovalo potrebo po dodatnem, zunajšolskem organiziranju izobraževanja v obliki tečajev, delavnic, predavanj v podjetjih in zunaj njih. Sistemska organiziranost izobraževanja zaposlenih in načrtno oblikovanje izobraževalne ponudbe pa sta se v Sloveniji začela po drugi svetovni vojni. Pri obravnavanju izobraževalno sistemskih izkušenj in prakse povojnega obdobja je potrebno upoštevati značilnosti družbenega in gospodarskega stanja (dokajšnja zaostalost, zaprtost, nizka proizvodnost dela, prevladujoča kmetijska usmeritev) in razvoja kot tudi nezadostno izobraženost prebivalstva (Mirčeva, 2000: 41). Po drugi strani se je "zgodovinsko revolucionarno" poseganje izražalo tudi v izobraževanju, značilnostih etatizma in prevladujoči vlogi države in partije na oblasti, razredno ideološki usmeritvi, plansko usmerjeni državni lastnini in gospodarstvu. Zaradi tega zahteva povojni razvoj tudi kritično-analitične ocene, predvsem pa ločevanje pozitivnih izkušenj in dosežkov od neugodnih in nesprejemljivih. Te značilnosti in izkušnje obravnavamo kot štiri obdobja (Mirčeva, 2000: 42):

- obdobje zgodnjega razvoja (1945 - 1960),
- obdobje samoupravnega razvoja (1960 – 1980),
- obdobje krize in razpada sistema (1980 – osamosvojitve Slovenije),
- obdobje po osamosvojitvi države.

Obdobje zgodnjega razvoja

Po drugi svetovni vojni je potekal čas graditve, postavljanja temeljev tedanje socialistične ureditve in pospešenega razvoja industrije in gospodarstva. V tistem času je primanjkovalo strokovnjakov, pa tudi delavci niso bili dovolj pripravljeni, da bi zmogli sprejemati in

opravljati na novo postavljene delovne naloge. Prav tako je bil velik tudi odstotek nepismenih in nekvalificiranih. Tako stanje je nalagalo podjetjem precejšno samostojnost in izoliranost pri reševanju kvalificiranosti delovne sile. Kot pomemben napredek pri odpravljanju nepismenosti in odpiranju možnosti za lažjo adaptacijo, so se začeli odvijati razni večerni seminarji, delavnice in drugi načini usposabljanja in izpopolnjevanja; izpeljevali so jih v šolskih, kulturnih in gospodarskih institucijah (Mirčeva, 2000: 42). Kljub temu normativna urejenost izobraževalne dejavnosti, namenjene zaposlenim, ni bila zadovoljiva, saj je bil eden redkih zakonov na tem področju Zakon o vajencih, ki pa ni urejeval izobraževanja zaposlenih (Bertoncelj, 1994). V obdobju zgodnjega samoupravljanja so bile sprejete nekatere politične in normativne rešitve, ki so ustvarile nek pravni temelj, pripomogle pa so tudi k razvoju izobraževalnega področja. Plod teh pridobitev in aktov (Zakon o upravljanju z družbenimi podjetji in višjimi gospodarskimi združenji, Resolucija šestega kongresa KPJ, Program Zveze komunistov Jugoslavije, sprejet na VII. kongresu, Splošni zakon o šolstvu, Kongres v Rapallu 1958, ki je podal širšo mednarodno utemeljitev za nadaljevanje planiranega izobraževanja) na političnem in pravnem prizorišču sta bila širjenje in nastajanje novih možnosti za izobraževanje tako v samih delovnih organizacijah kakor tudi na ljudskih in delavskih univerzah, izobraževalnih centrih, delavnicah itd. To pa je pomenilo premik v spreminjanju sistema izobraževanja odraslih, in sicer iz bolj ljudskega ter nenačrtovanega v bolj načrtovano in sistematično izobraževanje zaposlenih (Mirčeva, 2000).

V tem obdobju se že kaže napredek v razvoju organizacije, zakonodaje in izobraževanja kadrov; ustanovljene so bile nekatere pomembne izobraževalne in svetovalne organizacije ter središča v podjetjih, povečala se je državna podpora pri organiziranju, ugotavljanju potreb, načrtovanju programov in financiranju izobraževanja, intenzivneje se je začelo tudi usposabljanje kadrov za izobraževanje.

Obdobje samoupravnega razvoja

V šestdesetih letih se je izobraževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih bolj razširilo. Odločilnega pomena je bil sprejem Odloka o centrih za strokovno izobraževanje delavcev iz leta 1959 in Resolucije o izobraževanju strokovnih kadrov iz leta 1960, ki sta pospešila normativno urejanje in povečala kompleksnost, vsebinsko ponudbo in izboljšala organizacijo izobraževanja v podjetjih. V tem času je pomembno tudi Poročilo o nalogah na področju

strokovnega izobraževanja. Pričelo se je povezovanje med strokovnimi šolami in podjetji (Bertoncelj, 1994: 24). V tem času je pomembna dejavnost ljudskih in delavskih univerz, ki so razširile spekter programov, namenjenih zaposlenim. V tem času so zaživele tudi nove organizacijske rešitve, med katerimi je potrebno omeniti medpodjetniške izobraževalne centre. Po letu 1970 sta k večji družbeni, zakonodajni in gospodarski dinamiki, ki je zajela tudi področje izobraževanja, prispevala Ustava iz leta 1974 in Zakon o združenem delu iz leta 1976. Ta dva dokumenta sta predvidevala, da zaposleni odločajo in sodelujejo pri ugotavljanju potreb, načrtovanju in izpeljavi izobraževalnih dejavnosti. Pomembno je omeniti še dva zakona, ki sta pomenila dosežek na področju izobraževanja zaposlenih. To sta bila Zakon o delavskih univerzah, izobraževalnih centrih in drugih organizacijah, ki se poleg šol še ukvarjajo z izobraževanjem (sprejet leta 1971) in Zakon o organizacijah za izobraževanje odraslih (sprejet leta 1977) (Mirčeva, 2000: 44).

Obravnavano obdobje naj bi bilo *reformno*; saj naj bi pomembno vplivalo na normativni razvoj organiziranosti sistema izobraževanja zaposlenih. V tem obdobju se pojavi načelo *permanentnosti učenja* in potreba po *sistemskem in usklajenem razvijanju izobraževanja zaposlenih* kot nadaljevanje sistema izobraževanja otrok in mladine. Res pa je, da se pričakovane spremembe na ravni podjetij niso množično uveljavile. Največje ovire izobraževanja zaposlenih v obdobju samoupravljanja so bile (Mirčeva, 2000: 46):

- prevelika zaprtost podjetij in usmerjenost le k notranjem reševanju izobraževalnih ciljev;
- pomanjkanje motivacijskih mehanizmov;
- zapostavljanje individualnih potreb posameznikov;
- nesodelovanje z izvajalskimi institucijami pri sestavi programov in njihovem uresničevanju in precejšna skolarizacija izobraževalnega sistema;
- nezahtevni proizvodni programi, prirejeni slabše izobraženi delovni sili in političnem kadriranju vodstev podjetij.

Obdobje krize in razpada sistema

Leta 1980 sprejet Zakon o usmerjenem izobraževanju je vpeljal vrsto novosti v izobraževanje. Temeljni cilji tega zakona so bili (Mirčeva, 2000: 46):

- ✓ odprava delitve izobraževanja na splošno in strokovno,

- ✓ spodbujanje povezovanja med izobraževanjem in delom,
- ✓ dodeljevanje večjih pravic in pristojnosti delovnim ljudem, ki naj bi po novem postali temeljni nosilci celotne izobraževalne politike,
- ✓ podpiranje permanentnega izobraževanja in posameznikovega razvoja.

Na ravni delovne organizacije sta bili uvedeni dve novosti; izobraževanje v t.i. ozdih (organizacijah združenega dela) je postalo sestavni del usmerjenega izobraževanja, razširile pa so se tudi pravice in odgovornost delavcev pri ugotavljanju in usklajevanju osebnih, skupnih in celotnih potreb po izobraževanju. Zakon je po eni strani odprl prostor za razvoj permanentnega izobraževanja, po drugi strani pa je bila sedaj večja odgovornost za načrtovanje in usklajevanje izobraževalnih vsebin na strani zaposlenih. Izobraževanju v podjetjih, ki je bilo do takrat zanemarjeno in družbeno neodprto področje, je zakon dal nov zamah. Vendar kljub temu, analiza dejanskega stanja ugotavlja precejšno togost pri uveljavljanju organizacijskih novosti. Nerešeno je bilo tudi sodelovanje med socialnimi partnerji. V obdobju po drugi svetovni vojni je bila za organiziranje izobraževalnih dejavnosti pristojna država. Ta je ustanovljala ljudske univerze, šole in oddelke za izobraževanje odraslih, izobraževalne centre in druge ustanove, ki so organizirale izobraževalne dejavnosti za zaposlene. Le redko so pri ustanavljanju izobraževalnih ustanov sodelovali tudi drugi subjekti, kot so bili npr. združenja delodajalcev, poklicna združenja, sindikati (Mirčeva, 2000).

Obdobje po osamosvojitvi države

To je obdobje nastajanja struktur nove, neodvisne države, tržnega sistema, stabilizacije na novo nastalega samostojnega gospodarstva, ki si želi vključitve v evropsko in tudi svetovno gospodarstvo. Prilagajanje gospodarskih akterjev na novo nastalim razmeram, je narekovalo nov način izobraževanja, spodbujala naj bi se večja ustvarjalnost in fleksibilnost zaposlenih za sprejemanje nove tehnologije in znanja. Podjetja bi morala postati bolj odzivna na zahteve zunanjega okolja, sodelovanje med ponudniki in uporabniki izobraževalnih storitev bi moralo biti večje, kakovost in uporabnost pridobljenega znanja bi morala biti večja. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju in Zakon o izobraževanju odraslih sta obetala sodobnejšo zasnovanost in izpeljevanje izobraževalnih dejavnosti. Med novostmi, ki sta jih vpeljala zakona so bili: načelo usklajenosti razvoja poklicnega izobraževanja z razmerami

tržnega gospodarstva, načelo uveljavljanja različnih možnosti za doseganje določenega poklica, enakopravnost sistema poklicnega izobraževanja mladih in odraslih, legalizacija dodatnih načinov pridobivanja formalne izobrazbe in usklajenost slovenske zakonodaje z evropsko (Mirčeva 2000).

Slovenija je v tem obdobju naredila pomemben korak v izobraževanju zaposlenih; tako se je npr. bistveno povečalo število zasebnih izobraževalnih centrov, ustanovljene so bile institucije za pogajanje socialnih partnerjev na izobraževalnem področju (svet za poklicno izobraževanje), dosti pa je bilo narejeno tudi na zakonodajnem področju. Ko naredimo analizo po posameznih obdobjih, nam ne uide kritična ugotovitev, da je država razmeroma veliko vlagala v izobraževanje zaposlenih, čeprav brez ustreznih končnih učinkov. Sistem je premalo spodbujal vlaganje v tisto izobraževanje, ki bi omogočalo razvoj in dobiček. Napredek izobraževanja je zavirala zavest, da je treba znanje in izobraževanje obravnavati kot nekaj nepridobitnega; socialna in ideološka funkcija izobraževanja zaposlenih je bila dosti pomembnejša od ekonomske in osebnostno-razvojne (Mirčeva, 2000: 50).

5.2 Problemi pri razvoju izobraževalne dejavnosti v slovenskih podjetjih

V preteklosti pri nas še ni bilo na voljo ustrezne pedagoške literature o izobraževanju zaposlenih. Pomanjkljivost pri usposabljanju delavcev v podjetjih se je kazala tudi v nedefinirani vsebini izobrazbe za nekatera delovna mesta, nerazčiščeni so bili tudi pojmi o organizaciji izobraževanja v podjetju, neizdelani koncepti nalog kadrovske službe (Bertoncelj, 1994).

Nekoliko je to izboljšala uvedba analitskih ocen delovnih mest, ki je dala opise del in nalog in jo je bilo mogoče koristno uporabiti tudi kot izhodišče za določanje izobraževalnih vsebin. Praksa v zadnjih tridesetih letih je pokazala, da je v mnogih podjetjih manjkalo tudi ustreznih kadrov (kadrovikov, psihologov, organizatorjev izobraževanja itd.), ki bi se sistematično ukvarjali s sprejemanjem delavcev, izobraževanjem, napredovanjem, reševanjem medosebnih odnosov; manjkalo pa je tudi institucij, ki bi take kadre formirale. V zadnjem času se s tem ukvarja Fakulteta za družbene vede, ki ima razpisano študijsko smer Sociologija, smer kadrovskega managementa. Fakulteta za organizacijske vede, P ima na dodiplomskem študiju razpisano smer Organizacija dela že nekaj desetletij.

5.3 Kako uspešna slovenska podjetja gradijo uspešnost svojih zaposlenih

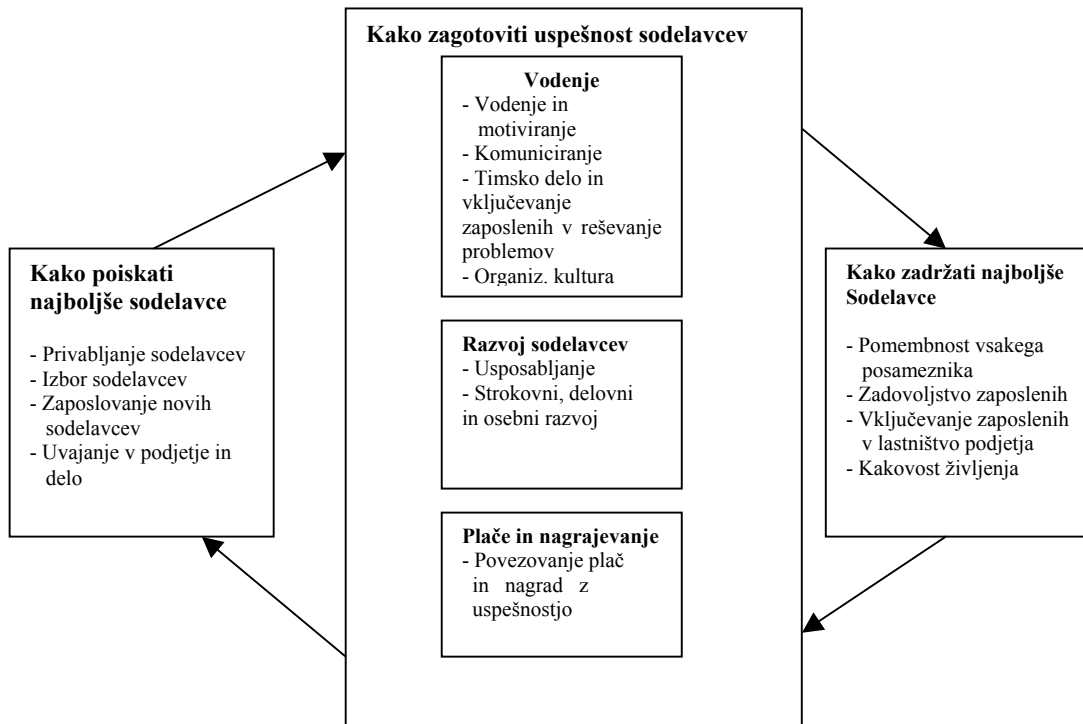
Najpomembnejši izvor konkurenčnosti podjetij so ljudje; zato v podjetjih zaposlenim posvečajo čedalje več pozornosti in nenehno iščejo načine, da tudi na tem področju ostanejo korak pred konkurenco. Celovito študijo dobrih zgledov je izdelal Jeffrey Pfeffer, ki je nekaj let preučeval uspešna podjetja. Ugotovil je, da imajo ta podjetja v smislu ravnanja z ljudmi precej stičnih točk in se velikokrat razlikujejo od početja drugih podjetij. Po njegovem je ravno ta drugačnost glavna konkurenčna prednost uspešnih. Zglede je združil v sedem skupin dejavnikov (Zupan, 2001: 42):

- zagotavljanje varnosti zaposlitve,
- izbirčnost pri zaposlovanju,
- obsežno usposabljanje,
- timsko delo,
- obsežno komuniciranje,
- decentralizirano odločanje,
- visoke plače, povezane z uspešnostjo,
- zmanjševanje statusnih razlik.

Pri nas se uspešna podjetja pri zgledih glede ravnanja z ljudmi poslužujejo podobnih zgledov, kot jih omenja Pfeffer. V marsičem se ne razlikujejo od tujih podjetij, seveda pa so zaradi značilnosti našega poslovnega okolja (predvsem zakonodaje in kulture) nekatere tuje izkušnje za nas manj zanimive. Pri nas je na primer zakonsko zagotovljena varnost zaposlitve precej višja kot v mnogih drugih okoljih, pa tudi obstoječe statusne razlike niso niti približno tako velike, čeprav so občutno večje kot v samoupravljanju.

Ne glede na to, kje podjetje deluje, lahko rečemo, da je njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Gre predvsem za tri vprašanja: *kako poiskati najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju*. Če uspe podjetju odgovoriti na vsa tri vprašanja, je toliko večja verjetnost, da bo uspešno; res pa je, da je glavni kazalec uspešnosti še vedno trg, saj tudi najboljše delo ne pomaga, če ga kupci ne potrdijo. Proces, kako podjetja gradijo svojo uspešnost z zaposlenimi, lahko ponazorimo s skico 5.1 (Zupan, 2001):

Slika 5.1: Kako zagotoviti uspešnost sodelavcev



Vir: Zupan, 2001: 43

Iz skice je razvidno, da si morajo podjetja prizadevati, da privabijo in zaposlijo sposobne posameznike ter jih ustrezno uvedejo v organizacijo. Poskrbeti morajo, da so ti novi sodelavci pri svojem delu uspešni. Pomembna so tri področja: vodenje v najširšem smislu, razvoj sodelavcev in pa plače in nagrajevanje. S temi dejavnostmi podjetja oblikujejo podobo dobrega delodajalca in tako povečujejo svojo konkurenčnost na trgu dela; to jim omogoča da lažje kot drugi pridejo do najboljših sodelavcev. To, katerim dejavnikom bodo podjetja v procesu zagotavljanja uspešnosti posvečala največjo pozornost, pa je odvisno od poslovne in kadrovske strategije. Pristopi se razlikujejo glede na poslovno okolje, dejavnost in velikost podjetij, saj je vsako podjetje okolje zase; s svojimi značilnostmi, zgodovino in kulturo.

Zupanova navaja kar nekaj dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost posameznikov v sodobnih, učečih se slovenskih podjetjih (Zupan, 2001):

- ❖ prenos vizije, vrednot in poslovnih ciljev do vseh zaposlenih,
- ❖ ciljno vodenje,

- ❖ vodenje, ki je usmerjeno k ljudem,
- ❖ obsežno komuniciranje z zaposlenimi,
- ❖ timsko delo,
- ❖ vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav.

5.3.1 Prenos vizije, vrednot in poslovnih ciljev do vseh zaposlenih

Uspeh podjetja predstavljajo jasno zastavljena vizija, vrednote in poslovni cilji. Te morajo v podjetjih prenesti tako, da se uskladijo z zaposlenimi in da jih le ti ponotranjijo. Podjetja lahko to storijo na več načinov; s komuniciranjem, usposabljanjem in vodenjem z zgledom. V **murskosoboški enoti Zavarovalnice Triglav**⁴ so zapisali skupno izjavo o viziji, ki sta jo poleg direktorja podpisala še predsednik izvršnega odbora sindikata in predsednica sveta delavcev. V enoti je opazno tudi veliko prizadevanje vodstva pri uvajanju določenih projektov, ko veliko časa posvetijo komuniciranju z zaposlenimi in spodbujanju njihovega sodelovanja v projektu. Eden takih je *projekt podajanja koristnih predlogov*; vsem zaposlenim so razdelili posebne obrazce z naslovom "Tudi moj predlog in moje znanje sta pomembna." V obrazcu je na prvi strani napisan uvodnik, s katerim direktor spodbuja zaposlene k dajanju predlogov. Poleg tega se vrednote zavarovalnice nenehno poudarjajo na vseh usposabljanjih in skupnih sestankih zaposlenih. Vsak zaposleni je v letu 2001 dobil Potni list v družbo znanja. Ta je sestavljen iz dveh delov: v prvem so predstavljeni poslanstvo, vizija, kultura, temeljne vrednote in ključne misli poslovne filozofije (o učečem se podjetju, o poslovni odličnosti), v drugem pa so navedeni konkretni cilji poslovne enote za leto 2001 in prostor za zapis lastnih ciljev. Na koncu pa je še stran, namenjena zapisovanju koristnih zamisli (Zupan, 2001: 63).

Prav tako se tudi v podjetju **Trimo**⁵ zavedajo, da od zaposlenih ne morejo pričakovati, da se bodo samodejno, brez zavzemanja menedžmenta prizadevali za boljše opravljanje dela. V Trimu so se z jasno opredeljeno vizijo potrudili in spremenili razmišljanje zaposlenih. Z nenehnim obveščanjem in komuniciranjem ter usposabljanjem vseh zaposlenih je vodstvu uspelo doseči, da so zaposleni dojeli in razumeli nujnost sprememb za podjetje. K temu so pripomogli tudi opredeljeni standardi in zapisane lastnosti dobrega trimovca:

⁴ Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota: Območna enota zavarovalne družbe Triglav. V letu 2000 je 160 zaposlenih ustvarilo 6,2 milijarde tolarjev zavarovalnih premij. Leta 2000 je bila med tremi najboljšimi slovenskimi podjetji, ki so prejela priznanje Inštituta za učeče se podjetje.

⁵ Podjetje za inženiring in montažo gradbenih objektov s sedežem v Trebnjem. Ima še sedem tujih podružnic in sedem podjetij v tujini. V letu 2000 je 421 zaposlenih ustvarilo 12,2 milijarde tolarjev prihodkov, 60 odstotkov prodaje pa so dosegli v tujini (Zupan, 2001).

Tabela: 5.2 Kakšen je pravi trimovec?

Pravi trimovec:
<ul style="list-style-type: none">• je zaposlen v Trimu, ker mu je to izziv za poklicno in osebno rast,• je osebno odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja,• prevzema pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja,• je dovzeten za spremembe, ki mu pomenijo izziv, ne ovire,• je točen in se drži dogovorov,• ne zapravlja časa in denarja, je občutljiv za stroške,• je strokoven in odgovoren za svoje delo,• je vztrajen in discipliniran,• je osebno urejen,• je vljuden do sodelavcev, strank in podjetja in ne širi govoric,• je pošten,• je samozavesten in verjame v svoje sodelavce,• je dober organizator lastnega dela,• je pobudnik vsaj ene izboljšave na leto,• je ponosen, da je TRIMOVEC.

Vir: Zupan, 2001

V podjetju **Oria Computers**⁶ za prenos vizije in vrednot uporabljajo sestanke v manjših skupinah. Na teh obravnavajo različne dejavnosti v okviru projekta Odličnost v storitvah. Zavedajo se, da so pri delu vedno možne napake, ki pa jih obravnavajo kot priložnost za izboljšave. Direktorica skuša pri zaposlenih razviti razmišljanje, da predstavljajo reklamacije ravno priložnost, da delo postane še boljše v prihodnosti (Zupan, 2001). Organizacijske klima v podjetju je dobra, saj lahko zaposleni kadarkoli komunicirajo med sabo; izjema je *mirna ura*, ki je namenjena temu, da lahko vsak v miru razmišlja in načrtuje svoje delo.

⁶ Oria Computers, d.o.o. je podjetje za računalniški inženiring, svetovanje in trgovino. Sedež imajo v Zagorju ob Savi, poslovni enoti pa v Ljubljani in Kranju. V letu 2000 je 40 zaposlenih ustvarilo skoraj milijardo tolarjev prometa (Zupan, 2001).

5.3.2 Ciljno vodenje

Osnovno idejo o ciljnem vodenju (management by objectives) je že sredi petdesetih let razvil Peter Drucker v knjigi *The Practice of Management*. Razcvet pa je doživela v osemdesetih letih, ko so jo mnogi avtorji izpopolnjevali in je postala stalna podjetniška praksa (Zupan, 2001: 65).

Pomena ciljnega vodenja se dobro zavedajo v podjetju **Iskraemeco**⁷, predvsem, ko gre za prenos ciljev na nižje ravni v podjetju. V podjetju so z leti izpopolnili sistem planiranja, tako, da vsi cilji temeljijo na poslovni strategiji, hkrati pa posameznim vodjem dopuščajo možnost, da jih sami predlagajo in jih nato uskladijo v pogovoru s svojim nadrejenim. Na tak način so dosegli, da ima natančno opredeljene cilje 227 vodij in strokovnjakov, kar je skoraj tretjina zaposlenih, ki niso na delovnih mestih neposredno v proizvodnji (glej Zupan, 2001). Cilji so praviloma določeni za eno leto, kar seveda velja za vse tiste, ki so izračunljivi na osnovi podatkov o poslovnih dogodkih. Nekateri drugi cilji, ki se nanašajo predvsem na izvajanje določenih nalog v dogovorjenih časovnih rokih, pa so lahko zastavljeni za krajše časovno obdobje. Metodologijo spremljanja doseganja ciljev uprave ter vodij poslovnih enot oziroma poslovnih funkcij so točno opredelili. Spremljanje vodi služba kontrolinga, medtem, ko za opisne cilje poročajo vodje o opravljenem delu svojim nadrejenim. Za vsakega od izračunljivih ciljev, so v metodologiji natančno predvideli način izračuna ter vir podatkov. Tako lahko vodje na osnovi podatkov spremljajo doseganje ciljev mesečno, vsake tri mesece pa morajo poročati odgovornemu članu uprave in pripraviti kratko pisno poročilo.

Podobno se ciljnega vodenja lotevajo v podjetju **Cimos**, kjer v letnem načrtu napredka zapišejo cilje za vse lastnike procesov (Zupan, 2001). Ta dokument je nekakšna skupna zaveza za doseganje ciljev. Svoje in skupne cilje podjetja imajo obešene in uokvirjene v pisarnah. Lastniki procesov cilje sami načrtujejo, pogoj je, da so višji kot v preteklem letu. Z izdelanim sistemom kazalnikov spremljajo doseganje ciljev. Če pride do odstopanj, imajo predvidene načine ukrepanja. Za manjša odstopanja od načrta ukrepajo na ravni organizacijskih enot, za večja pa o ukrepih odloča uprava podjetja.

⁷ Iskraemeco, d.d. je podjetje, katerega glavna dejavnost je proizvodnja števecv električne energije. Sedež imajo v Kranju. Lastniško so povezani z osmimi podjetji v tujini. V letu 2000 je približno 2100 zaposlenih ustvarilo 20 milijard tolarjev prometa, skoraj vse izdelke pa prodajo v tujini (Zupan, 2001).

5.3.3 Vodenje, usmerjeno k ljudem

Uspeh podjetja ni odvisen le od dobrih menedžerjev ampak tudi od zaposlenih, še posebej od njihovega sodelovanja. V podjetjih je zato potrebno poleg usmerjenosti k ciljem zagotoviti tudi usmerjenost vodenja k ljudem. Eden pomembnih pristopov, ki spodbuja vodenje, usmerjeno k ljudem, je *zaposlenstvo* (employeeeship). Razvil ga je danski svetovalec Clauss Moeller (Zupan, 2001). Osnovna zamisel tega pristopa je, da so za uspeh podjetja najpomembnejši ravno zaposleni; osnovne sestavine zaposlenstva pa so sprejemanje odgovornosti, pripadnost in iniciativnost. To načelo so prevzeli tudi v podjetju **SAS Institute**⁸. Prednost so dali povečanju produktivnosti in kakovosti in tudi dobrim medsebojnim odnosom. Prepričani so, da so zadovoljni zaposleni odločilni pri oblikovanju boljših storitev za kupce. V letih 1997-1999 so za vse zaposlene organizirali usposabljanja o zaposlenstvu. Managerji naj bi s sodelavci delali z roko v roki; sproščeno okolje pa naj bi bilo zaposlenim v spodbudo pri njihovi ustvarjalnosti.

V podjetju **Hermes SoftLab**⁹ spodbujajo inovativnost, delitev znanja, zaupanje in spoštovanje posameznika. Zelo spodbudno delujejo tedenski jutranji nagovori, ki jih ima direktor vsak petek in se jih lahko udeleži vsak zaposleni, ki to želi. Velik poudarek dajejo v podjetju **Oria Computers**, zaupanju v sposobnosti zaposlenih. Pri projektnem delu venomer načrtno menjajo vodje projektov, saj na tak način dosežejo, da vsi poznajo naloge znotraj svoje skupine. Vodja projekta je tako lahko npr. programer, ki na tak način spozna, kako skupina deluje kot celota. V podjetju **Danfoss Trata**¹⁰ so zmanjšali organizacijske oddelke, v katerih je sedaj od 5 do 20 ljudi. Na ta način delujejo njihovi vodje kot trenerji in hkrati sodelujejo s sodelavci kot člani skupine.

Veliko težje pa je sodobna načela vodenja uveljaviti v podjetjih, ki so večji del svojega delovanja preživeli v prejšnjem sistemu. Zato je bilo potrebno zelo načrtno spreminjanje sloga vodenja. V **Mercatorju**¹¹ so npr. izvedli obsežen program usposabljanja poslovođij, ki so se

⁸ Podjetje, ki se ukvarja z računalniško programsko opremo. Sedež imajo v Caryju v ZDA. Podružnice imajo v 111 državah. Slovenska je bila ustanovljena leta 1992 in ima trenutno 15 zaposlenih (Zupan, 2001).

⁹ Podjetje za računalniške storitve in programiranje s sedežem v Ljubljani in 4 podružnicami v tujini. V letu 2000 je okrog 400 zaposlenih ustvarilo 6,7 milijard tolarjev prihodkov; 90 % prodaje so dosegli v tujini (Zupan, 2001).

¹⁰ Podjetje je v večinski lasti danskega koncerna Danfoss, ki proizvaja mehanske izdelke za regulacijo daljinskega ogrevanja in klimatizacije. Podjetje je leta 2002 prejelo priznanje Inštituta za učeče se podjetje ko hitro rastoče učeče se podjetje.

¹¹ Glavna dejavnost poslovnega sistema Mercator d.d. je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe. V letu 2002 so prejeli priznanje Inštituta za učeče se podjetje kot hitro rastoče učeče se podjetje. Poslovni sistem Mercator je obvladujoča družba Skupine Mercator, ki jo sestavlja približno 30 gospodarskih družb in zaposluje skoraj 13000 ljudi. V letu 2000 je Mercator d.d. s 3500 zaposlenimi ustvaril 96,5 milijarde tolarjev prometa.

morali prilagoditi novemu načinu dela (Zupan, 2001: 67). Na seminarjih so obravnavali kaj je vodenje, kakšen je dober vodja, kakšen proces vodenja naj uporabijo za učinkovito delo v svojih trgovinah. Poleg tega je bil namen teh usposabljanj poenotenje miselnosti in načinov dela.

V **Iskri Avtoelektriki**¹² so oporo za spremembe na področju vodenja našli v *Glasserjevi teoriji izbire* (Zupan, 2001). Ta pravi, da je potrebno posameznika obravnavati kot svobodno, odgovorno bitje, ki je notranje motivirano in čigar vedenje je namensko, raznovrstno in prožno. V podjetju želijo graditi takšne odnose z zaposlenimi, da bodo ti pripravljene sodelovati z vodji in reševati skupne težave. Vodenje razumejo kot medsebojni odnos med vodjo in sodelavcem. Zato manj pozornosti posvečajo orodjem vodenja, ki so nastala na osnovi vedenjskih teorij (npr. ocenjevalni pogovori) in so bolj usmerjeni v oblikovanje takšnih odnosov med zaposlenimi, kjer bodo vsi spoštovali različnost in se zavedali odgovornosti za lastno zadovoljstvo, na katerega lahko vplivajo z izbiro svojega vedenja. Spremembe v slogu vodenja so bile kljub obsežnemu usposabljanju vodij in zgledom vrhnjega menedžmenta sicer počasne, a opazne v večjem zadovoljstvu zaposlenih.

5.3.4 Obsežno komuniciranje z zaposlenimi

Komuniciranje je eno pomembnejših orodij za prenos vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega. Kadar vsi zaposleni v podjetju poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in se zato zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu. Podjetja ponavadi svojo vizijo, cilje in poslovne rezultate objavijo v pisni obliki; pomembno pa je tudi, da zagotovijo učinkovito dvosmerno komunikacijo. Vodstva uspešnih podjetij se zavedajo pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi (Zupan, 2001: 69). V podjetjih zato sklicujejo sestanke z vsemi zaposlenimi oz. zbere delavcev, ki so v prejšnjem samoupravnem sistemu dobili precej negativen prizvok zaradi vsiljenega načina komuniciranja, povezanega s potrjevanjem poslovnih odločitev. Taka srečanja, na katerih spregovori vodstvo o poslovnih ciljih in rezultatih vsem zaposlenim, je lažje sklicati v manjših podjetjih. V le-teh so takšna srečanja običajno pogostejša in lahko postanejo oblika rednih delovnih sestankov, medtem pa morajo v večjih podjetjih vlogo neposrednega komuniciranja z zaposlenimi prevzeti vodje na

¹² Podjetje se ukvarja s proizvodnjo električnih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Leta 2000 je 1500 zaposlenih ustvarilo 18,4 milijarde tolarjev prometa; 90 % prodaje so dosegli v tujini (Zupan, 2001).

nižjih ravneh, sestanki vseh zaposlenih pa niso tako pogosti. V podjetju **Trimo** imajo zbor zaposlenih enkrat letno. Na zboru vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje ter poudari vrednote podjetja (Zupan, 2001: 69). Čez leto potekajo razna usposabljanja v njihovem izobraževalnem centru; na zboru se poda poročilo o usposabljanju v preteklem letu. Zbor sklenejo z enournim sestankom s člani vodstva, na katerem udeleženci spregovorijo o novih zamislih in predlogih, hkrati pa pregledajo še rezultate uvajanja posameznih projektov in prihodnje cilje.

V podjetju **Danfoss Trata** pa so zbori zaposlenih pogostejše; vsake tri mesece. Poleg rezultatov in prihodnjih nalog na njih poudarijo kak pomemben nauk, ki naj bi prispeval k izboljšanju uspešnosti. Vsako leto organizirajo tudi poslovno konferenco za ključne sodelavce; na njej obravnavajo poslovna in razvojna vprašanja podjetja. V **murskosoboški enoti Zavarovalnice Triglav** zbere zaposlenih sklicujejo redno ob sprejemanju načrta, ob predstavitvi četrletnih poslovnih rezultatov in uvajanju večjih projektov in novosti. Od vseh teh pa se razlikuje podjetje **Alupak**¹³. Vodstvo se z zaposlenimi srečuje kar vsak mesec, ko direktor v obeh dnevnikih izmenah po malici, delavcem, ki se zberejo v proizvodni hali, razloži poslovne rezultate in izzive. Seznanj jih s konkretnimi informacijami, kot so npr. zakaj so pridobili ali morebiti izgubili pomembnega kupca. Na teh srečanjih lahko zaposleni izrazijo svoje predloge oz. jih izkoristijo za morebitna vprašanja; ta srečanja zaposleni menda dobro izkoristijo.

Pomemben stik z zaposlenimi vodstvo vzdržuje z *obhodi po proizvodnji ali organizacijskih enotah* in s *politiko odprtih vrat*. V **Luki Koper**¹⁴ predsednik uprave redno obiskuje organizacijske enote, kjer na pogovorih prisluhne zaposlenim, nato pa skupaj oblikujejo rešitve problemov. Podobno predsednik uprave **Mercatorja** redno obiskuje trgovine. Prav tako so pomembni redni obhodi direktorja in drugih članov vodstva v podjetjih kot so **Trimo**, **Danfoss Trata**. Politiko odprtih vrat spoštujejo v podjetju **Sava Tires**¹⁵. Direktor ima enkrat mesečno dan odprtih vrat; zaposleni se lahko za pogovor napovejo, kadarkoli želijo.

¹³ Alupak d.o.o. je proizvajalec oplemenitenih folij s sedežem v Slovenski Bistrici. V letu 2000 je 70 zaposlenih ustvarilo 2,3 milijarde prihodkov, polovico na tujih trgih (Zupan, 2001).

¹⁴ Edino slovensko pristanišče s transportno in skladiščno dejavnostjo. V letu 2000 je 625 zaposlenih ustvarilo nekaj čez 15 milijard tolarjev prihodkov (Zupan, 2001).

¹⁵ Podjetje je v večinski lasti koncerna Goodyear s sedežem v Kranju. Proizvaja in trži pnevmatike blagovnih znamk Sava, Goodyear, Fulda, Debica in Dunlop. V letu 2000 je 1659 zaposlenih ustvarilo 47,3 milijarde tolarjev prihodkov; 89 % prodaje so dosegli v tujini (Zupan, 2001).

5.3.5 Učinkovit prenos informacij

Poleg komuniciranja vodstva podjetja z zaposlenimi je zelo pomembno tudi, kako vodstvo prenaša informacije na najnižje ravni v podjetju. Za uspešno delo v manjšem podjetju ali v posameznih organizacijskih enotah večjega podjetja, je pomembna učinkovita izmenjava informacij, skupno načrtovanje dela in reševanje problemov. V podjetjih organizirajo tromesečne, mesečne ali celo tedenske sestanke z zaposlenimi. Pa pogledjmo kako se lotevajo prenosa informacij v različnih slovenskih podjetjih (Tabela 5.3):

	tedenski sestanki	mesečni sestanki	sestanki vsake tri mesece
Trimo	Učinkovit prenos informacij omogoča organiziranost podjetja. Določene so stalne delovne skupine (kolegij glavne direktorice, strokovni svet, svet za trženje, koordinacijski svet za proizvodnjo.		
Tobačna Ljubljana¹⁶	Na menedžerski ravni poteka redna ponedeljkova izmenjava informacij. Direktorji v 15 minutah poročajo o aktualnih dogodkih in dejavnostih s svojega področja.	Na sestanku izvršnih direktorjev predstavijo in natančno analizirajo predhodno enoletno obdobje po mesecih (predstavitve rezultatov in smernic v prodaji, trženju, proizvodnji, predstavitve finančnega stanja in trenutnih poslovnih usmeritev). Informacije z mesečnih sestankov prenesejo na nižje ravni na oddelčnih sestankih.	
Johnson Controls-NTU¹⁷	Na delovnih sestankih v proizvodnji enkrat tedensko obravnavajo predpisano vsebino: kakovost, bolniške izostanke in nesreče pri delu, izpolnjevanje načrtov.	Mesečnih sestankov z zaposlenimi v proizvodnji se udeležijo generalni direktor, direktor proizvodnje, direktor kakovosti in direktor kadrovskega sektorja. Na njih obravnavajo izpolnjevanje načrtov in pomembna vprašanja.	
PCX Computers¹⁸	Tedenski sestanki so namenjeni tekočem delu.	Mesečni sestanki so namenjeni prenosu informacij s sestankov direktorjevega kolegija. Na njih se obvešča o pomembnih poslovnih rezultatih in dogodkih, predstavljajo priložnost za prenos znanja in oblikovanje predlogov za	

¹⁶ Tobačno podjetje s sedežem v Ljubljani. V Sloveniji imajo približno 80-odstotni tržni delež. V letu 2000 je 379 zaposlenih ustvarilo skoraj 22 milijard tolarjev prihodkov (Zupan, 2001).

¹⁷ Podjetje je v večinski lasti Johnson Controls. Glavni proizvodi so vzglavniki, prevleke in penasti vložki za avtomobilске sedeže največjih proizvajalcev avtomobilov. Leta 2000 je nekaj čez 800 zaposlenih ustvarilo 14,4 milijarde tolarjev prihodkov, skoraj vse izdelke pa prodajajo v tujini (Zupan, 2001).

Intereuropa ¹⁹		izboljšave pri delu. Po uvedbi standardov ISO so vpeljali redne mesečne sestanke vodij enot s sodelavci, na katerih poleg rednih nalog obravnavajo poročilo o kakovosti. Namen teh sestankov je spodbuditi sodelavce da delo bolje načrtujejo in tudi izvajajo. Ker morajo poročati o preteklih rezultatih, so motivirani, da delajo odgovorno in dobro, saj se želijo dokazati kot dobri in zaupanja vredno sodelavci.	
Futura DDB ²⁰	Komuniciranje v Futuri DDB je zelo odprto, enkrat tedensko imajo vsi zaposleni delovni sestanek, kjer ocenijo napredek pri starih in na novo pridobljenih projektih. V podjetju so pri ureditvi poslovnega prostora posebno pozornost namenili komunikacijskim točkom, to je prostorom, ki so namenjeni druženju zaposlenih		
SAS Institute	Vsak teden imajo ponedeljkov delovni sestanek, ki so ga poimenovali <i>croissant</i> (po francoskih rogljičih, s katerimi pogostijo sodelujoče).	Redni mesečni sestanki, kjer obravnavajo tekoče načrte in razrešujejo probleme.	Trimesečni sestanki so poleg obravnave delovnih in poslovnih vprašanj namenjeni druženju (dvakrat letno se tem sestankom pridružijo tudi družine zaposlenih).
Studio Moderna ²¹			Vsake dva do tri mesece organizirajo skupna poslovna kosila, ki so poleg delovnega sestanka namenjena neformalnemu druženju.

Vir: Zupan, 2003

Poleg sestankov pa so za uspešno delo ključnega pomena tudi pogovori vodje s posameznim sodelavcem. V podjetju **Danfoss Trata** vodje spodbujajo, da si vsak mesec vzamejo vsaj eno uro za formalni pogovor s svojimi sodelavci, enkrat letno pa opravijo daljši pogovor o osebnem razvoju. Prav tako je v podjetju **SAS Institute**, sestanek sodelavca in vodje je vsaj enkrat letno, sicer pa po potrebi. Izvajajo tudi letni ocenjevalni pogovor; na njem pregledajo rezultate in načrtujejo cilje za naslednje obdobje. V **SmartComu**²² so za vse zaposlene uvedli "Smart klepet", to je pogovor vodje s sodelavci, v katerem pregledujejo rezultate in določijo cilje za naslednje obdobje. Na "klepetu" načrtujejo tudi

¹⁸ Osnovna dejavnost podjetja je distribucija računalniških delov in opreme ter sestavljanje lastnih računalnikov in njihova prodaja pod skupno blagovno znamko PCX. V letu 2000 je 64 zaposlenih ustvarilo 4,3 milijarde tolarjev prihodkov (Zupan, 2001).

¹⁹ Največje slovensko špedicijsko podjetje s sedežom v Kopru in osmimi poslovnimi enotami v Sloveniji ter skoraj 40 poslovalnicami v tujini. Glavne dejavnosti so mednarodna špedicija, transport in pomorska agencija. V letu 2000 je približno 1500 zaposlenih ustvarilo nekaj več kot 30 milijard tolarjev prometa (Zupan, 2001).

²⁰ Oglaševalska agencija, ki zaposluje 40 sodelavcev. Povezani so v svetovno mrežo oglaševalskih agencij DDB (Zupan, 2001).

²¹ Podjetje za neposredno trženje s podjetji v 12 državah srednje in vzhodne Evrope (Zupan, 2001).

²² Osnovna dejavnost podjetja s sedežem v Ljubljani je gradnja krajevnih, pristopnih in prostranih telekomunikacijskih omrežij ter spremljajoče storitve. V letu 2000 je 76 zaposlenih ustvarilo 3,6 milijarde tolarjev prihodkov (Zupan, 2001).

dejavnosti za nadaljne povečanje uspešnosti. V **Trimu** so najprej razvili "Trimo dialog", ki je bil sprva mišljen kot pogovor vodje s ključnimi sodelavci; zdaj pa velja za vse zaposlene. Dialog ni omejen le na komuniciranje z vodjo; pobudo za pogovor lahko da kdorkoli od zaposlenih, le, da pride do izmenjave idej.

5.3.6 Timsko delo

K popularizaciji timskega dela so v veliki meri prispevale spremembe v tehnologiji in kompleksnosti poslovanja, saj posamezniki niso več zmogli obvladovati poslovnih procesov. Poleg tega je spodbuda za razvoj teh oblik dela prinesel uspeh japonskega gospodarstva, kjer je bilo timsko delo osnovni način reševanja problemov, ki so zadevali produktivnost in kakovost izdelkov. V slovenskih podjetjih je timsko delo ter vključevanje zaposlenih v reševanje problemov in iskanje priložnosti za izboljšave v večini uspešnih podjetjih dobro uveljavljeno. V Sloveniji najdemo veliko projektnih timov in stalne delovne skupine kot obliko timskega dela v proizvodnji in neproizvodnih oddelkih (Zupan, 2001).

V **Hermes SoftLabu** se vsi zaposleni udeležijo vsaj ene delavnice na temo timskega dela. Organizirajo začetne tridnevne in nadaljevalne dvodnevne delavnice, ki so namenjene timom, ki se že nekaj časa ukvarjajo s projekti, da se osvežijo z novo energijo. Najmanj enkrat letno gre tim, ki izvaja daljši projekt, na dvodnevno delavnico nekam ven iz podjetja, kjer gre predvsem za druženje. Timski duh spodbujajo z vsaj eno zabavo med trajanjem projekta; podjetje prispeva protivrednost sto evrov na zaposlenega, člani tima pa izberejo, kako bodo denar porabili. Ponavadi skupaj preživijo konec tedna, ki ga zaznamujejo športne in zabavne igre. Ob oddaji večjih projektov organizirajo zabavo (master release party), ki jo sponzorirajo naročniki in je lahko enotedensko potovanje za celotni tim.

Učinkovitost timskega dela je odvisna od tega, kako tim sestavimo. Raziskave so pokazale, da je za učinkovito timsko delo zelo pomemben proces nastajanja tima, v katerem se med člani utrdijo vezi, porazdelijo se neformalne vloge in oblikuje pripadnost timu (Zupan, 2001: 77). Dokler ta proces ni končan, tim ne deluje s polno učinkovitostjo, saj se namesto s svojimi nalogami ukvarja sam s sabo. Smiselno je, da njegovo nastajanje spodbudimo z različnimi dejavnostmi. Ena od teh je usposabljanje in druženje, kot sem prej že omenila. V tujini delujejo svetovalna podjetja, ki so specializirana prav za nastajanje tima s pomočjo različnih

skupnih dejavnosti, kot so npr. tedenski in krajši programi preživetja v naravi, posebni treningi in skupno reševanje problemov, ki pa s ciljem delovanja tima v podjetju nimajo nobene neposredne veze.

Timsko delo lahko spodbujamo tudi z ureditvijo delovnega prostora. V **Futuri DDB**, kjer vse delo poteka timsko, je celoten prostor odprt. Delovne mize niso razporejene po skupinah, kjer bi zaposleni opravljali isto delo. Izgleda kot klubska ureditev, v kateri je poleg delovnih miz na voljo veliko klubskih otokov, kjer je v prijetnem okolju možno delovno in siceršnje druženje zaposlenih; tako okolje omogoča velik pretok informacij in ustvarjalne energije.

5.3.7 Vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav

Uspešna podjetja se zavedajo, da je uspeh odvisen od nenehnih izboljšav delovnih procesov, proizvodov in storitev. Pri tem pa morajo sodelovati vsi zaposleni; ti zaradi poznavanja delovnih procesov ter znanja in izkušenj najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Poleg tega njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah izboljšav, zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali z vključevanjem posameznikov (Zupan, 2001: 78).

V podjetju **Trimo** so leta 1995 začeli izvajati projekt, ki so ga poimenovali proces kontinuiranih izboljšav (PKI). Zasnovali so ga z namenom, da bi zaposlene spodbudili k dajanju pobud in predlogov za izboljšave. Predlog za izboljšavo je lahko dal vsak zaposleni, bodisi prek vodje bodisi so ga naslovili neposredno na vodstvo podjetja. Vodje zaposlene ves čas spodbujajo, tudi z uveljavljanjem standardov Trima, organizacijske kulture in vrednot podjetja. Razviti želijo kulturo, v kateri bo vsak čutil odgovornost za nenehne izboljšave, zato dela pri projektih PKI ne nagradijo denarno, pač pa zgolj s simboličnimi nagradami. Seveda pa uspešno delo upoštevajo kot merilo za napredovanje. S predlogom za izboljšavo se ukvarja tim, sestavljen iz štiri do osem članov iz različnih oddelkov ali služb, predlagane rešitve pa se predstavijo vodstvu podjetja (Zupan, 2001: 79). V podjetju ves čas poudarjajo pomembnost skupne odgovornosti za podjetje in od vsakega zaposlenega pričakujejo (zahtevajo) vsaj eno izboljšavo na leto. Leta 1999 je bilo v projekt izboljšav vključenih kar 43 odstotkov vseh

zaposlenih, katerih predlogi za učinkovitejše delo so Trimu prihranili kar 45 milijonov tolarjev.

V podjetju **Alupak** proces nenehnih izboljšav vodi tim za kakovost, ki tudi zbira predloge in odobri projekte. Letno v tem procesu sodeluje okrog 40 različnih timov, ki posegajo na vsa področja poslovanja podjetja. Za večjo učinkovitost procesa so veliko pozornosti namenili usposabljanju zaposlenih; najprej so poslali na usposabljanje tri sodelavce, ki so jim namenili vlogo notranjih trenerjev; ti pa so potem znanje prenašali na druge zaposlene. Poleg organiziranega timskega dela lahko podjetje predloge zbira prek nabiralnikov ali z bolj neposrednim spodbujanjem zaposlenih. Lahko pa uporabijo tudi druge načine; v **murskosoboški enoti Zavarovalnice Triglav** je vsak zaposleni dobil namenski blok obrazcev z naslovom "Tudi moj predlog in moje znanje sta pomembna". Zaposlene spodbujajo, da predlog oblikujejo skupaj s sodelavcem, ki mu zaupajo in za katerega so prepričani, da ima vpliv na to, da bo predlog primerno ovrednoten (Zupan, 2001).

6. SLOVENSKA PODJETJA KOT UČEČE SE ORGANIZACIJE - PRIMER

6.1 Revoz, d.d. (Novo mesto)

V Franciji je zakonsko določeno, da je izobraževanje zaposlenih dolžnost vsakega delodajalca in obveza vsakega delavca. Francoski Renault namenja za izobraževanje kar šest odstotkov od mase plač. Pomena izobraževanja se zavedajo tudi v Renaultovem hčerinskem podjetju; Revoz, kjer odbor za izobraževanje vodi predsednik uprave in kjer je kadrovski direktor tudi član uprave. Revoz ima svojo službo za izobraževanje z lastnim izobraževalnim središčem in 13 učilnicami. Letno imajo od sto do sto trideset tisoč ur izobraževanja; pri vodstvenem kadru to znese tudi do dvesto ur na leto na zaposlenega. Več kot polovica izobraževanja je internega, v naslednjih letih naj bi se ta delež dvignil že na 80 odstotkov (Stanković, 2003: 13).

Kot pravi Barbara Kranjc, vodja izobraževanja na Revozu; jih izobraževanje stane veliko manj, kot bi jih sicer, saj ga veliko poteka v Franciji. Plačajo samo letalsko vozovnico, druge stroške nosi Renault. Velikokrat pridejo predavati v Slovenijo tudi strokovnjaki iz Renaulta; razvijajo tudi sistem elektronskega učenja, da se bodo zaposleni izobraževali takrat, ko njim

najbolj ustreza, s tem bodo stroški nižji. V Revozu oblikujejo cilje glede na cilje in politiko Renaulta; velekoncern določa kaj želi od njih, in glede na to oblikujejo cilje. Zato je večina izobraževanja skupinskega (npr. o vrednotah podjetja), manj pa individualnega. V Revozu imajo tudi nekaj učnih pogodb²³ s posameznimi zaposlenimi, predvsem glede učenja jezikov, coachinga (op.p. treninga), optimalne učinkovitosti zaposlenih. Usposabljanje *Optimalna učinkovitost zaposlenih* so razvili na Renaultu, Revoz je njihov sistem prevzel in prilagodil za Slovenijo. Projekt na Revozu je slonel na petih načelih (Stanković, 2003: 13):

- udeležba je bila prostovoljna (zaposleni so morali izraziti željo po vključitvi),
- program je bil prilagojen posameznemu delavcu (vse vsebine modulov so bile prilagojene posameznikovemu predznanju, njegovemu načinu razmišljanja...),
- pedagogika je bila vezana na delovne situacije, s katerimi so se zaposleni srečevali v delovnem okolju,
- izobraževanje je bilo vedno v povezavi z delovnim okoljem (deloma je potekalo v učilnici, deloma na terenu, v obratu oziroma delovnem okolju),
- sodelovanje je potekalo v vseh fazah, od direktorja do vodij delovnih enot oziroma prvih nadrejenih (vodja je usmeril in napotil delavca na izobraževanje),

Pred začetkom usposabljanja so na Revozu preizkusili znanje in veščine udeležencev in na podlagi tega načrtali usposabljanje. Preizkusi so bili sestavljeni iz opravljanja različnih vaj, samoocene in ocene izobraževalcev. Projekt *Optimalna učinkovitost zaposlenih* je sestavljen iz dveh programov. Prvi je program *Izobraževanje – Pregled znanja – Usmeritev*, ki traja sedem dni in je pravzaprav vstopni program v proces usposabljanja. Dostopen je vsem zaposlenim, ne glede na to, na kateri ravni v podjetju so zaposleni. Cilj tega programa je pripraviti delavca do tega, da sam opravi pregled svojih znanj in opredeli, kako se bo vključil v izobraževalni program. Odločitev o tem, kako bo nadaljeval usposabljanje, sprejmejo na t.i. tripartitnem pogovoru, v katerem sodelujejo delavec, vodja in strokovni sodelavec, ki je vodil usposabljanje. Na tem pogovoru delavec predstavi svojo oceno veščin, znanj in vedenjskih lastnosti, ki jo je med usposabljanjem pripravil s pomočjo različnih vaj. Program strokovnost 2 je nadaljevanje procesa, katerega cilj je izboljšati strokovno usposobljenost delavca. Tega

²³ Učna pogodba je v bistvu učni načrt. Omogoča nam, da se pri oblikovanju učne dejavnosti osredotočimo na posameznika in ne toliko na vsebino oziroma na učitelja. Zaradi tega je še posebno primerna za projektni način učenja; projektno delo, pri katerem posameznik samostojno obdela učno snov; za programe, pri katerih imajo udeleženci zelo različno stopnjo izobrazbe; za akcijsko učenje, ki mora pokazati takojšnje rezultate v praksi; za oblikovanje daljših individualnih razvojnih izobraževalnih načrtov itd. (Stanković, 2003: 13).

sestavljajo štiri vsebinski sklopi, ki trajajo po štiri dni; kakovost, obdelava informacij in komuniciranje, reševanje problemov ter vzdrževanje znanj prve ravni.

V Revozu uporabljajo učne pogodbe pri usposabljanju *potencialov* oz. sposobnih in perspektivnih kadrov. Tako izobraževanje poteka na štirih različnih ravneh; poimenovali so jih RM 0, RM 1, RM 2 in III C (Stankovič, 2003: 13). RM 0 je namenjena svežim diplomantom; zberejo jih dvakrat na leto, v enem dnevu jih predsednik Renaulta popelje po organizaciji in jim pojasni bistvo Renaulta ter organizacijske cilje, vrednote. RM 1 je namenjena mladim potencialom od 30. do 32. leta (starost je strogo omejena), za katere sklepajo, da veliko obetajo. RM 2 pa potencialom do 40. leta starosti, ki so v bistvu posamezniki, ki so se že izkazali s svojim delom. Medtem pa je usposabljanje III C namenjeno najvišjemu vodstvu. Od leta 2002 imajo na Revozu tudi t.i. *coaching*. To je zelo individualno izobraževanje; z njim so začeli pri vodstvu, ki je treniralo svoje podrejene, nato so ti trenirali svoje podrejene in tako naprej. Vsi so za vsakega posameznika, ki so ga trenirali, izdelali učno pogodbo; coaching je v bistvu razvoj sodelavca, tako da je dolgoročen proces in ne le enkratno dejanje.

Velike mednarodne korporacije ustanavljajo svoje univerze in mogočne izobraževalne centre; Revoz ima enega izmed največjih v Sloveniji. V Revozu so si zastavili cilj postati učeča se organizacija, katere glavni kapital je znanje zaposlenih, odprtost do ljudi in novih zamisli, inovativnost, trdne moralne vrednote, pogum, samozavest ter skrb za stranke, sodelavce in skupne cilje. Poslanstvo izobraževalnega centra Revoz je svetovati vodstvu na področju izobraževanja, skrbeti za izvedbo strategije in politike podjetja prek izobraževanja in zagotoviti usposabljanje, ki bo omogočilo, da bo vsak zaposleni usposobljen za izvajanje svojih nalog in za učinkovito doseganje ciljev podjetja (Zupan, 2001: 95). Dejavnosti izobraževalnega centra, ki so vpete v cilje in politiko podjetja, imajo danes pomembno vlogo pri uvajanju novih metod dela in nove tehnologije oziroma delovnih sredstev v proizvodnji. V centru so zastavili pester in obsežen program, ki zaposlenim omogoča poglobljati poklicna znanja, napredovati v lastnem poklicu ali se usposobiti za delo na delovnem mestu. Vsa usposabljanja so strokovno vodena in nadzorovana; pri tem je izredno pomemben proces načrtovanja izobraževanja, kjer se določajo viri potreb po znanju, odvisni od letnih osebnih pogovorov, usposobljenosti posameznika in predvidenega načrta napredka ter politike in ciljev podjetja.

6.2. Trimo, d.d. (Trebnje)

Kot je bilo že večkrat omenjeno, znanje danes predstavlja ključni dejavnik konkurenčnosti. Zato uspešna podjetja namenjajo usposabljanju zaposlenih veliko pozornosti in tudi precej sredstev. Z uspešnimi programi usposabljanja so v Trimu dosegli, da je več kot polovica zaposlenih usposobljenih za delo na dveh ali več delovnih mestih. Takšna večkratna usposobljenost zaposlenih podjetju omogoča veliko prožnost glede na obseg in vrsto proizvodnje.

"Pri primerjavi teoretičnih modelov učečega se podjetja (USP), ki se bolj množično pojavljajo v zadnjem obdobju, ugotavljamo, da smo v Trimu začeli sistematično razvijati posamezne elemente USP, še preden smo jih poznali. V to so nas prisilili razmere v poslovnem okolju in vprašanja, kako delovati in kaj je pomembno, da zaposlene pritegnemo k uresničevanju strateških ciljev," je mnenja Marta Strmec, vodja splošnega sektorja (Stanković, 2004: 15).

V Trimu so mnenja, da je vizija prva, ki kaže smer in cilj. Oblikuje jo vodstvo; zaposleni pa jo razumejo in podprejo, to je za uspeh nujno. Glavna direktorica Tatjana Fink v okviru izobraževalnih vsebin vsako leto predstavi vizijo in cilje podjetja, pri čemer poseben poudarek nameni širjenju in utrjevanju skupnih vrednot podjetja. Izobraževanje poteka v več skupinah in traja skoraj en mesec. Tako je vizija mnogo bolj razumljena, kot če bi jo zaposlenim posredovali vodje z različnih položajev na hierarhični lestvici in bi se pri vsakem nekaj naboja izgubilo. Da se je to izkazalo za dober koncept, kažejo tudi rezultati merjenja organizacijske klime, kjer zaposleni zelo dobro ocenjujejo poznavanje in podporo poslanstvu, viziji in ciljem podjetja (Stanković, 2004: 15). Drug pomemben element pri širjenju koncepta USP je nenehno izobraževanje vseh zaposlenih. V Trimu se zaposleni izobražujejo več kot 40 ur letno. Njihov cilj je, da bi izobraževanju vsak namenil vsaj 15 ur na leto. Zaposleni naj bi sami skrbeli za svoj strokovni in osebni razvoj, podjetje pa jim je pri tem v pomoč. Vodje so neposredno odgovorni za ugotavljanje potrebnega znanja za uspešno rast področja, ki ga pokrivajo, ter za dogovarjanje o izobraževalnih vsebinah z zaposlenimi na letnih razgovorih. V Trimu so v program usposabljanja vključeni vsi zaposleni v podjetju; v letu 1998 je željo po usposabljanju izrazilo 96 odstotkov zaposlenih (Zupan, 2001: 90). V začetku je usposabljanje potekalo zgolj med delovnim časom, zdaj pa ga zaposleni več kot polovico

opravijo v prostem času. Na tak način krepijo zavest, da je vsak odgovoren za lastno usposobljenost.

Seveda pa je še bolj kot pridobivanje znanja, pomembno njegovo prenašanje; tako na druge zaposlene kot tudi na partnerje ter v uporabne izdelke. Znanje se v Trimu prenaša prek stalnih in začasnih timov in koordinacijskih sestankov, v katere so vključeni zaposleni iz različnih delov delovnega procesa. Zelo močna skupina je Trimu Strokovni svet, ki ga sestavljajo strokovnjaki z razvojnega, komercialnega in proizvodnega področja, ki se vsak teden srečujejo in sprejemajo razvojno pomembne odločitve. K sodelovanju povabijo tudi zunanje strokovnjake iz različnih izobraževalnih organizacij in inštitutov doma ali v tujini. Pri tem se močno razvijajo socialno in organizacijsko omrežje in sistemsko mišljenje.

6.3 Nova Ljubljanska banka, d.d. (Ljubljana)

V Novi Ljubljanski banki že od leta 1974 zagotavljajo načrtno, sistematično in celovito izobraževanje zaposlenih, saj je to eden izmed dejavnikov za doseganje večje konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja banke. Zavedajo se, da specifično usposobljenih kadrov ni mogoče kupiti na trgu, zato že nekaj let delujejo kot učeča se organizacija, za kar so leta 2000 in 2002 pridobili naziv "Na poti k učečem se podjetju", ki ga podeljuje Inštitut za učeče se podjetje (Stanković, 2003: 13).

V izobraževalnem centru Nove Ljubljanske banke (NLB) so načrtno razvijanje veščin vodilnih sodelavcev začeli že v letih 1993 in 1994. V zadnjih dveh letih zaradi intenzivnih tehnoloških in organizacijskih sprememb pozornost namenjajo veščinam, povezanim z uvajanjem sprememb v banki ter z novim načinom vodenja, ki temelji na usmerjanju, svetovanju in pooblaščenju sodelavcev (Zupan, 2001: 98).

V skupini NLB imajo interno in eksterno izobraževanje. Pri internem se zaposleni izobražujejo v skladu z razpisanimi programi s področja bančnega in finančnega poslovanja ter funkcionalnih znanj in veščin (v izobraževalnem katalogu imajo več kot 150 izobraževalnih programov). Programi so namenjeni natančno določeni skupini zaposlenih. Večina tistih, ki poučujejo, so njihovi zaposleni; teh je kar 129. Sodelujejo tudi z 21 zunanjimi izvajalci. Pri posredovanju znanja uporabljajo različne metode, ki zagotavljajo

aktivno udeležbo in učenje na primerih. Nadgradnjo obstoječega internega sistema izobraževanja, so v NLB pričeli z razvojem "Bančne šole Skupine NLB", katere glavni namen je povečati konkurenčno prednost organizacije. Udeležba na posamezni šoli oz. modulu zahteva določeno predznanje, ki ga bodo preverjali; po vsakem uspešno končanem modulu bo udeleženec pridobil interni certifikat oz. licenco. Zunanje izobraževanje pa namenjajo posameznikom, ki potrebujejo posebno znanje in jih je premalo, da bi zanje pripravili interno izobraževanje, s to obliko izobraževanja pa tudi vzdržujejo stike s svojimi strokami.

V NLB si prizadevajo tudi za širše razumevanje razvoja zaposlenih. To dosegajo s spodbujanjem kroženja zaposlenih med različnimi organizacijskimi deli banke, organiziranjem strokovnih praks zaposlenih v tujini in tujih bančnih delavcev v Skupini NLB, usposabljanjem na delovnem mestu in graditvi zavedanja vloge vodje pri razvoju posameznika na delovnem mestu. Velik pomen pripisujejo temu, da je večina zaposlenih vključena v proces izobraževanja. Od tega predstavlja 55,31 odstotka interno izobraževanje, 33,80 odstotka programi usposabljanja na delovnem mestu, 10,89 odstotka pa izobraževanje zaposlenih v zunanjih institucijah (Stanković, 2003: 13).

Med metodami usposabljanja najdemo vse manj klasičnih predavanj in seminarских oblik, vse več je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Zelo zanimiv sistem usposabljanja najdemo pri uvajanju sprememb v poslovno mrežo NLB. Člani posebne projektne skupine v okviru širšega programa Sigma uvajajo sistem spremljanja uspešnosti in nagrajevanja v poslovno mrežo, ki naj bi ob drugačni organizaciji dela povečal tržno naravnost in poslovno uspešnost (Zupan, 2001: 99). Ključna podpora uvajanju sprememb je obsežno usposabljanje, s katerim ustrezno spreminjajo razmišljanje in način dela zaposlenih v poslovalnicah. V ta namen izvajajo treninge, ki so v celoti prilagojeni potrebam določenega okolja, delno na osnovi informacij iz splošne ankete o organizacijskem ozračju, preostalo pa izkušeni trenerji sproti prilagajajo glede na odziv skupine. Trenerji so se usposabljali na delavnicah Train the Trainer, poleg tega pa veliko s samostojnim izobraževanjem. Da bi s treningi dosegli drugačno razmišljanje pri dovolj velikem številu zaposlenih in bi spremembe v določenem okolju lahko zaživele, trening poteka za vse zaposlene iz ene poslovalnice hkrati, in to kar v njihovih prostorih. Osnovni program zajema štiri enoinpolurne sklope: spremembe in značilnosti procesa spreminjanja, odnos do sebe in drugih, prodajo in odnos do strank in timsko delo. Na teh treningih udeleženci ves čas dejavno sodelujejo, saj so metode predvsem poglobljanje vase in igre vlog.

V enem letu so na tak način izvedli približno 120 osnovnih programov (po štiri treninge) in skupaj približno 600 treningov (Zupan, 2001: 100).

7. INŠTITUT ZA UČEČE SE PODJETJE

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (IUSP), je bil kot neprofitni zavod registriran v januarju 2001. Ustanovilo ga je 18 večjih in poslovno uspešnih slovenskih podjetij z namenom uveljavljanja koncepta učeče se organizacije v praksi slovenskih podjetij. Nekateri od ustanoviteljev so: Aero d.d., DHL International d.o.o., Gorenje d.d., Hotel Lev d.d., Johnson Controls-NTU d.o.o., Lek d.d., LIP Radomlje d.d., Mladinska knjiga Založba d.d., Mura European fashion design d.d., Nova Ljubljanska Banka d.d., Poslovni sistem Mercator d.d., Primorje d.d., Sava d.d., SCT d.d., Socius d.d., Trimo d.d., Vegrad d.d., Zdravilišče Radenska d.d. itd.

Poslanstvo inštituta USP je pospeševanje razvoja znanja v podjetjih z namenom, da bi se dosegla večja poslovna uspešnost.

7.1 Organi inštituta

Organa inštituta USP sta Svet Inštituta, ki ga sestavljajo predstavniki ustanoviteljev in članov, ter Znanstveno programski svet, katerega člani so uveljavljeni domači in tuji strokovnjaki.

Svet inštituta USP spremlja delovanje zavoda in uprave. Sestavljajo ga predstavniki ustanoviteljev in članov. Predsednik Sveta Inštituta USP je Janez Bohorič, predsednik uprave Sava Kranj.

Znanstveno programski svet obravnava vprašanja s področja strokovnega dela Inštituta USP in ostale naloge opredeljene v Statutu Inštituta USP. Sestavljajo ga domači in tuji strokovnjaki s področja učeče se organizacije iz teorije in prakse. Predseduje mu prof.dr. Stane Možina.

7.2. Dejavnost inštituta

Med dejavnosti inštituta spadajo:

- ❖ raziskave teorije in prakse učeče se organizacije / podjetja doma in v tujini,
- ❖ sodelovanje in povezovanje s sorodnimi inštitucijami doma in v svetu (ECLLO, Sol, GZS, Univerza),
- ❖ aplikacija (projekti) koncepta učeče se organizacije v prakso,
- ❖ usposabljanja: šolanje trenerjev in svetovalcev v podjetjih,
- ❖ povezovanje učečih se podjetij:
 - srečanje strokovnjakov s področja USP,
 - razvojno tehnološke delavnice za povečanje konkurenčne sposobnosti članov,
 - promocija članov Inštituta USP v javnosti (vsakoletna podelitev priznanj najboljšim "Na poti k učečemu se podjetju").

7.3 Top projekti IUSP

Glavni projekti inštituta so:

- **gospodarjenje z znanjem:** kakšna je vizija znanja v podjetju, katera znanja in kompetence obvladuje, kako prenašati znanja med ljudmi, kako z učinkovitejšo uporabo znanj doseči višjo produktivnost in optimizacijo procesov itd.,
- **slovenski standard USP – S10** – 10 standardov koncepta učeče se organizacije,
- **USP - K8** – projekt dolgoročne implementacije koncepta učeče se organizacije v podjetje,
- **inovacijski forum:** pospeševanje inovacijske dejavnosti v podjetjih na nacionalni ravni,
- **trening "MOJ TIM"**- znanja za vodenje timov,
- **vodenje s cilji** – od strateškega do ciljnega vodenja posameznikov,
- **merjenje korporacijske kulture.**

7.4 Raziskava "Na poti k učečem se podjetju"

Inštitut za učeče se podjetje v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, enkrat na leto tradicionalno izvaja raziskavo "Na poti k učečem se podjetju" z namenom izboljšanja konkurenčne sposobnosti slovenskih podjetij. Raziskava je usmerjena na 400 največjih slovenskih organizacij. Cilj raziskave je:

- ✓ spodbujanje uporabe koncepta USP med slovenskimi podjetji kot pristopa, ki omogoča učinkovitejše spremljanje podjetja, uspešnejše soočanje z globalno konkurenco in povečevanje poslovne uspešnosti podjetij,
- ✓ ugotoviti tiste elemente koncepta USP, kjer so potrebne dodatne spodbude iz makro okolja,
- ✓ izbor podjetij, ki so v tekočem letu najbolj razvila elemente koncepta USP,
- ✓ promocija odličnih podjetij s podelitvijo priznanja *Na poti k USP*.

Uporabila sem podatke raziskave "Na poti k učečem se podjetju" iz leta 2001, ker so bili edini dostopni. Na Inštitutu za učeče se podjetje niso želeli dajati najnovejših podatkov.

Metodologija raziskave za leto 2001

Vzorčni okvir

Raziskava je zajela 400 največjih slovenskih gospodarskih družb, ki so bile izbrane iz i bona (i bon 2000, 2000) po kriteriju števila zaposlenih.

Realiziran vzorec

Prejeto je bilo 83 veljavnih odgovorov oz. dosežena je bila 21 % odzivnost.

Čas izvajanja raziskave

Raziskava je bila izvedena v drugi polovici februarja in prvi polovici marca 2001.

Uporabljena metodologija

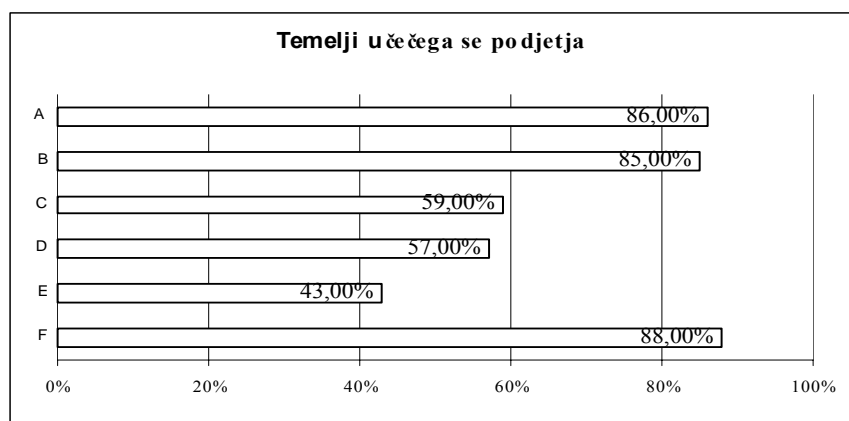
Za ugotavljanje stanja je bilo uporabljeno pisno anketiranje. Na direktorje izbranih družb so bili po pošti poslani anketni vprašalniki. Po pretoku meseca dni so bili tisti prejemniki, ki vprašalnikov še niso vrnil, telefonsko naprošeni k sodelovanju v raziskavi.

Anketni vprašalnik

Zasnovan je bil na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in je na predlog članov znanstveno programskega sveta doživel nekaj dopolnitev. Vseboval je več sklopov zaprtih in odprtih vprašanj s področij preoblikovanja klasičnega podjetja v učeče se podjetje. Pri snovanju raziskave so bili upoštevani koncepti preoblikovanja klasičnega podjetja v učeče se različnih avtorjev (Češnovar, 2001).

Ugotovitve raziskave "Na poti k učečem se podjetju" iz leta 2000

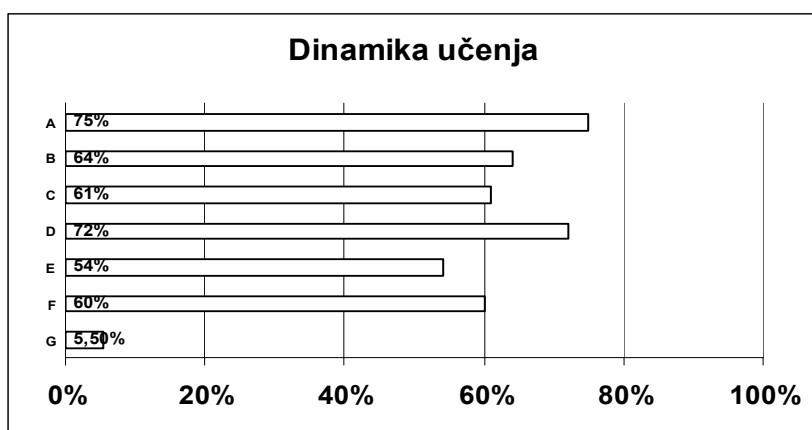
V letu 2000 so imela sodelujoča podjetja v raziskavi (Češnovar, 2001) v veliki meri že izoblikovane **temelje za razvoj koncepta učeče se organizacije**, kar se odraža v tem, da so podjetja že imela v 86 % primerov pisno opredeljeno strategijo podjetja (A) in v njej v 59 % primerov zapisano tudi koncept učečega se podjetja (C). Vodstvo podjetja je v 85 % (B) primerov že podpiralo vizijo učečega se podjetja. Sodelujoča podjetja so imela v 88 % primerov (F) že pridobljen certifikat s področja celovitega obvladovanja kakovosti. Med pridobljenimi certifikati z 62 % prevladuje standard ISO 9000. Na področju sistematičnega spreminjanja kulture pri uvajanju koncepta učeče se organizacije, so podjetja imela še rezervo, kar se odraža v tem, da so bili osnovni standardi kulture zapisani v 57 % (D) primerov in da je bil kodeks obnašanja opredeljen le v 43 % (E), (Tabela: 5.4: Temelji učečega se podjetja):



VIR: Češnovar, 2001

Poglejmo, kakšna je bila **dinamika učenja** v proučevanih podjetjih; v anketiranih podjetjih je bilo pridobivanje novih znanj v 76 % (A) primerov usmerjeno v doseganje ciljev podjetja, pri

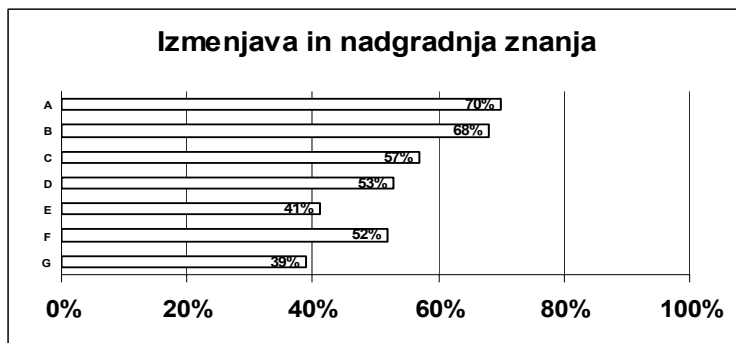
čemer so zaposleni v 64 % (B) primerov videli nenehno učenje kot pomembno dejavnost v podjetju. V 61 % (C) primerov je bila odgovornost za učenje že na ravni posameznika, menedžment je v 54 % (E) primerov že načrtoval učenje skupaj s svojimi podrejenimi, v 72 % (D) pa že prevzemal vlogo mentorja in obenem vzpodbujal učenje svojih podrejenih. Za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, so podjetja v povprečju namenila 5,5 % (G) delovnega časa, pri čemer so podjetja imela še rezervo v primerjavi z razvitimi učečimi se podjetji v svetu, kjer namenjajo usposabljanju tudi do 10 %. V nenehno učenje je bilo v preučevanih podjetjih vključenih 60 % (F) zaposlenih, medtem ko naj bi bili v učečem se podjetju v nenehno učenje vključeni vsi zaposleni (Češnovar, 2001: 418). Podatki so prikazani v tabeli 5.5: Dinamika učenja:



Vir: Češnovar, 2001

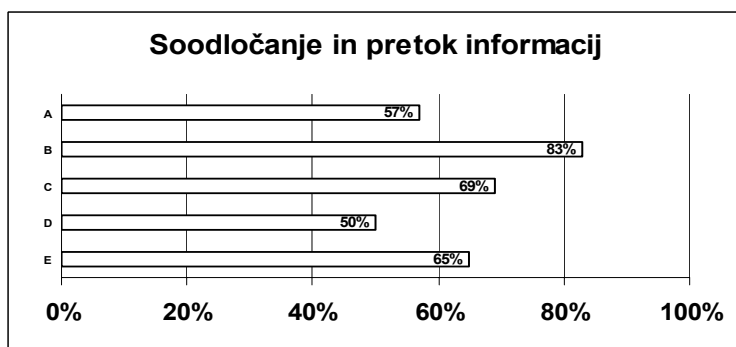
Na področju **izmenjave in nadgradnje znanja** pa so bili rezultati sledeči: učenje je potekalo na vseh ravneh in med oddelki v 70 % (A) primerov, pri čemer je vodstvo v 68 % (B) primerov dalo prednost timskega delu, ki omogoča prenos informacij in znanja med različnimi udeleženci v podjetju. Izmed proučevanih oblik izmenjave znanja so imela podjetja še največjo rezervo pri vključevanju kupcev v usposabljanje v podjetju in izmenjavi njihovega znanja z znanjem svojih dobaviteljev. Pri oblikah izmenjave znanja med poslovnimi partnerji so podjetja najpogosteje uporabljala sestanke (v 36%), predstavitve (v 20 %) in izobraževanje (13 %). V manjši meri pa so se podjetja posluževala skupnih razvojnih projektov, kjer je pretok informacij in znanj največji. V večji meri so bili ustvarjeni pogoji za prenos znanja med zaposlenimi in oddelki znotraj podjetja, saj so zaposleni delili svoje znanje z drugimi zaposlenimi v 57 % (C) primerov. Pri uporabi informacijske tehnologije so imela podjetja še rezervo, kar se je odražalo v nizkem deležu uporabe programskih sistemov za zbiranje in prenos znanja - 39 % (G) in uporabi računalniških programov za učenje - 52 % (F) . V 53 % (D) pa so podjetja izjavila, da znanje izmenjujejo tudi s svojimi dobavitelji. Nekatera podjetja

imajo takšno prakso, da k učenju in treningom povabijo tudi najpomembnejše kupce podjetja; takih podjetij je kar 41% (E). Podatki so prikazani v tabeli 5.6: Izmenjava in nadgradnja znanja:



Vir: Češnovar, 2001

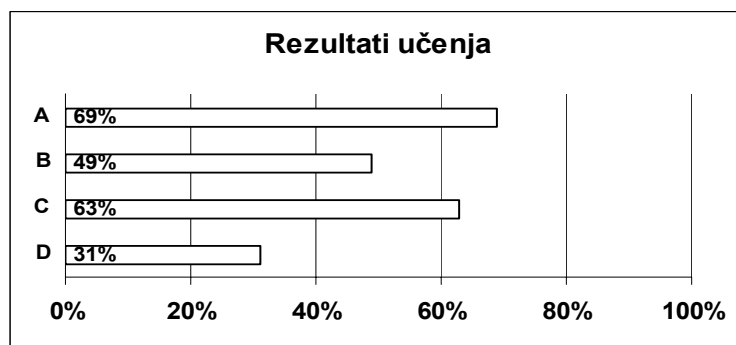
Na področju **soodločanja in pretoka informacij** so se zaposleni v proučevanih podjetjih v 83 % (B) primerov obveščali o doseženih letnih ciljnih poslovanja in v 69 % (C) primerov redno prejeli informacije o doseženih finančnih rezultatih poslovanja. V 57 % (A) primerov so zaposleni že aktivno iskali informacije za izboljšanje svojega dela. Zaposleni so v 65 % (E) primerov tudi sodelovali pri reševanju problemov v podjetju in le v 50 % (D) pri sprejemanju odločitev v podjetju. Podatki so prikazani v tabeli 5.7: Soodločanje in pretok informacij:



Vir: Češnovar, 2001

Uspešnost uporabe **pridobljenega znanja** je odvisna od opredelitve znanj, ki izhajajo iz ciljev podjetja, procesa razvoja znanja in iz ustreznosti elementov organizacijske kulture, ki stimulirajo uporabo novih znanj v praksi. V proučevanih podjetjih so zaposleni v 69 % (A) primerov s pridom uporabljali novo pridobljeno znanje pri svojem delu, pri čemer so podjetja le v 49 % (B) primerov nagrajevali vse vrste učenja. Med oblikami nagrajevanja učenja so podjetja najpogosteje uporabljala napredovanje, in sicer v 39 %, denarne nagrade v 25 % in razne druge bonitete v 23 %. Kot zelo pomembno obliko stimuliranja učenja so podjetja zelo

redko, le v 4 % primerov uporabljala nematerialne oblike stimulacij, kot na primer pohvale, javna priznanja, promocijo rezultatov učenja pred kolektivom, ki so po Davenportu v nekaterih okoljih celo pomembnejše od materialnih oblik (Češnovar, 2001: 419). Kazalnike za merjenje ustvarjanja novega znanja, kot so npr. BSC, Skandiin Intellectual Capital Navigator, Sveiby Intangible Assets Monitor, je uporabljalo le 31 % (D) anketiranih podjetij. Med naštetimi kazalniki so podjetja v največji meri uporabljala BSC – Kaplanov sistem uravnoteženih kazalnikov. Nizek delež spremljanja rezultatov učenja se je odražal tudi v manj racionalnih naložbah v novo znanje, saj je le to po mnenjih anketiranih prispevalo k večji poslovni uspešnosti podjetij le v 63 % (C). Med rezultati učenja so podjetja v najvišjem odstotku navajala izboljšanje kakovosti (14 %), nižje stroške (13 %), večjo fleksibilnost zaposlenih (11 %) in večji obseg prodaje (10 %). Podjetja pa so le v 6 % ocenila, da se je kot rezultat učenja izboljšala inovativnost v podjetju, iz česar lahko sklepamo, da imajo podjetja še veliko rezervo v elementih organizacijske kulture, ki stimulira razvoj novih idej, in v organizacijskih procesih, ki omogočajo izmenjavo znanj, idej in izkušenj (Češnovar, 2001: 419). Podatki so prikazani v tabeli 5.8: Rezultati učenja:



Vir: Češnovar, 2001

Ugotovitve raziskave

Raziskava je pokazala, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih že začeli. To se kaže predvsem na strateški ravni z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v strategijah podjetij (v 59 %). Velik je tudi delež pridobljenih certifikatov kakovosti (88 %), prav tako se v veliki meri že kaže podpora menedžmenta konceptu učeči se organizaciji (85 %). Opazen je tudi relativno velik delež učenja v podjetjih (70%).

Medtem pa so podjetja še "šibka" na področjih vključevanja kupcev in dobaviteljev v procese podjetja, v podpornih okoljih, ki omogočajo nadgradnjo znanja, kot na primer v elementih organizacijske kulture, ki pospešujejo pridobivanje, uporabo in izmenjavo znanja. Prav tako bi podjetja morala izboljšati organizacijske procese, informacijsko tehnologijo in se več tudi osredotočiti na kvaliteto merjenja učenja, saj imajo na teh področjih še največ možnosti za izboljšave.

Nizka odzivnost podjetij na raziskavo je pokazala, da imajo slovenska podjetja še veliko notranjo rezervo v človeških virih. V raziskavi so večinoma sodelovala podjetja, ki se zavedajo pomena koncepta učeče se organizacije na njihovo konkurenčno sposobnost.

8. UGOTOVITVE NALOGE IN SKLEPNE MISLI

Sodobne učeče se družbe se na nov način lotevajo načrtovanja, vodenja, organizacije in nadzorovanja poslovanja ter razvijajo pretok informacij znotraj organizacije. Eden njihovih največjih izzivov je vstop v ekonomijo znanja. Znanje in informacije postajajo osnova konkurenčne prednosti in najpomembnejši organizacijski kapital. Izzivi, s katerimi se srečujejo organizacije na začetku 21. stoletja, so povsem drugačni od tistih v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja, zato se koncepti in teorije organizacij še vedno razvijajo. Največji izziv sodobnega menedžmenta je sposobnost prilagajanja naglim spremembam in zmožnost hitrega ter neprestanega učenja, cilj pa učeča se organizacija. Ali je učeča se organizacija v Sloveniji izziv ali realnost?

Slovenski menedžment se še ni povsem prilagodil ekonomiji znanja, kjer so ključna konkurenčna prednost zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Zato ima pri usposabljanju za učinkovitejše ravnanje s človeškimi viri še velike rezerve. Res pa je, da rezultati raziskave "Na poti k učečem se podjetju" kažejo na spremembe na tem področju. Hipotezo, ki sem jo zastavila na začetku diplomskega dela ne bi mogla ne potrditi ne ovreči. Po rezultatih raziskave in zbranim gradivom, lahko rečem, da se slovenska podjetja v zadnjem času vse bolj zavedajo pomembnosti sodelavcev. O tem pričajo tudi stalno povečevanje naložb v zaposlene, vse bolj izpopolnjeni sistemi informiranja in izražena vloga, ki jo imajo ljudje v podjetjih. Menim, da imajo slovenska podjetja kulturo znanja že vgrajeno. Seveda pa je od njih odvisno, kako bodo to kulturo širila.

V raziskavi "Na poti k učečem se podjetju" so sodelovala predvsem podjetja, ki imajo koncept učečega se podjetja že nekaj časa implementiran v svoji sredini in se zavedajo pomembnosti tega. Druga so sodelovala zaradi prestiža in občutka priznanja. Ravno zaradi prvih, je koncept učeče se organizacije, dobil povod za njegovo širjenje. Podjetja, ki se zavedajo, *da to kar so znala včeraj, komaj še zadošča za danes, nikakor pa ne za jutri*, bodo pobudniki za širjenje tega koncepta. Taka podjetja bodo večala intenzivnost razširjenosti koncepta najprej v lastnih sredinah, z zgledom pa posredno tudi v drugih sredinah, ki jim bodo sledile. Srečanja in izmenjava izkušenj med učečimi se podjetji, bo spodbudila podjetja, da sama začnejo razvijati projekte na tem področju.

Podjetja, ki so se npr. še pred desetimi leti "smejala" izobraževanju in usposabljanju, so zdaj glede te teme popolnoma resna. Ko si nekoč potreboval kakovostno delovno silo, si preprosto odšel na trg in jo tam tudi dobil. Zdaj to ni več tako preprosto, konkurenca je huda. Zato podjetja raje oblikujejo svoje talente, svoj intelektualni kapital. Če so nekoč rekrutirala, je zdaj njihova prednostna naloga obdržati in razvijati lastno delovno silo. Tuja podjetja zaradi konkurence iščejo delovno silo po vsem svetu. Zdaj, ko je Slovenija odprla svoja vrata Evropi, bodo tuji menedžerji hitro ugotovili, da se za slovenskimi mejami skriva veliko izobraženih in usposobljenih ljudi, ki poleg vsega govorijo še tuje jezike. Na to možnost morajo podjetja računati in se tudi primerno odzvati, da ne bi spodbudile "bega možganov".

Za večjo razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji bi bilo potrebno storiti veliko:

- zvišati raven zavedanja o pomenu elementov koncepta na konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva, k čemer lahko prispeva vladna podpora konceptu,
- podpirati uspešna učeča se podjetja s pomočjo podeljevanja nagrad,
- razmišljati o medsebojnem povezovanju učečih se podjetij,
- uvesti svetovanja podjetjem pri uvajanju koncepta učeče se organizacije,
- razviti bolj učinkovite procese izobraževanja,
- boljše oz. večje sodelovanje Inštituta, GZS-ja s konkretnimi gospodarskimi projekti.

9. LITERATURA:

9.1: Samostojne publikacije:

1. BERTONCELJ, Lidija; GREBENŠEK, Anton; HOJAN, Tatjana; HUZJAN, Štefan; KEJŽAR, Ivan; KOPAČ, Tine; PAVLIHA, Milan; PETEK, Mihael, PUČKO, Alenka; VOGRIČ, Marija (1994): Razvoj izobraževanja v podjetjih na Slovenskem (1945-1994)
2. DOHMEN, Gunther (1996): Lifelong Learning. Guidelines for a modern education policy. Bonn: Federal Ministry of Education, Science, Research and Technology.
3. EDWARDS, Richard (1997): Changing places? Flexibility, Lifelong Learning and a Learning Society. London and New York. Routledge
4. FERJAN, Marko (1999): Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj
5. JELENC KRAŠOVEC, Sabina (2003): Univerza za učečo se družbo. Sophia, Ljubljana
6. JERAM, Roman (1994): Sestavine učeče se organizacije. Diplomsko delo, Ljubljana
7. JEROVŠEK, Janez (1980): Izobrazba in ekonomska uspešnost. DDU UNIVERZUM, Ljubljana
8. KOVAČ, Jure (1999): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Moderna organizacija, Kranj
9. MIHALIČ, Traudi, AMBROŽ, Milan (1996): Samorazvoj za konkurenčnost organizacije. Visoka šola za socialno delo, Ljubljana
10. MIRČEVA, Jasmina (2000): Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu. Andragoški center Republike Slovenije
11. SENGE, Peter (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday
12. SENGE, Peter et al. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, Doubleday
13. SWIERINGA, Joop, WIERDSMA, Andre (1992): Becoming a Learning Organization. Addison Wesley Publishing Company
14. TITMUS, Colin (1989): Lifelong Education for Adults: An international Handbook. Pergamon Press, Oxford
15. VILA, Antun (2000): Organizacija v postmoderini družbi. Moderna organizacija, Kranj
16. ZUPAN, Nada (2001): Nagradite uspešne. GV Založba, d.o.o., Ljubljana

9.2 Članki v revijah oziroma zbornikih

17. BERLOGAR, Janko (2000): »Učeča se organizacija v teoriji in praksi«. Organizacija, 33, št. 5, str. 317-312
18. ČEŠNOVAR, Tone (2001): »Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji«. Organizacija, 34, št.7, str. 415-421
19. DIMOVSKI, Vlado; KORELC, Vesna (2000): »Prispodoba organizacije kot možganov«. Organizacija, 33, št.6, str. 384-391
20. FINEGOLD, David. (1998): »The New Learning Partnership«. The Jossey-Bass: Business and Management Series
21. GARVIN, David (1998): »Building a Learning Organization. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, str. 47-81
22. MOŽINA, Stane (2000): »Učeča se organizacija«. Organizacija, 33, št. 7, str. 468-471
23. MOŽINA, Stane (2001): «Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje«. Organizacija, 34, št. 6, str. 341-343
24. PIRC, Aleša (2000): »Učenje združbe in ravnanje z znanjem«. Finance, št 147, str.31
25. STANKOVIĆ, Tanja (2003): »Delavcem moramo omogočiti, da lahko delajo dobro«. Delo 22.7., št.29, str.13
26. STANKOVIĆ, Tanja (2004): »Trimo Trebnje: prisilile so nas razmere v poslovnem okolju. Delo 22.6., št.144, str.15
27. TREVEN, Sonja (1994): »Značilnosti učeče se organizacije«. Organizacija in kadri, 27, št.6, str. 563-572

9.3 Ostali viri

28. <http://www.i-usp.si/slo/predstavitev/,11.4.2004>
29. <http://www.i-usp.si/slo/clanki/prenos-znanja/,3.5.2004>
30. (URL: http://www.drmed-mb.org/predavanja/KAK-KROZEK_datoteke/frame.htm#slide0017.htm 12.09.2004)
31. Intervju z Marjanom Peršakom, direktorjem Inštituta za učeče se podjetje
32. Brošure Inštituta za učeče se podjetje