

2008

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

UČEČE SE PODJETJE -  
PODJETJE PRIHODNOSTI

MATEJ TRUDEN

MATEJ TRUDEN

KOPER, 2008

## POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljen koncept učeče se organizacije ter empirična analiza uveljavljenosti koncepta med slovenskimi podjetji. V času hitrih sprememb, kjer nova znanja in tehnologije omogočajo hitrejše in učinkovitejše poslovanje, postaja poslovno okolje podjetja vedno bolj dinamično in kompleksno. Tako v ospredje konkurenčnega boja med podjetji vstopa znanje, za katerega pravijo, da bo v 21. stoletju predstavljalo glavni vir konkurenčnosti. Koncept učeče se organizacije poskuša na omenjene spremembe v poslovnem okolju odgovoriti s kontinuiranim procesom učenja, v katerem se vsi zaposleni neprestano učijo in izpopolnjujejo svoja znanja in sposobnosti. Na podlagi empirične analize je bilo ugotovljeno, da je večina podjetji v Sloveniji že seznanjenih s konceptom učeče se organizacije. Rezultati ankete so pokazali, da imajo podjetja največ problemov pri uvajanju koncepta v podjetje na področju organizacijske kulture, medtem ko je področje informacijsko-komunikacijske tehnologije že zelo dobro razvito v anketiranih podjetjih.

*Ključne besede:* učeča se organizacija, management znanja, organizacijsko učenje, timsko učenje, kreiranje znanja, učeča se kultura, hipertekst organizacija

## SUMMARY

The aim of present work is to present the concept of learning organization and find out how much the concept is ingrained in business practice of Slovenian companies. In time of rapid changes, where new knowledge and technologies enable companies to work more efficient, business environment is becoming more dynamic and complex. In this kind of business environment of 21. century, the main role of competition will represent knowledge. Concept of learning organization try to respond on changes in environment with process of continued learning in which all employees want to learn and improve their knowledge and skills. On base of empirical analyze it was found, that most of Slovenian companies is already acquaint whit the concept of learning organization. Analyze show that the biggest problem to implement the concept into business practice of companies is organizational culture which is very steady and hard to change. The best assessed in study was area of information technology.

*Key words:* learning organization, knowledge management, orgnizational learning, team learning, knowledge creation, learning culture, hypertext organization

**UDK:** 005.7(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Poslovno okolje prihodnosti.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Učeča se organizacija.....</b>	<b>5</b>
3.1	Opredelitev učeče se organizacije .....	5
3.2	Zakaj učeča se organizacija.....	7
3.3	Sengejev model nenehnega učenja.....	7
3.3.1	Sistemsko razmišljanje.....	8
3.3.2	Osebno mojstrstvo .....	9
3.3.3	Mentalni modeli .....	9
3.3.4	Skupna vizija.....	10
3.3.5	Timsko učenje .....	10
<b>4</b>	<b>Znanje .....</b>	<b>11</b>
4.1	Eksplisitno (izraženo, zapisano) znanje .....	12
4.2	Implicitno (tiho, tacitno) znanje .....	12
<b>5</b>	<b>Učenje v organizaciji .....</b>	<b>13</b>
5.1	Individualno učenje .....	14
5.2	Timsko učenje .....	15
5.3	Organizacijsko učenje .....	18
5.3.1	Štiri stopenjski model .....	19
5.3.2	Spiralni model.....	24
<b>6</b>	<b>Politika učeče se organizacije.....</b>	<b>27</b>
6.1	Učeča se kultura .....	28
6.2	Struktura .....	30
6.3	Informacijska-komunikacijska tehnologija .....	32
6.4	Strateški management in merjenje uspešnosti.....	34
<b>7</b>	<b>Uveljavljenost koncepta učeče se organizacije.....</b>	<b>39</b>
7.1	Strateški vidik.....	40
7.2	Organizacijska kultura.....	41
7.3	Informacijsko-komunikacijska Tehnologija.....	42
7.4	Učenje .....	43
7.5	Rezultati učenja .....	44
7.6	Ugotovitve .....	45
<b>8</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>

## DIAGRAMI

Diagram 7.1 Strateški vidik.....	40
Diagram 7.2 Organizacijska kultura.....	41
Diagram 7.3 Informacijsko-komunikacijska Tehnologija (IKT). ....	42
Diagram 7.4 Učenje v organizaciji.....	43
Diagram 7.5 Rezultati učenja. ....	44
Diagram 7.6 Razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih.....	45

## SLIKE

Slika 2.1 Temeljni dejavniki, ki vplivajo na poslovno okolje podjetja. ....	4
Slika 3.1 Opredelitve učeče se organizacije. ....	5
Slika 3.2 Model učeče se organizacije.....	6
Slika 3.3 Razlogi za uvedbo koncepta učeče se organizacije.....	7
Slika 3.4 Sengejev model nenehnega učenja.....	8
Slika 4.1 Štiri-stopenjski model (podatek, informacija, znanje in modrost). ....	11
Slika 5.1 Proces izkustvenega učenja. ....	14
Slika 5.2 Sinergijski učinki delovanja v timu.....	16
Slika 5.3 Štiri stopenjski model organizacijskega učenja.....	19
Slika 5.4 Spiralni model ustvarjanja in pretvarjanja znanja. ....	24
Slika 6.1 Osnovni model politike organizacije.....	27
Slika 6.2 Značilnosti učeče se kulture. ....	29
Slika 6.3 Model hipertekstne organizacije. ....	31
Slika 6.4 Uravnoveženi sistem kazalnikov (BSC). ....	35

## 1 UVOD

Priznan ekonomist, Peter Drucker (2002, 75), je v svoji knjigi z naslovom »Managerski izzivi v 21. stoletju« zapisal, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo sposobne učinkovitega managementa znanja in hitrega prilagajanja spremembam v okolju.

Eden izmed načinov evolutivnega pristopa k spreminjanju podjetja, ki poskuša na spremembe v okolju podjetja odgovoriti predvsem s permanentnim učenjem, je koncept učeče se organizacije. Koncept se je postopoma razvijal v drugi polovici 20. stoletja, večjo pozornost pa so mu podjetja namenila po letu 1990, ko so se začela vse bolj zavedati, da znanje postaja eden ključnih konkurenčnih dejavnikov in da je z njim potrebno upravljati, tako kot z ostalimi produkcijskimi viri v podjetju.

Iz predstavljenih spoznanj in misli izhaja tudi namen diplomskega dela, v katerem sem želel podrobneje preučiti koncept učeče se organizacije ter na podlagi raziskave ugotoviti, v kolikšni meri je koncept že prisoten v poslovni praksi slovenskih podjetji.

Po vsebini je diplomska naloga razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na spremembe v poslovnem okolju podjetja, podana je definicija koncepta učeče se organizacije, opredeljeno je eksplicitno in implicitno znanje, opisan je proces individualnega, timskega in organizacijskega učenja. V šestem poglavju je predstavljena politika učeče se organizacije, oziroma nekatera posamezna področja, ki imajo pomembno vlogo pri učinkovitem vključevanju koncepta učeče se organizacije v poslovno prakso podjetja.

V sedmem poglavju, ki predstavlja empiričen del diplomske naloge, so predstavljeni rezultati ankete, s katero sem ugotavljal v kolikšni meri je koncept učeče se organizacije že prisoten na nekaterih področjih politike podjetja. Uveljavljenost koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih sem presojal s strateškega in kulturnega vidika organizacije, z vidika informacijsko-komunikacijske tehnologije ter z vidika procesa učenja organizacije in njegovih rezultatov. Na koncu poglavja, so prikazane ugotovitve ter odgovor na zastavljeno vprašanje v diplomskem delu.

Kot je razvidno iz opisane členitve naloge, sem v diplomskem delu uporabil tako primarne kot tudi sekundarne podatke. Primarne podatke sem pridobil z anketiranjem podjetji medtem ko sekundarni podatki predstavljajo zbrano literaturo s področja managementa, učeče se organizacije in organizacijskega učenja.

## 2 POSLOVNO OKOLJE PRIHODNOSTI

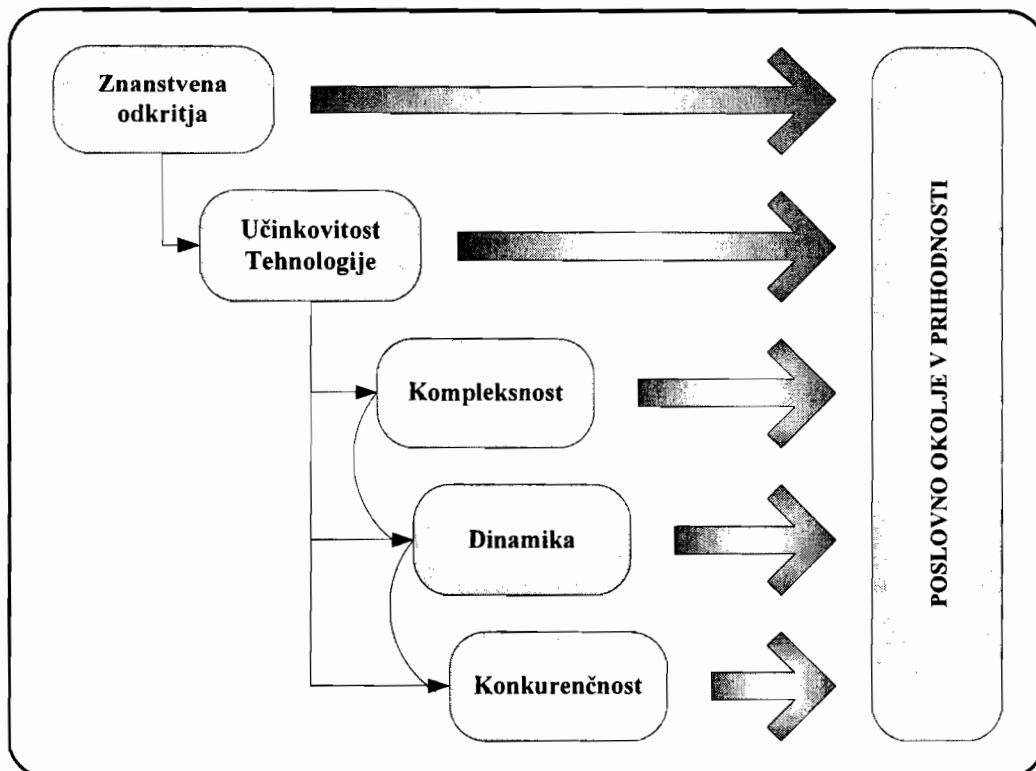
Z gotovostjo lahko v poslovnem okolju trdimo le to, da se bo spreminjalo. Iz zgodovine se lahko poučimo, da so se vedno dogajale spremembe in da razvoj ni nikoli povsem stagniral, spreminjala se je le dinamika razvoja (znanstvenega, gospodarskega, kulturnega itd.) med posameznimi zgodovinskimi obdobji. V 20. stoletju smo bili priča zelo hitremu razvoju na različnih področjih človekovega udejstvovanja. V tem obdobju je bilo poslovno okolje deležno korenitih sprememb, kar je postopoma privedlo do današnje situacije, v kateri je vse težje napovedovati potek in dinamiko prihodnjih sprememb v poslovnem okolju, kar posledično nalaga managementu v organizacijah še toliko večjo odgovornost in previdnost pri načrtovanju in odločanju o prihodnjih usmeritvah delovanja organizacije.

Pri preučevanju oziroma napovedovanju bodočega poslovnega okolja lahko kratkotrajni trendi ali trenutne modne muhe kažejo napačno smer razvoja bodočega poslovnega okolja. Velik pomen pri napovedovanju imajo naši miselni vzorci, ki predstavljajo okvire, kateri nam preprečujejo videti prihodnost drugačno od sedanjosti, predvsem zaradi nezmožnosti predvidevanja, kaj vse bodo lahko ponujale nove tehnologije in kakšen vpliv bodo imele na poslovanje podjetja v prihodnosti (Huber 2004, 17).

Kot primer lahko navedemo znano trditev Thomas J. Watsona, predsednika uprave IBM-a v letu 1958, ki je dejal: »Mislim, da obstaja svetovno tržišče le za pet računalnikov.« Seveda se moramo zavedati, da so bili računalniki v tistem času precej večji, manj zmogljivi kot današnji, dragi in zelo zahtevni za uporabo, skratka neprimerni za povprečne uporabnike, kot nas je večina v današnjem času. Vzrok za tako izjavo predsednika uprave IBM-a se skriva ravno v miselnem vzorcu, saj je trditev temeljila le na logiki in tehnologiji tistega časa, pri razmišljanju pa je pozabil na spremembe v prihodnosti, predvsem na nova znanstvena odkritja in posledično izboljšanje tehnologije, ki je na koncu privedla do »računalniške revolucije«, saj je računalnik postal del našega vsakdana v službi, šoli, zabavi in komunikaciji.

Iz danega primera lahko črpamo spoznanja o temeljnih dejavnikih, ki vplivajo na spreminjanje poslovnega okolja podjetja in so bolj nazorno predstavljena v sliki 2.1. Iz slike lahko razberemo, da so spremembe, ki se dogajajo danes, in tiste, ki se še bodo zgodile v poslovnem okolju podjetja, v veliki meri posledica naraščanja znanstvenih odkritij, ter posledično naraščanje učinkovitosti informacijskih, transportnih in proizvodnih tehnologij. Prav hiter razvoj teh področji je v veliki meri prispeval k tako hitremu razvoju globalizacije ter s tem vplival na povečanje kompleksnosti, dinamike in konkurenčnosti v poslovnem okolju podjetja (Huber 2004, 13).

Slika 2.1 Temeljni dejavniki, ki vplivajo na poslovno okolje podjetja.



Vir: Huber 2004, 37.

Izhajajoč iz opredeljenih temeljnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovno okolje podjetja lahko izpeljemo naslednje trditve (Huber 2004, 118):

1. Obstoj podjetja v dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju zahteva *inovativnost*.
2. Inovativnost zahteva novo *znanje* ali nov način uporabe trenutnega znanja.
3. Pridobivanje novega znanja ali načinov uporabe znanja pa zahteva *učenje*, katerega produkt je novo znanje.

Če ob teh trditvah dodamo še dejstvo, da znanje in posledično dinamika ter konkurenčnost konstantno naraščajo, potem lahko trdimo, da bo v prihodnje potrebno več učenja kot sedaj, če bodo podjetja hotela delovati na dolgi rok.

### 3 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Koncept učeče se organizacije, kot eden izmed načinov evolutivnega spreminjanja podjetja, se je postopoma razvijal v drugi polovic 20. stoletja. Večjo pozornost so mu podjetja namenila po letu 1990, ko so se začela vse bolj zavedati, da znanje postaja eden od ključnih konkurenčnih dejavnikov in da je z njim potrebno upravljati tako, kot z ostalimi produkcijskimi viri znotraj podjetja.

#### 3.1 Opredelitev učeče se organizacije

Enotna opredelitve koncepta »učeča se organizacija« ne obstaja. Vsak avtor, pisec s področja učeče se organizacije, namenja različnim področjem več pozornosti kot drugim, zato je tudi definicij precej, kar po malem vnaša določeno zmedo in problem pri podajanju odgovora na vprašanja, kaj je učeča se organizacija. V sliki 3.1 so zbrane definicije učeče se organizacije nekaterih pomembnejših avtorjev in snovalcev s področja učeče se organizacije in organizacijskega učenja.

Slika 3.1 Opredelitve učeče se organizacije.

Avtor	Opredelitev učeče se organizacije
Argyris 1978	Učeča se organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
Garvin 1993	Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov.
Huber 1991	Učeča organizacija zajema štiri konstrukte: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
Senge 1990	Učeča se organizacija je tista, kjer zaposleni nenehoma razvijajo svoje zmožnosti, da bi dosegli rezultate, ki si jih resnično želijo, kjer spodbujajo nove in ekspanzivne vzorce mišljenja, timsko prizadevanja se svobodno vzpostavljajo in kjer se zaposleni nenehno učijo zato, da bi lahko prepoznali, videli celot delovanja. Sengejev model učeče se organizacije zajema: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, miselne vzorce, timsko učenje in skupno vizijo.

Vir: Argyris in Schon 1978, Garvin 1993, Huber 1991, Senge 1990.

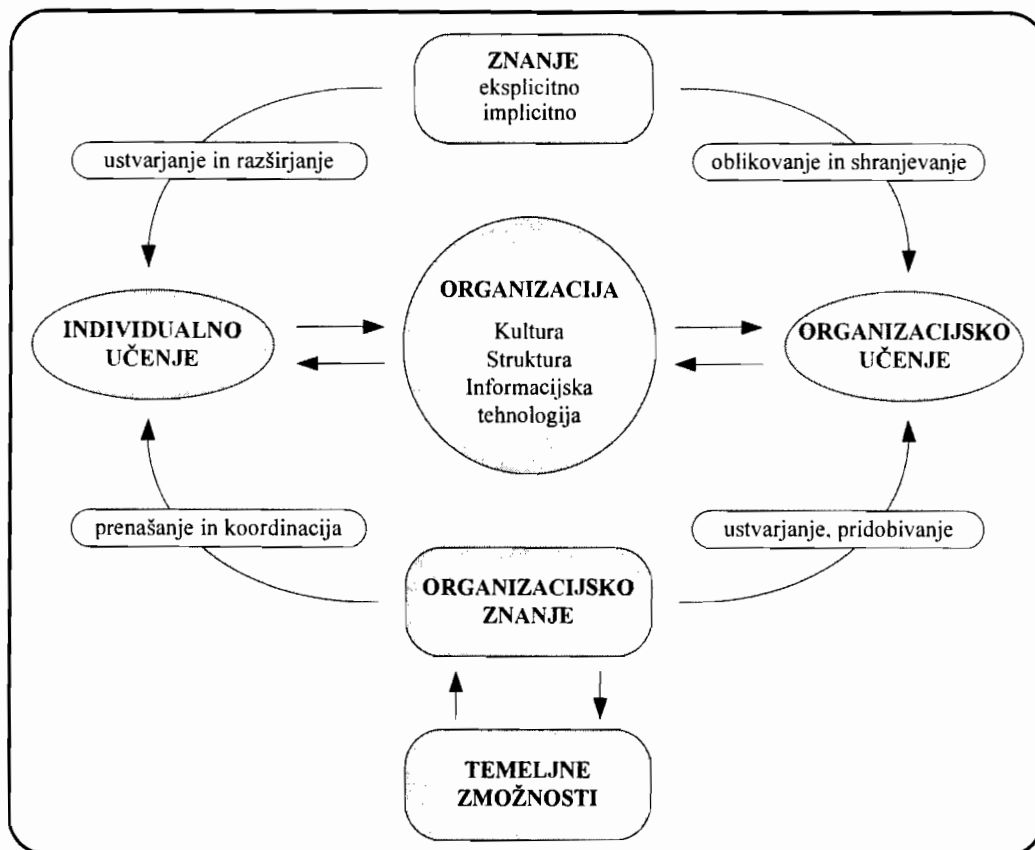
Ng (2004, 95) s povzemanjem različnih definicij znanih avtorjev še najbolj celovito in razumljivo opiše učečo se organizacijo za katero pravi, da je to organizacija, ki nenehoma pridobiva, ustvarja in prenaša znanje o trgih, proizvodih, tehnologiji in poslovnih procesih. Tako znanje pogosto temelji na izkušnjah, eksperimentih in informacijah, katere podjetje pridobiva od kupcev, dobaviteljev, konkurentov in drugih virov. Učeče se organizacije so večinoma tržno usmerjene in imajo podjetniško



(prilagodljivo, učečo) kulturo, organsko strukturo in ustrezno vodenje, ki zaposlene spodbuja k učenju. Učeča se organizacija namenja veliko pozornosti kvaliteti in nenehnemu izboljševanju svojega delovanja.

Poenostavljen prikaz procesov in področji, ki jih zajema koncept učeče se organizacije, prikazuje slika 3.2, ki predstavlja okvirni model obravnavanja učeče se organizacije v diplomskem delu.

Slika 3.2 Model učeče se organizacije.



Vir: prirejeno po Stonehouse 2000, v Dimovski idr. 2005, 105.

Model prikazuje področja organizacije (kultura, struktura in informacijska tehnologija), ki vplivajo na proces individualnega in organizacijskega učenja ter prikazujejo kontinuiran dinamičen proces ustvarjanja in pretvarjanja znanja (implicitnega in eksplicitnega), ki se pri uspešnem poteku organizacijskega učenja manifestira v novih temeljnih zmožnostih organizacije, oziroma v inovativnosti na vseh področjih delovanja organizacije. Seveda noben model ne prikazuje popolnoma identične slike realnosti, zato tudi ta model predstavlja le poenostavljeno skico, ki nam lahko služi kot pripomoček za lažje in bolj celovito razumevanje koncepta učeče se organizacije.

### 3.2 Zakaj učeča se organizacija

Za vsako uvajanje sprememb v organizaciji je potrebno prej opredeliti razloge, ki nas prepričajo o nujnosti vpeljave sprememb v organizacijo. Kot je že zapisano v 2. poglavju (Poslovno okolje prihodnosti), so temeljni dejavniki, ki povzročajo spremembe, predvsem znanstveni in tehnološki razvoj, ki posledično povzročajo spremembe v poslovnem okolju. Te spremembe so bolj podrobno opisane v sliki 3.3, kjer je navedenih pet razlogov, ki nakazujejo potrebo po uvedbi koncepta učeče se organizacije v podjetja.

Slika 3.3 Razlogi za uvedbo koncepta učeče se organizacije.

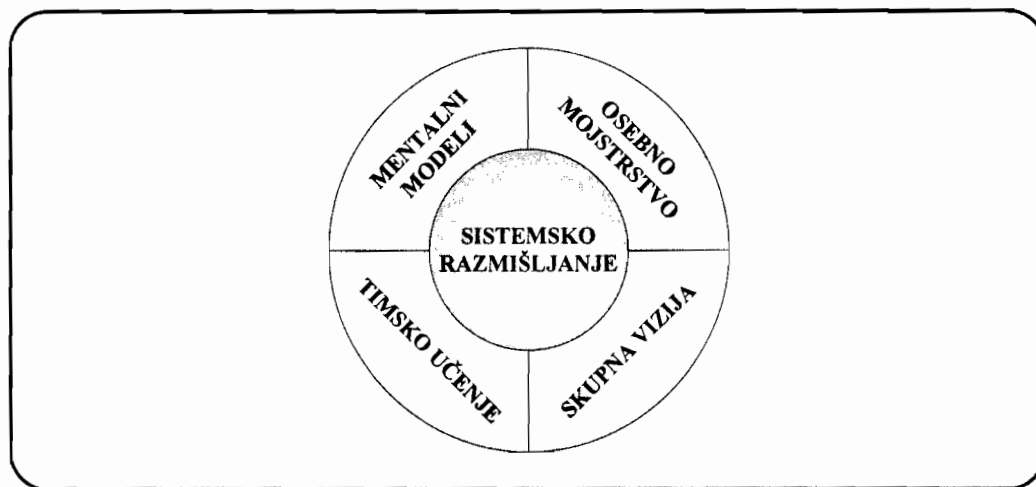
Razlog	Opis
<b>Konkurenčna ostrina</b>	Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne razmere zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter prav tako demografskih in političnih sprememb na vseh ravneh – od lokalnih in nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje pač ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb. Prav zato se uveljavlja potreba p nenehnem učenju in to v vseh delih organizacije.
<b>Progresivno samospreminjanje</b>	Pridobitve učeče se organizacije naredijo zaposlene manj dovzetne za morebitne destruktivne vplive iz okolja. Tako lahko tehnologije kot sestavo kapitala veliko lažje spremenimo. Učeča se organizacija si namreč prizadeva za razvijanje ustreznih sposobnosti za samotransformacijo oziroma nenehno spreminjanje, ki postaja tako rekoč stalnica življenja v organizaciji.
<b>Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni</b>	Nenehno učenje bo zagotovo pomagalo organizaciji, da oblikuje zaposlene, da bodo prilagodljivi in bodo razmišljali ob tem, kar delajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo postanejo praktično delavci znanja, ki bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce.
<b>Razvoj zaposlenih</b>	Če je bilo prejšnje desetletje v znamenju tehnološkega razvoja, ki se je poigraval tudi z mislijo »vsemogočnosti« informacijskih tehnologij, je desetletje, ki je pred nami, zagotovo čas, ko maramo več narediti za razvoj zaposlenih. Tehnologijo je namreč možno hitro posnemati, tudi kapital postaja vse bolj dosegljiv, le ljudi ni mogoče kopirati, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti njihovega prilagajanja v novih ter nepredvidenih situacijah.
<b>Timsko delo</b>	Da bi dosegli resnično najboljše rezultate in visoko kakovost, da bi uporabljali napredne tehnologije, je treba povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. Timsko delo je tako rekoč postala nova paradigma, ki ji ne moremo več ubežati. V skladu s tem narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

Vir: Možina 2002, 23.

### 3.3 Sengejev model nenehnega učenja

Peter Senge (1990), eden izmed vodilnih raziskovalcev na področju učeče se organizacije, v svojem znanem delu, »The fifth discipline«, navaja pet temeljnih disciplin, ki predstavljajo temeljne gradnike vsake učeče se organizacije. Pri teh disciplinah gre za določene vzorce vedenja ljudi, njihov način delovanja in razmišljanja, katerega naj bi management, ki si želi novega znanja, nenehoma promoviral med zaposlenimi ter jih preko teh disciplin spodbujal k nenehnemu učenju.

Slika 3.4 Sengejev model nenehnega učenja.



Vir: prirejeno po Senge 1990.

Iz Slike 3.4 lahko razberemo, da je disciplina sistemsko razmišljanje, središče oziroma temeljni kamen modela, saj povezuje v celoto ostale štiri discipline. To pa ne pomeni, da model daje pričakovane rezultate, če ne namenjamo pozornosti vsaki izmed disciplin.

#### 3.3.1 *Sistemsko razmišljanje*

Sistemsko razmišljanje omogoča, da na priložnosti ali probleme ne gledamo kot na izolirane dogodke, ampak kot del večjih struktur. To pomeni, da se pri reševanju problemov ne vprašamo le kako naj bi ga rešili, temveč se o njem želimo poučiti in poiskati vzroke, ki povzročajo problem ter na ta način izboljšati prihodnja delovanja oziroma odločitve. Sistemsko razmišljanje je pogoj za podjetja, ki si želijo delovanja na dolgi rok. Richmond (2000, 2-6) opisuje metodo sistemskega razmišljanja kot proces, ki vsebuje štiri stopnje. Prva stopnja predstavlja določitev problema oziroma zadeve, ki je za nas pomembna. Naslednja stopnja je kreiranje hipotez oziroma modela, ki naj bi razložil vzrok problema. Sledi ji faza, kjer testiramo, simuliramo izdelani model. Če model generira problem, potem lahko nadaljujemo v zadnjo fazo metode, kjer v model

vnašamo spremembe, ki nam nakazujejo kako naj bi se odvijale situacije, dogodki v realnosti, če vplivamo na določena področja oziroma vzvode v sistemu. Seveda se moramo zavedati, da sistemsko razmišljanje zahteva obvladovanje velikega nabora znanj in sposobnosti razmišljanja iz različnih zornih kotov. Iz tega sledi, da moramo za to, da bi osvojili disciplino systemskega razmišljanja imeti veliko potrpežljivosti in motivacije, da jo lahko osvojimo.

### ***3.3.2 Osebno mojstrstvo***

Osebno mojstrstvo je disciplina, ki zahteva nenehno preišljevanje in oblikovanje osebne vizije vsakega posameznika. Zajema tako znanja, veščine kot tudi duhovno rast in odličnost posameznika. Pomembne sestavine osebnega mojstrstva so (Dimovski idr. 2005, 305): zavedanje in gojenje individualnih želja, premoščanje prepada med vizijo in realnostjo, ustvarjalna napetost – prepoznavanje lastne moči v reševanju te napetosti, zavezanost resnici in uporabljanje podzavesti in intuicije. Isti avtor v nadaljevanju navede primer kako naj se disciplina osebnega mojstrstva izvaja v učeči se organizaciji. Manager spodbuja, da zaposleni napišejo spisek elementov osebne vizije. Sledi pregled zapisanih ciljev, želja ter odgovor, ali bi se odločili za želeno, če bi jim bila takoj dana možnost uresničitve, ter kakšne posledice bi sledile. Za tem sledi SWOT analiza posameznika ter proces odločitve o izbrani poti, strategiji za doseganje osebnih ciljev. Osebno mojstrstvo je za učečo se organizacijo pomembno zato, ker se organizacija lahko uči le preko posameznikov, ki se sami učijo, zato so samozavestni in zadovoljni posamezniki tisti, ki omogočajo da se podjetje uči.

### ***3.3.3 Mentalni modeli***

Mentalni modeli so globoko zakoreninjene domneve, stereotipi, razmišljanja oziroma slike realnosti posameznika, ki vplivajo na njegovo razlago realnosti ter ga usmerjajo pri njegovem razmišljanju in delovanju. Mentalne modele nazorno opiše naslednji slovenski pregovor, ki pravi, da je stara navada železna srajca. Mnogokrat se pojavi problem, da posamezniki ponavljajo stare napake ter pri svojem delovanju oziroma odločitvah vidijo ozek spekter opcij. Tak način razmišljanja in delovanja je v obdobju hitrih sprememb poguben tako za posameznika kot za podjetje, zato je zelo pomembno da se v podjetju zavedajo nujnosti spreminjanja mentalnih modelov, če se želijo uspešno prilagajati spremembam ali postati celo proaktivni. Spreminjanje mentalnih modelov je zelo zahtevna naloga, saj so mentalni modeli skriti v posamezniku in se jih največkrat tudi oseba sama ne zaveda v celoti. Kakšen mentalni model ima posameznik, lahko zaznamo preko pogovorov ali skupnega dela s posameznikom, saj njegova dejanja in besede razkrivajo njegovo mentalni model. Iz tega sledi, da je za učečo se organizacijo pomembna kultura, ki sloni na odprti

komunikaciji, demokraciji v smislu izražanja misli ter v predstavljanju svojih pogledov in občutenj o zunanjem svetu.

### **3.3.4 Skupna vizija**

Zelo pomembna naloga vsakega managementa je, da kreira in poskuša udejanjiti vizijo, ki predstavlja idealno sliko podjetja v prihodnosti. Po Biloslavu (2006, 104-106) lahko vizijo razumemo kot projekcijo organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev.<sup>1</sup> V nadaljevanju pravi, da dobra vizija motivira, če je izzivalna, jasna, atraktivna, vsebuje vrednote ter je usmerjena na potrebe vplivnih udeležencev v organizaciji. Senge (1990, 9) trdi, da z oblikovanjem dobre skupne vizije, postanejo zaposleni v podjetju bolj uspešni in motivirani za učenje. Ravno zato je zelo pomemben proces oblikovanja skupne vizije in ne vizije, ki jo imajo v svojih glavah le managerji ali vodje oddelkov v podjetju. Če zaposleni ne poznajo vizije oziroma le ta ne predstavlja tudi del njihove osebne vizije in vrednot, potem taka vizija ne motivira zaposlenih, da bi se učili, kar posledično privede do odpora do učenja in s tem okrnjene možnosti podjetja, da postane učeca se podjetje. Pri oblikovanju skupne vizije ima velik pomen dvosmerna komunikacija, dialog med managerji, vodji in zaposlenimi v podjetju. Gre za proces usklajevanja, razčiščevanja in navduševanja za vizijo. Pomembno je, da podjetja namenijo dovolj časa kreiranju in širjenju vizije med zaposlenimi, če si želijo, da bo postavljena vizija motivirala, kar največ zaposlenih v podjetju.

### **3.3.5 Timsko učenje**

Senge (1990, 10) pravi, da je osnovna enota, ki se uči v podjetju, tim in ne posameznik. Tako lahko trdimo, da zmožnost oziroma nezmožnosti učenja tima, odseva zmožnost podjetja, po pridobivanju, kreiranju znanja. Timsko učenje terja dialog in sodelovanje, škoduje pa mu tekmovanje med člani tima. Gre za snovanje skupnega razumevanja in zmožnosti v skupini, ki naj deluje kot celota. Za disciplino timskega učenja je zelo pomemben dialog, v katerem se člani tima učijo drug od drugega, skupaj razmišljajo o reševanju problemov, postavljajo svoje domneve in predpostavke ter dobivajo povratne informacije od članov, glede na svoje razmišljanje in delovanje. Ravno preko dialoga člani tima prepoznavajo mentalne modele drugih članov in kreirajo, usklajujejo in uresničujejo skupno vizijo. S timskim učenjem postane zmožnost učenja skupine večja kot zmožnost posameznika, ki se uči v skupini.

---

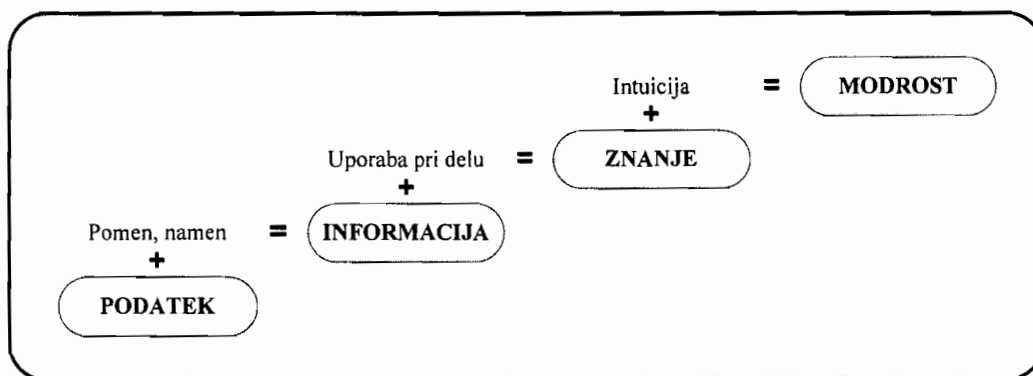
<sup>1</sup> *Udeleženci* so mišljeni kot vsi posamezniki, skupine ali druge organizacije, ki imajo interese in možnost vplivanja na delovanje podjetja. Najbolj tipični predstavniki so ponavadi lastniki, managerji ter zaposleni oziroma delavci (Biloslavo 2006, 104).

#### 4 ZNANJE

Organizacija lahko zmaga v konkurenčnem boju le, če razpolaga z več znanja kot njeni tekmeci. Potreba po neprestanem inoviranju zahteva novo znanje, ki postaja glavna konkurenčna prednost podjetji (Možina 2002, 20).

V slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994) je znanje opredeljeno kot celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem. Pri opredelitvi znanja je pomembno, da razložimo razliko med pojmi podatek, informacija, znanje in modrost. Čeprav gre za podobne pojme se njihov pomen razlikuje, zato je dobro da jih pred poglavjem, ki bo govorilo o učenju, opredelimo, ter s tem preprečimo napačno razlago omenjenih pojmov.

Slika 4.1 Štiri-stopenjski model (podatek, informacija, znanje in modrost).



Vir: Tobin 1998, 25.

Kot vidimo na sliki 4.1 najnižjo raven predstavljajo podatki, kateri največkrat predstavljajo številke, slike, besede, itd. Kadar imajo podatki nam uporabno vrednost, ti podatki postanejo informacije. Uporaba informacij pri delu, ki posledično poveča uspešnost, nas privede do znanja. Če znanje povežemo še z intuicijo<sup>2</sup> pa pridemo do modrosti, ki predstavlja vrh razumevanja, spoznanj na posameznem področju. Seveda pa se moramo pri tem zavedati, da tudi za zbiranje pravih podatkov potrebujemo modrost, znanje in informacije, zato ta slika predstavlja le okvir za lažje razumevanje navedenih pojmov.

Za naše nadaljnje obravnavanje učeče se organizacije in organizacijskega učenja je predvsem pomembna delitev znanja na eksplicitno in implicitno.

<sup>2</sup> *Intucija* predstavlja naše pretekle izkušnje, ki so v našem spominu. Ker se je ne zavedamo jo tudi težko razčlenimo ali prenašamo, zato se intuicija najbolje razbere iz samega delovanja, odločanja ljudi.

#### **4.1 Eksplicitno (izraženo, zapisano) znanje**

Eksplicitno znanje je za organizacijo manj zanimiva vrsta znanja, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo sporočati ljudem v druge enote organizacije in tudi v druge organizacije. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih itd. Čeprav je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je to pravico celo težko uveljaviti (primer Kitajske) (Možina 2004, 20).

#### **4.2 Implicitno (tiho, tacitno) znanje**

Implicitno znanje je osebna oblika znanja, ki ga posameznik pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njegovih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Za to vrsto znanja je značilno, da ga težko izrazimo, saj vemo več kot lahko pokažemo oziroma delamo stvari brez, da bi razmišljali o tem kako to počnemo. Nekdo je pri svojem delu uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh in kako. Tiho znanje je v celoti skrito v glavah ljudi, ki se ga največkrat tudi sami ne zavedajo, zato ga je zelo težko zapisati, kodirati in posledično prenašati in uporabljati (Možina 2004, 21).

## 5 UČENJE V ORGANIZACIJI

Učenje na ravni posameznika je proces, ki nam je dobro razumljiv, saj imamo kot živa bitja, vsi izkušnje iz učenja. Že kot otroci se naučimo, da se opečemo, če položimo roko na ogenj. Ravno tako se živali naučijo bežati pred nevarnostjo. Pomembna razlika med učenjem ljudi in živali je v tem, da smo se ljudje sposobni učiti tudi iz lastne volje in ne samo zaradi stimulacij, ki prihajajo iz okolja. Seveda pa moramo za to, da se lahko učimo, imeti določene fizične lastnosti, ki učenje omogočajo (Lu 2004):

1. *Čutila*. Prvo moramo imeti čutila ali zbiralce podatkov, kot so oči, koža, ušesa, jezik, nos. S temi čutili neprestano zbiramo podatke, ki za nas lahko pomenijo priložnost ali nevarnost.
2. *Živčni sistem* nam omogoča prenos podatkov, ki jih prejmemo prek čutil, v centre za obdelava podatkov. Tam se podatki ovrednotijo, analizirajo ali vtisnejo v spomin. Znano je, da lahko nedelovanje majhnega dela živčnega sistema povzroči, da podatki ne prispejo v center odločanja in s tem prekine proces učenja pri posamezniku.
3. *Možgane*. Kot smo že zapisali so možgani center, za procesiranje pridobljenih podatkov. Služijo kot nek analitični center kjer analiziramo, vrednotimo pridobljene podatke, se odločamo ter na podlagi odločitev usmerjamo naše delovanje. V možganih se nahaja tudi spomin, ki deluje kot skladišče znanja, informacij.

Naslednje vprašanje, ki se zastavlja ob tem, ko govorimo o učenju živih bitji je, ali ima organizacija lastnosti potrebne za učenje? Če izhajamo iz dejstva, da organizacija (zdržba, podjetje) ni živ organizem in nima fizičnih lastnosti za učenje, kot jih imajo živa bitja, potem lahko pod vprašaj postavimo celotno področje organizacijskega učenja. Profesor Bo Hedberg, priznan pisec s področja organizacijskega učenja, potrди obstoj organizacijskega učenja s tem, ko prikaže povezavo med individualnim učenjem in znanjem ter organizacijskim učenjem in znanjem:

Čeprav se organizacija lahko uči le skozi učenje posameznikov, bi bilo napačno trditi, da je organizacijsko učenje le vsota znanja posameznikov v organizaciji. Organizacije nimajo možganov, imajo pa kognitiven (spoznavni) sistem in spomin. Ko posamezniki v organizaciji razvije svoje osebnosti, navade in prepričanja, se razvijejo tudi organizacijski pogledi na svet in ideologije. Člani organizacije pridejo in gredo, management se menja, vendar pa organizacijski spomin skozi čas ohrani določena vzorce vedenja, mentalne modele, norme in vrednote v organizaciji. (Hedberg 1981, 6)

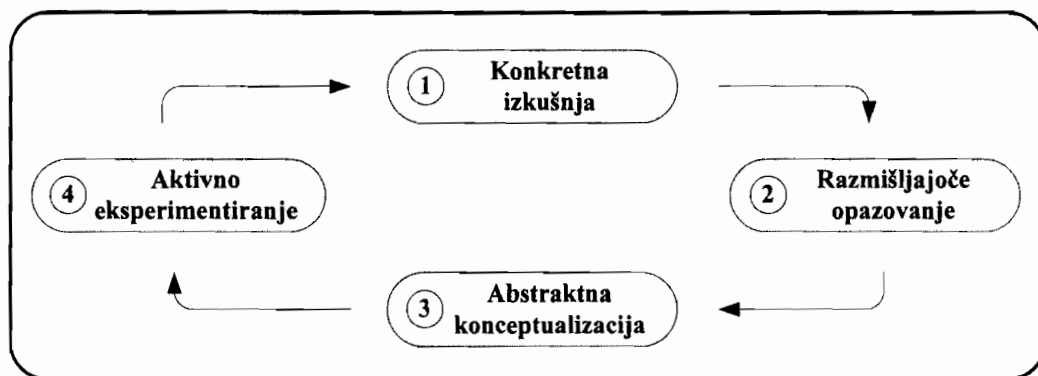
V nadaljevanju poglavja se bomo seznanili s tremi različnimi ravnmi učenja v organizaciji: individualnim, timskim in pa organizacijskim.



## 5.1 Individualno učenje

Individualno učenje je opredeljeno kot proces, pri katerem se doseže sprememba v vedenju posameznika. Z učenjem se posameznik uspešneje prilagaja okolju, ali pa s pomočjo učenja in delovanja tudi sam vpliva na spreminjanje svojega okolja (Možina 2002, 17). Znan pisec s področja učenja, David A. Kolb (1984, 21-28), opredeljuje učenje kot ciklični proces, ki je sestavljen iz štirih faz, v katerem se posameznik uči na podlagi interpretacij izkušenj. Izkušnje si posameznik pridobiva z opazovanjem in poslušanjem drugih ter iz lastnih doživetij. Kolbov proces izkustvenega učenja predstavlja slika 5.1, v kateri je prikazano tako imenovano »kolo učenja«, ki se začne s konkretno izkušnjo posameznika.<sup>3</sup>

Slika 5.1 Proces izkustvenega učenja.



Vir: Kolb 1984, 21.

Pred opisom posamezne faze izkustvenega učenja, je pomembno omeniti, da sama izkušnja posameznika še ne pomeni učenja, temveč o izkustvenem učenju govorimo tedaj, ko prehajamo v procesu učenja iz ene faze v drugo. Sledi opis posameznih faz v procesu izkustvenega učenja (Kolb 1984, 21-32):

1. *Konkretna izkušnja (izkušnja)* je največkrat prva faza učenja, v kateri posameznik pri svoji aktivnosti pridobi izkušnje o določeni stvari, področju. Izkušnje si pridobi: z branjem, opazovanjem, seminarji, eksperimenti itd.
2. *Razmišljajoče opazovanje (refleksija)* je del procesa, v katerem izkušnja počasi prerašča v proces učenja. V tej fazi posameznik razmišlja o konkretni izkušnji (»Kaj se je zgodilo?«), nato pa poskuša razumeti zakaj se je to zgodilo (»Kaj ni bilo v redu oziroma kaj je bilo v redu?«).

<sup>3</sup> Kolb (1984) pravi, da se proces učenja lahko začne v kateri koli od štirih faz. Pri tem opozarja, da moramo na proces učenja gledati kot na nenehno odvijajočo se spiralo.

3. *Abstraktna konceptualizacija (generalizacija)* v tej fazi se konkretno spoznanje, pridobljeno v fazi refleksije, posploši ter umesti v nek širši kontekst oziroma v že obstoječo teorijo. Generalizacija predstavlja vez z realnostjo.
4. *Aktivno eksperimentiranje (testiranje)* pomeni, da tisto, kar smo se naučili testiramo s svojim delovanjem. Če se novo spoznanje in delovanja posameznika izkaže za uspešno, potem posameznik te izkušnje ponotranji ter pridobi novo razumevanje, znanje. V nasprotnem primeru, pa se proces učenja ponovi.

Za organizacijo je pomembno, da z izbranimi aktivnostmi izzove kar največ novih izkušenj pri zaposlenih, ter da jih čim bolj uspešno vodi skozi proces izkustvenega učenja. Zelo pomembni obliki podpore pri učenju zaposlenih v podjetju sta izobraževanje in usposabljanje. *Izobraževanje* se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo. Zagotavlja razvoj kompleksnejših vzorcev razmišljanja in je pomembna oblika podpore v procesu učenja (faza refleksije in generalizacije). *Usposabljanje* pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad posameznik, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela. Usposabljanje zagotavlja ustrežnejše delovanje in enako predstavlja pomoč v procesu učenja (faza konkretnih izkušenj ter testiranja novih spoznanj). Naloga managementa je, da opredeli, katera znanja bo podjetje potrebovalo v prihodnje, ter da načrtno pristopi k pridobivanju zelenih znanj. To pomeni, da organizira izobraževanja in usposabljanja posameznikov ter ustvari takšno klimo in sistem nagrajevanja, ki zaposlene motivira k učenju in inovativnosti. Seveda pa je pomembno, da posamezniki svoja nova znanja uporabljajo pri svojem delu in so zato tudi nagrajeni, saj le tako vidijo neposredne koristi, ki jih prinaša učenje (Možina 2002, 17–26).

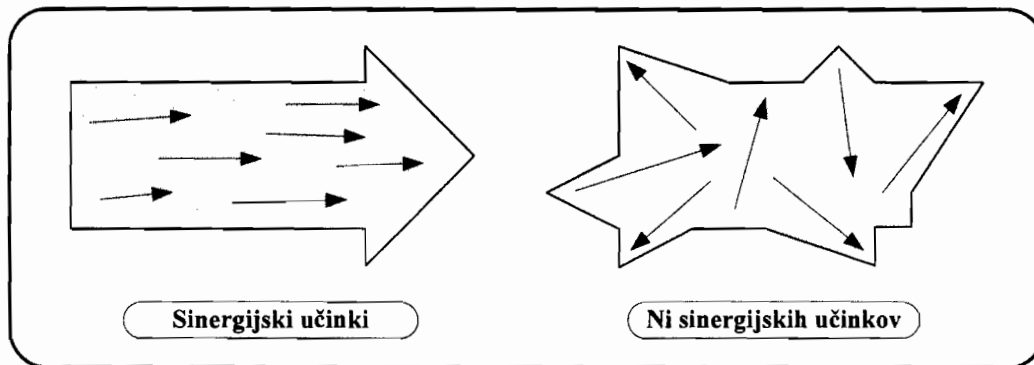
## 5.2 Timsko učenje

Time pojmuje kot gradbene kamne učeče se organizacije. Predstavljajo majhno skupino posameznikov s komplementarnimi sposobnostmi in znanji, kateri so zavezani k skupnemu cilju in delovanju, ki temelji na vzajemni odgovornosti članov tima za uspešno izpolnjevanje opredeljenih nalog. Čeprav je vsak tim tudi skupina, pa vsaka skupina ni tim. Tim se od skupine razlikuje po večji prisotnosti participativnega vodenja, vzajemni odgovornosti članov, po posebnih nalogah, dialogu, kolektivnem delu, spodbujanju odprtih debat in po aktivnem reševanju problemov oziroma urejanju zadev (Katzenbach in Smith 1993, 112–113).

Senge (1990, 235) opredeli timsko učenje kot proces usklajevanja in razvijanja zmožnosti tima, da bi lahko člani tima dosegli rezultate, ki si jih resnično želijo. Proces timskega učenja gradi na skupni viziji posameznikov ter osebnem mojstrstvu članov tima. Če člani preko dialoga uspejo opredeliti skupno vizijo in načine delovanja, potem pride do delovanja sinergijskih učinkov v timu (slika 5.2), ki omogočajo, da je rezultat

delovanja tima večji kot le seštevek individualnega učenja posameznikov. Nasprotno pa lahko pomanjkanje dialoga in usklajevanja v timu, privede do pomanjkanja sinergijskih učinkov med člani, kar se odraža v slabših rezultatih tima in nedoseganju zastavljenih ciljev.

Slika 5.2 Sinergijski učinki delovanja v timu.



Vir: Senge 1990, 234.

Seveda ne moremo pričakovati sinergijskih učinkov tima čez noč, saj zahteva ustvarjanje učinkovitega tima svoja sredstva in čas. Za primer lahko navedemo, simfonični orkester, kjer je vsak glasbenik specialist za igranje svojega inštrumenta. Čeprav so vsi v orkestru vrhunski glasbeniki, morajo pred koncertom ravno tako vaditi, da se uskladijo in naučijo igrati drug z drugim, kar na koncu privede do koncerta, ki ima večjo dodano vrednost, kot če bi igral vsak glasbenik posebej. Za organizacijo je ključnega pomena, da se zavedajo pomembnosti timskega dela ter, da so sposobna organizirati in voditi učinkovite time.

Kljub tem da ne obstaja čudežna formula za kreiranje učinkovitega tima, sta Katzenbach in Smith (1993, 118) z opazovanjem različnih timov, prišla do zanimivega spoznanja. Odkrila sta, da imajo uspešni timi določene značilnosti, ki so skupne vsem timom. Napotki avtorjev, *kako uspešneje pristopiti k ustvarjanju učinkovitih timov*, da bi tako dosegli kar največje sinergijske učinke, so zbrani v naslednjih alinejah:

- *Vzpostavitev pomembnosti, standardov dela in smernic tima.* Vsak član tima mora vedeti, da ima tim zelo pomembno nalogo, ki je vredna njihovega truda in časa, ob tem pa mora vsak posameznik vedeti kaj se pričakuje od njega.
- *Izbira članov glede na znanje in kompetence.* Tim ne more uspešno delovati, če v njem ni članov, ki posedujejo zahtevana znanja in kompetence za doseg cilja.
- *Namenite večjo pozornost prvemu sestanku tima.* Prvi vtis je zelo pomemben za nadaljnje delovanje tima. Na prvem srečanju je večino pozornosti članov tima uprte v sklicatelja oziroma vodjo tima. Zato je zelo pomembno, da ta ne

zamudi, ali celo zapusti sestanek zaradi telefona, kar neposredno nakazuje članom tima, kako se bodo urejale zadeve v timu.

- *Določite pravila igre.* Uspešni timi si na začetku postavijo jasna pravila obnašanja, katere morajo spoštovati vsi člani tima. Ponavadi se nanašajo na obveznost pri obiskovanju sestankov, zaupnosti, analitičnem pristopu (dejstva so mirodajna), zadolžitve ter konstruktivni kritiki.
- *Na začetku zastavite nekaj ciljev, katere je potrebno doseči na kratek rok.* Tim, ki nima kratkoročnih začetnih ciljev hitro zgubi zagnanost in voljo, ki jo ima na začetku, če vsaj nekateri rezultati delovanja tima niso hitro vidni.
- *Spodbujajte učenje članov tima s podajanjem svežih dejstev in podatkov.* S podajanjem novih podatkov ali informacij, se posameznik učijo ter tako pridobivajo nove izkušnje in znanja. Učenje članov pa je pogoj za učenje tima.
- *Druženje članov tima.* Jasno je, da lahko dobro sodelujejo tisti posamezniki, ki si med seboj zaupajo in se dobro poznajo. Zato je pomembno, da člani tima vsaj na začetku preživijo več časa s svojimi kolegi, da se navadijo biti člani tima.
- *Uporabljajte moč pohval, priznanj in nagrad, za dobro opravljeno delo.* Vsak član tima raje dela in se uči, če opazi, da njegov trud ni zaman ter če za dobro opravljeno delo prejme pohvalo ali nagrado. S pohvalami in nagradami negujemo določeno kulturo oziroma vzorce obnašanja pri članih, ter jih motiviramo za nadaljnje delo in učenje v timu.

Zaključimo lahko, da ni idealnega posameznika za ustvarjanje in pridobivanje novega znanja. Ravno zato mora biti generiranje in pridobivanje znanja izvedeno skozi timsko delo, v katerem bo vsakdo imel priložnost prispevati svoje spretnosti in sposobnosti inventivnega mišljenja in kjer bodo posamezniki s specializiranimi znanji dopolnjevali drug drugega na najboljši možen način. Član tima prav gotovo prispeva svoje izvirne elemente v mozaik skupnega celovitejšega spoznanja, ki povratno prav tako razširja tudi njegov pogled. Sam način kako posameznik vidi je zanj omejitveni dejavnik, za druge pa potencialno razširitveni dejavnik. Prav v tem je ključna presežna moč tima. Poleg tega pa si tudi posamezniki širijo individualno obzorje z videnji, pojmovanji in spoznanji drugih. Učeča se organizacija mora, spodbujati delo v timih. Seveda timi potrebujejo čas in sredstva, da postanejo zares učinkoviti, vendar pa je smotrno sproti spremljati razvoj in rezultate tima ter na ta način meriti njihovo učinkovitost in uspešnost pri delu (Možina 2005, 13).

### 5.3 Organizacijsko učenje

V nasprotju s posameznikom, ki znanje pridobiva na različne načine (branje, predavanja, seminarji, usposabljanje itd.), je proces organizacijskega učenja težje opredeljiv, kar nakazujejo tudi različna mnenja in opredelitve področja, posameznih avtorjev. S prebiranjem literature o organizacijskem učenju, pridemo do spodaj opisanih spoznanj in ugotovitev, ki so skupne večini piscev s tega področja.

Prvi pogoj organizacijskega učenja je učenje posameznikov v organizaciji. To pomeni, da se organizacija lahko učil le skozi učenje posameznikov v njej. Vendar pa ne moremo govoriti o organizacijskem učenju, če ti posamezniki svojega znanja ne delijo z ostalimi člani v organizaciji in s tem tako onemogočijo, da se znanje širi po organizaciji. Iz tega sledi, da je za organizacijsko učenje pomembno prenašanje znanja in informacij med člani organizacije. Zadnja pomembna lastnost organizacijskega učenja je organizacijski spomin. V nasprotju s posamezniki organizacija nima možganov, da bi si lahko shranila nova znanja, kar pa ne pomeni, da organizacija nima spomina. Organizacija shranjuje nova znanja s prenašanjem znanja med člani, z vlaganjem znanja v procese, izdelke oziroma storitve ali s hranjenjem v dokumentih in podatkovnih bazah. To pomeni, da mora organizacija težiti k temu, da implicitno znanje spreminja v eksplicitno.

*Prednosti organizacijskega učenja* lahko na kratko predstavimo v naslednjih alinejah (Jackson idr. 2005, 9):

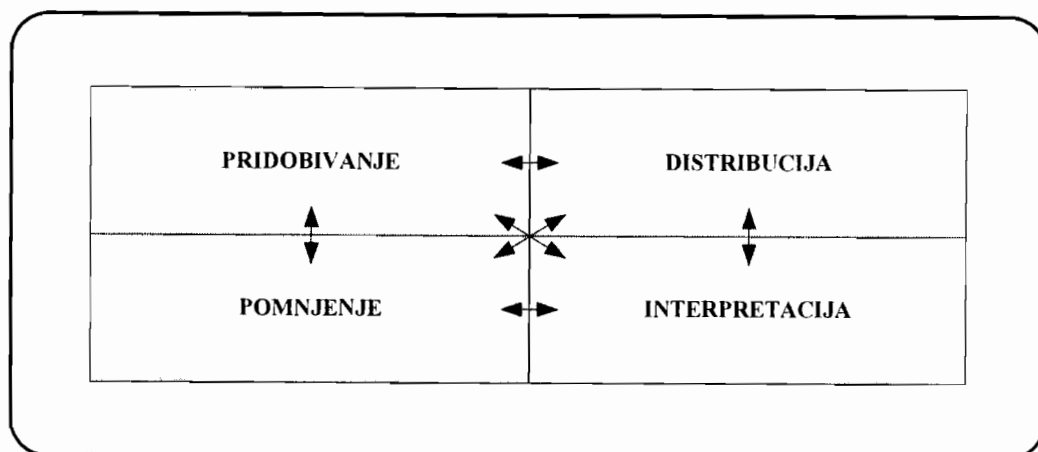
- Učinkovitejše pridobivanje znanja in informacij ter posledično hitrejše ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti.
- Večja raznolikost pri interpretiranju informacij, skozi različna mnenja in razmišljanja članov organizacije.
- Omogočeno je prenašanje informacij in znanja od članov, ki znanje imajo, na ostale posameznike in skupine v organizaciji, ki tako znanje potrebujejo.
- Omogoča uporabo znanja posameznikov, za uresničevanje strategije organizacije. Z razširjanjem kroga posameznikov, ki imajo določena znanja, pa zmanjšuje odvisnost podjetja od posameznih članov, pri doseganju organizacijskih ciljev.

V nadaljevanju poglavja bomo proces organizacijskega učenja predstavili skozi dva modela. Čeprav sta modela alternativi, skupaj predstavljata komplementaren pogled na proces organizacijskega učenja, kar nam omogoča boljše razumevanje samega procesa. Prvi je štiri stopenjski model (Huber 1991), drugi pa je spiralni model (Nonaka 1994) organizacijskega učenja.

### 5.3.1 Štiri stopenjski model

Huber (1991, 90) pravi, da lahko o organizacijskem učenju govorimo v primeru, ko posamezniki ali skupine v podjetju pridobivajo znanje, ki je prepoznano kot uporabno za organizacijo, ter se z njegovo uporabo izboljša delovanje organizacije. V svojem delu o organizacijskem učenju predstavi model organizacijskega učenja, ki vsebuje štiri konstrukte ali stopnje: pridobivanje znanja in informacij, distribucija informacij, interpretacija informacij ter organizacijsko pomnjenje.

**Slika 5.3** Štiri stopenjski model organizacijskega učenja.



Vir: prirejeno po Huber 1991, 90.

Slika 5.3 prikazuje Huberjev model organizacijskega učenja, kjer lahko opazimo, da so vse štiri stopnje med seboj povezane. To pomeni, da proces nima vnaprej opredeljenega vrstnega reda, temveč se lahko pojavlja v različnih vrstnih zaporedjih.

#### *Pridobivanje znanja in informacij*

Če se organizacija želi učiti, morajo njeni člani neprestano pridobivati informacije oziroma znanja, ki so potrebna za učinkovitejše delovanje organizacije. V grobem lahko delimo proces pridobivanja znanja glede na *vrsto* učenja in pa *vir* iz katerega črpamo nova spoznanja (Dimovski idr. 2005, 100).

Pod pojmom *vrsta učenja* razumemo učenje z enojno in dvojno zanko, ki sta ga razvila Argyris in Schön (1978) v svoji teoriji akcijskega učenja. *Učenje z enojno zanko* razumemo kot proces odkrivanja in odpravljanja napak na področjih, na katerih organizacija izvaja svojo politiko. Strategija oziroma politika organizacije pri tem učenju ostane nespremenjena. O *učenju z dvojno zanko* (»strateško učenje«) pa govorimo takrat, kadar odkrijemo napako in jo odpravimo, pri tem pa se največkrat spreminja strategija oziroma politika organizacije. Za lažje razumevanje učenja z enojno in dvojno zanko lahko, za primer, opišemo delovanje termostata, ki avtomatsko vklopi

segrevanje, ko temperatura v sobi pade pod 25° C. V tem primeru govorimo o učenju z enojno zanko. Če pa bi se lahko termostat vprašal: »Zakaj sem nastavljen na 25° C?« in nato poskušal raziskati, katera temperatura bi bolj ekonomično dosegala cilj ogrevanja sobe, pa bi govorili o učenju z dvojno zanko (Argyris 1991, 101).

Za *vire* je značilno, da se lahko nahajajo tako v notranjem kot v zunanjem okolju organizacije. Proces pridobivanja znanja največkrat izhaja iz naslednjih štirih virov učenja: prirojeno, neposredno, posredno ter ciljno učenje. Našteti viri učenja se med seboj ne izključujejo, temveč delujejo komplementarno pri pridobivanju organizacijskega znanja in informacij (Huber 1991, 90-108; 2004, 122-140).

*Prirojeno učenje* (»congenital learning«) se sklicuje na informacije in znanje, ki ga organizacija podeduje ob svojem nastanku. Posamezniki oziroma druge organizacije ob ustanavljanju organizacije vanjo vlagajo svoje znanje in vrednote kar se kasneje odraža v kulturi, procesih in strukturi organizacije. Prirojeno učenje je za organizacijo pomembno predvsem z vidika nadaljnjega učenja. Znanje, ki ga prejeme organizacija ob svojem nastanku, opredeljuje kakšne informacije bo iskala v prihodnje ter kako jih bo interpretirala.

*Neposredno učenje* ali izkustveno učenje (»experiential learning«) je najbolj razširjen način pridobivanja znanja in informacij v organizaciji. Njegova prednost je v tem, da je pridobljeno znanje edinstveno, kar lahko vodi k novim inovacijam ali temeljnim zmožnosti, ki so unikatne za organizacijo. Neposredno učenje lahko poteka na štiri načine: *Načrtovan eksperiment* je zelo uveljavljen način pridobivanja znanja v organizaciji. Primer načrtovanega eksperimenta je marketinško testiranje novega izdelka. Njegova uporabnost je v tem, da z načrtovanjem zmanjšamo stopnjo negotovosti ter lažje ugotavljamo povezanost med vzrokom in posledico, kar se odraža v hitrem in učinkovitem učenju. *Spontan eksperiment* se uporablja v primerih, ko na primer organizacija vpelje nov informacijski sistem v uporabo pri delu. Pri tem spremlja kako se različni oddelki nanj privadijo oziroma si ga uredijo tako, da lahko opravljajo delo kar najbolj učinkovito. Pravzaprav gre v tem primeru za iskanje najboljših praks delovanja, ki se kasneje lahko prenese na delovanje ostalih oddelkov v organizaciji. *Testiranje ali akcijski poizkus* je učinkovit, kadar želi organizacija pridobiti znanje o reakciji konkurentov, kupcev, dobaviteljev ali lastnikov, če sprejem in izvede nekatere ukrepe. Primeri testiranja so lahko spremembe v pakiranju, cenah, oglaševanju itd. *Preučevanje posebnih dogodkov* je način kadar želijo v organizaciji s poglobljenim preučevanjem dogodkov, ki so bili za organizacijo zelo kritični ali uspešni, spoznati dejavnike, ki so vplivali na potek dogajanj ter si tako izboljšati način odločanja oziroma delovanja v podobnih situacijah v prihodnosti.

*Posredno učenje* (»vicarious learning«) predstavlja učenje od drugih, kjer organizacija s prenašanjem in posnemanjem izkušenj, tehnologij ali proizvodov oziroma storitev pridobiva nova znanja. Prednost posrednega učenja pred neposrednim je

predvsem v nizkih stroških in v manjšem naporu organizacije po pridobivanju znanja. Slabost pa predstavlja dejstvo, da je tako znanje največkrat enako dostopno tudi konkurentom ter, da ta način učenja v večini primerov predstavlja nepopoln vpogled, kar onemogoča, da bi organizacija lahko uspešno kopirala znanje za potrebe svojega delovanja. Eden od primerov neposrednega učenja je reinženiring (»piratstvo«) proizvodov ali storitev konkurenčnih organizacij, ki je že vrsto let zelo prisoten v računalniški in programski industriji. S tem načinom podjetja pridobijo znanja o tehnologijah ali postopkih, ki jih uporabljajo pri konkurenci. Pri posrednem učenju se največkrat uporablja korporacijska inteligenca (zajema tudi benchmarking), ki predstavlja zbiranje informacij o konkurentih, o tem kaj delajo in kako to delajo. Kanale za zbiranje takih informacij pogosto predstavljajo svetovalci, strokovna srečanja, sejmi, publikacije ter kupci in dobavitelji. Posredno učenje je v veliki meri odvisno od absorpcijske zmožnosti zaposlenih po pridobivanju novega. To pomeni, da imajo člani organizacije zmožnosti za prepoznavanje vrednosti in uporabnosti zunanjih informacij, ki jih lahko nato vpeljejo v svojo delovno prakso.

*Ciljno učenje* (»grafting«) postaja vse bolj pogost način pridobivanja znanja v organizacijah. Ciljno učenje predstavlja pridobivanje znanja organizacije z zaposlovanjem ljudi, ki imajo komplementarna znanja v povezavi z organizacijo. Kot smo dejali se lahko ciljno učenje dogaja z novim zaposlovanjem ali najemanjem svetovalcev. Drugi primer je prevzem organizacij, ki posedujejo želeno znanje. Lahko pa se organizacije odločijo za skupna vlaganja ali strateške povezave ter na ta način pridobijo znanja, ki jih potrebujejo. Prednost ciljnega učenja je predvsem v tem, da je hitrejše kot neposredno učenje in bolj celovito kot posredno učenje, kadar podjetje pridobiva kompleksna znanja in informacije. Slaba stran ciljnega učenja pa je predvsem v tem, da je največkrat povezano z visokimi stroški, ki jih večina organizacij ni zmožna pokriti.

Seveda pa samo pridobivanje znanja nima pomena, če to znanje oziroma informacije ne distribuiramo tistim posameznikom in skupinam, ki imajo zmožnosti, da ga interpretirajo in uporabijo pri svojem delovanju.

#### *Distribucija informacij*

Distribucija igra pomembno vlogo pri nadaljevanju procesa organizacijskega učenja. Predstavlja proces, pri katerem se znanje in informacije prenašajo od tistih, ki znanje imajo, na tiste, ki ga potrebujejo oziroma lahko znanje ali informacije koristno uporabijo pri svojem delu. Učinkovita distribucija zmanjšuje riziko, da bi se organizacijsko učenje na neki točki ustavilo, ter s tem, ko se širi med posamezniki zvišuje možnost različnih interpretacij in spoznanj ter tako poskuša kar največ implicitnega znanja spremeniti v eksplicitno znanje (Huber 1991, 101).



Naloga organizacije je, da omogoči kar najbolj učinkovit način distribucije znanja in informacij znotraj organizacije. Na izgradnjo učinkovitega procesa distribucije informacij vplivajo organizacijska kultura, procesi, struktura organizacije ter človeške in tehnične sposobnosti. Kultura organizacije mora podpirati deljenje znanja. Organizacija lahko to doseže z ustreznim sistemom nagrajevanja prenosa znanja ter s spodbujanjem odprte, tako formalne kot neformalne, komunikacije med zaposlenimi. Primer formalne komunikacije so sestanki, poročila s seminarjev in konferenc, interni časopis itd. Primer neformalne komunikacije pa so lahko tako imenovane »sobe na koncu hodnika« oziroma kuhinje, kjer si zaposleni pri neformalnem druženju izmenjujejo informacije in mnenja o aktualnih zadevah v organizaciji. Zelo pomembno za distribucijo informacij je tudi timsko delo. Nekatera implicitna znanja je težko kodificirati ali zapisati v priročnik, zato je prenos mogoč le z neposrednim stikom osebe, ki ima potrebno znanje. Timi so idealni za take načine prenosa znanja, poleg tega pa posamezniki, ki sodelujejo v timu, pogosto svoje ideje in znanje prenašajo na svoje sodelavce v svojem oddelku, ter tako razširjajo znanje med ostalimi člani organizacije. Vse večji pomen pridobiva informacijska tehnologija, ki postaja vse boljša in učinkovitejša na področju komunikacije, sledenja in distribucije informacij, o kateri se bomo seznanili v nadaljevanju diplomske naloge (Černelič 2006, 84-88).

Ob vsem tem je pomembno, da organizacija opredeli in beleži kateri zaposleni posedujejo določena znanja ter opredeli katera znanja bi zaposleni morali imeti za učinkovito izpolnjevanje svojih delovnih nalog.

#### *Interpretacija informacij*

Interpretacija informacij je proces, pri katerem se informaciji doda uporabna vrednost ter se skozi interpretacijo in pogovor med različnimi posamezniki ustvarja skupno razumevanje, ki posledično vpliva na proces odločanja ter delovanje organizacije (Daft in Weick 1984, 294).

Na učinkovito interpretacijo ter skupno razumevanje prejetih informacij v organizaciji pomembno vplivajo naslednji štirje dejavniki (Huber 1991, 102):

- *Mentalni modeli*, ki vplivajo na posameznikovo razmišljanje in interpretacijo informacij. Ravno tako na interpretacijo vpliva predhodna opredelitev informacije posameznika, ki je informacijo zaznal ter jo distribuiral tisti osebi, ki naj bi imela po njegovem mnenju zmožnost za interpretiranje.
- *Učinkovitost medija*, kateri prenaša sporočil od pošiljatelja do prejemnika. Kaže se v dveh lastnostih. Prva se kaže v zmožnosti medija, da poleg sporočila prenaša tudi namige o tem, kako naj se informacija interpretira. Druga lastnost medija pa se kaže v hitrosti povratnih informacij. Kot primer dveh različnih medijev lahko navedemo dopisovanje preko e-pošte ali pa osebni stik.

- *Preveč informacij* (»information overload«) najpogosteje zmanjšuje zmožnost posameznika ali skupine pri učinkovitem interpretiranju informacij. Informacij naj bo toliko, kolikor znaša absorpcijska sposobnost osebe ali tima.
- *Pozabljanje naučenega* pomeni, da je posameznik ali skupina sposobna presoditi ali je trenutno znanje še vedno uporabno, ter da so zmožni opuščati načine razmišljanja in delovanja, ki niso več učinkoviti.

Zaključimo lahko z dejstvom, da je proces organizacijskega učenja učinkovitejši takrat, kadar se razvije kar največ različnih interpretacij v organizaciji. Ravno tako je pomembno tudi razumevanje različnih interpretacij posameznikov, ki po konstruktivni kritiki in analiz različnih interpretacij vodi k skupnemu razumevanju in novemu znanju. Za organizacijo je pomembno, da novo znanje shrani ter omogoči njegovo uporabo ostalim zaposlenim v organizaciji (Huber 1991, 103).

#### *Organizacijsko pomnjenje*

Kot nam je znano iz lastnih izkušenj, učenje nima pravih učinkov če si na novo pridobljenega znanja ne vtisnemo v spomin. Iz tega sledi, da tudi organizacijsko učenje nima dodane vrednosti, če si člani organizacije ne zapomnijo novega znanja in preteklih dogajanj, na podlagi katerih, lahko v prihodnosti ravnajo učinkoviteje in tako ne ponavljajo napak iz preteklosti.

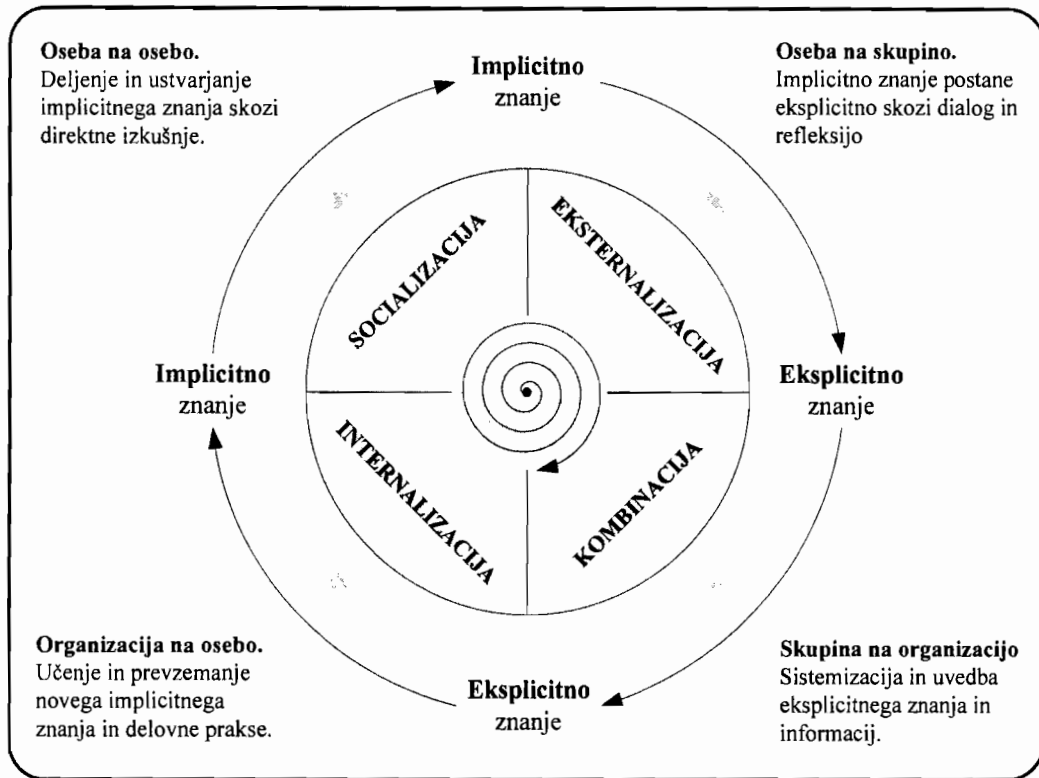
Organizacijski spomin predstavlja vse znanje in informacije, ki se nahajajo v organizaciji. Huber (2004, 149) pravi, da je znanje v organizaciji locirano v štirih hranilcih znanja: *zaposlenih* (implicitno znanje zaposlenih), *dokumentih in podatkovnih bazah* (na primer podatkovne baze o kupcih), *proizvodih in storitvah* (znanje vloženo v proizvode, patenti, licence itd.) in *procesih* (zajema večji del organizacijskega znanja. Sem prištevamo: postopke, upravljanje z opremo, poslovno prakso, sistemi za podporo odločanju itd.).

Osnovni namen organizacijskega pomnjenja je, da novo znanje shrani in omogoči hiter in enostaven dostop do njega. Kako učinkovito shraniti oziroma uskladiščiti znanje je odvisno od lastnosti pridobljenega znanja. Pri eksplicitnem znanju se pogosto uporabljajo računalniške podatkovne baze, dokumenti, priročniki itd. Pri implicitnem znanju, pa je pomembno, da organizacija vodi evidenco posameznikov z določenimi znanji, ter omogoči dostop do ljudi, ki imajo določena znanja (Černelič 2006, 90–92).

### 5.3.2 Spiralni model

Nonaka (1994) je v svoji dinamični teoriji ustvarjanja organizacijskega znanja razvil spiralni model ustvarjanja in pretvarjanja znanja v organizaciji (slika 5.4), za katerega je značilno, da nima določenega začetka ali konca ter, da gre za kontinuiran proces, ki se neprestano odvija v organizaciji.

Slika 5.4 Spiralni model ustvarjanja in pretvarjanja znanja.



Vir: prirejeno po Nonaka 1994, 90.

V modelu se združujeta dva vidika teorije o ustvarjanju znanja, epistemološki in ontološki. *Epistemološki vidik* opisuje proces nenehnega prehajanja znanja iz implicitnega v eksplicitno in obratno, pri katerem nastajajo nove ideje in koncepti. Drugi, *ontološki vidik*, obravnava različne ravni ustvarjanja in pretvarjanja znanja v organizaciji: raven posameznika, skupine in organizacije. Vidik izpostavlja socialno interakcijo med posamezniki, kateri kreirajo novo znanje in si ga medsebojno izmenjujejo, medtem ko organizacija skrbi za primerno okolje, kjer se proces lahko nemoteno odvija. Model poudarja dejstvo, da se novo znanje kreira le v glavah posameznikov kar pa je organizaciji neznano in nedostopno, zato je naloga organizacije oziroma managementa, da to znanje posameznikov oblikuje in razširja ter ga pretvarja v eksplicitno znanje. Sledi kratek opis štirih faz ustvarjanja in pretvarjanja znanja, ki vodijo do spirale ustvarjanja znanja (Nonaka 1991, 14-21).

*Socializacija* je proces pretvarjanja implicitnega znanja skozi interakcijo posameznikov. Interakcija med posamezniki zajema pogovor (pretekle izkušnje), opazovanje, imitiranje ter praktično usposabljanje. Kot primer socializacije v organizaciji lahko navedemo primer, kadar nov član organizacije s posnemanjem od izkušenih članov pridobiva znanje in izkušnje za opravljanje dela.

*Eksternalizacija* pomeni pretvorbo implicitnega znanja v eksplicitno, skozi dialog med posamezniki. Eksternalizacija se odvija v timu, kjer člani tima skozi dialog razkrivajo svoje mentalne modele oziroma implicitno znanje, pri tem pa ga spreminjajo v zunanje, eksplicitno znanje. Pomagajo si z zapisovanjem misli, ustvarjanjem metafor in z modeliranjem. S tem ko znanje ovrednotijo ter ga dokumentirajo, postane znanje dostopno vsem.

*Internalizacija* predstavlja spreminjanje eksplicitnega znanja v implicitno skozi iterativni proces preizkušanja in odpravljanja napak («learning by doing»). Člani pri svojem delu uporabljajo eksplicitno znanje (napotki, navodila itd.), ki pa se skozi proces učenja posameznika postopoma spreminja v implicitno znanje. Zaposleni na ta način pridobivajo nove spretnosti in veščine za opravljanje svojega dela, pri tem pa prihaja do novega implicitnega znanja.

*Kombinacija* je proces pretvarjanja eksplicitnega znanja v eksplicitno, kar pravzaprav pomeni proces povezovanja novega eksplicitnega znanja s starim eksplicitnim znanjem (procesiranje informacij). V tej fazi si posamezniki in skupine medsebojno izmenjujejo in kombinirajo znanje na različne načine, kot so na primer telefonski pogovori ali sestanki. Razvrščanje, dodajanje in kategoriziranje obstoječih informacij in znanj pa lahko posledično vodi k novemu znanju.

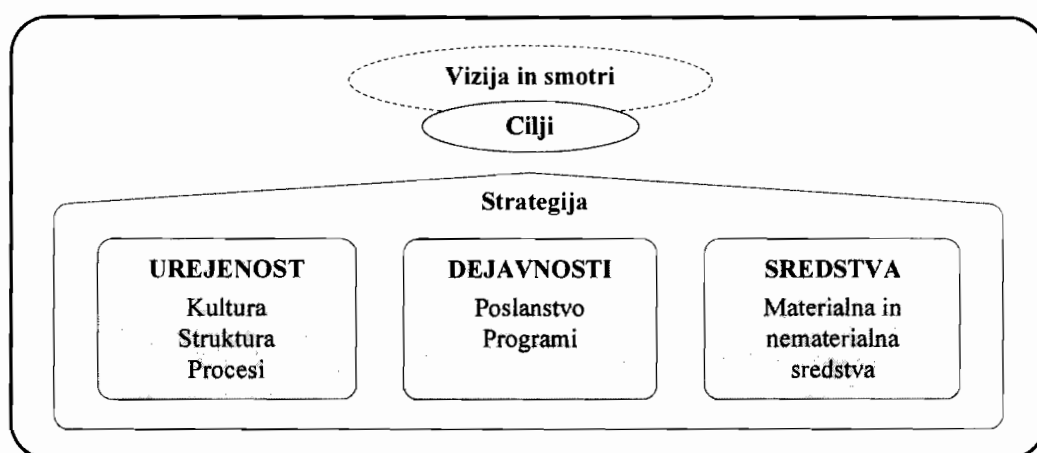
Da bi proces organizacijskega učenja potekal čim bolj učinkovito, je Nonaka opredelil pet pogojev, ki podpirajo učinkovitejši proces ustvarjanja znanja v organizaciji. Najprej mora vodstvo skozi strategijo *opredeliti namen*, ki zaposlenim pove, kaj je potrebno doseči in katera znanja bodo potrebna za doseg cilja. Naslednja sestavina je *kreativni kaos*, ki je lahko povzročen umetno ali spontano. Na primer namerno ustvarjanje občutka krize v organizaciji povzroči pri članih organizacije željo po učenju in izmenjavi informacij. Ravno izmenjava informacij med člani pa povzroča *presežek* oziroma podvajanje informacij, kar pospešuje organizacijsko učenje. Povečanje izmenjave informacij lahko v organizaciji dosežejo s kroženjem zaposlenih v organizaciji. S tem, ko se pojavlja presežek informacij v organizaciji, zaradi različnih interpretacij, pride do raznolikosti mnenj posameznikov. Te predstavljajo različne poglede o isti zadevi. Pri tem je pomembno, da je posameznik *svoboden*, njegovega razmišljanja in njegovih idej pa se ne kritizira (Nonaka 1994, 27-29).

## 6 POLITIKA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Za organizacijo, ki želi delovati po konceptu učeče se organizacije je pomembno, da k procesu organizacijskega učenja in ravnanja z znanjem pristopa načrtno in sistematično. To zahteva spreminjane nekaterih področji politike organizacije, kateri so za učinkovitost in uspešnost omenjenih procesov ključnega pomena in jim je smotrno nameniti več pozornosti.

Za lažjo predstavo o sestavinah politike organizacije si lahko na sliki 6.1 ogledamo osnovni model politike organizacije, ki nam bo služil kot pripomoček za boljše razumevanje razsežnosti delovanja organizacije.

Slika 6.1 Osnovni model politike organizacije.



Vir: Tavčar 1996, v Biloslavo 2006, 65.

Model politike organizacije obsega cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. *Cilji* skupaj sestavljajo hierarhijo na vrhu katere se nahajajo *smotri*, ki predstavljajo interese vplivnih udeležencev v organizaciji in so usklajeni z opredeljeno *skupno vizijo* (poglavje 3.3.4) organizacije. Kako bo organizacija dosegala zastavljene cilje opisuje *strategija* organizacije, katero sestavljajo *urejenost* (kultura v podjetju, delitev pristojnosti, dejavnosti ki podpirajo delovanje organizacije), *dejavnost* (izdelki in storitve, ki so predmet menjalnega razmerja) in *sredstva* (delijo se na: *materialna* – izdelki, naprave, sistemi, energija in *nematerialna* – ljudje, znanje, veščine, pripadnost, pravice itd.) (Biloslavo 2006, 65).

Ker področje politike organizacije zajema veliko sestavin in dejavnikov, ki vplivajo na njeno načrtovanje in izvedbo, si bomo v nadaljevanju poglavja seznanili le z nekaterimi osnovnimi vidiki oziroma sestavinami politike organizacije, ki imajo velik vpliv na uspešnost izvajanja koncepta učeče se organizacije. To so: organizacijska kultura, struktura, informacijska tehnologija ter strateško planiranje in merjenje.

## 6.1 Učeča se kultura

Proces ravnanja z znanjem v praksi pogosto naleti na ovire pri uveljavljanju, predvsem v povezavi s prenašanjem znanja na sodelavce, kot so na primer pomanjkanje časa, komunikacijskih spretnosti, nerazumevanje pomena širjenja znanja med zaposlenimi in njegove izmenjave, pomanjkanje motivacije, skrivanje znanja, saj to nekaterim predstavlja temelj moči, s čimer si povečajo svojo konkurenčno prednost pred ostalimi člani znotraj organizacije. Lahko bi rekli, da je to posledica neustrezne kulture v organizaciji (Možina 2004, 23).

Zaradi velikega vpliva organizacijske kulture na uspešnost spreminjanja in poslovanja organizacije, je področje organizacijske kulture postalo zelo zanimivo za preučevanja, tako s strani različnih avtorjev kot v organizacijah, ki si želijo izboljšati svoje poslovanje. Schein, pomemben raziskovalec s tega področja, je podal eno iz med najbolj temeljitih definicij organizacijske kulture, za katero pravi:

*Organizacijska kultura* je vzorec temeljnih podmen,<sup>4</sup> ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Ker se je vedenjski vzorec izkazal kot dovolj dober ter je znotraj skupine postal veljaven, se ga prenaša tudi na nove člane, ki se vzorca naučijo kot edino veljavnega načina, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve. (Schein 1990, 111)

Seveda pa je temeljno vprašanje managementa, kakšne značilnosti naj bi imela organizacijska kultura, ki bi podpirala nenehno učenje in odprtost do sprememb? Za osvetlitev zastavljenega vprašanja oziroma problema, si lahko preberemo spodnji citat, v katerem Schein predstavi svoje razmišljanje o združevanju učenja in kulture:

Ko umestimo nenehno učenje v kontekst organizacijske kulture, se soočimo s paradoksom. Kot nam je znano je kultura stabilizator, način predvidevanja in dajanja smisla zadevam. Mnogi svetovalci in raziskovalci s področja managementa poudarjajo vlogo močne kulture,<sup>5</sup> ki je ključna za učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Vendar pa nam že pojem »močna kultura« pove, da gre za tako vrsto kulture, ki je fiksna in težko spremenljiva. Ali to ne pomeni, da je proces kreiranja močne kulture v turbulentnem okolju disfunkcionalen, ker stabilizira stvari tam, kjer bi bila bolj zaželena fleksibilnost? Ali pa si lahko predstavljamo kulturo katera je že po svoji naravi nagnjena k učenju in prilagajanju oziroma ali lahko stabiliziramo v organizaciji nenehno učenje in spremembe? (Schein 2004, 393)

---

<sup>4</sup> *Podmene* ali domneve so prepričanja posameznika ali skupine o določenih procesih, področjih itd. Podmene ali domneve so lahko v povezavi s: časom, resnico, prostorom, človekovi naravi, razmerjih med ljudmi itd. Na podlagi preizkušanja podmen se oblikujejo vrednote (Kavčič 2002, 180).

<sup>5</sup> *Močna kultura* organizacije pomeni, da se velika večina članov organizacije strinja z relativno majhnim številom temeljnih vrednot organizacije, ki so medsebojno združljive in podpirajoče ter jim člani organizacije pripisujejo velik pomen. Takšne vrednote so pogosto »prevedene« v norme organizacijskega vedenja (Kovačič 2003, 5).

Isti avtor v nadaljevanju svojega dela predstavi deset temeljnih značilnosti kulture (slika 6.2), katero poimenuje kar »učeča se kultura«, saj naj bi predstavljala osnovne sestavine kulture vsake učeče se organizacije.

**Slika 6.2** Značilnosti učeče se kulture.

Značilnost	Opis
<b>Proaktivnost</b>	Organizacijska kultura predvideva, da je pravilen način vedenja ljudi v povezavi z njihovim okoljem, proaktivnost pri reševanju problemov in učenju.
<b>Zavezanost k učenju</b>	Organizacijska kultura mora v svojem DNK-ju imeti »učeči se gen«, kar pomeni, da imajo člani organizacije pozitivno mišljenje o učenju, mislijo, da je v učenje pametno investirati ter mislijo, da je učenje sposobnost, ki se jo da naučiti, pridobiti.
<b>Pozitivno mišljene o ljudeh</b>	Tu gre za McGregorjevo teorijo X (ljudem ne moremo zaupati) in Y (ljudje so po naravi pošteni). Pri tej vrednoti pride v poštev teorija Y, saj je zaupanje med ljudmi zelo pomembno za učečo se organizacijo.
<b>Mišljenje, da je okolje obvladljivo</b>	Organizacijska kultura mora v svojem DNK-ju posedovati gen, v katerem se skriva skupno prepričanje članov organizacije, da je okolje do neke mere možno obvladovati oziroma se mu uspešno prilagajati.
<b>Zavezanost k resnici, skozi pragmatičnost in poizvedovanje</b>	K urejanjem zadev moramo pristopiti s poizvedovanjem in s pragmatičnem iskanjem resnice. Izogibati se je potrebno mnenju, ki pravi, da se modrost in resnica lahko najde v vsakem viru in metodi. Organizacija se mora naučiti kako naj se uči (Sprememba v okolju zahteva spremembo učenja).
<b>Usmerjenost v prihodnost</b>	V okolju, ki bo vse bolj turbulentno, je mišljenje, da se je najboljšše orientirati po preteklosti ali sedanjosti, disfunkcionlano.
<b>Dostopna in odprta komunikacija</b>	Pomembno je, da organizacija vzpostavi take komunikacijske kanale, kjer si člani delijo informacije med seboj hkrati, pa ima vsak član možnost komuniciranja z vsakim članom v organizaciji.
<b>Raznolikost (pestrnost)</b>	Organizacija, ki bo spodbujala raznolikost med člani in skupinami, bo imela več možnosti za uspešno delovanje v vse bolj turbulentnem, ker bodo različni člani, različno interpretirali dobljene informacije, kar bo izboljšalo proces organizacijskega učenja.
<b>Sistemska razmišljanje</b>	Ko svet postaja vse bolj kompleksen in medsebojno odvisen je zelo pomembna zmožnost sistemskega razmišljanja (Sengov model).
<b>Razumevanje kulture in težnja po izboljšavah</b>	Učeča se kultura mora razumeti koncept kulture in učenja, saj le tako lahko uspešno obvladuje oba področja, ki skupaj dajeta prave rezultate.

Vir: Schein 2004, 394–402.

Slovenski avtorji (Dimovski idr. 2005, Kavčič 2004) pravijo, da mora kultura v učeči se organizaciji spodbujati odprtost, enakost, tveganje ter težnjo po nenehnih izboljšavah. Možna poudarja pomembnost nekaterih sestavin, katere je potrebno spremeniti pri sedanjih kulturah, ki večinoma še niso uveljavljene v slovenskih organizacijah. Kot primer navaja odprte pisarne, ki naj bi omogočale, hitro komuniciranje in prenos znanja, visoko stopnjo neformalnosti, soočenja in konfliktov. Potrebno je ukiniti statusne simbole (na primer rezervirana parkirna mesta le za nekatere zaposlene) ter končno začeti obravnavati zaposlene kot ljudi in ne številke. Pomembno je, da je vsak zaposlen obravnavan kot posameznik, ki je za dobro opravljeno delo tudi

pohvaljen in nagrajen. Vse to posledično spodbuja pri zaposlenih vrednote kot so: zavzetost za uspešno delo, inovacije, pozitivno mišljenje, optimizem ter maksimalno prispevanje k rezultatom organizacije.

## **6.2 Struktura**

Organizacijska struktura ponazarja notranji ustroj organizacije in sloni na formalnem sistemu razčlenitve in razporeditve nalog. Najlažje si jo predstavljamo v obliki organizacijskih organigramov, ki slikovno ponazarjajo strukturo znotraj organizacije. Najpomembnejša funkcija organizacijske strukture je, da podpira učinkovito doseganje ciljev organizacije hkrati pa mora zagotavljati, da se posameznik podreja skupnim ciljem in ne obratno. Iz organizacijske strukture je razvidno kaj se kje dela in kje se odloča (Bavec 2004, 12).

Vprašanje, ki se zastavlja managementu v učeči se organizaciji je, katera organizacijska struktura bi omogočala najbolj učinkovito učenje, sodelovanje ter prenašanje znanja znotraj organizacije? Odgovor na vprašanje je precej kompliciran, poleg tega pa v realnosti ne obstaja idealna struktura organiziranosti, saj se organizacije med seboj ločijo po različnih dejavnikih (panoga, velikost organizacije, tehnologije, procesi, izobrazba zaposlenih itd.), ki v končni fazi vplivajo na izbiro primerne organizacijske strukture. V povezavi z učečo se organizacijo, se pogosto omenjajo organske organizacijske strukture, za katere je značilna neformalna razčlenitev sistema, decentralizirano odločanje in vodenje, široko definirane naloge, specializirani timi, sploščena hierarhija ter odprti kanali za komuniciranje med zaposlenimi. Vendar pa to ne pomeni, da stare, hierarhične organizacijske strukture niso več učinkovite. Nobena večja organizacija ne more delovati, če hierarhija odgovornosti in pristojnosti ni jasno opredeljena. Preširoka opredeljenost nalog in pristojnosti delovnih mest, lahko v delovanje organizacije vnaša zmedo, kar se posledično manifestira v poslabšanju odnosov med zaposlenimi in nedoseganju zastavljenih ciljev (Stankovič 2005, 16).

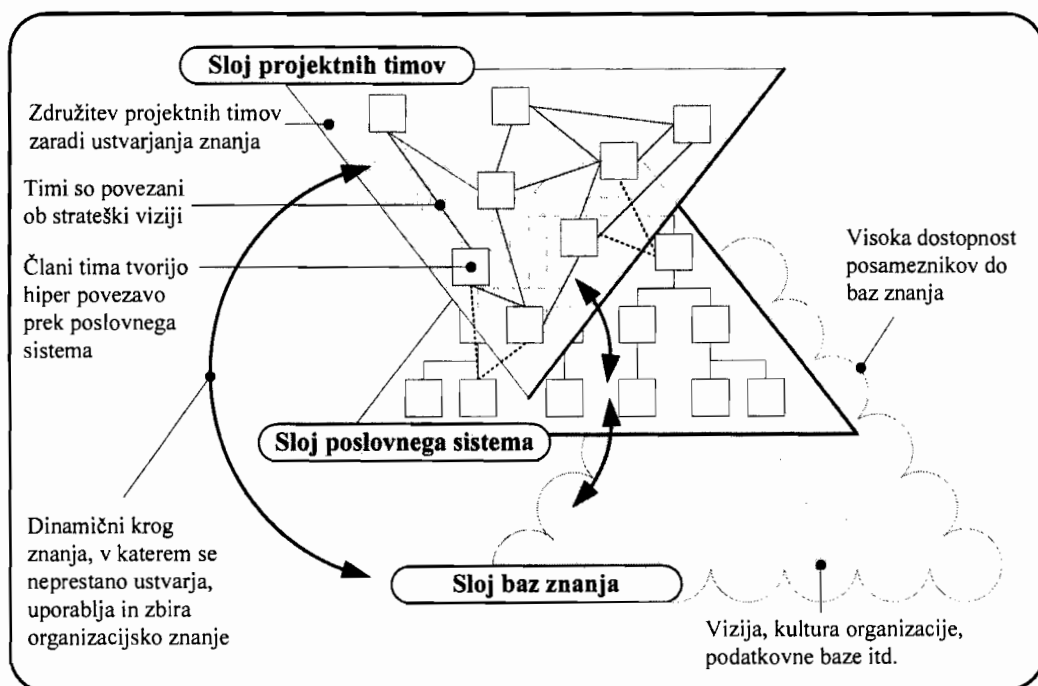
Zanimiv prototip organizacije, imenovane »*Hipertekst organizacija*«, ki omogoča nenehno in učinkovito izvajanje procesa organizacijskega učenja, je v sodelovanju še z nekaterimi drugimi avtorji razvil profesor Nonaka (1994, 32). Model predstavlja organizacijsko strukturo (urejenost), katera prikazuje, kako na se v praksi udejanja teorija o dinamičnem procesu ustvarjanja znanja v organizaciji (poglavje 5.3.2). Izraz »hipertekst« si je Nonaka sposodil na področju informatike, kjer izraz predstavlja uporabniku prijazno rešitev, ki omogoča preiskovanje velikih količin besedil, številskih in grafičnih informacij. Omogoča povezovanje pojmov in področji znanja ter s tem omogoča ocenjevanje in vrednotenje problemov iz različnih zornih kotov.

Za razumevanje hipertekstne organizacije je ključnega pomena od kje je voden proces organizacijskega učenja. Nonaka (1994, 29-32) predstavi tri modele managementa vodenja procesa organizacijskega učenja in sicer: od zgoraj navzdol



(»top-down«), od spodaj navzgor (»bottom-up«) in kombiniran model (»middle-up-down«). Po mnenju avtorja *kombinirani model* predstavlja najbolj optimalno izbiro, saj združuje prednosti ostalih dveh modelov. V kombiniranem modelu višji management opredeli vizijo in določi roke, v katerih mora biti vizija realiziran. Srednji management prevede vizijo na krajše časovno obdobje, za posamezna področja oziroma projektne time v organizaciji, spodnji management pa ima nalogo učinkovite izvedbe zastavljenih planov in ciljev. Povedano drugače, srednji managerji združujejo implicitno znanje višjega in nižjega managementa ter ga pretvarjajo v eksplicitno znanje, ki je vgrajeno v nove tehnologije, proizvode oziroma storitve. Srednji managerji so po večini vodje v projektih, zato jih Nonaka poimenuje kar »inženirji ustvarjanja znanja.« Sedaj si lahko podrobneje ogledamo model hipertekstne organizacije, ki je prikazan na sliki 6.3.

Slika 6.3 Model hipertekstne organizacije.



Vir: Nonaka 1994, 34.

Osnovna značilnost hipertekstne organizacije je sposobnost »preklapljanja« med različnimi konteksti znanja, kar omogoča prilagajanje spreminjajočim se zahtevam znotraj in zunaj organizacije in njihovo reševanje. Model sestavljajo trije sloji: baz znanja, poslovnega sistema in pa projektih timov. *Sloj baz znanja* predstavlja značilnosti organizacijske kulture, skupno vizijo, postopke ter eksplicitno znanje v obliki dokumentov, avtomatiziranih baz podatkov itd. V *Sloju poslovnega sistema* potekajo vsakodnevni rutinski postopki s pomočjo formalne, hierarhične organizacijske strukture (tekoča politika podjetja). Sloj, ki najbolj intenzivno ustvarja znanje, je *sloj*

*projektnih timov*, ki so med seboj povezani ob strateški viziji organizacije, vodje teh timov pa so večinoma srednji managerji. Člani projektnih timov so izbrani iz različnih oddelkov in imajo različna znanja, kompetence, sposobnosti, funkcije, katere opravljajo v sloju poslovnega sistema, v katerega se bodo vrnili po opravljenem projektu. Ko člani tima ustvarijo novo znanje oziroma zaključijo s projektom se premaknejo v sloj baz znanja, kjer dokumentirajo, shranjujejo in kodificirajo znanje, ki je nato na voljo ostalim članom v organizaciji. Osnovna zahteva hipertekstne organizacije je prav krožno gibanje članov, ki so osnovnih vir in subjekt znanja ter na ta način hitreje pridobivajo in širijo nova znanja (Nonaka 1994, 32-33).

Prednost uvajanja hipertekstne organizacije v koncept učeče se organizacije je v združevanju učinkovitosti in stabilnosti hierarhične oziroma birokratske organizacije in organske organizacijske strukture, za katero je značilna nizka stopnja hierarhije, povezanost različnih funkciji in timska organiziranost, ki učinkovito ustvarja novo znanje. Če združimo teorijo o dinamičnem ustvarjanju znanja v organizaciji (Poglavje 5.3.2) ter hipertekstno organizacijo, lahko rečemo, da se v sloju poslovnega sistema večinoma odvijata kombinacija in internalizacija med tem, ko se v sloju projektnih timov izvaja socializacija in eksternalizacija znanja (Nonaka 1994).

### **6.3 Informacijska-komunikacijska tehnologija**

Kot smo spoznali v drugem poglavju razvoj tehnologije zelo pomembno vpliva na spreminjanje poslovnega okolja. Informacijska-komunikacijska tehnologija (IKT)<sup>6</sup> v veliki meri omogoča organizacijam izboljšati učinkovitost procesov v organizaciji, kar se posledično odraža v boljšem poslovanju. Seveda sam nakup in uvedba IKT tehnologije ne bo privedla do učeče se organizacije, lahko pa zelo izboljša učinkovitost procesov organizacijskega učenja, kot so: pridobivanje, ustvarjanje, distribucija, interpretacija, hranjenje in uporaba znanja in informacij.

V učeči se organizaciji naj bi uporabljali naslednje informacijske sisteme, ki jim s skupnim imenom pravimo sistemi za podporo managerjem (Gričar 2002, 630):

- *Sistemi za podporo odločanju* so računalniško podrti sistemi, ki managementu pomaga pri obravnavanju delno strukturiranih in nestrukturiranih problemov z uporabo baze podatkov in knjižnic modelov in metod.
- *Managerski informacijski sistemi* omogočajo zbiranje in pripravo podatkov ter oblikovanje informacij za uporabo na strateških ravneh odločanja znotraj

---

<sup>6</sup> Pod pojmom *Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT)* razumemo naslednja področja: strojno opremo (računalniki, omrežja, komunikacijske tehnologije itd.) in programsko opremo (vsa programska oprema v orgnizaciji, tako sistemski kot uporabniški programi). Namen uporabe IKT je racionalizirati poslovanje podjetij, znižati stroške, povečati produktivnost ter hitro dostopati do podatkov, ki so pomembni za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev (SURS 2007).

organizacije v vseh fazah vodenja. Sodijo k sistemom za podporo odločanju, imajo zbirko podatkov, nimajo pa podpore za knjižnice modelov in metod. Omogočajo: podatkovno rudarjenje, prikazujejo ključne kazalnike uspešnosti, analizo trendov, ad hoc analize, poročila o izjemah itd.

- *Sistemi za skupinsko delo* zajemajo tehnologije, ki omogočajo sodelovanje posameznikov pri reševanju zapletenih »mehkih« problemov. Omogočajo, da zaposleni niso vezani na čas in prostor. Prednost sistemov za skupinsko delo je ravno v hitrosti povratnih informacij. Sem spadajo video konference, elektronski forumi, elektronska pošta itd.
- *Ekspertni sistemi* predstavljajo inteligentne računalniške programe, ki uporabljajo znanje shranjeno v bazi znanja in metode sklepanja za razreševanje tistih problemov, kjer bi sicer potrebovali veliko človeškega ekspertnega znanja. Ekspertni sistemi poskušajo zadržati določeno ekspertno znanje posameznikov v organizaciji (iz implicitnega znanja v eksplicitno). Primer ekspertnega sistema v banki je lahko program, ki na podlagi pridobljenih podatkov in metod ovrednotenja odobri bančno posojilo.

Če poskušamo umestiti opisane informacijske sisteme v proces organizacijskega učenja (Huberjev model), lahko rečemo, da v fazi *pridobivanja* informacij in znanja pridejo v poštev predvsem sistemi za podporo odločanju, ekspertni sistemi in pa managerski informacijski sistemi, ki omogočajo pridobivanje in kreiranje novih znanj na podlagi zbiranja informacij, analiziranja ter združevanja in vrednotenja s pomočjo modelov. V fazi *distribucije* prenos znanja znatno pohitrijo sistemi za skupinsko delo, ki tudi omogočajo večjo dostopnost članov organizacije do različnih informacij. Pri *interpretaciji* so ravno tako pomembni sistemi za skupinsko delo, ki z omogočanjem povratnih informacij, kratkim odzivnim časov in v večji kvaliteti medija (zajema lahko sliko in zvok, drugi prikazi in obrazložitve itd.), ki prenaša informacije podpira razumevanje različnih interpretacij, skupinsko razmišljanje ter služi kot podpora za skupinsko odločanje. V fazi *shranjevanja* znanja so zelo pomembne tehnologije, ki omogočajo shranjevanje podatkov, informaciji in znanja. Tu se uporabljajo razni sistemi za upravljanje baz podatkov (SUBP), kateri vse bolj omogočajo tudi shranjevanje »mehkih« znanj, saj omogočajo shranjevanje različnih medijev (slika, zvok itd), kar izboljšuje kasnejšo uporabo in distribucijo shranjenega znanja. Seveda pa tako sistemi za odločanje, managerski sistemi in ekspertni sistemi potrebujejo podatkovne baze, s katerih črpajo informacije in znanje, zato je težko umestiti opisane sisteme le v določeno fazo procesa organizacijskega učenja.

Vse bolj se pri upravljanju organizacije uporabljajo *sistemi za celovito podporo poslovanju (ERP)*, ki povežejo med seboj različne funkcijske informacijske sisteme (računovodski, finančni, proizvodnji itd.) znotraj organizacije. Tovrstni kompleksni

informatijski sistemi, katerih izgradnja pogosto traja več let, zbirajo, obdelujejo in shranjujejo informacije o celotni organizaciji, vključno z identifikacijo potreb kupcev, naročili, obliko proizvoda, proizvodnjo, nabavo in napovedmi prihodnjega povpraševanja. ERP sistemi predstavljajo vrh IKT in se od predhodnih IKT razlikuje po tem, da ni samo pripomoček za obdelovanje podatkov, temveč služi kot strateško orodje organizacije, ki je v pomoč managerjem pri planiranju prihodnjega delovanja organizacije (Dimovski idr. 2005, 317).

Pri vsem tem ne smemo pozabiti na možnost uporabe *interneta* in *intraneta*. Predvsem se v povezavi z učenjem zadnje čase veliko govori o *e-izobraževanju* in *e-usposabljanju*. Čeprav se že izvajajo nekateri poskusni projekti, kjer sodelujejo podjetja z univerzami pri izobraževanju zaposlenih, imajo organizacije na tem področju še veliko rezerve oziroma možnosti za izboljšanje procesa e-izobraževanja.

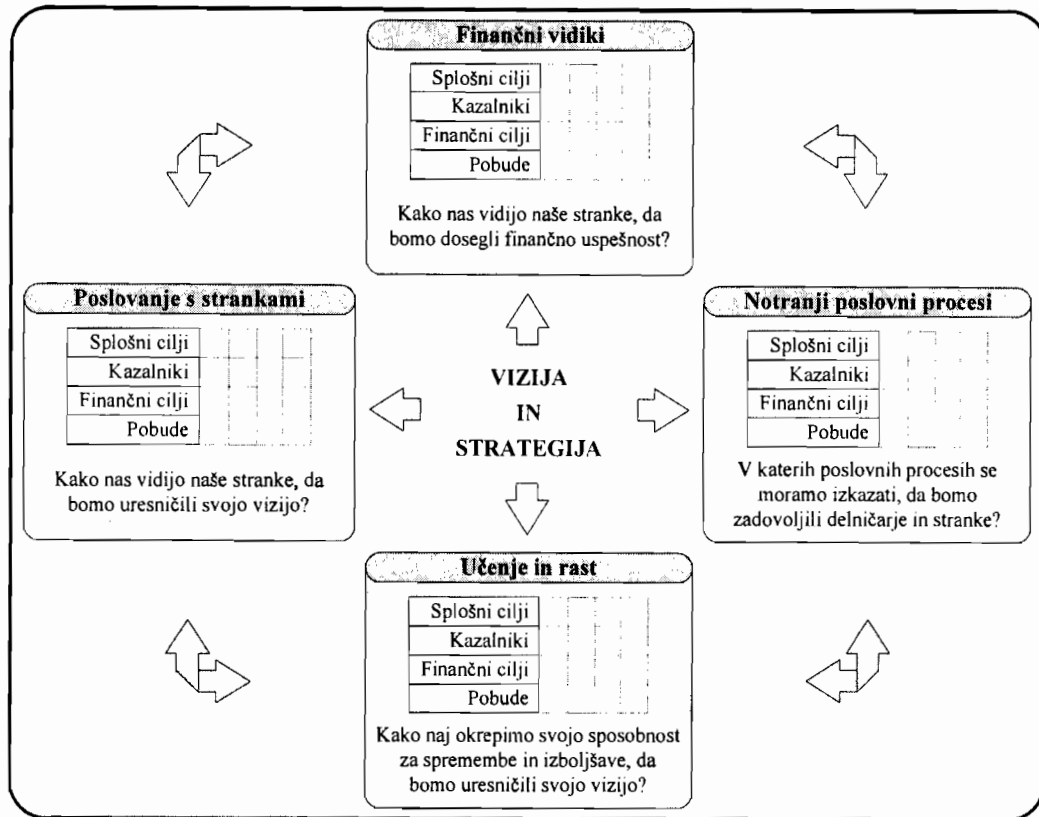
Za učečo se organizacijo je ključnega pomena, da sledi razvoju IKT, saj ta znižuje stopnjo hierarhične strukture, pripomore k širšemu in hitrejšemu razširjanju znanja, kar pripomore k večji obveščenosti in fleksibilnosti pri sodelovanju med posameznik. Večja dostopnost do informacij posledično zvišuje število interpretacije, kar posledično povečuje tudi pridobivanje novega znanja v organizaciji (Balasubramanian 2004).

#### **6.4 Strateški management in merjenje uspešnosti**

Organizacija je uspešna, če dosega zastavljene cilje. Še do nedavnega se je za presojanje uspešnosti organizacije uporabljalo samo finančne kazalnike (dobiček, donosnost itd.), v središču pozornosti pa je bilo le zadovoljstvo lastnikov organizacije. V sodobni ekonomiji, kjer je znanje glavni vir konkurenčnosti, je za uspešno delovanje organizacije pomembno, da se pri merjenju uspešnosti poslovanja upošteva tudi nefinančne kazalnike. V smiselnost uvedbe nefinančnih kazalnikov, nas prepričata predvsem naslednja dva razloga. Prvi razlog je, da je v poslovanje organizacije vpletenih več interesnih skupin (lastniki, zaposleni, kupci, dobavitelji itd.), ki imajo svoje cilje in pričakovanja v zvezi s poslovanjem organizacije. Te skupine so v koaliciji pripravljeni ostati le, če so njihovi cilji zadovoljeni v zadostni meri. Drugi razlog se kaže v tem, da strateško pomembna področja, ki določajo vsebino poslovanja organizacije, niso nujno finančne narave (učenje, znanje, inovativnost itd.) in le redko zajemajo eno samo področje (Rejc 1999 v Dimovski in Škerlavaj 2004, 599).

Iz tega sledi, da mora vsaka učeča se organizacija, poleg finančnih kazalnikov uporabljati tudi nefinančne kazalnike, s katerimi lahko presoja tudi učinkovitost organizacijskega učenja, katerega vpliv se mora manifestirati v uspešnem poslovanju organizacije. Eden od bolj razširjenih pristopov k merjenju uspešnosti organizacije z uporabo finančnih in nefinančne kazalnikov, je *uravnoteženi sistem kazalnikov* (»balanced scorecard - BSC«), ki je prikazan na sliki 6.4.

Slika 6.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC).



Vir: Kaplan in Norton 1996, 76.

Kot lahko razberemo iz slike 6.4, vsi cilji in kazalniki izhajajo in opredeljene vizije in strategije organizacije. Z modelom BSC uspešnost organizacije presojava iz štirih vidikov: finančnega, notranjih poslovnih procesov, učenja in rasti ter poslovanja s strankami. *Vidik poslovanja s strankami*, omogoča, da iz ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo strank (kvaliteta, čas odziva, cena itd.) organizacija opredeli specifične cilje in kazalnike, s katerimi bo zviševala zadovoljstvo strank. *Vidik notranjih poslovnih procesov* je pravzaprav logično nadaljevanje poslovanja s strankami, saj pozornost namenja procesom, s katerimi organizacija zadovoljuje stranke v menjalnem razmerju. To zahteva od organizacije, da določi katere procese in kompetence mora razvijati, da bo uspešna pri zadovoljevanju potreb kupcev. *Vidik učenja in rasti* predstavlja organizacijsko sposobnost po inoviranju, izboljšavah, učenju, ter predstavlja še neizkoriščen potencial podjetja (predvsem znanje zaposlenih). Učenje in rast v glavnem izhajata iz treh glavnih virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Kazalniki, ki se večinoma uporabljajo za merjenje učenja in rasti so: zadovoljstvo, fluktacija zaposlenih, usposabljanje in znanje zaposlenih. *Finančni vidik* meri ali organizacijska strategija, njena implementacija in izvedba dosega zastavljene strateške cilje. Tipični finančni kazalniki merijo profitabilnost in rast vrednosti

organizacije. Vsi prejšnji trije vidiki, ki jim pravimo skupaj tudi operativni kazalniki, se morajo manifestirati skozi doseganje finančnih ciljev organizacije. Seveda pa lahko organizacija po potrebi vključi še druge, vidike poslovanja, ki so bistvenega pomena za uspešnost njenega poslovanja (Kaplan in Norton 1992, 70–79).

Uravnoteženi sistem kazalnikov pa je mnogo več, kot le taktičen ali operativen sistem merjenja uspešnosti. Organizacija ga lahko uporablja kot *strateški managerski sistem* s katerim lahko razjasnjujejo in dopolnjujejo strategijo, promovirajo strategijo skozi različne ravni v organizaciji, usklajujejo oddelčne, timske in posameznikove cilje z dolgoročno strategijo, identificirajo in usklajujejo strateške pobude ter opravljajo periodične revizije, ki služijo za nadaljnje snovanje in izboljševanje strategije. Področja, ki so merjena v sistemu uravnoteženih kazalnikov, se uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan in Norton 1996, 75–85):

1. *Pojasnjevanje vizije in strategije* pomaga managerjem oblikovati konsenz o skupni viziji in strategiji organizacije. Vsi višji managerji se morajo preko dialoga sporazumeti o viziji in strategiji, kateri sta izrednega pomena za dolgoročno poslovanje organizacije.
2. *Komuniciranje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov* omogoča managerjem, da razširjajo vizijo in strategijo med zaposlenimi znotraj organizacije. Določiti je potrebno kratkoročne splošne cilje in kazalnike na ravni oddelkov, timov in posameznikov ter vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki je tesno povezan z rezultati (tako na ravni oddelkov, timov in posameznikov).
3. *Poslovno planiranje* omogoča integracijo poslovnih ciljev s finančnimi cilji. Potrebno je uskladiti strateške pobude ter razporediti sredstva za aktivnosti, s katerimi se bo uresničevala vizija in strategija. Postaviti je potrebno mejnike, ki predstavljajo ključne kazalnike o tem, kaj, koliko in v kolikšnem času je potrebno doseči, določene cilje (finančne in nefinančne). Mejniki managementu omogočajo kontinuirano testiranje načrtane strategije in njeno izvajanje v realnosti.
4. *Učenje iz povratnih informacij* je zelo pomembno za izboljšave pri udejanjanju strategije ter za samo strateško učenje. Izboljševanje izvajanja strategije predstavlja učenje z enojno zanko, saj se ne spreminja strategija, ampak le operativni vidik poslovanja. Strateško učenje pa zajema učenje z dvojno zanko, kjer se spreminjajo miselni vzorci, testirajo hipoteze na katerih sloni strategija ter izvajanje popravkov oziroma spreminjanje strategije. Velika vrednost BSC modela je ravno v tem, da omogoča managementu tako učenje z enojno zanko kot učenje z dvojno zanko.

Če povzamemo poglavje lahko zaključimo, da je za učečo se organizacijo pomembno, da ima opredeljeno vizijo in strategijo. Da pa bi zaposleni na vseh ravneh organizacije razumeli, kaj morajo delati, da bodo prispevali svoj del k doseganju vizije in strategije, je potrebno izdelati operativne plane v katerih so opredeljeni tekoči cilji in kazalniki, s katerimi se lahko meri učinkovitost in uspešnost vsake enote (oddelka, tima ali posameznika) znotraj organizacije. Za organizacijo, ki želi k procesu učenja in upravljanju znanja pristopati sistematično je pomembno, da ima opredeljene cilje in kazalnike s katerimi lahko meri in vrednoti ustvarjanje znanja. Eden izmed bolj razširjenih, s katerim smo se seznanili tudi v tem poglavju, je sistem uravnoteženih kazalnikov. Poleg tega modela obstajajo še drugi načini merjenja uspešnosti organizacije, ki upoštevajo tudi vidik učenja. To so: Skandiin Intellectual Capital Navigator, TQM, model 20 ključev itd.

## 7 UVELJAVLJENOST KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE

V tem poglavju so predstavljeni rezultati ankete, s katero sem želel preveriti, v kolikšni meri je koncept učeče se organizacije že prisoten v slovenskih podjetjih. Z anketnimi vprašanji oziroma odgovori sem želel preveriti v kolikšni meri se posamezni procesi oziroma značilnosti učeče se organizacije že pojavljajo v delovanju slovenskih podjetji, kateri pa so manj zastopani.

Anketni vprašalnik (priloga 1) je bil sestavljen iz petih vsebinskih sklopov oziroma dejavnikov: strateški vidik, organizacijska kultura, informacijsko-komunikacijska tehnologija, učenje ter rezultati učenja. Skupno je zajemal 31 vprašanj zaprtega tipa (dihotomna vprašanja: da/ne). Pri sestavljanju anketnih vprašanj so mi bili v veliko pomoč anketni vprašalniki drugih avtorjev in organizaciji, ki so že raziskovali prisotnost koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih. Tako sem uporabil vprašanja iz anketnega vprašalnika »Na poti k učečemu se podjetju« (Pirc 2001 v Češnovar 2001), ki je bil uporabljen v raziskavi o razširjenosti koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji. Poleg omenjenega anketnega vprašalnika sem si pri sestavljanju anketnega vprašalnika pomagal še s knjigama *Management: nova znanja za uspeh* (Možina 2002, 41) in *Učeča se organizacije: ustvarite podjetje znanja* (Dimovski idr. 2005), v katerih sem našel mnogo uporabnih anketnih vprašanj s katerimi sem si pomagal pri oblikovanju anketnega vprašalnika.

Vzorec anketiranih podjetji je zajemal 101 slovenskih podjetji (različnih panog in regij), ki so bila v raziskavi časopisa *Finance* (Šalamun 2007, 18), izbrana kot najboljša slovenska podjetja v letu 2006. Pri izbiri najboljših oziroma največjih slovenskih podjetji so bili uporabljeni naslednji kriteriji: prihodki od prodaje, čisti dobiček, EBITDA,<sup>7</sup> kapital, sredstva ter število zaposlenih.

Anketni vprašalniki so bili podjetjem poslani po elektronski pošti. Elektronske naslove podjetji sem pridobil s pomočjo internetnih brskalnikov, s katerimi sem iskal spletne strani izbranih podjetji. Pošiljanje anketnih vprašalnikov in zbiranje rezultatov je potekalo od 25. 9. 2007 do 30. 11. 2007, kar predstavlja obdobje dveh mesecev.

Število veljavnih vrnjenih anketnih vprašalnikov je zajemalo 19 podjetji, kar pomeni, da je bila dosežena 19 % (zaokroženo) odzivnost. Iz tega sledi, da je vzorec vrnjenih anketnih vprašalnikov premajhen za kakršnokoli posploševanje rezultatov na širšo populacijo. Dopuščam tudi možnost, da osebe, ki so odgovarjale na anketna vprašanja, le teh niso dobro razumela in so si jih različno interpretirala, kar zmanjšuje verodostojnost pridobljenih odgovorov. Vseeno si bomo v nadaljevanju pogledali pridobljene rezultate, ter predstavili ugotovitve empirične analize.

---

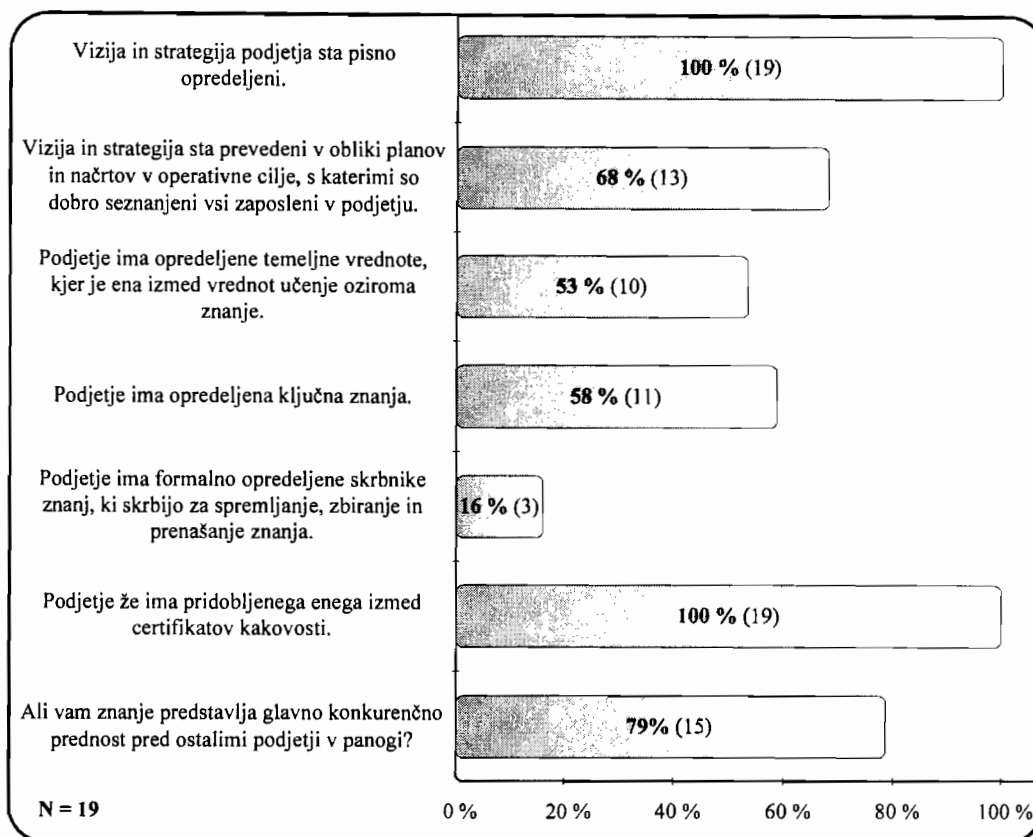
<sup>7</sup> EBITDA predstavlja dobiček iz poslovanja pred amortizacijo (Finance 2007).



### 7.1 Strateški vidik

V sklopu vprašanj, ki so se nanašala na strateški vidik uveljavljenosti koncepta učeče se organizacije, sem želel preveriti, ali imajo slovenska podjetja temeljne attribute, ki so potrebni za razvoj učečega se podjetja.

Diagram 7.1 Strateški vidik.

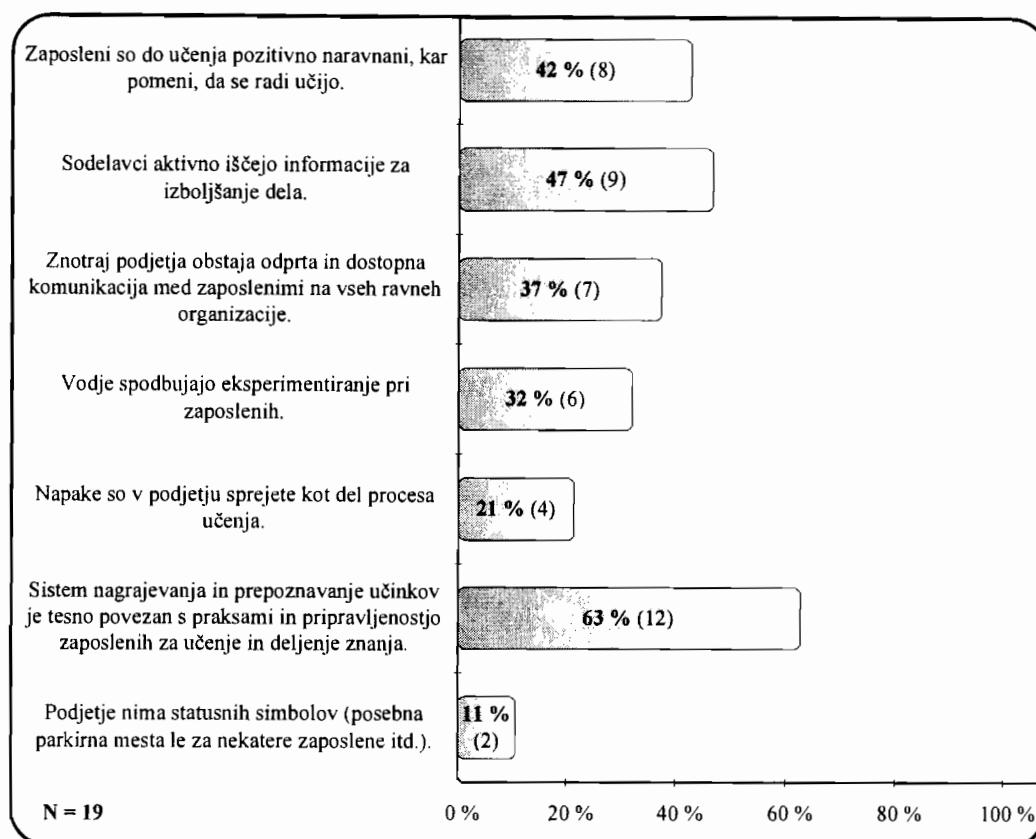


Kot je razvidno iz diagrama 7.1 imajo vsa podjetja zapisano vizijo in strategijo, ter že pridobljenega enega izmed certifikatov kakovosti, kar je zelo pozitivno za podjetje, ki želi delovati po konceptu učeče se organizacije. Zadovoljiv je tudi podatek, da ima 68 % podjetji opredeljene operativne cilje, kateri so razumljivi vsem zaposlenim in pripomorejo k doseganju dolgoročnih ciljev oziroma vizije podjetja. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da kar 79 % anketiranih podjetji znanju pripisuje glavno konkurenčno prednost, medtem ko ima le 58 % podjetji opredeljena ključna znanja, samo dobra polovica pa ima učenje in znanje zapisano kot temeljno vrednoto, katere naj bi spodbujali v podjetju. Da slovenska podjetja še vedno premalo sistematično pristopajo k pridobivanju, širjenju in shranjevanju znanja, potrjuje tudi dejstvo, da ima le 16 % podjetji formalno opredeljene skrbnike oziroma funkcije znotraj podjetja, ki skrbijo za upravljanje z znanjem.

## 7.2 Organizacijska kultura

Z vprašanji, ki so zajemala področje organizacijske kulture, sem želel preveriti ali v podjetjih prevladuje organizacijska kultura, ki spodbuja nenehno učenje in deljenje znanja med zaposlenimi znotraj podjetja.

**Diagram 7.2** Organizacijska kultura.



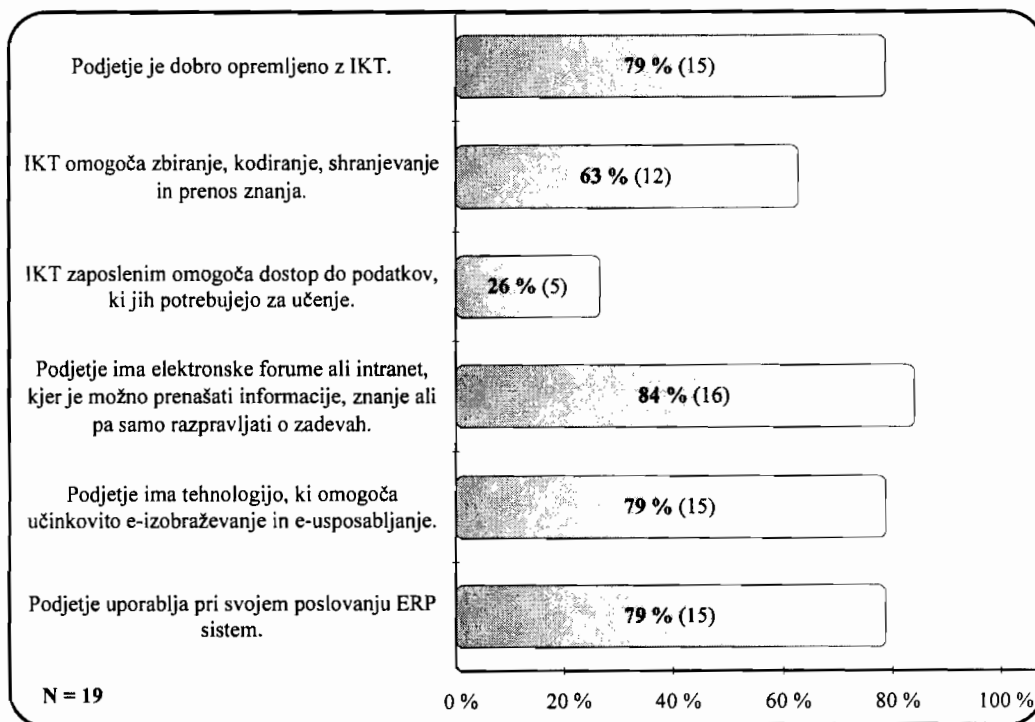
Iz diagrama 7.2 lahko razberemo, da je organizacijska kultura področje na katerem bodo morala slovenska podjetja v prihodnje vložiti še veliko truda in časa, da bodo lahko postala prava učeča se podjetja. Kot zadovoljiv rezultat lahko izpostavim le sistem nagrajevanja, za katerega je 63 % anketiranih podjetji potrdilo, da so povezani s prakso in pripravljenostjo zaposlenih za učenje in deljenje znanja. Opazimo lahko, da so v podjetjih še vedno močno prisotni statusni simboli, kateri umetno delijo sodelavce znotraj podjetja ter v veliki meri zavirajo pripravljenost zaposlenih za deljenje znanja s sodelavci znotraj podjetja. Nadalje lahko sklepamo, da je s tem rezultatom povezan tudi majhen odstotek (37 %) podjetji, v katerih obstaja odprta in dostopna komunikacija med vsemi zaposlenimi v podjetju. Naslednja pomembna ugotovitev je, da podjetja premalo spodbujajo eksperimentiranje (32 %), kar pa posledično izhaja iz rezultata, da samo 21 % podjetji sprejema napake kot del učenja. To vsekakor ne prispeva k večji inovativnosti, katera je pogoj za ustvarjanje novih konkurenčnih prednosti podjetja. Od

vseh podjetji, ki so odgovorila na anketo je le 42 % podjetji potrdilo, da so zaposleni do učenja pozitivno naravnani, nekoliko večji odstotek podjetji (47 %), pa je dejalo, da sodelavci sami aktivno iščejo informacije in znanja za izboljšanje svojega dela.

### 7.3 Informacijsko-komunikacijska Tehnologija

Kot je že zapisano, je za uresničevanje koncepta učeče se organizacije v podjetju, ključnega pomena učinkovit management znanja, ki se ukvarja s procesi pridobivanja, interpretiranja in distribucije, shranjevanja ter uporabe znanja in informacij v podjetju. Pri izvajanju omenjenih procesov ima informacijsko-komunikacijska tehnologija zelo pomembno vlogo, saj omogoča doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti managementa znanja, kar pomeni, da morajo podjetja slediti razvoju na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije ter jo vključiti v svoje vsakdanje procese.

**Diagram 7.3** Informacijsko-komunikacijska Tehnologija (IKT).



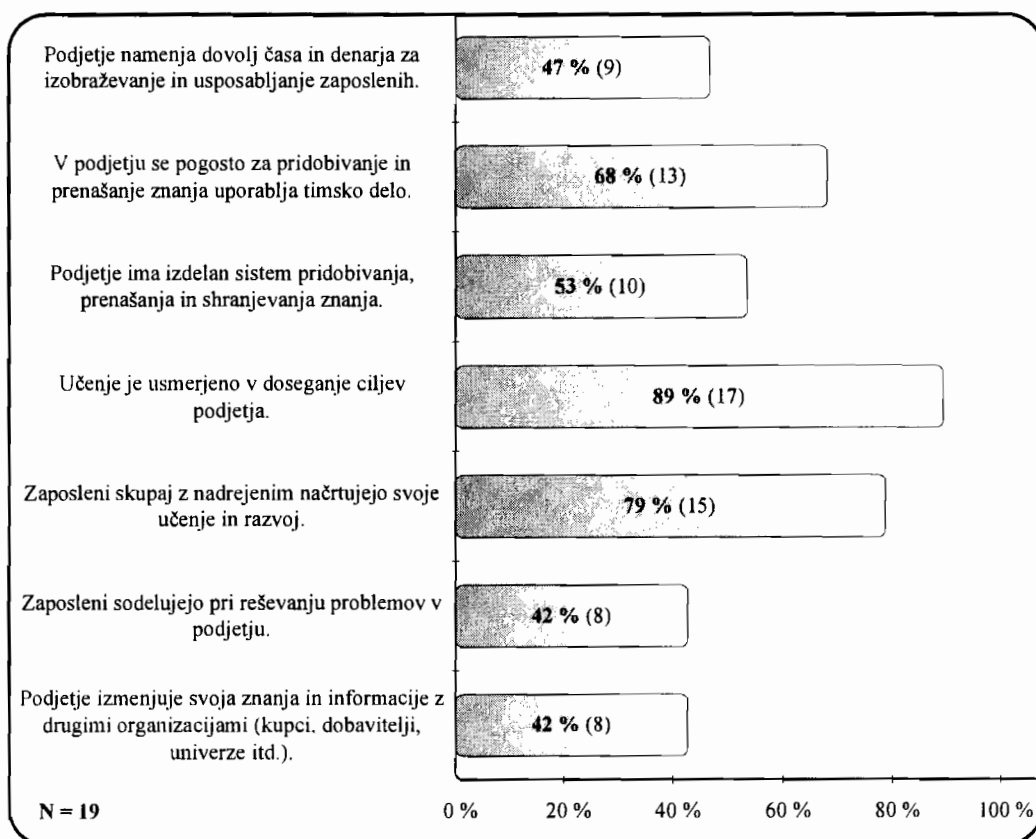
Iz diagrama 7.3 je razvidno, da slovenska podjetja sledijo razvoju IKT in so že dovolj dobro opremljena z omenjeno tehnologijo, saj je tako odgovorilo kar 79 % anketiranih podjetji, ki so se odzvali na anketo. Razveseljiv je rezultat zadnjih treh vprašanj, v katerih visoki odstotki (od 79 % do 84 %) potrjujejo, da podjetja uporabljajo oziroma že imajo nekatere izmed ključnih IKT, ki so pomembne za uspešno delovanje podjetja na globalnih trgih. S tem imamo v mislih predvsem tehnologije kot so: ERP sistemi, tehnologije za e-izobraževanje in e-usposabljanje ter intranet, kateri omogoča

neposredno, dvosmerno komunikacijo z vsemi zaposlenimi znotraj podjetja. Tudi podatek, da v 63 % podjetji IKT omogoča zbiranje, kodiranje, shranjevanje in prenos znanja, je še vedno sprejemljiv in kaže, na dejstvo, da se podjetja počasi že zavedajo, kaj vse jim lahko nudi pametna uporaba IKT. Problem, ki se kaže v podjetjih, je predvsem v uporabi IKT oziroma v pridobivanju informacij, saj je samo 26 % podjetji potrdilo, da imajo zaposleni omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujejo za učenje.

#### 7.4 Učenje

Z vprašanji, ki so obravnavala področje učenja sem želel pridobiti informacije o tem, kako v podjetjih pristopajo k procesu učenja oziroma koliko pozornosti mu namenjajo.

**Diagram 7.4** Učenje v organizaciji.



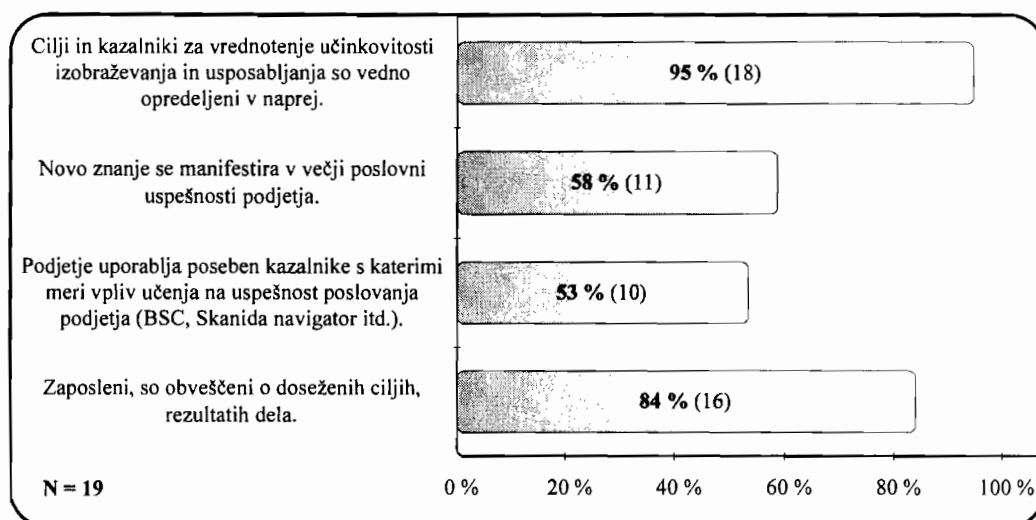
V diagramu 7.4 lahko opazimo, da v podjetjih večji del učenja poteka načrtno (79 %), kar se sklada z odgovorom podjetji, da je učenje v večini primerov usmerjeno v doseganje ciljev podjetja (89 %). Zanimiv je tudi podatek, da kar 68 % podjetji za pridobivanje in prenašanje znanja uporablja timsko delo, katero po mnenju večine piscev s področja učeče se organizacije, predstavlja temelj za pridobivanje in prenašanje znanja znotraj podjetja. Še vedno pa slovenska podjetja namenjajo premalo časa in

denarja za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (47 %). Ta problem se kaže tudi v nizkem odstotku anketiranih podjetjih (53 %), katera imajo izdelan sistem za pridobivanje, prenašanje in shranjevanje znanja. To pomeni, da podjetja ne morejo uspešno upravljati z znanjem, kar se posledično manifestira v manjši učinkovitosti in uspešnosti podjetja na dolgi rok. Zaskrbljujoč je tudi odgovor, da v samo 42 % anketiranih podjetjih, zaposleni aktivno sodelujejo pri reševanju problemov v podjetju, kar zmanjšuje možnost novih idej in ustvarjanja »dobrih praks«, za učinkovitejše reševanje problemov. Podjetja se še vedno premalo zavedajo pomembnosti sodelovanja s kupci, dobavitelji in drugimi organizacijami, saj jih je le 42 % potrdilo, da si izmenjujejo znanje in informacije z drugimi organizacijami.

### 7.5 Rezultati učenja

V zadnjem sklopu ankete, sem želel pridobiti informacije o tem, kako podjetja merijo oziroma vrednotijo učinkovitost in uspešnost učenja.

Diagram 7.5 Rezultati učenja.



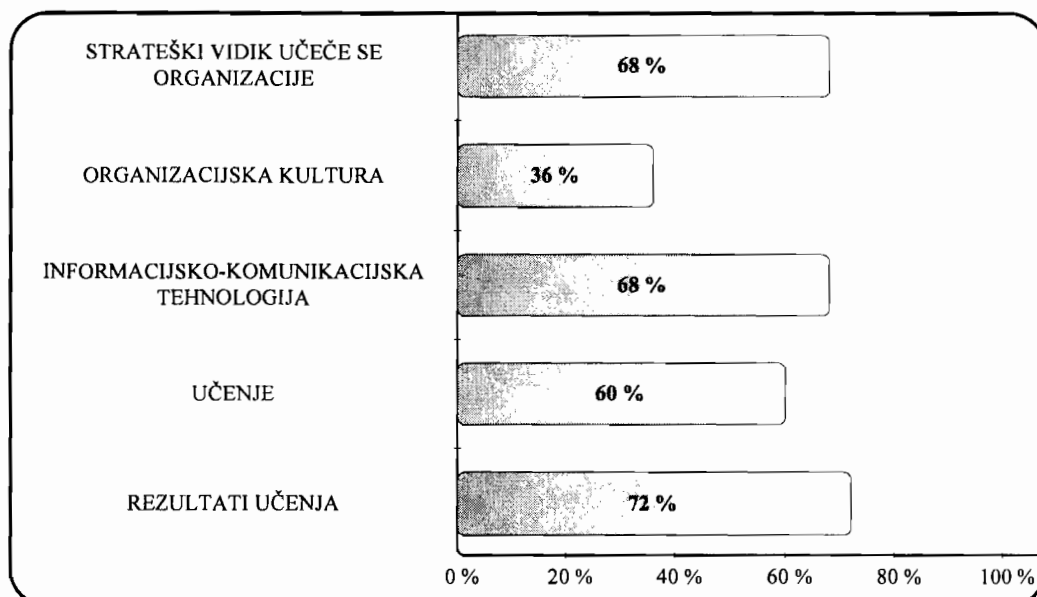
V diagramu 7.5 opazimo, da velika večina podjetji (95 %) vedno predhodno opredeli cilje in kazalnike za vrednotenje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, kar je zelo dobro saj lahko le tako izboljšujejo proces izobraževanja ter tako dosegajo večjo uspešnost in učinkovitost pri učenju zaposlenih. Naslednje vprašanje, ali se novo znanje manifestira v večji poslovni uspešnosti, so podjetja ocenila nekoliko slabše (58 %), čemur bi bil lahko vzrok ravno majhen odstotek (53 %) podjetji, ki uporabljajo posebne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja. Za te kazalnike (BSC, Skandia navigator itd.) je značilno, da poleg finančnih vključujejo tudi nefinančne kazalnike, s katerimi se lahko meri posreden vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, poleg tega pa se jih lahko uporablja tudi kot orodje za strateško načrtovanje.

Na zadnje vprašanje, kjer sem želel izvedeti, ali podjetja obveščajo zaposlene o doseženih ciljih oziroma rezultatih dela, je 84 % podjetji pritrdilno odgovorilo na vprašanje, kar je zadovoljiv rezultat, saj to pomeni, da večina podjetji svoje zaposlene obvešča o rezultatih dela, kar zaposlenim omogoča, da presodijo ali ima učenje pozitivne učinke pri doseganju zastavljenih ciljev.

## 7.6 Ugotovitve

Glede na zastavljen cilj empiričnega dela diplomske naloge, sem z anketiranjem podjetji in analizo pridobljenih podatkov prišel do naslednjih ugotovitev, ki so bolj nazorno prikazane v diagramu 7.6.

**Diagram 7.6** Razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih.



Kot sem že zapisal v uvodu, je bil cilj empiričnega dela diplomske naloge preveriti, v kolikšni meri je koncept učeče se organizacije že prisoten v slovenskih podjetjih. V diagramu 7.6 je predstavljenih pet področji s katerimi sem presojal ali je podjetje učeče se podjetje. Dobljene vrednosti predstavljajo izračunano povprečno vrednost odgovorov za posamezno področje. Ugotovil sem, da skupna povprečna vrednost vseh petih področji preučevanja znaša 61 %. To pomeni, da se slovenska podjetja do določene mere že ravna po načelih koncepta učeče se organizacije, vendar imajo še mnogo neizkoriščenih potencialov, katerim bi bilo v prihodnje smotrno nameniti več časa in truda, da bi izboljšali njihovo izkoriščanje ter s tem izboljšali poslovanje podjetja.

Posamezna področja, kjer imajo podjetja še rezerve za izboljšanje učenja in prenašanja znanja, so strnjeno povzete v spodnjih alinejah:

- *Strateški vidik (68 %)* podjetji, je bil v anketi razmeroma dobro ocenjen. Rezultati ankete so pokazali, da lahko podjetja izboljšajo svoje poslovanje tako, da vzpostavijo formalne skrbnike, ki bodo odgovorni za učinkovit in uspešen management znanja v podjetju ter opredelijo ključna znanja, s katerimi bodo uspešno izpolnjevali poslanstvo in dosegali opredeljeno vizijo podjetja.
- *Organizacijska kultura (36 %)* je področje, kjer imajo podjetja največ rezerv za izboljšave. Predvsem bi morala podjetja postopoma ukiniti statusne simbole, poleg tega pa začeti bolj spodbujati eksperimentiranje in spregledati napake, ki so del tega eksperimentiranja. Izboljšati je potrebno tudi komunikacijo med zaposlenimi na vseh ravneh znotraj podjetja.
- *Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) (68 %)* je v večini podjetji že zastopana, kar potrjuje tudi velika potrditev podjetji, da so dobro opremljeni z IKT, ter da pri svojem poslovanju že uporabljajo ERP sistem. Največji problem področja predstavlja dostopnost do podatkov, ki jih zaposleni potrebujejo za učenje. To predvsem nakazuje, da morajo podjetja omogočiti zaposlenim večji dostop do podatkov, izboljšati sisteme za pridobivanje in deljenje podatkov ter jih izobraževati, kako učinkoviteje uporabljati IKT.
- *Učenje (60 %)* nakazuje, da so zaposleni še vedno premalo aktivno vključeni v reševanje problemov ter da se za njihovo izobraževanje in usposabljanje ne namenja dovolj časa in denarja. Izboljšati je potrebno tudi sistem pridobivanja, prenašanja in shranjevanja znanja ter izboljšati sodelovanje z drugimi organizacijami pri izmenjavi informacij in znanja.
- *Rezultati učenja (73 %)* predstavlja najboljše ocenjeno področje pri podjetjih. Anketa je pokazala da le dobra polovica podjetji že uporablja nefinančne kazalnike (BSC, Skandia navigator, itd.), s katerimi lahko vrednotijo in merijo vpliv učenja na uspešnost poslovanja podjetja. Iz tega sledi, da morajo podjetja, ki še ne uporabljajo nefinančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti to storiti čim prej, saj bodo le tako lahko bolj obvladovala proces učenja in izboljšala vpliv znanja na finančno uspešnost podjetja.

## 8 SKLEP

Za podjetja, ki želijo delovati na dolgi rok, je ključnega pomena pravočasno zaznavanje sprememb ki nakazujejo smer prihodnjega razvoja poslovnega okolja. Seveda samo zaznavanje sprememb ni dovolj. Podjetja morajo neprestano skrbeti za razvoj novih ključnih zmožnosti, s katerimi bodo lahko ohranjala oziroma povečevala svojo konkurenčno prednost ter si gradila temelje za nadaljnji razvoj. Za uspešno zaznavanje sprememb in razvoj ključnih zmožnosti podjetja je pomembno, da se je podjetje zmožno učiti ter učinkovito upravljati z znanjem in informacijami.

V diplomskem delu je predstavljen koncept učeče se organizacije, kateri poskuša na spremembe v okolju podjetja odgovoriti predvsem s permanentnim učenjem. Za učeče se podjetje je značilno, da neprestano pridobiva, ustvarja in prenaša znanje o trgih, proizvodih, tehnologijah in poslovnih procesih. Ker se podjetje lahko uči le skozi učenje posameznikov, je zelo pomembno, da se v podjetju vzpostavi podporno okolje oziroma taka politika podjetja, ki omogoča kar najbolj uspešno in učinkovito pridobivanje, ustvarjanje, prenašanje, hranjenje in uporabo znanja. Velik pomen pri udejanjanju koncepta, ima kultura podjetja, katera mora spodbujati odprtost, enakost, primerno tveganje ter težnjo po nenehnih izboljšavah v podjetju. Management mora z ustreznim sistemom nagrajevanja, pri zaposlenih spodbujati discipline, kot so: sistemsko razmišljanje, osebno mojstrstvo, spreminjanje mentalnih modelov, videnje in izvajanje skupne vizije ter timsko učenje, ki je zelo pomembno za razvoj učečega se podjetja. Pri učinkovitem pridobivanju in širjenju znanja med zaposlenimi imata zelo velik pomen tudi struktura in informacijsko-komunikacijska tehnologija. Za organizacijsko strukturo učečega se podjetja se vse bolj uveljavlja koncept hipertekstne organizacije, katere prednost je v združevanju učinkovitosti in stabilnosti hierarhične in organske organizacijske strukture, za katero je značilna nizka stopnja hierarhije, povezanost različnih funkciji in timska organiziranost, ki je zelo učinkovita za ustvarjanje in prenašanje znanja v podjetju. Tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija vse bolj omogoča učinkovito upravljanje z znanjem in informacijami, zato je pomembno, da podjetja sledijo razvoju področja ter izobražujejo in usposablajo zaposlene za uporabo novih tehnologij. Ob vsem tem, pa je bistvenega pomena, da podjetja opredelijo strategijo, jo prevedejo v operativne cilje kateri so razumljivi vsakemu zaposlenemu ter vrednotijo in merijo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev. Pri merjenju in vrednotenju rezultatov, je pomembno, da podjetje uporablja tako finančne kot nefinančne kazalnike, saj lahko uspešno upravljajo le s tistim, kar merijo. To pomeni, da morajo podjetja načrtovati in meriti procese učenja ter ovrednotiti vpliv pridobljenega znanja in informacij na finančno uspešnost podjetja. Glavni namen, opisanih področji in procesov, pa je v omogočanju kar najboljših pogojev za uspešno in učinkovito izvajanje učenja posameznikov, timov in organizacijskega učenja. Podjetja morajo težiti k temu,



## *Sklep*

da znanje posameznikov (implicitno znanje) razširjajo in shranjujejo, da to postane del organizacijskega znanja (eksplicitno znanje), ter motivirati zaposlene, da pridobivajo nova znanja, katera so pripravljeni deliti s svojimi sodelavci. Le novo znanje, ki je vloženo v procese ali proizvode, lahko povečuje dodano vrednost ter s tem tudi finančno uspešnost podjetja.

Z izvedeno anketo sem želel izvedeti, v kolikšni meri, se slovenska podjetja zavedajo pomena učenja in uporabe znanja ter kako izvajajo management znanja. Ugotovil sem da so slovenska podjetja večinoma že seznanjena s konceptom učeče se organizacije ter da se zavedajo pomena nenehnega učenja in znanja. Najbolje so podjetja v anketi ocenila področje informacijsko-komunikacijske tehnologije. Najslabše pa je bilo ocenjeno področje organizacijske kulture, kar pomeni, da največji problem za podjetja predstavlja ravno spreminjanje načina razmišljanja, navad in običajev zaposlenih, ki težko razmišljajo izven svojih miselnih okvirov.

## LITERATURA

- Argyris, Chris in Donald Schön. 1978. *Organizational learning*. Reading: Addison Wesley.
- Argyris, Chris. 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard business review* 69 (3): 99–109.
- Balasubramanian, Vijay. 2004. *Organizational learning and information systems*. [Http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html](http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html) (25. 7. 2007).
- Bavec, Cene. 2004. *Urejenost podjetja - strukture. Zapiski s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Černelič, Maja. 2006. Procesi pridobivanja, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*. Stane Možina in Jure Kovač, 71–93. Maribor: Pivec.
- Češnovar, Tone. 2001. Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija znanja* 34 (7): 415–421.
- Daft, Richard L. in Weick, Karl E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review* 9 (2): 284–295.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dimovski, Vlado in Miha Škerlavaj. 2004. Model vpliva informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja podjetja. *Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji*, 595–605. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije.
- Drucker, Peter F. 2002. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Garvin, David A. 1993. Building a learning organization. *Harvard business review* 71 (4): 78–91.
- Gričar, Jože. 2002. Management informacij in informacijska tehnologija. *Management: nova znanja za uspeh*. Stane Možina in Rudi Rozman, 706–742. Radovljica: Didakta.
- Hedberg, Bo. 1981. *How organizations learn and unlearn. Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.
- Huber, George P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science* 1 (2): 88–115.
- Huber, George P. 2004. *The necessary nature of future firms: attributes of survivors in a changing world*. Thousand Oaks: Sage.
- Jackson, Brian, John Baker C., Kim Cragin, John Parachini, Horacio Trujillo R. in Peter Chalk. 2005. *Aptitude for destruction. Organizational learning in terrorist groups and Its Implications for combating terrorism*. Santa Monica: Rand.
- Katzenbach, John R. in Douglas Smith K. 1993. The discipline of teams. *Harvard business review* 71 (2): 111–120.

## Literatura

- Kavčič, Bogdan. 2002. Organizacijska kultura. *Management: nova znanja za uspeh*. Stane Možina in Rudi Rozman, 174–211. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, Bogdan. 2003. Uspešna organizacijska kultura. *Industrijska demokracija* 7 (5): 1–6.
- Kaplan, Robert S. in David Norton P. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review* 70 (1): 70–79.
- Kaplan, Robert S. in David Norton P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review* 74 (1): 75–85.
- Kolb, David A. 1984. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lu, Xin-An. 2004. *Surveying the concept of the learning organization*. [Http://www.weleadinlearning.org/xaoct04.html](http://www.weleadinlearning.org/xaoct04.html) (12. 8. 2007).
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeče se management. *Management: nova znanja za uspeh*. Stane Možina in Rudi Rozman, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2004. Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. *Industrijska demokracija* 8 (11): 18–24.
- Možina, Stane. 2005. Ustvarjalno reševanje problemov. *Industrijska demokracija* 9 (6/7): 10–14.
- Ng, Pak Tee. 2004. The learning organisation and the innovative organisation. *Human system management* 23 (2): 93–100.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization scienc* 5 (1): 14–37.
- Richmond, Barry. 2000. *The "thinking" in systems thinking: seven essential skills*. Waltham: Pegasus Communications.
- Schein, Edgar H. 1990. Organizational culture. *American psychologist* 45 (2): 109–119.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency doubleday.
- SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Stankovič, Tanja. 2005. Novi izzivi za menedžerje. *Delo*, 14. junij: 16.
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2007. *Uporaba interneta v podjetjih z 10 ali več zaposlenimi osebami v Sloveniji*. [Http://www.stat.si](http://www.stat.si) (25. 7. 2007).
- Šalamun, Andreja. 2007. Zakaj je naša lestvica najboljša. *Finance*, 99: 18.
- Tobin, Daniel R. 1998. *The knowledge-enabled organization: moving from training to learning to meet business goals*. New York: American Management Association.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik

**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Učeče se podjetje – podjetje prihodnosti

Sem Matej Truden, študent Fakultete za management v Kopru in pišem diplomsko nalogo z naslovom »Učeče se podjetje – podjetje prihodnosti«. Z anketnim vprašalnikom želim pridobiti podatke, s katerimi želim preveriti v kolikšni meri je koncept »Učeče se organizacije« že prisoten v slovenskih podjetjih, oziroma katera področja koncepta so bolj zastopana.

Anketni vprašalnik je razdeljen na pet vsebinskih sklopov, v katerih so zastavljena posamezna vprašanja. Vsa vprašanja v anketi so zaprtega tipa, kar pomeni, da lahko nanje odgovorite le z DA ali NE. Pri vprašanjih, kjer ste v dvomih kateri odgovor bolje opisuje stanje v vašem podjetju, odgovorite s tistim odgovorom, ki vam prvi pade na misel, saj ta največkrat najbolje odraža dejansko stanje.

Anketa je anonimna in z njo zbrani podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

**STRATEŠKI VIDIK**

Št.	Vprašanje	Da	Ne
1.	Vizija in strategija podjetja sta pisno opredeljeni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Vizija in strategija sta prevedeni v obliki planov in načrtov v operativne cilje, s katerimi so dobro seznanjeni vsi zaposleni v podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Podjetje ima zapisane temeljne vrednote, v katerih je ena izmed vrednot tudi učenje oziroma znanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Podjetje ima opredeljena ključna znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Podjetje ima formalno opredeljene skrbnike znanj, ki skrbijo za spremljanje, zbiranje in prenašanje znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Podjetje že ima pridobljenega enega izmed certifikatov kakovosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ali vam znanje predstavlja glavno konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v panogi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ORGANIZACIJSKA KULTURA

Št.	Vprašanje	Da	Ne
1.	Zaposleni so do učenja pozitivno naravnani, kar pomeni, da se radi učijo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Sodelavci aktivno iščejo informacije za izboljšanje dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Znotraj podjetja obstaja odprta in dostopna komunikacija med zaposlenimi na vseh ravneh organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Vodje spodbujajo eksperimentiranje pri zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Napake so v podjetju sprejete kot del procesa učenja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Sistem nagrajevanja in prepoznavanje učinkov je tesno povezan s praksami in pripravljenostjo zaposlenih za učenje in deljenje znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	V podjetju ni prisotnih statusnih simbolov (na primer rezervirana parkirna mesta le za nekatere zaposlene).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA (IKT)

Št.	Vprašanje	Da	Ne
1.	Podjetje je dobro opremljeno z IKT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	IKT omogoča zbiranje, kodiranje, shranjevanje in prenos znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	IKT zaposlenim omogoča dostop do podatkov, ki jih potrebujejo za učenje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Podjetje ima elektronske forume ali intranet, kjer je možno prenašati informacije, znanje ali pa samo razpravljati o zadevah.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Podjetje ima tehnologijo, ki omogoča učinkovito e-izobraževanje in e-usposabljanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Podjetje uporablja pri svojem poslovanju ERP sistem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## UČENJE

Št.	Vprašanje	Da	Ne
1.	Podjetje namenja dovolj časa in denarja za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	V podjetju se pogosto za pridobivanje in prenašanje znanja uporablja timsko delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Podjetje ima izdelan sistem pridobivanja, prenašanja in shranjevanja znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Zaposleni skupaj z nadrejenim načrtujejo svoje učenje in razvoj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov v podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Podjetje izmenjuje svoja znanja in informacije z drugimi organizacijami (kupci, dobavitelji, univerze itd.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## REZULTATI UČENJA

Št.	Vprašanje	Da	Ne
1.	Cilji in kazalniki za vrednotenje učinkovitosti izobraževanja ali usposabljanja so vedno opredeljeni v naprej.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Novo znanje se manifestira v večji poslovni uspešnosti podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Podjetje uporablja poseben kazalnik s katerimi meri vpliv učenja na uspešnost poslovanja podjetja (BSC, Skanida navigator itd.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Zaposleni, so obveščeni o doseženih ciljeh, rezultatih dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Za vaše odgovore se Vam še enkrat lepo zahvaljujem ter vas lepo pozdravljam:

*Matej Truden, Fakulteta za management Koper*