

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

FLEKSIBILNO UČENJE NA DELOVNEM MESTU

Mentor: doc. dr. Monika Tratnik

KOPER, 2006

MARIJA GARTNER

POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavamo fleksibilno učenje na delovnem mestu kot pomemben dejavnik razvoja in obstoja sodobne organizacije. V ta namen v teoretičnih izhodiščih spregovorimo o dejavnikih širše družbe, organizacije in posameznika ter njihovih vlogah pri razvoju in uveljavljanju fleksibilnega učenja, ki v sodobnih organizacijah postaja eksistenčna nuja. V tem okviru obravnavamo pojme organizacijske kulture, intelektualnega kapitala, strukturiranost in dinamiko sodobne organizacije, zlasti vprašanje avtonomije podsistemov, sodobnih trendov in soodvisnost procesov vodenja, učenja in dela v sodobnih organizacijah. S statističnimi metodami smo na vzorcu zaposlenih v različnih organizacijah iz našega ožjega okolja ocenili razvitost fleksibilnega učenja na delovnem mestu in potrdili postavljeni hipotezi o vplivu sloga vodenja na razvoj fleksibilnega učenja na delovnem mestu in o razlikah glede potencialov fleksibilnega učenja na delovnem mestu med proizvodnimi in storitvenimi organizacijami.

Ključne besede: fleksibilno učenje, organizacijska kultura, intelektualni kapital, slog vodenja, učni potencial

SUMMARY

In the diploma thesis, the flexible learning at the working position as an important factor of the development and the existence of modern organisation has been dealt with. For this purpose in the theoretical part we have discussed the factors of the broader society, of the organisation, and of the individual, and their roles in the development and enforcement of the flexible learning, that has become existential necessity in modern organisations. Within this framework we have presented conceptions of organisational culture, intellectual capital, structure and dynamics of the modern organisation, particularly the issues like autonomy of the subordinate systems, the modern orientations, and interdependence of the leadership, learning, and work. Using the statistical methods upon the sample of employees in various organisations in our neighbourhood, we have evaluated the development of flexible learning at the working position. We have also confirmed the set hypothesis regarding the influence that the leadership style has on the development of the flexible learning, and regarding the differences that occur due to the potentials of the flexible learning at the working position when comparing the production and service organisations.

Key words: flexible learning, organisational culture, intellectual capital, style of leadership, learning potential

UDK 658.3:37 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretična izhodišča	3
2.1	Organizacijska kultura in konkretni vzorci delovanja	3
2.1.1	Moč organizacijske kulture	4
2.1.2	Odprtost organizacijske kulture	5
2.2	Organizacijska kultura in »fleksibilno učenje«	6
2.2.1	Spremembe delovne kulture	6
2.2.2	Intelektualni kapital organizacije in posameznika	9
2.2.3	Avtonomnost delovanja podsistemov v organizaciji	11
2.2.4	Dinamika sprememb v okolju in v organizaciji	14
2.2.5	Način vodenja in motivacija za učenje in za spremembe v organizaciji	16
2.3	Fleksibilno učenje v organizaciji	18
2.3.1	Vpliv na oblikovanje samopodobe	19
2.3.2	Delo v organizaciji vse bolj postaja tudi učenje	19
2.3.3	Pomen intelektualnega kapitala krepi potrebo po fleksibilnem učenju	20
2.3.4	Nova vloga delavca v sodobni organizaciji in pomen fleksibilnega učenja	22
3	Raziskava razvitosti fleksibilnega učenja na delovnem mestu v proučevanih organizacijah	27
3.1	Metode raziskovanja in zbiranja podatkov	27
3.2	Vzorec	27
3.3	Instrument	28
4	Analiza in predstavitev rezultatov	31
5	Razprava	37
	Literatura	41
	Priloge	43

PONAZORILA

Slika 4.1	Učni potencial delovnega mesta	34
Tabela 3.1	Prikaz vzorca anketirancev, ki so oddali izpolnjene anketne vprašalnike.	28
Tabela 4.1	Dimenzije učnega potenciala delovne naloge	32
Tabela 4.2	Učni potencial po organizacijah	33
Tabela 4.3	Učni potencial sloga vodenja.....	35
Tabela 4.4	Učni potencial skupine	36

1 UVOD

Vsaka organizacija, ki jo je ustvaril človek, temelji na izrabi širših in specifičnih znanjih in izkušnjah in je usmerjena k določenim ciljem. Za doseganje svojih ciljev pa mora nenehno razvijati nova znanja in spretnosti ali »družbene praktike«, kot jih imenuje francoski sociolog Bourdieu. Ker se družbeno in poslovno okolje nenehno spreminjata, je osrednjega pomena za preživetje in razvoj organizacije nenehno prilagajanje novim okoliščinam. Posameznik s svojim znanjem pri tem igra aktivno vlogo ne glede na položaj, ki ga ima v družbeni strukturi (Bourdieu 2003, 14).

Potreba po nenehnem prilagajanju spreminjajočim se okoliščinam in pogojem poslovanja in dela terja od sodobnih organizacij vse večjo fleksibilnost na vseh ravneh. Fleksibilnost postaja osrednja značilnost sodobne organizacije v pogojih globalizacije svetovne ekonomije. Od organizacije se pričakuje, da se na izzive iz okolja odziva hitro in prilagojeno in tako ohranja svojo konkurenčno prednost. Fleksibilnost organizacije ob fleksibilnem managementu določajo tudi fleksibilnost na delovnem mestu ter razvojni in učni potencial, ki ga imajo posamezniki in skupine v organizaciji. Sodobna organizacija je splet fleksibilnih struktur, fleksibilnih sodelavcev in managerjev, ki razvijajo in uveljavljajo fleksibilne načine dela, učenja in vodenja.

Fleksibilno učenje postaja v pogojih v katerih delujejo sodobne organizacije pomemben pogoj in prispevek k razvoju samih organizacij in širšega družbenega okolja. V sodobnem času se učenje od formalnih šolskih in izvenšolskih oblik z bolj ali manj tradicionalnimi metodami učenja vse bolj dopolnjuje in nadaljuje v raznovrstnih neformalnih oblikah in metodah učenja tudi v delovni organizaciji in na delovnem mestu.

Fleksibilno učenje lahko opredelimo kot permanentno prepletanje in ustvarjalno izrabo različnih formalnih in neformalnih oblik in metod učenja ter virov znanja, informacij in izkušenj pri reševanju praktičnih problemov in nalog v organizaciji in izven nje.

Za razvoj fleksibilnega učenja na delovnem mestu so izjemnega pomena spremembe na področju delovne kulture. Ustrezna delovna kultura in motivacijski potencial delovne naloge sta izhodišče za razumevanje učnega potenciala delovnega mesta. Spremembe delovne kulture so hkrati posledica in vzrok sodobnega pogleda na svet, ki zmanjšuje pomen osrednjih centrov moči in spreminja vlogo formalnega znanja.

V diplomski nalogi bomo skušali ugotoviti, koliko je v podjetjih v našem lokalnem okolju razvito fleksibilno učenje, oziroma v kolikšni meri so prisotni nekateri dejavniki, ki omogočajo in vzpodbujajo fleksibilno učenje na delovnem mestu. Tako bomo skušali oceniti:

- učni potencial sloga vodenja v eni od večjih in uspešnih organizacij,
- učni potencial delovnih nalog v organizacijah vključenih v raziskavo,
- učni potencial delovne skupine v eni od organizacij.

Osrednjo pozornost bomo posvetili slogu vodenja in zaznavam motivacijskega potenciala delovne naloge, ki ju bomo uporabili za merjenje ravni fleksibilnega učenja. Skušali bomo dokazati dve hipotezi:

- Slog vodenja na vseh ravneh v organizaciji je izhodišče za razvoj fleksibilnega učnega (delovnega) mesta.
- Organizacije se razlikujejo glede potencialov fleksibilnega učenja na delovnem mestu. Ta razlika je še posebej pomembna med in proizvodnimi in storitvenimi organizacijami.

Za dosego ciljev naloge smo izvedli empirično raziskavo. Ta temelji na anketnem vprašalniku, ki smo ga uporabili na vzorcu delavcev v proučevanih organizacijah. Pri analizi anketnega vprašalnika smo uporabili dve statistični metodi in sicer aritmetično sredino in standardni odklon.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Družbeno in poslovno okolje se nenehno spreminjata, zato je osrednjega pomena za preživetje in razvoj organizacije nenehno prilagajanje novim okoliščinam. Management in vsi sodelujoči v organizaciji morajo nenehno sprejemati prave odločitve, za kar je potrebno pravo znanje in informacije. Novo poslovno okolje tako izpostavlja potrebo po nenehnem učenju in fleksibilnem prilagajanju organizacije in posameznika hitro se spreminjajočemu okolju.

Človekov potencial za to se razvija z znanjem in sposobnostmi, ki jih razvija po formalnih in neformalnih poteh učenja in vzgoje in preko kompleksnih vplivov delovnega in širšega družbenega okolja. V tej nalogi želimo osvetliti pomen in vpliv dejavnikov fleksibilnega učenja v človekovem delovnem okolju.

2.1 Organizacijska kultura in konkretni vzorci delovanja

Prilagajanje organizacijskih oblik, stalno izboljševanje tehnoloških in organizacijskih rešitev je ključnega pomena za organizacije, da ostanejo na trgu v naraščajoči spremenljivosti okolja. Možnosti in učinkovitost ustvarjalnega učenja ki temelji na reševanju problemov je odvisno tudi od naučenih vzorcev vedenja, ki izhajajo tudi iz organizacijske kulture organizacije in vplivajo na zaznave problemov in na uporabo načinov za njihovo reševanje (Marsick in Watkins 1999).

Organizacija v spoju z okoljem razvija prilagojene vedenjske vzorce, ki omogočajo njeno preživetje in razvoj. Organizacije kot strukture delujejo v stalni interakciji s kulturnim okoljem, ki jih obdaja. Kompleksnost organizacijskih struktur je tako pogojena tudi s kulturo družbenega okolja v katerem deluje - njegovo kolektivno zavestjo in s kulturo konkretne organizacije. Tako je vsaka organizacija izviren spoj zgodovinskih, razvojnih, socio-kulturnih in tehnoloških značilnosti, ki se izražajo v njeni organizacijski kulturi (Schultz 1995).

Iskanje izhodišč za oblikovanje uspešnih vedenjskih vzorcev v organizaciji je vzpodbudilo raziskovalce, da so začeli raziskovati vpliv kolektivne zavesti družbenega okolja in organizacijske kulture organizacije nanje. Raziskovalci ugotavljajo, da je kolektivna zavest temelj organizacijske kulture organizacije, ta pa je podlaga za uspešne vedenjske vzorce, ni pa zadosten pogoj za uspešno delovanje organizacije v okolju.

Kolektivna zavest in organizacijska kultura članom organizacije predstavlja »zemljevid«, s katerim si pomagajo pri razumevanju realnosti v organizaciji in njenem okolju. Ker je organizacijska kultura vedno v veliki meri izid delovanja in izkušenj preteklih generacij, je življenje v organizaciji močno pogojeno tudi z njihovo dediščino (Schultz 1995).

Enotne definicije organizacijske kulture ne poznamo, lahko pa povzamemo različne poskuse le-teh in rečemo, da je organizacijska kultura organizacije naučen splet vrednot, prepričanj in vedenj, ki se uresničujejo in razlagajo kot norme in pravila, ki jih organizacija upošteva pri svojem delovanju (Schultz 1995).

Prežetost organizacije z organizacijsko kulturo ne podleže nadzoru ne glede na moč skupine ali posameznika v njej. Zavestno usmerjanje ali nadzor nad delovanjem organizacijske kulture ni mogoče, ker se ta ne izraža kot zavestni element ravnanja skupin in posameznikov v njih, torej neposredno in v konkretnih oblikah, ampak deluje kot njihova bolj ali manj nezavedna podstat. Posredno pa se vpliv organizacijske kulture organizacije kaže v številnih situacijah.

Mesner-Andolšek (1995) ugotavlja, da se vpliv organizacijske kulture v organizaciji izraža v:

- pozornosti vodstva različnim vidikom organizacijskega vedenja,
- načinih reagiranja vodstva na izjemne dogodke in krize v organizaciji.
- strukturi vodstvenih nalog,
- merilih nagrajevanja, napredovanja, upokojevanja, izključenost.

Organizacijska kultura je pomemben element kulturne identitete organizacije, ki ji pomaga ohranjati in razvijati tekmovalno sposobnost in preživetje v globalnem poslovnem okolju. Kot taka je tudi pomemben okvir za bolj ali manj uspešno spodbujanje in razvoj fleksibilnega učena v organizaciji.

2.1.1 Moč organizacijske kulture

Alvesson (1993) meni, da vsaka organizacija v procesu delovanja razvije do neke mere izvirno organizacijsko kulturo, ki je neke vrste kolektivni spomin, ki izhaja iz ustaljenih vzorcev vedenja, ki so rezultat uspešnega delovanja organizacije v preteklosti. Njenim članov predstavlja neke vrste miselni okvir in skupni potencial pri reševanju

kompleksnih problemov v notranjem in zunanjem okolju organizacije. K uspešnosti organizacije tako prispeva preko stabilnosti delovanja organizacije.

Pomembno je poudariti kolektivno naravo organizacijske kulture. Posameznik, socialni akter je aktiven v organizaciji, ker ga k temu vzpodbujajo drugi socialni akterji. Nastaja moč, ki ni lastnost posameznika ampak produkt delovanja skupine, ki se izraža skozi določene vedenjske vzorce, ki so rezultat delovanja določene organizacijske kulture. Aktivnost posameznika se izraža v komunikaciji z drugimi člani organizacije in s socialnimi akterji izven organizacije. Mreža komunikacij, ki se tako oblikuje, soustvarja organizacijsko kulturo (Alvesson 1993).

2.1.2 Odprtost organizacijske kulture

Jones (2005) poudarja, da si svet razlagamo, v njem delujemo in ga izkusimo s pomočjo kulturnih struktur, kodeksov vedenja in norm ter pravil, ki usmerjajo in dajejo pomen našemu ravnanju. Tako je posameznik nekako uokvirjen v svet kulturnih vzorcev družbenega in delovnega okolja v katerem živi, hkrati pa je tudi socialni akter, ki ob teh kulturnih vzorcih preko svojega znanja in izkušenj razvija svoj izviren pogled na svet.

Določeno kulturo ali določeno organizacijsko kulturo je mogoče bolje spoznati šele, če jo soočimo z drugo kulturo oz. organizacijsko kulturo. To se dogaja v procesih ekonomske globalizacije, katere cilj je poenostaviti in čim bolj poenotiti načine poslovanja in življenja. Združevanje organizacije na globalni ravni pritiska na organizacije, da se vedno bolj odpirajo in prevzemajo univerzalne vzorce organiziranosti, njihova specifična kulturna identiteta pa s tem plahni. Hkrati s procesi homogenizacije na globalni ravni pa kot protiutež potekajo nasprotni procesi krepitve lokalnih identitet in avtonomije podsistemov na lokalni ravni. Na organizacijski ravni to pomeni, da organizacije iščejo svoje kulturno polje znotraj globalnega polja (Schultz 1995). Organizacijska kultura postaja vedno bolj pomemben povezovalni dejavnik v majhnih avtonomnih skupinah, ki ohranjajo identiteto svojih članov in izvirne načine reševanja problemov (Drucker 1999).

Raziskovalci organizacijskega vedenja (Jones 2005 in Alvesson 1993) so v raziskavah izločili nekatere dimenzije organizacijske kulture, ki so pomembne za ohranjanje tekmovalne sposobnosti organizacije in pomembno vplivajo na njihovo

preživetje. Organizacijska kultura je tisti sklop dejavnikov, ki omogočajo kompleksen razvoj organizacije, izrabo sposobnosti in znanj ter spretnosti socialnih akterjev v organizaciji, ustvarja nove potenciale v organizaciji in daje socialnemu akterju možnost, da določi svoj odnos do organizacije in opredeli svojo vlogo v njej.

Organizacijsko kulturo pogosto označimo kot nekaj, kar je v organizaciji izvirnega, trajnega in skupnega. Pri tem moramo upoštevati dejstvo, da je organizacijska kultura kljub svoji konstitutivni vlogi pravzaprav relativno dinamičen in nestabilen pojav, na katerega vpliva notranje delovanje organizacije in njena interakcija z okoljem. Organizacijska kultura je hkrati izvirna po svojem nastanku, konstitutivna po svoji vlogi in spremenljiva po svojem načinu delovanja (Alvesson 1993). Organizacijska kultura je socialni konstrukt, katerega vsebina so ideje, zaznave in stališča o tem, kako svet deluje. Predstavlja neke vrste »kolektivni spomin« organizacije, ki usmerja vedenje in delovanje njenih članov (Mesner-Andolšek 1995).

2.2 Organizacijska kultura in »fleksibilno učenje«

Uvodoma smo že rekli, da je organizacijska kultura pomemben element kulturne identitete organizacije, ki ji pomaga ohranjati in razvijati tekmovalno sposobnost in preživetje v globalnem poslovnem okolju. Kot taka je tudi pomemben okvir za bolj ali manj uspešno spodbujanje in razvoj fleksibilnega učenja v organizaciji. V nadaljevanju bomo izpostavili tiste elemente oziroma dejavnike organizacijske kulture, ki vplivajo na razvoj fleksibilnega učenja v organizaciji.

2.2.1 Spremembe delovne kulture

Tradicionalni koncept znanstvenega managementa, ki ga je razvil Taylor (1911), je vpeljal red v proizvodnjo in močno izboljšal produktivnost. Cena za to je bila popolna podreditve socialnega akterja delovnemu stroju in pasivno sprejemanje načinov dela in doseganja poslovnih ciljev organizacije. Veljalo je splošno prepričanje, da se delavec ni sposoben sam učiti, da ni sposoben načrtovati lastnega dela in razvijati novih znanj in spretnosti, ki bi mu omogočila samostojno delovanje v spremenljivih okoliščinah. To prepričanje je že zgodaj sprožilo razvoj drugačnih pogledov na vlogo delavca in delovnega mesta v organizaciji.

O spremembah delovne kulture in načina delitve dela je razmišljala že Mary Follet (1941), ki je razvijala koncept humanega vodenja v organizaciji. Razvila ga je iz »zakona okoliščin«, ki izhaja iz podmene, da so vse spremembe povezane z delom na delovnem mestu, posledica sprememb v okolju, zato je treba spremeniti prepričanje, da je socialni akter lahko učinkovit samo kot privesek delovnega stroja. Njene ideje o fleksibilnem učenju so bile prezgodnje in v močnem nasprotju s podrejeno vlogo delavca v takratnih organizacijah v času hitrega razvoja klasične industrijske množične proizvodnje. V pogojih globalnega in kompleksnega poslovnega okolja pa njen koncept postaja vse bolj smiseln. Vloga managementa se radikalno spreminja. Če je management v dvajsetem stoletju največ prispeval k razvoju produktivnosti na ravni posameznika, fizičnega delavca, je naloga managementa enaindvajsetega stoletja prispevati k produktivnosti znanja in »učječega se delavca« (Drucker 1999, 135).

Poleg sprememb na socio-ekonomskem in tehnološkem področju, so izjemnega pomena spremembe na področju delovne kulture, ki se izražajo zlasti v obliki delovne klime na delovnem mestu. Ustrezna delovna kultura in motivacijski potencial delovne naloge sta izhodišče za razumevanje učnega potenciala delovnega mesta. Tekmovalno okolje organizacije spreminja poglede na organiziranost organizacij. Birokratski načini organiziranosti, ki so temeljili na centralizaciji moči in strogi delitvi dela in nalog, zaradi hitrih sprememb niso več učinkoviti.

Hitro naraščajoča kompleksnost poslovnega okolja sproža potrebo po razvoju policentrične delitve dela (Lemert 1997). Ta je mogoča samo takrat, ko v organizaciji vpeljemo delitev dela, ki temelji na »fleksibilnem učenju«, ki je podlaga za razvoj učnega delovnega mesta. Garrick in Usher (2000) poudarjata, da je taka delitev dela mogoča z vpeljavo raznolikih organizacijskih pristopov. Za učno delovno mesto so značilne nenehne izboljšave delovnih procesov in metod in nenehno ustvarjanje novih znanj in spretnosti. Sistematično in pasivno pridobivanje znanja, ki je vsebina klasičnega izobraževanja, komaj še ustreza pod nenehnim pritiskom kompleksnega poslovnega okolja.

Do sprememb v procesu pridobivanja znanja prihaja zlasti na vsebinski ravni, kjer se spreminjajo tradicionalna načela učenja, učni programi in učna orodja. Na organizacijski ravni prihaja do sprememb zlasti na področju organizacije in upravljanja delovnega mesta. Delovno mesto ni več namenjeno samo doseganju ciljev organizacije.

Je tudi sredstvo, ki spreminja pogled na znanje in učenje ob neposredni podpori novih tehnologij. Pomembno je zlasti dejstvo, da se z razvojem učnega mesta spreminja tudi identiteta socialnega akterja v organizaciji, saj njegov način dela postaja tudi njegov način življenja, ki ga lahko opazujemo kot interakcijo z drugimi akterji v organizaciji, kot način pridobivanja novih znanj in spretnosti in kot način doseganja ciljev organizacije (Ambrož 2002).

Spremembe načina dela, ki se zadnji dve desetletji močno krepijo, naznanjajo, da se v organizacijah dogajajo premiki, ki spodbujajo razvoj različnih oblik fleksibilnega delovnega časa, razvijajo nov pogled na delovno mesto in na način pridobivanja novih znanj. Te spremembe spreminjajo pomen delovnega mesta in stalnost zaposlitve, ki sta več desetletij osnovna značilnost organizacije in produktivnega dela, ki je temeljilo na jasno določenih naloga in karierah zaposlenih (Garrick in Usher 2000).

Hkrati prihaja do radikalnih sprememb pomenov, ki so povezani z industrijsko družbo: stabilnost, stalnost, kariera in pripadnost in na katerih je temeljila strokovna identiteta posameznika v organizaciji. Hkrati s spremembami načina organizacije, se spreminja vloga institucij, ki zagotavljajo določene pravice, obveznosti in odgovornosti in vloga procesov v obliki kolektivnih pogajanj, ki so tradicionalno oblikovali oblike povezav posameznika z organizacijo (Garrick in Usher 2000).

Sodobna organizacija krepi svoj vpliv na samopodobo posameznika (v nadaljevanju socialnega akterja) in sicer tako, da razslojuje samopodobo socialnega akterja. Za socialnega akterja sodobne dobe je značilno, da ne razmišlja več dolgoročno. V smislu njegovega osebnega življenja to pomeni: »Razmišljaj kratkoročno, ne pripadaj katerikoli organizaciji in ne žrtvuj se za višje cilje.«

Za socialnega akterja je značilno, da je vključen v različne socialne mreže v organizaciji in izven nje. V teh mrežah igra različne vloge, ki so del njegove samopodobe in se pogosto izključujejo med seboj. Sodelovanje v sodobni organizaciji pomeni podreditev vseh ostalih družbenih vlog vlogi v organizaciji, ki postaja hkrati model za razvoj samopodobe posameznika, merilo njegovega uspeha in osrednji model socialne interakcije. Ta proces lahko opazujemo kot premik iz vlaganja v fizični kapital k vlaganju v intelektualni kapital. Razvijajo se novi teoretični koncepti, ki so izhodišče za razvoj učnega delovnega mesta v prihodnosti. Delovno mesto prihodnosti je

učinkovito, če omogoča procese fleksibilnega učenja in spodbuja ustvarjalno reševanje problemov in hkrati ustvarjanje novih znanj in spretnosti (Garrick in Usher 2000).

2.2.2 Intelektualni kapital organizacije in posameznika

Osrednja faktorja uspešnosti sodobne organizacije sta intelektualni kapital, ki izhaja iz potencialov posameznika in ga je treba ciljno usmerjeno uporabiti in upravljanje znanja na ravni organizacije, skupine in posameznika. Intelektualni kapital lahko obravnavamo na različnih ravneh.

Na organizacijski ravni je intelektualni kapital sposobnost vseh socialnih akterjev v organizaciji, da se organizirajo na način, ki omogoča ustvarjanje novih znanj in spretnosti na vseh ravneh v organizaciji in usklajeno uporabo teh znanj za doseganje ciljev organizacije (Marsick in Watkins 1999).

Na ravni socialnega akterja, posameznika intelektualni kapital pojmuje kot dinamično celoto znanj, spretnosti, izkušenj in sposobnosti posameznika, ki mu omogočajo nenehno učenje in razvijanje sposobnosti za prilaganje spreminjajočim se razmeram, za hkratno delovanje v različnih socialnih mrežah in za ustvarjanje trenutnih poslovnih ciljev organizacije. Torej je intelektualni kapital posameznika njegova sposobnost za uspešno in učinkovito delovanje v kompleksnem družbenem in poslovnem okolju.

Intelektualni kapital socialnega akterja, posameznika in intelektualni kapital organizacije sta tesno povezana in prepletena. Intelektualni kapital socialnega akterja izhaja iz njegovega habitusa, ki je splet vplivov kulture določenega okolja, družbenih struktur in svobodne volje socialnega akterja. Na ravni delovne skupine in organizacije pa se ciljno usmerjeni potenciali socialnega akterja oz. akterjev spreminjajo oz. razvijajo v upravljanje znanja (Marsick in Watkins 1999).

Sodobna organizacija lahko ohranja tekmovalno sposobnost samo tako, da izrablja intelektualni kapital svojih članov, ki ga ima na razpolago. Potreba po definiranju vloge in vsebine intelektualnega kapitala in s tem tudi potrebe po fleksibilnem učenju se je razvila iz spoznanja neprimernosti klasičnih ekonomskih meril dodane vrednosti v organizaciji. Ekonomska merila poudarjajo zlasti finančni vidik merjenja mehkih dejavnikov poslovne uspešnosti (izobraževanje, sposobnosti posameznikov ...), katerih vplivov ne more v polnosti zajeti. Nezadovoljstvo s takimi merili se že dlje časa izraža v

razpravah o tem, ali je izobraževanje v organizacijah investicija ali strošek (Marsick in Watkins 1999). Te razprave kažejo na poskus opredelitve znanja kot konkretnega »izdelka«, to je kot novo znanje in hkrati kot sistem upravljanja tega znanja znotraj sistema.

Jacques (1998) predlaga tri pristope k razvoju učinkovite izrabe intelektualnega kapitala:

- Nenehno izboljševanje obstoječih procesov v organizaciji, ki temelji na preurejanju poslovnih in delovnih procesov in njihovem združevanju v širše organizacijske mreže.
- Izboljševanje učinkovitosti na osebni ravni. Ta pristop temelji na konceptu učeče se organizacije, ki usmerja in vzpodbuja vodje različnih nivojev, da se naučijo učiti najprej sami, da potem lahko učijo druge.
- Tretji pristop izhaja iz učenja managerjev kako obvladovati hierarhijo in se odzivati nanjo in kako naučiti socialne akterje, da razvijejo visoko stopnjo medsebojnega zaupanja, ki jim omogoča delo v samovodenih skupinah.

Jacques (1998) v svoji raziskavi ugotavlja, da je mogoče razviti učinkovito organizacijo, ki ima tudi učinkovit management s splošnim razvojem organizacije. Pod splošnim razvojem razume sposobnost managementa in zaposlenih v organizaciji, da učinkovito sodelujejo med seboj in da si medsebojno zaupajo. Če socialnemu akterju zaupamo, bo motiviran za delo in za doseganju dogovorjenih ciljev. Tretji element je organizacijska struktura, ki omogoča delo in sodelovanje. Kakovostna organizacija temelji na:

- organizacijski strukturi, ki jo sestavlja hierarhični sistem vodstvenih ravni in jasen sistem pristojnosti in odgovornosti v vseh delovnih procesih in projektnih skupinah;
- sistemu vodenja na različnih ravneh, ki vključuje neposreden odnos med managerjem in sodelavci v delovni skupini;
- ustrezni časovni in vsebinski strukturi delovnih nalog in ustreznimi delovnimi pogoji;
- enakih in pravičnih merilih nagrajevanja;

- sistemu presoje potencialov sodelavcev – socialnih akterjev, ki z upoštevanjem znanja, spretnosti, motivacije in drugih pozitivnih lastnosti socialnega akterja udejanja slogan, da morajo riti pravi ljudje na prava mesta, da lahko učinkovito delajo in hkrati razvijajo svojo osebno kariero.

2.2.3 Avtonomnost delovanja podsistemov v organizaciji

Tradicionalna piramidalna organizacija je centralno usmerjana in temelji na jasni, nedvoumni in neposredni delitvi nalog, pristojnosti in odgovornosti. Za piramidalno strukturo so značilni odnosi, ki temeljijo na podrejenosti, na jasni in togi delitvi nalog, na enosmernem pretoku informacij bodisi od zgoraj navzdol ali obratno. Taka organizacija je stabilna in je učinkovito delovala v »klasični« Taylorjevi industrijski dobi in v pogojih planskih socialističnih gospodarstev, ko je šlo za obvladovanje počasnih, znanih in predvidljivih sprememb. V pogojih vse hitreje spremenljivega družbenega in poslovnega okolja pa taka organizacija ne more preživeti. V sodobnem času, ko se organizacije morajo vse hitreje in temeljiteje prilagajati spreminjajočim se razmeram in pogojem poslovanja, prilagajajo tudi način organizacije, ki omogoča njihovo preživetje. V tej zvezi ne gre za vprašanje ali manj ali več organizacije v smislu njene kompleksnosti in znanih prepričanj, češ da preveč organizacije duši ustvarjalnost in inovativno delovanje. Vprašanje je, za kakšno organizacijo gre v smislu njene togosti oziroma fleksibilnosti. Dobra organizacija ima nasproten učinek, saj vzpodbuja ustvarjalnost in krepi iniciativo posameznika in skupin. Dobra organizacija razvija prave organizacijske strukture, ki omogočajo skupno produktivno in ustvarjalno delo. Uspešna organizacija je preprosto tista, ki omogoča uspešno poslovanje in ohranja tekmovalno sposobnost organizacije na trgu.

Schein (1985) ugotavlja, da podobno kot so v družbi nastali podsistemi, ki imajo svojo avtonomijo delovanja in svojo operacijsko komunikacijsko logiko, tudi v organizacijah prihaja do specializacije in osamosvajanja podsistemov, ki jih je imenoval subkulture. Schein (1985) ugotavlja, da se izražajo pomembne razlike v obravnavanju namenov in ciljev organizacije in med vodstvenim, strokovnim in operativnim nivojem v organizacijah. Soočanje in usklajevanje interesov med različnimi subkulturami je trajen proces, ker se interesi spreminjajo s spreminjanjem okoliščin in pogojev. Dinamične razlike med interesi med podsistemi ali subkulturami so posledica ali vzrok

navskrižij med različnimi pogledi na medčloveške odnose v organizaciji in posledica delovanja vedno bolj kompleksnih okoliščin, ki silijo organizacije v bolj enostavno, pregledno in prilagojeno delovanje. Ne glede na pomembno vlogo prepričanij in delitev v organizaciji (sistem, podsistemi, subkulture), ji fleksibilno delovanje zagotavljajo njeni člani, ki nenehno izboljšujejo poslovne procese in tako omogočajo organizaciji, da se tekoče prilagaja spremembam.

Za oblikovanje spodbudnega okolja v organizaciji za razvijanje fleksibilnosti delovanja in fleksibilnega učenja njenih članov so pomembni vplivi zlasti naslednjih subkultur oziroma dimenzij organizacijske kulture:

– Podjetniška subkultura

Podjetniška dimenzija organizacijske kulture poudarja zlasti v delovanje usmerjeno naravo organizacije. Podjetno delovanje njenih članov temelji na nizki stopnji formalnosti delovanja in na neposredni odgovornosti za rezultate. Za odnos med vodstvom in sodelavci je značilna usmerjenost v izrabo vseh priložnosti za podjetno delovanje, partnerstvo in sodelovanje v hitro se spremenljivih socialnih mrežah. Obnašanje posameznika usmerjajo projekti in informacije in ne napisana pravila in postopki delovanja. Znanje izgublja svoj univerzalni pomen. Nekaj pomeni samo tisto znanje, ki omogoča preživetje organizacije in njen razvoj. Potreba po združevanju različnih znanj izhaja iz narave problema in okoliščin. Lastništvo informacij je izrazito a-hierarhično porazdeljeno. Pomembna sta motiviranost za uspeh pri sodelavcih in iskanje osebne odličnosti. Kakršnakoli ideološka podlaga ni smiselna in potrebna. Vsa energija se usmerja v samorazvoj sodelavcev in organizacije.

– Projektna subkultura

Projektna dimenzija organizacijske kulture poudarja, da je organizacija en sam velik projekt v katerem sodelujejo vsi: vodstvo in sodelavci. Notranje zadovoljstvo z delom izhaja iz lastništva delovnih procesov. V nasprotju s podjetniško dimenzijo, ki je usmerjena v rezultate, projektna dimenzija poudarja usmerjenost v proces. Razlik po spolu ni. Na vodilnih mestih os tako ženske kot moški. Dialog je način komuniciranja in sodelovanja ne glede na vlogo in status posameznika v organizaciji. Izhodišče uspešnega delovanja je skupinska

spodbuda. Jasna navodila in podrobno določene cilje nadomešča vizija (lasten pogled na izpeljavo ciljev). Delovne naloge se porazdeljujejo po decentraliziranem načelu. Način dela ureja samo nekaj pravil in postopkov. Samo-nadzor ohranja kakovost delovanja organizacije, izdelkov in storitev.

– Paternalistična subkultura

Paternalistična dimenzija organizacijske kulture poudarja potrebo po čustveni vezi med organizacijo in njenimi člani. Poleg ekonomske motivacije, ta dimenzija izraža potrebo po nenehnem iskanju priložnosti za osebni razvoj sodelavcev v organizaciji in potrebo po načinu organiziranosti, ki omogoča avtonomijo socialnih stikov med njimi. V proces reševanja problemov so vključeni vsi po načelu: »tisti, ki ima znanje, naj sodeluje«. Celovit pristop k razvoju znanj in spretnosti nadomešča potrebo po podrobni delitvi nalog in specialnih znanjih. Učno okolje v organizaciji krepi celovito ustvarjanje uporabnih znanj. Fleksibilna proizvodnja, investicije v razvoj sodelavcev in ustvarjalna klima, so osrednje značilnosti paternalistične dimenzije organizacijske kulture organizacije.

– Birokratska subkultura

Birokratska dimenzija organizacijske kulture organizacije, oblikuje organizacijo kot organsko, spremenljivo strukturo, ki se nenehno prilagaja zahtevam okolja. Je pravo nasprotje idealnega tipa birokratske organizacije. Zanja je značilna spremenljiva struktura ohlapnih mrež z visoko propustnimi mejami. Načrtovanje procesov v organizaciji je kontingenčno, soodvisno od hitro se spremenljivih okoliščin. Univerzalna, objektivna in racionalna načela so redkost, prevladujejo posamični, subjektivni in ekspresivni načini reševanja problemov. Fleksibilnost organizacije temelji na raznolikosti in izvirnosti idej, s poudarkom na njihovi neposredni uporabnosti za reševanje kompleksnih problemov.

Vsaka organizacija je izvorni splet različnih dimenzij organizacijske kulture. Le te so spoznavno orodje in filter s katerimi člani organizacije presojujejo pojave in dogodke v organizaciji in v njenem okolju. Organizacijska kultura ohranja stabilnost delovanja

organizacije in daje njenim članom občutek varnosti. Zato poskus, da bi spremenili organizacijsko kulturo pogosto sproži občutke negotovosti pri članih organizacije.

2.2.4 Dinamika sprememb v okolju in v organizaciji

Pomembno vlogo pri tem, kako se organizacije odzivajo na spremembe v okolju imajo naučeni vzorci delovanja, ki izhajajo iz ustaljenih načinov reševanja problemov v organizaciji. Hkrati pa potrebe po reševanju problemov ob vse hitrejših spremembah spreminjajo te ustaljene vzorce, ustvarjajo nove načine in nova znanja in izkušnje.

Sodobna organizacija deluje v okolju nenehnih sprememb, ki stalno izzivajo njene načine reševanja problemov in jo silijo v iskanje novih, uspešnejših in učinkovitejših načinov.

Za sodobno organizacijo je značilno, da njeno spreminjanje hkrati poteka v večji ali manjši meri na treh ravneh (Hurst 1995):

Postopno spreminjanje organizacije

Za organizacije, ki se postopno prilagajajo okolju je značilno, da so birokratsko organizirane in da imajo manj učinkovit nadzor nad delovanjem lastnih procesov. Probleme pogosto rešujejo enostransko, kar izhaja iz odsotnosti prave komunikacije med vodstvom in sodelavci. Komunikacijski tokovi v organizaciji so ujeti v formalne predpisane kanale po načelu »od zgoraj navzdol«, neformalna komunikacija pa ni dosegljiva nadzoru in jo je težko povezovati z načinom reševanja kompleksnih problemov.

Za birokratsko organizacijo je značilno, da imajo sodelavci zlasti specialistična znanja. Prevladuje tehnološki determinizem (tehnologija je vse), ki se izraža v poudarjanju pomena tehničnih pogojev delovanja organizacije in prilagajanju ljudi tem pogojem. Ljudje so neke vrste kolesca v racionalnem mehanizmu birokratske organizacije. Organizacijska struktura je kompleksna in temelji na podrobni delitvi nalog. Nič ni prepuščenega naključju. Organizacijska struktura deluje po načelu: en človek-ena naloga. Storilnost organizacija dosega s spodbujanjem tekmovalnosti med skupinami in posamezniki in z organizacijo formalnega sistema nagrajevanja, ki tekmovalnost posebej nagrajuje. V hitro se spreminjajočem okolju organizacija, ki se postopno prilagaja okolju nima veliko možnosti za preživetje. V spremenljivem okolju

se ohranja s stalnim prestrukturiranjem, nenehnim zmanjševanjem stroškov, krčenjem programov in števila zaposlenih.

Tekoče spreminjanje organizacije

Za organizacije, ki se tekoče prilagajajo okolju je značilno, da so nenehno v procesu sprememb k bolj uspešnemu poslovanju in da imajo jasno izdelane strategije za reševanje problemov. Organizacija dela je predpisana in prepuščena presoji in odločitvam izpeljevalca konkretne naloge.

V organizaciji je poudarek na razvoju celovitih znanj in spretnosti. Zahteve tehnične delitve nalog in potrebe sodelavcev so v stalni interakciji z zahtevami okolja. Sodelavci se stalno učijo in njihova znanja in spretnosti se lahko v organizaciji uspešno izrabijo. Informacijska tehnologija je sredstvo za uspešno izrabo znanj in spretnosti in podpora višji storilnosti v organizaciji. V organizaciji prevladuje timski način dela. Partnerske strukture, procesi in skupinski sistemi nagrajevanja so najuspešnejši način za performativno delovanje.

Skokovito spreminjanje organizacije

V organizaciji, ki doživlja skokovite spremembe v okolju, kaotično stanje struktur in procesov sproža nenehne krize vodenja in spreminja načine reševanja problemov. Organizacija ima nejasno strukturo, ki se korenito spreminja v skladu z zahtevami okolja. V reševanje problemov se vključujejo vsi, ne glede na naravo problema. Uporaba informacijske tehnologije je naključna. Posameznik jo uporablja v skladu z lastno presojo in trenutnimi problemi. Formalna delitev nalog ne obstaja, delo teče v avtonomnih ali pol-avtonomnih skupinah, ki se oblikujejo v skladu s potrebo po reševanju kriznih stanj. Formalnega sistema nagrajevanja ni. Nagrajevanje odraža konkretno strukturo moči, ki jo narekuje uspešnost pri reševanju kriznih stanj.

Teoretični model sprememb v idealnem smislu v praksi ne obstaja in ga ni mogoče opazovati v praksi, saj se sodobne organizacije lahko nahajajo ne le na eni ampak tudi na dveh ali vseh treh ravneh sprememb hkrati (Hurst 1995). Pri tem se večja delež oz. potreba po skokovitem spreminjanju, ki še posebej spodbuja razvoj fleksibilnega učenja na vseh ravneh v organizaciji (Hurst 1995). V procesih sprememb skozi različne cikle v organizaciji management nima neposrednega vpliva nanje. Njegov vpliv bi lahko opisali

samo kot »upravljanje sposobnosti organizacije, da se spreminja« (Hurst 1995, 136). To pomeni, da je vloga managementa v teh procesih predvsem v ustvarjanju optimalnih pogojev za iskanje najustrežnejših poti in načinov reševanja problemov in ustvarjanja sprememb. To dejstvo je posebnega pomena za razvoj fleksibilnega učenja v organizaciji, ki se ne more razvijati, če za to ni ustreznih pogojev. Management mora razumeti družbene okoliščine in nujnost fleksibilnega učenja v organizacijah za uspešno prilagajanje spreminjajočim se okoliščinah in zahtevam, ter pogoje za njegov razvoj.

2.2.5 Način vodenja in motivacija za učenje in za spremembe v organizaciji

Še danes je v organizacijah močno prisotna kulturna dediščina, ki temelji na prepričanju o vsesplošni učinkovitosti ekonomsko racionalnega delovanja. Ekonomsko racionalni model izhaja iz predpisovalne in nadzorne funkcije vodenja v organizacijah.

V organizacijah industrijske dobe je bil racionalni birokratski slog vodenja, kot odraz birokratske organizacije učinkovit slog vodenja. To velja še zlasti za velike in kompleksne organizacije, ki svoje procese najbolje obvladujejo s podrobno delitvijo nalog in jasno določenimi nadzornimi mehanizmi. Racionalni birokratski slog vodenja, ki je usmerjen v nadzor podrobno predpisanih nalog in v formalne spodbude, ki je nagrajujejo ustvarjalnega vedenja ampak le dosledno izpolnjevanje natančno predpisanih nalog, je v kompleksnem okolju sodobne organizacije ne le neučinkovit ampak tudi škodljiv. V taki organizaciji ni partnerskega odnosa in ni kritične mase različnih pogledov na doseganje individualnih in organizacijskih ciljev. Posameznih se ne čuti odgovornega za cilje, če ni bil vključen v njihovo načrtovanje in izpeljavo. Prisilna privolitev v sodelovanje, ki je vsebina nadzornega in direktivnega vodenja zahteva veliko več organizacijske energije, kot jo ustvarja. S prisilno privolitvijo v sodelovanje v organizaciji ni mogoče doseči motivacije za osebno odgovornost, samorazvoj in ustvarjanje uporabnega znanja.

Sodobna organizacija narekuje razvijanje nove narave zavezništva med zaposlenimi in vodstvom organizacije, zavezništva, ki temelji na spoštovanju zaposlenih, graditvi zaupanja in intimnosti v interakciji med vodstvom in zaposlenimi. Vzpodbuja in razvija se avtonomno vedenje podrejenih sodelavcev, ki omogoča in vzpodbuja izrabo inovativnega potenciala delovne naloge.

Vodenje je tako kot organizacijska kultura zlasti socialni in ne racionalni konstrukt, ki izhaja iz zaznav sodelavcev o tem, kako naj bodo določeni socialni odnosi urejeni. Te so splet osebnostnih lastnosti, njenega razvoja, so izid stalne selekcije in racionalizacije značilnosti okolja. Zaznava ideala vodje je izid procesa nenehnega učenja, samospoznavanja in samorazvoja sodelavcev. Idealni tip vodje kot izraz vizije sodelavcev o tem, kako naj organizacija deluje ima zlasti čustveno podlago, ki ima svoje izhodišče v humani naravi človeka. Poleg tega so predstave sodelavcev o idealnem vodji pogojene z družbeno priznanimi vrednotami in normami.

Vključenost posameznika v vse procese v organizaciji, celovitost znanj in spretnosti in njihova uporabnost in razumevanje lastne vloge v organizaciji so strateški dejavniki uspeha sodobne organizacije. Z vključenostjo v procese odločanja se posameznik v organizaciji lažje in bolje identificira z organizacijo in njenimi cilji ter lažje in bolje spoznava in razume svojo vlogo v doseganju ciljev organizacije. Zato je tudi njegova motivacija za aktivno osebno angažiranje v procesih dela, razvoja in učenja večja.

Pomembna naloga vodstva sodobne organizacije je razvijati motivacijske in organizacijske pogoje za učenje in avtonomno delovanje sodelavcev v organizaciji. Osveščen posameznik v sodobni organizaciji želi delovati avtonomno in izrabiti inovativne priložnosti in na lasten način razmišljati in razumeti svojo vlogo in naloge v organizaciji. Če je dovolj motiviran, bo usklajeval in povezoval lastne cilje s cilji organizacije, bo sledil tehnološkemu razvoju na svojem delovnem področju in bo tako postal arhitekt svoje delovne naloge.

Vsaka, še tako ozka, nezanimiva in jasno predpisana delovna naloga je samo formalno racionaliziran okvir, ki ga je mogoče nenehno spreminjati. Spremembe delovne naloge tečejo na treh ravneh delovanja, ki oblikujejo delovno identiteto posameznika in predstavljajo spoznavni model s katerim zaznava svojo vlogo in možnosti delovanja v organizaciji:

Organizacija delovne naloge

Organizacija delovne naloge je scenarij stikov posameznika z drugimi posamezniki in skupinami v organizaciji. Pomemben dejavnik organizacije delovne naloge je stopnja predpisane naloge, katere podlaga je organizacijska kultura. Organizacija delovne naloge izraža težnjo organizacije, da nadzira in predpisuje delovanje posameznika in

hkrati težnjo posameznika, da samostojno organizira svojo delovno nalogo in v skladu s svojo presojo vstopa v socialno interakcijo z drugimi ljudmi.

Delovna identiteta

Posameznik nenehno racionalizira svojo delovno nalogo. Proces racionalizacije je izid presoje zahtev delovne naloge in sposobnosti posameznika za njeno izpeljavo. Lahko jo označimo tudi kot realizacijo pričakovanj drugih posameznikov in skupin v organizaciji.

Dosežki delovne naloge

Dosežki delovne naloge so izid procesa, ki temelji na ponotranjenju organizacijskih ciljev. Posameznik v procesu internalizacije sprejme organizacijsko priznane cilje kot svoje. Prostovoljna privolitev v sodelovanje temelji na internem prepričanju posameznika, da sodeluje pri doseganju ciljev, ki so pomembni zanj, za organizacijo in za širše družbeno okolje.

Prepričanja in vedenje, ki je skladno z vrednotnim sistemom posameznika, imajo močan motivacijski učinek. Označimo ga kot »internalizacijo vrednot«, kot »neposredno moralno vključenost«, ali kot »osrednjo dimenzijo privrženosti organizaciji«. Proces vrednotenja delovne naloge temelji na vrednotnem spoznanju, ki ga posameznik razvije v procesu socializacije skozi igranje različnih socialnih vlog. Obvezni družbeni odnosi, ki tvorijo nekakšno organizacijsko kulturo različnih družbenih podsistemov in v katere je nujno vpleten, oblikujejo njegov pogled na to, kaj je družbeno priznano ravnanje. V teh odnosih posameznik pridobi občutek zato, kar je v družbi in v organizaciji priznano vedenje in ravnanje. Hkrati je to možnost za razvoj osebnostnih konceptov, ki omogočajo izražanje organizacijsko priznanega vedenja, izrabo inovativnih priložnosti in možnosti osebnega razvoja.

2.3 Fleksibilno učenje v organizaciji

Uvodoma smo fleksibilno učenje opredelili kot permanentno prepletanje in ustvarjalno izrabo različnih formalnih in neformalnih oblik in metod učenja ter virov znanja, informacij in izkušenj pri reševanju praktičnih problemov in nalog v organizaciji. Gre za kompleksno prepletanje vplivov, za dvosmerni dinamičen proces

med posameznikom in organizacijo v katerem oba pridobivata na račun in v dobro drugega. V nadaljevanju bomo izpostavili le nekaj značilnih vidikov tega procesa.

2.3.1 Vpliv na oblikovanje samopodobe

Ta medsebojni vpliv posameznika in organizacije ni povsem zavesten in racionalen proces. Pojem fleksibilnega učenja vključuje tudi implicitne vsebine v obliki »skritega učnega procesa« na delovnem mestu v organizaciji. Delovno mesto ni samo področje, ki se spreminja z novimi pristopi in novimi oblikami organizacije, ampak se ob tem oblikuje tudi samopodoba posameznika s tem, ko se ta uči novih, boljših načinov, kako dosegati pričakovane cilje in kako pri tem graditi in izrabljati lasten intelektualni kapital, ki izhaja iz njegovega potenciala (Sennet 1999).

V sodobni organizaciji je posameznik vključen v različne socialne mreže v organizaciji in izven nje. V teh mrežah igra različne vloge, ki so del njegove samopodobe, ki niso med seboj povezane ali se celo izključujejo med seboj. Vendar pa sodobna organizacija vse bolj postaja osrednji socialni model, uspešnost posameznika v njej pa postaja osrednje merilo posameznikove uspešnosti in s tem najpomembnejši dejavnih razvoja samopodobe posameznika (Ambrož 2002).

2.3.2 Delo v organizaciji vse bolj postaja tudi učenje

Spoznavanje dejstva o vlogi in vrednosti fleksibilnega posameznika v sodobni organizaciji se že izraža tudi kot premik iz izključnega vlaganja v fizični kapital k vlaganju v intelektualni kapital. Razvijajo se novi teoretični koncepti, ki so izhodišče za razvoj učnega delovnega mesta v prihodnosti. Delovno mesto prihodnosti mora omogočati procese fleksibilnega učenja in spodbujati ustvarjalno reševanje problemov in hkrati ustvarjanje novih znanj in spretnosti (Ambrož 2002). Takšni procesi v sodobnih organizacijah implicitno že dolgo obstajajo na nezavedni ravni, kot produkt in hkrati pogoj razvoja sodobne organizacije, ki se mora nenehno prilagajati novim razmeram in zahtevam poslovanja. Gre za to, da se sedaj tudi management zaveda pomena in vloge znanja posameznika in njegovega intelektualnega kapitala in zavestno razvija organizacijske pogoje za njegovo načrtnejšo rast in razvoj.

Hitro se spreminjajoče organizacijsko in poslovno okolje motivira zaposlene v organizaciji k nenehnemu prilagajanju in iskanju novih rešitev, da lahko dosegajo poslovne oz. organizacijske in preko njih tudi osebne cilje. Učenje na delovnem mestu pravzaprav ni nekaj novega, saj je ta koncept prvi predstavil Taylor na začetku dvajsetega stoletja. Nov je zlasti poudarek na strateškem pomenu učenja, znanja in ustvarjalnosti, torej intelektualnega kapitala za tekmovalno sposobnost organizacije.

Delo v sodobni organizaciji zahteva fleksibilnost, hitro odzivnost in ciljno usmerjenost delovanja. Delovno mesto je okolje, ki se nenehno spreminja in se prilagaja spremembam, da bi bilo sposobno uspešno prispevati k ciljem organizacije. Tudi najbolj izobraženi in izkušeni delavci morajo pogosto opuščati cela področja svojih znanj, ker ne ustrezajo več novim okoliščinam in zahtevam, jih dopolnjevati in osvajati nova znanja in načine dela.

Management v sodobni organizaciji vse bolj pričakuje od delavcev, da se bodo samodejno prilagajali novostim in pridobivali nova znanja in spretnosti, ki bodo ohranjala in krepila tekmovalno sposobnost organizacije in da bodo za to prevzeli tudi osebno odgovornost. Uresničuje se koncept vseživljenjskega učenja, ki vključuje in povezuje teoretične in praktične potenciale socialnega akterja in tako krepi intelektualni kapital posameznika in organizacije.

2.3.3 Pomen intelektualnega kapitala krepi potrebo po fleksibilnem učenju

Marsick in Watkins (1999) omenjata, da v razvitem svetu že leta tečejo razprave o tem, kako meriti učinkovitost mehkih dejavnikov v organizaciji. Izraža se težnja po merjenju intelektualnega kapitala, ki se kaže kot uspešnost na delovnem mestu, kot prispevek k doseganju ciljev organizacije in kot možnost upravljanja znanja na ravni organizacije.

Izraba znanja postaja vse pomembnejša tekmovalna prednost organizacije. Ljudje in sistemi so osrednji dejavnik izdelkov in storitev, ki jih ustvarjajo. Intelektualni kapital, ki ga pri tem izrabljajo je sestavljen iz človeške komponente, iz strukturne komponente in iz zunanje komponente, ki jo predstavlja kupec (Marsick in Watkins 1999).

Posameznik sodeluje pri ustvarjanju intelektualnega kapitala organizacije kot subjekt oz. kot celovita osebnost, z vsem svojim intelektualnim potencialom,

osebnostnimi značilnostmi, svojo samopodobo, izkušnjami, prepričanji, ki jih je razvij v procesu socializacije.

Kot tak deluje v organizaciji, ki deluje v konkretnem poslovnem in družbenem okolju in ki ima svoje posebnosti in hkrati skupne družbene in poslovne značilnosti z organizacijami s katerimi sodeluje. V tem okolju se organizacija sooča s kupci, ki so tudi kulturni produkt svojega okolja, ki delujejo avtonomno in ki skušajo dosegati svoje cilje. Iz teh večplastnih interakcij se razvija določen kulturni kapital, ki je tesno vpet v določeno kulturno okolje in hkrati spodbuja razvoj intelektualnega kapitala na ravni organizacije in posameznika.

V hitro rastočih panogah kot so avtomobilska, elektronsko in storitvena, kjer so vlaganja v intelektualni kapital največja in trajajo že najdlje, je značilno hitro prelivanje idej in znanja med organizacijami, med strukturami v organizaciji in med posamezniki. Vlaganje v intelektualni kapital odpira novo širše organizacijsko in družbeno polje delovanja in interakcij v katerem delujejo vsi socialni akterji; tisti, ki so danes naši sodelavci in tisti, ki danes z nami tekmujejo in vse tisti, ki bodo jutri z nami sodelovali na skupnih projektih. Gre za celovitost delovanja, za interakcijo med samopodobo posameznika, organizacijsko kulturo organizacije in njenim poslovnim okoljem. Na ravni intelektualnega kapitala pa prihaja do razslojevanja tradicionalnih meja med različnimi področji znanj in znanstvenih disciplin in razvoj multidisciplinarnih pristopov k reševanju problemov. Na ravni organizacije pa to pomeni prehajanje od tradicionalnih organizacijskih struktur k projektnemu in timskega načinu dela.

Projektne skupine in timi niso več trajni ampak začasni, oblikujejo se po potrebi glede na pojavljanje novih problemov ali nalog; vključujejo sodelavce vseh nivojev in različnih strokovnosti, tudi izven organizacije. Pri takem načinu dela je pretok informacij, znanj in izkušenj zelo močan in hiter, zato zahteva fleksibilne sodelavce, ki so sposobni in pripravljeni dajati in sprejemati nova znanja in izkušnje za doseganje ciljev projektov in nalog.

Na ravni posameznika to pomeni večjo avtonomnost delovanja in večjo odgovornost za doseganje ciljev organizacije.

Novi načini dela zahtevajo tudi novo timsko delovno etiko, ki temelji na občutku za delo z drugimi, pripravljenosti za sodelovanje, sposobnosti poslušati druge in

upoštevani njihova mnenja, skratka na pripravljenosti na sodelovanje in na prilagodljivosti sodelavcem in zahtevam dela ter zunanjim okoliščinam (Sennett 1999).

V novih načinih dela izginja občutek stabilnosti, trajnosti in zanesljivosti, ki je bil značilen za stare birokratske organizacije. V sodobnem timu ni nič stalnega, stabilnega in zanesljivega. Odnosi v timu se hitro spreminjajo, menjajo se sodelujoči in naloge posameznika. Posameznik mora biti sposoben hitro menjati delovno okolje in sodelavce, ter uporabljati, posredovati in sprejemati znanja in izkušnje.

2.3.4 Nova vloga delavca v sodobni organizaciji in pomen fleksibilnega učenja

Za modernega človeka velja prepričanje, da je sposoben hkratnega delovanja v različnih socialnih mrežah in kar je še bolj pomembno, sposoben je igrati vedno večje število vlog in jih med seboj razlikovati. Te ugotovitve so pomembne zlasti za razumevanje vloge birokratske organizacije v procesu preoblikovanja delovnega mesta v učno mesto, ki omogoča nenehne procese fleksibilnega učenja. Moderni delavec se mora prilagajati konkretnim okoliščinam in zahtevam na delovnem mestu in hkrati nenehno dosegati cilje, ki mu jih postavlja organizacija. Moderni delavec mora igrati celoten »portfelj vlog«, če želi preživeti in uspeti na delovnem mestu (Kallinikos 2003). Dejstvo je, da se v socializacijskem procesu modernega človeka razvije modularna struktura vlog, ki mu omogoča delovanje v različnih življenjskih sferah, ki se razlikujejo časovno in vsebinsko. Socializacijski proces, ki razvija osebnostno in vedenjsko strukturo modernega človeka, je moral premagati številne ovire, ki so zavirale razvoj mobilnosti in prilagodljivosti okoliščinam (Giddens 1990). Moderno življenje je od posameznika zahtevalo, da omeji svoja čustva in sprejme racionalni pogled na svet in kompleksno časovno in delovno disciplino. Na delovnem mestu je to pomenilo logično in vzdržno vedenje, ki je preračunljivo sledilo cilju organizacije.

Delavec je v pogojih množične materialne proizvodnje predstavljal samo enega od potrebnih virov za učinkovito proizvodnjo. Pomembno je bilo, da je opravil svoj del naloge pravočasno in učinkovito. Pri tem so spretnosti, ki jih je imel igrale osrednjo vlogo. Vsa ostala znanja niso bila potrebna, nasprotno veljalo je splošno prepričanje, da ovirajo produktivno delo. Richard Sennett (1999, 9) ugotavlja, da ne pomeni danes izraz »fleksibilni kapitalizem« samo odmik od že znane teme. Predstavlja nov sistem, ki

izhaja iz koncepta fleksibilnosti, ki napada toge oblike birokratske organizacije in hkrati spreminja vlogo in način uporabe znanja v organizaciji.

Nov koncept spreminja pomen dela, poklica, kariere in delovnega mesta. Za vse te kategorije je značilno, da so zlasti fleksibilne in prostorsko mobilne. Nova znanja se razvijajo vse hitreje in vse hitreje tudi izgubljajo svojo uporabno vrednost. Priučeni delavci, ki so v Taylorjevem času povsem zadovoljivo dosegali cilje produktivnosti, so v času moderne fleksibilne proizvodnje popolnoma odveč. Moderno delovno mesto je vse bolj kompleksno, informacijsko podprto in od delavca zahteva odgovorne odločitve in pripravljenost, da tvega pri doseganju delovnih ciljev. Za to pa potrebuje določeno moč na delovnem mestu, ki je osrednja motivacija za sprejemanje tveganih odločitev in za hitro prilagajanje novim okoliščinam na delovnem mestu. Fleksibilno učenje postaja osrednji vidik organizacijske klime in osrednja prisposoba, ki združuje različne vidike fleksibilnosti, ki so med seboj odvisne.

Pri tem je osrednjega pomena dejstvo, da znanje postaja sestavni del delavčevega kapitala, celoviti del njegove osebnosti in njegove vloge v organizaciji in družbi. Delavčev kapital je v tesni odvisnosti z njegovimi sposobnostmi za prilagajanje novim okoliščinam, to je v tesni zvezi z njegovim potencialom. Delavec mora razviti čut za »igro« v delovnem okolju, ki izhaja iz njegovih konkretnih izkušenj in iz njegovih potencialnih sposobnosti, ki mu omogočajo nenehno prilagajanje novim okoliščinam na delovnem mestu (Bourdieu 2003, 14).

V tem smislu postaja fleksibilno učenje pogoj in hkrati prispevek k družbeni in ekonomski delitvi dela, k organizaciji in managementu dela in proizvodnje in kot prispevek k delovni kulturi na delovnem mestu. Tudi v pedagoškem smislu se pojavlja potreba po fleksibilnosti izobraževalnih vsebin in konceptov, ki bodo prihajale iz različnih virov in bodo v prihodnje prispevale k večji fleksibilnosti delavca na delovnem mestu in v organizaciji. V fleksibilnem učenju redko pojavlja nek ciljno usmerjeni vzorec. Identiteta delavca in znanje sta pogosto, a ne vedno povezana nezavedno in to na tak način, da je mogoč spoj med pričakovanji delavca in cilji organizacije. V tem smislu predstavlja fleksibilno učenje učinkovit način prilagajanja in hkrati sredstvo za nadzor nad delavcem. Delavci so hkrati aktivni učenci in samo-usmerjajoči subjekti, ki jih motivira potreba, da bi postali del skupne identitete organizacije.

Pomen dela, ki ga delavec opravlja in izhaja iz fleksibilnega učenja je osrednji vir ojačevanja, ki spodbuja višjo produktivnost, utrjuje vrednote organizacije, spodbuja ustvarjalnost, kakovost izdelkov in storitev, razvija kakovosten odnos do kupca in krepi tekmovalno sposobnost organizacije. Hkrati blaži učinke nenehnih sprememb s katerimi se soočajo delavci v organizaciji. Ojačevalci ciljno usmerjenega vedenja delavcev v organizaciji dajejo delavcem občutek, da imajo nadzor nad svojim delom in da lahko obvladujejo spremembe. To ugotovitev potrujeta Wrzesniewski in Dutton (2001), ko v svojih raziskavah ugotavljata, da zaznave priložnosti za nenehne izboljšave na delovnem mestu in zaznava možnosti, da jih lahko uresničijo, razvijajo občutek »lastništva« dosežkov lastnega dela. Delavec ima občutek, da je sposoben opraviti svoje delo in da lahko poskrbi za svojo prihodnost.

Hackman (1977) je oblikoval model značilnosti delovne naloge, ki daje vpogled v učne potenciale delovnega mesta. Njegov model sestavlja pet faktorjev, ki opisujejo značilnosti delovne naloge: kompleksnost, celovitost, pomen, avtonomija in povratna informacija. Faktorji se razlikujejo glede na ravne v organizaciji, hkrati pa odražajo organizacijsko kulturo organizacije.

Thomas in Velthouse (1990) sta oblikovala nekoliko spremenjen empirični kognitivni model ojačevanja, ki temelji na naslednjih zaznavah: na zaznavah možnosti izbire znanj in spretnosti, na zaznavah sposobnosti, na zaznavah pomena dela in na zaznavah možnosti razvoja. Če ima delavec občutek, da se lahko uspešno sooči s kompleksnimi in težavnimi nalogami in če vidi v tem nek smisel, je to zelo dobro izhodišče za doseganje lastnih ciljev in ciljev organizacije.

Možnost fleksibilnega učenja po eni strani predstavlja možnost za delavca, da nadzira svoje delo in s tem tudi svoj relativni položaj v organizaciji, ker razvija sposobnosti delovanja v različnih okoliščinah in ker se je sposoben samostojno učiti in pridobivati tista znanja, ki jih potrebuje in mu omogočajo ohranjati lastno tekmovalno sposobnost. Po drugi strani pa prenos odgovornosti za lasten razvoj z managementa na delavca pomeni tudi razvoj novih neenakosti in občutek negotovosti in ranljivosti, ki zmanjšuje pomen ojačevalcev, ki spremljajo fleksibilno učenje. Krepita se tudi nezaupanje in dvom v organizacijo, kar lahko negativno vpliva na prihodnji razvoj organizacije in dolgoročno tudi na njeno tekmovalno sposobnost (Sennett 1999, 142).

Sočasne, trajne in nenehne spremembe v izobraževanju in na delovnem mestu, ki ga danes razumemo kot učni model in kot ustvarjalca novega znanja, pritiskajo na nenehno prilagajanje in na iskanje vedno bolj fleksibilnih učnih metod. Na pojmovni ravni pojem »izobraževanje« nadomešča pojem »učenje«. Pojem učenje poudarja fleksibilnost učnega procesa in potrebo po fleksibilnem učenju. Fleksibilnost učenja tako lahko razumemo dvoplastno: kot vsebino učenja in kot metodo učenja. Nov pojem nakazuje potrebo po spremembi tradicionalnega delovnega mesta v učno mesto.

3 RAZISKAVA RAZVITOSTI FLEKSIBILNEGA UČENJA NA DELOVNEM MESTU V PROUČEVANIH ORGANIZACIJAH

3.1 Metode raziskovanja in zbiranja podatkov

Za doseganje ciljev, ki smo si jih izbrali v tej nalogi, bom izvedla empirično raziskavo. Ta temelji na anketnem vprašalniku, ki smo ga uporabili za na vzorcu delavcev v proučevanih organizacijah. Pri analizi izpolnjenih anketnih vprašalnikov smo uporabili statistični metodi in sicer aritmetično sredino in standardni odklon.

3.2 Vzorec

Za izvedbo anketiranja zaposlenih za potrebe raziskave smo prosili za privolitev v precejšnjem številu organizacij iz našega okolja, v raziskavo pa smo vključili tiste organizacije, ki so nam dale dovoljenje.

Tako smo v vzorec smo vključili anketirance iz treh proizvodnih organizacij in iz devetih storitvenih organizacij. Slednje smo pri obdelavi podatkov združili v eno enoto merjenja zaradi majhne velikosti teh organizacij. V proučevanih organizacijah smo zajeli najmanj 15% vzorec vseh zaposlenih.

Skupaj je v anketiranju sodelovali 300 anketirancev iz 12 organizacij. Izpolnjene anketne vprašalnike je oddalo 292 anketirancev, od teh je bilo 131 žensk in 162 moških. Stopnja izobrazbe naših anketirancev je bila kar v 46 odstotkih osnovna, poklicna ali nedokončana srednja šola, 39 odstotkov anketirancev je imelo srednjo šolo, 15 odstotkov pa visoko ali višjo. Presenetljiv je podatek, da sta bila v celotni strukturi anketiranih samo dva z doseženo stopnjo izobrazbe magisterija. Povprečna delovna doba naših anketirancev v organizaciji je bila 11 let.

Strukturo vzorca anketirancev, ki so oddali izpolnjene vprašalnike, vidimo v tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Prikaz vzorca anketirancev, ki so oddali izpolnjene anketne vprašalnike

<i>Vključene organizacije</i>	<i>število anketirancev</i>	
Proizvodne organizacije	tekstilna stroka	28
	živilska stroka	10
	elektrotehniška stroka	181
Storitvene organizacije	vklučenih devet organizacij	
	v skupnem vzorcu	73
Skupaj:		292

Vir: avtor

Učni potencial delovne naloge smo proučevali v vseh 12 organizacijah, slog vodenja in učni potencial delovne skupine pa samo v proizvodni organizaciji s področja elektroindustrije. V tej organizaciji je od vseh organizacij vključenih v raziskavo največ zaposlenih (916) in je bil zato tudi vzorec iz te organizacije največji (181 anketirancev). Za analizo sloga vodenja in učnega potenciala delovne skupine je bila ta organizacija najbolj primerna tudi zato, ker je organizacijsko najbolj strukturirana in smo lahko zajeli dovolj anketirancev iz različnih organizacijskih enot.

3.3 Instrument

Uporabili smo anketne vprašalnike Likertovega tipa, ki so merili soglasje s trditvami na lestvici od 1 do 5. Srednja vrednost (3) je bila vselej nevtralna, vrednost 5 je predstavljala popolno soglasje s trditvijo, vrednost 1 pa popolno odsotnost soglasja.

- Vprašalnik o učnem potencialu delovne naloge je vseboval pet trditev, od katerih vsaka predstavlja eno dimenzijo učnega potenciala delovne naloge in sicer: raznolikost, celovitost, pomembnost, samostojnost in povratno informacijo.
- Vprašalnik o slugu vodenja je vseboval 12 trditev, ki predstavljajo pomembnejše prepoznavne elemente oziroma značilnosti sloga vodenja, ki so pomembne za oceno učnega potenciala sloga vodenja.
- Vprašalnik o učnem potencialu delovne skupine je vključeval sedem trditev o pomembnih elementih skupinske dinamike, ki so lahko dobra osnova za oceno učnega potenciala delovne skupine:

- vzpodbujanje novih idej;
- skupna enakopravna obravnava predlogov in idej članov skupine;
- spodbujanje ustvarjalnega mišljenja s strani vodje;
- možnosti praktičnega preizkušanja tveganih idej;
- možnosti individualnega preizkušanja svojih idej v praksi;
- preizkušanje novih idej v skupinskem delu;
- stalna skrb vseh za samostojno izboljševanje lastnega načina dela.

4 ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

Podatke iz raziskave smo obdelali z metodami opisne statistike. Našo raziskavo smo razdelili na tri faze:

1. primerjava dimenzij učnega potenciala delovne naloge po organizacijah,
2. analiza učnega potenciala sloga vodenja v eni od organizacij,
3. analiza učnega potenciala delovne skupine v eni od organizacij.

Primerjava dimenzij

Anketiranci učni potencial delovne naloge ocenjujejo pozitivno, saj so vse vrednosti večje od povprečja.

Pomembna je tudi ugotovitev, da pozitivna ocena dimenzij pada z njihovo zahtevnostjo. Zahtevne dimenzije učnega potenciala kot so pomembnost, samostojnost in povratna informacija, kažejo na odprtost organizacijske kulture in tudi na dejanski razvoj učnega potenciala delovnega mesta. Pomembnost delovne naloge, možnost samostojnega delovanja na delovnem mestu in socialna interakcija v obliki povratne informacije, so dimenzije, ki jih je najtežje razvijati, ker to od managementa v organizaciji zahteva določeno tveganje in hkrati pripravljenost zaupati sodelavcem, da bodo samostojno sledili ciljem organizacije.

Najbolj pozitivno ocenjujejo raznolikost delovne naloge (ar. sr. = 3,84), najmanj pozitivno pa povratno informacijo o delovni nalogi (ar. sr. = 3,50). Standardni odkloni pri dimenzijah učnega potenciala delovne naloge so vsi večji od 1, razen pri dimenziji pomembnost, kjer je standardni odklon 0,99. Vsaj 20 % anketirancev presoja učni potencial bistveno drugače (standardni odklon kaže na veliko razpršenost stališč), še zlasti pri dimenziji raznolikost in pri dimenziji samostojnost (tabela 4.1).

Tabela 4.1 Dimenzije učnega potenciala delovne naloge

<i>Delovna naloga</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>
Raznolikost	292	3,849315	1,135751
Celovitost	292	3,705479	1,039877
Pomembnost	292	3,828767	0,997313
Samostojnost	292	3,537671	1,134564
Povratna informacija	292	3,503425	1,056800

Vir: avtor

V tabeli 4.2 prikazujemo rezultate stališč anketirancev po organizacijah. Najvišje učni potencial delovnega mesta ocenjujejo anketiranci iz manjših storitvenih organizacij.

Raznolikost delovne naloge ocenjujejo najvišje v organizacijah na področju storitev (4,27) in elektro industriji (3,68). Za storitve je značilno, da so zelo kompleksne, da jih ni mogoče neposredno meriti in da so močno odvisne od interakcije s kupcem storitve, za elektro industrijo pa je značilno, da izdeluje kompleksne izdelke za velik izbor kupcev elektronskih komponent.

Tudi *celovitost* najvišje ocenjujejo v storitvah (4,17) in nekoliko nižje v tekstilni industriji (3,53). Za storitve je značilno, da jih kupec dobi v paketu ali kot nabor različnih storitev, kar se izraža v celovitosti delovne naloge na področju storitev. Tudi za tekstilno industrijo, kjer smo merili učni potencial delovne naloge je značilen celovit pristop, saj so izdelki kakovostni, če vsi, ki ga izdelujejo dobro poznajo celovitost procesa izdelave. Celovitost najnižje ocenjujejo v elektro industriji (3,29). Ta je linijsko organizirana in specializirana po delovnih mestih, zato anketiranci ne zaznavajo dovolj celovitosti procesov v katere so vpeta njihova delovna mesta.

Ponovno najvišje ocenjujejo *pomembnost* v storitvah (4,09) in v elektro industriji (3,89). Delovno nalogo v storitvah sestavljajo različne storitve, ki niso ponovljive, zato je vsaka od njih posebej pomembna in tvori izvorno celoto. V elektro industriji (3,89) se dogaja nekaj podobnega, saj je pomembnost vseh delov izdelka osrednji pogoj za končni izdelek in za njegovo kakovost.

Samostojnost je dimenzija, ki so jo najvišje ocenjujejo v storitvah (3,99), kar ni nič nenavadnega, saj je storitev zaključena celota, ki jo lahko obvladuje nekdo, ki ima

možnost samostojnega, avtonomnega delovanja. Tudi v elektro industriji je samostojnost na delovnem mestu pogoj za kakovostne izdelke, ki se na koncu delovnega procesa združijo v izdelek (3,53).

Povratna informacija je osrednjega pomena za ugotavljanje kakovosti storitve in zadovoljstva kupca v storitvah, zato jo anketiranci iz storitvenih organizacij ponovno ocenjujejo najvišje (3,78). Sledi ocena anketirancev iz elektro industrije (3,40), ki zagotavljajo kakovost izdelka tako, da nenehno dobivajo povratne informacije o napakah in kakovosti iz vseh naslednjih faz v delovnem procesu.

Tabela 4.2 Učni potencial po organizacijah

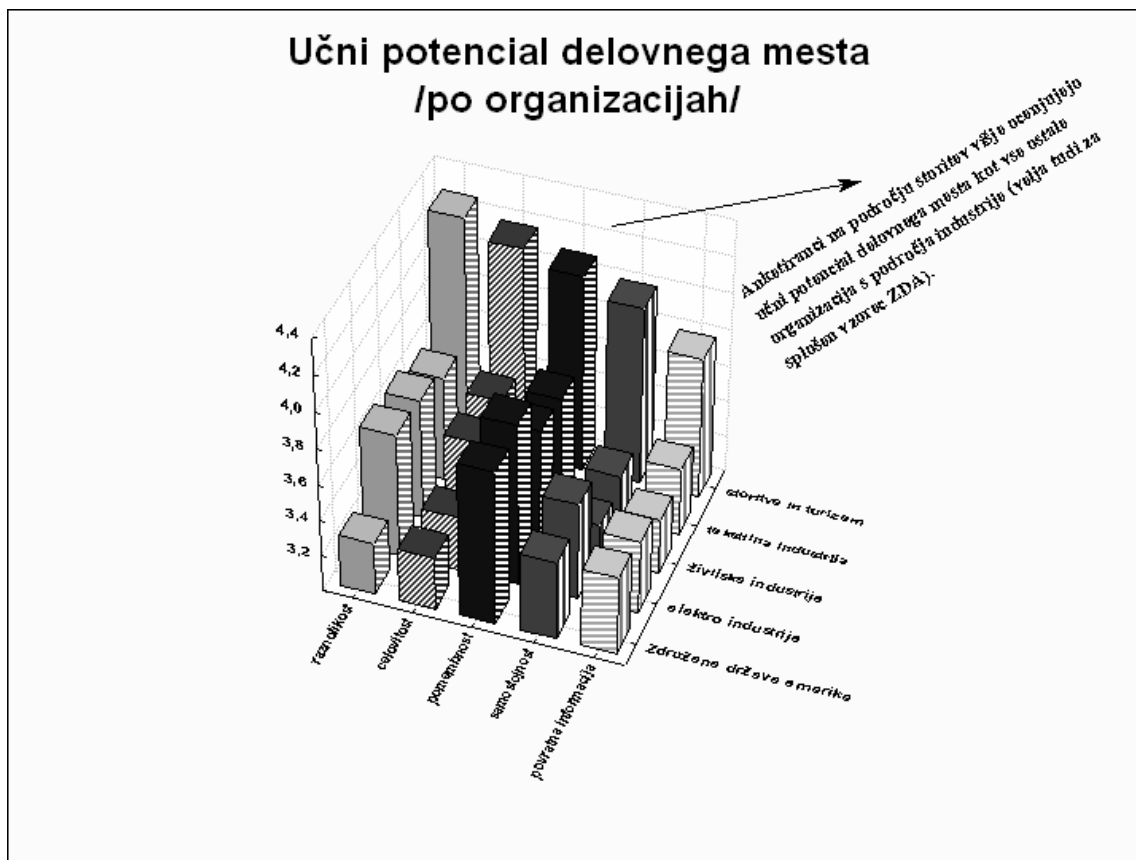
<i>Panoga</i>	<i>Raznolikost</i>	<i>Celovitost</i>	<i>Pomembnost</i>	<i>Samostojnost</i>	<i>Povratna informacija</i>
Storitve	4,270000	4,170000	4,090000	3,990000	3,780000
Elektro	3,680851	3,297872	3,893617	3,531915	3,404255
Živilska	3,661290	3,500000	3,645161	3,193548	3,306452
Tekstilna	3,578313	3,530120	3,614458	3,253012	3,373494

Vir: avtor

Ugotovimo lahko, da storitve in izdelki na področju električnih motorjev in naprav v našem vzorcu zahtevajo največ znanja in najbolj spodbujajo fleksibilno učenje in zahtevajo aktivno vlogo socialnega akterja na delovnem mestu. To potrjuje našo hipotezo, da se organizacije glede spodbujanja učnega potenciala razlikujejo med seboj in da nanj vpliva organizacijska kultura, s katero se prepletata tehnologija in organizacija dela.

Iz učnega potenciala delovnega mesta, ki ga prikazuje slika 4.1, sklepamo, da majhne organizacije na področju storitev (od 4 do 20 zaposlenih), delujejo v zelo tekmovalnem okolju, kjer je fleksibilno učenje osnova za preživetje. K temu prispevata tudi velikost in moč organizacije, saj velike organizacije lažje preživijo na trgu, hkrati pa so bolj birokratsko organizirane in imajo podrobnejšo delitev dela, ki zahteva manj fleksibilnega učenja. Tudi primerjava z ameriškim vzorcem (Robins 1989, 565), nam pokaže da je ameriški nacionalni vzorec učnega potenciala pod povprečjem storitvenih organizacij v raziskavi.

Slika 4.1 Učni potencial delovnega mesta



Vir: Robins 1989

Učni potencial sloga vodenja

V teoretičnih izhodiščih diplomske naloge smo večkrat pojasnili vlogo sloga vodenja pri razvoju učnega potenciala. Slog vodenja smo raziskali v organizaciji, ki izdeluje električne motorje in druge električne komponente. V vzorec smo vključili vse skupine zaposlenih (vodstvo, srednji vodje, operativni vodje, administrativni delavci, proizvodni delavci). Oblikovali smo vprašalnik, ki na lestvici Likertovega tipa od 1 (sploh se ne strinjam s trditvijo) do 5 (popolnoma se strinjam s trditvijo) meri vedenjski vzorec sloga vodenja v organizaciji. Anketirancem smo dali v presojo 12 trditev o slogu vodenja v organizaciji. Analiza trditev nam pokaže, da so anketiranci najvišje ocenili sposobnost vodje, da jasno izrazi svoja pričakovanja (3,85), način vpeljevanja novih delavcev v skupini, ki omogoča njihovo uspešno vključevanje v proces (3,15), jasnost in celovitost navodil v zvezi z nalogo in odgovornostjo zanjo (3,14), spodbude vodje za izboljšave pri delu (3,11) in realnost načrtovanih ciljev

(3,10). Najnižje so anketiranci ocenili pripravljenost vodje, da pohvali in nagradi rezultate (2,31) in pripravljenost vodje, da pomaga učiti sodelavce (2,44).

Iz razvrstitve trditev v analizo sklepamo, da je učni slog vodje v proučevani organizaciji dovolj odprt in usmerjen v spodbujanje učnega potenciala, saj je njegovo delovanje usmerjeno v spodbujanje samostojnega učenja na delovnem mestu. Hkrati pa lahko ugotovimo, da so v slogu vodenja odsotni neposredni motivatorji in ojačevalci (pohvala in nagrada, učenje drugih).

Tabela 4.3 Učni potencial sloga vodenja

<i>Učni potencial sloga vodenja</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>
Vem, kaj vodja od mene pričakuje.	181	3,844749	1,050822
Vodja me stalno seznanja o kakovosti opravljenih nalog.	181	2,831050	1,162781
Vodja vedno gleda na problem tudi z zornega kota sodelavcev.	181	3,036530	1,184200
Vodja nas spodbuja, da dajemo predloge izboljšav pri svojem delu.	181	3,114155	1,226889
Vodja nam daje popolna in jasna navodila v zvezi z nalogami in odgovornostjo zanje.	181	3,141553	1,185950
Vodja ima redne delovne sestanke na katerih se načrtno pripravimo na nepravilnosti.	181	2,707763	1,254893
Vodja oblikuje in spremlja načrt razvoja sodelavcev.	181	2,712329	1,139122
Vodja nas spodbuja k boljšim rezultatom, nas pohvali in pravočasno nagradi.	181	2,319635	1,087092
Del svojega časa porabi vodja za učenje sodelavcev.	181	2,433790	1,140960
Vodja načrtuje cilje, ki jih lahko dosežemo.	181	3,095890	1,155335
Način vpeljevanja novih sodelavcev v skupini omogoča njihovo uspešno vključevanje v delovni proces.	181	3,150685	1,092148
Z vodjem se večkrat pogovarjamo o načinu dela v skupini.	181	2,904110	1,167186

Vir: avtor

Učni potencial skupine

V nadaljevanju smo v raziskavo vključili tudi trditve o učnem potencialu delovne skupine, ker smo izhajali iz teoretičnega koncepta organizacijske kulture in njenega vpliva na razvoj učnega potenciala v skupini. Učni potencial v skupini smo proučevali s sedmimi trditvami, na lestvici Likertovega tipa od 1 do 5. Delovna skupina je učinkovita, če usmerja posameznika k skupnemu cilju in če omogoča njegovo avtonomno delovanje pri doseganju teh ciljev. V naši raziskavi so anketiranci najbolj pozitivno ocenili vlogo vodje in njegovo pripravljenost, da tvega in dovoli preskus novih idej (4,14) in možnost članov skupine, da ob podpori vodje izpeljejo tvegane ideje (3,57). Najnižje so anketiranci ocenili sistemsko zbiranje idej (2,64) in skupno obravnavanje teh idej (2,68). Ugotovimo lahko, da je razvoj učnega potenciala v skupini v proučevani organizaciji močno pogojen z načinom vodenja delovnega procesa, ki ne omogoča systemskega pristopa, ki je nujno potreben, da se lahko na ravni skupine in tudi na ravni socialnega akterja razvije učni potencial, ki pomeni zasnovo učnega mesta.

Tabela 4.4 Učni potencial skupine

<i>Učni potencial skupine</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>
V skupini imamo sistem za zbiranje idej	181	2,648402	1,075001
Skupno z vodjem obravnavamo nove ideje	181	2,675799	1,133278
Vodja spodbuja in nagrajuje ustvarjalno mišljenje v skupini	181	3,534247	1,231269
V skupini imamo možnost, da ob podpori vodje izpeljemo tvegane ideje	181	3,570776	1,108046
Vodja dovoli preskus novih idej	181	4,136986	0,933304
Lahko takoj preskusimo nove ideje	181	3,525114	1,197497
Smo uspešni – vsi nenehno izboljšujemo procese	181	3,424658	1,195379

Vir: avtor

5 RAZPRAVA

Z raziskavo, ki smo jo opravili v storitvenih in proizvodnih organizacijah iz našega ožjega okolja, smo dokazali obe hipotezi, ki smo ju postavili kot izhodišče diplomske naloge.

Organizacije se med seboj razlikujejo po tem, kako spodbujajo razvoj učnega potenciala na delovnem mestu. Pri tem velja še posebej poudariti razliko med storitvenimi in proizvodnimi organizacijami. Anketiranci iz storitvenih organizacij višje ocenjujejo učni potencial delovnega mesta. To ugotovitev si razlagamo kot posledico ali pa kot vzrok razvoja kompleksnega in tekmovalnega poslovnega okolja, ki zahteva hitro in fleksibilno prilagajanje in kot težnjo organizacije, da njeni člani sami ustvarjajo novo znanje in tako spreminjajo delovno mesto v učno mesto.

Tudi druga hipoteza, ki smo jo v raziskavi dokazali potrjuje dejstvo, da slog vodenja in organizacijska kultura pomembno vplivata na razvoj učnega potenciala, ki v naših organizacijah še ni posebej sistemsko razvit. Verjetno je to posledica tradicionalne organizacijske kulture in vrednot, ki so dolga leta spodbujale produktivnost na račun ustvarjalnosti in na račun razvoja novih znanj. Učni potencial delovne naloge anketirancev v naši raziskavi izhaja iz raznolikosti delovne naloge, ki je najmočnejša dimenzija. Najbolj pomembne dimenzije za razvoj učnega potenciala, ki kažejo na odprtost organizacijske kulture, so ocenjene nižje, kar velja še posebej za povratno informacijo. Iz izidov raziskave sklepamo, da je organizacijska kultura v proučevanih organizacijah v tesni zvezi s podrobno delitvijo dela, ki je sicer pestro in raznoliko, nima pa učnega potenciala. Odsotnost močne povratne informacije prispeva k ugotovitvi, da je organizacijska kultura v organizacijah, iz katerih so anketiranci, hierarhično usmerjena in spodbuja samo učenje, ki je odvisno od hierarhične ravni, bolj enostavno rečeno to pomeni, da je učni potencial delovne naloge statusno pogojen. Višji je status anketiranca, bolj pomembno in zahtevno nalogo opravlja. Status mu omogoča nenehno učenje in možnosti za osebni razvoj. V teh organizacijah bo mogoče spodbuditi fleksibilno učenje šele takrat, ko bo učni potencial delovnega mesta povezan s potrebnim znanjem in ne s statusom. Takrat se bo sprostila tudi povratna informacija, ki bo posledica potrebe po interakciji med socialnimi akterji in ne posledica hierarhične ravni na kateri socialni akter deluje. Še posebej velja opozoriti na ugotovitev, da anketiranci iz storitvenih organizacij višje ocenjujejo učni potencial delovne naloge v

vseh dimenzijah. Storitve so tisto področje delovanja, kjer mora biti organizacijska kultura odprta v okolje in omogočati nehierarhično delovanje in prenos znanja. Te ugotovitve so skladne s teoretičnim konceptom fleksibilnega učenja, ki izhaja iz možnosti, da delovno mesto, ki je značilno za birokratsko organizacijo nadomesti učno mesto, ki omogoča mreže povezav, ki ne izhajajo iz hierarhičnih ravni v organizaciji.

Ugotovitve iz prvega dela naše raziskave potrjuje tudi raziskava sloga vodenja v eni od organizacij, ki so sodelovale v naši raziskavi. Iz izidov raziskave sklepamo, da je management uporablja učne metode in načine, da čim hitreje vpelje socialnega akterja v delovno okolje. To je pomemben, a ne zadosten pogoj fleksibilnega učenja. Osrednjega pomena je ojačevanje vedenja, ki spodbuja fleksibilno učenje. Tu pa je management v tej organizaciji manj učinkovit. Izidi kažejo, da vodje redko pohvalijo dosežke in da ne sodelujejo dovolj v učenju drugih. Fleksibilno učenje je mogoče, če socialni akter deluje v takšni organizacijski kulturi, kjer se razvijajo učne podporne mreže, v kateri vodja aktivno sodeluje. Spodbujanje in nagrajevanje dosežkov, ki pogosto ni materialne narave, je značilno za odprto organizacijsko kulturo, ki spodbuja razvoj znanja na vseh ravneh v organizaciji.

Tudi tretja raziskava, ki smo jo tudi opravili v isti organizaciji kot raziskavo sloga vodenja, potrjuje ugotovitev, da je način spodbujanja inovativnosti v skupini, ki je osnova za ustvarjanje znanja, posledica ali pa vzrok sloga vodenja. Vodja se aktivno vključuje na ravni podpore izpeljavi tveganih nalog in na ravni osebnega tveganja pri tem. Mnogo manj je skupina uspešna pri sistemskem razvoju znanja in pri timskemu načinu obravnave in izpeljave teh idej. Izidi kažejo ponovno na hierarhično naravo organizacijske kulture, ki spodbuja posameznika in njegove sposobnosti, še zlasti na ravni vodenja. Taka kultura je manj uspešna, ko je treba razviti sistem fleksibilnega učenja, ki je uspešen samo na timski ravni delovanja.

Če povzamemo vse izide naše raziskave, potem lahko ugotovimo, da je v proučevanih organizacijah še vedno močno prisotna hierarhična organizacijska kultura, ki izhaja iz industrijskega načina delovanja organizacij. Kljub temu pa se že kaže potreba po razvoju znanja, čeprav je ta potreba še vedno hierarhično in statusno pogojena, kar zavira razvoj fleksibilnega učenja na ravni delovnega mesta.

Prednosti naše raziskave so v primerjavi med učnim potencialom v industrijskih in storitvenih organizacijah. Narava dela storitvenih organizacij že sama spodbuja

fleksibilno učenje na delovnem mestu. To so po naši presoji dragocene izkušnje, ki jih bo mogoče uporabiti tudi pri razvoju sodobnega načina dela, ki delitve na proizvodno in storitveno ne pozna več.

Pomanjkljivosti naše raziskave so v njeni splošnosti, saj smo uporabili le instrumente, ki merijo splošna stališča do fleksibilnega učenja. Prihodnje raziskave bi se morale bolj usmeriti v raziskovanje odnosa med organizacijsko kulturo in fleksibilnim učenjem na ravni delovnega mesta.

LITERATURA

- Alvesson, M. 1993. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. 1990. *The logic of practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Drucker, P. F. 1999. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Garrick, J. in R. Usher. 2000. Flexible learning, contemporary work and enterprising selves. *Electronic journal of sociology*: 5,1(iuicode:<http://www.icaap.org/iuicode.100.5.1.3>).
- Giddens, A. 1990. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Hackman, J. R. 1977. "Work design" in improving life at work. Santa Monica: Scott, Foresman and Company.
- Hurst, D. K. 1995. *Crisis & renewal: meeting the challenge of organizational change*. Oxford: Harvard Business School Press.
- Jacques, E. 1998. Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century. Arlington: Cason Hall & Co.
- Jones, A. M. 2005. The anthropology of leadership: culture and corporate leadership in the American south. *Leadership*, Vol 1, No3, str 259-259.
- Kallinikos, J. 2003 Work, agency and organizational forms: an anatomy of fragmentational. *Organizational studis* 24, pp.595.618.
- Lemert, C. 1997. *Postmodernism is not what you think*. Oxford: Blackwell.
- Marsick, V. J. in K. Watkins. 1999. Envisioning new organizations for learning. V D. Boud in J. Garrick (eds). *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Mesner-Andolšek, D. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ambrož, M. 2002. *Alternative razvoja humane paradigme post-moderne organizacije*. Univerza v Mariboru, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sennett, R. 1999. *The corrosion of character*. New York: W. W. Norton & Company.
- Schultz, M. 1995. *On studying organizational cultures*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Thomas, K. W. in B. A. Velthouse. 1990. Cognitive elements of empowerment: an – 'interpretative' model of intrinsic task motivation'. *Academy of management review* (4),666-81.

Tratnik, M. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.

Wrzesniewski, A. in J. E. Dutton. 2001. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review* 26 (2), 179–201.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETA O SLOGU VODENJA IN UČNEM POTENCIALU

Moje ime je Mija Gartner in sem absolventka Fakultete za management v Kopru.

S to anketo želim ugotoviti vaša stališča do pomembnih dejavnikov poslovne in delovne uspešnosti vaše organizacije.

Prosim, da odgovorite na vse trditve. Anketa je anonimna. Uporabila jo bomo za izključno za potrebe diplomske naloge: Fleksibilno učenje na delovnem mestu.

Pri vsaki trditvi imate lestvico od 1 do 5. Obkrožite tisto številko, ki najbolj ustreza vašemu stališču do trditve (če se s trditvijo manj strinjate obkrožite 1 ali 2, če se ne morete odločiti ali se vam zdi, da nimate dovolj informacij, obkrožite 3, če pa se s trditvijo strinjate obkrožite 4 ali 5).

Za zaključek ankete vas prosim še za nekatere vaše podatke in se vam lepo zahvaljujem za sodelovanje.

1. *Stopnja izobrazbe: (označite stopnjo z X)*

- osnovna šola
- poklicna
- srednja višja
- visoka
- magisterij
- doktorat

2. *Čas zaposlitve v organizaciji: ___ let*

3. *Spol: (ustrezno označite z X)*

- moški
- ženska

SLOG VODENJA

Ocenjevalna lestvica

- 1 = sploh se ne strinjam s trditvijo
2 = ne strinjam se s trditvijo
3 = ne moremo se odločiti
4 = večinoma se strinjam s trditvijo
5 = popolnoma se strinjam s trditvijo

Zap. št.	Trditev	Lestvica od 1 do 5
1	Vem, kaj vodja od mene pričakuje.	1 2 3 4 5
2	Vodja me stalno seznanja o kakovosti opravljenih nalog.	1 2 3 4 5
3	Vodja vedno gleda na problem tudi z zornega kota sodelavcev.	1 2 3 4 5
4	Vodja nas spodbuja, da dajemo predloge izboljšav pri svojem delu.	1 2 3 4 5
5	Vodja nam daje popolna in jasna navodila v zvezi z nalogami in odgovornostjo zanje.	1 2 3 4 5
6	Vodja ima redne delovne sestanke na katerih se načrtno pripravimo na nepravilnosti.	1 2 3 4 5
7	Vodja oblikuje in spremlja načrt razvoja sodelavcev.	1 2 3 4 5
8	Vodja nas spodbuja k boljšim rezultatom, nas pohvali in pravočasno nagradi.	1 2 3 4 5
9	Del svojega časa porabi vodja za učenje sodelavcev.	1 2 3 4 5
10	Vodja načrtuje cilje, ki jih lahko dosežemo.	1 2 3 4 5
11	Način vpeljevanja novih sodelavcev v skupini omogoča njihovo uspešno vključevanje v delovni proces.	1 2 3 4 5
12	Z vodjem se večkrat pogovarjamo o načinu dela v skupini.	1 2 3 4 5

UČNI POTENCIAL DELOVNE NALOGE

Ocenjevalna lestvica

- 1 = sploh se ne strinjam s trditvijo
- 2 = ne strinjam se s trditvijo
- 3 = ne moremo se odločiti
- 4 = večinoma se strinjam s trditvijo
- 5 = popolnoma se strinjam s trditvijo

Zap. št.	Trditev	Lestvica od 1 do 5
1	Naloga, ki jo opravljam, <u>ni enolična</u> . Izrabljam različne spretnosti in znanja.	1 2 3 4 5
2	Naloga, ki jo opravljam, je <u>celovita</u> . Ima določen začetek in konec in daje vpogled v celoto vseh nalog in aktivnosti, katerih del je.	1 2 3 4 5
3	Moja naloga je <u>pomembna in vplivna</u> in njeni rezultati so osnova za opravljanje drugih nalog v okviru celote.	1 2 3 4 5
4	Moja naloga je <u>samostojna</u> . Samostojno odločam o tem, kako naj jo izpeljem.	1 2 3 4 5
5	Moja naloga mi omogoča, da takoj dobim <u>povratno informacijo o tem, kako delam</u> .	1 2 3 4 5

UČNI POTENCIAL DELOVNE SKUPINE

Ocenjevalna lestvica

- 1 = sploh se ne strinjam s trditvijo
- 2 = ne strinjam se s trditvijo
- 3 = ne moremo se odločiti
- 4 = večinoma se strinjam s trditvijo
- 5 = popolnoma se strinjam s trditvijo

Zap. št.	Trditev	Lestvica od 1 do 5
1	V skupini imamo sistem za zbiranje idej in njihovo uresničevanje, ki ga uporabljajo vsi sodelavci.	1 2 3 4 5
2	Na skupnem sestanku z vodjem obravnavamo zbrane ideje o izboljšanju metod in načinov dela in delovnega procesa.	1 2 3 4 5
3	Vodja spodbuja in nagraduje ustvarjalno mišljenje v skupini.	1 2 3 4 5
4	V skupini imamo možnost, da ob podpori vodje izpeljemo tvegane ideje.	1 2 3 4 5
5	Vodja nam dovoli preskus novih idej za izboljšave v delovnem procesu skupine.	1 2 3 4 5
6	Nove ideje lahko v skupini tudi takoj preskusimo.	1 2 3 4 5
7	Naša skupina je uspešna, ker vsi sodelavci aktivno izboljšujejo lastne načine in metode dela.	1 2 3 4 5