

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

SPLOŠNE KNJIŽNICE – UČEČE SE ORGANIZACIJE

Mentor: doc. dr. Roberto Biloslavo

KOPER, 2006

VALERIJA RANT TIŠLER

POVZETEK

Pričujoče diplomsko delo prinaša bolj in manj znana dejstva o značilnostih učeče se organizacije. Koncept učeče se organizacije predstavlja danes pomembno konkurenčno prednost pred ostali tekmeci na trgu. Poleg značilnosti, ki jih učeče se organizacije izkoriščajo sebi in svojim odjemalcem v prid, pa diplomsko delo predstavlja tudi značilnosti splošnih knjižnic in nepridobitnih organizacij, kamor knjižnice spadajo. Poslanstvo in vizija sta pomembna dejavnika, ki tudi v slovenskih splošnih knjižnicah spodbujata ali zavirata uvajanje koncepta učeče se organizacije. Rezultati ankete se nagibajo v prid prvemu, kar je v prvi vrsti pohvala vodjem knjižnic in zaposlenim, ki so koncept sprejeli in ga vzeli za svojega. S trenutnim stanjem uporabe koncepta v knjižnicah smo lahko zelo zadovoljni, saj kaže na to, da se knjižnice zavedajo napredka, ki nas spremlja in vabi k sodelovanju in razvijanju svojih zmožnosti ne glede na področje delovanja.

Ključne besede: učeča se organizacija, učenje, vrednotenje učenja, vodenje, upravljanje z znanjem, management, zaposleni, nepridobitne organizacije, splošne knjižnice

ABSTRACT

This diploma work presents certain facts about the characteristics of the learning organization. Today, the concept of the learning organization represents an important advantage over other competitors in the market competition. In addition, the diploma work presents the characteristics of general libraries and other non-profit organizations. Their mission and vision are important factors that may stimulate or hinder the implementation of the concept of the learning organization. The results of the survey show a positive tendency towards the implementation of the concept, which is in the first place a compliment for the management and the employees who have accepted the concept and adapted to it. The current state of use of the concept in libraries is highly satisfactory because it shows that libraries are aware of the importance of progress which invites continual participation and development of our abilities regardless of the field of activity.

Key words: learning organizations, knowledge management, leadership, non-profit organizations, public libraries

UDK 658:001:027 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Učeča se organizacija	3
2.1 Opredelitev učeče se organizacije	3
2.2 Opredelitev organizacijskega učenja.....	6
2.2.1 Učenje	6
2.2.2 Formalno in neformalno učenje.....	7
2.2.3 Timsko učenje	7
2.2.4 Individualno učenje.....	8
2.2.5 Izobraževanje	9
2.2.6 Usposabljanje	10
2.2.7 Organizacijsko učenje.....	11
2.3 Učenje in motivacija.....	15
2.3.1 Vrste motivacij in nagrajevanje	17
2.3.2 Nagrajevanje.....	17
3 Organizacijska kultura in intelektualni kapital	19
3.1 Organizacijska kultura v učečih se organizacijah	19
3.2 Intelektualni kapital.....	21
3.3 Vrednotenje učenja in znanja	22
3.3.1 Krivulja polovičnega izboljšanja	24
3.3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov	24
3.3.3 Model poslovne odličnosti	25
3.3.4 20 ključev	25
4 Management in zaposleni v učeči se organizaciji	27
4.1 Zaposleni v učeči se organizaciji	27
4.2 Management v učeči se organizaciji	28
5 Splošne knjižnice v Sloveniji	31
5.1 Temeljne naloge splošnoizobraževalnih knjižnic	32
5.2 Dejavnost splošnoizobraževalnih knjižnic	32
5.3 Zaposleni v splošnoizobraževalnih knjižnicah.....	32
5.4 Financiranje splošnoizobraževalnih knjižnic	34
5.5 Management splošnoizobraževalnih knjižnic	34
6 Rezultati raziskave ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?	37
6.1 Namen raziskave	37
6.2 Metodologija raziskave	37
6.3 Teoretična izhodišča.....	37
6.4 Rezultati ankete.....	38
6.4.1 Temelji in vizija	39

6.4.2 Dinamika učenja	40
6.4.3 Izmenjava in nadgradnja znanja	41
6.4.4 Soodločanje in pretok informacij	43
6.4.5 Vrednotenje rezultatov	44
7 Zaključek.....	47
Literatura	49
Viri	51
Priloge	53

PONAZORILA

Slika 2.1 Grafični prikaz 5 disciplin.....	4
Slika 2.2 Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje.....	11
Slika 2.3 Proces organizacijskega učenja.....	13
Slika 6.1 Temelji in vizija	40
Slika 6.2 Dinamika učenja.....	41
Slika 6.3 Izmenjava in nadgradnja znanja	42
Slika 6.4 Soodločanje in pretok informacij	44
Slika 6.5 Vrednotenje rezultatov	46

KRAJŠAVE

IZUM	Inštitut informacijskih znanosti
NPO	nepridobitna organizacija
NUK	Narodna in univerzitetna knjižnica
SIK	splošnoizobraževalna knjižnica
USO	učeča se organizacija

1 UVOD

Nahajamo se v 21. stoletju, ki je prineslo velikanske spremembe na vseh področjih človekovega delovanja. Spremembe so še posebej očitne na področju poslovanja, saj med organizacijami vlada velika konkurenca. Današnji čas prinaša nov veter, ki so ga napredne in odprte organizacije spoznale in vzele za svojega. V mislih imam koncept učeče se organizacije, ki je pogosto pomemben dejavnik uspešnosti posamezne organizacije.

Organizacije, ki držijo korak s časom, so že v preteklih letih zaznale prednosti in koristi učeče se organizacije.

Učeča se organizacija ima večje možnosti, da v nenehno spreminjajočem se okolju preživi, se prilagaja in razvija. Da lahko zaposleni sledijo vedno novim spremembam v organizacijskem okolju, se morajo neprestano učiti in usposabljeni za nove načine delovanja, biti morajo odprti za spremembe in inovacije. Novo znanje je učinkovito, če je med njimi pretočno in ga le - ti pri svojem delu dejansko uporabljajo. Učinkovito ravnanje z znanjem postaja temelj konkurenčnosti in učinkovitosti organizacije.

Učeča se organizacija pospešuje komunikacijo in sodelovanje tako, da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečanje njenih zmožnosti.

Način, kako se organizacija loti vpeljevanja procesa znanja, je v veliko meri odvisen od pripravljenosti managerjev, da posežejo v obstoječo kulturo podjetja in jo spremenijo. Manager ima moč, da lahko vpliva na proces ravnanja z znanjem, na kulturo organizacije ter na zaposlene. Učinkovitost in uspešnost organizacije je čedalje bolj odvisna od zaposlenih, njihovih sposobnosti, znanj in skupnih vrednot.

Namen diplomskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne literature predstaviti pojem učeče se organizacije. Te značilnosti prikazujem v teoretičnem delu, ki poleg učeče se organizacije predstavlja tudi značilnosti splošnih knjižnic. Z rezultati ankete želim prikazati, v kolikšni meri se slovenske splošne knjižnice lahko identificirajo s konceptom učeče se organizacije, pa tudi v kolikšni meri si management in zaposleni prizadevajo, da bi splošne knjižnice postale in ostale učeče se organizacije.

Cilj diplomskega dela je na podlagi teoretičnih izhodišč učeče se organizacije ugotoviti stanje splošnih knjižnic na tem področju. Raziskati želim, kako se znanje po knjižnicah, ki so na dobri poti, da postanejo učeče se organizacije, pridobiva, uporablja, prenaša in meri.

Rezultati anketnih vprašalnikov kažejo, katere se prednosti in slabosti knjižnic kot učečih se organizacij, v nadaljevanju pa sledijo smernice - kot vodilo na poti k cilju, ki opredeljuje koncept učeče se organizacije.

Diplomsko nalogo je sestavlja 7 poglavij, v katerih so povzete pomembnejše sestavine naloge. V uvodu, ki predstavlja *prvo poglavje*, so predstavljena ključna izhodišča naloge, namen in cilj ter njena zasnova. V *drugem poglavju* so predstavljene značilnosti koncepta učeče se organizacije, ki je povezano s pojmi učenje, organizacijsko učenje, izobraževanje in usposabljanje. Predstavljena je tudi povezava med učenjem in motivacijo.

Tretje poglavje predstavlja pojem organizacijske kulture, ki poleg vrednot obsega tudi inovativnost in intelektualni kapital v učečih se organizacijah. *Četrto poglavje* pojasnjuje vlogo managementa in zaposlenih v učeči se organizaciji, v *petem poglavju* se srečamo s predstavitvijo slovenskih splošnih knjižnic, skupaj z njihovo vizijo, dejavnostmi in zaposlenimi. *Šesto poglavje* pa predstavlja rezultate ankete »Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji«.

2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

2.1 Opredelitev učeče se organizacije

Učeče se organizacija je danes pogosto uporabljen termin oz. besedna zveza. Lahko rečemo, da za njo tiči nekaj skrivnostnega. Ideja o tem, da se mora organizacija učiti, se je pojavila že v začetku 20. stoletja in se je kasneje začela povezovati s pojmom organizacijsko učenje in organizacijski razvoj. Z idejo so se ukvarjali številni avtorji.

Koncept modela učeče se organizacije se je začel porajati v ZDA in Veliki Britaniji. Predvsem so ga začeli omenjati po letu 1990. Pri tem se učeča se organizacija razlikuje od klasične po tem, da sistematsko rešuje probleme v praksi, se uči iz lastni uspehov in neuspehov, predvsem pa je pomemben hiter in učinkovit prenos znanja v organizaciji (Uršič in Nikl 2004, 65).

Glavni vzrok za današnjo usmeritev k neprestanemu organizacijskemu učenju je najverjetneje hitrost sprememb v okolju. Organizacija se mora hitro učiti, če želi inovirati in spreminjati svojo delovno prakso, saj se le tako lahko obdrži v spreminjajočem se okolju.

Pri predstavitvi učeče se organizacije ne moremo mimo pionirja koncepta. Teorijo o učečih se organizacijah je Senge predstavil leta 1990 s knjigo Peta disciplina (The fifth discipline). Ta je, kljub temu, da je pozneje izdal še precej del, ostala njegov zaščitni znak (Merkač Skok 2004, 72).

Peter Senge je postavil koncept, na podlagi katerega danes razumemo, kaj je učeča se organizacija. Definira jo kot organizacijo, ki spodbuja učenje vseh svojih članov in omogoča, da se ti nenehno spreminjajo (Uršič in Nikl 2004, 2).

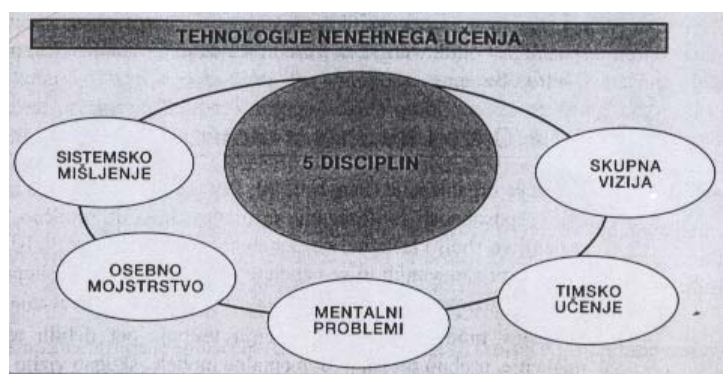
Senge (2001) trdi, da je danes konkurenčna prednost podjetij njihova sposobnost za učenje in vztrajanje na tej poti. In nadalje trdi, da bodo managerji lahko preskočili iz dobe strojev v informacijsko dobo le, če bodo doživeli "osebno preobrazbo".

Senge je sestavil model petih temeljnih elementov oz. disciplin učeče se organizacije, ki jih mora razviti vsaka organizacija, če želi razviti sposobnost uspešnega učenja. Te discipline so:

- sistemsko mišljenje, kot sposobnost celovitega razumevanja soodvisnosti različnih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje organizacije,

- osebno mojstrstvo, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj ter želji zaposlenih po napredku,
- miselni modeli so globoko zakoreninjena prepričanja, ki se jih ljudje ponavadi ne zavedajo in imajo vpliv na njihovo razumevanje sveta okoli nas ter posledično na njihovo delovanje,
- skupna vizija, ki hkrati pomeni osebno vizijo člana organizacije,
- timsko učenje, saj timi pomenijo najučinkovitejši prenos znanja med člane organizacije.

Slika 2.1 Grafični prikaz 5 disciplin



Vir: Dimovski et al. 2005, 92

Po Garvinu učečo se organizacijo prepoznamo po tem, da njeni zaposleni neprestano pridobivajo, ustvarjajo in širijo znanje. Vzporedno s tem pa se spreminja vedenje, tako da le to odseva novo znanje in razumevanje stvari. Učenje poteka na ravni posameznika, skupine in posledično na ravni celotne organizacije (Možina 2002, 17).

Učeča se organizacija se razlikuje od tradicionalne predvsem v *kulturi in miselnosti* obeh organizacij. Klasična organizacija postavlja v središče svojega delovanja dobiček, pri čemer zaposleni predstavljajo strošek, učeča se organizacija pa razume zaposlene kot vir konkurenčnih prednosti. Takšne organizacije imajo razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino, pridobljeno znanje pa nato uporabijo pri spreminjanju dejavnosti, ki jo opravljajo. *Njen glavni cilj je povečevanje intelektualnega kapitala.*

Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti managementa, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in pretok idej med zaposlenimi.

Učeče se organizacije pa ne moremo ustvariti čez noč. Prvi korak je priprava takšnega delovnega okolja, ki omogoča nenehno učenje. Potrebno je pripraviti jasno vizijo in poslanstvo, opredeliti cilje in strategije, važna pa je tudi organizacijska kultura.

Pri vsem tem ne smemo pozabiti na primerne vire (znanja, sredstva) in usmerjenost k odličnosti. Proučiti pa je potrebno tudi, kakšna je v organizaciji sprejemljivost za spremembe (Možina 2000, 468).

Značilnost učečih se organizacij je, da se na spremembe v okolju odzivajo s proaktivnim učenjem. Pri tem učeča se organizacija izrablja učenje vseh zaposlenih, pri čemer stremi k oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki vzpodbuja in podpira učenje. Za učečo se organizacijo je značilno, da zna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje.

Seveda ne moremo mimo tradicionalne hierarhične organizacijske oblike. Le ta je prevladovala v preteklosti. Največja moč odločanja je bila koncentrirana na vrhu organizacije. Učeče se organizacije pa se razlikujejo v tem, da lahko vsak posameznik sodeluje pri prepoznavanju in reševanju problemov, kar vodi v nenehno izboljševanje in povečevanje sposobnosti. Značilnost učeče se organizacije je horizontalna organizacijska integracija, pri čemer so temeljna delovna enota samsmerjeni timi.

Preobrazba klasičnega podjetja v učečo se organizacijo je postopna, poti do tega so različne, vsem pa je skupno, da je potrebno koncept učeče se organizacije vključiti že na strateškem nivoju, in sicer z vključitvijo v vizijo, cilje in strategijo podjetja. Vse to se nato odrazi v spremembi organizacijske kulture. Na izvedbeni ravni pa mora organizacija ustvariti ustrezno okolje, ki vzpodbuja neprestano učenje, izmenjavo znanj, izkušenj, timsko delo, inovativnost, osebno rast posameznika in ustvarjalno sodelovanje vse zaposlenih (Uršič in Nikl 2004, 65).

Dimovski (2005) v svojem delu povzema, kako številnim prispevki avtorjev (Argyris, Daft, Huber, Huczynski, Mahotra, Senge, Weick) predstavljajo učečo se organizacijo kot organizacijo, kje se znanje *ustvarja, pridobiva in posreduje*. S tem se organizacija bogati, pri čemer lahko zaznamo zadovoljstvo tako na eni kot na drugi strani.

Peter Senge je v svojem delu *The fifth discipline fieldbook* poiskal nekaj preprostih odgovorov o tem, kako učečo se organizacijo vidijo in čutijo zaposleni v taki organizaciji:

- zaposleni imajo občutek, da delajo tisto kar šteje, kar je pomembno za njih osebno pa tudi za ves svet,
- vsakdo v organizaciji na svoj način raste, se razvija, izraža svojo kreativnost,
- ljudje so bolj učinkoviti skupaj kot pa posamično. Kadar želiš, da je kaj res dobro narejeno, potem za to uporabi tim, namesto, da bo posameznik to naredil tako kot pač zna,
- zaposleni so povabljeni k učenju na vseh ravneh, zato lahko razumejo, kako njihovo delovanje vpliva na ostale,
- zaposleni se počutijo sproščene in eksperimentirajo saj se nikomur nič ne zgodi, če je naredil napako (Senge 2001, 51).

S stališča učeče se organizacije predstavljajo torej vse diplome in druge kvalifikacije zaposlenih skupaj le del njene baze. Znanje in veščine lahko najdemo tudi v raznih tradicijah kolektivnega obnašanja. Prav zato teoretiki raziskujejo "skrito znanje". Prvaki, v izkoriščanju skritega znanja, so Japonci. Učeča se organizacija je torej nujen preobrat na poti k uspešnemu podjetju. Zaposleni so nevidni kapital, ki organizaciji, v zameno za plačilo in dobro počutje, dajejo tisto, kar potrebuje.

Koncept učeče se organizacije srečujemo *tudi v knjižnicah*. Največ poročil o uvajanju tega koncepta v knjižnice lahko zasledimo v Združenih državah Amerike, obširnejša študija pa je bila narejena tudi v knjižnici tehniške univerze v Singapurju. Pri tem (povzeto po Dolgan Petrič) Worell meni, da so koncept učečih se organizacij najbolj izkoristile knjižnice, ki so v devetdesetih letih prejšnjega stoletja izvedle večje tehnološke in organizacijske prenove (npr. Harvard College, Duke University). Knjižnice so izdelale jasno vizijo razvoja in strateški načrt, opustile hierarhično organizacijsko strukturo, uvedle delo v timih in v reorganizacijo vključile vse zaposlene. Na Danskem so koncept učeče se organizacije uveljavili v programu dodatnega usposabljanja vodij splošnih knjižnic, projektnih managerjev in izobraževalcev (Dolgan Petrič 2004, 25).

2.2 Opredelitev organizacijskega učenja

2.2.1 Učenje

Učenje je vsaka oblika dejavnosti, s katero dosežemo spremembe v vedenju. Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem, pri čemer se izobraževanje nanaša na pridobivanje znanja in izobrazbe, usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju spretnosti in sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje del in nalog (Možina 2002, 17).

Sredi osemdesetih let sta postali besedi učenje in znanje modni krilatici. Če si ju uporabljal, si pokazal, da hodiš v korak s časom. Guruji osrednjega toka so začeli razmišljati o vlogi znanja na delovnem mestu.

Učenje lahko najširše opredelimo kot vsako dejavnost, najsi bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem pa na posameznika vplivajo okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje ali pa jih spremlja, izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva in pa njegova načrtovana dejavnost, da učne vire iz okolja med seboj povezuje in jih prilagaja svojim potrebam (Možina 2002, 210).

Učenje običajno poteka v treh procesih. Prvi je proces pridobivanja nove dejavnosti oz. učenje v ožjem pomenu besede. Sledi proces ohranjanja učinkov učenja, tretji proces pa je proces obnavljanja dejavnosti, ki poteka kot prepoznavanje ali kot skrajševanje ponovnega učenja.

Ljudje se učimo, da bi dosegali pozitivne spremembe, ki vodijo, k doseganju zastavljenih ciljev. Organizacija se mora zavedati, da učenje bistveno prispeva h končnemu rezultatu in doseganju ciljev. Prav tako mora organizacija znati pozabljati tista znanja, ki niso vodila k predvidenim dosežkom, zaposleni pa se morajo zavedati potreb po znanju. Učenje v organizaciji predstavlja stalen proces, zato ga je potrebno načrtovati, organizirati in ustrezno vrednotiti.

Peter Senge (2001) opisuje osebno izpopolnjevanje kot eno osnovnih disciplin, ki so potrebne za izgradnjo učeče se organizacije. Pri tem ima v mislih individualno učenje, saj meni, da se organizacija ne more učiti, dokler se ne začnejo učiti vsi njeni člani. Ljudje, ki se osebno izpopolnjujejo, doživljajo tudi spremembe v razmišljanju. Začenjajo razumeti, da sta za ustvarjanje pomembna tako razum kot intuicija.

Zavedati se moramo, da vsa sodobna podjetja tekmujejo na podlagi znanja, toda znanje je pokvarljivo blago. Avtorja dela *Ta nori posel pravita*, da je z znanjem potrebno ravnati kot z mlekom, kar pomeni, da mu je potrebno določiti rok trajanja. Če podjetje svojega znanja ne porabi v pravem času, se le to sesiri in izgubi svojo vrednost. Revolucijske in evolucijske inovacije so torej nuja (Nordstrom 2001, 31).

2.2.2 Formalno in neformalno učenje

Neformalno učenje je učenje s pomočjo izkušenj, poskusov in napak. Je najboljši način za razvoj vodstvenih sposobnosti. Ne smemo pozabiti, da je učenje pomembno tako za vodje kot ostale zaposlene. Zavedati se moramo, da je prav vodja ključen element, zato je potrebno, da je njegovo znanje široko in pridobljeno pri opravljanju različnih nalog.

Formalno učenje si pridobimo z izobraževanjem v različnih programih, šolah, seminarjih. Raziskave kažejo, da sta od formalnih programov za vodje najbolj učinkovita trening in mentorstvo. Seveda od nadrejenih oba zahtevata veliko znanja in pripravljenosti pomagati podrejenim, zato nista vedno mogoča (Hočevar 2003, 196-197).

Kot smo že ugotovili, je za organizacijo pomembno tako individualno kot tudi skupinsko učenje. Danes se za posamezne projektne naloge znotraj organizacije ustanavljajo timi.

2.2.3 Timsko učenje

Timsko učenje je danes najbolj učinkovita metoda pridobivanja znanja, spretnosti in vrednot v okviru tima, kjer se člani učijo drug od drugega, kar vpliva na večjo učinkovitost pri delu in njihov razvoj. Zanimava je ugotovitev, da če se tim ne more učiti, potem se tudi organizacija ne more učiti. To pa seveda izhaja iz ugotovitve, da vsak posameznik s svojim znanjem in učenjem prispeva k učenju in znanju organizacije.

Zato je v prvi vrsti potrebo poskrbeti za ugodno vzdušje. S timskim učenjem postanejo spretnosti tima večje kot je seštevek spretnosti članov.

Sedanji koncept organizacijskega razvoja je koncept učeče se organizacije. Peter Senge ima tim za osnovno enoto učenja v organizaciji in definira timsko učenje kot proces centriranja in razvoja kapacitet tima, da bi dosegli rezultate, ki si jih člani tima iskreno želijo. Gradi se na disciplinah razvoja skupne vizije in osebnega izpolnjevanja, saj so nadarjeni timi sestavljeni iz nadarjenih posameznikov.

Avtor knjige *The Fifth discipline Fieldbook* (2001) trdi, da timsko učenje ni isto kot izgradnja tima in opisujejo slednje kot kreiranje vljudnega obnašanja, izboljšanja komunikacije in večjih sposobnosti za boljše skupno izvrševanje nalog ter krepitev medsebojnih odnosov.

Senge (2001) še pravi, da je timsko učenje timska veščina, ki se je da naučiti. Praksa se nabira z dialogom, učnimi delavnicami in mikrosvetovi. Osnova timskega učenja je v tem, da se timi učijo kot celota z omogočanjem prostega pretoka idej in kreativnosti. Znanje se ustvarja z analizo kompleksnih primerov in problemov, inovativnimi akcijami in kolektivnim reševanjem problemov. Izkušnje z vsem tem se nato delijo s preostalimi v organizaciji. Na uspešnost delovnih timov je mogoče pomembno vplivati do stopnje, ko timi sodelujejo v učečih se aktivnostih, kot so iskanje povratnih informacij, diskutiranje o napakah in odzivi ter eksperimentiranje.

V učečih se timih napake analizirajo zato, da bi dosegli izboljšave dela. Povratne informacije, pozitivne ali negativne, so zanje koristne, ne pa samo kritične. Učeči se timi prav tako aktivno iščejo načine za povečanje svoje učinkovitosti.

2.2.4 Individualno učenje

Procesi učenja in naučena vsebina tvorijo temelj učeče se organizacije. Osnovna zahteva za poslovno organizacijo, da postane učeča se organizacija je, da se v njej nauči učiti vsak. Proces individualnega učenja oz. učenja nasploh ter vsebina učenja morata postati eksplicitna¹. Zaradi tega je proces individualnega učenja ključni podsistem, ki vse preostale podsisteme modela učeče se organizacije povezuje z njenimi različnimi strategijami. V proces individualnega učenja mora biti vključen vsak posameznik, da bo mogoče uresničiti celoten potencial individualnega učenja (Uršič in Nikl 2004, 139).

Individualno učenje je proces, v katerem posameznik pridobiva nova znanja, vrednote in stališča. S tem procesom se zavestno spreminja posameznikovo vedenje, in

¹ Eksplicitno znanje: zanj je značilno, da ga lahko hitro in na enostaven način prenašamo iz enega kraja v drugi ter ga lahko prenesemo na drugo osebo, hkrati pa nam še vedno ostane. Razpoložljivost znanja v eksplicitni obliki ni odvisno od posameznika ali skupine, saj je to znanje na razpolago celotni organizaciji

sicer s ciljem, da bo dosegel določeni cilj. Učeči se posameznik je *jedro organizacijskega učenja*.

Namen individualnega učenja je, da posameznik zna narediti kaj, česar do tedaj ni znal. Zaradi tega se spremeni posameznikovo vedenje, ki se bolj ujema z njegovimi individualnimi cilji, ti pa morajo biti povezani s cilji organizacije. Učenje pomaga posamezniku do bolj učinkovitega vedenja in povečuje njihovo sposobnost izboljšanja individualnega delovanja. Potemtakem sposobnost posameznikov ni določena samo s tem, kar zmorejo, temveč tudi s tem, kar znajo, želijo in si upajo narediti. Govorimo lahko o osebni sposobnosti in tudi o sposobnosti organizacije.

Obstajata dva načina individualnega učenja: učenje iz osebnih izkušenj in učenje od drugih. Zaposleni se največ naučijo iz svojih napak in drugih pri delu, zato mora organizacija zagotoviti mentorstvo in podporo. Tako lahko zaposleni lažje ugotovijo, kaj od tistega, kar so se naučili na tečajih, je zares pomembno in kako naj to uporabijo pri svojem delu. Managerji morajo dopustiti eksperimentiranje in zagotoviti dovolj časa za preizkušanje in obvladovanje novih spretnosti.

Najučinkovitejši načini individualnega učenja so mentorstvo, tutorstvo, učenje ob delu, ustvarjalno učenje, akcijsko učenje² oz. učenje z delovanjem in razni izobraževalni programi.

Nekatere definicije o učečih se organizacijah postavljajo v center individualno učenje, razvoj posameznika in učno pomoč, zavedati pa se je potrebno, da je organizacijsko učenje več kot skupek individualnega učenja v organizaciji. Šele takrat, ko ima individualno učenje vpliv na druge člane v organizaciji, se zaposleni učijo skupaj in dosegajo spremembe (Torrington 2005, 243).

V poslovnem svetu se torej vsi strinjajo z mnenjem, da je učenje pozitivno. Žal pa se rado dogaja, da takšna podjetja o sebi razmišljajo kot o končnem izdelku in ne kot o procesu. Povrh vsega pa so managerji, ki bi znali razložiti, kako je treba ustvariti učečo se organizacijo, prej izjema kot pravilo (Micklethwait 2000, 146).

2.2.5 Izobraževanje

Izobraževanje kot družbena dejavnost in kot dejavnost posameznikov je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Izobraževanje je bilo vedno povezano z razvojem in spremembami, čeprav sta se njegova vloga in pomen spreminjala. V najožjem smislu

² Akcijsko učenje je oblika učenja, ki ga organizacija uporablja, da bo pri ciljni skupini oz. organizaciji omogočila pridobivanje kompetenc z reševanjem aktualnih poslovnih problemov. Pri tem se opira zlasti na spodbujanje znanja, ki ga zaposleni že imajo, zunanje vire pa uporablja izjemoma. V podjetjih, ki uporabljajo akcijsko učenje, se je produktivnost dvignila za 30 odstotkov.

izobraževanje lahko opredelimo kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanja so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Izobraževanje lahko opredelimo kot načrten in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih delovanja.

Nordstrom in Ridderstrale (2001) nam v svojem delu prinašata zanimivo ugotovitev. Danes, v svetu možganov, je potrebno spremeniti definicijo izobraževanja in usposabljanja. Izobraževanje mora potekati neprekinjeno in vseživljenjsko, saj je izobraževanje konkurenčno orožje tako za posameznike kot za organizacije.

V okviru sodobne politike managementa izobraževanja kadrov danes govorimo predvsem o permanentnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Sam proces permanentnega izobraževanja v organizaciji pa lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi (Potokar in Jug 2004, 151).

Management se mora zavedati, da bo lahko obdržal najboljše ljudi le, če jih ustrezno usposobi. Mnoga uspešna podjetja omogočajo svojim najpomembnejšim zaposlenim, da vzamejo tudi do letno dni študijskega dopusta za izpopolnjevanje svojega znanja. Zanimivo je tudi, da velika podjetja ustanavljajo svoje univerze za izobraževanje vodilnih delavcev. S tem omogočajo svojim zaposlenim, da se ob svojem delu nenehno izobražujejo. Take organizacije se zavedajo stroškov izobraževanja, še bolj pa se zavedajo koristi, ki jih izobraževanje prinaša. Ob vsem tem ni presenetljivo, da izobraževanje v današnjem svetu predstavlja eno najhitreje rastočih panog.

V raziskavi Eudopola v letu 2005, ki je povpraševala po obsegu izobraževanj, so povzeli, da se v Sloveniji največ izobražujejo mala podjetja oz. njihovi zaposleni. Prav tako je znano, da so povprečni stroški za udeleženca izobraževanja v malih podjetjih bistveno višji kot v srednjih ali velikih podjetjih. Prevladujeta pa predvsem strokovno in formalno izobraževanje. Mala podjetja največ vlagajo v iskanje obrtniških znanj (Kaučič 2005, 12).

2.2.6 Usposabljanje

Ko govorimo o izobraževanju, se pogosto srečamo s pojmom usposabljanje. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo pod pojmom usposabljanje opredelitev, da je to sposobnost opravljanja določenega dela.

Usposabljanje lahko opredelimo kot proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti (Možina 2002, 216).

Ločimo različne oblike usposabljanja. Ena najpogostejših oblik je pripravništvo, kjer gre za načrtno vključevanje novincev v delovno okolje. Poleg tega načina poznamo še dopolnilno usposabljanje, uvajanje, priučitev in preusposabljanje. Priučitev je

usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerna le za enostavna in nezahtevna dela. Uvajanje je usposabljanje, s katerim posameznik razvije vse potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v razmerah, ki so podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela.

Proces usposabljanja v organizaciji je razdeljen na tri faze. Najprej je potrebno ugotoviti obstoječe potrebe po specifičnih znanjih in spretnostih v organizaciji ter njihove primanjkljaje, na tej podlagi pa potem lahko oblikujemo cilje in načrte programov usposabljanja. Usposabljanja nato izvedemo in na koncu tudi ovrednotimo njihovo uspešnost (Merkač Skok 2004, 193).

Slika 2.2 Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina 2002, 5

2.2.7 Organizacijsko učenje

Tudi pri organizacijskem učenju ne moremo mimo Senge-ja, ki organizacijsko učenje opredeljuje kot proces nenehnega učenja, saj obsega pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj organizacije. Učenje v organizaciji pomeni nenehno preverjanje izkušenj in njihovo preoblikovanje v znanje (Dimovski 2005, 96).

Danes vemo, da je znanje tisto, na čemer organizacija lahko gradi svoje uspehe in dosega zastavljene cilje. Pri tem pa ne smemo pozabiti na inoviranje, kot pomembno posledico učenja in izobraževanja v organizaciji. Organizacijsko učenje torej predstavlja pridobivanje, uporabo in pretok znanja med zaposlenimi. S procesom organizacijskega učenja se spreminjajo tradicionalni načini mišljenja, vrednote, kultura in okolje v organizaciji. Učenje je proces, ki poteka pri posamezniku in pri organizaciji.

Organizacijsko učenje vključuje individualno učenje. Premik od tradicionalnega organizacijskega mišljenja k učečim se organizacijam omogoča razvijanje sposobnosti za kritično in kreativno mišljenje (Raos 2002, 162).

Dejavniki, ki pospešujejo organizacijsko učenje in s tem inovativnost so : zaupanje, razumevanje, pretok informacij, odprto sporazumevanje in možnost soodločanja.

Znano je, da se organizacijsko učenje sproži, ko tiho znanje³, ki je akumulirano na ravni posameznikov, podelimo med člane organizacije. Na organizacijski ravni je uspešno učenje mogoče le v pogojih, ki omogočajo ustrezen pretok informacij, predvsem pa spodbujajo komunikacijo. Seveda pa zadovoljitev splošnih pogojev ni zadosten pogoj za uspešno ustvarjanje organizacijskega znanja. Veliko vlogo pri tem igra tudi psihološka raven vsakega posameznika, kjer morajo biti izpolnjeni pogoji za učenje.

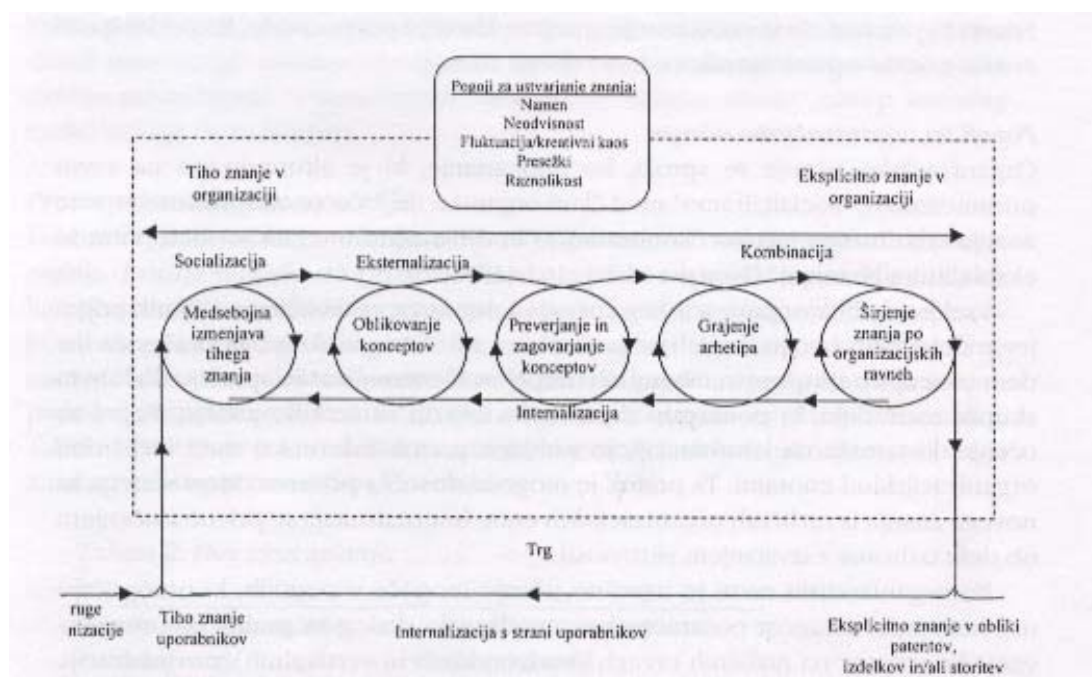
Pri tem sta Nonaka in Takeuchi definirala pet pogojev za zagon organizacijskega učenja: namen, neodvisnost, fluktuacija in kreativni kaos, presežki ter koristna raznolikost. Vodstvo je tisto, ki mora izraziti namen skozi svojo strategijo, v kateri je definirano, kakšno vrsto znanja je potrebno razviti. Neodvisnost omogoča vsem posameznikom, da delujejo neodvisno, le to pa povečuje njihovo samoiniciativnost, samomotivacijo in samoorganiziranost.

Fluktuacija⁴ ali kreativni kaos spodbujata učenje, presežki (npr. presežki informacij) pa pospešijo ustvarjanje znanja. Raznolikost, ki je danes precej pogostejša kot v preteklosti, vsaj kar se tiče izhajanja ljudi iz različnih okolij pa pomembno vpliva na različne načine interpretacije istih pojavov, kar vodi do učenja. (Dimovski 1999, 711)

³ Za organizacije so ključna predvsem tiha znanja, to so prakse in postopki dela. Neotipljivo oz. tiho znanje so sposobnosti, ki jih posameznik pridobi z izkušnjami. Te se najpogosteje prenašajo s skupnim delom zaposlenih.

⁴ Fluktuacija (angl. turnover) pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in jih je potrebno nadomestiti. Delavci, ki zapustijo organizacijo na zahtevo organizacije - neprostovoljna fluktuacija in delavci, ki organizacijo zapustijo na lastno željo - prostovoljna fluktuacija, lahko povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki v timih in uspešnosti enote.

Slika 2.3 Proces organizacijskega učenja



Vir: Dimovski 1999, 712

Dimovski (2005) predstavlja organizacijsko učenje s štirih različnih vidikov (informacijskega, interpretacijskega, strateškega in vedenjskega). Zavedamo se, da so informacije bistvenega pomena. Informacijski vidik se ukvarja s procesom pridobivanja informacij, interpretacijski obravnava razvoj novih znanj, ki temeljijo na informacijah, strateški obravnava vzroke in posledice organizacijskega učenja, vedenjski pa izhaja iz poglobljenega pojasnjevanja akcij, temelječih na vedenjskih prvinah posameznika, informacijah in novih razumevanjih. Pri tem se organizacijsko učenje z informacijskega vidika deli na neposredno in posredno, vedenjski vidik pa loči več različnih vrst (prisiljeno, površinsko, omejevalno, vnaprejšnje...).

Prva stvar, ki jo moramo izvedeti o načinu dela posameznika, je ta, da ugotovimo, ali je posameznik bralec ali poslušalec. Druga stvar, ki jo je potrebno ugotoviti, pa je način, kako se posamezniki učijo. Že v času Henryja Forda je bilo jasno, da premoženje podjetja ne predstavlja le fizična lastnina pač pa tudi akumulirano znanje delavcev. Danes velja intelektualni kapital za najvišjo vrednost.

Crish Argyris, ki dela na harvardski poslovni šoli, je ugotovil, da se iz napak naučimo več kakor iz uspehov. Uspeh lahko privede le do *učenja z eno samo zanko*, medtem ko neuspeh poraja *učenje z dvojno zanko*, kar ljudi pripravi do tega, da analizirajo svoj neuspeh in razmišljajo, zakaj je do tega prišlo (Micklethwait 2000, 145).

Ko govorimo o učenju, ne moremo mimo Argyrisove in Schonoe teorije o akcijskem učenju. Pri tem sta tukaj pomembni dve skupini teorij o vedenju zaposlenih: *prva teorija v uporabi*, ki odsevajo dejansko vedenje ljudi ter predpostavljajo le učenje z enojno zanko in organizacijsko eksperimentiranje in *druga teorije akcije* (dejanja), ki temelji na treh načelih organizacijskega vedenja: zahteva raznolikost, sposobnost učiti se in načelo minimalne kritične specifikacije. Druga skupina teorij trdi, da so sporočila temelj akcije in da zato organizacijsko učenje poteka preko (sistema) učenja z dvojno zanko in t. i. deuteuro učenja (Dimovski 2005, 99).

Dimovski (2005) predstavlja učenje z *enojno zanko* kot proces odkrivanja in odpravljanja napak na področjih, kjer si organizacija prizadeva za uresničevanje svojih ciljev. V okviru modela učečih se organizacij govorimo o učenju z enojno zanko takrat, kadar v podporo glavnim spremenljivkam uporabimo nove vedenjske strategije.

O *učenju z dvojno zanko* govorimo, kadar odkrijemo napako in jo odpravimo, pri čemer se upoštevajo norme, politike in cilji organizacije. Tovrstno učenje zajema nadomeščanje glavnih vrednot, politik in predpostavk.

Deutero učenje je opredeljeno kot proces učenja, kako se učiti. Člani organizacije odkrivajo kako, so njihovi predhodniki zavirali ali pospeševali aktivnosti učenja ter v skladu s svojimi spoznanji sooblikujejo nove strukture in strategije učenja.

Organizacijsko eksperimentiranje je učenje na podlagi analize povratnih informacij o organizacijskih akcijah in rezultatih, ki so na voljo. Če so informacije natančne, je mogoče povečati učinkovitost učenja.

Za uspešno dvozančno učenje morajo organizacije razviti kulturo, ki podpira spremembe in tveganja. Zajeti morajo idejo, da so v hitro spreminjajočih se pogojih z visoko stopnjo negotovosti problemi in napake neizogibne. Pospešiti morajo odprtost, ki spodbuja dialoge in izražanje, pa čeprav tudi konfliktnih stališč.

TQM ali celovito obvladovanje kakovosti lahko povezujemo z dvozančnim učenjem. Praksa dvozančnega učenja je na strateški ravni postala dobro dognana. Moč TQM, kaizen in drugih metod vzpostavljanja nenehnega izboljševanja temeljijo na dejstvu, da vzpodbujajo dvozančno učenje na način:

- da se od zaposlenih zahteva, da pobrskajo globlje pod površino ponavljajočih se težav ter razkrijejo sile, ki jih proizvajajo,
- spodbuja se jih k raziskovanju obstoječih načinov delovanja in odkrivanju boljših,
- spodbuja se jih, da oblikujejo jezik, miselne nize in vrednote, ki omogočajo učenje ter spreminjajo glavne prioritete (Morgan 2004, 87).

Organizacija pri svojem učenju uporablja različne vire in pri tem informacije pridobiva s štirimi različnimi načini učenja:

- prirojeno učenje, ki je podedovano in ga organizacija pridobi ob ustanovitvi,
- neposredno učenje, ki poteka preko izkušenj, notranjega benchmarkinga ter z organizacijskim eksperimentiranjem,
- učenje iz druge roke, pri čemer organizacija pridobi izkušnje drugih organizacij s prenosom izkušenj na področju tehnologije, proizvodov...,
- ciljno učenje, ki predstavlja pridobivanje znanja s pridobivanjem novih članov, ki to znanje že imajo. Pri tem se lahko odločimo za zaposlovanje novih ljudi, skupna vlaganja, s pomočjo strateških zvez od drugih podjetij ali s prevzemi podjetij.

Če želimo, da se organizacija uči, potem je potrebno pripraviti program učenja. Postopek priprave poteka od ideje do prepoznavanja potreb in spremljanja uspešnosti. Cilji posameznika se morajo prepletati s cilji organizacije v korist obeh. To pomeni, da morajo biti cilji posameznika usklajeni s cilji organizacije, kar vodi k zadovoljstvu zaposlenega, le ta pa s svojim delom prispeva k uspešnosti organizacije. Pomembni so torej skupni cilji, ki po eni strani usmerjajo posameznika k osebni razvoju, po drugi strani pa dajejo realno osnovo za organizirano učenje glede zahtev dela in možnosti razvijanja delovne kariere.

2.3 Učenje in motivacija

Tudi kvalificirani zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za najboljše delovanje v interesu organizacije in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Delovno ozračje mora biti torej primerno za motiviranje in vzpodbujanje zaposlenih.

Lipičnik (1998) ugotavlja, da je motivacija proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti ter ima dve pomembni lastnosti: smer in intenziteto.

Motivacija je kot motor, od katerega je odvisna tako realizacija aktivnosti kot tudi uspešnost organizacije. Prav zato je tako zelo pomembno, da se zaposleni identificirajo s skupno dogovorjenimi cilji. Organizacija mora imeti postavljeno strategijo za motiviranje zaposlenih, prav tako pa je potrebo imeti izdelana merila za vrednotenje doseganja zastavljenih ciljev.

Celovito motivacijsko okolje, ki združuje formalne načine motiviranja (pohvale, priznanja za dosežke, promocijo posameznikov, razne bonuse) in neformalne načine motiviranja (variabilni del plače, plačilo za izvedene projekte, vertikalno napredovanje) je treba vzpostaviti tudi zaradi uvajanja sprememb v organizaciji, da se lažje sprosti ustvarjalnost in inovativnost med zaposlenimi.

Tudi obvešččenost motivira zaposlene. Prav je, da so seznanjeni z morebitnimi zapleti, težavami in skupnimi cilji v organizaciji, saj to vpliva na njihovo zadovoljstvo in pripravljenost prevzemanja odgovornosti.

Komunikacija ima pomembno vlogo pri motiviranju. Komuniciranje pa ni le informiranje pač pa dvosmeren proces, ki omogoča izmenjavo informacij in mnenj med managementom in zaposlenimi. Organizacije ne bo uspešna, če se zaposleni v njej počutijo zapostavljene in obupavajo nad neučinkovitostjo komuniciranja navzgor in neodzivnostjo na pobude. Neustrezno komuniciranje managerjev je eden glavnih razlogov za izgubo zaupanja zaposlenih v vodstvo.

Motivacija čedalje bolj temelji na vrednotah namesto na denarju. In vrednote niso nujno povezane z denarjem. Vsaj ne pri vseh ljudeh. Po znani Maslowi piramidi potreb vsi začnemo na dnu in najprej potešimo lahkoto, potem pa se počasi pomikamo proti samoizpolnitvi. Danes pa so stvari postavljene na glavo, saj mnogi ljudje najprej želijo potešiti potrebo po samoizpolnitvi. Danes se nam zdita poslanstvo ali ugodno delovno ozračje prav tako pomembna kot velika pisalna miza in možnost napredovanja (Nordstrom 2001, 202-203).

Že petdeset let vemo, da denar sam ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost. Res pa je tudi, da premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. Izobraževanje je lahko velik motivacijski faktor. Možnost izobraževanja je lahko večji motivator kot višina plače, zato je zaposlenim treba omogočiti, da se čim več izobražujejo, saj bodo tako visoko motivirani in uspešni pri svojem delu.

Motivacijo za izobraževanje v splošnem najbolj pogosto opisujemo z notranjimi in zunanji dejavniki. Po Race je notranja motivacija povezana z željo po izobraževanju, zunanja motivacija pa je definirana s potrebo po učenju. Če sta želja in potreba po učenju enako močni in se prepletata, potem se motivacija za izobraževanje zviša (Kobal 2004, 66-67).

Motiviranje je znanje, ki naj ga, kot menijo mnogi gospodarstveniki, imajo vsi na vodilnih položajih. Managerji morajo identificirati različne psihološke kontraste, s katerimi lahko motivirajo in obdržijo različne tipe posameznikov v svoji zaposlitveni strukturi.

Peter F. Drucker (2001) v svojem delu piše o produktivnosti umskega delavca. Danes vemo veliko o produktivnosti fizičnega delavca, zelo malo pa o produktivnosti danes mnogoštevilnih umskih delavcev.

Produktivnost umskega delavca pogojuje šest glavnih dejavnikov: najprej se vprašajmo, kaj je naloga umskega delavca, postavlja se zahteva, da odgovornost umskih delavcev prenesemo na njih same, nenehna inovativnost mora biti ena glavnih sestavin dela, umsko delo zahteva od umskih delavcev, da se vseskozi učijo in da vseskozi učijo druge in nenazadnje produktivnost umskih delavcev ni stvar količine rezultatov. Kakovost je enako pomembna (Drucker 2001, 138).

Uspešna podjetja gradijo uspešnost svojih zaposlenih ali povedano drugače, ni uspešnih podjetij brez uspešnih in zadovoljnih zaposlenih. Zaposleni so konkurenčna prednost podjetij. Jeffrey Pfeffer je preučil mnoga uspešna podjetja in ugotovil, da se le ta od manj uspešnih razlikujejo predvsem po dobrih zgledih, ki jih je združil v sedem skupin: zagotavljanje varnosti zaposlitve, izbirčnost pri zaposlovanju, obsežno usposabljanje, obsežno komuniciranje, timsko delo in decentralizirano odločanje, visoke plače, povezane z uspešnostjo in zmanjševanje statusnih razlik (Zupan 2001, 42).

2.3.1 Vrste motivacij in nagrajevanje

Motivacija vpliva na produktivnost, zato je ena od nalog managerja, da zaposlene ustrezno motivira. Najbolj znana je motivacijska teorija Maslowa, ki poudarja, da ljudi motivirajo potrebe. Po Maslowi teoriji je potrebno najprej zadovoljiti nižje potrebe, da lahko začutimo višje. Managerji v učečih organizacijah skušajo zaposlene motivirati na različne načine in z različnimi metodami. Ena od teh je oblikovanje delovnih mest, pri čemer upoštevajo motivacijske teorije za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. Pri oblikovanju delovnih mest imajo na voljo: poenostavitev delovnega mesta, rotacijo delovnih mest, povečanje številnih nalog in obogatitev delovnega mesta.

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene ali *opolnomočenje*, pri čemer se moč ali pristojnosti delegira podrejenim v organizaciji. S tem se njihova motivacija za izpolnitev nalog in učinkovitost povečata. Prenos moči na zaposlene pa pomeni, da so jim na voljo štirje elementi, ki jim omogočajo svobodnejše izvajanje nalog: *informacije, znanje, moč in nagrade* (Dimovski 2005, 258).

Med motivacijske programe, ki jih danes podjetja tudi uporabljajo, lahko prištejemo: prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, plačilo po rezultatu, solastništvo delnic, prilagodljiv delovni čas, plačilo za znanje. Na motivacijo pa vplivajo tudi slog vodenja, organizacijska kultura, vrednote, pripadnost organizaciji, spoštovanje zaposlenih.

2.3.2 Nagrajevanje

Nagrajevanje uspešnosti je posledica sposobnosti in zavzetosti posameznih zaposlenih. Učeče se organizacije morajo pri oblikovanju razvojne strategije upoštevati potrebe zaposlenih. Nagrade, po katerih posegamo v učeči organizaciji so: denarne nagrade, promocija in ustvarjanje kariere, socialne nagrade (ljudje so opaženi)...

Ena izmed zanimivih študij, ki poteka že vse od leta 1940, npr. navaja, do so dejavniki, ki so najpomembnejši zaposlenim pri vodji šele na sedmem mestu in nasprotno. Širši cilji, ki jih uresničujemo pri motiviranju zaposlenih, so kompleksni in jih le izjemoma lahko zadovolji en sam intervencijski mehanizem: denar (Gruban 2006, 20-25).

Učeča se organizacija

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN INTELEKTUALNI KAPITAL

3.1 Organizacijska kultura v učečih se organizacijah

Ko opazujemo kulturo, pa naj bo v organizaciji ali v družbi na splošno, opazujemo razvito obliko družbene prakse, na katero je vplivalo veliko kompleksnih interakcij med ljudmi, dogodki, situacijami, dejanji in splošnimi okoliščinami. Kultura je samoorganizirajoča in se vedno razvija. Čeprav se lahko ob katerem koli času lahko zazdi, kot da ima opazen vzorec, je ta običajno abstrakcija trenutka, ki je kulturi vsiljen od zunaj. To je vzorec, ki opazovalcu pomaga osmisliti dogajanje v kulturi (Morgan 2004, 136).

Pojem kultura prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije in pomeni celoto znanj, ki so posamezniku podlaga za oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli... (Lipičnik 1998, 80-81).

Organizacijska kultura je zbirka vzorcev vrednot, prepričanj in obnašanj, ki sestavljajo identiteto organizacije. Kultura je nabor nenapisanih pravil. Kultura uvajanje učeče se organizacije lahko podpira ali zavrača. Če organizacija želi ustvariti kulturo, ki podpira organizacijsko učenje, mora ustvariti tako klimo, kjer so za učenje odgovorni vsi zaposleni, pri čemer zaupajo drug drugemu in imajo visoko stopnjo avtonomije. V takšni kulturi so zaposleni odgovorni za individualno učenje, pa tudi za učenje drugih zaposlenih in učenje z njimi. Prav zaradi tega so nagrajevani za učenje od sodelavcev in za njihovo poučevanje.

V takih organizacijah so povratne informacije pogoste. Pri tem ne smemo mimo spodbujanja inovativnosti, eksperimentiranja, prevzemanja tveganja in učenja iz napak.

Evans (2003) povzema trditve različnih avtorjev (Ahmed, Kok in Loh 2002), ki so definirali številne norme, za katere verjamejo, da so osnova za graditev in pretok znanja v organizaciji. Vrednote, ki so pomembne pri tem so: sprejetost sprememb in akcije, svoboda in možnost tveganja, dinamičnost in naravnost v prihodnost, zaupanje in odprtost, poslušanje in izmenjava mnenj ter sodelovanje vodij (Evans 2003, 44).

Organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju in odprtosti, je tretji najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju širjenja znanja po učeči se organizaciji.

Dimovski (2005) povzema trditve De Long-a in Faheya, ki pravita, da organizacijska kultura zaupanja in odprtosti na štiri načine vpliva na vedenje, ki je ključno za ustvarjanje, delitev in aplikacijo znanj:

- oblikuje predstavo o tem, kaj je znanje in zakaj ga je potrebno poslovoditi,
- opredeljuje razmerje med znanjem posameznikov in znanjem organizacije,

- ustvarja kontekst za razvoj socialne interakcije in
- ustvarja procese, v katerih se znanje ustvarja, preverja in posreduje po organizaciji.

Černelič (2004) navaja, da je temeljno vprašanje v zvezi s kulturo podjetja, kako se odnosi in aktivnosti v podjetju dogajajo. Kultura z drugimi besedami pomeni skupnost. Skupnost pa lahko razdelimo v dva tipa odnosov med ljudmi, in sicer tisti, v katerih prevladuje družabnost, in tisti, v katerih prevladuje racionalnost. Družabnost je mera resničnega prijateljstva med člani neke skupnosti, racionalnost pa je mera sodobnih skupnosti da doseže skupne cilje hitro in učinkovito, ne glede na osebne odnose. Na podlagi teh dveh lastnosti se oblikujejo štirje osnovni tipi kultur v podjetju.

Za *mrežasto organizacijo* je značilna visoka stopnja družabnosti in nizka stopnja racionalnosti. Tako kulturo organizacija lahko pridobi skozi čas in je primerna za okolja, kjer ni potrebno pogosto spreminjati strategij podjetja in ni potrebe po močnem sodelovanju med posamezniki.

Za *koristoljubno organizacijo* je značilna nizka stopnja družabnosti in visoka stopnja racionalnosti. Komunikacije potekajo na profesionalni ravni. Takšna organizacija je uspešna v primerih hitrih sprememb in kadar so cilji jasni in merljivi.

Za *razdeljeno organizacijo* je značilna nizka stopnja tako družabnosti kot racionalizacije. Primerna je predvsem za organizacije, kjer je malo skupinskega dela, inovacije so stvar posameznikov.

Za *skupnostno organizacijo* je značilna visoka stopnja družabnosti in racionalizacije. Takšno kulturo srečamo predvsem v majhnih, hitro rastočih podjetjih. Srečujemo pa jo tudi v zrelih podjetjih.

Ni vsaka kultura primerna za vsako organizacijo, tudi znotraj podjetja je lahko primerno, da obstaja več kultur (Hočevar 2003, 87-88).

Ena najtežjih nalog managerja je pravočasno in primerno spreminjanje kulture podjetja. Po Hočevarju (2003) obstaja šest načinov, s katerimi vodje svojim podrejenim lahko komunicirajo in vtisnejo prepričanja ter vrednote, s čimer se ustvari podlaga za razvoj nove organizacijske kulture:

- prvi način sestoji iz tega, čemur vodja namenja največjo pozornost, kaj meri in kaj kontrolira,
- drugi je odziv vodje na kritične incidente in dogodke v podjetju,
- tretji je kriteriji oz. kriteriji, ki jih vodja uporablja pri alokaciji resursov (načinu razporeditve sredstev; dejstvo je, da so vodje vzor drugim pri obnašanju, saj s svojim vsakodnevnim obnašanjem sporočajo ostalim, kaj je pomembno in kaj ne),
- kulturo podjetja določa tudi način, kako vodje nagrajujejo in kaznujejo ljudi,

- kulturo podjetja določa tudi način, kako vodje izbirajo nove zaposlene in kako podeljujejo napredovanja.

Ob teh šestih mehanizmih pa obstaja še pet ojačevalnih, ki na nek način spodbujajo in podpirajo določeno kulturo, na drugi strani pa lahko postanejo ovira, ker vzdržujejo in spodbujajo staro kulturo. Organizacijska struktura, sistemi in procedure, fizično okolje, zgodbe o pomembnih dogodkih in ljudeh, ter formalni zapisi filozofije podjetja in njegove vrednote so zato lahko vodji v pomoč ali pa v napoto.

Organizacijska kultura se naslanja na posebne zmožnosti in nezmožnosti, ki so vgrajene v vedenje in stališča članov organizacije. Kultura ni nekaj, kar bi lahko neposredno izmerili. Menedžerji lahko nanjo vplivajo tako, da se zavedajo simboličnih posledic svojih dejanj in da poskušajo pospeševati zelene vrednote, nikoli pa ne morejo nadzorovati kulture (Morgan 2004, 136).

Ena temeljnih značilnosti učečih se organizacij je *močna organizacijska kultura*, ki spodbuja spremembe in prilagajanja. Za mnoga uspešna podjetja je lahko usodno, če kultura postane stalnica, saj se ni več sposobno prilagajati spreminjajočemu se okolju. Kultura učeče se organizacije poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganja. Njene vrednote in vedenjski vzorci omogočajo prilagajanje na spreminjajoče zunanje okolje.

Price (2004) v svojem delu povzema misli Deal-a in Kennedy-ja, ki predpostavljata, da so zaposleni največji kapital organizacije, pri čemer z njimi ne moremo delati na podlagi računalniških poročil, pač pa jih lahko blago usmerjamo s pomočjo kulture organizacije (Price 2004, 249).

Vodenje je umetnost doseči nenavadne stvari z navadnimi ljudmi in če ostanemo pri kulturi podjetja, potem se moramo zavedati, da je poleg znanja, ki ga vodja potrebuje pri uvajanju nove oz. spreminjanju obstoječe kulture, prava intuicija lahko močno podporno orodje.

3.2 Intelektualni kapital

Človeški kapital je glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije. Intelektualni kapital je vsota "skritih" vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih in predstavlja najpomembnejši vir prednosti. Avtorji delijo intelektualni kapital na tri dele: človeški kapital, strukturni kapital organizacije in partnerski kapital. K človeškemu kapitalu prištevajo osebno znanje, sposobnosti, motivacijo in zadovoljstvo, k strukturnemu kapitalu spadajo podatki o organizacijskih procesih, partnerski kapital pa zajema informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji...

Kakovostno ravnanje z znanjem zahteva radikalne spremembe v obstoječih organizacijskih strukturah. V obdobju intelektualnega kapitala bodo imeli torej ključno

vlogo znanje in sposobnosti posameznikov. Zavedati se moramo, da v družbi, ki jo označuje široka uporaba znanja, organizacija veliko bolj potrebuje usposobljene ljudi, kot ti potrebujejo organizacijo. Ena izmed rešitev je okrepitev timskega dela, saj tako leta postane manj odvisna od posameznika.

Osnovana zahteva prototipa organizacije, ki ustvarja znanje, je strateška sposobnost nenehnega in ponavljajočega se pridobivanja, ustvarjanja, izkoriščanja in akumuliranja znanja, ki poteka v *krožnem procesu* (Možina 2002, 21).

3.3 Vrednotenje učenja in znanja

Ko govorimo o učenju, izobraževanju in usposabljanju v učeči se organizaciji potem ne moremo mimo vprašanja, koliko je to uspešno, koliko se splača in kakšne so koristi. Z zavedanjem po nujnosti učenja je povezana potreba po vrednotenju in merjenju neposrednih dosežkov učenja. Vrednotenje je postopek, ki managerju omogoča, da kolikor toliko objektivno in sistematično ugotavlja ustreznost in uspešnost učenja in možnosti nadaljnjega izboljševanja. Zavedati se moramo, da na učenje in izobraževanje v organizaciji vpliva veliko različnih dejavnikov, ki lahko spodbujajo ali ovirajo pretok in uporabo znanja.

Vrednotenje učenja običajno poteka na štirih ravneh, od katerih vsaka zahteva drugačne tehnike ocenjevana. Te ravni so (Možina 2002):

1. raven Kakšna so *stališča zaposlenih*, kaj si mislijo o usposabljanju, izobraževanju, koliko so zadovoljni z znanjem, ki so ga pridobili.
2. raven *Znanje zaposlenih*, pri čemer se z različnimi testi ugotavlja kaj in koliko znanja so udeleženci pridobili v procesu učenja.
3. raven Kakšno je *vedenje zaposlenih*, v čem so se v procesu učenja spremenili, izboljšali svoje spretnosti.
4. raven *Organizacijski dosežki*, ki predstavljajo koliko so doseženi cilji organizacije glede na načrtovane cilje.

Končno vrednotenje procesov učenja v organizaciji je usmerjeno na določitev ključnih kazalcev uspešnosti, ki so podlaga določanju potreb po učenju in identifikaciji dejavnikov, ki bi poleg učenja lahko vplivali na pridobivanje novega znanja in osebni razvoj. Naloga vodstva je, da vzpostavi ustrezen sistem kazalnikov spremljanja pojavov in rezultatov, ki se dogajajo v učeči se organizaciji. Kadar nas zanima osebni razvoj zaposlenih potem upoštevamo raven organizacijske kulture, notranjo komunikacijo, zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje...

Ena najbolj dramatičnih sprememb v mišljenju managementa v zadnjih 15 letih je sprememba vloge zaposlenih v organizaciji. Posledica tega je nova managerska filozofija o prispevku zaposlenih k uspešnosti organizacije. Premik zahteva dodatno

usposabljanje zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati za doseg ciljev organizacije (Kaplan 2000, 136).

Z vrednotenjem ugotavljamo in nadgrajujemo osrednje konkurenčne sposobnosti organizacije, primerjamo se z najboljšimi, cilj učeče se organizacije pa je predvsem povečanje intelektualnega kapitala.

Za učinkovito poslovanje organizacije pa ne zadostuje le kvalifikacija njenih preteklih poslovnih dejanj, najti je treba način kvalifikacije, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. Černelič (2004) povzema delitev metod in teorije merjenja intelektualnega kapitala v štiri skupine:

- metode tržne kapitalizacije,
- direktne metode,
- metode kazalcev dobičkonosnosti sredstev in
- metode zbirk kazalnikov.

Pri merjenju intelektualnega kapitala je treba upoštevati, da ima vsako podjetje svojevrstno sestavo neotipljivih sredstev, kar vpliva na izbor parametrov, s katerimi jih želi spremljati. Pomembno je ugotoviti, katera sredstva največ pripomorejo k ustvarjanju nove vrednosti podjetja. *Metode tržne kapitalizacije* temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu in štejejo intelektualni kapital za razliko med tržno vrednostjo organizacije in vrednostjo njenega kapitala. *Direktne metode* merjenja intelektualnega kapitala ovrednotijo različne kategorije intelektualnega kapitala direktno. *Metode dobičkonosnosti sredstev* primerjajo povprečje preteklih dobičkov pred obdavčenjem, s povprečnimi sredstvi podjetja. *Metode zbirk kazalnikov* oblikujejo različne kazalnike in indekse za prikazovanje uspešnosti intelektualnega kapitala.

Vsaka metoda ima svoje prednosti in slabosti. Organizacije se morajo zavedati, da ni splošno sprejete metode za merjenje vrednosti intelektualnega kapitala, izbira ustrezne metode pa je odvisna od organizacije same, njenih potreb in namena.

Černelič (2004) skladno z navedenim navaja sodobna merila in modele za presojo in usmerjanje poslovne uspešnosti kot so:

- EVA (angl. Economic Value Added - ekonomska dodana vrednost),
- MVA (angl. Market Value Added - tržna dodana vrednost),
- SV (Shareholders Value - vrednost za delničarje),
- Malcolm Baldrige Award (ameriška nagrada za poslovno uspešnost), sistem 20 ključev japonskega avtorja Iwaa Kobayashija.

3.3.1 Krivulja polovičnega izboljšanja

Ena najbolj inovativnih in koristnih metod za merjenje organizacijskega učenja je t.i. krivulja polovičnega izboljšanja. Po tej metodi se primerjajo interne stopnje izboljšav oprijemljivih rezultatov, ki so posledica učenja. Krivulja polovičnega izboljšanja meri čas, ki je potreben za doseg 50-odstotnega izboljšanja merjenja rezultatov poslovanja. Posledica hitrejšega in bolj kakovostnega organizacijskega učenja je, da potrebuje organizacija za izboljšanje svojih dejavnosti manj časa. Slabost te metode merjenja učinkov organizacijskega učenja je v tem, da se osredinja izključno na oprijemljive rezultate poslovanja. Rezultati, ki so posledica organizacijskega učenja, pa se ne pokažejo takoj, pač pa je za to potrebnih lahko več let (Uršič in Nikl 2004, 191-192).

3.3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Izmeriti je treba tudi neotipljive pridobitve in intelektualni kapital. Napredek organizacije je potrebno prikazati z možnostjo prilagajanja in predvidevanja sprememb iz okolja. Merjenje teh neotipljivih sprememb in pridobitev pa je velik problem. Novi načini merjenja neotipljivih sredstev omogočajo pospešeno ustvarjanje vrednosti.

Organizacije morajo meriti finančne podatke in hkrati tudi ocenjevati ali delajo skladno s poslovno strategijo in napredujejo. Rober Kaplan in David P. Norton sta leta 1996 objavila odmevno delo, ki govori o tem, da mora za poslovanje in rast organizacije v skladu s pričakovanji managementa skrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo uresničevanje cilja organizacije, uravnoteženi.

Finančni vidik je pomemben, ker izraža bistvene informacije za lastnike. Drugi sklop kazalnikov prikazuje vidik *poslovanja s strankami*, ki zajema tiste kazalnike, s katerimi managerji spremljajo in vrednotijo kupce, tretji sklop vključuje tiste kazalnike, ki razlagajo *učinkovitost in kakovost notranjih procesov*, s četrtem sklopom kazalnikov pa management presoja in zagotavlja *učenje in rast organizacije*.

Na izbiranje kazalcev vplivajo predvsem strategija, tehnologija, organizacija in drugi dejavniki. Najtežje je izbrati ustrezna merila. Ne moremo kar vnaprej določiti enega samega spleta kazalnikov, ki bi bil ustrezen za vse organizacije.

Potem, ko se podjetja odločijo za splošne kazalnike za merjenje učinka zaposlenih: zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih in produktivnost, morajo opredeliti gibalni vidiki učenja in rasti, ki so značilna za posebne situacije (Kaplan 2000, 141).

Organizacija po potrebi lahko vključi tudi druge vidike poslovanja, na primer vidik okolja, če je to za njeno poslovanje bistveno.

Merjenje poslovne uspešnosti ima velik pomen za nenehno strateško prenovo, učenje in spreminjanje organizacije. Zato je zelo pomembno, da organizacija izbere prava merila, saj je način, kako stvari vidimo in posledično ukrepamo, odvisen od načina merjenja.

3.3.3 Model poslovne odličnosti

Pri vrednotenju ne moramo mimo modela poslovne odličnosti. Izoblikovali so se modeli poslovne odličnosti, kot je ameriški Malcolm Baldrige - nagrada za poslovno uspešnost in evropski model poslovne uspešnosti (EFQM - The European Foundation for Quality Management, v prevodu Evropski sklad za ravnanje s kakovostjo).

Model poslovne odličnosti služi organizacijam kot orodje za nenehno izboljševanje poslovanja. Poslovna odličnost po EFQM je univerzalno orodje, ki ga lahko uporablja katerakoli organizacija, ne glede na velikost, število zaposlenih, področje poslovanja...

EFQM - evropski model poslovne odličnosti vsebuje 9 osnovnih meril in 32 podmeril, njegova prednost pa je v tem, da so razvite in prilagojene posebne verzije merila: za velika, srednja in majhna podjetja, ter verzija za javni in prostovoljski sektor.

Eno od podmeril za presojanje poslovne odličnosti je tudi "Kako organizacija prepozna, razvija in vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih?" V okviru tega se seveda najprej postavita vprašanji:

- Koliko ur se zaposleni v povprečju izobražujejo v enem letu?
- Koliko denarja letno organizacija nameni izobraževanju svojih zaposlenih?

Rezultati ankete o povprečnem številu ur izobraževanja zaposlenih v anketiranih organizacijah v Sloveniji kažejo, da se samo v tretjini anketiranih organizacij zaposleni izobražujejo v povprečju več kot 15 ur letno. Najbolj zanimiva pri tej raziskavi pa je ugotovitev, da ima le malo anketiranih organizacij izdelane kriterije za kontrolo, še več, le dobra polovica organizacij vrednoti učinke izobraževanja (Ferjan in Jereb 2004, 131-135).

Način obravnave ravnanja odličnosti je oprt na različne osnove odličnosti, kot so osredinjanje k strankam, voditeljstvo in stalnost namena, usmerjenost k rezultatom... Tudi Slovenija je prevzela novi model EFQM, kar pomeni logičen korak naprej, če želi ohraniti in zagotoviti konkurenčnost in primerljivost države in naših organizacij na mednarodni ravni.

3.3.4 20 ključev

Omenimo še sistem 20 ključev. Metoda izvira iz Japonske in jo je prvič objavil Iwao Kobayashi. Bistvo metode 20 ključev je, da prikaže orodje, ki omogoča zaposlenim delati hitreje, ceneje in bolje. Njen temeljni cilj je odpravljanje odvečnih aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti in usmerjanje samo na aktivnosti, ki dodajajo vrednost.

Bistvo metode 20 ključev povezuje in nadgrajuje druge, že obstoječe metodologije kot so npr. koncept reinžiniranja, uravnotežen sistem kazalnikov, ISO standardi. Njena izrazita prednost je celovitost, saj povezuje 20 področij poslovanja, med njimi išče

sinergijske učinke in jih enakomerno razvija, kar omogoča napredovanje organizacije na vseh 20 področjih.

Vzrok, da je v praksi zelo uspešna, je prav gotovo v tem, da so vključeni pri njenem uvajanju vsi zaposleni. Znanje se preko vodij, s praktičnimi in razumljivimi orodji, ki se uvajajo skozi delovne skupine, prenaša na vse zaposlene. Najpomembnejši pogoj za uspeh je dosledna podpora vodstva. Metoda 20 ključev se uvaja postopoma, na zelo obvladljiv in sistematičen način. Napredek pri vse ključih pripelje do večje poslovne uspešnosti, ne da bi potrebovali izdatnejša finančna sredstva.

Ključ 15 veliko pozornost namenja *širjenju usposobljenosti zaposlenih*, tako da se bodo ti sposobni znajti v vsaki kritični situaciji. Sliši se sicer preprosto, vendar traja lahko več let, da za vsako delovno mesto pridobimo nadomestnega delavca. Pri šolanju in izobraževanju za širjenje usposobljenosti moramo oblikovati sistematičen program šolanja. Vseh zaposlenih ne moramo usposablјati hkrati, zato izdelamo načrt usposablјanja, katerega namen je povečanje sposobnosti in spretnosti vseh zaposlenih (Kobayashi 2003, 188).

4 MANAGEMENT IN ZAPOSLENI V UČEČI SE ORGANIZACIJI

V učeči se organizaciji imata tako management kot zaposleni drugačno vlogo kot udeleženci v organizaciji, ki še ni sprejela koncepta učeče organizacije. Učinkovito notranje komuniciranje, ki poteka med vodstvom in zaposlenimi, je pomemben element, ki omogoča rast in razvoj učeče organizacije in zadovoljstvo udeležencev na eni in drugi strani. Okolje učeče se organizacije omogoča zaposlenim možnost da ustvarjajo, se razvijajo in rastejo skupaj z organizacijo.

Osnovno poslanstvo uspešnega ravnanja z ljudmi pri delu je: najti ljudem ustrezno delo in jih v organizaciji tudi obdržati t. j. ustvariti tako organizacijo, ki se ji bodo ljudje radi pridružili in v njej tudi ostali (Brečko 1999, 63-64).

4.1 Zaposleni v učeči se organizaciji

Zaposleni v organizaciji so premoženje in če odidejo iz organizacije, potem s seboj odnesejo svoje sposobnosti in znanje, kar za organizacijo pomeni veliko škodo. Prav zato se morajo managerji spremeniti in postati zastopniki članov organizacije, ki so svojim podrejenim mentorji in trenerji.

Na splošno lahko rečemo, da je ne glede na to, kako podjetje deluje, njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Pomembna so tri temeljna vprašanja: kako poiskati najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju.

Managerji morajo poskrbeti, da so zaposleni pri svojem delu lahko uspešni. Pri tem so pomembna tri področja: vodenje, razvoj sodelavcev in plača. Vodstvo učečega podjetja skrbi, da so vsi zaposleni seznanjeni s cilji, poznati pa morajo tudi vizijo organizacije. Kadar zaposleni sodelujejo pri zastavljanju oblikovanja ciljev, potem samostojno odločajo o tem, kako jih bodo dosegli, s tem pa bo njihova zavzetost za delo precej večja, kot če jim cilje in naloge določijo drugi.

Opolnomočenje je nujen proces v učečih organizacija, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem. Opolnomočenje podjetja tudi pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje, je odlična osnova za doseganje konkurenčne prednosti in povečuje celotno moč v organizaciji, saj zaposleni lažje najdejo možnost za izrabo svojega znanja v organizaciji.

Temelj vsake uspešnosti v organizaciji so jasno zastavljena vizija, vrednote in poslovni cilji. Seveda pa sami po sebi ne pomenijo nič, če jih ne prenesemo in uglasimo z vsemi zaposlenimi. Organizacija lahko to stori na več načinov, najboljši pa je komuniciranje, usposabljanje in vodenje z zgledom. Pravočasne in točne informacije so eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo, saj povečujejo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, marveč tudi na razmišljanje zaposlenih. Vodstva podjetja se zavedajo pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi, zato še vedno sklicujejo sestanke z vsemi zaposlenimi.

Poleg uspešnega komuniciranja vodstva podjetja z zaposlenimi je zelo pomemben prenos informacij od vodstva do nižjih ravni v podjetju, ne smemo pa mimo timskega dela, brez katerega si danes uspešne organizacije ne znamo predstavljati. Zaposleni v učeči organizaciji so zato povabljeni k tinskemu delu saj ima le to pozitivne motivacijske učinke. Seveda je učinkovitost timskega dela zelo odvisna od tega, kako sestavimo tim. Pri tem pa ne gre le za primerno število članov in obseg.

Tako kot na posameznikovo vedenje vplivajo osebne vrednote in ga vodijo, tako vrednote podjetja vodijo vedenje tima in vplivajo nanj. Tim lahko uspe le z dobro komunikacijo, zato je za učinkovite time značilno, da imajo člane, ki se med seboj neprestano pogovarjajo (Maxwell 2003, 188 - 205).

Za zaposlene v učeči organizaciji je pomembno tudi, da so vključeni v procese nenehnih izboljšav. Zaposleni zaradi poznavanja delovnih procesov ter znanj in izkušenj najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Učeča se organizacija svojim zaposlenim omogoča uvajanje po sodobnih metodah učenja, skrbi za obsežno usposabljanje in razvoj poleg tega pa svoje zaposlene spoštuje, spremlja njihovo zadovoljstvo in omogoča solastništvo. Uspešnost delovanja organizacije je odvisna od kakovosti njenega kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenesemo v rezultate dela.

4.2 Management v učeči se organizaciji

Sodobna učeča se organizacija zahteva tudi novo vlogo vodje, managerja in managementa. Sodobni model vodenja temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije, zato se vloga vodje spreminja od kontroliranja k vplivanju na omrežje samozainteresiranih članov. Zaradi izzivov sodobnega okolja se je oblikovala *peta generacija managementa*, ki temelji na novodobnih pristopih, kakršno je *virtualno poslovanje* (Dimovski 2005, 43).

Bistvo pete generacije je v vprašanju učinkovitega vodje, pri čemer je poudarek na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja celotne organizacije.

Premik k paradigmi učečega se management je, da managerji na novo preučijo pristop o organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Naloga managerja učeče se organizacije je oblikovati vizijo prihodnosti poslovanja in jo posredovati zaposlenim.

Pomembno je, da vizijo poznajo in razumejo vsi člani organizacije. Lastnosti managerja učečega se podjetja so: odprtost, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost. Pri tem pa ne moremo mimo ključnih vodstvenih sposobnosti kot so: sposobnost za kakovostno odločanje, upravljanje z ustvarjalnostjo, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje dogodkov, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, managerski pogum in sposobnost dobre presoje ljudi.

Na kratko bi lahko dejali, da je uspešen manager aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in vzpodbude za visoke dosežke in razvoj. Manager kot aktivni vodja dela tako, da sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo in ustvarja delovno okolje, v katerem zaposleni nimajo druge možnosti kot visoke dosežke. Sodelavce namešča na taka delovna mesta, kjer s svojimi sposobnostmi lahko dosegajo rezultate in so si pripravljene zanje tudi močno prizadevati.

Senge poudarja, da so izzivi pri oblikovanju učeče se organizacije samo mikrokozmos problemov vodenja našega časa in še, da so voditelji ljudje, ki so pristno zavzeti za velike spremembe ne samo v organizaciji ampak tudi v sebi (Senge 2003, 61-65).

Raziskava, ki so jo izvedli pri svetovalni hiši Deloitte & Touche, je pokazala, da so managerji na srednji in nižji ravni najpomembnejši pa hkrati tudi najšibkejši element vsake organizacije. Glavni izziv managerjev v prihodnosti bo nenehno učenje. Pri tem pa ne mislimo samo na pridobivanje tehničnega in strokovnega znanja, ampak tudi najrazličnejših znanj o tem, kako delati enostavneje in učinkoviteje (Gider 2003, 39).

Za dobro vodenje je ravno tako pomembna tudi čustvena inteligenca, saj kaže managerjeve vodstvene sposobnosti. V družbi znanja bo potrebno z ljudmi ravnati drugače. Odpraviti je potrebno nekakšen razmik med osebnim in strokovnim razvojem posameznika, izboljšati timsko delo, odnose z zaposlenimi in med njimi, strateško ravnanje z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin.

Manager mora pri svojem delu znati načrtovati izobraževanje v učeči se organizaciji. Načrtovanje v organizaciji lahko razčlenimo po številnih merilih na posamezne vrste. Od razčlenitve, ki se najpogosteje pojavljajo v teoriji in praksi, omenimo predvsem razčlenitev po času, po obsegu organizacijske enote, na katero se planiranje nanaša, po vsebini ali po predmetu planiranja in razčlenitev po značilnostih planiranja (Pučko 2005, 25).

Strateški in poslovni letni načrt natančneje opredeljuje dejavnosti ter cilje strateškega načrta in je tesno povezan s *sistemom izobraževanja* saj določa:

- potrebne stopnje, vrste in smeri izobrazbe zaposlenih, ki so jih pridobili z izrednim študijem,
- usmeritev funkcionalnega znanja glede na razvojne in strateške cilje organizacije,

- vsebine, odvisne od kulture podjetja,
- osnovna načela kadrovanja in usposabljanja zaposlenih za vodilne in vodstvene funkcije (Krmelj 2005, 35-39).

Učeče se organizacije iščejo ljudi, vodje, ki izžarevajo zaupanje in lahko zahtevajo spoštovanje in zvestobo zato, ker vedo, o čem govorijo in se tudi vedejo v skladu s svojimi prepričanji. Lahko rečemo, da gre za managerje, ki se učijo pri svojem delu, ki novo znanje prenašajo na sodelavce in ga uresničujejo v praksi (Možina 2002, 39).

5 SPLOŠNE KNJIŽNICE V SLOVENIJI

Splošne knjižnice prištevamo med nepridobitne organizacije. Kriterij, po katerem bomo prepoznali nepridobitne organizacije, je *namen ali cilj* zaradi katerega so bile ustanovljene. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu, njihov namen je trajno zagotavljanje dobrin in storitev, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk Širca in Tavčar 2003, 3).

Tudi knjižnice imajo oz. naj bi imele opredeljeno vizijo. Skupna vizija, ki hkrati pomeni osebno vizijo člana organizacije, je ena temeljnih disciplin učeče se organizacije. Direktorji oz. vodje knjižnic so tisti, ki morajo poskrbeti, da je vizija pisno opredeljena in znana vsem v organizaciji. Le na ta način lahko pričakujemo, da bodo zaposleni v knjižnici delovali skladno s cilji in strategijam, ki opredeljujejo poslanstvo knjižnic. Le to pa se nagiba k čim večjemu zadovoljevanju raznolikih potreb uporabnikov. Strategije knjižnice so tako usmerjene v izboljševanje lastne dejavnosti, pri čimer dober vodja ne pozablja, da so prav zaposleni ključ, s katerim lahko knjižnica dela samo dobro ali pa tudi najboljše.

Z manifestom⁵ o splošnoizobraževalnih knjižnicah je izraženo verovanje organizacije UNESCO v splošnoizobraževalno knjižnico kot gonilno silo vzgoje, kulture in informacij ter, skozi zavest ljudi, bistvenega dejavnika pri promociji miru in duhovne kulture. UNESCO zato spodbuja nacionalne in lokalne oblasti, da ne le podpirajo razvoj splošnoizobraževalnih knjižnic, temveč se vanje tudi aktivno vključujejo.

Splošnoizobraževalna knjižnica je lokalni informacijski center, ki omogoča svojim uporabnikom brez zadržkov dostop do vseh vrst znanj in informacij. Storitve SIKO-ov so na voljo uporabnikom, po načelu enakega dostopa vsakomur. V knjižnici mora najti vsaka starostna skupina gradivo, ki pokriva njene potrebe.

Splošnoizobraževalna knjižnica mora razpolagati s prostori in opremo za postavitve knjižničnega gradiva za mladino in odrasle v prostem pristopu, za informacijsko in izposojevalno delo, za čitalnico, skladišče, za potujočo knjižnico, za strokovno delo knjižničarjev in vodenje knjižnice, za skupinsko delo z obiskovalci knjižnice in za ustrezne pomožne potrebe (Banič 1987, str. 57).

⁵ Manifest je bil sprejet na 10. seji Mednarodnega sveta za Splošni informacijski sistem (PGI), Pariz, UNESCO, 28. - 30. 11. 1994

Na IZUM-ovi⁶ strani najdemo podatek, da trenutno v Sloveniji deluje 64 splošnih knjižnic. Poročilo o splošno izobraževalnih knjižnicah za leto 2004 pa nam poleg ostalih prinaša tudi naslednje podatke: splošne knjižnice razpolagajo z 8.398.380 enotami gradiva, v vseh knjižnicah je zaposlenih 971 knjižničnih delavcev, finančna sredstva, ki so jih knjižnice potrebovala za izvajanje dejavnosti v 88,87% izhajajo od občin in države, poleg teh pa so knjižnice pridobile še del sredstev na drugačne načine.

5.1 Temeljne naloge splošnoizobraževalnih knjižnic

Težišče storitev SIKO-ov je v vestnem izpolnjevanje ključnih nalog, vezanih na informacije, pismenost, izobraževanje in kulturo: oblikovanje in utrjevanje bralnih navad pri otrocih od rane mladosti dalje, podpiranje individualnega in lastnega ter seveda tudi formalnega izobraževanja na vseh stopnjah, spodbujanje domišljije in ustvarjalnost pri otrocih in mladini ...

5.2 Dejavnost splošnoizobraževalnih knjižnic

Osnovna naloga splošne knjižnice je, da zbira, hrani, obdeluje in daje na razpolago knjižnično gradivo. Namenjena je splošnemu izobraževanju, informiranju, razširjanju znanstvenih spoznanj, kulturni vzgoji in delovanju ter zadovoljevanju kulturnih potreb občanov.

Svoje naloge izvršuje v teh oblikah: interno delo s knjižničnim gradivom, izposoja gradiva, medbibliotečna izposoja, literarna srečanja, predstavitve knjig in razstave, bibliopedagoško delo, matična dejavnost, domoznanska dejavnost, publiciranje, založništvo, namizno založništvo, mentorsko delo, stiki z javnostmi, sodelovanje z drugimi inštitucijami, permanentno izobraževanje zaposlenih, izobraževanje uporabnikov (Maršič 2003, 9).

Omenimo naj, da knjižnica svoje dejavnosti lahko izvaja le s pomočjo zaposlenih, ki posedujejo ustrezna strokovna in praktična znanja. Prav zato je še kako pomembno, da se zaposleni v knjižnici nenehno izobražujejo. Le nenehno in kontinuirano učenje prispeva k širjenju obstoječega znanja. Vodstvo knjižnice je dnevno postavljeno pred izziv izobraževanja, pri čemer se mora neprenehoma odločati o tem koga in koliko izobraževati.

5.3 Zaposleni v splošnoizobraževalnih knjižnicah

Zaposleni v knjižničarstvu, njihova strokovnost, fleksibilnost, številčnost, delovna usmeritev, širina in produktivnost so pomembni kazalci razvitosti posamezne knjižnice in celotne knjižničnega sistema.

6 IZUM, Inštitut informacijskih znanosti

V opravljeni raziskavi se anketirane knjižnice zavedajo moči znanja in izobraževanja. Sprejele so tudi dejstvo, da je pretok informacij in znanj pomembno vsaj toliko kot učenje posameznika ali skupine. Timsko učenje je korak k najučinkovitejšemu prenosu znanja med člane organizacije

Strategija dobre knjižnice temelji na znanju svojih kadrov, ki znajo pravilno usmerjati knjižnično gradivo. Kvalitetni kadri so sposobni identificirati in izpolnjevati zahteve uporabnikov. V knjižnicah delajo tako strokovni knjižni delavci, kot tudi drugi knjižnični delavci. Strokovni knjižnični delavci so vsi tisti knjižnični delavci, ki imajo opravljen knjižničarski strokovni izpit ali imajo formalno izobrazbo s področja bibliotekarstva ali informacijskih znanosti. Drugi knjižnični delavci so, ne glede na stopnjo izobrazbe, vsi v knjižnici zaposleni delavci, ki so potrebni za uspešno delo knjižnice. Sem spadajo delavci v upravi, administraciji, finančnem sektorju, delavci, ki opravljajo računalniške storitve, manipulant in podobno. Sem prištevamo tudi vse delavce, ki brez ustrezne strokovne izobrazbe opravljajo knjižničarska dela.

Leta 1999 je bilo v naših splošnoizobraževalnih knjižnicah na 100.000 prebivalcev zaposlenih dobrih 42 delavcev, od tega 32 strokovnih. Število zaposlenih se iz leta v leto počasi povečuje, povečuje pa se tudi obseg knjižnega fonda. Tako je v bilo v letu 1999 na zaposlenega v SIK-u 8.006 enot knjig in vezane periodike. Hkrati s povečanjem števila zaposlenih in z večanjem knjižnega fonda se je povečalo tudi število izposojenih enot knjižnega gradiva (Tizaj 2001, 86-87).

Zaposleni so nepogrešljivi vir za delovanje knjižnice. Stroški zaposlenih ponavadi predstavljajo velik delež knjižničnega proračuna. Za zagotavljanje najboljše možne kakovosti storitev so potrebni usposobljeni in visoko motivirani zaposleni, ki učinkovito uporabljajo knjižnične vire in zadovoljujejo zahteve skupnosti.

Naloga zaposlenih je v prvi vrsti identificirati potrebe ljudi z različnimi interesi in jih čim bolj zadovoljiti. Tako za zaposlene v prvih vrstah ni pomembna samo strokovna usposobljenost za izvajanje storitev, temveč predvsem spretnost v komuniciranju.

Seveda na delo zaposlenih vpliva sistem nagrajevanja, motiviranja in organizacijska kultura organizacije. Pomemben element, ki kroji kakovost dela zaposlenih, je tudi stopnja identifikacije z organizacijo (Štular Sotošek 1999, 31-39).

Zaposleni v knjižnici morajo obvladati veliko različnih veščin in vlog, med katere spadajo spretnost v medosebnih odnosih, socialna občutljivost, *delo v skupinah* in vodenje ter usposobljenost za prakso in postopke organizacije.

Pri delu z zaposlenimi je motivacija izrednega pomena. V Sloveniji se s knjižničnim managementom in z vprašanjem motiviranja knjižničarjev ukvarjajo le redki posamezniki. To pa seveda ne pomeni, da slovenski knjižničarji niso motivirani. Stopnjo njihove motiviranosti najlažje prikažemo z njihovimi dosežki v bibliotekarstvu.

Kaj vse lahko motivira zaposlene v organizaciji, lahko razberem iz koncepta učeče se organizacije. Zaposlenim sooodločanje in pretok informacij pomenita zelo veliko.

Vodje knjižnic, ki skupaj z zaposlenimi rešujejo probleme v organizaciji, na ta način pripomorejo k razvijanju sposobnosti sodelavcev.

Z uporabo ustreznih orodij lahko knjižničarji, vodje in direktorji svojim sodelavcem ustvarijo tako delovno okolje, ki bo doseglo dolgoročno zadovoljstvo z delom. Vodstvo knjižnice mora zaposlene pritegniti k skupnim ciljem in tako še povečati uspešnost knjižnice.

5.4 Financiranje splošnoizobraževalnih knjižnic

Ključnega pomena za uspeh splošne knjižnice, pri izpolnjevanju njene vloge, je ustrezna stopnja financiranja. Brez primerne dolgoročnega financiranja je nemogoče načrtovati ponudbo storitev in najučinkoviteje uporabljati razpoložljive vire.

Za financiranje splošnih knjižnic se uporabljajo različni viri, delež posameznega vira pa se spreminja glede na lokalne dejavnike. Poleg sredstev, ki jih knjižnice pridobijo od države in občine, pa poznamo tudi druge vire prihodkov: dohodek iz gospodarskih dejavnosti knjižnice (npr. založništvo, prodaja knjig), dohodek od plačil uporabnikov (zamudnina), pokroviteljstvo zunanjih organizacij...

Praviloma znajo NPO, kamor knjižnice spadajo, bolj namensko porabiti denar kot podjetja. Veliko časa se pogovarjajo o njem in skrbijo zanj, ker ga je tako težko zbrati. Toda svoje strategije ne gradijo na denarju, pač pa začnejo pri uresničevanju svojega poslanstva. Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev pa je prva stvar, ki se jo lahko podjetja naučijo od NPO. Organizacijo namreč usmeri k delovanju (Drucker 2004, 146-147).

5.5 Management splošnoizobraževalnih knjižnic

Drucker v svojem delu *Managing the non-profit organization* (1990) ugotavlja, da se vodenje neprofitnih organizacij, kamor spadajo tudi splošne knjižnice, razlikuje predvsem na treh temeljnih področjih: pri poslanstvu organiziranja dejavnosti, pri strateškem odločanju na posameznih področjih in pri poslovnih rezultatih in merjenju učinkov (Kovač 1997, 5-7).

Vodenje v neprofitnih organizacijah pomeni postavljanje pravih ljudi na prava mesta ob pravem času in na pravi način, da bi skupaj povečali učinkovitost delovanja organizacije, zadovoljstva odjemalcev in družbeno odgovornost do vseh akterjev.

Vodja knjižnice se mora zavedati pomembnosti vsakega posameznika, zato skupaj z zaposlenimi rešuje probleme in jih obvešča o doseganju letnih ciljev. Pretok informacij tako navzgor kot navzdol je bistvenega pomena za osebni razvoj zaposlenih. Manager mora zaposlene vabiti na letne razgovore, katerih pozitivne posledice se kažejo kot večja učinkovitost zaposlenih pri doseganju poslovnih rezultatov.

Managerji, kot strokovnjaki za obvladovanje organizacij, so lahko eden najbistvenejših dejavnikov uspešnosti vsake organizacije. V NPO se še mnogo bolj pogosto kot v pridobitnih, dogaja, da postavljajo za managerje ugledne in zavzete ljudi, ki pa nimajo niti temeljnih znanj o managementu. (Tavčar 2005, 290).

Metode sodobnega managementa postajajo nujno orodje za vodenje, načrtovanje, organizacijo in kontrolo v nepridobitnih organizacijah, ki ravno tako kot v pridobitnih, svoje storitve ponujajo na trgu, kjer se pojavlja vedno več konkurentov. Sektor knjižničarstva ni izjema, zato morajo biti tudi knjižnice pripravljene na uspešno in učinkovito poslovanje ter zagotavljanje najvišje možne kakovosti za svoje proizvode in storitve.

Znanja s področja bibliotekarstva in informacijske znanosti so postala nezadostna, da bi vodje knjižnic lahko uspešno vodili in organizirali knjižnice, znali upravljati s človeškimi viri, znali pripravljati strateške in ostale plane ter spremljati uspešnost njihovega uresničevanja, znali svoje delovanje preoblikovati v projektno, znali predstavljati javnosti svoje delo in načrte...

NUK-ova raziskava o analizi stanja in potrebah po izobraževanju vodij knjižnic s področja menedžmenta, ki je bila opravljena v letu 2002 in je zajemala direktorje oz. vodje knjižnic (splošnih, specialnih, šolskih, visokošolskih oz. univerzitetnih), je bila izvedena z namenom ugotovitvi, katera znanja vodje knjižnic pri svojem vodenju poznajo in uporabljajo ter potrebo po strokovnem usposabljanju. Vodje knjižnic so navajali da imajo največ znanja s področja komuniciranja, ugleda in podobe knjižnice, timskega dela, marketinga, evalvacije in študij uporabnikov, najmanj pa s področja upravljanja, primerjalnega presojanja in ciljnega managementa.

Vodje splošnih knjižnic so ocenili potrebo po izpopolnjevanju s področja managementa bistveno višje kot anketirani vodje ostalih knjižnic. Med področji managementa, s katerih bi vodje splošnih knjižnic potrebovali največ dodatnih znanj, so naslednja: strateški management, strateško planiranje, evalvacija knjižnic, projektni management, finančni management, izgradnja organizacijske kulture...(Ambrožič 2003, 154-155).

Narodna in univerzitetna knjižnica⁷ je na podlagi raziskave, ki jo je opravila z omenjenim anketnim vprašalnikom, pripravila program različnih izobraževanj, ki bodo vodjem knjižnic omogočili dodatno usposabljanje na manjkajočih področjih.

Sodobna organizacija ne potrebuje več klasičnih managerjev. Dejansko se v svetu sprememb, ki spremljajo preoblikovanje neprofitnih organizacij, spreminjajo vse štiri klasične managerske funkcije:

- načrtovanje postaja usmerjanje, učenje in spodbujanje,

7 NUK, Narodna in univerzitetna knjižnica

- organiziranje vse bolj pomeni decentralizacijo, standardizacijo in kakovost,
- vodenje nadomeščajo poslovni timi in podjetniška samoiniciativa,
- nadzor se spreminja v samonadzor in splošno odgovornost do drugih (Kovač 2005, 5-11).

Praviloma velja, da se v organizacijah, kjer sta temeljna pogoja za preživetje učinkovitost in uspešnost, uveljavlja v učinkovitost usmerjeno vodenje. Nasprotno temu, ugotavljamo, da se v organizacijah, katerih obstoj ni odvisen od učinkovitosti in uspešnosti, uveljavlja *usmerjeno vodenje*. Taki primeri so: šole, vrtci pa tudi knjižnice.

Lahko sklepamo, da je management človeških virov v NPO, kamor prištevamo knjižnice, osrednji del managementa. Človeški viri so zdaleč pomembnejši od drugih in če organizacija odpove na tem področju, odpove v celoti. In obratno, z dobrim managementom in razvojem človeških virov si ustvarja prednost pred konkurenčnimi organizacijami (Svetlik 2002, 104).

6 REZULTATI RAZISKAVE ALI SMO USMERJENI K UČEČI SE ORGANIZACIJI?

6.1 Namen raziskave

Namen anketnega vprašalnika⁸ »Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?« je bil oceniti razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskih splošnih knjižnicah.

6.2 Metodologija raziskave

Anketa je potekala v mesecu februarju in marcu 2006. Uporabila sem anketni vprašalnik »Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?«, ki je bil pred tem v spremenjeni obliki uporabljen pri raziskavah v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah. Anketni vprašalnik je bil v prvotni obliki zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (Češnovar 2001, 415-421). Uporabili so ga pri raziskavi, s katero so ocenili koncept učeče se organizacije v slovenskem prostoru, pri čemer so z anketami zajeli pridobitne organizacije. Podoben anketni vprašalnik sem zasledila tudi v knjigi Management : nova znanja za uspeh, kasneje pa tudi v članku Slovenske specialne in visokošolske knjižnice kot učeče se organizacije. Glede na predhodne uporabe tega vprašalnika sem se odločila, da ga tudi sama povzamem.

Anketa je bila po elektronski pošti poslana 60-im splošnim knjižnicam. Vseh skupaj v Sloveniji deluje 64 splošnih knjižnic. Zavrnjeni sta bili dve sporočili, prejetih pa je bilo 25 pravilno rešenih vprašalnikov, kar predstavlja 41,6 % odzivnosti. Vprašalnik je bil anonimen in obsega 21 trditev, ki predstavljajo učečo se organizacijo.

6.3 Teoretična izhodišča

Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti, vsem pa je skupno, da se mora preobrazba začeti z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji, torej na strateškem nivoju. Eden od pristopov je celovito obvladovanje kakovosti, saj TQM zagotavlja, da je organizacija z uporabo tega modela osvojila razne metode, ki omogočajo sistematično reševanje problemov. Uvajanje sprememb v podjetje, kar uvajanje omenjenega koncepta prav gotovo je, pomeni tudi spremembo kulture. Posebej velja pri učeči se organizaciji omeniti prenos odgovornosti za učenje na posameznika, s čimer se poveča njegova motiviranost za lastni razvoj, ki posledično omogoča hitrejšo rast skupine. Pozabiti ne smemo niti na hiter in učinkovit

⁸ V prilogi je vzorec anketnega vprašalnika.

pretok znanja oz. njegovo nadgradnjo. S tem se povečuje prilagodljivost in odzivnost organizacije. Na koncu vedno omenjamo tudi merjenje uspešnosti ustvarjanja novega znanja, ker lahko zares učinkovito upravljamo le tisto, kar merimo.

6.4 Rezultati ankete

Vprašalnik je razdeljen na pet sklopov:

- temelji in vizija učeče se organizacije,
- dinamika učenja,
- izmenjava in nadgradnja znanja,
- soodločanje in pretok informacij in
- vrednotenje rezultatov.

Možnih točk je 63. Knjižnice, ki so se uvrstile v razpon med 63 - 47 točk, teh je bilo 21, kar predstavlja 84% so opredeljene kot *resnično učeče se organizacije*. Le 4 knjižnice (16%) spadajo v skupino, ki je *na dobri poti k učenju*. Nobena izmed anketiranih knjižnic ni dosegla nižjega števila točk, ki bi jo uvrstil v skupino, kjer je *potrben razmislek o tem, katere so ovire*, ki se pojavljajo na poti k učeči se organizaciji. Povprečno število točk znaša 55, iz česar lahko sklepamo, da so na splošno anketirane slovenske splošne knjižnice zaznale in sprejele koncept učeče se organizacije. Seveda med posameznimi sklopi trditev naletimo na različne vrednosti oz. strinjanja ali nestrinjanja. Tako lahko zaznamo, da se v nekaterih knjižnicah večja pozornost namenja vrednotenju rezultatov ali dinamiki učenja manj pa soodločanju in pretoku informacij. Potrebno je opozoriti, da se splošne knjižnice razlikujejo ne le po velikosti, pač pa tudi po številu zaposlenih in finančnih zmožnostih, kar lahko delno vpliva na obseg izobraževanja, pa tudi na možnosti skupinskega dela, saj kar nekaj knjižnic ne razpolaga z zadostnim številom zaposlenih. Kljub vsemu je razvidno, da se knjižnice, vsaka na svoj način trudijo, postati in ostati učeče se organizacije.

Omenim naj, da je kar nekaj anketiranih knjižnic pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika potrebovalo dodatna pojasnila o načinu razumevanja navedenih trditev. Iz tega lahko sklepam, da vprašalnik kljub predhodni uporabi v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah ni bil zadosti razumljiv ali pa bi morala poleg ankete pripisati navodila za reševanje, kar pa je lahko dvorezen meč, saj preveč besedila odbija reševalca, ki mu že tako primanjkuje časa in volje za reševanje tovrstnih anket.

Verodostojnost podatkov lahko zato jemljemo z manjšo rezervo, kar pa ne sme izničevati stanja anketiranih slovenskih knjižnic kot učečih se organizacij. Menim, da kljub vsemu lahko verjamemo rezultatom in tako gledamo na anketirane knjižnice kot na organizacije, ki so pripravljene sprejemati in upoštevati koncept učeče se organizacije.

6.4.1 Temelji in vizija

Prvi sklop vprašanj podaja odgovore na trditve: ali imajo slovenske splošne knjižnice opredeljeno vizijo, ki jo poznajo tudi zaposleni, ali vodstvo vizijo podpira in ali se splošne knjižnice poslužujejo priprave strategije v taki meri, da jo tudi pisno opredelijo.

Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost.

Musek Lešnik (2003) v svojem delu povzema tudi dve izjavi o viziji splošnih knjižnic. V prvem primeru je ena od knjižnic opredelila svojo vizijo kot žarišče, skozi katero mesto in pokrajina prosevata v čim večjem obsegu in čim bolj živo. Vizija te knjižnice je bila v izjavi navedena kot zadnji element, pred tem pa so nanizali predvsem vrednote in poslanstvo. Avtor ugotavlja, da so bolj kot vizijo opredelili spisek vodilnih načel prej idealne kot resnične knjižnice.

Tudi v drugi izjavi o viziji knjižnice so predstavljene predvsem vrednote in druga vodilna načela, ki usmerjajo njeno delovanje, medtem ko natančne opredelitve vizije ni.

Anketni odgovori (glej Slika 6.1) nam kažejo, da se anketiranci v večini strinjajo s tem, da vodstvo podpira vizijo, vprašanje, ki se zastavlja pa je, v kolikih knjižnicah je ta vizija resnično natančno opredeljena in zapisana.

V raziskavi sodelujoče knjižnice imajo v veliki meri že oblikovane temelje za razvoj koncepta učeče se organizacije, kar se odraža v tem, da ima 80% anketiranih že pisno opredeljeno strategijo. Pohvalno, kar pa nas opomni na poznavanje vizije, ki jo je potrebno opredeliti pred opredeljevanjem strategije. Namig: knjižnice naj svojo vizijo ponovno pisno predstavijo vsem zaposlenim, tako ne bo prihajalo do oklevanj o tem, ali jo poznajo ali ne.

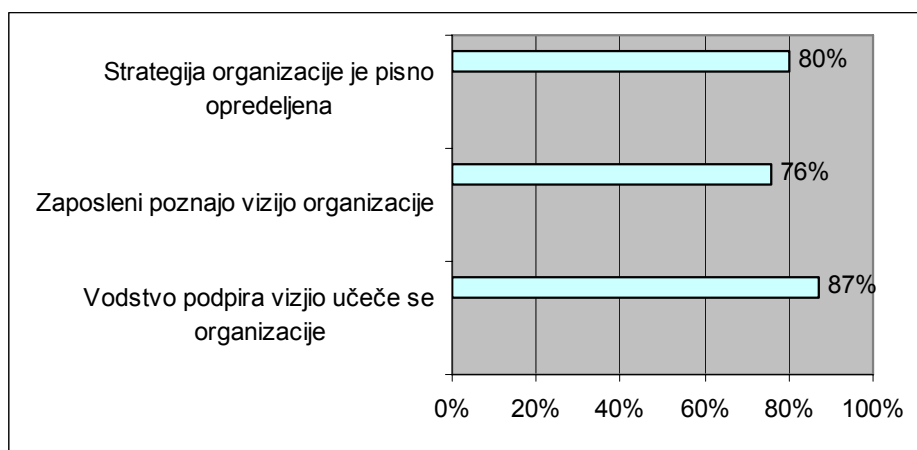
Strategija organizacije za doseganje ciljev obsega dejavnosti (usmeritev in poslanstvo), urejenost (strukturo, procese) in sredstva (materialna in nematerialna) organizacije.

Strateško načrtovanje je oblika poslovnih sprememb, v katerem oblikujemo določene konkurenčne prednosti. Zaenkrat v knjižnicah še ne obstajajo izrazite potrebe po doseganju konkurenčnih prednosti, je pa res, da v zadnjih letih vse bolj prevladuje spoznanje, da nepridobitne organizacije potrebujejo managerska znanja tudi za to, ker ljudje zahtevajo kakovostno ponudbo nepridobitnih organizacij in sicer z namenom boljšega zadovoljevanja svojih potreb. Predstavljeni anketni rezultati (Ambrožič, 2003) prinašajo ugotovitev, da so znanja s področja strateškega managementa in strateškega načrtovanja tista, za katera velika večina vodstvenih delavcev knjižnic meni, da jih ne pozna dovolj dobro. Vodstveni delavci knjižnic pogosto izhajajo iz svoje stroke zato, imajo na razpolago različne oblike izobraževanja s področja managementa.

Visok odstotek (Slika 6.1) poznavanja vizije in strategije organizacije kažeta na to, da so anketiranci zaznali koncept učeče se organizacije.

Pri ustanavljanju organizacije je potrebno točno vedeti, kaj je njen cilj in s kakšno strategijo ga bomo dosegli. Če v organizaciji nimamo točno določenih poti, kako bomo prišli do cilja, ali tega ne povemo na pravi način, potem vsakdo išče svojo pot do tega cilja (Kranjc Pavlica 2005, 54-55).

Slika 6.1 Temelji in vizija



6.4.2 Dinamika učenja

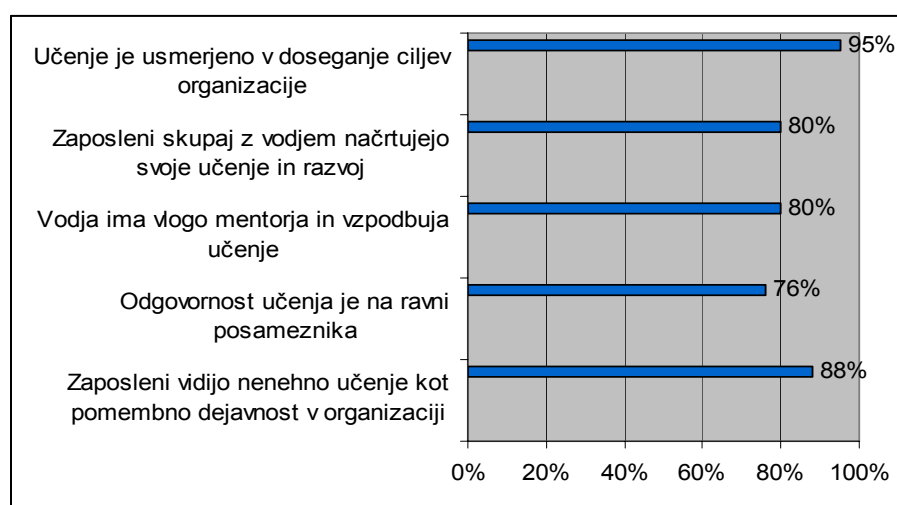
Drugi sklop odgovorov se nanaša na trditve o tem, kdo odloča o izobraževanju, ali vodstvo vzpodbujajo izobraževanje in koliko je učenje usmerjeno v doseganje ciljev organizacije. Zanimivo je tudi stališče zaposlenih do sprejemanja aktivnosti nenehnega učenja. Nenehno in kontinuirano izobraževanje predstavlja aktivnost organizacije, ki prispeva k bogatenju in širjenju obstoječega znanja na vseh organizacijskih ravneh. Gradišar in Češnovar (1997) sta v svoji anketi o motivaciji knjižničarjev ugotovili, da je možnost izobraževanja knjižničarjem, zaposlenim v javnih zavodih, uvrščena na četrto mesto.

Knjižnični delavci so očitno dobro zavedajo, da je nenehno učenje pomembna dejavnost, ki potrebuje v organizaciji ustrezno mesto. Dobre 3/4 anketirancev (Slika 6.2) potrjuje vlogo vodje kot mentorja, ki vzpodbuja učenje sodelavcev. Naloga mentorja je, da ustvari ugodno klimo, da odprto komunicira, da zna aktivno poslušati, je sprejemljiv za nove ideje. Zaposleni skupaj z mentorjem v 80% načrtujejo učenje in razvoj. Peščica je takih, ki se ne strinjajo s trditvijo, da je učenje usmerjeno v doseganje ciljev v organizaciji, velika večina pa se tega zaveda in v skladu s tem sodeluje pri učenju in pretoku znanja. Slika 6.2 prikazuje precejšno zavzetost zaposlenih za učenje,

pri čemer je vodstvo tisto, ki v veliki večini anketiranih knjižnic poudarja in spodbuja timski način dela.

Vraneš in Stokič (2005) povzemata, da oblikovanje podobe knjižničarja ni le v pristojnosti knjižničarskih šol, temveč tudi bibliotekarskih društev in knjižnic. K dobrim rezultatom tako pripomorejo vse vrste izobraževanja, s katerimi lahko sledimo hitrim spremembam družbe. Vse od kratkih tečajev do viharjenja (braimstorming⁹) ima knjižničarsko izobraževanje eno in edino bistveno nalogo, t.j. usposabljanje posameznikov, ki razumejo, kako knjižničarstvo prispeva k razvoju družbe.

Slika 6.2 Dinamika učenja



6.4.3 Izmenjava in nadgradnja znanja

Odgovori na trditve v tem sklopu razkrivajo, kako je v knjižnicah urejeno timsko delo, ali je znanje med zaposlenimi pretočno, od kod pridobiva organizacija potrebe po učenju in ali zaposleni pri svojem učenju uporabljajo informacijsko tehnologijo.

Dejstvo je, da je za organizacije pomembno, da izkušnje, do katerih pridejo posamezniki, ne ostanejo samo v njihovih glavah. Toda kako doseči, da bo znanje iz ene glave prešlo tudi v druge? Odgovor na to se glasi: znanje se bo prenašalo z zapisovanjem novega znanja in s prenosom znanja s skupinskim delom. Da pa proces širitve znanja v organizaciji steče, morajo to načelo sprejeti vsi, kajti gre za to, da naj bi

⁹ Braimstorming ali nevihta možganov je tehnika skupinskega produciranja novih idej, ki temelji na odpravi samocenzure pri posamezniku in na asociacijah z idejami drugih udeležencev.

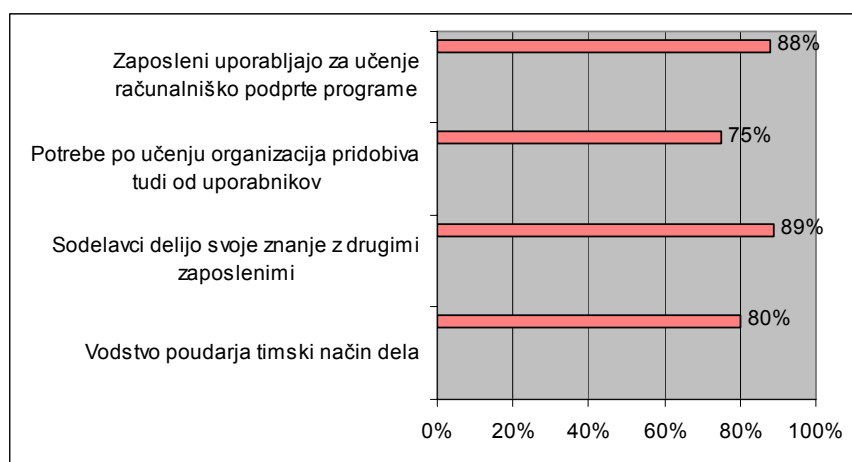
se vsi učili od vseh. To pa lahko dosežemo le z ustreznim motiviranjem in ustreznim okoljem. Znanje in izkušnje se najpogosteje prenašajo s skupnim delom zaposlenih.

Vodstvo v 80% podpira timsko delo, ki omogoča prenos informacij in znanj med različnimi udeleženci v knjižnici. Najvišje število točk v tem sklopu je prejela trditev, da sodelavci delijo svoje znanje z drugimi zaposlenimi. Kar 17 od 25 anketirancev se strinja s tem, kar pomeni, da so kar v 89% knjižnic ustvarjeni pogoji za prenos znanja med zaposlenimi (glej Slika 6.3).

Znano je, da knjižničarji pri svojem izobraževanju pogosto uporabljajo računalniško podprte programe. Dve inštituciji (NUK in IZUM), ki v širšem obsegu izvajata različne vrste izobraževanj, pri podajanju snovi pogosto, ali skoraj, vedno posegata po računalniški tehnologiji. Dejstvo je, da gredo knjižnice v korak s časom, kar pomeni, da veliko dela opravijo s pomočjo informacijske tehnologije za uporabo katere so potrebna dodatna znanja in usposabljanja. IZUM je tako v letu 2005 pripravil kar 152 dni tečajev, ki se jih je udeležilo 1.197 udeležencev. Pri tem velja omeniti, da je uporaba računalniško podprtih programov prisotna na večini tečajev.

Knjižnice niso same sebi namen, saj imajo jasno in natančno določene cilje. Njihov glavni namen je zadovoljevanje potreb uporabnikov in prav zato večina knjižnic (75%) pridobiva potrebe po učenju tudi z njihove strani. Zaposleni v knjižnicah želijo strokovno in času primerno ustreči potrebam, ki prihajajo od uporabnikov, kar knjižničarje vodi v nenehno izobraževanje na vse področjih, ne le strokovnih pač pa tudi na področju komuniciranja, pri bibliopedagških dejavnostih, izobraževanju uporabnikov.

Slika 6.3 Izmenjava in nadgradnja znanja



6.4.4 Soodločanje in pretok informacij

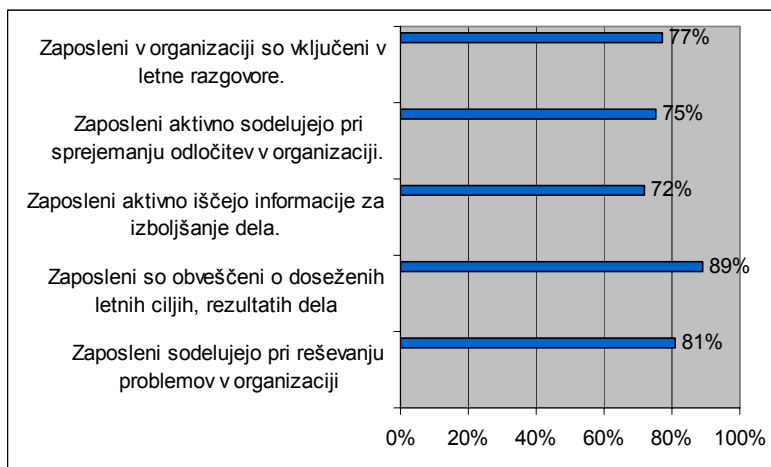
Z anketnimi odgovori spoznamo tudi, ali so zaposleni v knjižnicah obveščeni o doseženih letnih ciljih in rezultatih dela, koliko lahko aktivno sodelujejo pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev in ali so vabljeni na letne razgovore.

Osebni razvoj zaposlenih je odvisen od povratne informacije o uspešnosti rešitve problema. Le-ta poveča motivacijo in odgovornost pri novih akcijah. Če vodja stremi k reševanju izzivalnih nalog in s tem v zvezi k razvijanju sposobnosti sodelavcev, potem je takšen način vodenja nadvse primeren.

81% anketirancev aktivno sodelujejo pri reševanju problemov v organizaciji. Iz tega lahko sklepamo, da so vodje knjižnic dovezetni za probleme vseh zaposlenih in skušajo skupaj z njimi najti pravo rešitev. Prav tako lahko opazimo komunikacijo v obratni smeri, pri čemer se vodje obračajo na svoje zaposlene z željo po sodelovanju in skupnem sprejemanju odločitev o zadevah, ki se tičejo zaposlenih in njihovega dela. Največ točk (67) je v tem sklopu dobila trditev, da so zaposleni obveščeni o doseženih letnih ciljih in rezultatih dela. Dejstvo je, da le povratna informacija omogoča uvid v to, kaj smo v preteklosti dosegli in česa ne, pri čemer se lahko vprašamo, zakaj je temu tako. Zaposleni na tak način spremljajo dejavnost in razvoj knjižnic ter tako lahko aktivno sodelujejo pri sprejemanju odločitev v organizaciji. Takih je 75%, kar predstavlja 3/4 anketirancev. Ocenjuje se, da zaposleni, ki jim je sistematično in načrtno omogočeno, da samoiniciativno sodelujejo, vnašajo približno desetkratno energijo in osredotočenost, v primerjavi s tistimi, ki so jim bile odločitve in spremembe ali poslovne strategije vsiljene. Pri vsem tem je izrednega pomena tudi, da zaposleni sami iščejo informacije za izboljšanje dela. 72% knjižnic svojim zaposlenim nudi ustrezno delovno okolje, v katerem lahko s pomočjo lastnega znanja in pretoka informacij med zaposlenimi izboljšujejo svoje delo, kar prinaša pozitivne posledice ne le pri delu posameznika, pač pa tudi pri celotni dejavnosti knjižnice.

Velika večina vodij v anketiranih knjižnicah pri ravnanju z zaposlenimi uporablja letne pogovore. Letni pogovori postajajo vodilno orodje za spodbujanje komunikacije v organizacijah in izboljšanje možnosti za večjo učinkovitost zaposlenih pri doseganju poslovnih rezultatov. Znano je, da si zaposleni želijo pogovora s svojim vodjem o svojem trenutnem delu in tudi o prihodnjih možnostih in razvoju kariere. V knjižnicah so v 77% zaposleni vabljeni na letne pogovore. Dobra ura takšnega (dobro pripravljene in izvedenega) letnega pogovora prispeva k višji motiviranosti, lojalnosti in uspešnosti zaposlenih. Omogoča jim še večjo informiranost, samostojnost, odgovornost in samoiniciativnost. Letni pogovori so torej pomemben del na poti k učeči se organizaciji.

Slika 6.4 Soodločanje in pretok informacij



6.4.5 Vrednotenje rezultatov

V zadnjem sklopu vprašanj sem želela izvedeti, ali knjižnice uporabljajo kazalnike, s katerimi lahko merimo uporabo znanja. Zanimalo me je tudi, ali novo pridobljeno znanje uporabljajo pri svojem delu in ali knjižnice nagrajujejo učenje. Skrb za merjenje je sestavni del vsakega poslovnega procesa, saj omogoča sprotno prilagajanje poslovnega procesa in je hkrati del procesa učenja v organizaciji. Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja pa ni enostaven. Izobraževanje je namreč ena tistih dejavnosti, ki jo je v procesu poslovanja težko osamiti od vplivov številnih drugih dejavnikov. Anketna trditev, ki je dobila najmanjše število točk se nanaša na kazalnike, s katerimi merimo uporabo znanja. Le 55% anketiranih knjižnic v ta namen uporablja kazalnike. Pri tem se postavlja vprašanje, zakaj je temu tako. Ali vodje knjižnic ne posvečajo temu dovolj pozornosti ali niso dovolj usposobljeni za to, mogoče si ne vzamejo časa? Vsak poskus merjenja se bo gotovo splačal. Zaposleni se namreč odzivajo na kazalce, s katerimi merimo njihovo delo, pozorni so na tiste vsebine, ki so predmet merjenja. V tem je tudi bistvo spremljanja učinkovitosti izobraževanja: vplivati na vedenje zaposlenih, da bodo odgovorno sodelovali pri izobraževanju ter pridobivanju sposobnosti in znanje prenašali v delovno okolje ter na druge zaposlene.

Ob podatku, da knjižnice v 71% nagrajujejo vse oblike in vrste učenja je zanimivo izvedeti, tudi kakšne vrste nagrad zaposleni prejemajo. Znano je namreč, da so sistemi nagrajevanja v organizacijah večinoma med najmanj izkoriščenimi sredstvi upravljanja človeških virov, zaradi česar morajo organizacije razviti čimboljše sisteme ocenjevanja uspešnosti, ki nagrajevanje sploh omogočajo. Cilj nagrajevanja pa je seveda usmerjen v

zadovoljstvo zaposlenih, ki povečuje učinkovitost poslovanja. Zadovoljstvo povečuje motivacijo posredno, ker dodeljena nagrada za uspešno delo in učenje utrjuje zaupanje zaposlenih, da bodo za dobro opravljeno delo nagrajeni. Doseči je potrebno ustrezno razmerje med materialnimi in nematerialnimi nagradami, ker različne skupine zaposlenih bolj cenijo ene ali druge. Gazvoda (1997) v svojem članku o upravljanju človeških virov in razvoju karier v večjih knjižnicah ugotavlja, da ni nujno, da so nagrade samo materialne, zato naj bi se vodje čim pogosteje posluževali nematerialnih nagrad in priznanja (pohvale, pisna priznanja, zahvale).

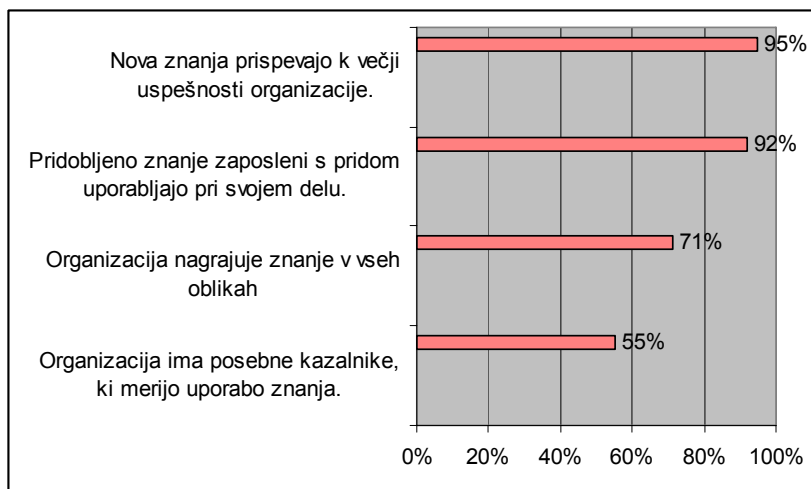
Positivno je, da pridobljeno znanje zaposleni s pridom uporabljajo pri svojem delu. Kar 92% anketiranih se strinja s to trditvijo. Zaposleni v knjižnicah se redno izpopolnjujejo na različnih področjih. Predvsem se udeležujejo izobraževanj v NUK-u in IZUM-u. Kot lahko razberemo iz gornjega podatka, zaposleni znanja dnevno uporabljajo pri svojem delu. To jim omogoča, da gredo v korak s časom, pa tudi da se knjižnice razvijajo in prilagajajo uporabnikom. Tukaj velja omeniti, da so izobraževanja v večji meri pripravljena ustrezno in zajemajo vsebine, ki so slušateljem v pomoč in podpora pri strokovnem delu, kar predstavlja za knjižničarja pomembno izhodišče tudi pri komuniciranju z uporabniki.

Posebej razveseljivo je dejstvo, da kar 95% anketiranih verjame, da nova znanja prispevajo k večji uspešnosti organizacije. Ta trditev je poleg trditve, da je učenje usmerjeno v doseganje ciljev organizacije prejela največje število točk. Pomembno je, da sta trditvi enakovredno ovrednoteni, saj sta v tesni navezi. Zaposleni verjamejo, da je nenehno izpopolnjevanje, učenje in inoviranje na vseh področjih njihovega delovanja pomemben faktor, s katerim dosegajo cilje organizacije. Vodje knjižnic morajo biti naklonjeni učenju, zato je pomembno, da od njih izhaja potreba po nenehnem učenju vseh zaposlenih. Poleg učenja in pridobivanja znanja je pomembno, da se knjižnice zavedajo, kako pomembno je, da na vseh področjih delovanja težijo k doseganju poslovne odličnosti.

Prav zaradi pomanjkanja tržne konkurence v nepridobitnih organizacijah je potrebno, da se tudi v knjižnicah nameni veliko pozornosti poslovni odličnosti in kriterijem njihovega merjenja.

Z novimi znanji in pretokom le teh med zaposlenimi, so knjižnice korak bliže k modelu, ki omogoča organizacijam, da se zavihitijo med najboljše - tako na področju zadovoljevanja potreb uporabnikov kot tudi na področju doseganja zadovoljstva zaposlenih, ki so ključ pri doseganju zastavljenih ciljev.

Slika 6.5 Vrednotenje rezultatov



7 ZAKLJUČEK

Knjižnice sodijo med tiste organizacije, ki so že zelo zgodaj zaznale tehnološke in organizacijske spremembe. Narava dela je taka, da knjižnice morajo hoditi v korak s časom, če želijo zadovoljiti potrebe odjemalcev. V današnjem času so potrebe po učenju vse večje. Koncept modela učeče se organizacije je eden izmed modelov obvladovanja sprememb, saj ponuja nekatere nove poglede na organizacijo dela in ravnanje z ljudmi pri delu.

Nov način delovanja organizacij zahteva korenite spremembe na področju vodenja, komunikacije, organizacijske kulture, struktur, pa tudi dajanju pooblastil zaposlenim. Hitro učenje in prenos znanja v uporabne tehnologije je za organizacije v sodobnem času največja konkurenčna prednost. Učeča se organizacija je postala razpoznavni znak uspešnih organizacij.

Anketni rezultati kažejo, da v raziskavo vključene slovenske splošne knjižnice lahko označimo kot organizacije, ki so na dobri poti h konceptu učeče se organizacije ali pa so že sredi delovanja. Vsak sklop trditev prinaša svojevrsten dokaz, da so tako vodje kot zaposleni seznanjeni z elementi učeče se organizacije, še bolj pomembno pa je, da se jih tudi poslužujejo in na ta način sodelujejo pri tem. Vodstvo knjižnic v veliki meri podpira koncept in očitno uporablja prave prijeme, s katerimi zaposlene spodbuja k širjenju znanja med sodelavci. Zaposleni se radi in pogosto izobražujejo, poleg tega sodelujejo pri tiskem delu in v precejšnjem obsegu sodelujejo pri sprejemanju odločitev skupaj z vodjem knjižnice. Edina pomanjkljivost, ki pa je danes poleg knjižnic prisotna tudi v velikem številu pridobitnih in nepridobitnih organizacij, je neuporaba kazalnikov ali povedano drugače, le manjše število knjižnic ima posebne kazalnike, s katerimi merijo uporabo znanja.

Zakaj so nekatere neprofitne organizacije, med katere spadajo tudi splošne knjižnice, boljše od drugih? Predvsem zato, ker so razvile boljše poslovne modele oz. managerske sisteme. Če želi Slovenija in z njo tudi splošne knjižnice postati razvojno uspešna družba, primerljiva z uspešnimi evropskimi državami, mora predvsem bolj učinkovito managerirati svoj socialni in intelektualni kapital.

Prihodnost je pred nami in vsi skupaj težimo k temu, da bi bilo naše delovanje usmerjeno v prave cilje, pri čemer je zelo pomembno, na kakšen način pridemo tja. Z uporabo pričujočega koncepta učeče se organizacije imamo lahko oboje: uspešno organizacijo in zadovoljne ter visoko motivirane zaposlene, ki s svojo zagnanostjo in predanostjo omogočajo doseganje cilje. Danes vse pogosteje slišimo, da so zaposleni največje kapital organizacije. Poskrbimo, da bodo delali v urejenih in pozitivno naravnanih okoljih, ponudimo jim občutek varnosti in zadovoljstva in uspeh organizacije, pa naj bo to knjižnica ali podjetje, zagotovo ne bo izostal.

LITERATURA

- Ambrožič, Melita. 2003. *Izobraževanje knjižničarjev in uporabnikov knjižnic: stanje in perspektive. V Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji, 127-160.* Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Banič, Tatjana, Branko Berčič, Breda Filo in Maks Veselko. 1987. *Osnove knjižničarstva.* Ljubljana : Posebna izobraževalna skupnost za kulturo.
- Brečko, Daniela. 1999. *Ravnanje z ljudmi pri delu. Nefitni management.* 3 (5/6) : 63-64.
- Černelič, Marja. 2004. *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji :* magistrsko delo.
- Češnovar, Tone. 2001. *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija znanja.* 34 (7) : 415-421.
- Dimovski, Vlado. 1999. *Organizacijski učenje. Teorija in praksa.* 36 (5) : 701-722 .
- Dimovski, Vlado, Sanja Pengler, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija : ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana : GV Založba.
- Dolgan Petrič, Mojca. 2004. *Slovenske specialne in visokošolske knjižnice kot učeče se organizacije. V Vloga specialnih in visokošolskih knjižnic v procesu evropske integracije, 21-31.* Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju.* Ljubljana : GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu.* Ljubljana : GV založba.
- Evans, Christina. 2003. *Managing for knowledge : HR strategic role.* Oxford : Butterworth-Heinemann .
- Ferjan, Marko in Eva Jereb. 2004. *Izobraževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih. V kadri in management, 124-137.* Kranj : Moderna organizacija v okviru FOV.
- Gazvoda, Jelka. 1997. *Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večjih knjižnicah. Knjižnica.* 41 (2/3) : 57-74.
- Gider, Franc. 2003. *Izzivi menedžerjev v prihodnosti. Kapital* 13 (309) : 38-39.
- Gradišar, Vera in Nada Črešnovar. 1997. *Kaj motivira knjižničarje zaposlene v javnih zavodih. Knjižnica* 41 (2/3) : 75-88.
- Gruban, Brane. 2006. *Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. HRM* 4 (11) : 20-25.
- Hočevnar, Marko. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja : akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju.* Ljubljana : GV Založba.
- Kaplan, Robert S. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov : preoblikovanje strategije v dejanja.* Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Kaučič, Primož. 2005. *Vlaganje v znanje narašča. Podjetnik* 14 (1) : 12.

- Kobal Grum, Darja, Janez Kolenc, Nada Lebarič in Bojan Žalec. 2004. *Samopodoba med motivacijo in tekmovalnostjo: interdisciplinirani pristop*. Ljubljana : Študentska založba.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana : Lisac & Lisac.
- Kovač, Bogomir. 1997. *Menedžment neprofitnih organizacij*. *Neprofitni management* 1 (1) : 5-7
- Kovač, Bogomir. 2005. *Uveljavljanje managerskih identitet v neprofitnih organizacijah*. *Neprofitni manager* 3 (4) : 5-11.
- Kranjc Pavlica, Milan. 2005. *Ali zaposleni vedo kaj je cilj podjetja*. *Podjetniku* 14 (4) : 54-55.
- Krmelj, Darka. 2005. *Ugotavljanje izobraževalnih potreb*. *HRM* 3 (3) : 35-39.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Maršič, Marija. 2003. *Načrt strateškega razvoja knjižnice za obdobje 2004 do 2007. Interno gradivo*.
- Maxwell, John C. 2003. *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana : Lisac & Lisac.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper : Fakulteta za management.
- Micklethwait, John. 2000. *Guruji managementa : modreci ali šarlatani?* Radovljica : Didakta.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2000. *Učeča se organizacija*. *Organizacija* 33 (7) : 468-471.
- Možina, Stane. 2002. *Učeča se organizacija – učeči se management*. *V Management : nova znanja za uspeh*, 12-43. Radovljica : Didakta.
- Možina, Stane. 2002. *Učenje, izobraževanje, usposabljanje organizacij*. *V Management kadrovskih virov*, 204-248. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije.: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo neprofitnih organizacij za nove čase*. Ljubljana : Inštitut za psihologijo.
- Nordström, Kjell A. in Jonas Ridderstrale. 2001. *Ta nori posel : ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana : GV Založba.
- Potokar, Franci in Jurij Jug. 2004. *Izobraževanje kot strategija zagotavljanja virov. V kadri in management*, 150-162. Kranj : Moderna organizacija.
- Price, Alan. 2004. *Human resource management in a business contex*. London : International Thomson.
- Pučko, Danijel. 2005. *Vloga in pomen planiranja v neprofitnih organizacijah javnega sektorja. V Planiranje v neprofitnem javnem sektorju : priročnik za managerje*, str. 13-28. 2005. Nova Gorica : Educa, Melior.
- Raos, Marija. 2002. *Učeča se organizacija. V Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, str. 161-182. Ljubljana : Radio Študent in Koper : Visoka šola za management.
- Senge, Peter M. 2001. *The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization*. London : Nicholas Brealey .

- Senge, Peter M. 2003. *Trije, ki vlečejo naprej: drzni močni in nevidni*. *Manager* (6) : 61-65.
- Svetlik, Ivan. 2002. *Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju*. . *V Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, str. 93-104. Ljubljana : Radio Študent in Koper : Visoka šola za management .
- Štular Sotošek, Karmen. 1999. *Zaposleni »v prvih vrstah« kot ključni element tržnega komuniciranja v knjižnicah*. *Knjižnica* 43 (4) : 31-39
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper : Fakulteta za management.
- Tizaj, Damjana. 2001. *Zaposleni v knjižničarstvu : statistični podatki o stanju v Sloveniji in v drugih evropskih državah*. *Knjižnica* 45 (3) : 79-95.
- Torrington, Derek., Laura Hall in Stephen Taylor. 2005. *Human resource management*. London : Financial Times .
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 2003. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper : Fakulteta za management.
- Uršič, Duško in Nikl Aljoša. 2004. *Učēca se organizacija : sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor : Management Forum .
- Vraneš, Aleksandra in Stokić Gordana. 2005. *Izzivi izobraževanja knjižničarjev*. *Organizacija znanja* 10 (1) : 39-43.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne : spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana : GV Založba.

VIRI

- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper . Visoka šola za management.
- Splošne knjižnice : IFLA/UNESCO standardi za splošne knjižnice*. 2002. Ljubljana Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Zakon o knjižničarstvu*. 2001. Ur.l. RS, (87) : 8685

<http://ctklj.ctlk.si/zbds/> (10. 3. 2006).

http://home.izum.si/cobiss/ocobissu/o_sistemu_COBISS-SI.htm (7. 3. 2006).

<http://siki.lj-oz.sik.si/> (15. 3. 2006).

http://www.dbl-drustvo.si/knjiznica-trzic/obknjiznjicna_dejavnost.html (15 . 3. 2006).

<http://www.i-usp.si/slo/> (7. 3. 2006)

<http://www.lj-oz.sik.si/sk/> (7. 3. 2006)

<http://www.nuk.uni-lj.si/vstop.cgi> (10. 3. 2006).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?

Temelji in vizija učeče se organizacije

Vodstvo podpira vizijo učeče se organizacije.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Zaposleni poznajo vizijo organizacije.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Strategija organizacije je pisno opredeljena.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Dinamika učenja

Zaposleni vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v organizaciji.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Odgovornost za učenje je na ravni posameznika.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Vodja ima vlogo mentorja in vzpodbuja učenje sodelavcev.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Zaposleni skupaj z vodjem načrtujejo svoje učenje in razvoj.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Izmenjava in nadgradnja znanja

Vodstvo poudarja timski način dela.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Sodelavci delijo svoje znanje z drugimi zaposlenimi.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Potrebe po učenju pridobiva organizacija tudi od uporabnikov.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Zaposleni uporabljajo za učenje računalniško podprte programe.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Soodločanje in pretok informacij

Zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov v organizaciji.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Zaposleni so obveščeni o doseženih letnih ciljih, rezultatih dela.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Zaposleni aktivno iščejo informacije za izboljšanje dela.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Zaposleni aktivno sodelujejo pri sprejemanju odločitev v organizaciji.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Zaposleni v organizaciji so vključeni v letne razgovore.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Vrednotenje rezultatov

Organizacija ima posebne kazalnike, ki merijo uporabo znanja.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Organizacija nagraduje vse oblike in vrste učenja.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Pridobljeno znanje zaposleni s pridom uporabljajo pri svojem delu.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam

Nova znanje prispeva k večji uspešnosti organizacije.

- Se ne strinjam
- Delno se strinjam
- Se strinjam