

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

UČEČE SE PODJETJE SAVA D.D.

Ljubljana, oktober 2010

NATAŠA KURENT

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. UČEČA SE ORGANIZACIJA	3
1.1 OPREDELITEV POJMA UČEČA SE ORGANIZACIJA	3
1.2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA UČENJA	4
1.3 TEORETIČNI MODELI UČEČEGA SE PODJETJA	5
1.3.1 Model učenja in ravnanja z znanjem.....	5
1.3.2 Model <i>FUTURE-O</i> [®]	7
1.3.3 Model standarda USP S-10.....	7
1.3.3.1 Inštitut USP in načela učečega se podjetja.....	9
1.3.3.2 Uvajanje standarda USP S-10 v podjetje	11
1.3.3.3 Postopek (samo)ocenjevanja na podlagi 10 zahtev standarda USP S-10.....	12
1.4 PRIMERJAVA TEORETIČNIH MODELOV UČEČEGA SE PODJETJA	14
2 UČEČE SE PODJETJE SAVA D.D.....	15
2.1 ZGODOVINA IN PREDSTAVITEV PODJETJA	15
2.2 STANDARD USP S-10 NA PRIMERU PODJETJA SAVA D.D.....	17
2.2.1 Aktivnosti podjetja po posameznih standardih USP S-10.....	17
2.2.1 Sistem (samo)ocenjevanja v podjetju Sava d.d.	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Ocenjevalna lestvica posameznega elementa standarda USP S-10</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 2: Opis ocen za sistem in prakso v učečem se podjetju.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 3: Ocenjevanje dinamike in obsega napredka posameznih področij standarda USP S-10</i>	<i>14</i>

UVOD

V zadnjih 15 letih se je precej povečalo zavedanje obstoja nematerialnih, neotipljivih virov v poslovanju podjetij, kot so strategije, sistemi, procesi, znanja. Ta premik v razmišljanju je tudi pogoj za obravnavanje zaposlenih kot vir, v katerega je potrebno vlagati, saj ta ne prinaša več samo stroškov, temveč vodi k razvoju (Davenport, 1999, str. 3-16).

V današnjem času se podjetja zavedajo konkurenčnega boja, ki je posledica hitrega napredka. To zahteva od podjetij, da se vseskozi učijo in posledično pridobivajo konkurenčno prednost. S tem namenom se podjetja pogosto tudi združijo in tako povečajo proces organizacijskega učenja (Gomes & Rebelo, 2008, str. 301).

V diplomskem delu bom preučevala učeče se podjetje na primeru podjetja Sava d.d., ki mu je Inštitut učečega se podjetja (USP) podelil standard S-10. Inštitut USP so leta 2000 ustanovili Gospodarska zbornica in 18 slovenskih podjetij. Inštitut že od leta 2007 ne deluje več zaradi težav z likvidnostjo. S pomočjo standarda S-10 želijo v podjetju Sava d.d., uresničiti svojo strategijo, ki je usmerjena v vseživljenjsko učenje, ustvarjanje in prenašanje znanja na vseh ravneh. Podjetje Sava d.d. je dober primer iz prakse, saj se je začelo s pomočjo standarda sistematično ukvarjati z učenjem. Podjetje se je po pridobitvi standarda izpopolnjevalo na podlagi 10 elementov standarda S-10, hkrati pa se je tudi ocenjevalo po različnih področjih in na ta način spremljalo lasten napredek. Njihovo ukvarjanje z učenjem, različne aktivnosti in programe, ki jih uvajajo v podjetje, prikazujem po 10 elementih standarda S-10. Na podlagi meritev iz leta 2007 ugotavljam, kako uspešni so bili pri uvajanju standarda v podjetje in kaj jim je standard doprinesel.

Namen diplomskega dela je prikazati, da so v današnjem času vse pomembnejši ljudje in vse manj procesi. Tako je pomembno, da se v podjetju zavedajo, da so njihova konkurenčna prednost ljudje in njihovo znanje. Znanje omogoča inovacije, te pa so pot do konkurenčne prednosti. Ravno to pa je namen učečega se podjetja: na izviren način uporabiti notranje vire in sposobnosti zaposlenih. Na podlagi učečega se podjetja in dobrega primera iz prakse bom dokazala, da je na globalnem trgu pomembno vseživljenjsko učenje, prenašanje znanja, saj se konkurenca vedno bolj zaostrojuje. Podjetja se ne zavedajo dovolj, da je znanje vrednota in da ga je treba vedno znova nadgrajevati. Preoblikovanje podjetja v učeče se podjetje je zahtevno, zato morajo vsi zaposleni biti pripravljeni vložiti napor in verjeti v uspeh. Diplomsko delo je namenjeno vsem, ki se srečujejo z vodenjem podjetij ali drugih združb in ne posvečajo dovolj pozornosti nenehnemu učenju, prav tako pa tudi vsem študentom, ki so že ali pa še bodo vstopali v delovno razmerje.

Predpostavljam, da je Sava d.d. kot učeče se podjetje uspešno. S pomočjo standarda USP S-10, internih meritev in same organizacije znotraj podjetja, ki vsekakor ni klasična, bom skušala dokazati, da se pravilno ravnanje z znanjem obrestuje. Ukvarjanje z znanjem na

podlagi standarda je podjetju prineslo različne koristi, kot so dolgoročna uspešnost podjetja, povečana motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ter boljši ugled podjetja doma in v tujini.

V diplomskem delu bom uporabila metodo analize vsebin, s katero bom preučila razpoložljivo literaturo na področju učeče se organizacije, organizacijskega učenja in teoretičnih modelov učečega se podjetja. Za opis standarda S-10 in pridobitev informacij iz podjetja Sava d.d. bom uporabila interna gradiva, letna poročila in podatke o internih meritvah znotraj podjetja.

Diplomsko delo je strukturno primerno razdeljeno na dva dela. Teoretični del zajema opredelitev pojma učeča se organizacija z vidika različnih avtorjev. Nato sledi opis pojma organizacijsko učenje in njegova primerjava z učečo se organizacijo. V teoretičnem delu so predstavljeni tudi trije modeli učečega se podjetja, in sicer model učenja in ravnanja z znanjem, model FUTURE-O[®] in model standarda USP S-10, ki ga uporabljajo v podjetju Sava d.d. ter njihova medsebojna primerjava. Standard USP S-10 je nato bolj podrobno razložen, saj ga v praktičnem delu predstavim na primeru podjetja Sava d.d.

V praktičnem delu je predstavljeno učeče se podjetje Sava d.d., najprej skozi zgodovino nato pa še, kako je strukturirano danes. Njihovo sistematično ukvarjanje z znanjem, vse aktivnosti in programe na področju učenja sem primerno strukturirala po 10 elementih standarda S-10. Nadalje na podlagi internih meritev ugotavljam, kako uspešno je podjetje pri uvajanju standarda in kako je sistematično ukvarjanje z učenjem, na podlagi standarda, vplivalo na podjetje.

Zaradi možne zmede s pojmi podjetje in organizacija bom razložila pomen le-teh, saj se v diplomskem delu pogosto uporabljajo. Angleški pojem »organization« pri nas prevajamo različno, lahko kot združba ali ožje kot podjetje ali pa kot organizacija (podjetja). Podjetje je skupnost ljudi, ki delujejo z namenom doseganja skupnih ciljev, ki presegajo posameznika. Tisto, kar jim omogoča skupno delovanje, pa se imenuje organizacija podjetja. Slovenski avtorji večinoma uporabljajo termin učeča se organizacija, ki je preveden direktno iz angleščine (»learning organization«), pomeni pa učečo se združbo. Prav tako pa se lahko uporablja pojem učeče se podjetje, saj se učijo posamezniki in preko njih skupnost ljudi, ki tvorijo podjetje. V diplomskem delu bom zato uporabila izraz učeča se organizacija, ko pa bom govorila o konkretnem podjetju, bom uporabljala izraz učeče se podjetje.

1. UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev pojma učeča se organizacija

Pojem učeča se organizacija se je pojavil leta 1988. Avtorji ga opredeljujejo različno, toda vse opredelitve imajo skupno rdečo nit, in sicer učenje oziroma pridobivanje znanja, ki je danes za organizacijo nepogrešljivo.

Argyris (1978) je opredelil učečo se organizacijo kot organizacijo, kjer se najprej prepozna in nato popravlja napake. Organizacija se uči s pomočjo učenja posameznikov, ki imajo vlogo agentov.

Senge (1990) pravi, da je za učeče se organizacije značilno stalno izboljševanje sposobnosti, ki omogočajo doseganje rezultatov, gojenje novih vzorcev mišljenja ter stalno učenje, kako se učiti skupaj z drugimi.

Huber (1991) pravi, da je učeča se organizacija povezana s pridobivanjem znanja, posredovanjem informacij in njihovo razlago ter organizacijskim spominom.

Malhotra (1996) navaja, da se učeča organizacija uči na osnovi izkušenj. Vloga managementa pri tem je, da spodbuja in nagrajuje tiste, ki so kreativni, odprti, učinkoviti in imajo sposobnost sistemskega mišljenja.

Daft in Marcic (2001) sta ugotovila, da učeča se organizacija narekuje spremembe na različnih področjih, kot so vodenje, management, organizacijska struktura, komunikacija, kultura, potrebno je večje pooblaščenje in sodelovanje zaposlenih.

Huczynyki in Buchanan (2001) pravita, da učeča se organizacija vključi vse zaposlene v prepoznavanje in reševanje problemov in s tem pospešuje komuniciranje ter usklajevanje, to pa omogoča stalno izboljševanje sposobnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 93).

Če povzamem različne opredelitve je učeča se organizacija tista organizacija, ki ima sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja in tudi spreminjanja vedenja, v katerem se kaže novo znanje, razumevanje. Kjer je prisotno učenje, morajo biti prisotne tudi nove ideje, ki so povod za napredek organizacije. Vendar ideje same le niso dovolj, spremljati jih morajo spremembe znotraj organizacije (Garvin, 2000, str. 80).

1.2 Opredelitev organizacijskega učenja

Učenje se sestoji iz veliko različnih dejavnikov, zato je včasih težko narediti direktno povezavo med naporji za učenje in njihovimi rezultati. Mogoče lahko na edini pravi način merimo učenje, če primerjamo rezultate, ki so posledica organizacijskega učenja s tistim stanjem, kjer ni bilo vloženega nobenega truda na področju učenja. Na ta način vidimo, kakšni so stroški, če učenja ne vključujemo v procese (Dibella & Nevis, 1998, str. 197).

Učenje pomaga spodbuditi zmožnosti, ki obstajajo znotraj organizacije in vodi do sprememb in izboljšanja v poslovanju. V organizaciji je potrebno, da se posamezniki učijo in razvijajo vsaj s tako hitrostjo, kot se odvijajo spremembe zunaj organizacije. Če je to v organizaciji mogoče, mora celotna struktura in procesi znotraj nje podpirati in spodbujati osebno rast vsakega posameznika. Organizacije se učijo skozi posameznike in time, ki jih ti sestavljajo, in sicer tako, da izmenjujejo znanje in izkušnje ter posledično tvorijo novo znanje (Teare, 1997, str. 315).

Organizacijsko učenje je predstavljeno iz različnih teoretičnih perspektiv. Definicij o organizacijskem učenju je veliko in se razlikujejo med seboj po kriterijih vključenosti, širine in osredotočenosti (Dimovski et al., 2005, str. 94).

Organizacijsko učenje sestavljajo 4 vidiki: informacijski, interpretacijski, vidik strateškega managementa in vedenjski vidik. Ti vidiki vključujejo različne vrste in procese, ki pripomorejo k organizacijskemu učenju (Dimovski & Colnar, 1999, str. 702).

Informacijski vidik organizacijskega učenja se ukvarja s tokom informacij znotraj organizacije, s procesom pridobivanja informacij, dodeljevanjem in memoriranjem informacij. Organizacijsko učenje poteka takrat, ko ena ali več organizacijskih enot prejmejo informacije in spoznajo, da so lahko uporabne. S pravimi podatki dosežemo zmanjšanje nevednosti ali negotovosti, kar je namen organizacijskega učenja.

Interpretacijski vidik vključuje pojem interpretacija, ki je opredeljen kot proces, s katerim damo informaciji določen pomen. Dostikrat imajo managerji prave informacije, vendar jih ne znajo pravilno razlagati, tako je interpretacija informacij bistvena pri organizacijskem učenju. Interpretacijski vidik zajema 3 značilnosti: značilnosti interpretacije informacij (razpoložljivost, vrednost, dvoumnost), sredstva za interpretacijo informacij in mediji, preko katerih prenašamo informacije.

S *strateškega vidika* organizacijsko učenje omogoča doseganje konkurenčne prednosti. V primeru, da organizacijsko učenje ne vodi v izboljšanje poslovanja, to ni strateško upravičeno. Organizacijsko učenje steče na podlagi dveh različnih dejavnikov: sprememb v okolju in želja managerjev doseči določen cilj (strateška izbira).

Vedenjski vidik predpostavlja, da organizacijsko učenje vodi do spremembe v organizacijskem vedenju, oziroma da sprememba v vedenju posameznika vodi do spremembe v organizacijskem vedenju. Vedenjski vidik zajema 4 pristope: spoznavanje-ustrezno vedenje, cikel izbire, akcijsko učenje in učeča se organizacija (Dimovski & Colnar, 1999, str. 704-705).

Organizacije, ki so zmožne učiti se hitreje kot njihovi konkurenti, dosegajo konkurenčno prednost. Pri tem samo učenje ni dovolj in se mora kazati tudi v poslovanju, voditi mora v inovacije. Poslovni uspeh se danes skriva v inovacijah, iskanju novih poti v proizvodnji, storitvah, na trgu, hkrati pa mora podjetje stremeti k zadovoljevanju potreb kupcev (Možina, 2002, str. 18).

Pojem organizacijsko učenje in učeča se organizacija sta pogosto zamenjana zato je pomembno, da med njima razlikujemo. Učeča se organizacija ima sposobnost prilagajanja spremembam v okolju. Ta sposobnost pa ima izvor v članih organizacije in njihovem načinu dela, nenehnem učenju (Možina, 2004, str. 3). Učečo se organizacijo oziroma podjetje sestavljajo posamezniki, ki so razporejeni v različne oddelke in delujejo vzajemno z namenom doseganja skupnih ciljev. Nemogoče je, da organizacija deluje neodvisno, brez povezave vseh zaposlenih oziroma oddelkov, v katerih delujejo. Le zaposlenim znotraj organizacije pa lahko pripišemo zmožnost učenja. Organizacijsko učenje zajema določene aktivnosti, procese in poteka na različnih nivojih analize ali kot del uvajanja sprememb znotraj organizacije. Organizacijsko učenje je prisotno v vseh organizacijah, medtem ko je učeča se organizacija posebna oblika organizacije. Pojma sta medsebojno povezana in dostikrat tudi zamenjana, saj se organizacijsko učenje nanaša na učenje posameznikov, timsko učenje in učenje v podjetju (Dibella & Nevis, 1998, str. 6-7).

1.3 Teoretični modeli učečega se podjetja

Koncept učečega se podjetja je med managerji dobro sprejet, saj je teoretično zanimiv, vendar se pojavijo problemi z njegovim uvajanjem v praksi. Oblikovanje učečega se podjetja je v praksi zahtevno, saj morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni in verjeti v uspeh. Problem, ki se pri tem pojavlja je pomanjkanje praktičnih navodil (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 123), zato so strokovnjaki na tem področju razvili različne modele, ki pomagajo managerjem in ostalim zaposlenim pri uvajanju koncepta učečega se podjetja.

1.3.1 Model učenja in ravnanja z znanjem

A. S. Sitar in T. Lozar (2007) predstavljata model učenja in ravnanja z znanjem, ki sistematično razlaga, na katerih področjih vse je potrebno doseči spremembe, da bodo

podjetja dosegla želene rezultate. Model razlikuje med aktivnostmi, ki sestavljajo proces učenja in aktivnostmi, ki predstavljajo ravnanje managerjev.

Proces učenja združbe poteka v več fazah. Različni avtorji navajajo ponavadi naslednje faze: pridobivanje in ustvarjanje, kodiranje in shranjevanje, prenos ter uporaba znanja.

Pridobivanje in ustvarjanje znanja se ukvarja s tem, kako namerno povečati širino znanja v združbi. Obstajajo različni načini, kot so projekti, učenje, zaposlitev novih strokovnjakov, novi oddelki, kot so raziskave in razvoj, najem svetovalcev itd. *Kodiranje in shranjevanje znanja* pomeni, da znanje naredimo dostopno in razumljivo vsem, torej da ga preuredimo v obliko diagramov, tabel, formul, računalniških programov itd. Pri tem ima velik pomen razvoj in uporaba informacijske tehnologije.

Prenos znanja temelji na tistem znanju, ki ga posamezniki spontano prenašajo na svoje sodelavce, ko se pojavijo določeni problemi. Več kot je v podjetju tihega znanja, večji pomen ima neposredna povezava zaposlenih. Za eksplicitno znanje ima veliko vlogo enostavnost priklica znanja, ki je že nekje v zapisani obliki. *Uporaba znanja* pomeni, da pridobljeno znanje pri konkretnih nalogah, projektih posledično vodi v izboljšanje opravljanja nalog. Kaže se tudi v spremembah vedenja zaposlenih, hitrejšem doseganju ciljev in dosežkov (Sitar & Lozar, 2007, str. 150-151).

Ravnanje z znanjem poteka v več zaporednih aktivnostih, ki omogočijo, da učenje teče usklajeno in usmerjeno v doseganje ciljev podjetja. Prične se s planiranjem učenja in znanja na ravni združbe, nato sledi organizacija združbe za učenje, vodenje zaposlenih v združbi za učenje in kontroliranje učenja.

Planiranje učenja je dobro pričeti z analizo znanja, saj tako ugotovimo obstoječe znanje v združbi in na način, na katerega pridobivamo to znanje. Nato nam analiza okolja pokaže nove trende na področju znanja, ki so podlaga za potrebno želeno znanje. Na ta način ugotovimo vrzeli v znanju, koliko dejansko znanje odstopa od želenega. *Organiziranje združbe za učenje* pomeni, da se za vsakega posameznika načrtuje znanje, ki ga za svoj položaj potrebuje. Odstopanje obstoječega znanja od želenega nam pove, kolikšna je posameznikova vrzel v znanju. Glede na to potem določamo cilje znanja za posameznike, oblikujemo ustrezno organizacijo, vpeljemo informacijsko tehnologijo in določimo, kdo je odgovoren za učenje.

Pri *vodenju zaposlenih pri učenju* je pomembno strinjanje zaposlenih s planom. Managerji morajo s pomočjo svojih osebnostnih lastnosti motivirati zaposlene za učenje. Hkrati pa morajo tudi zaposliti ustrezne ljudi z določenim znanjem, ki ga v podjetju primanjkuje. Za *kontrolno učenje* je značilna primerjava dejansko izvedenega učenja in plana za posameznika in združbo. S pomočjo določenih kazalcev učenja in sistema vrednotenja se nadzoruje napredek posameznika (Sitar & Lozar, 2007, str. 151-152).

1.3.2 Model FUTURE-O®

FUTURE-O® je prvi model razvit v Sloveniji, da bi pomagal pri uvajanju učeče se organizacije v praksi. Poudarja celovitost in povezanost vseh procesov ter zaposlenih pri spreminjanju vertikalne organizacijske sestave v procesno, ki temelji na organizacijskem učenju. Sestavljen je iz sedmih elementov, ki se med seboj dopolnjujejo. To pomeni, da temeljijo na molekularnem pristopu, obravnavajo organizacijo kot sistem in ne potekajo več zaporedno po fazah. Učeča se organizacija je prisotna v okolju, ki se hitro spreminja, zato je za podjetje pomembno, da lahko elemente spreminja in jih nadgrajuje. Vsaka sprememba v učeči se organizaciji vpliva na njene preostale elemente. Te spremembe od vodij zahtevajo, da porazdelijo moč na vse zaposlene. Model FUTURE-O® vključuje medsebojno sodelovanje članov na vseh ravneh učečega se podjetja, ki poteka tako dolgo, dokler se celotno podjetje ne spremeni v smer učenja. Posamezniki morajo tako aktivno sodelovati pri procesih, dajati pobude, pokazati interes za stalno učenje in prenos tihega znanja na vseh ravneh v podjetju, od njih se pričakuje učinkovita in uspešna izvedba. Vodja mora uspešno prenesti vrednote učečega se podjetja na zaposlene, da postanejo del strokovne in osebne rasti vsakega posameznika (Dimovski et al., 2005, str. 123-125).

Model FUTURE-O® je sestavljen iz naslednjih elementov (Dimovski et al., 2005, str. 126):

1. element: postavitve temeljev za začetek preoblikovanja v učečo se organizacijo
2. element: izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije
3. element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev
4. element: proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja
5. element: oblikovanje in uvajanje modela učeče se organizacije
6. element: spremljanje preoblikovanja in vrednotenje dosežkov
7. element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Elementi modela so med seboj pomešani, saj razvoj učeče se organizacije začnejo vodje in skrbniki znanja, ki imajo največ znanja in motivacije, da bi prispevali k nenehnemu organizacijskemu učenju in konkurenčni prednosti. Preoblikovanje organizacije se torej začne v tistem delu, ki ima največ pobud in izkušenj za razvoj učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 127-129).

1.3.3 Model standarda USP S-10

Svet Inštituta USP je oblikoval standard leta 2004 na predlog Znanstveno programskega sveta inštituta kot orodje za preverjanje dosežene stopnje koncepta učečega se podjetja (Sava d.d., 2005, str. 4).

Model vključuje dejavnike in rezultate, ki jih v posameznem podjetju merijo in na podlagi njih presodijo, v kolikšni meri podjetje napreduje pri spremembi v učeče se podjetje. V primerjavi s prejšnjima modeloma, ki sta bila usmerjena bolj v praktični pristop, kako doseči spremembe, je ta namenjen bolj spremljanju rezultatov, torej merjenju uresničenih sprememb, ki jih je konkretno podjetje uvedlo v določenem obdobju. Napredek se spremlja na 10 področjih, ki so vsa ključna za uresničevanje učenja, znotraj področij pa so določena natančna merila za spremljanje in vrednotenje sprememb. Pri posameznem merilu je določeno število točk, ki se pripišejo pri presoji določenega področja. Skupni seštevek točk ne sme presegati števila 500 (Sava d.d., 2005, str. 18).

Področja in merila, ki jih presoja standard USP S-10, so naslednja (Sava d.d., 2005, str. 20):

1. *Vizija znanja in učenja - središče strateške misli USP*

Učeče se podjetje ima oblikovano poslanstvo in vizijo ter vizijo učenja in znanja. Poleg tega ima izoblikovan strateški načrt z osredotočanjem na določene sposobnosti, ki so potrebne za sprejete strategije. Izdelan ima tudi načrt, kako uvesti in izvesti koncept učečega podjetja.

2. *Vodenje v učečem se podjetju*

Vodje nosijo odgovornost za uvajanje koncepta USP, so spodbujevalci in trenerji pri razvoju timov in osebne rasti posameznikov. Pri ključnih vprašanjih skušajo pridobiti soglasje med vplivnimi zaposlenimi in rešujejo probleme skupaj s sodelavci. Nenazadnje pa so usmerjeni k lastnemu napredku.

3. *Organizacijska kultura USP*

Učeče se podjetje ima razvito organizacijsko kulturo, ki predstavlja strateški temelj. Takšna organizacijska kultura kaže usmerjenost h kupcem, katerih zadovoljstvo redno merijo. Značilna je nagnjenost k spremembam, kjer učenje predstavlja glavno vrednoto. Napake so v podjetju sprejete, saj se zaposleni na njih učijo in si tako pridobivajo izkušnje. Med vodstvom in zaposlenimi so vzpostavljeni partnerski odnosi.

4. *Sistemske pristop pri vodenju sprememb*

V učečem se podjetju načrtno izvajajo stalne izboljšave na vseh ravneh in procesih podjetja. Zaposleni znajo uporabiti različne metode za stalno izboljševanje. V učečem se podjetju se določajo cilji za vodenje sprememb in merijo, kolikšni so učinki izboljšav.

5. *Motivacijsko okolje v učečem se podjetju*

Vodstvo v učečem se podjetju razvija in prilagaja nagrajevanje razvoju sposobnosti zaposlenih in konceptu USP. Vodstvo razvija tudi motivacijski sistem s katerim spodbujajo materialno in nematerialno. Nagrajujejo in spodbujajo nova znanja in njihov prenos med zaposlenimi, hkrati pa to vpliva tudi na povečanje ustvarjalnosti. Ceni se timsko delo, pri čemer so rezultati tudi nagrajeni.

6. Organizacijsko učenje

Vodstvo ima v učečem se podjetju določene cilje izobraževanja in izvaja dejavnosti na podlagi programa za doseganje ciljnih znanj. Pridobivanje novih znanj je sistematizirano in opredeljeno med poslovnimi procesi. Značilno je stalno učenje, v izvajanje programa pa so vključeni zaposleni na vseh ravneh.

7. Gospodarjenje z znanjem

Vodstvo v učečem se podjetju določa različne sisteme in sicer: sistem pridobivanja, shranjevanja (podjetje ga najbolj potrebuje), prenosa in varovanja znanja, kjer so določeni ukrepi v primeru kraje in zlorabe znanja. Poleg tega pa preverja tudi učinkovitost gospodarjenja z znanjem.

8. Merjenje učinkovitosti naložb v znanje

V učečem se podjetju je možno dokazati, da pridobivanje novih znanj pozitivno deluje na uspešnost v podjetju. Učinki naložb v znanje se kažejo na ravni posameznika, skupine in podjetja in se primerjajo s svetovno konkurenco.

9. Poslovna uspešnost in privlačnost USP

Uresničevanje strategije se meri in nadzoruje s strateškim diagramom in uravnoteženim sistemom kazalnikov. Iz rezultatov poslovanja je mogoče razbrati trend izboljšanja v primerjavi s konkurenco. Učeče se podjetje pozitivno spreminja okolje, zato je tudi privlačen za vlagatelje, ima ugled doma in v tujini ter prinaša zadovoljstvo kupcem, zaposlenim in lastnikom.

10. Osebnostna in poslovna priložnost vsakomur

V učečem se podjetju je prisoten sistem kompetenc, ki je uporaben pri načrtovanju, izobraževanju, razvoju kadrov. Vsak zaposleni ve, kako izboljšati svojo učinkovitost, saj ima dostop do znanja ter dobre pogoje za uresničevanje ciljev. Določen je tudi potek napredovanja zaposlenih, njihova stopnja zadovoljstva pa se nenehno povečuje (Sava d.d., 2005, str. 20-29).

Standard USP S-10 so leta 2007 uvedli v učeče se podjetje Sava d.d., ki je predstavljeno v praktičnem delu diplomskega dela kot dober primer iz prakse. Z namenom uporabe standarda za analizo podjetja je ta model nadalje bolj podrobno predstavljen.

1.3.3.1 Inštitut USP in načela učečega se podjetja

Inštitut učečega se podjetja je bil ustanovljen leta 2000 s pomočjo Gospodarske zbornice in 18 slovenskih podjetij z namenom razvoja koncepta učeče se organizacije v praksi slovenskih podjetij. Ta podjetja so: Sava, d.d., Radenska, d.d., SCT, d.d., TRIMO, d.d., NOVA LB, d.d., SOCIUS, d.d., DHL International, d.o.o., Primorje, d.d., Mladinska knjiga Založba, d.d., Vegrad, d.d., Aero, d.d., Johnsons Controls NTU, d.o.o., LEK, d.d., Mura European Fashion Design, d.d., LIP Radomlje, d.d., Hotel LEV Inter – Continental, d.d., Gorenje, d.d. in

Poslovni sistem Mercator, d.d. Inštitut USP je bil ustanovljen z namenom spodbujanja slovenskih podjetij k celovitemu razvoju koncepta učečega se podjetja, ki je pot do organizacije znanja, regije znanja in družbe znanja. S tem pa je pomagal podjetjem krepiti mednarodno konkurenčno prednost. Najpomembnejše naloge Inštituta so bile ustvarjanje novega znanja, prenos znanja, spodbujanje timskega dela, pomoč organizacijam pri razvijanju podpornega okolja za podjetje znanja, uvajanje sprememb, skrb za osebni razvoj zaposlenih in spodbujanje in usposabljanje zaposlenih, da bi inovativno razmišljali (Sava d.d., 2010).

Z namenom širitve koncepta učeče se organizacije je Inštitut razvil različna orodja, standarde, modele v pomoč podjetjem pri prenosu elementov koncepta v prakso. Na ta način je prišlo v letu 2004 do nastanka standarda USP S-10, ki so ga povzeli v različnih podjetjih. Inštitut USP je leta 2007 prenehal delovati zaradi likvidnostnih težav, vendar je Gospodarska zbornica prevzela idejo standarda in pripravlja v letu 2010 oživitev koncepta.

Inštitut USP je vsako leto izvajal raziskave na področju prisotnosti elementov učečega se podjetja. Te raziskave kažejo, da je vloga znanja v slovenskem prostoru na področju gospodarstva vse bolj pomembna, da se postopoma pogloblja in povečuje. V podjetjih dajejo vse večji poudarek pridobivanju in razvoju znanja ter njegovi uporabi v praksi (Jaklič, 2006, str. 171).

Sprejetje Listine učečega se podjetja je bil pogoj za včlanitev podjetij v Inštitut USP, ki je nadalje tudi podeljeval standard USP S-10. Listina je predstavljala strateško usmeritev, z njegovim podpisom pa so se podjetja zavezala, da bodo uresničevala načela učečega se podjetja. Ta načela so bila:

- Vizija znanja predstavlja učečemu se podjetju pomemben dejavnik, s katerim lahko dosega konkurenčno prednost, hkrati pa predstavlja tudi središče strateške misli in izziv stalnega razvoja.
- Učeče se podjetje razvija sistemski pristop.
- Vodje spodbujajo razvoj timov in posameznikov in predstavljajo vzor sodelavcem ter so hkrati njihovi trenerji. Kadar sprejemajo ključne odločitve, imajo visoko podporo svojih sodelavcev.
- Učeče se podjetje sistematično uvaja organizacijsko kulturo sprememb.
- Ključno znanje izhaja iz strateško usmerjenih ciljev podjetja. Učenje je načrtovano, procesi učenja pa so medsebojno povezani in potekajo za vse zaposlene z učinkovitimi metodami.
- K inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih pripomorejo motivacijsko okolje, pozitivno organizacijsko ozračje in odprta komunikacija.
- Gospodarjenje z znanjem ima strateški pomen. Temeljni poslovni procesi so zbiranje, izbor, shranjevanje, distribucija, razvoj in prenos lastnih znanj v storitve oziroma izdelke.
- Učeče se podjetje nenehno meri in vrednoti, kolikšna je učinkovitost naložb v znanje.

- Učeče se podjetje omogoča vsakemu zaposlenemu, da izkoristi poslovno priložnost. Tako je vsak posameznik odgovoren za svojo profesionalno in osebno rast in hkrati tudi za prenos veščin in znanja na sodelavce.
- Učeče se podjetje je pozorno na to, da koncept učeče se organizacije pripomore k poslovni odličnosti in poskuša doseči konkurenčno prednost s pomočjo znanja in kompetenc zaposlenih (Jaklič, 2006, str. 174).

Na podlagi osnovnih smernic, ki so zapisane v Listini učečega se podjetja, je nastal standard USP S-10, da bi tako podjetjem olajšali uvajanje koncepta učečega se podjetja.

1.3.3.2 Uvajanje standarda USP S-10 v podjetje

Kot je bilo že predstavljeno, je Inštitut USP standard USP S-10 oblikoval tako, da je obsegal 10 elementov oziroma področij koncepta učeče se organizacije. Podjetja so na podlagi izpolnjevanih kriterijev pridobila certifikat po standardu USP S-10 in tako potrdila, da spadajo med učeče se organizacije oziroma učeča se podjetja. Tako je bila jasno postavljena meja med klasičnimi in učečimi podjetji ter določila o konceptu učečega se podjetja (Sava d.d., 2005, str. 14).

Standardizacijo USP S-10 je izvajal Inštitut USP, Svet le-tega pa je določil komisijo za podeljevanje standarda, ki se je imenovala Komisija za certificiranje. Pravila o certificiranju so določale pristojnosti Komisije za certificiranje. Naslednji odgovorni so bili notranji in zunanji presojevalci standarda. Ti so presodili, katere pogoje mora podjetje izpolnjevati, da lahko pridobi standard. Notranji presojevalci so bili strokovnjaki znotraj podjetja, ki jih je določilo vodstvo. Zanje je bil napisan interni pravilnik, v katerem so bile določene njihove sposobnosti in organizacija dela. Zunanji presojevalci so bili strokovnjaki zunaj podjetja. Ti so bili določeni s strani Inštituta USP, njihov mandat je trajal dve leti in se je lahko večkrat obnovil. Presojevalci so bili primerno usposobljeni takrat, ko so prejeli certifikat presojevalca po uspešnem usposabljanju in opravljenem izpitu (Sava d.d., 2005, str. 15).

Določen je bil celoten postopek za pridobitev certifikata po standardu USP S-10, ki je potekal v naslednjem zaporedju:

- Vodstvo podjetja mora izražati jasno odločitev za pristop k standardizaciji USP, s tem da podpiše pristopno izjavo.
- V podjetju je potrebno predstaviti sam koncept USP, standard USP S-10 in model za implementacijo USP-8K upravi in drugim pomembnim sredinam. Podjetje mora podpisati Zavezo za sprejem Listine USP in izpolnjevati elemente standarda S-10. Poleg tega mora podjetje tudi oblikovati tim USP, podpisati pogodbo in tako postati član Inštituta USP, prevzeti dokumentacijo Inštituta USP ter oceniti minimalne standarde.
- Prevoz dokumentacije USP S-10.

- Usposabljanje notranjih presojevalcev po programu standardizacije GZS, opravljanje izpitov in prejem certifikata.
- Znotraj podjetja je potrebno presoditi notranje presojevalce in pripraviti pogoje za certifikacijsko presojo z nenehnim izboljševanjem elementov koncepta USP.
- Presojevalci Inštituta USP morajo opraviti certifikacijsko presojo.
- O podelitvi certifikata po standardu USP S-10 odloča Komisija za certificiranje na podlagi mnenja zunanjih presojevalcev.
- Tistim podjetjem, ki dosežejo minimalno 300 do 500 točk in izpolnijo vse ostale pogoje, se slovesno podeli certifikat po standardu USP S-10.
- Podjetje nato napreduje kot učeče se podjetje.
- Certifikacijska presoja se opravi vsaki dve leti, kjer naj bi bilo vidno napredovanje (Sava d.d., 2005, str. 36).

1.3.3.3 Postopek (samo)ocenjevanja na podlagi 10 zahtev standarda USP S-10

Po podelitvi standarda USP S-10 so lahko podjetja spremljala svoj napredek s samoocenjevanjem po 10 področjih standarda. Preden so podjetja začela postopek samoocenjevanja, je bilo potrebno primerno izučiti presojevalce, ki so izvajali vsebinski in postopkovni vidik samoocenjevanja. Presojevalci so morali upoštevati postopke in načela, ki so se uporabljali pri ocenjevanju sistemov vodenja kakovosti.

Standard je imel svoje zahteve, ki so se delile na dve ravni. Najprej je bila predstavljena splošna zahteva, tej pa je sledil opis podrobnejših zahtev. Poleg tega je bil v standardu opisan tudi način preverjanja pri izpolnjevanju zahtev. Pomembno je bilo, da je ocenjevanje objektivno. Pri posamezni zahtevi je bilo potrebno presoditi, ali se dosega napredek, na podlagi česa je nastal ta napredek in ali je o njem na voljo določeno dokazilo. To je podjetjem pomagalo, da so lahko predlagala konkretne aktivnosti za izboljšanje stanja na določenih področjih.

Pri postopku samoocenjevanja so bila podjetju v pomoč področja, določena s strani standarda, kjer so oblikovali vprašanja. Vsaka od 10 zahtev je lahko dosegla največ 10 točk, pri čemer je bilo število točk odvisno od pomembnosti posamezne zahteve. Pri ocenjevanju uspešnosti uvajanja sistema in dosežkov je bilo na voljo 500 točk. Na podlagi točkovanja je podjetje spoznalo svojo najboljšo prakso, hkrati pa so se lahko primerjali s konkurenco. Pri ocenjevanju dejanskih rezultatov v praksi se je ocenjevala stopnja uresničitve posameznih zahtev standarda. Prav tako pa je bilo potrebno stalno preverjanje, ali so na voljo dokazila.

Pri ocenjevanju so se upoštevale izvedene aktivnosti v preteklih 3 letih. Napredek se je meril vsako leto, pri čemer so jemali drsno obdobje 3 let. Ocenila se je vsaka enota elementa USP S-10, pri končni oceni pa se je izračunala povprečna vrednost.

Tabela 1: Ocenjevalna lestvica posameznega elementa standarda USP S-10

SISTEMSKI VIDIK IN PRAKSA	VREDNOTENJE ODGOVORA				
Sistem je zgrajen	da	pretežno da	delno da	ne	ne
v praksi so rezultati in dokazi	da	pretežno da	delno da	delno da	ne
število točk	10	8	6	4	0

Vir: Sava d.d., 2005, interno gradivo.

Pri doseganju števila točk je razpon segal od 0 do 10 točk. Za posamezno število točk je bil določen kriterij, kjer so se posebej ocenjevali tako sistem kot tudi rezultati. Rezultanta je bila aritmetična sredina obeh.

Tabela 2: Opis ocen za sistem in prakso v učečem se podjetju

točk	opis
0	sistem ni uveden niti na eni ravni, ni dokazov, rezultatov.
4	sistem je v pripravi in ni še uveden, rezultati na ravni podjetja so delno prepoznavni, obstajajo le posamezni dokazi na posameznih ravneh.
6	sistem je delno uveden in razvit samo na ravni podjetja, rezultati na ravni podjetja so delno prepoznavni, dokazi so delno na voljo.
8	sistem je uveden na ravni podjetja, rezultati so pretežno razvidni, dokazi so v glavnem na razpolago.
10	sistem je učinkovito uveden in razvit na vseh ravneh in po celotnem podjetju, rezultati so prepoznavni na vseh ravneh, dokazi so pretežno na razpolago.

Vir: Sava d.d., 2005, interno gradivo.

Za pridobivanje informacij o napredovanju so uporabljali tudi ocenjevanje dinamike in obsega napredka.

Tabela 3: Ocenjevanje dinamike in obsega napredka posameznih področij standarda USP S-10

napredek	realizirano v celoti	velik napredek	znaten napredek	nekaj napredka	ni napredka
število točk	10	8	6	4	0

točk	opis
10	Zahteva je v celoti realizirana.
8	Aktivnosti se izvajajo skozi celotno obdobje, praksa kaže, da so po obsegu izvedene načrtovane aktivnosti v načrtovanih rokih in v velikem obsegu.
6	Aktivnosti so zlasti v zadnjih dveh letih, praksa kaže, da so po obsegu izvedene načrtovane aktivnosti, vendar z nekaj zamudami.
4	Nekaj aktivnosti je izvedenih v zadnjem letu, praksa kaže, da je po obsegu izvedenih le malo načrtovanih aktivnosti in z zamudami.
0	Aktivnosti se še niso začele

Vir: Sava d.d., 2005, interno gradivo.

Ocene so se podale v zbirno tabelo, pri čemer se je uporabljal razpon od 0 do 10 točk. Po opravljenem ocenjevanju se je določilo, katera področja so slabša, zanje so tako pripravili načrt izboljšanja (Sava d.d., 2005, str. 31-33).

1.4 Primerjava teoretičnih modelov učečega se podjetja

Modeli so si med seboj podobni, saj so vsi trije teoretična podlaga za preoblikovanje podjetja v učeče se podjetje. Pri vseh treh teoretičnih modelih so strukturirane faze oziroma elementi, ki pomagajo podjetjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Teoretični modeli predstavljajo strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene.

Model učenja in ravnanja z znanjem razlikuje med dvema procesoma: proces učenja in ravnanja z znanjem. Proces učenja poteka v več fazah in pomaga podjetju ustvariti skupno znanje ter doseči spremembe v delovanju zaposlenih. V primeru, da organizacija želi analizirati učenje, naredi analizo posamezne faze znotraj procesa učenja (Sitar & Lozar, 2007, str. 150). Te faze pomagajo vsem zaposlenim, da izboljšajo svoje znanje in tudi znanje podjetja kot celote. Proces ravnanja z znanjem je aktivnost, s pomočjo katere učenje podjetja poteka na najbolj racionalen način (Sitar & Lozar, 2007, str. 151). To aktivnost uporabljajo predvsem managerji, saj zajemajo funkcije, kot so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Tako imajo boljši pregled nad znanjem posameznika in celotnim znanjem v podjetju

in na podlagi tega tudi vodijo podjetje ter usmerjajo zaposlene v nova potrebna znanja. Proces učenja in ravnanja z znanjem sta torej sestavljena iz različnih faz, ki potekajo zaporedno.

Model standarda USP S-10 je pripravil Inštitut učečega se podjetja kot orodje za preverjanje dosežene stopnje razvoja koncepta učečega se podjetja. Model je sestavljen iz 10 zahtev, na podlagi katerih podjetja spremljajo lasten napredek in ocenjujejo trenutno stanje v podjetju ter na podlagi tega ugotovijo, katera področja je potrebno izboljšati. Namen tega modela je spodbuditi slovenska podjetja k uvajanju učečega se podjetja in s pomočjo tega doseči večjo konkurenčno prednost in poslovno odličnost. Hkrati pa želijo povečati zavedanje o pomenu systemskega vodenja podjetja, razvoja človeških virov, znanja, nenehnega učenja in inovativnosti. S pomočjo koncepta USP je mogoča lažja primerjava med podjetji doma in v tujini. Model USP S-10 je primeren za managerje, saj jim predstavlja dodatno orodje vodenja. Z njim lahko ocenjujejo stopnjo razvoja učečega se podjetja in pripravijo načrt za izboljšanje na določenih področjih. Uvedba modela ima za podjetje kot tudi zaposlene določene koristi, kot so povečana dolgoročna poslovna uspešnost, povečano zadovoljstvo zaposlenih in promocija podjetja doma in v tujini (Sava d.d., 2005, str. 4).

Model FUTURE-O[®] je prav tako kot ostala teoretična modela primerno orodje za managerje, saj je bil osnovan s ciljem pomagati nadrejenim pri udeležanju učečega se podjetja v praksi. Ravno tako kot pri modelu standarda USP S-10 so tudi tukaj v vseh fazah prisotna merila za presojanje uspešnosti. Značilno za model FUTURE-O[®] je, da temelji na molekularnem pristopu, kar pomeni, da vodjem ni potrebno iti zaporedno po fazah, ampak poskuša vključiti vse zaposlene, dokler se podjetje ne spremeni v smeri učenja. Zaradi molekularnega pristopa se podjetja temu modelu lažje prilagajajo, saj lahko elemente po svoje spreminjajo in nadgrajujejo. Poleg tega je tudi strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene (Dimovski et al., 2005, str. 124).

Iz tega je mogoče povzeti, da so si modeli med seboj zelo podobni in težko najdemo razlike med njimi. Model USP S-10 so uvedli v učeče se podjetje Sava d.d. z namenom bolj poglobljenega in sistematičnega ukvarjanja z učenjem. Tako sem izbrala model S-10, saj bom v praktičnem delu podrobneje predstavila podjetje Sava d.d. in kaj jim je ta standard doprinesel.

2 UČEČE SE PODJETJE SAVA D.D.

2.1 Zgodovina in predstavitev podjetja

Podjetje Sava d.d. je bilo ustanovljeno leto 1920 kot družba Atlanta, že naslednje leto pa so jo preimenovali v družbo Vulkan. Takratni družbeniki firme so bili: Peter in Franc Šumi ter

Jožko Veber, ki so bili po poklicu trgovci in Alojz Pirc, izobraženi tehnik. Dejavnost takrat imenovanega podjetja Vulkan je bila usmerjena v izdelovanje pnevmatik, cevi za plinske in vodovodne napeljave ter gumeno-tehničnih izdelkov. Podjetje Sava je bilo že od samega začetka uvozna in izvozna družba, kar je bilo v času 20. stoletja na območju Jugoslavije redkost. V letu 1946 se preimenujejo v Tovarno gumijevih izdelkov Sava in začnejo redno proizvajati avtomobilске zračnice in plašče, poleg tega pa uvedejo program transportnih trakov in klinastih jermenov. Podjetje Sava je bilo za tiste čase inovativno in se je hitro razvijalo. V letu 1965 so začeli izdelovati plašče za višje hitrosti in prve plašče brez zračnic, leta 1974 pa so začeli proizvajati potniške radialne pnevmatike z jeklenim pasom za osebna vozila. V osemdesetih letih postanejo konkurenca svetovno znanim proizvajalcem avtomobilskih pnevmatik ter razvijejo model integralne kakovosti. Leta 1992 pridobijo prvi certifikat SIST ISO 9001. Sava se v naslednjih letih začne pogajati s podjetjem Goodyear Tire & Rubber Company, s katero podpišeta pogodbo in tako postaneta združeni podjetji. Leta 1998 pa že začne poslovati dvoje združenih podjetij in sicer Goodyear Engineered Products Europe, d.o.o. in Sava Tires, d.o.o. (Sava d.d., 2010).

Danes ima Sava kompleksen poslovni sistem, ki je eden izmed največjih v Sloveniji. Poslovno skupino Sava sestavlja matična družba Sava d.d., 27 odvisnih družb ter 2 družbi s skupnim obvladovanjem. Dejavnosti Poslovne skupine Sava so mednarodno konkurenčne in jih lahko razdelimo na pet skupin: gumarstvo, turizem, nepremičnine, naložbene finance in druge dejavnosti, kot so zaposlovanje in usposabljanje invalidov ter upravljanje z energijo. V teh dejavnostih je zaposlenih preko 2300 ljudi. Glavne naloge Poslovne skupine Sava so zagotoviti globalno konkurenčnost in operativno odličnost ter ohraniti vodilni položaj na domačem in svetovnih trgih poleg tega pa tudi razvijati panožna znanja.

Družba Sava d.d. je središče upravljanja, kjer deluje približno 60 zaposlenih. Ti zajemajo upravo, direktorje kompetenčnih centrov znanj in druge strokovnjake. Družba Sava d.d. izvaja tudi dejavnost Naložbenih financ. Aktivno upravljanje skupine temelji na 14. mrežno povezanih kompetenčnih centrih znanj na ravni dejavnosti, poslovne skupine in družbe (Letno poročilo Poslovne skupine Sava, 2009, str. 11).

V podjetju uresničujejo načela trajnostnega razvoja z usmeritvijo v razvoj skupne organizacijske kulture, ki izvirajo iz Savinih vrednot: ustvarjalnost, odličnost, znanje, odgovornost in poštenost. Podjetje posveča veliko pozornosti svojim kadrom. To pomeni, da se usmerjajo v njihov razvoj in uporabljajo različne sisteme, s katerimi spodbujajo motivacijo in zadovoljstvo pri delu (sistem nagrajevanja, vključevanje v različne projekte, udeležbe pri izobraževanju, usposabljanje vodij). Uspešnim sodelavcem pa podelijo nagrade, kot so vzorni sodelavec, delavec družb, delavec Save in manager leta (Sava d.d., 2010).

Poslanstvo Poslovne skupine Sava je usmerjeno v zagotavljanje nenehnega preseganja pričakovanj kupcev, zaposlenih, delničarjev, poslovnih partnerjev in okolja ter v ustvarjanje privlačne priložnosti za zaposlitev najboljših kadrov.

Vizija Poslovne skupine Sava je postati največja vrednost za kupce in najprivlačnejša priložnost za zaposlitev najboljših kadrov.

Dolgoročni razvojni cilji Poslovne skupine Sava so usmerjeni v: trajnostno razvijanje poslovanja, visoko usposobljenost zaposlenih in razvoj kulture visoke učinkovitosti, vzdrževanje portfelja najboljših izdelkov in storitev, optimizacija premoženja skupine, povečanje donosnosti kapitala in dolgoročno zagotavljanje rasti vrednosti finančnih naložb (Sava d.d., 2010).

V Poslovni skupini Sava je zaposlenih 2.370 ljudi. V letu 2009 so ustvarili 23,4 milijona evrov čistega dobička, čisti dobiček Sava d.d. pa je istega leta znašal 27,4 milijona evrov. Poslovna skupina Sava je v letu 2009 dosegla 5- odstotno donosnost kapitala. Na področju strateške prodaje je poslovna skupina ustvarila 172,9 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje, kar je za 22 odstotkov pod načrtovanimi in za 25 odstotkov manj kot v prejšnjem letu (Sava d.d., 2010).

Poslovna skupina Sava d.d. je strateško usmerjena v nenehno izboljševanje in učenje, ki krepi osebno in poklicno rast posameznika (Sava d.d., 2010).

2.2 Standard USP S-10 na primeru podjetja Sava d.d.

Sava ima vse značilnosti učečega se podjetja. Začetki poglobljenega ukvarjanja z učenjem segajo v leto 2000, ko je bilo podjetje eno od ustanoviteljev Inštituta za razvoj učečega se podjetja. Ko je prišlo do nastanka standarda USP S-10, so ga v podjetju Sava d.d. povzeli. S pomočjo standarda se poskušajo preoblikovati v podjetje, ki temelji na sistematičnem učenju, inovativnosti in ustvarjalnosti, ter prenosu znanja na vseh nivojih. To pomeni, da so strategijo usmerili v vseživljenjsko učenje in izobraževanje. Od leta 2007, ko je Inštitut USP prenehal delovati, se v Savi ne ocenjujejo več, vendar še vedno delujejo po principih učeče se organizacije.

V nadaljevanju bom prikazala glavne aktivnosti podjetja, usmerjene v učenje in ravnanje z znanjem po posameznih standardih USP S-10.

2.2.1 Aktivnosti podjetja po posameznih standardih USP S-10

1. Vizija znanja in učenja - središče strateške misli USP

Sava d.d. ima zapisano poslanstvo in vizijo, ki sta na voljo vsem zaposlenim v podjetju. Poleg tega imajo v podjetju tudi pisno opredeljen strateški načrt, njegov povzetek pa je dostopen vsem zaposlenim. Vodstvo določa in objavlja letne poslovne načrte in poročila, ki so znani vsem zaposlenim. Da bi v podjetju podpirali strateške usmeritve Poslovne skupine Sava, so

leta 2003 vzpostavili dolgoročni sistem izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih, ki so ga imenovali Akademija Sava. Poleg tega podpirajo svojo strategijo in poslanstvo z ustvarjanjem privlačnih priložnosti za zaposlitev novih kadrov. V letu 2008 so že 5. leto zapored izvedli program za izdelavo poslovnih načrtov strateških projektov Poslovne skupine Sava. V letu 2009 pa so organizirali delavnico na temo učinkovitega ukrepanja v času recesije zaradi potrebe po prenovi strateških sestankov. Strateški načrt je pisno opredeljen in dostopen preko interneta in internih glasil vsem zaposlenim v podjetju, tako da so ti z njim seznanjeni.

2. Vodenje v učečem se podjetju

Vodje predstavljajo nosilce odgovornosti za uvajanje koncepta učečega se podjetja. V skupini Sava imajo v pomoč vodjem oblikovan tako imenovan Sava dialog, kjer ti spoznajo pomen vrednot in kulture za učenje in prenos znanja. Ta dialog vodjem pomaga zbrati podatke za razvoj potrebnih kompetenc zaposlenih in na podlagi tega tudi pripravljajo načrt za nadaljnje usposabljanje. Voditeljske zmožnosti v podjetju Sava d.d. razvijajo s pomočjo programa Mala šola vodenja, ki je bil v letu 2009 izvajan že 5. leto. Pomembno je, da vodje spodbujajo komunikacijo, tako so v istem letu na področju turizma izvedli tudi usposabljanje s področja internega in medosebnega komuniciranja za direktorje in vodje profitnih centrov, da bi izboljšali interno komunikacijo. Na ta način utrjujejo verodostojnost vodstva in zaupanje vanj.

Vodstvo morajo biti pozorno pri zaposlovanju, da izbere prave ljudi, ki spoštujejo nenehno učenje. Še posebej pazijo na izbiranje vodij kompetenčnih centrov in skrbnikov znanj, ki prenašajo vrednote na svoje sodelavce in jim predstavljajo zgled. Poleg tega imajo tudi pomembno vlogo pri oblikovanju strategije. V letu 2008 so direktorji družb in kompetenčnih centrov izvedli delavnice za prenovu strategije in povečanja inovativnosti, kjer so iskali ideje za povečanje dodane vrednosti posameznih družb in kompetenčnih centrov znanj. Vsako leto nekaj zaposlenih na vodilnih mestih napotijo na usposabljanje v tujino, nekaj pa jih vključijo v program usposabljanja, kjer se naučijo, kako prepoznavati in obvladovati stres. V letu 2009 so s pomočjo Poslovne Akademije Finance sponzorirali predavanje priznanega učitelja javnega nastopanja Jerrya Weissmana. Predavanja se je udeležilo preko 80 sodelavcev iz Poslovne skupine Sava. Tudi v prihodnje nameravajo posvetiti veliko pozornosti razvoju veščin javnega nastopanja in komuniciranja, ki jih managerji potrebujejo pri svojem delu.

Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi poteka na 2 načina: posredno in neposredno. Enkrat mesečno poteka neposredna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi ob dnevu odprtih vrat. Posredna komunikacija pa poteka preko delavskih posredništev in sindikatov ter preko rednih posvetovanj s sveti delavcev posameznih družb.

3. Organizacijska kultura USP

V podjetju Sava d.d. organizacijska kultura predstavlja strateški temelj, ki ga v podjetju redno ocenjujejo in analizirajo. O rezultatih ugotovitev in ukrepih za spremembe so zaposleni obveščeni preko internih glasil. Organizacijsko kulturo v podjetju Sava d.d. gradijo načrtno s pomočjo plana izobraževanja in selekcijskih postopkov. Podjetje ima postavljen sistem

vrednot, ki so ga prenovili in še jasneje izoblikovali. Njihove vrednote so: poštenost, odgovornost, znanje, ustvarjalnost in odličnost. Veliko pozornosti posvečajo kupcem, saj so ti eden izmed glavnih dejavnikov v poslanstvu in viziji podjetja. V podjetju tako nenehno preverjajo zadovoljstvo kupcev s pomočjo programa CRM in skrbijo tudi za povečanje letnega. Redno spremljajo tudi odnose med vodstvom in zaposlenimi, ti pa ga večinoma ocenjujejo pozitivno.

V podjetju spodbujajo interno komunikacijo, s katero ne želijo samo informirati, ampak tudi motivirati, spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kakovosti in hkrati vzgajati ter navduševati zaposlene. S tem ustvarjajo pozitivno vzdušje in povečujejo pripadnost v podjetju. V letu 2009 so po prenovi sistema vrednot posvetili komunikacijski program širjenju vrednot, ki so temelj organizacijske kulture in poslovne strategije. Veliko pozornosti so namenili tudi osebni komunikaciji. V letu 2008 in 2009 so izvajali delavnice za razvoj mehkih veščin, razgovore in delavnice za zmanjšanje bolniške odsotnosti ter za razvoj medosebnih odnosov.

4. Sistemski pristop pri vodenju sprememb

V podjetju Sava d.d. načrtno in celovito izvajajo nenehne izboljšave po vseh ravneh in procesih. To jim omogoča sistem 20 ključev, ki so ga uvedli na področju gumarstva. S pomočjo sistema poudarjajo prenos izkušenj, ciljno vodenje z dvosmerno komunikacijo, sodelovanje vseh zaposlenih pri procesih itd. Z uporabo metode 20 ključev so ustvarili skupine, ki stremijo k izboljšavam. Te skupine so postale zelo uveljavljene, zlasti pri prenosu in uporabi znanja (Sitar & Lozar, 2007, str. 154). V podjetju Sava d.d. tako vsak mesec pripravljajo poročila in analize o izvajanju stalnih izboljšav za vsako poslovno funkcijo. Zaposlene usposablja za uporabo metod in tehnik za nenehno izboljševanje, ki jih ti pri svojem delu redno uporabljajo.

5. Motivacijsko okolje v učečem se podjetju

V podjetju Sava d.d. skušajo motivirati zaposlene s pomočjo materialnih in nematerialnih spodbud. V ta namen imajo izoblikovan pravilnik o nagradah in priznanjih. V letu 2008 so uspešnim zaposlenim podelili 568 nagrad Vzorni sodelavec, 7 nagrad Delavec Save, 5 nagrad Delavec družbe in 1 nagrado Manager leta. Na področju turizma zaposlene spodbujajo, da se udeležijo strokovnih tekmovanj. Zaposleni se tako vsako leto udeležijo gostinskih tekmovanj (gostinsko turistični zbor, olimpijada, bogračijada, itd.) in osvojijo več nagrad za dosežena prva 3 mesta ter dobijo za to izplačano denarno nagrado podjetja Sava. Prav tako pa v Poslovni skupini Sava poskušajo spodbuditi svoje zaposlene, da bolje izkoristijo svoj delovni čas. V letu 2009 pa so podelili 215 nagrad Vzorni delavec, 6 nagrad Delavec družbe, 5 nagrad Delavec Save ter nagradi Manager leta in Manager znanja.

Motivacijo zaposlenih spodbujajo in nagrajujejo uporabo novih znanj s pomočjo že omenjenega letnega razgovora Sava dialog in Akademije Sava. Z novim znanjem skušajo dvigniti inovativnost in notranje podjetništvo, poleg tega pa spodbujajo tudi dvig

kvalifikacijske stopnje s pomočjo razpisov za študij ob delu. Podjetje Sava je imetnik certifikata Družini prijazno podjetje. S tem projektom uveljavljajo 14 ukrepov, s katerimi poskušajo zaposlenim olajšati usklajevanje starševstva s službenimi obveznostmi. Na ta način povečujejo motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost podjetju.

6. Organizacijsko učenje

Kot sem že zapisala, znanje podjetju Sava d.d. predstavlja vrednoto. Torej jim je pomembno, da imajo opredeljeno politiko in cilje izobraževalne dejavnosti. Analiza znanja poteka s pomočjo matrike veščin, ki je bila v kadrovske službi zasnovana leta 2001. Ta sistem je računalniško podprt in prikaže usposobljenost posameznika. Vsako leto jo dopolnjujejo s potrebami po novih znanjih. Pri tem jim pride prav gumarska in turistična šola. Gumarska šola je potrebna predvsem pri uvajanju novih zaposlenih, saj drugače ni možno pridobiti teh znanj. Pri planiranju učenja je pomembno tudi potrebno znanje, ki ga zaznavamo skozi poslovanje in trende. V Savi se to odraža preko šole turizma in gumarstva, ki sta nastali zaradi pomanjkanja določenih znanj na trgu. Ideje o uvedbi različnih metod izobraževanja so plod holdinga, ki ga podpira uprava. Sava prav tako prijavi vsak projekt na različne razpise za evropska sredstva, kjer EU presoja njihovo odličnost. Pri tem so zelo uspešni in si tako pridobijo nekaj sredstev za izvedbo projektov.

Izobraževanje je v podjetju Sava d.d. nenehen proces, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Ti lahko potrdijo, da obstaja povezava med izobraževanjem in napredovanjem v karieri. V podjetju so določeni programi izobraževanja, kjer izobražujejo ključne ljudi za prevzem ključnih vlog.

V letu 2009 so zaradi spremenjenih gospodarskih razmer organizirali različna usposabljanja in izobraževanja za učinkovitejše ukrepanje v času recesije, kot je na primer ukrepanje delodajalcev na delovno pravno področju v kriznih časih.

7. Gospodarjenje z znanjem

Gospodarjenje z znanjem zajema sistem pridobivanja, shranjevanja (podjetje ga najbolj potrebuje), prenosa in varovanja znanja.

V poslovni skupini Sava se pridobivanje znanja odraža v najbolj uporabljenih tečajih usposabljanja, tiskem delu, izobraževanju zaposlenih, različnih tematskih delavnicah, forumih, notranje organiziranih šolah z namenom zvišati raven znanja na vseh ravneh in področjih v podjetju. V podjetju Sava se je dobro razvilo e-učenje, ki omogoča dostop do baz znanja, kjer so naložene vse potrebne informacije za zaposlene. E-učenje je kombinacija učenja preko učnih vsebin, ki so dostopni preko računalnikov in učenja v učilnicah. S pomočjo e-učenja so organizirali tudi računalniške tečaje.

V skupini Sava se shranjevanje kaže v tem, da vse podatke in dokumentacijo nalagajo na mrežo. V vsakem podjetju obstaja tudi tiho znanje, ki ga je težko zajeti, v Savi si pomagajo z

matriko veščin, ki pokaže njihove nosilce, ti pa imajo določeno znanje in ga lahko prenašajo na svoje sodelavce. Poleg tega tako imenovani nosilci znanj oblikujejo tudi priročnike, v katerih je tiho znanje podjetja in ti se potem uporabljajo v notranje organiziranih šolah. E-učenje je najbolj tipična oblika kodiranja znanja. Za njegovo podporo v Savi uporabljajo »Learning Management System« (LMS) sistem SITOS. Ta sistem je zelo koristen za uporabnike, saj jih obvešča preko novic, oglasnih desk, omogoča shranjevanje podatkov v forum, izdelavo baze znanja, poleg tega pa uporabniki tam lahko zastavljajo različna vprašanja in odgovore ter si tako izmenjujejo znanje.

Pri prenosu znanja imajo v podjetju Sava veliko vlogo Kompetenčni centri, ki so jih ustanovili leta 2001. Ti omogočajo prenos tihega in eksplicitnega znanja. Kompetenčni centri so prisotni na 14 področjih. Vloga kompetenčnih centrov je velika in zajema skrb za razvoj in povezovanje znanja iz različnih področij ter prenos znanja iz enega področja na druga področja, tam, kjer to znanje ni prisotno. Poleg tega pa skrbijo za priliv znanja iz tujine in so svetovalni organ ravnateljstva.

Z namenom prenosa znanja so v podjetju Sava ustanovili dve šoli gumarstva in turizma, ki sta organizirani znotraj podjetja. V obeh šolah so določili skrbnike znanj, ki skrbijo za prenos znanja. Potreba po ustanovitvi gumarske šole se je pojavila, ko so zaprli srednjo gumarsko šolo in je tako začelo primanjkovati primerno usposobljenega kadra. Cilj gumarske šole je predvsem širiti znanje na področju gumarske tehnologije in na ta način izboljšati tudi izobrazbeno strukturo zaposlenih. V okviru šole je bil leta 2007 izveden projekt »Rubber knowledge« oziroma gumarsko znanje, organiziran znotraj projekta Leonardo da Vinci. V okviru projekta so ustvarili lastne priročnike in elektronsko učno vsebino, ki jo v okviru programov usposabljanja uporabljajo kot študijsko gradivo. Tudi v prihodnje bodo še krepili prenos strokovnega znanja med zaposlenimi.

Prenosu znanja služi tudi Akademija Sava. Zaposlene so razdelili v 7 skupin, kjer za vsako skupino pripravljajo usposabljanje. V Akademiji je mogoče zaslediti različne programe. Pripravljajo tudi poučevanje financ za tiste, ki nimajo izkušenj s tega področja, šolo vodenja ter izobraževanje na področju aktualne tematike. Poleg tega imajo program za »Perspektivne sodelavce«, ki delajo na strateških projektih po načelu »learning by doing« oziroma učenje skozi izvedbo. V podjetju imajo organiziran tudi projekt »Sava Train«, ki je dober primer izmenjevanja znanja na različnih področjih. Ta projekt je zasnovan tako, da spodbuja razvoj zaposlenih, inovativnost, boljše procese in se sklada s konceptom učeče se družbe. Preko izmenjevanja znanja na ta način prihaja tudi do novih idej, poslovnih priložnosti (Sitar & Lozar, 2007, str. 152-155).

8. Merjenje učinkovitosti naložb v znanje

V letu 2008 je v podjetju Sava povprečno število ur na zaposlenega znašalo 72, ki so jih namenili usposabljanju, za njegovo izvedbo pa so namenili 150 evrov na zaposlenega. Vlagajo v formalno in tudi neformalno izobraževanje. V letu 2008 je bilo 86 zaposlenih

vključenih v proces študija ob delu, ki ga je financiralo podjetje. V letu 2009 pa je bilo povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega 41. Za izvedbo usposabljanj so investirali približno eno tretjino sredstev več kot v letu 2008, kar znaša 194 evrov na zaposlenega. Povečanje investicij je šlo predvsem na račun usposabljanja na področju marketinga in prodaje v dejavnosti turizem. 97 zaposlenih je bilo vključenih v proces študija ob delu, ki ga ja znova financiralo podjetje

9. Poslovna uspešnost in privlačnost USP

Da bi v skupini Sava laže izvajali kontrolo, so leta 2001 uvedli metodo Uravnoveženega sistema kazalnikov, pri čemer je bilo določenih 50 kazalnikov na vseh področjih. Kazalniki so se izkazali pomembni za spremljanje napredka v učenju, ti so na primer : fluktuacija, stroški dela, izobraževanja, spremenljivi del plače, zadovoljstvo na delovnem mestu itd. Nekateri od teh vključijo v sistem SAP, ki služi informiranju ravnateljev. S pomočjo kazalnikov se kadrovikom vsako leto določijo cilji, če so ti uresničeni ali ne, pa vsak mesec ali vsake pol leta poročajo svetu direktorjev, poslovodstvu in upravi. Ti kazalniki kažejo v zadnjih 3 letih pozitiven trend v primerjavi s konkurenco. Podjetje se po rezultatih merjenja SiOK uvršča med ugledna in ima različna priznanja in odlikovanja na ravni gospodarskih združenj, države in svetovnih ustanov.

10. Osebnostna in poslovna priložnost vsakomur

V letu 2008 so povišali osnovne plače, tako da je 585 zaposlenih napredovalo horizontalno ali vertikalno. Naslednje leto pa je tako napredovalo 387 delavcev. V podjetju spremljajo, ocenjujejo in poskušajo izboljšati razvoj sistema napredovanja, zato so predlagali novega. S pomočjo Akademije Sava skrbijo za poslovno in osebno rast zaposlenih. V podjetju so izdelani tudi individualni razvojni načrti s pomočjo letnih razgovorov, ki jih redno opravljajo. Na podlagi seznama naslednikov top managementa planirajo nasledstva. Po rezultatih SiOK so ugotovili, da se povprečni indeks zadovoljstva zaposlenih z dostopnostjo do znanja povečuje, poleg tega pa se povečuje tudi splošna stopnja zadovoljstva (Sava d.d., 2008-2009, interni vir).

2.2.1 Sistem (samo)ocenjevanja v podjetju Sava d.d.

Podjetje Sava d.d. je v okviru standarda USP S-10 uporabljala sistem samoocenjevanja in na ta način sproti spremljala lasten napredek pri razvoju učečega se podjetja. S pomočjo ocenjevanja podjetje ugotovi, v kolikšni meri je izkoriščeno znanje in sposobnosti zaposlenih ter stopnja hitrosti in smer notranjih sprememb za doseganje poslovne odličnosti. Leta 2007 so opravili zadnjo meritve po 10 elementih standarda, saj je istega leta prenehal delovati Inštitut USP. Kljub temu še vedno delujejo po principih učeče se organizacije in poglobljajo sistematično ukvarjanje z znanjem, le formalnega certificiranja v podjetju ne izvajajo več.

Ocen, ki so jih pridobili v podjetju s pomočjo internih meritev, ne morem objaviti, saj gre za poslovno skrivnost, lahko pa opisno komentiram, kako uspešni so bili po posameznih področjih. Glede na ocene meritev iz leta 2007 je mogoče razbrati, da so v podjetju posvečali veliko pozornosti vsem 10 elementom standarda. Ocene so visoke in gre le za manjša odstopanja. Sistem je skoraj pri vseh elementih uveden na ravni podjetja, pri nekaterih tudi učinkovito uveden in razvit na vseh ravneh in po celotnem podjetju. Rezultati so pretežno razvidni, dokazi so v glavnem na razpolago. Gledano z vidika celote posameznega elementa so najbolj uspešni na področju systemskega pristopa pri vodenju sprememb in dajejo velik poudarek osebnosti in poslovni priložnosti vsakomur. Slabše, vendar še vedno z dovolj visoko oceno so se odrezali na področju motivacijskega okolja v učečem se podjetju in na področju merjenja učinkovitosti naložb v znanje. Iz meritev je mogoče povzeti, da je Sava d.d. uspešno učeče se podjetje.

Splošno gledano so sistem učečega podjetja zelo uspešno uvedli v podjetje in se poglobili v vsak element standarda posebej. S pomočjo standarda S-10 so se začeli sistematično ukvarjati z učenjem. Njihov sistem je kompleksen, saj imajo izoblikovanih veliko programov, aktivnosti, zaposleni imajo na razpolago veliko informacij. S pomočjo standarda je vodstvo spodbudilo komunikacijo med zaposlenimi in njihov osebni razvoj. Veliko pozornosti posvečajo učenju in timske delu, hkrati pa so usmerjeni k nenehnemu izboljševanju. V podjetju imajo zgrajen celovit motivacijski sistem in tako povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, prav tako pa razvijajo tudi nov sistem napredovanja. Podjetje veliko časa, truda in denarja vlaga v poklicni in osebni razvoj posameznika, za dosežke pa jih tudi primerno nagradjuje. Vse to prispeva k povečanju njihove konkurenčne prednosti in ugleda doma ter v tujini.

SKLEP

Učečo se organizacijo avtorji opredeljujejo različno, vendar je vsem opredelitvam skupno učenje. Organizacijsko učenje vključuje določene aktivnosti in je prisotno v vseh organizacijah, učeča se organizacija pa je le posebna oblika organizacije, ki ima sposobnost prilagajanja v okolju. Ta sposobnost izvira iz posameznikov, ki se nenehno učijo.

Uvajanje koncepta učečega se podjetja v praksi ni enostavno in večkrat povzroča težave. Strokovnjaki so na tem področju razvili različne modele, ki so v pomoč podjetjem, kot so model učenja in ravnanja z znanjem, model FUTURE-O[®] in model standarda USP S-10. Ti modeli so si med seboj podobni in imajo skupen namen, saj služijo podjetjem kot teoretična podlaga in jih hkrati spodbujajo, da se odločijo za pot k učečemu se podjetju. Vendar se ti modeli v svojih značilnostih tudi razlikujejo. Za podrobnejši opis sem izbrala standard S-10, saj so ga uspešno vpeljali v podjetje Sava d.d., ki ga v praktičnem primeru bolj poglobljeno obravnavam.

Podjetje Sava d.d. je imelo burno zgodovino in bilo že za tiste čase inovativno, zato se je hitro razvijalo. Danes je Sava eden izmed največjih poslovnih sistemov v Sloveniji. Ukvarjajo se z različnimi mednarodno konkurenčnimi dejavnostmi, kot so gumarstvo, turizem, nepremičnine, naložbene finance in druge dejavnosti. Začetki njihovega poglobljenega ukvarjanja z znanjem segajo v leto 2000, ko so skupaj z Gospodarsko zbornico in 18 slovenskimi podjetji ustanovili Inštitut za razvoj učečega se podjetja. Danes Inštitut ne deluje več, zato so tudi prenehali z uporabo standarda v podjetju, vendar še vedno delujejo po konceptu učeče se organizacije in so zavezani stalnemu učenju te poglobljanju znanja. Ta standard jim je omogočil, da so se začeli sistematično ukvarjati z znanjem in na ta način pripomogli k uspešnosti in prepoznavnosti podjetja doma in v tujini. Njihove aktivnosti na področju učenja sem primerno umestila med 10 elementov standarda. V podjetju imajo izoblikovano matriko veščin, e-učenje, organizirali so Kompetenčne centre, ustanovili šolo turizma, gumarstva in Akademijo znanja ter veliko drugih programov in sistemov, ki omogočajo sistematično ukvarjanje z znanjem.

V podjetju Sava izvajajo sistem samoocenjevanja na podlagi 10 elementov standarda, ki jim pomaga spremljati lasten napredek pri razvoju v učeče se podjetje. Zadnje meritev so opravili leta 2007 in iz teh ocen znotraj podjetja je mogoče ugotoviti, da vsem elementom posvečajo veliko pozornosti. Sistematično ukvarjanje z znanjem se jim obrestuje, saj le-ta pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Usmerjeni so k nenehnemu izboljševanju, timskega delu, veliko časa posvečajo komunikaciji. Predvsem pa so osredotočeni na poklicni in osebni razvoj posameznikov. Iz teh ugotovitev je mogoče povzeti, da je Sava d.d. kot učeče se podjetje, ki vedno bolj pogloblja ukvarjanje z znanjem, uspešno in globalno prepoznavno.

LITERATURA IN VIRI

1. Davenport, Th. O. (1999). *Human Capital*. San Francisco.
2. Dibella, A. J. & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn : an integrated strategy for building learning capability* (1th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Dimovski, V. & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 702-705.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 80.
7. Jaklič, M. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
8. Letno poročilo Poslovne skupine Sava (2009). Najdeno 22. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.sava.si/odnosi-z-delnicarji/letno-porocilo.html>
9. Možina, S. (1994). *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*. Najdeno 28. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/strokovniclanki.asp>
10. Možina, S., et al.(2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
11. Rebelo, T. M. & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*, 15(4), 301.
12. Sava d.d. (2008). *Kadrovsko letno poročilo Poslovne skupine Sava* (interno gradivo). Kranj: Sava d.d.
13. Sava d.d. (2009). *Kadrovsko letno poročilo Poslovne skupine Sava* (interno gradivo). Kranj: Sava d.d.
14. Sava d.d. (2010). Najdeno 19. maja na spletnem naslovu <http://www.sava.si/>

15. Sava d.d. (2007). *Ocene meritev po 10 področjih standarda USP S-10* (interno gradivo). Kranj: Sava d.d.
16. Sava d.d. (2005). *Standard učeče se organizacije- podjetja USP S-10* (interno gradivo). Kranj: Sava d.d.
17. Sitar, A. S. & Lozar, T. (2007). *Analiza učenja in ravnanja z znanjem v skupini Sava*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
18. Teare Richard. (1997). Enabling organizational learning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 315.

PRILOGE

Priloga 1: Ocenjevalni listi kot primer za ocenjevanje po desetih področjih

1. VIZIJA ZNANJA IN UČENJA – SREDIŠČE STRATEŠKE MISLI USP

Ciljno področje	1	Vizija znanja in učenja – središče strateške misli USP	dokazilo	ocena
		Učeče se podjetje ima:		
Definicija standarda	a)	izjavo o poslanstvu, vizijo podjetja, vizijo znanja in učenja		
Vprašanje za presojo		ali je izjava o poslanstvu in vizija podjetja pisno opredeljena, objavljena, dostopna vsem zaposlenim, ali zaposleni poznajo vsebino; ali je vizija znanja in učenja vključena v vizijo podjetja;		
Dokazila		pisna izjava poslanstva, vizije podjetja,	DA	
		zapis o objavi poslanstva in vizije,	DA	
		stalni dostop do pisne izjave poslanstva in vizije,	DA	
		intervju z zaposlenimi o poznavanju poslanstva in vizije,	DA	
		poslanstvo in vizija znanja ter učenja sta opredeljena v pisni obliki,	DA	
		za dosego vizije so opredeljeni kazalniki,	DA	
		analize uresničevanja strateških načrtov,	DA	
		strateški načrti za več obdobj	DA	
		idr.		
Ugotovitve	1	izjava o poslanstvu in vizija podjetja sta opredeljeni, objavljeni, dostopni in vgrajeni v strateški načrt	strategija	10
	2	izjavo o poslanstvu in viziji podjetja zaposleni poznajo	analiza merjenj org. kulture	8
	3	izjava o poslanstvu, vizija znanja ter učenja je pisno opredeljena	kadrovska strategija	10
	4	v postopke priprave in izdelave strateškega načrta so vključeni zaposleni	program delavnic za prenovu strategije	10
	5	podjetje ima strateške načrte za več obdobj	strategija	10
Ocena		Skupaj		10
Definicija standarda	b)	strateški načrt, ki se osredotoča na določene sposobnosti, ki podpirajo izbrane strategije		
Vprašanje za presojo		ali je strateški načrt pisno opredeljen, objavljen, njegov povzetek dostopen vsem zaposlenim, ali zaposleni v grobem poznajo vsebino strateškega načrta; ali strateški načrt opredeljuje potrebna strateška znanja in sposobnosti, ki jih je potrebno razviti		

Se nadaljuje

Nadaljevanje

		ali je vodstvo določilo in objavilo letne poslovne cilje, ali so letni poslovni načrti in letna poslovna poročila znana vsem zaposlenim, ali so sestavni del letnih načrtov načrti in programi usposabljanja in izobraževanja, ali merila uspešnosti določajo p		
Dokazila		strateški načrt,	DA	
		zapis o objavi strateškega načrta,	DA	
		prost in stalen dostop do povzetka strateškega načrta,	DA	
		intervju z zaposlenimi o poznavanju strateškega načrta,	DA	
		letni poslovni načrt,	DA	
		letno poročilo,	DA	
		zapis o objavi letnega poslovnega načrta in letnega poročila,	DA	
		merila uspešnosti za doseganje strateških in letnih ciljev,	DA	
		zapis o seznaitvi zaposlenih o letnem načrtu/ letnem poročilu,	DA	
		razvojni projekti, ki podpirajo strateške cilje,	DA	
		zapisi o strateških konferencah	DA	
		idr.		
Ugotovitve	6	povzetek SN je objavljen, dostopen, vsebino zaposleni poznajo	interna glasila, internet	10
	7	letni poslovni cilji in poročila o njihovem uresničevanju so določena, objavljena, dostopna, zaposleni so vključeni v pripravo in z njihovo vsebino seznanjeni	cilji Kcjev in strateški cilji	10
	8	SN opredeljuje osnove in potrebe za strateška znanja	strategija	8
	9	strateški načrt opredeljuje politiko HRM, strateška znanja in potrebne sposobnosti ljudi	strategija	10
	10	merila za doseganje strateških in letnih poslovnih ciljev so določena, objavljena, zaposleni poznajo rezultate in kazalnike	kazalniki uspešnosti, MBO	10
Ocena		Skupaj		10
Definicija standarda	c)	opredeljen načrt uvajanja in izvajanja koncepta "uččega se podjetja"		
Vprašanje za presojo		ali ima podjetje pisno opredeljen koncept uččega se podjetja oz. načrt njegovega uvajanja in izvajanja, ali so z odločitvijo o pristopu k USP in cilji seznanjeni zaposleni, ali načrt opredeljuje odgovornosti za izvedbo koncepta in povezave z drugimi sis		
Dokazila		sklep o uvajanju koncepta USP,	DA	
		načrt (program) uvajanja USP,	NE	
		pisna informacija zaposlenim o pristopu k uvajanju USP,	DA	
		zapis o seznaitvi zaposlenih o pristopu k uvajanju USP,	DA	
		intervju z zaposlenimi,	DA	

Se nadaljuje

Nadaljevanje

		letni programi,	NE	
		opisi delovnih mest	DA	
		sklep o odgovornostih razvijanja koncepta USP.	DA	
Ugotovitve	11	Vodstvo je sprejelo načela oz. zavezo o uvajanju koncepta USP	sklep uprave Sava d.d.	10
	12	Vodstvo ima načrt (program) uvajanja USP, ki opredeljuje postopke, nosilce, odgovornosti, roke ter način nadzora nad izvajanjem načrta	kadrovska strategija	6
	13	Zaposleni so vključeni v postopke priprave ciljev in načrtov in so seznanjeni z odločitvijo o pristopu k USP, cilji in načrti	interna glasila	8
	14	Načrt opredeljuje povezave z drugimi sistemi vodenja v podjetju	kadrovska strategija	6
Ocena		Skupaj		8

2. VODENJE V USP

Ciljno področje	2	Vodenje v USP	dokazilo	ocena
		V učečem se podjetju so vodje:		
Definicija standarda	a)	nosilci odgovornosti za uvajanje koncepta USP spodbujajo interaktivne razprave in učenje o strategijah USP		
Vprašanje za presojo		ali lahko vodje na vseh ravneh podjetja predstavijo rezultate uvajanja koncepta USP po posameznih aktivnostih in fazah uvajanja; ali vodje ugotavljajo odstopanja v realizaciji programa uvajanja koncepta USP; ali spodbujajo nenehni razvoj koncepta USP;		
Dokazila		načrt (program) uvajanja koncepta USP,		
		poročilo o uvajanju koncepta USP,		
		korektivni in preventivni ukrepi,		
		pisne informacije zaposlenim o uvajanju koncepta USP,	DA	
		poročila o usposabljanju,	DA	
		poročila o problemskih razpravah na temo strategij,	DA	
		poročila o vodstvenem pregledu,	DA	
		intervju z zaposlenimi	DA	
		idr.		
Ugotovitve	1	vodje so opredeljeni kot nosilci odgovornosti za uvajanje koncepta USP	letni razgovor Sava Dialog	8
	2	vodje spodbujajo komuniciranje, razprave in učenje o strategijah in načinih realizacije strategij	delavnice za izdelavo strategij, zbori zaposlenih	10
	3	aktivnosti za uvajanje koncepta USP se izvajajo v skladu z načrtom, vodje imajo dokazila o učinkih uvajanja	letni razgovor Sava Dialog	8

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	4	vodje ugotavljajo odklone od načrtovanih aktivnosti in sprejemajo ustrezne ukrepe	periodično preverjanje letnih razgovorov	6
	5	vodje poročajo o stopnji realizacije po vertikali	svet direktorjev	10
Ocena		Skupaj		8
Definicija standarda	b)	spodbujevalci učenja, svetovalci in trenerji pri osebnem razvoju sodelavcev, razvijanju in uvajanju timskega dela		
Vprašanje za presojo		ali vodje prepoznavajo bistvene kompetence sodelavcev, timov in potrebe po njihovem usposabljanju ter razvoju, načrtno razvijajo njihova znanja, veščine, spretnosti in sposobnosti ter zagotavljajo njihovo vzdrževanje;		
		ali vodje redno vrednotijo učinke dela in razvoja svojih sodelavcev;		
Dokazila		pisni predlogi vodij službam za izobraževanje o potrebah podrejenih za usposabljanje in izobraževanje,	DA	
		pregled sklepov o mentorstvu vodij v konkretnih primerih,	DA	
		pregled realiziranih izboljšav po posameznih vodjih,	DA	
		predlogi vodij za nagrajevanje,	DA	
		predlogi vodij za napredovanje zaposlenih,	DA	
		zapisi vodij o razvoju kompetenc sodelavcev,	DA	
		pregled projektov s timskim načinom dela na ravni vodje,	DA	
		intervju z zaposlenimi, zapisi delovnih sestankov,	DA	
		predlogi ukrepov za odlike v programih usposabljanja in izvajanja stalnih izboljšav, ki jih podajo vodje	DA	
		idr.		
Ugotovitve	6	vodje prepoznavajo bistvene kompetence sodelavcev in timov	letni razgovor Sava Dialog	10
	7	prepoznavajo potrebna znanja (kompetence) za razvoj posameznika in skupin	letni razgovor Sava Dialog	8
	8	spodbujajo učenje in osebni razvoj sodelavcev	letni plan izobraževanj	8
	9	spodbujajo timsko delo v svoji enoti	delavnice timsko delo	8
	10	redno vrednotijo učinke dela in razvoja svojih sodelavcev in jih nagrajujejo na podlagi znanja, ustvarjalnosti in podjetnosti	predlogi napredovanj	8
Ocena		Skupaj		8
Definicija standarda	c)	tisti, ki iščejo konsenz o ključnih vprašanjih med vplivnimi udeleženci podjetja in v reševanje "problemov" vključujejo širši krog zaposlenih		
Vprašanje za presojo		ali so v sprejemanje ključnih odločitev, ki so pomembne za rast in razvoj podjetja vključeni vplivni udeleženci, oz. širši krog zaposlenih;		
Dokazila		pregled delavnic na temo ključnih vprašanj podjetja,	DA	

Se nadaljuje

Nadaljevanje

		poročila o reševanju "problemov" delovnih skupin ,	DA	
		pregled pisnih in "v živo" informacij zaposlenim o ključnih odločitvah v podjetju,	DA	
		zapisi o predstavitev ključnih vprašanj zaposlenim,	DA	
		intervju z zaposlenimi,	DA	
		zapisi o skupnih posvetovanjih s sindikati in svetom delavcev,	DA	
		zapis o obstoju "Razvojne koalicije",		
		letno poročilo	DA	
		idr.		
Ugotovitve	11	vodje vključujejo svoje sodelavce v reševanje ključnih problemov	zapisi sestankov (ISO standard, 20 ključev)	8
	12	vodje so moderatorji razprav o ključnih vprašanjih podjetja	zapisi sestankov (ISO standard, 20 ključev)	8
	13	vodstvo vključuje sindikate in svet delavcev v postopke sprejemanja ključnih odločitev	zapis s sestankov koordinacije s predstavniki delavcev	10
	14	v organizaciji obstoja Razvojna koalicija		
Ocena		Skupaj		9
Definicija standarda	d)	usmerjeni k lastnemu napredku		
Vprašanje za presojo		ali se meri uspešnost managementa z izbranimi kazalci, ki izhajajo iz ključnih ciljev poslovanja, (kot so npr.: rast poslovanja, donosnost, profesionalni razvoj sodelavcev, timski koncept, kakovost idr. ali so vodje svojim sodelavcem vzor strokovnosti, sa		
Dokazila		sistem merjenja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja,	DA	
		pregled izbranih kazalcev za merjenje uspešnosti in učinkovitosti vodij oz. njihovih enot (n.pr. orodje BSC),	DA	
		ocene vodij po modelu 360 stopinj,	DA	
		poročilo o pregledu vodstva,	DA	
		poročilo o letnem pogovoru,	DA	
		osebni načrt razvoja,	DA	
		poročilo oz. analiza anket z zaposlenimi o zadovoljstvu z vodji, odnosi in o nagrajevanju,	DA	
		intervju z zaposlenimi	DA	
		idr.		
Ugotovitve	15	vodje imajo sistem merjenja napredka za enoto in za vodje enot, ki vključuje finančne in nefinančne kazalnike	Managerski Informacijski Sistem	10
	16	kazalniki rasti in razvoja enote, ki jo vodijo, kažejo pozitiven trend v obdobju zadnjih teh let	poslovna poročila	10
	17	povprečna ocena zaposlenih o kakovosti vodenja kaže pozitiven trend v zadnjih treh letih	rezultati merjenja SiOK	10
Ocena		Skupaj		10

Vir: Sava d.d., 2007, interno gradivo.