

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MATEJA JENIČ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE: PRIMER
BANKE SKB**

Ljubljana, julij 2009

MATEJA JENIČ

IZJAVA

Študentka Mateja Jenič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02. 07. 2009

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 UČENJE IN VLOGA ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	4
1.1 Učenje.....	4
1.1.1 <i>Individualno učenje</i>	5
1.1.2 <i>Učenje timov</i>	5
1.1.3 <i>Učenje na ravni organizacije</i>	6
1.1.4 <i>Vrednotenje učenja in znanja</i>	7
1.4 Vloga znanja v organizaciji.....	8
1.5 Intelktualni kapital.....	12
2 UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	13
2.1 Opredelitev pojma učeče se organizacije.....	13
2.2 Značilnosti učeče se organizacije.....	16
2.2.1 <i>Interaktivni elementi učeče se organizacije</i>	16
2.2.2 <i>Situacijski elementi učeče se organizacije</i>	18
2.3 Lastnosti in spretnosti managerja učečega se podjetja.....	20
2.4 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije – model FUTURE-O [®]	23
2.4.1 <i>Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije učeče se organizacije</i>	24
2.4.2 <i>Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije</i>	26
2.4.3 <i>Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev</i>	27
2.4.4 <i>Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja</i>	29
2.4.5 <i>Oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije</i>	30
2.4.6 <i>Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov</i>	32
2.4.7 <i>(Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture</i>	34
2.5 Ključne razlike med »staro« in »učečo se« organizacijo.....	35
3 SODOBNI PRISTOP SPREMLJANJA USPEŠNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	37
3.1 Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa.....	37
3.2 Predračunavanje na podlagi aktivnosti.....	38
3.3 Poslovanje na temelju analize aktivnosti.....	38
3.4 Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnih učinkov.....	39
3.5 Koncept ciljnih stroškov.....	39
3.6 Teorija omejitev.....	40
3.7 Benchmarking – primerjanje z najboljšimi (v panogi).....	40
3.8 Koncept »ravno ob pravem času« (JIT).....	40
3.9 Celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM).....	41
3.10 Koncept nenehnih izboljšav poslovanja.....	41
3.11 Prenova poslovnih procesov.....	42

5 BANKA SKB, D. D., KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	42
5.1 Predstavitev skupine SKB.....	42
5.2 Metode raziskave.....	45
5.2.1 Opis vzorca raziskave.....	45
5.2.2 Opis merskih instrumentov.....	46
5.2.3 Postopek zbiranja podatkov.....	46
5.2.4 Statistična obdelava podatkov.....	46
5.2.5 Hipoteze raziskave.....	46
5.3 Osnovni podatki vzorca.....	47
5.3.1 Struktura vzorca po spolu.....	47
5.3.2 Struktura vzorca po starosti.....	48
5.3.3 Struktura vzorca po stopnji izobrazbe.....	49
5.3.4 Struktura vzorca po mesečni neto plači.....	50
5.3.5 Struktura vzorca po zaposlitvi za določen in nedoločen čas.....	51
5.3.6 Struktura vzorca po spremenljivki leta delovne dobe v banki SKB, d. d.,.....	52
5.3.7 Struktura vzorca po poznavanju definicije učeče se organizacije.....	53
5.3.8 Struktura vzorca po dodatnem formalnem izobraževanju izven dela.....	54
5.3.9 Struktura vzorca po rezultatih vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«.....	55
5.4 Preizkus hipotez in interpretacija podatkov.....	56
 SKLEP.....	 64
 LITERATURA.....	 68
 PRILOGE	
KAZALO TABEL	
 Tabela 1: Pogledi na organizacijsko učenje in definicije učeče se organizacije.....	 16
Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije.....	20
Tabela 3: Veščine, sposobnosti in lastnosti uspešnega sodobnega vodje učeče se organizacije.....	21
Tabela 4: Vloga managerja učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim managerjem.....	22
Tabela 5: Temeljne sposobnosti sodobnega vodje učeče se organizacije v prihodnosti.....	23
Tabela 6: Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij.....	36
Tabela 7: Dejavniki uspeha starih in novih organizacij.....	37
Tabela 8: Število in struktura zaposlenih glede na izobrazbo v skupini SKB.....	44
Tabela 9: Struktura vzorca po spolu.....	47
Tabela 10: Struktura vzorca po starosti.....	48
Tabela 11: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe.....	49
Tabela 12: Struktura vzorca po mesečni neto plači.....	50

Tabela 13: Struktura vzorca po zaposlitvi za določen in nedoločen čas.....	51
Tabela 14: Struktura vzorca po spremenljivki leta delovne dobe v banki SKB, d. d.,.....	52
Tabela 15: Struktura vzorca po poznavanju definicije učeče se organizacije.....	53
Tabela 16: Struktura vzorca po dodatnem formalnem izobraževanju izven dela.....	54
Tabela 17: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«.....	55
Tabela 18: Kaj je učeča se organizacija?.....	56
Tabela 19: T-test.....	57
Tabela 20: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«.....	57
Tabela 21: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * stopnja izobrazbe.....	59
Tabela 22: Spearmanov koeficient korelacije.....	60
Tabela 23: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?.....	61
Tabela 24: Spearmanov koeficient korelacije.....	62
Tabela 25: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?.....	63
Tabela 26: Spearmanov koeficient korelacije.....	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Hipertekst organizacija.....	11
Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije.....	14
Slika 3: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji po Daftu.....	17
Slika 4: Poslovalnice, poslovne enote in sedež banke SKB, d. d.....	43
Slika 5: Struktura vzorca po spolu	47
Slika 6: Struktura vzorca po starosti	48
Slika 7: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe	49
Slika 8: Struktura vzorca po mesečni neto plači	50
Slika 9: Struktura vzorca po zaposlitvi za določen in nedoločen čas.....	51
Slika 10: Struktura vzorca po spremenljivki leta delovne dobe v banki SKB, d. d.....	52
Slika 11: Struktura vzorca po poznavanju definicije učeče se organizacije.....	53
Slika 12: Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?.....	54
Slika 13: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«.....	55
Slika 14: Kaj je učeča se organizacija?.....	56
Slika 15: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«.....	58

Slika 16: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB resnično značilnosti učeče se organizacije?« * stopnja izobrazbe.....	59
Slika 17: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?.....	61
Slika 18: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?.....	63

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?.....	1
Priloga 2: Vprašalnik: »Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?«.....	4
Priloga 3: Organizacijska shema banke SKB, d. d.....	6

UVOD

Ob branju domače in tuje literature postane očitno, da nikjer na svetu uporabniki kadrov niso povsem zadovoljni z znanjem diplomantov, ki prihajajo iz šol in fakultet. Skoraj povsod po svetu letijo kritike na javne šole in univerze, da znajo diplomanti premalo. Zato poskušajo skoraj vse države v šolske sisteme vgraditi mehanizme, ki bi omogočili prilagajanje programov šol novostim v okolju. Pri procesu spreminjanja učnih programov javnih šol sodelujejo tudi predstavniki gospodarskih zbornic in inštitutov. Tako je to uzakonjeno tudi pri nas. Zaradi napredka znanosti in tehnike ter trendov v družbi nasploh se tudi v podjetjih in drugih ustanovah pojavlja potreba po neprestanem izobraževanju.

V današnjem času smo deležni nenehnega tehnološkega razvoja, razvoja novih informacijskih sistemov ter globalizacije gospodarstva, kar nas sili v izobraževanje in usposabljanje. Podjetja morajo na pragu 21. stoletja slediti izzivom sodobnega organizacijskega okolja in posledično spremeniti svoj organizacijski ustroj. Govorimo o spreminjajoči se paradigmi organizacije. Današnje organizacije se odmikajo od paradigme, ki temelji na mehaničnih sistemih, in se približujejo paradigmi, ki temelji na naravnih, bioloških sistemih. V novem okolju številna podjetja zasledujejo koncept učeče se organizacije. Učeča se organizacija pospešuje komunikacijo in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjer koli v organizaciji, in je tako sposobna hitreje najti priložnosti in se spopasti s krizami. V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje.

Učeča se organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov. Zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), proces komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi. Povezana je s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin. Prek vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacijo in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti. Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost. Učeče se organizacije so organizacije, v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo, zaposleni se kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Za približevanje inovativni učeči se organizaciji je ključnih pet disciplin: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje.

Organizacijsko učenje je proces v učeči se organizaciji, kjer znanje tvori akcijo: na osnovi znanja se razvijajo razmerja kot izložki iz organizacije, na osnovi učinkov vpliva zunanjih okolij na organizacijska razmerja pa se vzpostavlja simultani proces organizacijskega učenja.

V teoretičnem delu magistrske naloge bom osredotočila na učečo se organizacijo, ki predstavlja nov koncept izobraževanja vsega osebja za doseg novega razvoja organizacije. Najprej bom opredelila učenje in vlogo znanja v učeči se organizaciji, poskušala bom osvetliti pojem učenja, predvsem učenja, ki poteka znotraj učeče se organizacije na več nivojih (individualno učenje, učenje timov, učenje na ravni organizacije). Opisala bom tudi, kako poteka vrednotenje učenja in znanja v učeči se organizaciji. Poleg tega se bom podrobneje posvetila vlogi znanja v organizaciji in intelektualnemu kapitalu (človeški kapital, kapital organizacije, kapital poslovnih odnosov).

V naslednjem poglavju bom poslušala opredeliti pojem in značilnosti učeče se organizacije. Naštela in opisala bom interaktivne elemente učeče se organizacije (funkcija vodje, decentralizirano odločanje in participativna strategija, opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost, timska struktura, odprtost informacij, močna, prilagodljiva kultura) in situacijske elemente učeče se organizacije (premik od vertikalne k horizontalni strukturi, premik od rutinskih nalog k opolnomočenim vlogam, premik od formalnih sistemov nadzora k skupnim informacijam, premik od konkurenčne strategije k strategiji sodelovanja ter premik od toge k prilagodljivi organizacijski strukturi). Podala bom lastnosti in spretnosti managerja učečega se podjetja (komunikacija, razumevanje, jasnost vloge, vedênje) in primerjala staro vlogo managerja z vlogo managerja v učeči se organizaciji. Opisala bom konceptualni model implementacije učeče se organizacije – model FUTURE-O[®], ki ga sestavlja sedem elementov (postavitev temeljev, izgradnja podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije, proces vodenja in klima znanja, oblikovanje in implementacija modela, spremljanje procesa in vrednotenje, (za)sidranje in širitev koncepta). Naštela in razložila bom sestavine postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo (analiza procesa strateškega managementa organizacije, podpora vrhnjega managementa za implementacijo sprememb, vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocena želenih poslovnih potreb poslovanja, ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti), izgradnje podpornih okolij učeče se organizacije (vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu, oblikovanje iniciativ učeče se organizacije, izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji, vloga in analiza socialnih mrež kod podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije, izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije, zagotovitev podpore informacijske tehnologije), oblikovanja celovite strategije in identifikacija strateških ciljev (redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji, oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in ciljev, proces planiranja v učeči se organizaciji, načela radikalne decentralizacije poslovanja, oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije, ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja, prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije), procesa vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja (vzpostavitev participativnega stila vodenja, razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež, ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji, razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja, tehnike stalnega izobraževanja in učenja,

vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti, vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja), oblikovanja in implementacije modela učeče se organizacije (participativna strategija in participativno okolje, opolnomočenje zaposlenih, zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj, narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije, prilagodljiva organizacijska kultura, skupna vizija, razvoj praks osebnega mojstrstva, oblikovanje mentalnih modelov, proces timskega učenja, sistemsko mišljenje, procesi (horizontalni) organizacijski ustroj, izgradnja celovitega informacijskega sistema), spremljanja procesa organizacije in vrednotenja dosežkov (koncept decentralizirane kontrole, prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udeležanju polno razvite učeče se organizacije, merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij, sodobni pristopi za spremljanje uspešnosti učeče se organizacije, merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja, nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja, benchmarking – primerjava z najboljšimi, ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja) in (za)sidranja sprememb v podjetju ter širitve koncepta učeče se organizacijske arhitekture (implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije, vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja, prilagoditev kulturi nenehnega učenja, trajna izmenjava in širjenje medorganizacijskih znanj in izkušenj in vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja). Navedla bom ključne razlike med »staro« in »učečo se« organizacijo.

Predstavila bom sodobni pristop spremljanja uspešnosti učeče se organizacije, ki zajema koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovanje na temelju analize aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnih učinkov, koncept ciljnih stroškov, teorijo omejitev, benchmarking – primerjanje z najboljšimi v panogi, koncept »ravno ob pravem času« (JIT), celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM), koncept nenehnih izboljšav poslovanja in prenovu poslovnih procesov.

V empiričnem delu se bom osredotočila na banko SKB, d. d. Najprej bom predstavila skupino SKB in banko SKB, d. d., Ljubljana. Med stotimi zaposlenimi v banki SKB, d. d., bom izvedla anonimno anketo in nato s pomočjo programa SPSS analizirala dobljene rezultate. Prvi del ankete (demografski podatki) bom izdelala sama, drugi del ankete (usmerjenost k učeči se organizaciji) pa bom napisala s pomočjo literature. Opisala bom metode raziskave, ki zajemajo opis vzorca raziskave in merskih instrumentov, postopek zbiranja podatkov, opis statistične obdelave podatkov in predstavitev hipotez raziskave. Predstavila bom osnovne podatke vzorca raziskave. Vzorec bom strukturirala po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, mesečnem dohodku, zaposlitvi za določen in nedoločen čas, po spremenljivki leta delovne dobe v banki SKB, d. d., po poznavanju definicije učeče se organizacije, dodatnem formalnem izobraževanju izven dela in po rezultatih vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«. Na vzorcu 100 zaposlenih v banki SKB, d. d., bom poskusila potrditi 5 hipotez (Hipoteza 1: »Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., pozna definicijo učeče se organizacije.« Hipoteza 2: »Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., meni, da je banka SKB, d. d., učeča se organizacija.« Hipoteza 3: »Stopnja izobrazbe zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.« Hipoteza 4: »Delovna doba zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.« Hipoteza 5: »Dodatno formalno izobraževanje zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo

mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.«). Hipoteze, ki jih bom potrdila na vzorcu 100 zaposlenih v banki SKB, d. d., bom poskušala s pomočjo t-testa in Spearmanovega koeficienta korelacije potrditi na celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d.

V svoji magistrski nalogi nameravam predstaviti teoretična izhodišča učeče se organizacije in vloge znanja v organizaciji ter poudariti pomen vseživljenjskega izobraževanja za uspešnost organizacije in posameznika. Opredeliti želim značilnosti in pomen učeče se organizacije ter analizirati praktični primer učeče se organizacije – banko SKB, d. d. Predlagati želim, kako naj ravna organizacija, da bo motivirala svoje zaposlene k izobraževanju.

Naloge magistrske naloge bodo preučiti domačo in tujo strokovno literaturo, ki obravnava učečo se organizacijo, učenje v organizaciji in učenje odraslih ter sodobne trende na področjih učenja in usposabljanja, preučiti dostopna gradiva o organizacijskem učenju v banki SKB, d. d., sestaviti anketni vprašalnik na osnovi teoretičnih izhodišč in podatkov iz banke SKB, d. d., izvesti anketo med zaposlenimi v banki SKB, d. d. ter analizirati in interpretirati dobljene podatke.

Pri raziskovanju omenjene problematike bom upoštevala osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, kar pomeni, da bom, poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov in informacij, posamezne ugotovitve med seboj primerjala, vrednotila in ustrezno interpretirala. Magistrsko delo bo v prvem delu vsebovalo poglobljen teoretično-analitični pregled strokovne literature s področja obravnavane teme. Z metodo kompilacije bom povzela opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev, ki pišejo na temo učeče se organizacije. Uporabila bom deduktivno metodo oziroma metodo sklepanja, s katero bom na osnovi teoretičnih izhodišč prišla do določenih spoznanj, s pomočjo katerih bom nato predlagala rešitve oziroma izboljšave. Podatke, ki jih bom potrebovala za empirični del diplomske naloge, bom zbrala z anketo, opravljeno med zaposlenimi v banki SKB, d. d., analizirala pa jih bom s pomočjo programa SPSS.

1. UČENJE IN VLOGA ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

1.1 Učenje

Učenje pomeni pridobivanje znanja in spretnosti. Temelji na procesu razmišljanja, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v neko smiselno celoto – ugotovitev. Pridobivanje spretnosti pomeni ponavljanje uporabe znanja, delo postane rutinsko (Injac, 2007, str. 4). Učenje daje informacije za obdelovanje. Učenje aktivira umski potencial, ki informacije zbira, ureja, dodaja, povezuje, razlaga, shranjuje, in z ustvarjalnim učenjem tudi preseže njihovo prvotno fragmentarno strukturo v novo celovito znanje (Mayer, 2002).

V organizaciji poteka učenje na treh ravneh. Individualno učenje pomeni učenje posameznika, s katerim pridobiva nova znanja, spretnosti, sposobnosti in spreminja lastna prepričanja, stališča in vrednote. Skupinsko učenje (učenje timov) zajema znanja in zmožnosti, spreminjanje stališč in vrednot, ki nastanejo z delom v skupini. Organizacijsko učenje pomeni izboljšanje

intelektualnih sposobnosti organizacije kot celote in v njej nenehno in načrtno poteka (Injac, 2007, str. 4).

1.1.1 Individualno učenje

Proces individualnega učenja je ciklični proces, ki se nikoli ne konča, obsega štiri faze, t. i. **kolesa individualnega učenja**, ki so: refleksija oziroma odziv (razmislek in občutki), povezava, odločitev in delovanje (Smogavc Cestar, 2005, str. 33—34).

Refleksija oziroma odziv: Posamezniki najprej razmislijo o svojem lastnem razmišljanju in delovanju, da ugotovijo, kakšne izkušnje so si pridobili doslej. Da bi se iz prejšnjih izkušenj in dela naučili čim več, je za refleksijo koristno uporabiti specialiste za razvoj človeških virov. Refleksija omogoči posamezniku, da spozna svoje lastno vedenje oziroma znanje o tem, kaj zna narediti in kaj zmore, kaj je in kaj želi postati. Bolje, ko se človek tega zaveda, bolje lahko določi svoje cilje (učenja), načrt in metodo učenja. Še boljše poznavanje samega sebe vodi do večjega potenciala učenja.

Povezava: Posamezniki povežejo svoje mišljenje v nove ideje in možnosti za akcijo oziroma delovanje ter jih preuredijo v nove oblike.

Odločitev: Posamezniki se odločijo za metodo delovanja. Iz alternativ in možnosti, ustvarjenih v stopnji povezave, izberejo svoj pristop in ga še izboljšajo. Odločitev vključuje elemente izbire: »Tu so alternative, ki smo jih izbrali, in tu so razlogi za našo izbiro.«

Delovanje: Posamezniki izvedejo nalogo.

Ko je naloga izvedena, posamezniki spet razmislijo o svojih dejanjih in mišljenju (refleksija oziroma odziv). Tako se cikel procesa individualnega učenja ponovi.

1.1.2 Učenje timov

Dobra organizacija sprejme proces učenja kot temeljno vrednoto organizacijske kulture in osnovni proizvodni proces. V tem kontekstu ima posebno mesto učenje v timu (Čehovin, 2006, str. 18). Učenje na ravni skupine je višji nivo od tistega na ravni posameznika. Izhajam iz dejstva, da je posameznik, kot nosilec učnih procesov, socialno bitje in se združuje v skupine. Iz tega sklepam, da je tudi skupina nosilec učnih procesov. Učenje v skupini zaznamujejo socialni odnosi in spremljajoči komunikacijski procesi. Pomembno je, da individualnih učnih uspehov posameznikov v skupini enostavno ne seštevamo, kajti vsak posameznik v skupini izraža lastna pričakovanja, vrednote in norme ter se vključuje v skupine zaradi izvrševanja nalog v organizaciji in zaradi osebnih potreb (Šiško, 2008, str. 9).

Eden od pomembnih načinov za doseganje konkurenčne prednosti je medsebojno sodelovanje. Sodelovanje pomeni interakcijo dveh ali več oseb, ki z zasledovanjem istega cilja dosegajo vrednost. Pri virtualnih organizacijah se sodelovanje razširja široko prek tradicionalnih delovnih skupin in prestopa funkcionalne ter organizacijske meje (Props, 2008, str. 11). **Učenje v timu**, ki se danes pojmuje kot najbolj učinkovita metoda, ne more zaživeti, če v podjetju zanj ni pravega vzdušja. Osnovni element učenja v timu je dialog med člani, kjer se spodbuja svobodno izražanje

idej, dvomov in kritik v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim ciljem (Čehovin, 2005, str. 8). Učenje na ravni tima lahko poteka kot reševanje delovnih problemov, kar pa ni nič drugega kot najbolj civilizirana oblika reševanja konfliktov, pri kateri so vsi udeleženi zaskrbljeni tako za svoje, kot tuje potrebe in poglede (Šiško, 2008, str. 10). Koncept učeče se organizacije razvija okolje, v katerem se spodbuja proces nenehnega učenja vseh zaposlenih (Čehovin, 2005, str. 8).

1.1.3 Učenje na ravni organizacije

Organizacijsko učenje je definirano kot proces, v katerem posamezniki v organizaciji aktivno uporabljajo podatke za pojasnjevanje vedenja v smeri, da pospešujejo prilagoditev organizacije (Grey in Antonacopoulou, 2003, str. 22—33). Spreminjanje strukture organizacije je možna šele takrat, ko zaposleni pridobijo znanje in sposobnosti za opravljanje svoje funkcije v podjetju in ko je njihovo delo rezultat, ki prispeva k uspehu organizacije (Grah, 2006, str. 5).

Za učečo se organizacijo so značilne 4 vrste učenja, in sicer prilagodljivo učenje (ang. adaptive learning), učenje s pričakovanji (angl. anticipatory learning), učenje načinov za učenje (angl. deuterio learning) in učenje na osnovi delovanja (angl. action learning) (Pirc, 2000, str. 27).

O **prilagodljivem učenju** govorimo, kadar se posamezniki in s tem tudi organizacija učijo iz lastnih izkušenj. Pri tem lahko govorimo predvsem o učenju z enojno, dvojno ali trojno zanko (Pirc, 2000, str. 27). Učenje v enojni zanki sproži presenečenje nad odstopanjem dejanskega rezultata od pričakovanega, saj člani tima začnejo iskati nove poti do zelenega cilja, ki vodijo do novih rešitev in izboljšujejo delovanje organizacije. Gre torej za popravljanje napak v tekočem delovanju, a v okviru obstoječih vrednot in razumevanj. Do učenja v dvojni zanki pride, ko se pojavi nepričakovano odstopanje, kot posledica problema, ki ni v skladu z vrednotami in normami v organizaciji. Učenje z dvojno zanko gre lahko v reševanje problema še dlje in sprašuje, zakaj je do napake sploh prišlo. Posledica tega so miselne spremembe oziroma spremembe v razumevanju delovanja organizacije. Učenje v trojni zanki vodi do radikalnih sprememb v delovanju organizacije, in sicer do vedenjskih sprememb, kot so spremembe v strategiji, kulturi in strukturi organizacije. Obvladovanje učenja v trojni zanki se kaže v večji prilagodljivosti delovanja organizacije. Te tri vrste učenja bi lahko imenovali tudi faze izboljšave, prenove in razvoja (Klopčič, 2006, str. 9).

Učenje s pričakovanji izhaja iz predvidevanja prihodnosti in pomeni učenje na podlagi predvidevanja prihodnjih dogodkov, s čimer se organizacija izogne negativnim izkušnjam in prepozna najboljše priložnosti, možnosti in kako le-te izkoristiti. Imenujemo ga tudi planiranje s pomočjo scenarijev, ki pomaga organizaciji pripraviti nekaj možnih načinov razvoja na podlagi različnih scenarijev. Ko dejansko pride do nove situacije, organizacija le izbere pravi scenarij in izkoristi prednosti nove situacije (Pirc, 2000, str. 30).

Učenje načinov za učenje je osredotočeno na kritično razmišljanje o preteklih izkušnjah z učenjem, odkrivanje vzpodbujevalcev in zaviralcev učenja ter oblikovanje enotnih strategij za učenje (Pirc, 2000, str. 30).

Učenje na osnovi delovanja pomeni osredotočenje na realni problem, potrebno učenje in dejansko vpeljavo njegove rešitve. Predstavlja izredno učinkovit način, s katerim je možno priti do ustreznih sprememb. Gre za preizkušanje izkušenj in obstoječega znanja posameznikov ali skupin z namenom ustvarjanja novega znanja (Pirc, 2000, str. 30).

1.1.4 Vrednotenje učenja in znanja

Vrednotenje učenja je postopek, ki managerjem pomeni pripomoček, da, kolikor je mogoče, sistematično in objektivno ugotavljajo ustreznost in uspešnost učenja in možnosti nadaljnjega izboljševanja. Ustrezni rezultati vrednotenja učenja pomenijo, da so bili cilji doseženi in problemi rešeni. V nasprotnem primeru lahko sklepamo, da učenje ni bilo uspešno oziroma se ni nanašalo na prave probleme. Vedeti moramo, da na učenje in izobraževanja v organizaciji vpliva veliko dejavnikov, ki lahko spodbujajo ali ovirajo prenos in uporabo znanja (Možina, 2002, str. 26). Vrednotenje učenja (usposabljanja, izobraževanja) se nanaša na cilje dejavnosti, učenja (ali je učenje doseglo načrtovane cilje), je del razvojnega procesa, ki se nanaša na celotno organizacijo (zagotavljati mora podatke o prispevku, ki ga ima učenje za organizacijo) in naj bi ugotavljalo potrebe po prihodnjih vrstah in oblikah učenja v organizaciji (Možina, 2002, str. 26).

Vrednotenje (merjenje) učenja običajno poteka na štirih ravneh, od katerih vsaka zahteva drugačne tehnike ocenjevanja. **Prva raven** zajema stališče zaposlenih, kaj udeleženci raznih oblik usposabljanja, izobraževanja mislijo, kako so zadovoljni z znanjem, ki so ga pridobili (običajno so to ankete, pogovori). **Druga raven** vključuje znanje zaposlenih, kaj in koliko znanja so udeleženci pridobili v procesu učenja. **Tretja raven** vsebuje vedenje zaposlenih, kaj in v čem so se udeleženci v procesu učenja spremenili, tj. izboljšali svoje spretnosti, način dela, ravnanje, kaj je povezano z delovno uspešnostjo (podatki o količini in kakovosti opravljenega dela). **Četrta raven** govori o organizacijskih dosežkih, koliko so doseženi cilji v skupini, organizaciji (glede na načrtovane cilje oziroma predvidene rezultate) (Možina, 2002, str. 27).

Vse štiri ravni vrednotenja so pomembne. Izberemo tisto, za katero mislimo, da je za nas v danem trenutku najprimernejša. Pri tem moramo upoštevati, da je velikokrat pomembno, da obe dejavnosti, tj. učenje in vrednotenje, potekata vzporedno, sočasno, da takoj ugotovimo, ali so potrebne kakšne spremembe. Učenje in vrednotenje se med seboj prekrivata, zaporedje akcij je enkrat vnos/sprejemanje, drugič prikaz/uporaba podatkov, odvisno od našega namena (Možina, 2002, str. 27).

Končno vrednotenje procesov učenja v organizaciji je usmerjeno na določitev ključnih kazalcev organizacijske uspešnosti, ki so podlaga določanju potreb po učenju in morajo biti znani vsem zaposlenim, in identifikacijo dejavnikov, ki bi poleg učenja lahko vplivali na pridobivanje novega znanja in osebni razvoj (Možina, 2002, str. 28).

Vsekakor je naloga vodstva, da vzpostavi primeren sistem kazalnikov spremljanja pojavov in rezultatov, ki se dogajajo v učeči se organizaciji. Kadar želimo spremljati poslovno uspešnost, se

ti običajno nanašajo na tržne, finančne, kadrovske in proizvodne dejavnike. Če pa nas zanima znanje in osebni razvoj zaposlenih, upoštevamo raven organizacijske kulture, notranjo komunikacijo, zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje pri spremembah in neprestanem razvoju (Možina, 2002, str. 28). Organizacija dela mora biti takšna, da bodo lahko zaposleni pokazali znanje in bodo izkoriščeni njihovi skriti potenciali, ki so običajno skladni z njihovimi vrednotami. Samo znanje namreč še ni dovolj, za ustvarjanje dodane vrednosti (Brečko, 2004). Pomembna vidika vrednotenja učenja in znanja v organizaciji sta količina in kakovost podpore, ki jo management daje sodelavcem v organizaciji, da bi bili uspešni pri delu (Možina, 2002, str. 28).

Namen vsakega sistema merjenja uspešnosti mora biti motiviranje managerjev in zaposlenih za uspešno izvajanje strategije poslovne enote. V podjetjih, kjer lahko svojo strategijo prenesejo v sistem merjenja, so mnogo bolj sposobni izvajati svojo strategijo, ker lahko posredujejo svoje namene in cilje. Zaradi posredovanja informacij se managerji in zaposleni osredotočijo na ključna gibalna, kar jim omogoča, da usklajujejo vlaganja, spodbude in dejavnosti za doseganje strateških ciljev. Torej je uspešen uravnotežen sistem kazalnikov tisti, ki posreduje strategijo prek finančnih in nefinančnih kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 157).

1.4 Vloga znanja v organizaciji

Znanje je novo bojišče za države, podjetja in posameznike. Okoliščine od nas zahtevajo vse več znanja, če sploh hočemo delovati in dolgoročno preživeti. Okrog znanja ni mogoče zgraditi zidu. Ni ga mogoče osamiti. Znanje je. Pretaka se po telefonskih žicah, je v zraku in v virtualnem prostoru. Obdaja človeško vrsto (Nordstrom, 2001, str. 21).

Pojmi podatek, informacije in znanje so pogosto nejasni in se med seboj mešajo. Kljub temu da so pojmi med seboj povezani, med njimi obstajajo razlike. Pojem podatek ne nosi določenega pomena, če mu ga ne damo sami. Informacije definiramo kot smiselne in uporabne podatke, kjer gre za dojetje določenega pomena. S pomočjo določene informacije opišemo pomen besede in jo kategoriziramo. Z analiziranjem informacij pridemo do njihovega jasnega razumevanja in s tem do nastanka znanja (Bierly, Christens in Kessler, 2000, str. 597—599). Znanje mora biti uporabno, le vedenje o nečem še ni uporabno znanje. Zato je v učečih se organizacijah preizkušanje znanja (eksperimentiranje, pilotiranje) povsem naravno. Zaposleni se ne učijo le novih znanj, temveč morajo biti kompetentni: pridobiti si morajo spretnosti in biti motivirani z uporabo novih znanj. To seveda zahteva določeno toleranco do napak (Peršak, 2006a, str. 3).

Pomemben poudarek je tudi na novem in starem znanju. Znanje hitro zastareva, zato Peter Drucker govori o inventurah, kjer naj bi zastarelo znanje načrtno odstranili iz organizacije – tako iz njene zavesti kot iz dokumentov. Novo znanje je mogoče pridobiti od drugje (licenčno), vendar je konkurenčnost takega znanja pogosto vprašljiva ali pa je proces pridobivanja novega znanja drag. Z obeh vidikov je najdragocenejše lastno, novo znanje (Peršak, 2006a, str. 3).

V učeči se organizaciji je znanje osrednji produkcijski faktor. Znanje je vir konkurenčne

prednosti, je rezultat organizacijskega učenja kot najpomembnejšega procesa. Poudarek je na zavestno krmiljenem procesu, na sistemskem pristopu, ne na stihijem pragmatičnem principu, kar je pogost izvor znanja v slovenskih organizacijah. O znanju učeče se organizacije govorimo v primeru, ko se ljudje z njim sistematično ukvarjajo (Peršak, 2006a, str. 3). Sanchez (2001, str. 8) deli znanje na znanje, ki obstaja samo v glavah zaposlenih (individualno znanje), znanje, ki se razdeli med člane tima oziroma delovne skupine, in znanje, ki se prepozna in uporabi na ravni organizacije.

Gospodarjenje z znanjem je temelj poslovne politike učečega se podjetja in pomeni predvsem znati »gospodariti z ljudmi«. Izraz je trd. Gre pa za dejstvo, da živimo v »okolju človeka«, kot pravi »mislec učečih se podjetij«, Arie de Geus. Gospodarjenje z ljudmi bi torej pomenilo, da želimo od ljudi dobiti čim več, vendar v zameno z njimi ravnamo kot z ljudmi v polnem pomenu besede: jih spoštujemo, jim zaupamo, verjamemo vanje, jim dajemo priložnost za ustvarjalnost in samorealizacijo (Peršak, 2006a, str. 1). Motiviranje zaposlenih temelji na odstranjevanju ovir za prenos in širjenje znanja med zaposlenimi, možnost napredovanja kot posledica širjenja znanja, omejevanje neupravičenih koristi zaposlenim, ki k prenosu znanja ne prispevajo ter iskanje skupnih koristi (Bukowitz, Williams, 2000, str. 165).

Prepoznavni znak učeče se organizacije je, da nikoli ne neha bogatiti zaklada svojega znanja, kar počenja tako, da vsrkava ideje iz zunanjega okolja ter skrbi, da potem krožijo znotraj podjetja (Micklewait, 2000, str. 141). Ideje iz okolja pomenijo le malo, če, takoj po prihodu v podjetje, kje obtičijo. Treba je imeti mrežo, po kateri lahko pošiljaš informacije z enega konca organizacije na drugega. Treba je tudi odkriti in odstraniti pregrade, ki ovirajo pretok skritega znanja (Micklewait, 2000, str. 151). Katere so ovire, na katere naletimo, ko hočemo ustvariti privlačno okolje, za izmenjavo strokovnega znanja (Collison in Parcel, 2002, str. 50)? Ovira je lahko tehnologija (različna programska oprema lahko preprečuje elektronsko komuniciranje med posamezniki in oddelki v organizaciji), poslovni procesi in način, kako se organiziramo (konkurenca med oddelki), ter tudi vedenje (prostiti za pomoč ni znak šibkosti).

Znanje zaleže le, če ga učinkovito in hitro razširjajo po organizaciji, saj imajo zamisli več moči, če uživajo široko podporo. Pogosti načini razširjanja znanja v organizaciji so poročila, obiskovanje in kolobarjenje. **Poročila** so lahko pisna ali slikovna, na papirju ali v računalniškem omrežju. Lahko so povzetki ugotovitev, nasveti in izkušnje, vprašalniki za in proti, opisi pomembnih procesov in dogodkov – od primerjalnih ocen (angl. benchmarks) preko računovodskih analiz do novih tehnik v trženju. **Obiskovanje** je lahko učinkovit način za pridobivanje očitnega, pa tudi prikritega znanja. Lahko so obiski v raznih enotah podjetja, še posebej, če jih je mnogo in so geografsko raztresene. Niso turizem, kaže jih skrbno načrtovati in krojiti po individualnih potrebah. Tudi niso vselej uspešni, saj je eno videti, drugo pa sam izvajati. Obiskovanje in poročila o obiskih so lahko pasivna in tako lahko manj uspešna oblika učenja. **Kolobarjenje** sodelavcev po organizaciji, med različnimi delokrogi in ravnmi managementa, ob trajnem spremljanju in ocenjevanju uspešnosti je aktiven in uspešen način za razširjanje in pridobivanje znanja. Podobno velja za prehajanje iz linijskega managementa v strokovne službe. **Izobraževanje in usposabljanje** je le na videz temeljna oblika za pridobivanje in posredovanje znanja. Le frontalni pouk je malo učinkovit, razen pri zelo zavzetih udeležencih,

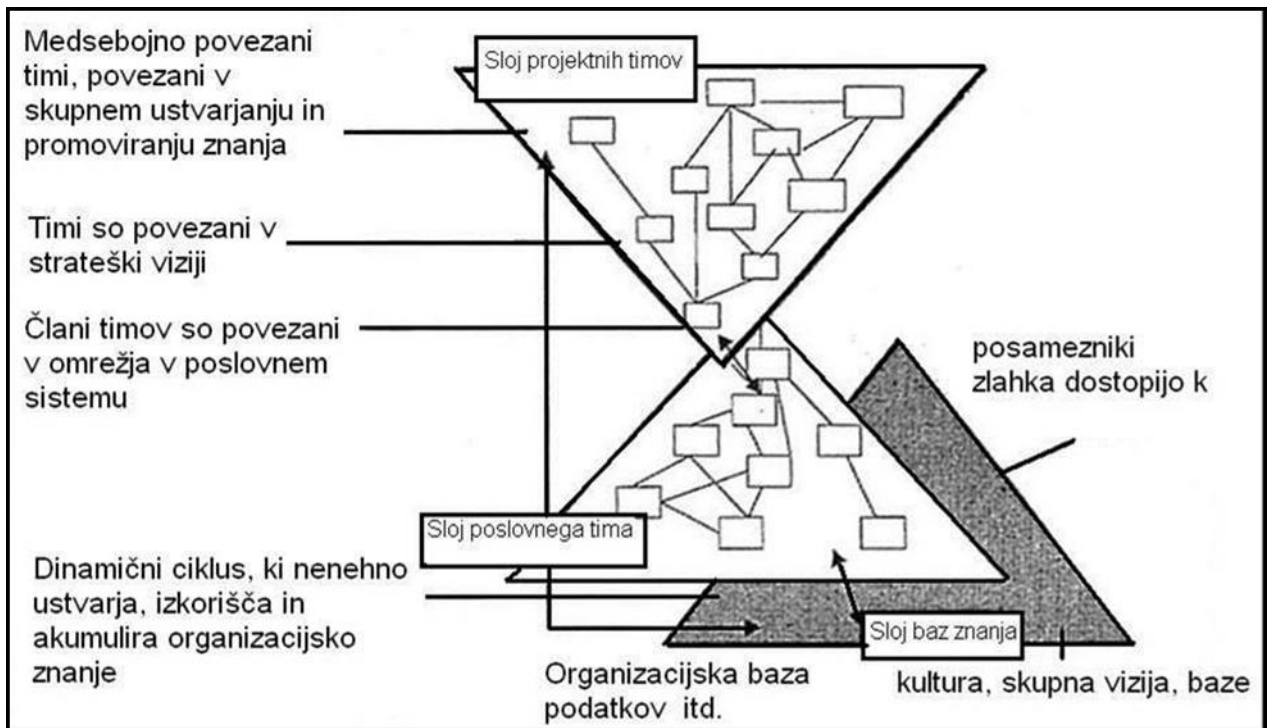
saj gre večinoma le za posredovanje očitnih znanj, ki jih je mogoče pridobivati iz literature, z usposabljanjem na daljavo ipd. Učinkovito je le, če zadeva snovanje znanj, posredovanje in skupno aktivno obravnavanje in usvajanje, še posebej, če udeleženci morajo ali vsaj morejo zamisliti in znanja udejanjati v svoji vsakdanji dejavnosti (Tavčar, 2005, str. 174).

Lahko rečemo, da imamo v organizaciji vse bolj izobražene in sposobne posameznike. Toda s kakšno gotovostjo lahko trdimo, da bodo ostali v njej, ko vendar vemo, da je njihova zvestoba vse bolj namenjena delu, ki se mu posvečajo. Zavedati se moramo, da v družbi, ki jo označuje široka uporaba znanja, organizacija veliko bolj potrebuje usposobljene delavce, kot ti potrebujejo organizacijo. Ena izmed rešitev za organizacijo je okrepitev timskega dela, saj tako le-ta postane manj odvisna od vsakega posameznika. Tega se zaveda tudi Nonaka, ko je v svoj prototip organizacije, ki ustvarja znanje, uvrstil sloj projektnih timov (Možina, 2002, str. 21).

Zahteva v Nonakovem prototipu organizacije, ki ustvarja znanje, je strateška sposobnost nenehnega in ponavljajočega se pridobivanja, ustvarjanja, izrabljanja in zbiranja znanja, ki poteka v krožnem procesu. Nonaka je svoj prototip poimenoval hipertekst organizacija. Izraz hipertekst si je izposodil iz informatike, kjer hipertekst pomeni uporabniku prijazno rešitev, ki omogoča preiskovanje velikih količin besedil, številčnih in grafičnih informacij (Ivanko, 2001, str. 139).

Hipertekst organizacijo si Nonaka (v Ivanko, 2001, str. 139) zamišlja kot večnivojsko organizacijo, sestavljeno iz treh slojev. Ti sloji so sloj baz znanja, sloj poslovnega sistema in sloj projektnih timov.

Slika 1: Hipertekst organizacija



Vir: Š. Ivanko, Vloga in pomen znanja v sodobni organizaciji. Zbornik znanstvenih razprav 2001, str. 139, slika 1.

Slika hipertekst organizacije kaže, da je na dnu *sloj baz znanja*, povezanega z organizacijsko kulturo, skupno vizijo in postopki, eksplicitno znanje v obliki dokumentov, skupno vizijo in postopki, eksplicitno znanje v obliki dokumentov, avtomatiziranih baz podatkov idr. V drugem sloju, to je **sloju poslovnega sistema**, se izvajajo normalni, rutinski postopki s pomočjo formalne organizacije. Najvišji sloj, **sloj projektnih timov**, je področje, na katerem timi ustvarjajo znanje in so povezani med seboj ob strateški viziji organizacije v skupnem ustvarjanju znanja (Ivanko, 2001, str. 140).

V hipertekst organizaciji je proces ustvarjanja znanja dinamični cikel, kjer znanje in informacije prehajajo skozi vse tri sloje. Projektne time sestavljajo člani, izbrani iz različnih organizacijskih enot. Ti prihajajo iz sloja poslovnega sistema, kamor se bodo po končanem projektu tudi vrnil, saj pri ustvarjanju znanja v timu sodelujejo le začasno. Po opravljeni nalogi se člani projektnega tima premaknejo v arhivski sloj baz znanja, kjer opravijo inventarizacijo pridobljenega in v projektu ustvarjenega znanja. Po opravljeni kategorizaciji, dokumentiranju in indeksiranju novega znanja se premaknejo v sloj poslovnega sistema, kjer sodelujejo v dnevnem poslovanju, dokler se ne razporedijo na novi projekt. Krožno gibanje članov, ki so osnovni vir in subjekt znanja, je osnovna zahteva hipertekst organizacije (Ivanko, 2001, str. 140).

Formalna izobrazba daje predvsem temeljno znanje (*know-what*) in osnovne spodbude za ustvarjalno delo. Vse drugo znanje (*know-how* in *know-why*) in motivacijo za kreativno reševanje konkretnih problemov pridobimo z delom v konkretni delovni situaciji (Možina, 2002, str. 22). Podjetju je za uspešno poslovanje potrebno tudi komercialno znanje. To je izrecno razvita poslovodna mreža ukazov, vzorcev, pravil in zapisov, ki jo ima podjetje. Cilj komercialnega

znanja je doseganje uspešnega poslovanja organizacije, kar pomeni odkriti, kaj deluje bolj v konkurenčnem in finančnem smislu (Demarest, 1997, str. 375). Ves čas se moramo zavedati, da znanje v organizaciji ne pride naenkrat in tudi ne le enkrat (Možina, 2002, str. 22).

1.5 Intelektualni kapital

Strokovnjaki opozarjajo na vse večje razlike med t. i. knjigovodsko vrednostjo nekaterih podjetij in njihovo dejansko tržno vrednostjo. Velik del razlike med obema vrednostma je t. i. intelektualni kapital, zato se vse več pozornosti posveča neotipljivi vrednosti, ki se zrcali tudi v ugledu organizacije (Možina, 2002, str. 18). Ob spremljanju borznih trgov vidimo, da tradicionalna sredstva niso edini niti najpomembnejši kriterij za vlaganje. Intelektualni kapital je tisti, ki v veliki meri vpliva na vrednost organizacij in projektov. Investitorji se za vlaganja odločajo na osnovi ocenjevanja priložnosti, ki so na voljo managerjem in organizacijam, in jih znajo izkoristiti zaradi znanja, ki ga imajo (Birgham in Daves, 2004, str. 462-464).

Intelektualni kapital vključuje veliko več kot kateri koli izraz, ki ga ponujata literatura ali praksa s tega področja. Skupaj s svojimi praktičnimi koreninami ne poskuša (le) razložiti in meriti skritih vrednosti podjetja pač pa je cilj celotnega koncepta vizualizirati ali meriti, da bi ustvarili novo vrednost (Roos, 2000, str. 19). Intelektualni kapital ni igra z ničto vsoto. Velikanske finančne naložbe v nove sisteme, informacijske tehnologije lahko izpuhtijo, če ti sistemi niso primerni ali če podjetje ne spodbuja njihove uporabe. Izobraževanje lahko pogoltne ogromne količine denarja, a se lahko sprevrže v čisto izgubo, če si udeleženci ne izmenjujejo izkušenj ali se sploh ničesar ne naučijo (Roos, 2000, str. 39).

Avtorji delijo intelektualni kapital večinoma na tri dele, to so človeški kapital, kapital organizacije in kapital poslovnih odnosov. Med **človeški kapital** uvrščajo osebno znanje, sposobnosti, opravljanje nalog, motivacijo in zadovoljstvo. Med **kapital organizacije** spadajo podatki o organizacijskih procesih (tok informacij, pretok izdelkov in storitev, tehnološki procesi razvoj) in podobno. Med **kapital poslovnih odnosov** sodijo informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki, poslovnimi partnerji itd (Možina, 2002, str. 19).

Vso znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, lahko zajamemo s štirimi vrstami znanja na ravni organizacije. Ta znanja so interorganizacijsko, organizacijsko, skupinsko in individualno znanje. Pri **interorganizacijskem znanju** je vloga učenja v integraciji notranjega znanja v organizaciji in zunanjega znanja zunaj organizacije, v njenem okolju. Pri **organizacijskem znanju** učenje omogoča in pospešuje pretok znanja med strukturami in organizacijskimi procesi znotraj organizacije. K **skupinskemu znanju** pripomore formalno in neformalno povezovanje prek raznih komunikacijskih oblik. Pri **posamezniku** in njegovem razvoju je ustrezno učenje pomembno v smislu lažjega iskanja informacij, pridobivanja novega znanja in povezave z okoljem (Možina, 2002, str. 19).

Izziv izkoriščanja znanja in sposobnosti ljudi za ustvarjanje konkurenčnih prednosti organizacije postaja vse bolj odločilen. Razlog je v dinamičnem razvoju trgov, naraščajoči stopnji

inovacij (ključno, strateško vprašanje ni več, ali bomo inovirali, temveč ali bomo to počeli dovolj hitro, pogosto in učinkovito) in s tem vse večji konkurenčnosti (Možina, 2002, str. 20).

Na tej poti pa stoji nekaj **ovir**. Kot **prvo** velja omeniti počasnost same organizacijske prenove. Organizacija, ki je bila v obdobju industrializma zgrajena za delovanje v stabilnem in predvidljivem okolju, v dobi znanja ni več primerna, saj dinamično in hitro razvijajoče se okolje zahteva večjo prožnost. **Druga ovira** so managerji sami. Mnogi vodilni niso pripravljeni na spremembe, sprejemajo le tiste povratne informacije, ki jim godijo in jih želijo slišati, morebitnih negativnih pa se ogibajo. Slutijo, da bo preživetje podjetja v prihodnosti odvisno od gospodarjenja z nematerialnimi sredstvi, glavino svoje pozornosti pa še vedno posvečajo materialnim in finančnim sredstvom. Zavedajo se, da se pravila igre spreminjajo, vendar jim nova pravila še niso jasna. **Tretja ovira**, ki je morda največja, pa je sama narava intelektualnega kapitala (Možina, 2002, str. 20). Intelektualni kapital je neoprijemljiv in izmuzljiv. Nimamo niti ustreznega jezika, s katerim bi opisali znanje. Vsem modelom in vprašalnikom navkljub je praktično nemogoče izračunati moč možganov, ki so zbrani v sobi ali v celotnem podjetju, saj je možgansko moč težko razložiti opisati in vrednotiti (Nordstrom, 2001, str. 93).

Intelektualni kapital je vsota »skritih« vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih in pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Zato je treba v organizacijah, ne glede na njihovo velikost in dejavnost, oblikovati in uporabiti sistematičen pristop k opredeljevanju in merjenju intelektualnega kapitala (Možina, 2002, str. 19).

Metode in teorije merjenja intelektualnega kapitala so razdeljene v štiri skupine, to so metode tržne kapitalizacije, direktne metode merjenja intelektualnega kapitala in metode zbirk kazalnikov. **Metode tržne kapitalizacije** (angl. *market capitalization methods – MCM*) temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu in štejejo intelektualni kapital za razliko med tržno vrednostjo organizacije in vrednostjo njenega kapitala. **Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala** (angl. *direct intellectual capital methods – DIC*) direktno ovrednotijo različne kategorije intelektualnega kapitala. **Metode zbirk kazalnikov** (angl. *scorecard methods – SC*) oblikujejo različne kazalnike (finančne in nefinančne) in indekse za prikazovanje uspešnosti intelektualnega kapitala. Te metode ne vrednotijo intelektualnega kapitala v denarni vrednosti, sicer pa so podobne metodam DIC (Svelby, 2002, str. 1).

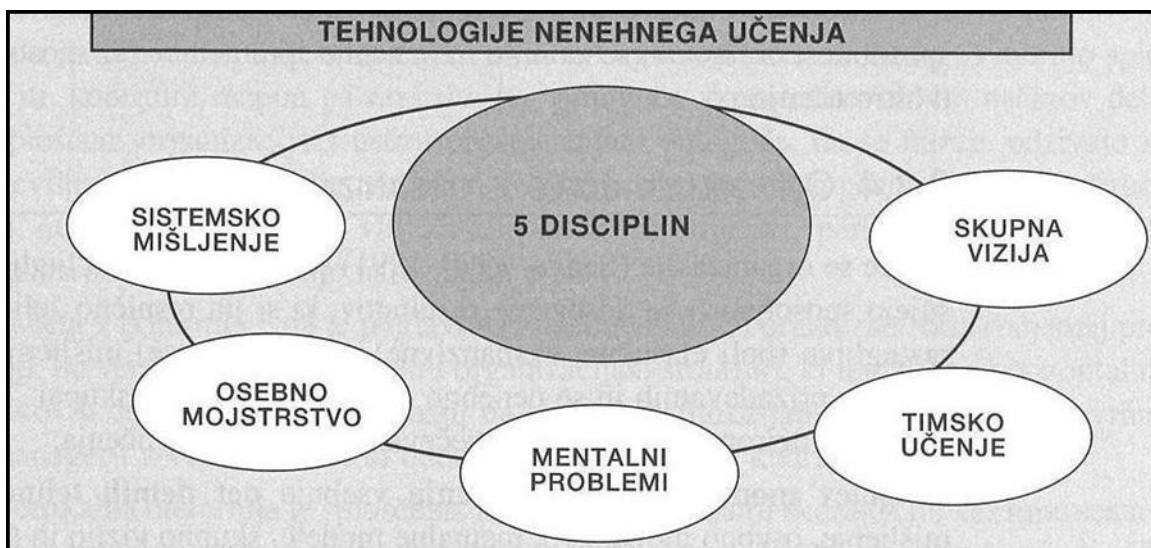
2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

2.1 Oprelitev pojma učeče se organizacije

Učeče se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorci) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja (Dimovski, 2005, str. 91).

Sengejev model nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje (Dimovski, 2005, str. 91). **Sistemsko mišljenje** pripomore, da na ustvarjalnejši način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti. Sistemski pristop pomeni, da celoto razbijemo na posamezne dele, ki so navadno manj kompleksni, zato jih tudi lažje razumemo. Sistemski pristop pomeni, da raziskujemo, kako narava posameznih povezav med deli vpliva na delovanje celote. **Osebno mojstrstvo** pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredinjati energijo, razvijati potrpežljivost in objektivneje obravnavati realnost. Osebna odličnost vključuje veliko tehnik in načel; sestavljena pa je iz treh pomembnih elementov: osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti resnici. **Mentalni modeli** so temeljne postavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja (mišljenja) in reševanja problemov. Spremeniti in razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti je mogoče samo, če so organizacije dovolj prilagodljive in odprte okolju (Dimovski, 2005, str. 91). **Skupna vizija** posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s cilji organizacije (oziroma njegovo vedenje ne bo ustrezno). Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije namenjati posebno pozornost (Dimovski, 2005, str. 91). **Timsko učenje** je proces usmerjanja tima, da bi usmerili energijo v doseganje želenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajene akcije (Dimovski, 2005, str. 91).

Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije



Vir: Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 92, slika 22.

Pri učečih se organizacijah se pokaže, da je hierarhična avtoriteta pogosto neprimerna za spremembe, ki zahtevajo domišljijo, dialog, vztrajnost, željo po spremembah pri vseh zaposlenih,

ne le pri posameznikih. Izzivi takih sprememb spodbujajo nastanek novih pogledov na vodenje, ki temeljijo na novih načelih. Te spremembe namreč zahtevajo edinstveno mešanico ljudi na različnih položajih, ki vodijo na različne načine. Velikokrat velja prepričanje, da brez vrhnjega managementa podjetja ni mogoča nobena pomembna sprememba. Senge je več kot dvajset let sodeloval z managerji in timi pri razvijanju učnih zmožnosti, in sicer pri načinih razmišljanja, dialogih, graditvi skupnih vizij in izboljševanju mentalnih modelov. Ustanovili so **center za organizacijsko učenje SOL** (Dimovski, 2005, str. 92).

Senge (Dimovski, 2005, str. 92) loči **tri skupine vodij**, to so notranji vodja, izvršilni vodja in notranji graditelj mrež. **Notranji vodja** ima pomembne poslovne odgovornosti, je na čelu organizacijskih enot, ki tvorijo velike korporacije, in je avtonomen. Je zelo inovativen in se spoprijema s pomembnimi izzivi za korporacijo. Njegovi ključni vlogi sta preizkušanje idej za učenje v praksi in povezovanje novih zmožnosti s poslovnimi rezultati. Nato oblikuje proces učenja, v katerem se preizkušene veščine prenesejo po celotni organizaciji. Vodja postane učitelj teh procesov, kredibilnost pa mu dajejo znanje in izkušnje. Usmerjen je k poslovnim rezultatom. **Izvršilni vodja** ima vlogo mentorja notranjih vodij, sprejema ključne odločitve in je v celotni organizaciji najbolj viden. Skrbi za stalno učenje in razvija učečo se infrastrukturo. **Notranji graditelj mrež**, pogosto ga imenujejo tudi notranji graditelj skupnosti, je najmanj cenjena vodstvena vloga. Njegov položaj mu ne daje avtoritete, po organizaciji se lahko premika svobodno, skoraj neopazno. Avtoriteta izhaja samo iz njegovih jasnih idej in moči prepričanj. Te vodje je zelo težko identificirati, ker so v organizaciji lahko na zelo različnih položajih. Pomagajo usklajevati ljudi in procese učenja ter širijo zamisli, ki so jih preizkusili skrbniki procesov. Nimajo pristojnosti, da bi sprožili spremembe v organizacijski strukturi ali procesih, zato so najučinkovitejši v kombinaciji z drugima dvema vrstama vodij.

Tabela 1: Pogledi na organizacijsko učenje in definicije 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.
Daft, Marcic, 2001	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.
Huber, 1991	Učeča se organizacija je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
Huczynski, Buchanan, 2001	Učeča se organizacija prek vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacijo in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti.
Malhotra, 1996	Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.
Senge, 1990	Učeče se organizacije so organizacije, v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni. Timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo, zaposleni se kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Za približevanje inovativni učeči se organizaciji je ključnih pet disciplin: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje.
Weick, 1991	Organizacijsko učenje je proces v učeči se organizaciji, kjer znanje tvori akcijo: na osnovi znanja se razvijajo razmerja kot izložki iz organizacije, na osnovi učinkov vpliva zunanjih okolij na organizacijska razmerja se vzpostavlja simultani proces organizacijskega učenja.

Vir: Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 93, tabela 11.

2.2 Značilnosti učeče se organizacije

2.2.1 Interaktivni elementi učeče se organizacije

V novem okolju skušajo številna podjetja uveljaviti koncept učeče se organizacije. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastane idej kjerkoli v organizaciji, tako da je ta sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami. Najvišjo vrednost ima reševanje problemov, medtem ko si tradicionalne organizacije prizadevajo za učinkovito poslovanje (Dimovski, 2005, str. 106).



Vir: Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 106, slika 25.

Slika 3 prikazuje, da zahteva učeča se organizacija specifične spremembe na **šestih področjih**: področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski, 2005, str. 106).

Najpomembnejša **funkcija vodje** v učeči se organizaciji je organizacijo naučiti oblikovanja skupne vizije. Ta vključuje obliko organizacije v prihodnosti, rezultate in vrednote, ki vizijo podpirajo. Pomembno je, da jo sooblikujejo vsi zaposleni (Dimovski, 2005, str. 106).

Decentralizirano odločanje in **participativna strategija** sta značilnosti učeče se organizacije, po katerih se razlikuje od tradicionalne organizacije. V nasprotju s tradicionalno organizacijo imajo člani učeče se organizacije, ki so najbližje nekemu problemu, tudi pristojnost in odgovornost, ko ga rešijo. Tako strategija nastaja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami, ampak pri tem pomagajo vsi (Dimovski, 2005, str. 106).

Opolnomočenje zaposlenih in **deljena odgovornost** se navezujeta na večja pooblastila, večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev, ki jih imajo zaposleni v učeči se organizaciji. Učeča se organizacija jim daje moč odločanja – tako pristojnosti, kot tudi odgovornosti – da po svojem poudarku in sposobnostih rešijo problem. Obravnavani so kot primarni vir moči, ne kot strošek, ki bi ga bilo treba minimizirati (Dimovski, 2005, str. 107).

Učeči se organizaciji tradicionalna, hierarhična struktura, ki delavce in vodstvo razdvaja, ne ustreza več, temveč temelji na samousmerjajočih se timih, ki tvorijo **timsko strukturo**. Timsko učenje se začne z dialogom in konča s »skupinskim razmišljanjem« (Dimovski, 2005, str. 107).

Učeča se organizacija je preplavljena z informacijami, kar imenujemo **odprtost informacij**. V

sodobni organizaciji zaposleni sodelujejo pri oblikovanju strategije. Informacije so široko dostopne. Da lahko prepoznajo in rešujejo probleme, se morajo ljudje zavedati, kaj se dogaja. Razumeti morajo celotno organizacijo in svoj delež v njej. Formalni podatki o predračunih, dobičkih in stroških oddelkov morajo biti vsakomur dostopni. Temu pristopu pravimo tudi management odprtih knjig (Dimovski, 2005, str. 107).

Za učečo se organizacijo je značilna **močna, prilagodljiva kultura**, ki po navadi vključuje vrednote na naslednjih treh področjih: celota je pomembnejša kot del, meje med posameznimi elementi so minimizirane; poudarjena je enakopravnost vseh; cenjene so izboljšave in prilagajanje. Organizacijska kultura je nabor vrednot, prepričanj in razumevanj, ki so članom organizacije skupna (Dimovski, 2005, str. 107).

2.2.2 Situacijski elementi učeče se organizacije

Managerji, ki želijo v svojem podjetju uvesti koncept učeče se organizacije, morajo upoštevati, da bo treba spremeniti specifične dimenzije organizacije. Klasično organizacijo, strukturirano za doseganje učinkovitosti, bom primerjala z organizacijami, strukturiranimi za stalno učenje, in sicer bom pod drobnogled vzela pet situacijskih elementov oblikovanja organizacije: strukturo, naloge, sisteme, kulturo in strategijo (Dimovski, 2005, str. 107).

Premik od vertikalne k horizontalni strukturi. Tradicionalno najobičajnejša vertikalna organizacijska struktura z veliko hierarhičnimi ravnmi, preko katerih poteka koordiniranje in nadziranje celotne organizacije, odločanje pa je skoncentrirano na vrhu hierarhične piramide, je kljub skromnemu sodelovanju med funkcijskimi oddelki lahko zelo uspešna. Vendar v hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura postane preobremenjena. Vrhnji managerji se niso sposobni dovolj hitro odzivati na probleme ali priložnosti, vertikalna struktura jih oddaljuje od podrejenih, zato ni več primerna. Struktura v učeči se organizaciji pa temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesnih in manj na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je sploščena, vrhnjih managerjev je malo, ukvarjajo se s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in ravnanje z ljudmi pri delu. Mej med funkcijami skorajda ni, saj so v samsmerjajočih se timih združeni zaposleni z različnih funkcijskih področij. Taki timi so v učeči se organizaciji temeljna delovna enota (Dimovski, 2005, str. 107—108).

Od rutinskih nalog k opolnomočenim vlogam. Drugi premik v razmišljanju je povezan s stopnjo formalne strukture in nadzora nad zaposlenimi pri uspešnosti opravljanja njihovega dela. Znanstveni management zagovarja natančno definiranje slehernega delovnega mesta in načine opravljanja nalog. **Naloga** je ozko opredeljen delček celotne aktivnosti, ki se dodeli delavcu. V tradicionalnih organizacijah so naloge razčlenjene v specializirane, ločene dele. Znanje in nadzor nad njimi sta centralizirana na vrhnji ravni organizacije, od zaposlenih pa nadrejeni pričakujejo tisto, za kar so določeni. **Vloga** je, v nasprotju z nalogo, del dinamičnega družbenega sistema. Pomeni diskrecijo in odgovornost, delavcu dovoli uporabljati lastni preudarek in zmožnosti, da doseže zeleni cilj. V učečih se organizacijah imajo zaposleni v timu ali oddelku svoje vloge, ki jih je mogoče nenehno na novo opredeljevati ali prilagajati. Pravil ali procedur je malo, znanje in

nadzor pa imajo delavci sami. Managerji zaposlene spodbujajo k reševanju problemov, pri čemer ti lahko sodelujejo med seboj ali s kupci (Dimovski, 2005, str. 108).

Od formalnih sistemov nadzora k skupnim informacijam. V mladih in majhnih organizacijah je komunikacija običajno neformalna in neposredna. Sistem formalnega nadzora in informacijskih sistemov je malo, saj glavni vodje podjetja pri dnevnih opravilih po navadi delajo neposredno z zaposlenimi. Ko organizacije zrastejo in postanejo kompleksnejše, se razdalja med vrhnjimi managerji in tehničnimi delavci poveča. Da bi učinkovito ravnali s kompleksnimi informacijami in opravljali odklone od postavljenih standardov in ciljev, v njih pogosto implementirajo formalne sisteme. V učeči se organizaciji informacije služijo popolnoma drugačnemu namenu, širjenje informacij omogoča njeno optimalno delovanje. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem imajo vsi zaposleni popolne informacije o njem, da se lahko hitro odzivajo. Zamisli in informacije so dostopne vsem delom podjetja. Namesto da bi jih uporabljali za nadzor nad zaposlenimi, je najpomembnejša naloga managerjev najti poti do odprte komunikacije, da lahko zamisli tečejo v vseh smereh. Poleg tega učeče se organizacije odprto komunicirajo tudi s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, s čimer krepijo sposobnost učenja. Informacijska tehnologija je le eden od načinov za ohranjanje stikov med ljudmi (Dimovski, 2005, str. 108).

Od konkurenčne strategije k strategiji sodelovanja. V tradicionalnih organizacijah, oblikovanih za učinkovito poslovanje, strategijo razvijajo vrhni managerji. Ti razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov in spopadanju s spremembami v okolju. V učeči se organizaciji pa k razvoju strategije prispevajo akumulirane akcije informiranih in opolnomočenih delavcev. Ko so vsi zaposleni v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo, lahko pomagajo prepoznavati potrebe, razvijati rešitve ter sodelujejo pri razvijanju strategije. Ta nastaja tudi v partnerstvu s kupci, dobavitelji in celo konkurenti. Organizacije sodelujejo med seboj, da bi našle najboljše načine učenja in prilagajanja, čeprav ostajajo konkurenti (Dimovski, 2005, str. 109).

Od toge k prilagodljivi organizacijski kulturi. Da bi organizacija ostala zdrava, mora njena kultura spodbujati prilagajanje zunanjemu okolju. Za mnoge bi bilo nevarno, če bi njihova kultura postala fiksna. Ko se okolje začne močno spreminjati, organizacije, ki so visoko uspešnost dosegle v stabilnih okoljih, pogosto postanejo žrtev lastnega uspeha. Kulturne vrednote, zamisli in prakse, ki so prej prispevale k uspešnosti, tej v hitro spreminjajočih se okoljih škodujejo. **Kultura v učeči se organizaciji** spodbuja odprtost, enakost, stalne izboljšave in spremembe. Njeni člani se zavedajo celotnega sistema, skladnosti celote, medsebojnega vplivanja različnih delov organizacije in njihove interakcije z okoljem. Tak sistem minimizira ločnice znotraj organizacije in z drugimi podjetji. Aktivnosti in simboli, ki ustvarjajo statusne razlike (na primer jedilnica za vodilne managerje, rezervirana parkirna mesta itd.), so opuščeni. Vsak zaposleni prispeva k uspehu in tako organizacija postane prostor za ustvarjanje spleta odnosov, ki ljudem omogočajo, da popolno razvijejo svoje sposobnosti. Vsakogar se obravnava s skrbjo in spoštovanjem. Tako se ustvari klima, v kateri so zaposleni svobodni, da eksperimentirajo in se odločijo tvegati. Dovoljeno jim je narediti napako, saj vse to spodbuja učenje. Nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije, čeprav so se mnoge današnje

konkurenčne organizacije usmerjale k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega, dinamičnega sistema (Dimovski, 2005, str. 109-110). V tabeli 2 so navedene značilnosti učeče se organizacije.

Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije

Značilnosti učeče se organizacije	
Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.
Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo.	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij.
Participativno oblikovanje politike.	Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj.
Decentralizirani proces odločanja.	Na učenju osnovani informacijski sistemi.
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj.	Nenehno eksperimentiranje.
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju.
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.	Znotrajorganizacijsko učenje, na primer znotrajorganizacijska omrežja in povezave.
Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim.	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja.

Vir: Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 109, tabela 15.

2.3 Lastnosti in spretnosti managerja učečega se podjetja

Mnogi managerji se še vedno oklepajo hierarhičnega, birokratskega pristopa pri vodenju organizacije, ki je prevladoval v prejšnjih desetletjih. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronske trgovine, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo povsem drugačne odzive organizacij, kot so jih bile vajene doslej. V preteklosti veljavni vzorci ne zadoščajo za usmerjanje organizacij v 21. stoletju. Današnji managerji bodo morali vpeljati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi organizacije v obdobju dramatičnih sprememb (Dimovski, Penger in Škerlavaj, 2002, str. 19). Disciplina management znanja danes v dobi ekonomije znanja predstavlja osrednje organizacijsko podporno okolje, pri uresničevanju učeče se organizacije. Jashapara (2004) je celovito povezal disciplino managementa znanja kot osrednjo vejo gradnje učeče se organizacije.

Nekatere odlike managerjev so v sodobni ekonomiji postale še pomembnejše, kot so bile doslej. V tabeli 3 so prikazane najpomembnejše veščine in sposobnosti sodobnega vodenja učečega se podjetja (Dimovski, 2005, str. 55).

Tabela 3: Veščine, sposobnosti in lastnosti uspešnega sodobnega vodje učeče se organizacije

Dimenzija vodenja	Opis lastnosti uspešnega vodje
Komunikacija	Oskrbuje tim in zagotavlja stalni povratni učinek. Zagotavlja pravilno in točno komunikacijo. Izdela jasno, podrobno sliko o nalogah članov. Sposoben mora biti učinkovitega komuniciranja s poslovnimi enotami znotraj organizacije in z zunanjimi člani. Horizontalna arhitektura omrežij učeče se organizacije odstranjuje vse vmesne člene in omogoča neposredno komunikacijo zaposlenega z vodjo.
Razumevanje	Je razumevajoč in skuša usklajevati časovne termine vseh zaposlenih. Izkazuje osebni interes za člane organizacije. Razvija filozofijo managementa znanja.
Jasnost vloge	Jasno določi odgovornosti. Opolnomoči zaposlene in tako zagotovi izvedbo nalog. Ni oddaljeni direktor, temveč je v vlogi svetovalca – mentorja. Nadarjenim in sposobnim zaposlenim omogoča osebni razvoj.
Vedênje	Vede se samozavestno in jasno, ne zatiralno ali zapovedovalno. Sposoben se je spustiti na raven članov učečega se tima. Tudi po izteku projekta se vede konsistentno. Spodbuja uporabo orodij managementa znanja, da bi zagotovil prenos znanj prek vseh zaposlenih. V učeči se dobi aktivnosti opravlja vzporedno, ne več zaporedno. Sposoben mora biti sodelovati s timom, zaposlenimi in zunanjimi člani, ki so vse bolj oddaljeni, zato se učijo novih načinov virtualnega sodelovanja.

Vir: Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 56, tabela 2.

Zaradi spreminjanja organizacij se spreminja tudi oblika in vsebina organizacijskih procesov. V mrežno prepletenem okolju sta za managerja vse bolj pomembna vsebina organizacijskih procesov in znanje s področja organizacijske teorije. V tabeli 4 so prikazane razlike med stereotipnim, tradicionalnim managerjem in novim managerjem učečega se podjetja (Dimovski, 2005, str. 56).

Tabela 4: Vloga managerja učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim managerjem

Stara vloga managerja	Vloga managerja učeče se organizacije
O sebi razmišlja kot o nadrejenem.	O sebi razmišlja kot o pokrovitelju, vodji tima ali internem sodelavcu.
Upošteva verigo komand in ukazov. Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Delovna razmerja in sile vzpostavlja z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Druge člane povabi, da se pridružijo odločanju, ter informacije deli z zaposlenimi.
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline, kot sta trženje ali finance.	Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.
Zahteva dolg delavnik.	Zahteva rezultate.
Ima nizko stopnjo zaupanja.	Ima visoko stopnjo zaupanja.
Dopušča prikrivanje napak.	Ni možnosti za prikrivanje napak.
Delo centralizira na vrhu piramide.	Opolnomoči zaposlene, da oblikujejo delo.
Ima hierarhični stil vodenja z vrha navzdol.	Ima sodelovalni stil vodenja.
Razmišlja pretežno o stroških.	Razmišlja o ustvarjanju dodane vrednosti in donosov.
Spodbuja individualno izobraževanje.	Spodbuja kontinuirano organizacijsko učenje.
Dopušča notranjo konkurenčnost organizacije.	Razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi.

Vir: Dimovski, V. et al., *Učeča se organizacija*, 2005, str. 57, tabela 3.

Managerji v sodobnih poslovnih ekosistemih poskušajo preseči tradicionalno odgovornost za celovito strategijo ter oblikovanje hierarhičnih organizacijskih struktur in sistemov nadzora. Če vrhnji manager uveljavlja red in enoličnost, organizacija zamuja priložnosti za razvijanje novih zunanjih odnosov. Danes managerji dajejo prednost horizontalnim procesom. Pomembne razvojne pobude namreč ne potekajo v smeri od zgoraj navzdol, temveč odpravljajo meje med organizacijskimi enotami. Horizontalni organizacijski odnosi se vzpostavljajo tudi z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Managerji se učijo, kako usmerjati ekonomsko koevolucijo. Zavedajo se, da kooperativni odnosi z drugimi členi okolja prinašajo velike poslovne priložnosti. Namesto da bi dobaviteljem ali kupcem vsiljevali pogoje poslovanja, si prizadevajo za razvoj vseh, pri čemer skušajo razumeti zakonitosti sodobnega poslovnega ekosistema, ki temelji na medsebojnem povezovanju členov verige vrednosti (Dimovski, 2005, str. 57).

Tabela 5: Temeljne sposobnosti sodobnega vodje učeče se organizacije v prihodnosti

Sposobnosti vodje	%
Gradi timsko delo in ustvarja priložnosti za učenje: sestavlja učinkovite skupine, predane ciljem in rezultatom organizacije.	73
Razume cilj poslovanja: pozna organizacijo, uresničuje cilje poslovanja in upošteva poslovne in konkurenčne trende.	60
Konceptualno mišljenje: predvidi in izbere inovativne strategije in zamisli za organizacijo; uravnateži inovacije z globalnim mišljenjem.	53
Usmerjenost na kupca: prizadeva si ustvariti vrednost za kupca, ki se kaže v vzajemnem dolgoročnem uspehu.	26
Ciljno vodenje: prednost da energiji, da doseže cilj; uravnateži namen in da vzvod.	26
Osredotočenost na donosnost (dobiček): z zavarovalnimi, stroškovno učinkovitimi in uspešnimi operacijami doseže dobiček delničarjev.	20
Sistemska mišljenje: združuje procese, dogodke in strukture; uravnateži procesno usmerjenost in mentalno disciplino.	20
Globalna perspektiva: usmeri se h kulturnim in geografskim razlikam pri vodenju konkurenčnih strategij za doseganje konkurenčnih prednosti.	20
Ustvarja okolje, naklonjeno pobudam, podpira kreativnost in spodbuja samoiniciativnost.	20
Čustvena inteligenca: razume in obvladuje svoja čustva in čustva drugih tako, da jim vlije zaupanje; uravnateži zaznavanje s čustveno zrelostjo.	13

Vir: Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 58, tabela 4.

Odgovori na vprašanja o štirih *najpomembnejših potezah*, ki so vplivale na uspeh usposabljanja razvoja vodenja v učečih se organizacijah, so pokazali, da so bili voditelji najbolj dovzetni za **akcijsko učenje**, **360-stopinjsko vodenje** (temelji na povratnih informacijah o procesih učenja in razvoja, ne toliko na vrednotenju in kritičnem ocenjevanju aktivnosti), **sodelovanje s starejšim vodjem** in **strateško poslovanje** (Dimovski, 2005, str. 59).

Več kot polovica študij razvoja uspešnega vodenja je za merilo učinkovitosti usposabljanja uporabljala odziv, vodenje in rezultate, približno tretjina pa učenje in druge metode vrednotenja, vključno z viri tretjih strank, ki merijo učinkovitost individualnih razvojnih načrtov in programa usposabljanja. Ko organizacije postajajo vse bolj kompleksne in dinamične, se vzporedno spreminjajo tudi njihovi razvojni programi za uspešno vodenje. Globalizacija, sodobna ekonomija, konkurenčni pritiski in zahteve kupcev utirajo pot bolj **integriranim programom vodenja**. Več kot 53 odstotkov organizacij za te programe uporablja intranet in sisteme informacijske tehnologije. vodje pa zahtevajo elektronsko obliko povratnega učinka (Dimovski, 2005, str. 59).

2.4 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije – model FUTURE-O®

S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, so razvili prvi slovenski celovit model, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije, model FUTURE-O®. Od prejšnjih praks in tehnik se zelo razlikuje, saj zahteva

drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Stare prakse, ko so v podjetju nov koncept uvajali po korakih, fazah ali zaporednih stopnjah, ne veljajo več. Model FUTURE-O[®] narekuje celostno uresničevanje koncepta učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem učenju (Dimovski, 2005, str. 124).

Model FUTURE-O[®] sestavlja sedem elementov. Za aktivno preobrazbo v učečo se organizacijo je potrebno interaktivno udejanjanje vseh sedmih elementov, podrobnosti pa določajo in ovrednotijo vodje v sodelovanju z zaposlenimi. Ti elementi pokrivajo vsebinska področja: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo, izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije, oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev, proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja, oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov in (za)sidranje sprememb v podjetju ter širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture (Dimovski, 2005, str. 127). Poudarek je na sodobnem udejanjanju posameznih elementov – ni jih treba uvajati po fazah, temveč se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Model FUTURE-O[®] namreč temelji na molekularno mrežnem pristopu, ki od vodij ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak interaktivno in simultano participacijo vseh članov učečega se podjetja v smeri učenja (Dimovski, 2005, str. 124).

2.4.1 Postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo

Postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo sestavljajo: analiza procesa strateškega managementa organizacije, podpora vrhnjega managementa za implementacijo sprememb, vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocena želenih poslovnih potreb poslovanja in ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti (Dimovski, 2005, str. 139–155).

Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Raziskave so pokazale štiri značilnosti strateške usmerjenosti, to so tesni odnosi s kupcem, hiter odziv, jasni cilji in poslovna osredinjenost ter vzpostavljane medorganizacijskih povezav.

Analiza SWOT je strateško orodje učeče se organizacije, ki podjetju pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnjega poslovanja, usmerjeno k stalnemu organizacijskemu učenju. Sestavljena je iz zunanje in notranje analize. Zunanja je usmerjena na širše in ožje okolje podjetja. Širše okolje zajema gospodarsko, tehnološko, politično – pravno, naravno in kulturno; ožje pa je panoga, v kateri podjetje posluje. Notranja analiza nam pomaga preučiti notranje okolje podjetja. Pri tem uporabljamo več pristopov, denimo analizo PIMS, Porterjevo analizo verige vrednosti ter funkcionalni pristop. Notranja analiza je najenostavnejša, njen predmet so podstrukture podjetja (Dimovski, 2005, str. 139–140).

Podpora vrhnjega managementa za implementacijo sprememb

Udejanjanje organizacijskih sprememb zahteva podporo vrhnjega managementa, zato se mora ta

zavedati pomena celovitosti sprememb. Spodbujati mora udejanjanje organizacijskih sprememb v strukturi, proizvodih, strategiji, tehnologiji in pri ljudeh/kadrih ter delovati hkrati z vsemi zaposlenimi (Dimovski, 2005, str. 142–144).

Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Osnovni pogoj za preoblikovanje v učečo se organizacijo je postavitve celovitega managementa izboljšav poslovnih procesov (CMIPP). Metodo CMIPP je najlažje predstaviti v obliki piramide, ki ponazarja dolgo in zdravo življenje učeče se organizacije. Model sloni na deležnikih, ki so temelj celotne organizacije. V prvem nadstropju je določitev strategije za izboljšavo procesov in opredelitev ključnih procesov, na katere se mora organizacija osredinjati. Drugo nadstropje organizacijo uvede v metodologije in integracijo izboljšav v običajen poslovni proces. Tretje nadstropje se osredotoča na procese, ki vodijo proizvodnjo in storitve, povečajo produktivnost, zmanjšujejo stroške in sprožijo variacije izboljšav. Četrto nadstropje spodbudi spremembo organizacijske strukture podjetja. Na vrhu, v petem nadstropju, poteka graditev sistema, ki udejanja finančna in nefinančna povračila in s tem sklene druge procese v organizaciji (Dimovski, 2005, str. 144–148).

Oblikovanje strateškega tima za spremembe

Vodi ga najvišji predstavnik organizacije, njegovi člani pa so vsi, ki neposredno poročajo predsedniku uprave ali najvišjemu predstavniku organizacije. Ker ima tim veliko dela, lahko njegovemu predsedniku za pomoč pri operativnih zadevah določijo pomočnika, ki ga imenujejo člani strateškega tima, za dobo dveh ali treh let. V podjetjih z več kot tisoč zaposlenimi je smiselno uvesti še nadzorni svet za udejanjanje učeče se organizacije, ki ga predstavljajo predstavniki delovnih mest in funkcij v podjetju. Vključiti je treba tudi predstavnike sindikatov, saj se v nasprotnem primeru lahko pojavijo težave pri implementaciji procesa (Dimovski, 2005, str. 149–153).

Glavna naloga strateškega tima za spremembe je spremljanje in merjenje izboljšav pri razvoju v učečo se organizacijo. Najprej pripravijo akcijski načrt udejanjanja učeče se organizacije. Takoj na začetku reorganizacijskega procesa je potrebno določiti ključne finančne in nefinančne kazalnike razvoja uspešnosti poslovanja, saj bo to pozneje težje, poleg tega pa kazalniki ne bodo objektivni (Dimovski, 2005, str. 149–153).

Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja

Pred oceno zelenih poslovnih potreb je najprej potrebno celovito analizirati prednosti in slabosti ter poslovne možnosti in nevarnosti podjetja. Za to lahko uporabimo metodo verige vrednosti, ki jo je razvil Michael Porter. Temelji na tezi, da je konkurenčna prednost osrednji dejavnik za uspešno poslovanje, rast in razvoj učečega se podjetja v konkurenčnem gospodarstvu in v ekonomiji znanja. Če na učeče se podjetje gledamo kot na zbirko diskretnih aktivnosti, lahko njegovo konkurenčno prednost ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire (Dimovski, 2005, str. 153–155).

Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti

Sodobne organizacije zaradi hitrejšega pretoka informacij postajajo učeče se družbe in

vzpostavljajo vitke (prožne) tehnologije, ki jih omogočajo nove, računalniško podprte tehnologije v globalnem informacijskem omrežju. Vitke organizacije iščejo poti za odstranjevanje nepotrebnih poslovnih aktivnosti iz poslovnega procesa, ki obsega vse od oblikovanja do prodaje prilagojenega proizvoda (Dimovski, 2005, str. 155—157).

2.4.2 Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

Za izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije so pomembne: vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu, oblikovanje iniciativ, izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji, vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije, izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije ter zagotovitev podpore informacijske tehnologije (Dimovski, 2005, str. 160–179).

Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Timi so jedrne enote današnje organizacije, v prihodnosti pa bo njihova vloga še večja. Timska struktura pomeni, da so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov. Vertikalno strukturo, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnom organizacije, pa so učeče se organizacije opustile (Dimovski, 2005, str. 160–164).

Tudi pri **oblikovanju iniciativ** učeče se organizacije je nujna podpora vrhnjega managementa. Večja, ko je načrtovanja inovacija in več ljudi bo dosegla, več podpore bo potrebne. Odločilnega pomena so še kultura, velikost in način oblikovanja proračuna določene organizacije. V nekaterih okoljih je za podporo vrhnjega managementa nujen uspešno delujoč pilotski projekt, v manjših, prožnejših in odzivnejših organizacijah pa je smiselno inicirati projekt uvedbe učeče se organizacije v celoti (Dimovski, 2005, str. 164–174).

Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Osrednje aktivnosti managementa znanja, kot podpornega okolja za celovito korporacijsko strategijo učeče se organizacije, so dialog, razprava, aktivnosti za prenos implicitnih znanj in aktivnosti za prenos implicitnih znanj, ki aktivirajo udejanjanje strategije ravnanja z znanjem (od pridobivanja, širjenja, koordiniranja, shranjevanja, prenosa do polnejše uporabe) (Dimovski, 2005, str. 174–176).

Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije

Analiza socialnih mrež (SNA) se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami, organizacijami, računalniki in drugimi entitetami, ki obdelujejo informacije ali znanje. Vozlišča v mreži pomenijo posameznike ali skupine, črte med njimi pa povezave in tokove med njimi. Analiza socialnih mrež omogoča vizualno in matematično analizo medsebojnih odnosov. Pogosto jo uporabljajo pri managerskem svetovanju, ko svetovalci ob strankini pomoči opravijo analizo organizacijske mreže (Dimovski, 2005, str. 177–179).

Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije

Namen organizacijskega učenja je ustvarjanje (kopičenje) organizacijskega znanja, za kar je

nujno graditi zakladnico znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji. Organizacijsko znanje je namreč zbrano v zakladnici managerskih znanj in sposobnosti. Management ima v podjetju dve vlogi: poslovodi vire znanj in je hkrati vir tudi sam, saj ima na voljo ustrezna znanja in sposobnosti. Znanja veljajo za strateško najpomembnejše orožje podjetja. Zaradi spremenljivih tržnih razmer je ustvarjanje novih (in ohranjanje starih) eden ključnih pogojev za razvoj in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja. Nova znanja omogočajo, da se podjetje pravočasno odziva na spremenjene okoliščine (Dimovski, 2005, str. 179–187).

Zagotovitev podpore informacijske tehnologije

Katere informacijsko-komunikacijske tehnologije uporablja učeča se organizacija? Lahko jih združimo v štiri glavne tehnologije, ki jim s skupnim imenom pravimo sistemi za podporo managerjem (angl. management support systems – MSS). Ti sistemi so sistemi za podporo odločanju (angl. decision support systems – DSS), izvršilni informacijski sistemi (angl. executive information systems – EIS), programska oprema za skupinsko delo in inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi – ES). Čedalje pomembnejši je tudi internet, poznamo pa še znotrajorganizacijske in medorganizacijske informacijske sisteme (Dimovski, 2005, str. 187–195).

2.4.3 Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev vsebuje: redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji; oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in ciljev; proces planiranja v učeči se organizaciji; načela radikalne decentralizacije poslovanja; oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije; ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja in prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije (Dimovski, 2005, str. 177–230).

Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

Virtualno ali elektronsko poslovanje je sodobni managerski koncept, ki ga omogoča internet. Virtualno poslovanje klasičnim temeljnim funkcijam managementa (planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju) dodaja vsebine virtualnega okolja. Eden največjih izzivov poslovnega okolja sta razvoj virtualnih organizacij in virtualnih timov. Poslovno okolje postaja vse bolj kompleksno, dinamično in predvsem nepredvidljivo. Spremenjeno poslovanje odločilno vpliva na obliko organizacij, saj lastniki kapitala zahtevajo vse bolj učinkovito organizacijo, ki bo uspešna v dobi nove ekonomije in neverjetno hitrega tehnološkega razvoja (Dimovski, 2005, str. 197–200).

Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in ciljev

Cilj je želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči. Plan je načrt, kako ga uresničiti, v njem so določeni rasporedi virov, urniki, naloge in druge dejavnosti. Cilji določajo prihodnje stanje, plan pa podrobno opiše sredstva, s katerimi jih bomo dosegli. Izraz planiranje običajno vključuje oboje, saj pomeni postavljanje ciljev organizacije in določanje sredstev za njihovo uresničitev. Cilje začne postavljati vrhnji, strateški management organizacije. Na vrhu hierarhije ciljev je

poslanstvo – razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, kjer organizacija predstavi razpon svojih dejavnosti, po kateri se razlikuje od drugih organizacij podobnega tipa. Vsebina je pogosto usmerjena na trg, stranke in želena področja delovanja. Vizija je opis organizacije kot celote v prihodnosti, njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije itd. Koncept nove in zelene slike organizacije v prihodnosti je še posebej koristen, ker njenim članom sporoča, kaj naj bi se v njej spremenilo. Vizijo še toliko bolj potrebujejo podjetja, ki morajo izvesti radikalne strateške spremembe, in tista, ki jih je treba gospodarsko ozdraviti (Dimovski, 2005, str. 200—204).

Proces planiranja v učeči se organizaciji

Proces strateškega planiranja se spreminja. Do nedavno je bil domena vrhnjega managementa, v učeči se organizaciji pa poteka na vseh ravneh. V nekaterih podjetjih je planiranje iz pisarn najvišjih managerjev prešlo v vsakodnevno delo po celotni organizaciji (Dimovski, 2005, str. 204–212).

Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Ta načela so oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovanja, ustvarjanje klime, ki bo spodbujala vrhunske rezultate, svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih, odgovornost, ki jo narekuje timska struktura, osredinjane zaposlenih na kupce in oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulture etičnosti (Dimovski, 2005, str. 213–217).

Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije

Strategija je plan igre, ki ga izdelava vodstvo in je namenjena pozicioniranju podjetja v izbranem segmentu trga, uspehu v tekmovanju s konkurenti, zadovoljevanju kupcev in doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Sestavlja jo vrsta potez in poslovnih postopkov pri vodenju podjetja. Podjetje v množici možnih poti izbere najustreznejšo in se odloči za način poslovanja (Dimovski, 2005, str. 217–223).

Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

Posameznik dobiva informacije iz različnih virov. Podobno je pri učenju na ravni organizacije: treba je zbrati in interpretirati informacije, ki obstajajo zunaj organizacije, na primer z intervjuji in opazovanjem. Znanje se lahko akumulira iz dejanj, torej izkušenj, pri čemer si organizacija pomaga s projektnim ocenjevanjem in akcijskim učenjem. Koristni tehniki sta tudi eksperimentiranje in manipulacija spremenljivk in spreminjanje pogojev, na primer prototipi, raziskovalni vzorci in presojanje konkurenčnih teorij (Dimovski, 2005, str. 223–227).

Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Spremenjeni dejavniki uspeha narekujejo nov strukturni pristop in s tem nov slog managementa. Organizacije postmoderne družbe so oblikovane tako, da so uporabne v praksi, poudarek pa je na horizontalnih mehanizmih usklajevanja, procesih odločanja in delovanju timov. Njene osrednje sposobnosti so skupinski način razmišljanja, sposobnost pritegniti zaposlene, postati brezmejna organizacija, oblikovati se za hitre in stalne spremembe ter hitro učenje (Dimovski, 2005, str. 127–231).

2.4.4 Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja sestavljajo: vzpostavitev participativnega stila vodenja, razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež, ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji, razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja, tehnike stalnega izobraževanja in učenja, vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti in vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja (Dimovski, 2005, str. 235–268).

Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Ustrežno vodenje je pogoj, da se podjetje lahko prelevi v učečo se organizacijo. Managerji se navajajo kontrolirati skupaj z drugimi, medtem ko so v preteklosti predvsem kontrolirali zaposlene. Kontrolirati z drugimi pomeni, da ustvarjajo skupno vizijo in kulturo, ki jo pomaga uresničiti. V učečih se organizacijah ljudi usmerjajo tako, da vidijo sistem kot celoto, spodbujajo timsko delo, sprožajo spremembe in povečujejo zmožnosti zaposlenih, tako da bi sooblikovali prihodnost (Dimovski, 2005, str. 235–241).

Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Komuniciranje v organizaciji je formalno in neformalno. Formalno je vezano na formalna razmerja in procese, neformalno pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin, na primer ob druženju pri kosilu, med odmori in s sklepanjem prijateljskih vezi (znotraj sicer formalno oblikovanih vlog). Komunikacija v organizaciji po navadi poteka v treh smereh. Uporabljajo tudi neformalne kanale, kar pomeni, da gredo iz svojih pisarn in se pomešajo med zaposlene (Dimovski, 2005, str. 241–244).

Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Osnovni cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Prvi korak je planiranje človeških virov, pri čemer managerji ali profesionalci predvidijo potrebe na novo zaposlenih. Drugi korak je uporaba ustreznih metod za izbor, da se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati. Tretji korak je izbor kandidatov, ki bi organizaciji lahko največ prispevali. Na koncu organizacija dobi novega zaposlenega. Procese podpira model ujemanja, s katerim organizacija in posameznik uskladiata svoje potrebe, interese in vrednote (Dimovski, 2005, str. 245–255).

Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Ker se ljudje razlikujemo, ni univerzalnega recepta in motivacijske sheme, ki bi splošno delovala. Managerji v učečih se podjetjih skušajo podrejene motivirati z najrazličnejšimi načini in metodami. Ena od teh je oblikovanje delovnih mest, pri čemer upoštevajo motivacijske teorije za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. Managerji morajo vedeti, kateri vidiki dela motivirajo in kakšna nadomestila je treba zagotoviti za rutinska dela, ki ponujajo le malo zadovoljstva (Dimovski, 2005, str. 255–261).

Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Garvinove prakse za vodenje učenja in izobraževanj v učeči se organizaciji imajo naslednje faze:

poučevanje in učenje, ustvarjanje priložnosti za učenje, oblikovanje klime učenja, vodenje in razprave ter prehod od organizacijskega k individualnem učenju (Dimovski, 2005, str. 261–264).

Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Kakšna je kultura zaupanja in odprtosti v odličnih učečih se organizacijah, ki razvijajo znanje na vseh ravneh? Odgovor daje analitična študija Ameriškega centra za produktivnost in kakovost (American Productivity and Quality Center – APQC) iz leta 1999, ki je primerjala najboljše prakse. Pokazalo se je, da taka kultura ljudi spodbuja, da razvijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, so motivirani za deljenje lastnih znanj in praks ter hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih (Dimovski, 2005, str. 264–268).

Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja

Management znanja je nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjavanju organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih virov. Pomeni sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala podjetja ter kulturo nenehnega učenja in izmenjavanja znanja. Pri tem je nujna informacijska tehnologija, ki omogoča shranjevanje in širjenje podatkov in informacij po vsej organizaciji, vendar je le delček mozaika (Dimovski, 2005, str. 268–273).

2.4.5 Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije

Značilnosti oblikovanja in implementacije modela učeče se organizacije so: participativna strategija in participativno okolje, opolnomočenje zaposlenih, zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj, narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije, prilagodljiva organizacijska kultura, skupna vizija, razvoj praks osebnega mojstrstva, oblikovanje mentalnih modelov, proces timskega učenja, sistemsko mišljenje, procesni (horizontalni) organizacijski ustroj ter izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP) (Dimovski, 2005, str. 274–315).

Participativna strategija in participativno okolje

Manager učečega se podjetja brez zadržkov prenaša aktivnosti in moč odločanja na podrejene (pod pogojem, da so izkušeni, imajo dovolj informacij in znanja ter visoko motivacijo za delovanje, usmerjeno k uresničevanju skupnih ciljev) (Dimovski, 2005, str. 274–281).

Opolnomočenje zaposlenih

Posamezniki čutijo potrebo, da bi bili učinkoviti, torej zmožni dosežati rezultate, kar jih navdaja z občutkom uspešnosti. Večja moč zvišuje njihovo motivacijo za izpolnjevanje nalog in uspešnost. Svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju delovnih nalog zaposlenim omogočajo štiri skupine elementov: informacije, znanje, moč in nagrade. Potrebno je poudariti, da je proces večstopenjski in ga ne moremo izpeljati čez noč (Dimovski, 2005, str. 281–287).

Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

Pomembno vlogo ima ustvarjanje skupnega jezika. Učeče se organizacije omogočajo nenehno učenje zaposlenih na več načinov: novozaposleni delajo v medfunkcijskih timih z mentorji

različnih strok, prirejajo desettedenske večdisciplinarne managerske tečaje, zaposlujejo tehnični kader z managersko nadgrajenim znanjem in zaposlene rotirajo po različnih funkcijah, tako da zaposleni obvlada vsaj dve ali tri področja. Učinkoviti so tudi sejmi znanja, ki omogočajo izmenjavanje informacij in znanj med zaposlenimi (Dimovski, 2005, str. 288–292).

Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije

Timsko delo v učečih se organizacijah zaznamujeta projektna narava dela in virtualna podpora. Management virtualnih timov je posebno poglavje pri procesu managementa učečih se organizacij. Vse štiri temeljne funkcije managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje) so postavljene v virtualno okolje, kjer so porušene tako geografske, kot časovne ovire (Dimovski, 2005, str. 292–302).

Prilagodljiva organizacijska kultura

Kultura učeče se organizacije poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganja. Njene vrednote in vedenjski vzorci spodbujajo zdravo prilagajanje in spreminjajoče se zunanje okolje. V prilagodljivih kulturah se managerji posvečajo kupcem in zaposlenim ter pozorno spremljajo notranje procese in procedure. Njihov cilj je uvajanje koristnih sprememb, tudi če te morda prinašajo tveganje (Dimovski, 2005, str. 302–304).

Skupna vizija

Skupna vizija predstavlja zeleno sliko organizacije v prihodnosti. Lahko se primerja s svetilnikom, proti kateremu plove ladja. Pomembno je, da jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo ter so jo s skupnimi močmi sposobni uresničiti (Dimovski, 2005, str. 304–305).

Razvoj praks osebnega mojstrstva

Ena od tehnik učenja je osebno mojstrstvo. To je skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih ciljev. Prakse osebnega mojstrstva se gojijo individualno, skozi samorefleksijo. Pri tem ni pomemben samo želeni rezultat, ampak tudi proces, s katerim je le-ta dosežen (Dimovski, 2005, str. 305–306).

Oblikovanje mentalnih modelov

Mentalni modeli so globoko zasidrane postavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni sistemi določajo, kako vodimo situacijo, zaradi česar zavirajo spremembe (Dimovski, 2005, str. 306).

Proces timskega učenja

Osnova timskega učenja je povezovanje, ne soglasje. Povezava delov v celoto nakazuje pomembnost njihovega delovanja kot celote, zavedanja vsakega posameznika, da je njen sestavni del in pomembno prispeva k skupnemu rezultatu. Proces timskega učenja je pravzaprav učenje posameznikov, vključenih v timsko delo (Dimovski, 2005, str. 306–308).

Sistemsko mišljenje

Posamezne situacije se pogosto vidijo kot splet nepovezanih dogodkov. Sistemsko mišljenje omogoča, da se v teh dogodkih uvidijo vzorci in povezave. Pot do razumevanja situacije vodi

prek štirih faz, to so dogodki (kaj se je pravkar zgodilo), trendi in vzorci (kaj se dogaja, ali se je podobno dogajalo v preteklosti), sistemske strukture (katere sile so vplivale na te dogodke, trende oziroma vzorce) in mentalni modeli (ali tudi naše mišljenje dopušča oziroma povzroča, da se situacije ponavljajo) (Dimovski, 2005, str. 308–310).

Procesni (horizontalni) organizacijski ustroj

Procesni organizacijski ustroj ima naslednje lastnosti: kadri so prožni, oblika je čim bolj preprosta, stremi k opolnomočenju, ki spodbuja notranje podjetništvo, vodoravna struktura spodbuja sodelovanje, omogoča uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti ter zahteva uporabo elektronske tehnologije in elektronske trgovine (Dimovski, 2005, str. 310–314).

Izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP)

Tovrstni kompleksni informacijski sistemi zbirajo, obdelujejo in shranjujejo informacije o celotnem podjetju, vključno z identifikacijo potreb kupcev, naročil, obliko proizvoda, proizvodnjo, nabavo, zalogo, distribucijo, človeškimi viri, prejemki in napovedmi prihodnjega povpraševanja (Dimovski, 2005, str. 315–317). Hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora odločanja je odločilen dejavnik, ki omogoča managerjem sprejemanje pravih odločitev (Daft in Marcic, 2001, str. 240).

2.4.6 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov sestavljajo: koncept decentralizirane kontrole, prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije, merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij, sodobni pristopi za spremljanje uspešnosti učeče se organizacije, merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja, nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja, benchmarking – primerjava z najboljšimi, ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja (Dimovski, 2005, str. 318–347).

Koncept decentralizirane kontrole

Učeče se organizacije se odmikajo od stroge, hierarhične kontrole k večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih. Decentralizirana kontrola se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, s čimer zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji. Izhodiščno prepričanje managerjev je, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni uspešno delovati, tako da obširna pravila in strogi nadzor niso potrebni (Dimovski, 2005, str. 318–322).

Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije

Pri udejanjanju učeče se organizacije se je treba seznaniti s cikli učenja v njej. Obstaja več opredelitev zvrsti znanja, vendar je za dotično temo najpomembnejša razvrstitev, ki ločuje znanja, ki: obstajajo zgolj v glavah posameznikov, so skupna pripadnikom nekega tima, priznana

in v uporabi po celotni organizaciji. To razlikovanje je prikazano s posamičnim, timskim in organizacijskim učenjem (Dimovski, 2005, str. 322–329).

Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij

Da bi podjetje ustvarilo kar največ vrednosti, morajo biti njegove interne zmožnosti (dinamično učenje, trajnostno tekmovanje, odločanje na podlagi znanja) in eksterna razmerja (vplivno povezovanje, inteligentno ustvarjanje razmerij in pozorno nadziranje) v ravnotežju. Takrat je podjetje na pravi poti k sicer težko merljivim, a hkrati zelo stvarnim odnosom, ki jih ponuja učeča se organizacija (Dimovski, 2005, str. 329–331).

Sodobni pristopi za spremljanje uspešnosti učeče se organizacije

Novejši pristopi skušajo ponuditi nove poti, prilagojene sodobnemu poslovnemu okolju in zaostreni konkurenci na zahtevnih svetovnih trgih. Nekateri od teh pristopov so: koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovanje na podlagi analize aktivnosti, koncepta stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka in ciljnih stroškov, teorijo omejitev, benchmarking, koncept »ravno ob pravem času«, celovito obvladovanje kakovosti, koncept nenehnih izboljšav in prenavo poslovnih procesov (Dimovski, 2005, str. 331–337).

Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja

Pri sodobnem presojanju in merjenju uspešnosti poslovanja je treba upoštevati vse deležnike: lastnike, kupce, zaposlene in širšo skupnost. Podjetje je namreč koalicija posameznikov ali skupin, kot so management, delavci, lastniki, dobavitelji, kupci, davčni organi in druge interesne skupine. Za uspešno delovanje sodobnega podjetja torej ni mogoče upoštevati le enega cilja, zato ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. Poleg finančnih kazalnikov je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne (Dimovski, 2005, str. 337–341).

Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja

Temeljna zamisel verige vrednosti je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki aktivnosti ter prepozna področja, na katerih je boljše od konkurence. Taka analiza vrednosti pa ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev. Govorimo o vrednostnem sistemu (Dimovski, 2005, str. 341–344).

Benchmarking – primerjava z najboljšimi

Benchmarking je nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki pomenijo najboljše prakse, njegov namen pa je nenehno izboljševanje podjetja. Obsega razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, je torej raziskovalni proces, ki zagotavlja informacije, koristne za izboljšanje kakovosti odločanja (Dimovski, 2005, str. 344–347).

Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Intelektualnega kapitala ni mogoče ustvariti čez noč, niti v naslednjih dveh četrletjih, s slabimi odločitvami pa ga je v takem času mogoče uničiti. Sestavljajo ga tri področja: človeški kapital –

tacitno znanje v glavah zaposlenih, relacijski kapital – znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem in relacijski kapital – znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem (Dimovski, 2005, str. 347–349).

2.4.7 (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Za zasidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije so potrebni: implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije, vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja, prilagoditev kulturi nenehnega učenja, trajna izmenjava, širjenje medorganizacijskih znanj in izkušenj ter vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja (Dimovski, 2005, str. 349–365).

Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Prenašanje znanja v učečem se podjetju ni izoliran proces, ampak je vpet v management znanja in celotni management podjetja. Nie ga mogoče popolnoma ločiti od denimo procesa ustvarjanja znanja, prav tako nie možno natančno ločevati dejavnikov, ki vplivajo na ta proces. Pogoji za uspešno prenašanje znanja je odstranjevanje medosebnih in organizacijskih ovir (Dimovski, 2005, str. 349–354).

Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

Strategije sodelovanja prinašajo pomembne prednosti podjetjem, ki jim primanjkuje določenih znanj, spretnosti ali virov, saj te lahko pridobijo s povezovanjem z drugimi, ki komplementarne spretnosti ali sredstva imajo. Tako lažje stopijo na nove trge, pojavijo pa se tudi priložnosti za izkoriščanje medsebojnih sinergij in učenje, ki je pogost motiv za sodelovanje (Dimovski, 2005, str. 354–356).

Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Kultura je skupek nenapisanih pravil, ki jih upoštevajo člani organizacije. Kulturo je članom treba posredovati, in sicer z navajanjem primerov in uspešnih zgledov, jasno izraženo vizijo in poslanstvom podjetja, s spodbudnimi načeli in pravili ter zgodbami o uspehu posameznih zaposlenih (Dimovski, 2005, str. 356–358).

Trajna izmenjava in širjenje medorganizacijskih znanj in izkušenj

Cilj tesnih medorganizacijskih povezav je položaj »dobim – dobiš«. Če želimo, da strateška povezava ali skupno vlaganje s konkurenti ali organizacijami, ki imajo proizvode ali storitve, komplementarne našim, uspe in obstane, je potrebno najti rešitve, ki bodo ustrezne za vse udeležene. Pri graditvi in vzdrževanju povezav se postopno vzpostavlja zaupanje, zato se določi oseba, ki bo odgovorna za tesno povezavo in takojšnje reševanje morebitnih problemov (Dimovski, 2005, str. 359–365).

Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Učeče se organizacije za izvedbo procesa medorganizacijskega povezovanja določijo posebne

managerje, za katere je uveljavljen izraz integracijski managerji, saj neposredno pomagajo oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti in širitve znanj tako v organizaciji kot med več organizacijami. Pomembno vlogo imajo zlasti takrat, ko potekajo korenite organizacijske spremembe, kot so prevzem, priključitev, razvoj nove celovite strategije in udejanjanje modela učeče se organizacije (Dimovski, 2005, str. 365–369).

2.5 Ključne razlike med »staro« in »učecho se« organizacijo

Nova internetna ekonomija spreminja ustaljene vzorce tradicionalnega poslovanja organizacij. Medtem ko so se managerji v industrijski dobi osredotočali na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, bodo sodobni, t. i. virtualni managerji (e-managerji), v dobi nove ekonomije strukturirali in gradili združbe samsmerjajočih se virtualnih timov. Organizacije, oblikovane na podlagi predpostavk industrijske dobe, tj. kontrole, strme hierarhije in točnosti, vedno bolj izrinjajo nove virtualne organizacije 21. stoletj, (Dimovski et al., 2002, str. 19).

Sodobni informacijski sistemi omogočajo optimizirati tokove informacij in znanja, managementu pa maksimizirati vire znanja celotne organizacije. Najuspešnejše organizacije so tiste, ki najučinkoviteje zbirajo, shranijo, distribuirajo in uporabljajo informacije. Informacijska tehnologija zvišuje moč in motivacijo zaposlenih, saj omogoča dostop do vseh informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje dela; omogočajo izmenjavo idej s sodelavci in jim daje priložnost, da predlagajo nove načine opravljanja nalog (Dimovski et al., 2002, str. 20).

Podjetja morajo na pragu 21. stoletja slediti izzivom sodobnega organizacijskega okolja in posledično spremeniti svoj organizacijski ustroj. Govorimo o spreminjajoči se paradigmi organizacije. Današnje organizacije se odmikajo od paradigme, temelječe na mehaničnih sistemih, in se približujejo paradigmi, ki temelji na naravnih, bioloških sistemih. Paradigma je skupen način razmišljanja, ki predstavlja zaznavanje, konceptualiziranje in razumevanje sveta. Naša prepričanja in razumevanja usmerjajo naše vzorce obnašanja (Dimovski et al., 2002, str. 20).

Okolje organizacij ni stabilno. Z mednarodno konferenco, elektronsko trgovino in drugimi izzivi je postalo okolje nepredvidljivo, kompleksno in polno presenečenj. Managerji ne morejo napovedati spremenljivk in opravljati nadzora po tradicionalnih poteh. Da bi se lažje spopadale s takšnim okoljem, se morajo organizacije premakniti k novejši paradigmi, ki ne temelji na mehaničnih predpostavkah industrijske dobe, temveč na konceptih živečega, biološkega sistema. Mnoge organizacije se spreminjajo v fleksibilne, decentralizirane strukture, ki poudarjajo horizontalno sodelovanje. Poleg tega meje med organizacijami vse bolj izginjajo, saj celo konkurenčna podjetja tvorijo partnerstva z namenom globalnega konkuriranja. Primerna oblika kapitala niso zgradbe ali stroji, temveč informacije in znanje. Tržna vrednost podjetij, katerih produkt je informacijska tehnologija (npr. Excite, Yahoo), je pogosto sto- ali dvestokrat višja od vrednosti novih fizičnih sredstev, medtem ko sta v tradicionalnih družbah tržna vrednost in vrednost sredstev podobni (Dimovski et al., 2002, str. 21).

Tabela 6: Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij

Stari pogledi na organizacijska razmerja	Nova paradigma organizacijskih razmerij
Vertikalna organizacijska struktura.	Horizontalna organizacijska struktura.
Ozek kontrolni razpon.	Širok kontrolni razpon.
Visoka, strma organizacijska hierarhija (piramida).	Nizka, sploščena organizacijska hierarhija (piramida).
Birokratska, zapletena organizacijska razmerja, veliko ravni v organizacijski piramidi.	Nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja; organizacijska piramida ima vse manj ravni.
Centralizirana organizacijska struktura in razmerja; centralizacija odločanja zgolj na najvišji managerski ravni.	Decentralizirana organizacijska razmerja; decentralizacija odločanja in prenos moči odločanja z višjih na nižje managerske ravni.
Rutinske naloge.	Opolnomočenje zaposlenih.
Formalni sistemi nadzora in usklajevanja.	Delitev informacij vzdolž celotne organizacijske piramide; horizontalna integracija informacij – management deli informacije z zaposlenimi.
Konkurenčna medorganizacijska strategija.	Strategija sodelovanja in virtualnega povezovanja organizacij prek elektronskega omrežja.
Toga organizacijska razmerja; stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura.	Prilagodljiva organizacijska razmerja in nove dimenzije različnih kulturnih odnosov.
Centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije; strogo določene organizacijske meje.	Zunanje izvajanje dejavnosti; mreženje in povezovanje organizacij v virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti.
Jasno določene medorganizacijske meje.	Sodobna brezmejna ekonomija organizacije povezuje v virtualni sistem, ki se osredinja predvsem na dodajanje vrednosti v oči kupcev.
Tradicionalne organizacijske strukture: vertikalna funkcijska struktura, divizijska struktura.	Novejše organizacijske strukture: dinamična, mrežna struktura, hibridna struktura, horizontalna matrična struktura, virtualna mrežna struktura, timska struktura.

Vir: Dimovski, V. et al., *Učea se organizacija*, 2005, str. 89, tabela 9.

Tabela 6 prikazuje, da je poglobljena značilnost novih organizacijskih dimenzij premik od vertikalne k horizontalni organizacijski strukturi, ki temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesih in manj na oddelčnih funkcijah, vendar so tudi tu vrhni managerji v vertikalni smeri oddaljeni od tehničnega kadra (Dimovski, 2005, str. 90).

Vertikalna hierarhija je sploščena, mej med funkcijami skorajda ni, ker time sestavljajo zaposleni z različnih funkcijskih področij. *Organizacije postmoderne družbe* prehajajo v dobo, v kateri stari dejavniki uspeha nimajo več učinka. Novi dejavniki narekujejo novo organizacijsko obliko in nov slog managementa. Organizacije morajo biti oblikovane tako, da bodo uporabne v praksi, pri čemer je poudarek zlasti na horizontalnih mehanizmi usklajevanja, procesih odločanja in delovanju timov. Zasnovati jih je treba okoli njihovih osrednjih sposobnosti (Dimovski, 2005, str. 90). Osrednje sposobnosti organizacije nove dobe so: sposobnost skupinskega razmišljanja, sposobnost pritegniti zaposlene, sposobnost postati brezmejna organizacija in sposobnost oblikovanja hitrega učenja (Dimovski, 2005, str. 91).

Tabela 7: Dejavniki uspeha starih in novih organizacij

Stari dejavniki uspeha	Novi dejavniki uspeha
<i>Velikost</i> : večja, kot je bila organizacija, lažje je proizvajala in ponujala proizvode; bila je finančno močnejša in je zato lažje pridobivala finančne vire.	<i>Hitrost</i> : potrebna je pri vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja; hitre storitve kupcem, hiter razvoj novosti. Večje organizacije imajo zaradi togosti več težav s hitrostjo.
<i>Jasnost vlog</i> : vsak zaposleni v organizaciji ima jasno dodeljen položaj, točno opisane delovne naloge in pripadajočo avtoriteto.	<i>Prilagodljivost</i> : ljudje v sodobni organizaciji izvajajo več del in so naklonjeni učenju novih veščin. Vzpostavljajo se kreativne AI ho skupine.
<i>Specializacija</i> : delitev dela vpliva na oblikovanje specialističnih funkcij in služb, v katerih delujejo specialisti.	<i>Integracija</i> : naloge se združujejo po vsebini procesa, na vseh področjih organizacije se uvaja ozko horizontalno sodelovanje.
<i>Kontrola</i> : da bi organizacija delovala, so vzpostavljeni različni formalni kontrolni mehanizmi. Kontrola je ena od pomembnih vlog managementa.	<i>Inovacija</i> : organizacije si prizadevajo stalno iskati novo, drugačno, še nezamišljeno. Zahteva se kreativnost, izobraženi ljudje, usposobljeni in pooblaščen za delovanje in akcije brez posebnih kontrol.

Vir: Dimovski, V. et al., *Učēca se organizacija*, 2005, str. 90, tabela 10.

3 SODOBNI PRISTOP SPREMLJANJA USPEŠNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

3.1 Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa

Kot aktivnosti, ki sestavljajo konkretni poslovni proces, lahko razumemo vsako poslovno delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja določenih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese. Izhodišče koncepta je, da aktivnosti (in ne poslovni učinki) porabljajo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, medtem ko so poslovni učinki le potroški teh aktivnosti. Aktivnosti so torej podlaga povzročitelju stroškov v podjetju. Stroški, povezani s posamezno aktivnostjo, tvorijo stroškovne bazene, ki so centri za razporejanje stroškov na posamezne stroškovne objekte. Razporejanje stroškov na stroškovne objekte poteka na podlagi meril aktivnosti, ki so opredeljena v količinskih, ne v vrednostnih enotah. Merila aktivnosti so na primer število nabav, sestavnih delov, kupcev in podobno. Zato mora obvladovanje aktivnosti postati temelj celotnega poslovanja v podjetju, saj bodo managerji s tem obvladovali tudi stroške. Eden od problemov tega koncepta je vprašanje, kako daleč iti pri razčlenjevanju aktivnosti. V primerjavi s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa ponuja mnogo preglednejšo in natančnejšo spremljanje stroškov, saj tradicionalno stroškovno računovodstvo spremlja le neposredne stroške materiala in dela po enoti poslovnega učinka, medtem ko ta koncept omogoča podrobnejši pregled nad drugimi stroški – ne sicer po enoti poslovnega učinka, ampak po aktivnostih, ki so potrebne za proizvodnjo poslovnega učinka (Možina, 2002, str. 332).

3.2 Predračunavanje na podlagi aktivnosti

Predračunavanje na podlagi aktivnosti je proces načrtovanja (planiranja) in nadziranja (kontroliranja) pričakovanih aktivnosti, z namenom izdelati stroškovno učinkovit predračun, ki ustreza predvidenemu obsegu dela in dogovorjenim strateškim ciljem. Končni rezultat predračunavanja na podlagi aktivnosti je predračun aktivnosti, ki je kvantitativna predstavitev pričakovanih aktivnosti in izraža napoved managementa glede obsega dela ter finančnih in nefinančnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje dogovorjenih strateških ciljev ter načrtovanih sprememb za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Predračun bi moral biti del celovitega načrtovanja na podlagi aktivnosti v okviru podjetja kot celote. Predračunavanje na podlagi aktivnosti se je v mnogih pogledih izkazalo za boljše od tradicionalnega predračunavanja, pri katerem managerji preprosto povedo stroške preteklega leta ter povečajo postavke v predračunu v skladu s pričakovano inflacijo in pričakovanim povečanjem prihodkov. Tako se neučinkovitost preteklega poslovnega leta vgradi v predračun tekočega. Ta pristop omogoča usklajevanje aktivnosti med poslovnimi procesi in zahteva, da upoštevamo tudi potrebe in želje kupcev. Osredinja se na obseg dela in na to, katere aktivnosti se opravljajo in kako. Vsak zaposleni je odgovoren za obvladovanje aktivnosti in nalog. Usmeri se bolj na določanje aktivnosti in poslovnih procesov kot poslovnih prvin in ciljev. Tradicionalno predračunavanje pogosto ne omogoča jasno vidne povezave med strategijo podjetja in aktivnostmi posameznih zaposlenih. Za začetek procesa predračunavanja na podlagi aktivnosti določimo, kateri so naši kupci in kaj želijo. Management skupaj s prodajnim oddelkom opredeli pričakovane prihodke, pri čemer upošteva delovanje konkurenčnih podjetij, in sicer tako neposrednih tekmecev, kot ponudnikov alternativnih poslovnih učinkov. V sklepnih fazi pridobivanja morajo sodelovati medfunkcijski timi, saj tako pridobimo celovit pogled na predračun z vidika podjetja kot celote, ne le z vidika posameznih oddelkov in funkcij (Možina, 2002, str. 333).

3.3 Poslovođenje na temelju analize aktivnosti

Poslovođenje na temelju analize aktivnosti pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, za namene izboljšanja poslovanja podjetja. Pri tem se usmerimo na obvladovanje aktivnosti, s čimer nenehno izboljšujemo vrednost za kupce in ustvarjamo dobiček, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti. V okviru poslovođenja na temelju analize aktivnosti je pomembna poglobljena analiza strukture stroškov, kar nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov. Podjetje si mora prizadevati, da obstoječe poslovne učinke proizvede z manjšim obsegom poslovnih prvin, kar med drugim lahko doseže z uvajanjem sprememb v obliki poslovnih učinkov, izboljšanjem procesov in novih tehnologij. Določene poslovne učinke lahko tudi preneha proizvajati, če ugotovi, da so nedonosni, kar pomeni, da za proizvodnjo preostalih poslovnih učinkov potrebuje ustrezno manjši obseg poslovnih prvin. S tem, ko si podjetje prizadeva za čim boljše izkoriščanje poslovnih prvin, ki jih ima na voljo, ter odpravlja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, se sprostito neizkoriščene zmogljivosti. Prav zato je pomembno, da pri poslovođenju na temelju analize aktivnosti upoštevamo ravnanje z zmogljivostmi oziroma njihovo obvladovanje, če hočemo, da nam bo

prineslo ustrezne koristi. Poslovanje na temelju analize aktivnosti vključuje analizo aktivnosti kot povzročiteljic stroškov ter analizo celotnega poslovanja podjetja (Možina, 2002, str. 333).

3.4 Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnih učinkov

Vsak poslovni učinek gre v svojem življenjskem ciklu prek različnih stopenj, pri čemer podjetju povzroča različne stroške (odhodke) in prihodke. Ugotavljanje stroškov v posameznih obdobjih življenjskega cikla poslovnega učinka in njihova primerjava s prihodki v istem obdobju omogoča sprejemanje poslovnih odločitev, ki temeljijo na ugotovljeni (ne)donosnosti poslovnega učinka. V ta namen se je razvil pristop obvladovanja stroškov, ki ga danes poznamo kot koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka in nosilec odločanja pomaga presoditi, kakšne bodo potencialne dolgoročne posledice njihovih sedanjih odločitev. Gre za to, da skušamo kar najbolje oceniti stroške v celotni življenjski dobi poslovnega učinka. Ta koncept je še posebno pomemben v dejavnostih, kjer nastajajo visoki stroški načrtovanja, raziskovanja in razvijanja (na primer razvijanje novega letala) ali pa visoki stroški opustitve poslovnega učinka (na primer stroški zapiranja jedrske elektrarne). Omogoča celovit pogled na stroške v dobi poslovnega učinka in s tem celovito obvladovanje vseh stroškov, kar koristi predvsem nosilec odločanja v podjetju, ki lahko razumejo posledice stroškov poslovnega učinka ter pravočasno in pravilno opredelijo področja, na katerih so zaželena in potrebna prizadevanja za zniževanje stroškov (Možina, 2002, str. 334).

3.5 Koncept ciljnih stroškov

Strokovna literatura kot začetnike sistematične uporabe koncepta ciljnih stroškov omenja Japonce. Sredi štiridesetih let naj bi ga razvilo japonsko podjetje Toyota, od takrat pa ga uspešno uporabljajo mnoga japonska in v nekoliko manjšem obsegu tudi ameriška in evropska podjetja. Najpogosteje ga uporabljajo v razvitih industrijskih panogah, za katere so značilni razmeroma kratki življenjski cikli poslovnih učinkov in pogoste spremembe modelov poslovnih učinkov. Koncept poudarja pomembnost obvladovanja stroškov v začetni fazi življenjskega cikla poslovnega učinka, torej v obdobju razvijanja in oblikovanja poslovnega učinka, kar vpliva na znižanje celotnih stroškov v življenjskem ciklu poslovnega učinka. Določanje ciljnih stroškov pomeni metodo ugotavljanja stroškov na osnovi učinka, na osnovi ocenjene prodajne vrednosti poslovnih učinkov in zelenega dobička. Koncept temelji na predvidevanju prodanih količin, prodajnih cen in predvidenih stroškov v posamezni fazi življenjskega cikla proizvoda. Razlika med klasično metodo kalkuliranja stroškov in metodo ciljnih stroškov je v tem, da pri prvi ugotavljamo, koliko bo poslovni učinek stal, medtem ko nas pri tej zanima, koliko sme največ stati (Možina, 2002, str. 334).

3.6 Teorija omejitev

Teorija omejitev je poslovna miselnost z izhodiščno predpostavko, da delovanje celotnega poslovnega sistema določajo njegove omejitve. Medtem ko tradicionalni pristopi od managerjev zahtevajo, da se usmerijo predvsem na zmanjšanje stroškov, teorija omejitev poudarja, da je njihova temeljna naloga uravnavanje in obvladovanje omejitev. Prav omejitve otežujejo povečanje bruto dodane vrednosti na ravni podjetja kot celote, kar je po mnenju zagovornikov te teorije temeljni cilj podjetja. Če omejitev ne bi bilo, bi bila dosegljiva velikost cilja navzgor omejena. Omejitve v poslovnem sistemu so lahko različne, na primer tržne omejitve, omejitve v poslovnih prvinah znotraj podjetja, v poslovni politiki, pri nabavi materiala ter logistične omejitve (Možina, 2002, str. 334). **Tržne omejitve** se pojavijo, če tržno povpraševanje ne zadošča za polno izkoriščenost razpoložljivih proizvodnih zmogljivosti. **Omejitve v poslovnih prvinah znotraj podjetja** se pojavijo, če so določene poslovne prvine v podjetju omejene in zato ne omogočajo tolikšnega obsega poslovanja, ki bi popolnoma zadovoljil tržno povpraševanja. **Omejitve v poslovni politiki** se pojavijo, če management podjetja uveljavi ukrepe, ki preprečujejo, da bi se podjetje polno odzivalo na tržne priložnosti. **Omejitve pri nabavi materiala** se pojavijo, če se pojavijo težave pri oskrbi z materiali, ki jih podjetje nabavlja pri zunanjih dobaviteljih. **Logistične omejitve** pa se pojavijo, če je zaradi poslovnih zahtev omejeno izvajanje posameznih poslovnih funkcij (Možina, 2002, str. 334).

3.7 Benchmarking – primerjanje z najboljšimi (v panogi)

Benchmarking je zelo razširjeno managersko orodje, uporablja ga veliko podjetij po svetu in tudi v Sloveniji. Med prvimi ga je zelo natančno in nazorno opredelil Michael Spendolini leta 1992 v knjigi *The Benchmarking Book*. Benchmarking je nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki pomenijo najboljše prakse, njegov osnovni namen pa je nenehno izboljševanje podjetja oziroma doseganje najboljših rezultatov. Pri tem neki proces primerjamo z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih. Raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih podjetjih si postavimo za cilj, ki naj ga podjetje uresniči, ali za normo, s katero primerjamo lastno raven opravljanja teh aktivnosti. Pred odločitvijo za uporabo tega orodja se morajo v podjetju zavedati, da samo po sebi ne daje rezultatov niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, vendar omogoča stalno učenje od drugih podjetij. Benchmarking je nepretrgan proces. Podjetje mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga, ki vključuje vse bistvene elemente in faze ter je hkrati razumljiv vsem zaposlenim, ki v njem sodelujejo (Možina, 2002, str. 335).

3.8 Koncept »ravno ob pravem času« (JIT)

Koncept »ravno ob pravem času« je najbolj znan kot koncept proizvodnje brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog, ampak stalno izboljševanje poslovanja. Za ta pristop velja, da končno povpraševanje vleče proizvodnjo iz ene faze v drugo, medtem ko tradicionalni

proizvodni sistemi temeljijo na potiskanju proizvodnje skozi proizvodni proces na podlagi zahtev po optimalni velikosti naročil ter z njimi povezane načrtovane nabave materiala in porabe poslovnih prvin. Razumeti ga moramo širše, kot poslovno miselnost, ki jo lahko podjetja uporabljajo v vseh fazah poslovanja, ne glede na naravo poslovnih učinkov, ki jih proizvajajo. Z drugimi besedami to pomeni, da moramo katero koli aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa, opraviti ravno takrat, ko je potrebno, in ne prej ali pozneje. Koncept podjetje prisili, da opravi vse aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika zahtev kupcev, preostale pa mora opravljati čim bolj smotno. Namen koncepta je povečati uspešnost poslovanja z odpravljanjem vseh nepotrebnih aktivnosti, vodi pa tudi do izboljšanja kakovosti (Možina, 2002, str. 335).

3.9 Celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM)

Kakovost poslovnega učinka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti vpliva na večje zadovoljstvo kupcev in hkrati omogoča višje prodajne cene, pogosto pa tudi nižje stroške. Uvedba različnih programov za izboljšanje kakovosti tako običajno vodi v uspešnejše poslovanje. Tudi rezultati znanih študij PIMS (angl. *profit impact of marketing strategies*) kažejo na visoko stopnjo povezanosti med relativno kakovostjo poslovnega učinka in uspešnostjo poslovanja podjetja. Ta pristop zajema splet aktivnosti, katerih namen je stalno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti, za popolno zadovoljitev zahtev in potreb kupcev. V povezavi s stroški kakovosti se vse bolj uveljavlja nov način razmišljanja. Na kakovost in na stroške ne gledamo več kot na alternativne koristnosti. Vse več avtorjev zagovarja trditev, da se z boljšo kontrolo kakovosti in z izboljševanjem kakovosti nasploh zmanjšajo tudi stroški poslovanja, vsaj na daljši rok (Možina, 2002, str. 335).

3.10 Koncept nenehnih izboljšav poslovanja

Koncept nenehnih izboljšav poslovanja pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa. Temelji na ideji, da so nenehne majhne izboljšave za podjetje pomembnejše od velike revolucionarne inovacije. Celoten koncept mora prek nenehnih izboljšav poslovanja voditi do uspešnejšega podjetja ter s tem k zadovoljstvu kupcev, kar je drugi pomembni cilj. Stalno izboljševanje poslovanja vodi do uspešnega podjetja ter s tem k zadovoljstvu kupcev, kar je drugi pomembni cilj. Stalno izboljševanje poslovanja poteka v vseh aktivnostih v podjetju, od načrtovanja in oblikovanja poslovnega učinka, priprave proizvodnje, nabave, proizvodnje, kontrole kakovosti do prodaje in servisiranja. V vse aktivnosti podjetja je vpleteno tudi prizadevanje po nenehnem obvladovanju stroškov. Prednost koncepta je v tem, da njegovo uvajanje v prakso ne zahteva visokih stroškov ali novih zaposlenih (Možina, 2002, str. 336).

3.11 Prenova poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov je eno najpomembnejših orodij, ki jih mora uporabiti podjetje, če želi ustvariti pogoje za uspešno poslovanje, saj mu korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe. Po Hammerju in Champyju, ki ju mnogi omenjajo za začetnika tega pristopa, je prenova temeljni vnovični premislek in korenito (radikalno) preoblikovanje poslovnih procesov, z namenom doseči velike (dramatične) izboljšave v poslovanju podjetja, predvsem glede kakovosti poslovnih učinkov, višine in obvladovanja stroškov ter hitrosti odzivanja na potrebe kupcev. V zadnjih letih je imel pristop v poslovnih in akademskih krogih v ZDA, Evropski uniji in na Japonskem izreden vpliv (Možina, 2002, str. 336).

Opredelitev prenove poslovnih procesov vsebuje štiri ključne besede: temeljno, korenito, dramatično in procesi. **Temeljno**: pri prenovi si morajo predvsem vodilni v podjetju zastaviti najbolj temeljna vprašanja o njihovem poslovanju: zakaj delamo to, kar delamo. **Korenito (radikalno)**: korenito preoblikovanje pomeni, da pridemo stvarjem do dna oziroma do korenin, ne da bi samo površno spreminjali tisto, kar že obstaja. **Dramatično**: pri prenovi poslovnih procesov ne gre za obrobne ali postopne izboljšave, ampak za doseganje velikih izboljšav v poslovanju. **Procesi**: poslovni proces bi lahko opredelili kot zbir aktivnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za kupca pomeni neko vrednost (Možina, 2002, str. 336).

Edini način za doseg pomembnih izboljšav poslovanja je celostno povezovanje in obvladovanje procesov. Temeljna naloga prenove poslovnih procesov je oblikovati čim bolj optimalen pretok dela. Postopek prenove poteka tako, da člani vrhnjega managementa in zunanji svetovalci najprej določijo ključne procese v podjetju. Nato jih člani projektne skupine izrišejo: določijo aktivnosti, tok transakcij med njimi in njihove izvajalce ter pripadnost organizacijskim enotam podjetja. V naslednji fazi za modelirane procese zberejo podatke o številu izvajalcev po aktivnostih, o času, ki je potreben za določeno aktivnost, in o urnih postavkah. V sklepnih fazi poteka simulacija poslovnih procesov, pri čemer skušajo ugotoviti zastoje v procesu, preobremenjene nosilce, ozka grla in preizkušajo možne izboljšave, njen namen pa je tudi zbiranje predlogov. Ključno pri vsem tem pa je, da ti predlogi preidejo v prakso in zaživijo v vsakodnevnem poslovanju (Možina, 2002, str. 337).

4 BANKA SKB, D. D., KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA

4.1 Predstavitev skupine SKB

Skupino SKB sestavljata SKB banka, d. d., Ljubljana (SKB) in njena odvisna družba SKB Leasing, d. o. o. SKB je od leta 2001 del skupine Société Générale, ene vodilnih finančnih skupin v evropskem območju, ki je že vzpostavila mrežo bank v Srednji in Vzhodni Evropi. SKB je univerzalna banka, ki ponuja storitve komercialnega bančništva, poslovanja s prebivalstvom in

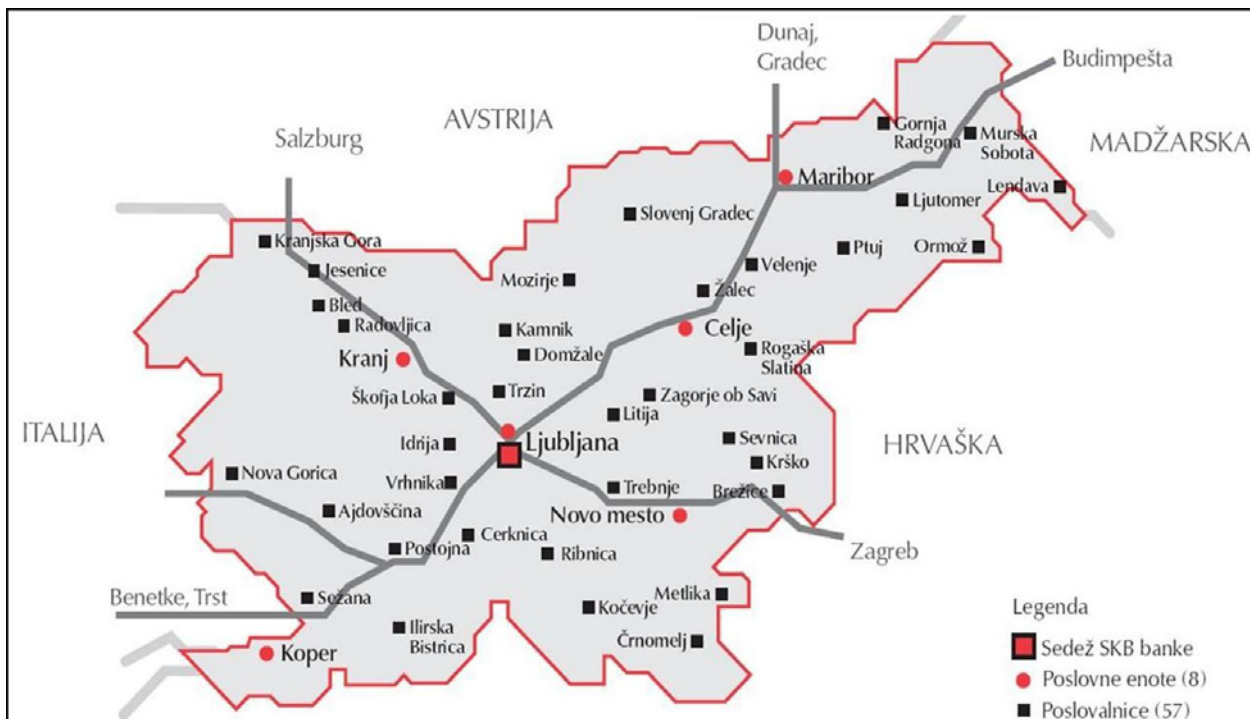
investicijskega bančništva ter mednarodne bančne storitve, bodisi neposredno ali pa s posredovanjem produktov matične banke. Podjetje SKB Leasing dopolnjuje bančno ponudbo s storitvami finančnega in operativnega lizinga (SKB d. d., 2007, str. 7).

Skupina SKB, kot del mednarodne mreže ene največjih finančnih skupin v evropskem območju, strankam omogoča dostop do specializiranih storitev skupine in nudi bančno podporo njihovemu poslovanju izven meja Slovenije. Skupina SKB sodi med vodilne slovenske bančne skupine v zasebni lasti. Banka SKB posluje z več kot 192.000 občani in 17.000 podjetji, medtem ko ima SKB Leasing 21.000 strank. SKB Leasing dosega s 5,9-odstotnim deležem četrto mesto med liziškimi hišami in je z 11,3-odstotnim deležem tretji največji ponudnik lizinga tovarnega programa. Skupina SKB je strankam in njihovim potrebam blizu zaradi razvejane poslovne mreže, ki jo sestavlja 58 bančnih in 8 liziških poslovalnic po vsej Sloveniji. Skupina SKB je imela konec leta 2007 953 zaposlenih, od tega 909 v banki SKB in 22 v SKB Leasingu (SKB d. d., 2007, str. 7).

Vodstvo banke sestavljajo predsednica uprave banke Cvetka Selšek, podpredsednik banke André-Marc Prudent, izvršna direktorica – generalna sekretarka Vojka Ravbar, izvršni direktor za področje komercialnega upravljanja Borut Vujčič, izvršna direktorica za področje financ Nataša Mohorčič Zobec, izvršni direktor za področja splošnih sredstev in podpore Christian Rouso, izvršna direktorica za področje bančne storitve za stranke Bojana Glavina in izvršni direktor za področje tveganj Patrice Grisey (SKB d. d., 2007, str. 46).

Banka SKB ima 8 poslovnih enot, ki se nahajajo v Mariboru, Celju, Novem mestu, Ljubljani, Kranju in Kopru, ter 57 poslovalnic po vsej Sloveniji, kot je razvidno iz slike 4. Sedež banke se nahaja v Ljubljani (SKB banka d. d., Ajdovščina 4, 1513 Ljubljana).

Slika 4: Poslovalnice, poslovne enote in sedež banke SKB d. d.



Skupina SKB je v letu 2007 v celoti uresničila zastavljene cilje poslovanja in dosegla izjemno rast finančnih rezultatov. Tako je izkazala čisti dobiček v višini 22,2 milijona evrov, kar je 40 % več kot v preteklem letu. Od tega je SKB ustvarila 92 % čistega dobička skupine SKB (SKB d. d., 2007, str. 23).

Skupina SKB si je za leto 2008 postavila več visokih ciljev: okrepiti komercialno dejavnost skupine s ponudbo visokokakovostnih storitev za stranke, povečati produktivnost, še naprej enako zavzeto obvladovati rast poslovnih stroškov, ob tem pa ohraniti učinkovito obvladovanje tveganj. Okrepiti pripadnost Société Générale ter dosledno spoštovati vse zakonske zahteve (SKB d. d., 2007, str. 15).

Tabela 8: Število in struktura zaposlenih glede na izobrazbo v skupini SKB

Stopnja izobrazbe	Do IV. stopnje	V. stopnja	VI. stopnja in več	Skupaj	
2003	Število	65	573	386	1024
	Delež v %	6,3	56	37,7	100
2004	Število	613	97	262	972
	Delež v %	63,07	9,98	26,95	100
2005	Število	56	559	345	960
	Delež v %	5,9	58,2	35,9	100
2006	Število	56	567	363	986
	Delež v %	5,69	57,5	36,81	100
2007	Število	46	536	371	953
	Delež v %	4,83	56,24	38,93	100
2008	Število	41	530	380	951
	Delež v %	4,31	55,73	39,96	100

Viri: Letno poročilo 2003, str. 37, Letno poročilo 2004, str. 57, Letno poročilo 2005, str. 47, Letno poročilo 2006, str. 43 in Letno poročilo 2007, str. 42, Letno poročilo 2008, str. 59.

Tabela 8 prikazuje, kako se je spreminjalo število in izobrazbena struktura zaposlenih v skupini SKB. Skupno število zaposlenih je bilo leta 2003 1024, do leta 2008 pa je padlo na 951. Tudi izobrazbena struktura v skupini SKB v letih od 2003 do 2008 ni ostala enaka, delež zaposlenih z manj kot IV. stopnjo izobrazbe je od leta 2004 postopoma padal, in sicer z 63,07 % leta 2004 na 4,31 % leta 2008. Zaposleni s V. stopnjo izobrazbe predstavljajo največji delež vseh zaposlenih v Skupini SKB, leta 2003 je delež zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe znašal 56 %, leta 2008 pa 55,73 %. Delež zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe in ve  je od leta 2004 (26,95 %) do leta 2008 (39,96 %) postopoma naraščal.

Skoraj 60 % zaposlenih se je v letu 2007 udeležilo vsaj enega usposabljanja, na delavca je bilo realizirano 32,5 ure usposabljanj, v letu 2008 pa 34 ur. Poudarek je bil na zmanjševanju operativnih tveganj (preprečevanje pranja denarja, prepoznavanje ponarejenih in neprimernih bankovcev, varovanje informacijskega sistema banke, varnost pred ropi ipd.), potekala so tudi usposabljanja za uspešno prodajo ter uvedbo novih produktov in storitev (lizing posli, depoziti, naložbeno življenjsko zavarovanje, POS terminali, SKB TEL ipd.). Na področju vodenja so izvedli ve  delavnic, s ciljem izboljšati predvsem vodenje zaposlenih, nekatere je organizirala

tudi skupina Société Générale in so se jih zaposleni udeležili v Parizu. Enak poudarek kot minula leta pa so namenili izboljsevanju znanja tujih jezikov, predvsem angle ine in franco ine (SKB d. d., 2008, str. 59).

Večina zaposlenih v banki so ženske (71,6 %), povprečna starost delavcev je bila v letu 2007 41,8 let, v letu 2008 je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih 27 delavcev (2,84 %) starih do 25 let, 242 (25,45 %) od 25 do 35 let, 336 (35,33 %) od 36 do 45 let, 308 (32,38 %) od 46 do 55 let, 38 delavcev (3,99 %) pa je bilo starih nad 55 let (SKB d. d., 2008, str. 59).

4.2 Metode raziskave

4.2.1 Opis vzorca raziskave

Ankete sem razdelila 100 zaposlenim v banki SKB, d. d., 86 zaposlenih je ankete tudi rešilo, tako da sem raziskavo naredila na vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d.

10 anketirancev (11,6 %) je bilo moškega spola, 76 anketirancev (88,4 %) pa ženskega.

12 anketirancev (14 %) je bilo starih do 25 let, 19 (22,1 %) od 26 do 35 let, 27 (31,4 %) od 36 do 45 let, 22 (25,6 %) od 46 do 55 let in 6 anketirancev (7 %) 56 let in več.

6 anketirancev (7 %) je imelo dokončano triletno srednjo šolo, 43 (50 %) jih je s štiriletno srednjo šolo, 11 (12,8 %) jih je z višjo strokovno izobrazbo, 17 (19,8 %) je imelo visoko strokovno izobrazbo, 9 anketirancev (10,5 %) pa je zaposlenih z univerzitetno izobrazbo.

40 anketirancev (46,50 %) je imelo mesečno neto plačo od 400 do 800 EUR, 34 anketirancev (39,5 %) je prejelo mesečno neto plačo od 800 do 1200 EUR, 10 anketirancev (11,6 %) mesečna neto plača znaša od 1200 do 1600 EUR, 1 anketiranec (1,2 %) je imel mesečno neto plačo od 1600 do 2000 EUR, 1 anketiranec (1,2 %) pa je prejel mesečno neto plačo višjo od 2000 EUR.

70 anketirancev (81,4 %) je bilo zaposlenih za nedoločen čas, 16 (18,6 %) pa za določen čas.

16 anketirancev (18,6 %) je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih manj kot 1 leto, 14 (16,3 %) jih je v banki SKB, d. d., zaposlenih od 1 do 5 let, 5 (5,8 %) od 6 do 10 let, 39 (45,3 %) od 11 do 20 let, 12 anketirancev (14 %) pa ima v banki SKB, d. d., zaposlitveno dobo 21 let in več.

71 anketirancev (82,6 %) je poznalo definicijo učeče se organizacije, 15 (17,4 %) pa jih definicije ni poznalo.

19 anketirancev (22,1 %) se je izven dela dodatno formalno izobraževalo (izredni študij, večerna šola), 67 (77,9 %) pa se izven dela ni dodatno formalno izobraževalo.

14 anketirancev (16,3 %) je menilo, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije, 57 anketirancev (66,3 %) je odgovorilo, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju, 15 anketirancev (17,4 %) pa je mnenja, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učeči se organizaciji.

4.2.2 Opis merskih instrumentov

Kot instrument za zbiranje podatkov sem uporabila metodo anonimne ankete. Prvi del ankete (demografski podatki) sem izdelala sama, drugi del (Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?) pa sem napisala s pomočjo literature. Pri pisanju ankete sem si pomagala s knjigo Vlada Dimovskega *Učeča se organizacija* (Dimovski, 2005, str. 91) in z delom Staneta Možine in sodelavcev *Management* (Možina e tal., 2002, str. 41). Po podatkih iz literature so anketiranci, ki so s trditvami vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« zbrali več kot 60 točk, menili, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije. Anketiranci, ki so zbrali od 40 do 60 točk, so domnevali, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju. Anketiranci, ki so zbrali manj kot 40 točk, pa so bili mnenja, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učeči se organizaciji. Izvod anketnega vprašalnika si lahko ogledate v prilogah (Priloga 1).

4.2.3 Postopek zbiranja podatkov

Podatke za raziskovalno nalogo sem dobila s pomočjo anonimne ankete, ki je bila razdeljena zaposlenim v banki SKB, d. d. Reševali so jo individualno med delovnim časom, v odmoru. Navodila za reševanje so bila opisana na anketnem listu ob podanem vprašanju, anketiranci so si jih sami prebrali in po njih izpolnili anketo. Ravno tako jim je bil razložen tudi namen, zaradi katerega sem zbirala podatke. Anketiranje sem izvedla 18. 5. 2009 v dopoldanskem času.

4.2.4 Statistična obdelava podatkov

Za obdelavo podatkov sem uporabili program SPSS. Podatke sem statistično in grafično prikazala v obliki frekvenčnih tabel in tortnih diagramov. Za vsako hipotezo sem izračunala test, s pomočjo katerega sem nato sklepala na celotno populacijo zaposlenih v družbi SKB d. d.. Pri interpretaciji dobljenih rezultatov sem si pomagala z delom Borisa Kožuha *Statistične metode v pedagoškem raziskovanju* (Kožuh, 2003, str. 103).

4.2.5 Hipoteze raziskave

Hipoteza 1: »Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., pozna definicijo učeče se organizacije.«

Hipoteza 2: »Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., meni, da je banka SKB, d. d., učeča se organizacija.«

Hipoteza 3: »Stopnja izobrazbe zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.«

Hipoteza 4: »Delovna doba zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.«

Hipoteza 5: »Dodatno formalno izobraževanje zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.«

4.3 Osnovni podatki vzorca

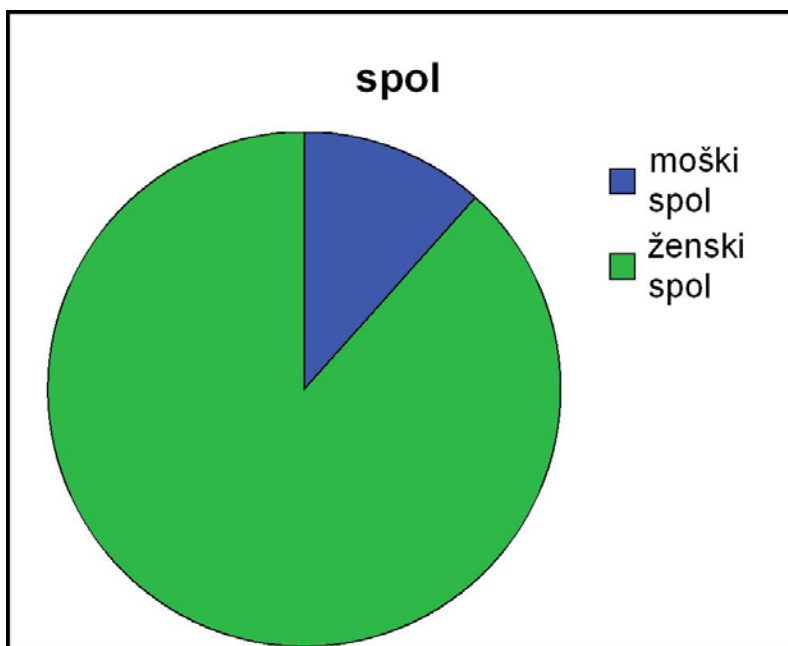
4.3.1 Struktura vzorca po spolu

Tabela 9: Struktura vzorca po spolu

		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Moški spol	10	11,6	11,6	11,6
	Ženski spol	76	88,4	88,4	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 5: Struktura vzorca po spolu



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 9 in slika 5 nam prikazujeta, da je bilo v vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d., 10 anketirancev (11,6 %) moškega spola, 76 (88,4 %) anketirancev pa ženskega spola.

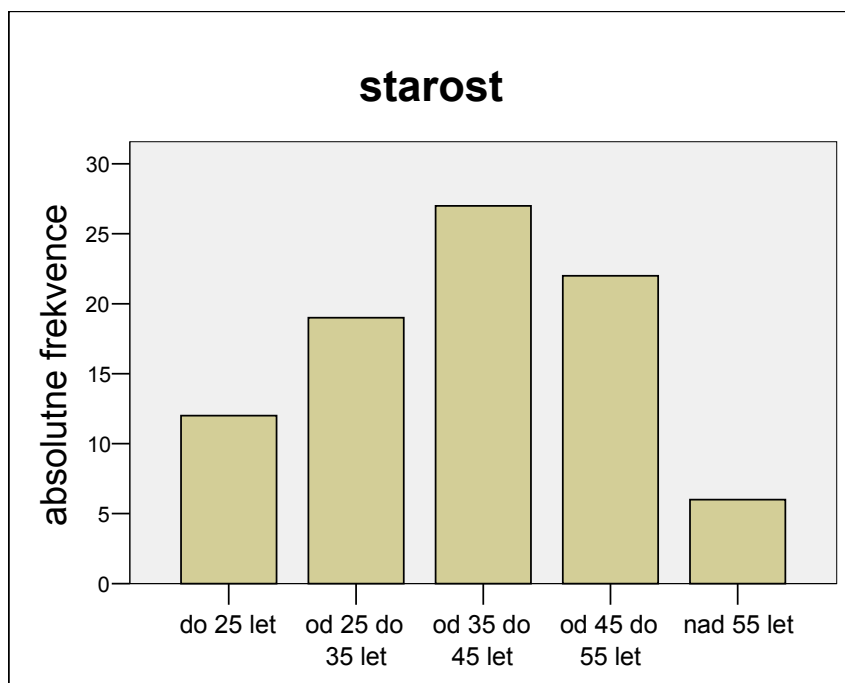
4.3.2 Struktura vzorca po starosti

Tabela 10: Struktura vzorca po starosti

		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Do 25 let	12	14,0	14,0	14,0
	Od 25 do 35 let	19	22,1	22,1	36,0
	Od 35 do 45 let	27	31,4	31,4	67,4
	Od 45 do 55 let	22	25,6	25,6	93,0
	Nad 55 let	6	7,0	7,0	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 6: Struktura vzorca po starosti



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Iz tabele 10 in slike 6 je razvidno, da je bilo v vzorcu 86. zaposlenih v banki SKB, d. d., od tega 12 anketirancev (14 %) starih do 25 let, 19 (22,1 %) od 25 do 35 let, 27 (31,4 %) od 35 do 45 let, 22 (25,6 %) od 45 do 55 let, 6 anketirancev (7 %) pa je bilo starih več kot 55 let.

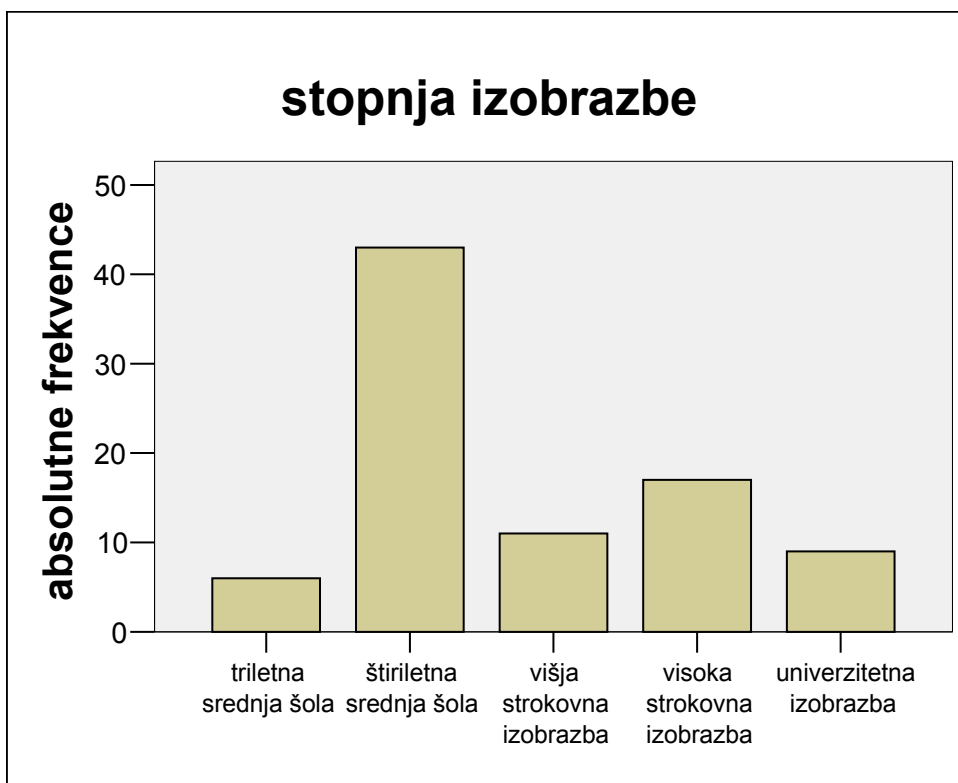
4.3.3 Struktura vzorca po stopnji izobrazbe

Tabela 11: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Triletna srednja šola	6	7,0	7,0	7,0
Štiriletna srednja šola	43	50,0	50,0	57,0
Višja strokovna izobrazba	11	12,8	12,8	69,8
Visoka strokovna šola	17	19,8	19,8	89,5
Univerzitetna izobrazba	9	10,5	10,5	100,0
Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 7: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 11 in slika 7 nam povesta, je bilo v vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d., 6 anketirancev (7 %), ki so imeli dokončano triletno srednjo šolo, 43 anketirancev (50 %) je s štiriletno srednjo šolo, 11 anketirancev (12,8 %) je imelo z višjo strokovno izobrazbo, 17 anketirancev (19,8 %) je visoko strokovno izobraženih, 9 anketirancev (10,5 %) pa je imelo univerzitetno izobrazbo.

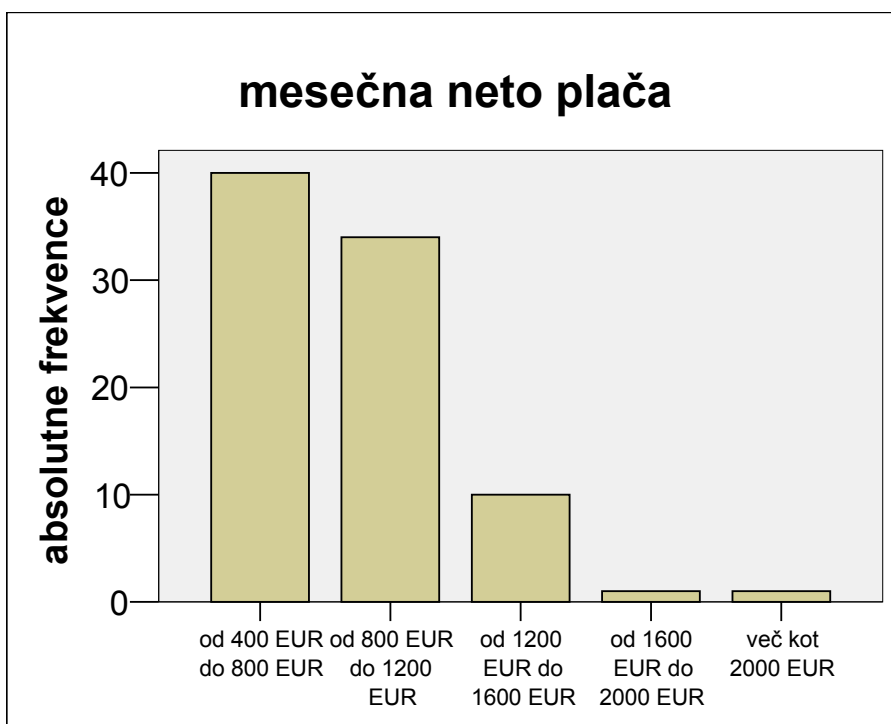
4.3.4 Struktura vzorca po mesečni neto plači

Tabela 12: Struktura vzorca po mesečni neto plači

		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Od 400 do 800 EUR	40	46,5	46,5	46,5
	Od 800 do 1200 EUR	34	39,5	39,5	86,0
	Od 1200 do 1600 EUR	10	11,6	11,6	97,7
	Od 1600 do 2000 EUR	1	1,2	1,2	98,8
	Več kot 2000 EUR	1	1,2	1,2	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 8: Struktura vzorca po mesečni neto plači



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Iz tabele 12 in slike 8 razberemo, da je bilo v vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d., 40 anketirancev (46,50 %) z mesečno neto plačo od 400 do 800 EUR, 34 anketirancev (39,5 %) je prejelo mesečno neto plačo od 800 do 1200 EUR, 10 anketirancev (11,6 %) od 1200 do 1600 EUR, 1 anketiranec (1,2 %) je imel mesečno neto plačo od 1600 do 2000 EUR, 1 anketiranec (1,2 %) pa je prejel mesečno neto plačo višjo od 2000 EUR.

4.3.5 Struktura vzorca po zaposlitvi za določen in nedoločen čas

Tabela 13: Struktura vzorca po zaposlitvi za določen in nedoločen čas

Ali ste zaposleni za nedoločen čas?		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Ne	16	18,6	18,6	18,6
	Da	70	81,4	81,4	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 9: Struktura vzorca po zaposlitvi za določen in nedoločen čas



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 13 in slika 9 prikazujeta, da je bilo v vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d., 70 anketirancev (81,4 %), ki so bili zaposleni za nedoločen čas, 16 anketirancev (18,6 %) pa je bilo zaposlenih za določen čas.

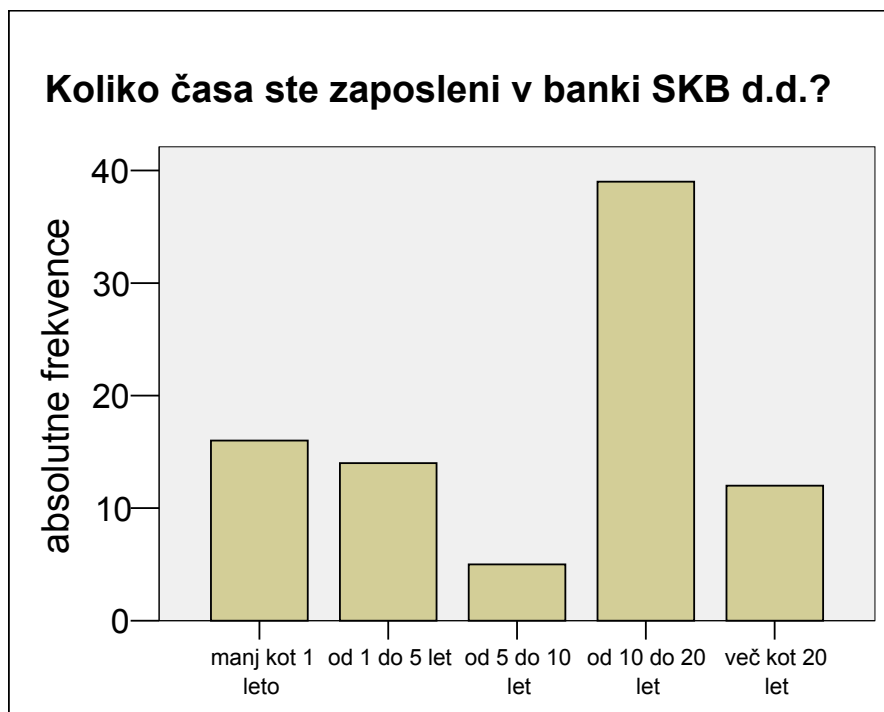
4.3.6 Struktura vzorca po spremenljivki leta delovne dobe v banki SKB, d. d.

Tabela 14: Struktura vzorca po spremenljivki leta delovne dobe v banki SKB, d. d.

Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Manj kot 1 leto	16	18,6	18,6	18,6
Od 1 do 5 let	14	16,3	16,3	34,9
Od 6 do 10 let	5	5,8	5,8	40,7
Od 11 do 20 let	39	45,3	45,3	86,0
21 let in več	12	14,0	14,0	100,0
Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 10: Struktura vzorca po spremenljivki leta delovne dobe v banki SKB, d. d.



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 14 in slika 10 ponazarjata, da je bilo v vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d., 16 anketirancev (18,6 %), ki so bili v banki SKB, d. d., zaposleni manj kot 1 leto, 14 anketirancev (16,3 %), ki so bili v banki SKB, d. d., zaposleni od 1 do 5 let, 5 anketirancev (5,8 %) je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih od 6 do 10 let, 39 anketirancev (45,3 %) je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih od 11 do 20 let, 12 anketirancev (14 %) pa je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih 21 let in več.

4.3.7 Struktura vzorca po poznavanju definicije učeče se organizacije

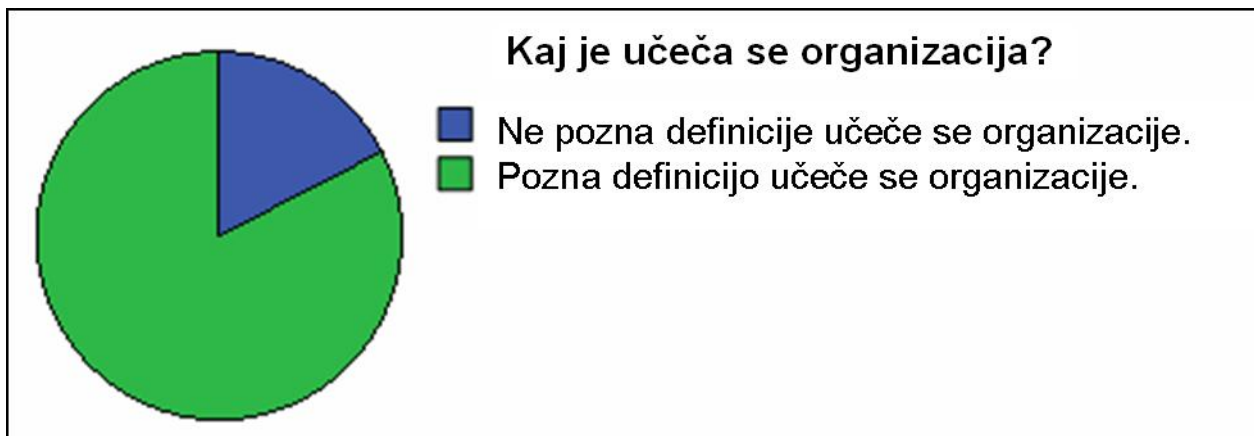
Definicija učeče se organizacije je: »Organizacija, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj.« (Dimovski, 2005, str. 91)

Tabela 15: Struktura vzorca po poznavanju definicije učeče se organizacije

Kaj je učeča se organizacija?		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Ne pozna definicije učeče se organizacije.	15	17,4	17,4	17,4
	Pozna definicijo učeče se organizacije.	71	82,6	82,6	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 11: Struktura vzorca po poznavanju definicije učeče se organizacije



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 15 in slika 11 sporočata, da je bilo v vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d., 15 anketirancev (17,40 %), ki niso poznali definicije učeče se organizacije, in 71 anketirancev (82,6 %), ki so poznali definicijo učeče se organizacije.

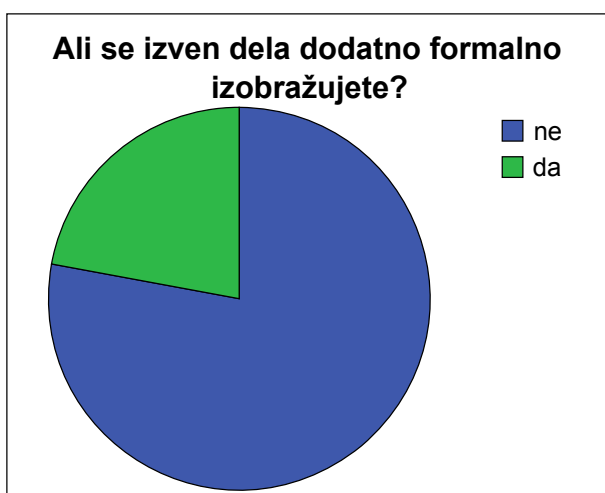
4.3.8 Struktura vzorca po dodatnem formalnem izobraževanju izven dela

Tabela 16: Struktura vzorca po dodatnem formalnem izobraževanju izven dela

Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Ne	67	77,9	77,9	77,9
	Da	19	22,1	22,1	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 12: Struktura vzorca po dodatnem formalnem izobraževanju izven dela



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 16 in slika 12 izražata, da je bilo v vzorcu 86 zaposlenih v banki SKB, d. d., 19 anketirancev (22,1 %), ki so se izven dela dodatno formalno izobraževali, 67 anketirancev (77,9 %) pa se izven dela niso dodatno formalno izobraževali.

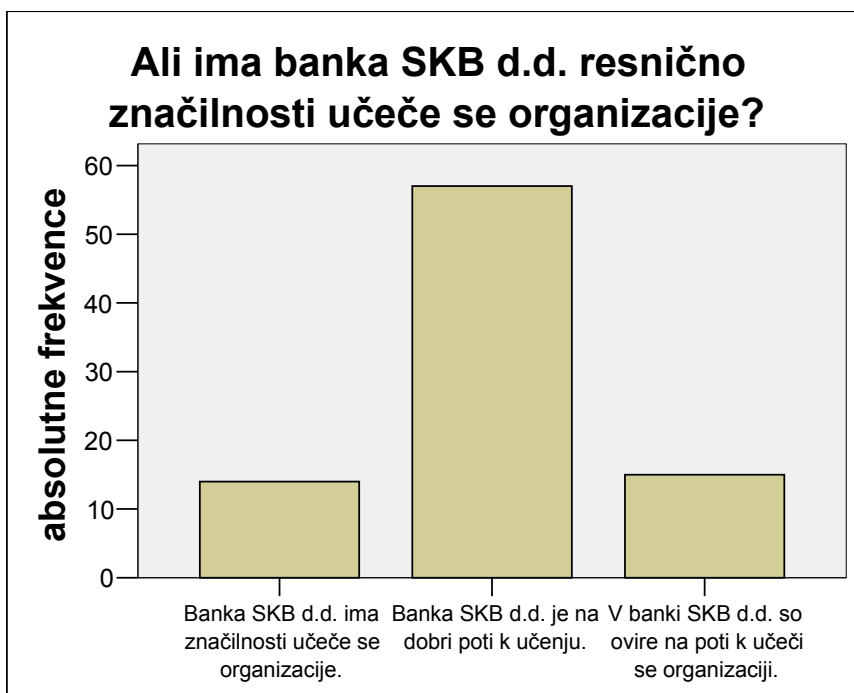
4.3.9 Struktura vzorca po rezultatih vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«

Tabela 17: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«

		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije (več kot 60 točk).	14	16,3	16,3	16,3
	Banka SKB, d. d., je na dobri poti k učenju (od 40 do 60 točk).	57	66,3	66,3	82,6
	V banki SKB, d. d., so ovire na poti k učeči se organizaciji (manj kot 40 točk).	15	17,4	17,4	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 13: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 17 in slika 13 nam prikazujeta rezultate vprašalnika: »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« 14 anketirancev (16,3 %) meni, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije (pri vprašalniku so zbrali več kot 60 točk), 57 anketirancev

(66,3 %) je mnenja, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju (pri vprašalniku so zbrali od 40 do 60 točk), 15 anketirancev (17,4 %) pa meni, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učeči se organizaciji (pri vprašalniku so zbrali manj kot 40 točk).

4.4 Preizkus hipotez in interpretacija podatkov

Hipoteza 1: Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., pozna definicijo učeče se organizacije.

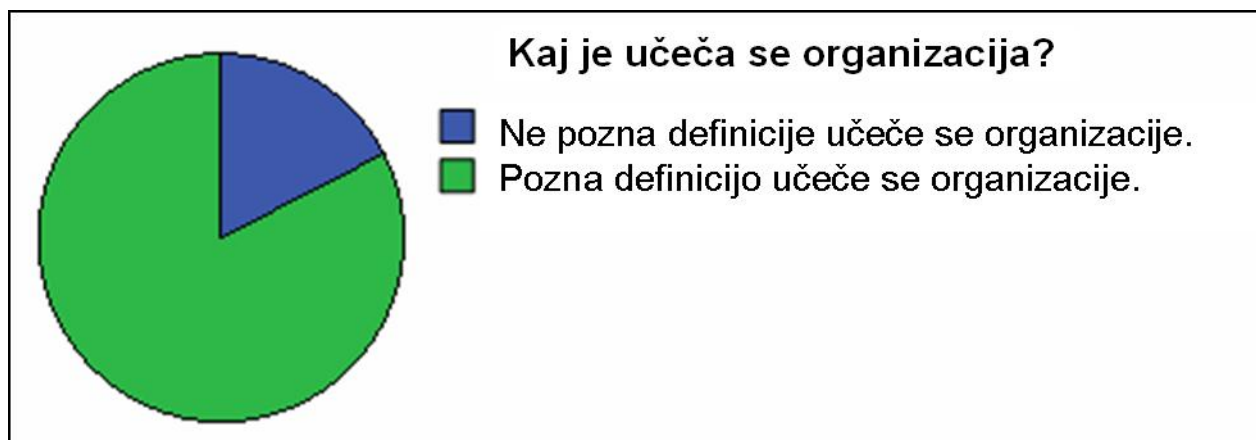
Definicija učeče se organizacije: »Organizacija, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj.« (Dimovski, 2005, str. 91)

Tabela 18: Kaj je učeča se organizacija?

		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Ne pozna definicije učeče se organizacije.	15	17,4	17,4	17,4
	Pozna definicijo učeče se organizacije.	71	82,6	82,6	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 14: Kaj je učeča se organizacija?



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 18 in slika 14 prikazujeta, da med 86 anketiranci 15 anketirancev (17,4 %) ni poznalo definicije učeče se organizacije, 71 anketirancev (82,6 %) pa jo je poznalo. Glede na te podatke, lahko hipotezo 1 (Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., pozna definicijo učeče se organizacije.) na vzorcu potrdimo.

Tabela 19: T- test

Kaj je učeča se organizacija?	
Preizkušan delež populacije	0,6
P vrednost	0,000

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Ali lahko hipotezo 1 (Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., pozna definicijo učeče se organizacije.) potrdimo na celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d., sem preverila s T- testom. Rezultat T-testa ($p = 0,000/2 = 0,000 < 0,05$) kaže, da hipotezo 1 lahko potrdimo na celotni populaciji s tveganjem manj kot 5 %.

Ker sem tudi sama zaposlena v banki SKB, d. d., nad rezultati ankete nisem presenečena. Menim, da se zaposleni v banki SKB, d. d., veliko izobražujemo, spoznavamo nove postopke in načine dela, zaradi tega me tudi poznavanje definicije učeče se organizacije ni presenetilo.

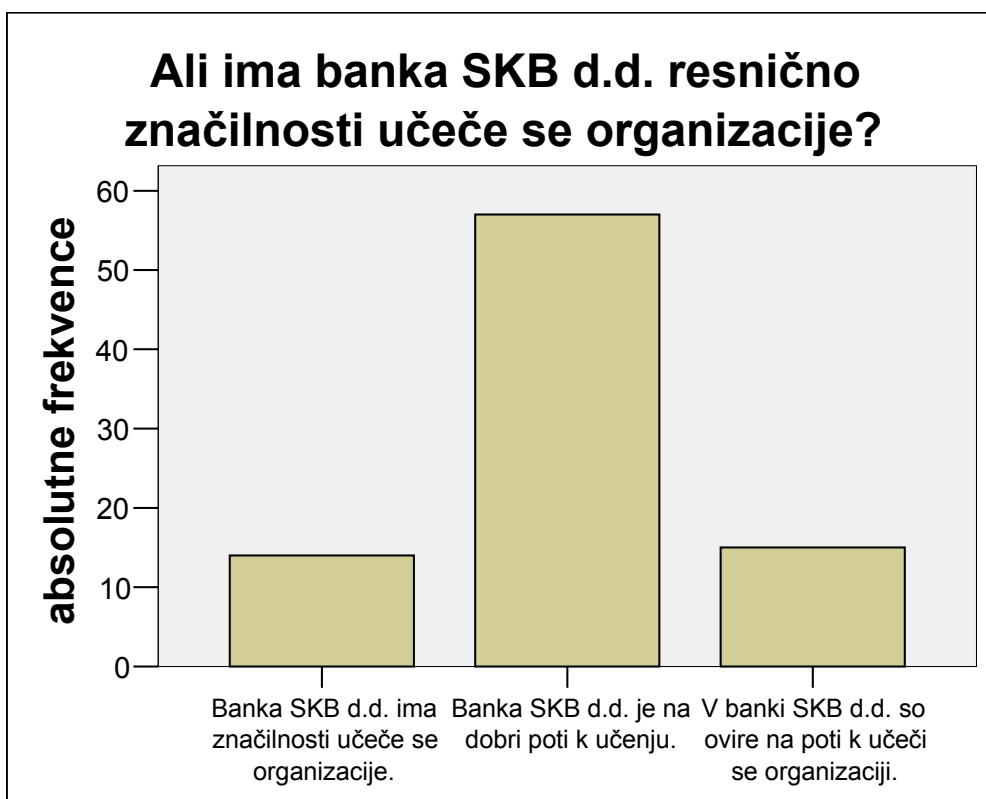
Hipoteza 2: Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., meni, da je banka SKB, d. d., učeča se organizacija.

Tabela 20: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«

		Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Veljavni odgovori	Banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije (več kot 60 točk).	14	16,3	16,3	16,3
	Banka SKB, d. d., je na dobri poti k učenju (od 40 do 60 točk).	57	66,3	66,3	82,6
	V banki SKB, d. d., so ovire na poti k učeči se organizaciji (manj kot 40 točk).	15	17,4	17,4	100,0
	Skupaj	86	100,0	100,0	

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 15: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Na podlagi tabela 20 in slike 15 je razvidno, da je med 86 anketiranci 14 anketirancev (16,3 %) menilo, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije (pri vprašalniku so zbrali več kot 60 točk), 57 anketirancev (66,3 %) je mnenja, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju (pri vprašalniku so zbrali od 40 do 60 točk), 15 anketirancev (17,4%) pa je menilo, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učeči se organizaciji (pri vprašalniku so zbrali manj kot 40 točk).

Glede na te podatke, hipoteze 2 (Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., meni, da je banka SKB, d. d., učeča se organizacija.) ne moremo potrditi niti na vzorcu niti na celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d. Kljub temu da, glede na podatke, pridobljene z anketo, zaposleni ne menijo, da je banka SKB, d. d., učeča se organizacija, pa večina (66,3 %) domneva, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju in k temu, da postane učeča se organizacija.

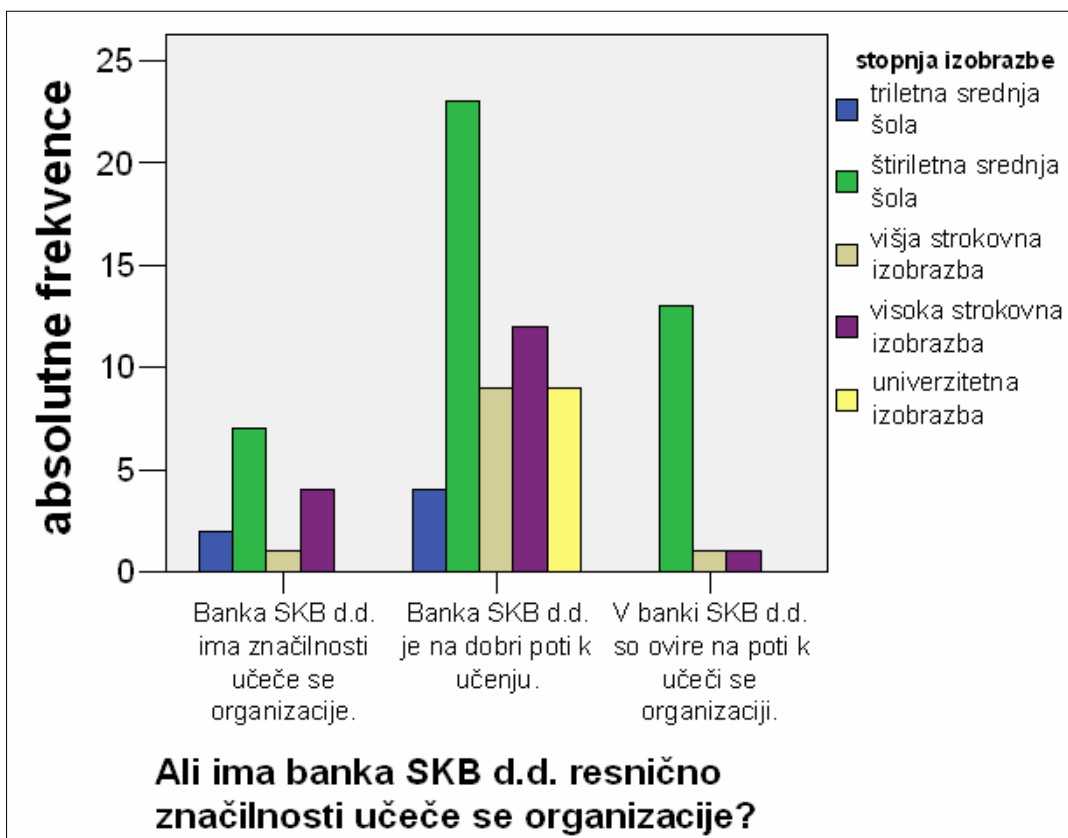
Hipoteza 3: Stopnja izobrazbe zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.

Tabela 21: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * stopnja izobrazbe

		Stopnja izobrazbe					Skupaj
		Triletna srednja šola	Štiriletna srednja šola	Višja strokovna izobrazba	Visoka strokovna izobrazba	Univerzitetna izobrazba	
Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«	Banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije (več kot 60 točk).	2	7	1	4	0	14
	Banka SKB, d. d., je na dobri poti k učenju (od 40 do 60 točk).	4	23	9	12	9	57
	V banki SKB, d. d., so ovire na poti k učeči se organizaciji.	0	13	1	1	0	15
skupaj		6	43	11	17	9	86

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 16: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB resnično značilnosti učeče se organizacije?« * stopnja izobrazbe



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 21 in slika 16 prikazujeta, da sta 2 anketiranca, ki sta imela dokončano triletno srednjo šolo, menila, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije. 4 anketiranci s triletno srednjo šolo so dejali, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju. Med 43 anketiranci s štiriletno srednjo šolo jih je 7 menilo, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije, 23 anketirancev, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju, 13 anketirancev pa je mislilo, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učenju. Med 11 anketiranci z višjo strokovno izobrazbo je 1 anketiranec menil, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije, 9 anketirancev je mnenja, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju, 1 anketiranec pa je domneval, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učenju. Med 17 anketiranci z visoko strokovno izobrazbo so 4 anketiranci izrazili, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije, 12 anketirancev je reklo, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju, 1 anketiranec pa je menil, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učenju. Devet anketirancev z univerzitetno izobrazbo je dejalo, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju.

Tabela 22: Spearmanov koeficient korelacije

		Stopnja izobrazbe	Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«
Stopnja izobrazbe	Spearmanov korelacijski koeficient	1,000	-0,079
	P vrednost (dvostranski test)		0,469
	Število anketirancev	86	86
Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«	Spearmanov korelacijski koeficient	-0,079	1,000
	P vrednost (dvostranski test)	0,469	
	Število anketirancev	86	86

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Ali lahko hipotezo 5 (Stopnja izobrazbe zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.) potrdimo na vzorcu in celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d., sem preverila s Spearmanovim koeficientom korelacije. Koeficient -0,079 kaže na neznatno povezavo (Kožuh, 2002, str. 104) med mnenjem zaposlenih v banki SKB, d. d., ali banka SKB, d. d., ima ali nima značilnosti učeče se organizacije. Povezava (-0,079), ki jo kaže Spearmanov koeficient korelacije, ni dovolj velika, da bi hipotezo 5 lahko potrdili na vzorcu. Tudi rezultat dvostranskega T-testa ($p = 0,469 > 0,05$) nam pove, da povezave izobrazbe z mnenjem zaposlenih, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija, ne moremo potrditi. Hipoteze 5 ne moremo potrditi niti na vzorcu niti na celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d.

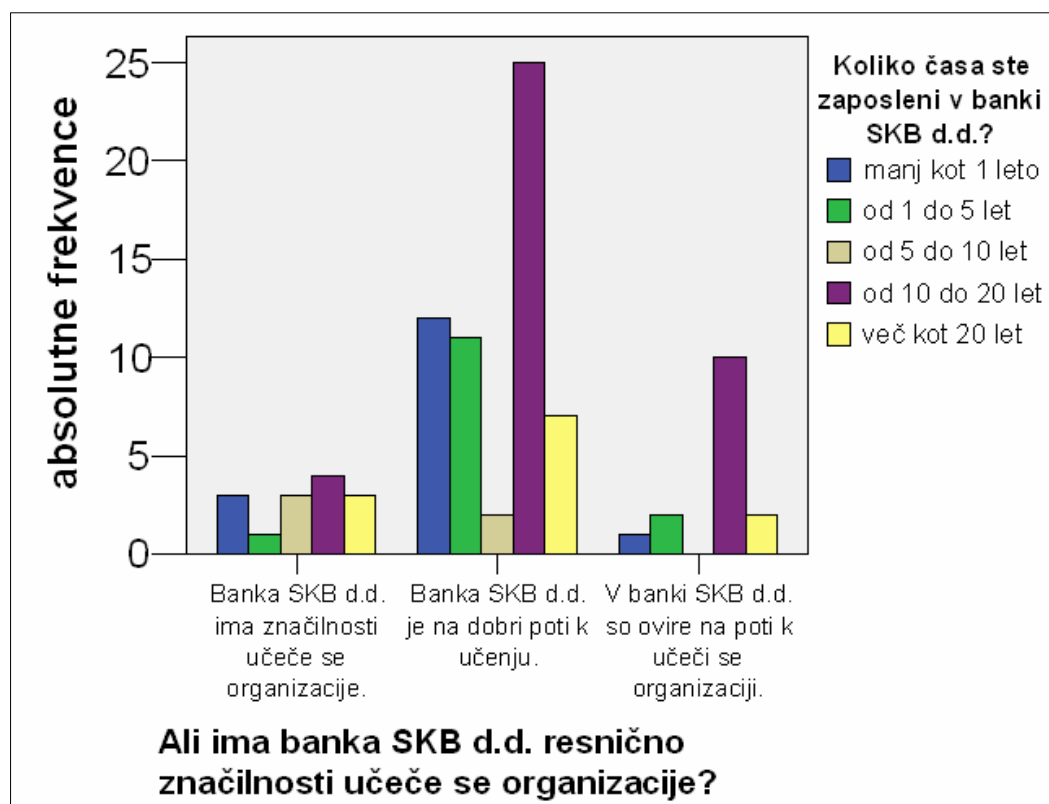
Hipoteza 4: Delovna doba zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.

Tabela 23: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?

		Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?					Skupaj
		Manj kot 1 leto	Od 1 do 5 let	Od 5 do 10 let	Od 10 do 20 let	Več kot 20 let	
Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«	Banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije (več kot 60 točk).	3	1	3	4	3	14
	Banka SKB, d. d., je na dobri poti k učenju (od 40 do 60 točk).	12	11	2	25	7	57
	V banki SKB, d. d., so ovire na poti k učeči se organizaciji (manj kot 40 točk).	1	2	0	10	2	15
Skupaj		16	14	5	39	12	86

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 17: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 23 in slika 17 nam prikazujeta, da med 16 anketiranci, ki so zaposleni v banki SKB, d. d., manj kot 1 leto, 3 anketiranci menijo, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije; 12 anketirancev meni, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju; 1 anketiranec pa meni, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učenju. Med 14 anketiranci, ki so zaposleni v banki SKB, d. d., od 1 do 5 let, 1 anketiranec meni, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije; 11 anketirancev meni, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju; 2 anketiranca pa menita, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učenju. Med 5 anketiranci, ki so zaposleni v banki SKB, d. d., od 5 do 10 let, 3 anketiranci menijo, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije; 2 anketiranca pa menita, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju. Med 39 anketiranci, ki so zaposleni v banki SKB, d. d., od 10 do 20 let, 4 anketiranci menijo, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije; 25 anketirancev meni, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju; 10 anketirancev pa meni, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učenju. Med 12 anketiranci, ki so zaposleni v banki SKB, d. d., več kot 20 let, 3 anketiranci menijo, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije; 7 anketirancev meni, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju; 2 anketiranca pa menita, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učenju.

Tabela 24: Spearmanov koeficient korelacije

		Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?	Rezultati vprašalnika »Ali ima družba SKB d. d. resnično značilnosti učeče se organizacije?«
Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.?	Spearmanov korelacijski koeficient	1,000	0,098
	P vrednost (dvostranski test)		0,372
	Število anketirancev	86	86
Rezultati vprašalnika »Ali ima družba SKB d. d. resnično značilnosti učeče se organizacije?«	Spearmanov korelacijski koeficient	0,098	1,000
	P vrednost (dvostranski test)	0,372	
	Število anketirancev	86	86

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Hipoteze 4 (Delovna doba zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.) ne moremo potrditi niti na vzorcu niti na celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d. Koeficient 0,098 kaže na neznatno oziroma zanemarljivo povezanost (Kožuh, 2002, str. 104) med delovno dobo in mnenjem zaposlenih, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija ($p = 0,372 > 0,05$).

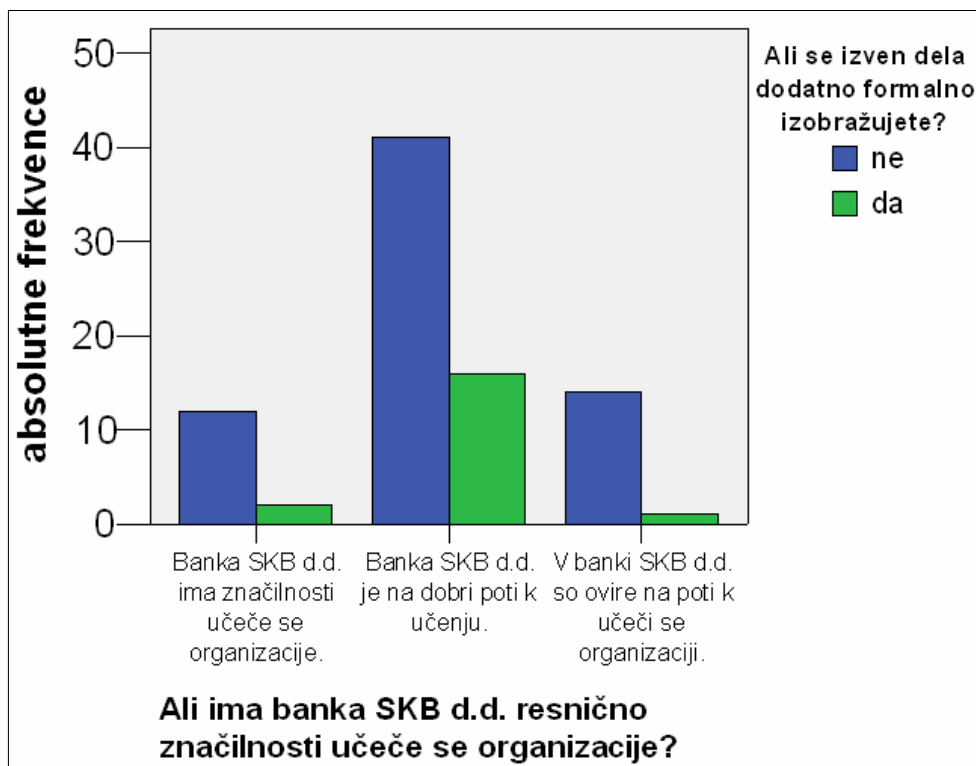
Hipoteza 5: Dodatno formalno izobraževanje zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.

Tabela 25: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?

		Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?		Skupaj
		Ne	Da	
Rezultati vprašalnika »Ali ima družba SKB d. d. resnično značilnosti učeče se organizacije?«	Banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije (več kot 60 točk).	12	2	14
	Banka SKB, d. d., je na dobri poti k učenju (od 40 do 60 točk).	41	16	57
	V banki SKB, d. d., so ovire na poti k učeči se organizaciji (manj kot 40 točk).	14	1	15
Skupaj		67	19	86

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Slika 18: Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« * Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?



Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Tabela 25 in slika 18 izkazujeta, da med 67 anketiranci, ki se izven dela dodatno formalno ne izobražujejo, 12 anketirancev meni, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije, 41 anketirancev meni, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju, 14 pa, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učeči se organizaciji. Med 19 anketiranci, ki se izven dela dodatno formalno izobražujejo, 2 anketiranca menita, da ima banka SKB, d. d., značilnosti učeče se organizacije, 16 anketirancev misli, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju, 1 anketiranec pa meni, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učeči se organizaciji.

Tabela 26: Spearmanov koeficient korelacije

		<i>Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?</i>	<i>Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«</i>
<i>Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)?</i>	Spearmanov korelacijski koeficient	1,000	-0,060
	P vrednost (dvostranski test)		0,583
	število anketirancev	86	86
<i>Rezultati vprašalnika »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?«</i>	Spearmanov korelacijski koeficient	-0,060	1,000
	P vrednost (dvostranski test)	0,583	
	Število anketirancev	86	86

Vir: M. Jenič, Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?, 2009.

Ali lahko hipotezo 5 (Dodatno formalno izobraževanje zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.) potrdimo na vzorcu in celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d., sem preverila s Spearmanovim koeficientom korelacije. Koeficient -0,060 kaže na neznatno, zanemarljivo povezanost (Kožuh, 2002, str. 104) med dodatnim formalnim izobraževanjem izven dela in mnenjem zaposlenih, ali banka SKB, d. d., ima ali nima značilnosti učeče se organizacije. Hipoteze 5 ne moremo potrditi niti na vzorcu niti na celotni populaciji ($p = 0,583 > 0,05$).

SKLEP

V magistrski nalogi sem opredelila pojem učeča se organizacija, opisala značilnosti učeče se organizacije, razložila konceptualni model implementacije učeče se organizacije FUTURE-O[®] ter navedla ključne razlike med »staro« in »učečo se« organizacijo. Učeča se organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov. Zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.

Povezana je s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin. Prek vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacijo in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti. Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepoznava in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost. Učečo se organizacijo sestavljajo interaktivni in situacijski elementi. Interaktivni elementi so funkcija vodje, decentralizirano odločanje in participativna strategija, opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost, timska struktura, odprtost informacij ter močna in prilagodljiva kultura. Situacijski elementi so premik od vertikalne k horizontalni strukturi, od rutinskih nalog k opolnomočenim vlogam, od formalnih sistemov nadzora k skupnim informacijam, od konkurenčne strategije k strategiji sodelovanja in premik od toge k prilagodljivi organizacijski kulturi. Manager v učeči se organizaciji mora imeti določene veščine, sposobnosti in lastnosti z različnih dimenzij vodenja (komunikacija, razumevanje, jasnost vloge, vedenje). Oskrbovati mora tim in zagotavljati stalni povratni učinek, zagotavljati pravilno in tekočo komunikacijo, izdelati jasno, podrobno sliko o nalogah članov, sposoben mora biti tudi učinkovitega komuniciranja s poslovnimi enotami. Biti mora razumevajoč, skušati mora usklajevati časovne termine vseh zaposlenih, izkazuje naj osebni interes za člane organizacije, razvija filozofijo managementa znanja, jasno naj določi odgovornosti, opolnomoči zaposlene in tako zagotovi izvedbo nalog, ni oddaljen direktor, temveč je v vlogi svetovalca – mentorja, nadarjenim in sposobnim zaposlenim omogoča osebni razvoj. Manager se vede samozavestno in jasno, ne zatiralno ali zapovedovalno, sposoben se je spustiti na raven članov učečega se tima, tudi po izteku projekta se vede konsistentno, spodbuja uporabo orodij managementa znanja, da bi zagotovil prenos znanj prek vseh zaposlenih, v učeči se dobi aktivnosti opravlja vzporedno, ne več zaporedno, sposoben mora biti sodelovati s timom, zaposlenimi in zunanjimi člani, ki so vse bolj oddaljeni, zato se učijo novih načinov virtualnega sodelovanja. S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udeležanju učeče se organizacije v praksi, so razvili prvi slovenski celovit model, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije, tj. model FUTURE-O[®]. Celovit konceptualni model sestavlja sedem elementov, ki pomenijo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Za aktivno preobrazbo v učečo se organizacijo je potrebno interaktivno udeležanje vseh sedmih elementov, podrobnosti pa določajo in ovrednotijo vodje v sodelovanju z zaposlenimi. Ti elementi pokrivajo naslednja vsebinska področja: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo, izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije, oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev, proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja, oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov in (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.

Predstavila sem tudi sodobni pristop spremljanja uspešnosti učeče se organizacije. V okviru spremljanja uspešnosti učeče se organizacije sem na kratko opisala koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovođenje na temelju

analize aktivnosti, koncept stroškov na temelju življenjskega cikla poslovnih učinkov, koncept ciljnih stroškov, teorijo omejitev, benchmarking (primerjanje z najboljšimi v panogi), koncept »ravno ob pravem času« (JIT), celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM), koncept nenehnih izboljšav poslovanja in prenovu poslovnih procesov.

Predstavila sem skupino SKB in banko SKB, d. d., Ljubljana, podala metode raziskave, predstavila osnovne podatke vzorca, nato pa sem preizkusila hipoteze in interpretirala dobljene podatke. Ankete sem razdelila 100 zaposlenim v banki SKB, d. d., 86 zaposlenih pa je ankete tudi rešilo, od teh je bilo 11,6 % anketirancev moškega spola, 88,4 % anketirancev pa ženskega spola. 14 % anketirancev je bilo starih do 25 let, 22,1 % anketirancev je bilo starih od 26 do 35 let, 31,4 % anketirancev od 36 do 45 let, 25,6 % anketirancev od 46 do 55 let in 7 % anketirancev 56 let in več. 7 % anketirancev je imelo dokončano triletno srednjo šolo, 50 % anketirancev je imelo štiriletno srednjo šolo, 12,8 % anketirancev je imelo višjo strokovno izobrazbo, 19,8 % anketirancev je imelo visoko strokovno izobrazbo, 10,5 % anketirancev pa je imelo univerzitetno izobrazbo. 46,50 % anketirancev je imelo mesečno neto plačo od 400 do 800 EUR, 39,5 % anketirancev je imelo mesečno neto plačo od 800 do 1200 EUR, 11,6 % anketirancev je imelo mesečno neto plačo od 1200 do 1600 EUR, 1,2 % anketirancev je imel mesečno neto plačo od 1600 do 2000 EUR, 1,2 % anketirancev pa je imelo mesečno neto plačo višjo od 2000 EUR. 81,4 % anketirancev je bilo zaposlenih za nedoločen čas, 18,6 % anketirancev pa je bilo zaposlenih za določen čas. 18,6 % anketirancev je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih manj kot 1 leto, 16,3 % anketirancev je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih od 1 do 5 let, 5,8 % anketirancev je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih od 6 do 10 let, 45,3 % anketirancev je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih od 11 do 20 let, 14 % anketirancev pa je bilo v banki SKB, d. d., zaposlenih 21 let in več. 82,6 % anketirancev je poznalo definicijo učeče se organizacije, 17,4 % anketirancev pa definicije ni poznalo. 22,1 % anketirancev se je izven dela dodatno formalno izobraževalo (izredni študij, večerna šola), 77,9 % anketirancev pa se izven dela ni dodatno formalno izobraževalo. 16,3 % anketirancev je menilo, da banka SKB, d. d., ima značilnosti učeče se organizacije, 66,3 % anketirancev je menilo, da je banka SKB, d. d., na dobri poti k učenju, 17,4 % anketirancev pa je menilo, da so v banki SKB, d. d., ovire na poti k učeči se organizaciji.

Na osnovi podatkov, pridobljenih z anketo, sem poskušala potrditi ali ovreči postavljene hipoteze. Na vzorcu in celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d., mi je uspelo potrditi, da je več kot 60 % anketiranih poznalo definicijo učeče se organizacije (hipoteza 1). Ostalih hipotez (»Več kot 60 % zaposlenih v banki SKB, d. d., meni, da je banka SKB, d. d., učeča se organizacija.«, »Stopnja izobrazbe zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.«, »Delovna doba zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.«, »Dodatno formalno izobraževanje zaposlenih v banki SKB, d. d., vpliva na njihovo mnenje o tem, ali banka SKB, d. d., je ali ni učeča se organizacija.«) mi ni uspelo potrditi niti na vzorcu niti na celotni populaciji zaposlenih v banki SKB, d. d., Kljub temu da večine hipotez nisem uspela potrditi, sem bila z dobljenimi rezultati zadovoljna. Prepričana sem, da je banka SKB, d. d., na dobri poti, da postane učeča se organizacija (kar so potrdili tudi rezultati vprašalnika).

Menim pa, da bi se v banki SKB, d. d., lahko še veliko stvari izboljšalo, da bi bila bolj podobna učeči se organizaciji. Vodstvo bi moralo podpirati vizijo učeče se organizacije ter za učenje in lastni razvoj motivirati svoje podrejene. Vsi zaposleni v učeči se organizaciji bi se morali zavedati, da sta učenje in spreminjanje stalnica v globalnem gospodarstvu, ki se ji ne da izogniti, kar bi tudi zmanjšalo njihov odpor do učenja in sprememb. Učenje v organizaciji bi moralo biti usmerjeno v doseganje ciljev organizacije. Znanja, ki so v organizaciji potrebna, bi morala biti načrtovana in zapisana. Ideje in potrebe po učenju naj bi organizacija pridobivala tudi od strank in konkurence. Kljub temu da se je v banki SKB, d. d., skoraj 60 % zaposlenih v letu 2007 udeležilo vsaj enega usposabljanja, na delavca je bilo realizirano 32,5 ure usposabljanj, v letu 2008 pa 34 ur, menim, da bi lahko pritegnili še več zaposlenih k udeležbi internih izobraževanj z nagrajevanjem vseh oblik in vrst učenja. Odgovornost za učenje je namreč na ravni organizacije, skupine in posameznika. Če je organizacijska klima naklonjena izobraževanju, pritegne k izobraževanju tudi posameznike, ki bi v drugačnih razmerah omahovali. Vodje bi morali prevzeti vlogo mentorjev in spodbujati sodelavce k učenju. Zaposleni bi morali bolj sodelovati pri reševanju problemov v organizaciji, tudi pri odločanju o pomembnih zadevah. Vodstvo bi se moralo bolj zavedati, da v globalnem gospodarstvu potrebuje učinkovite in samostojne sodelavce, ki jim lahko zaupa. Sodelavci bi morali imeti več pooblastil pri sprejemanju odločitev, hkrati pa bi morali biti tudi bolj obveščeni o doseženih ciljih in rezultatih dela. V banki bi moralo biti vzdušje, v katerem bi sodelavci aktivno iskali informacije za izboljšanje dela, pridobljeno znanje pa bi sodelavci s koristjo uporabljali pri svojem delu. Sodelavci bi morali deliti svoje znanje z drugimi v organizaciji, pa tudi vodstvo bi moralo poudarjati timski način učenja in dela. Novo znanje bi prispevalo k večji uspešnosti. Za iskanje novega znanja bi morala banka dajati ustrezna priznanja, imeti pa bi morali tudi posebne kazalnike, ki bi merili uporabo znanja.

Pridobivanje znanja je pomembno tako za zaposlene kot za vrhnji management. V ekonomiji znanja potrebujeja obe strani nove sposobnosti in delovne prakse, predvsem pa potrebujejo vodilni tudi nove sposobnosti za ravnanje z ljudmi na vseh organizacijskih ravneh. Ker v učečih se organizacijah narašča pomen horizontalne koordinacije in komunikacije (ni več organizacijskih hierarhij), se povečuje tudi pomen izobraženosti zaposlenih. V preteklosti so znanje potrebovali le nadrejeni, danes pa je cilj vodij usposobiti zaposlene na nižji ravni in jim omogočiti doseganje njihovih ciljev in ciljev podjetja. Torej bo razvijanje uspešne delovne sile oziroma krepitev intelektualne lastnine zaposlenih možno samo s pomočjo izobraževanj, usposabljanj, napredovanj in ocenjevanj uspešnosti.

LITERATURA

1. Bierly, III. P. E., Christens, E. W., Kessler, E. H. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom: *Journal of Organizational Change Management*, 13 (6), 595—618.
2. Birgham, E. F. & Daves, P. R. (2004). *Intermediate Financial Management*, 8/e. Masson (Ohio): Thomson, South-Western.
3. Brečko, D. (2004). *Learning Contact: A New Tool for Managing Knowledge v Knowledge Society – Challenges to Management*. Faculty of management. Najdeno 3. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.fm.upr.si/zalozba/isbn/961-6468-39-X/257-271.pdf>
4. Bukowitz, W. & Williams R. (2000). *The Knowledge Management Fildbook*. London: Financial Times/Prentice Hall.
5. Collison, C. & Parcel, G. (2002). *Učimo se leteti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Čehovin, M. (2005). *Uvajanje koncepta učeče se organizacije v trgovinsko podjetje – primer Avtotehna oprema d. o. o.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Čehovin, M. (2006). *Oblikovanje poslovne strategije podjetja na podlagi modela FUTURE-O[®] : Primer Avtotehna oprema*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Daft, R. L. & Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. Orlando: Harcourt Collage Publishers.
9. Dimovski, V. et al. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Grah, D. (2006). *Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju Voljatel telekomunikacije d. d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Grey, C. & Antonacopoulou, E. (2003). *Essential Readings in Management Learning*. London: Sage Publications.
13. Injac, M. (2007). *Analiza elementov učeče se organizacije na Srednji ekonomski šoli Ljubljana*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Ivanko, Š. (2001). *Vloga in pomen znanja v sodobni organizaciji*. Zbornik znanstvenih

razprav. Ljubljana: Visoka upravna šola.

15. Jashapara, A. (2004). Knowledge Management: an Integral Approach. Harlow, England, New York: Person Education.
16. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (2000). Uravnoteženi sistem kazalnikov, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Klopčič, J. (2006). Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kožuh, B. (2003). Statistične metode v pedagoškem raziskovanju. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
19. Letno poročilo 2003 [banke SKB d. d.]. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/banka/letnoporocilo2003.html>
20. Letno poročilo 2004 [banke SKB d. d.]. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/banka/letnoporocilo2004.html>
21. Letno poročilo 2005 [banke SKB d. d.]. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/banka/letnoporocilo2005.html>
22. Letno poročilo 2006 [banke SKB d. d.]. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/banka/letnoporocilo2006.html>
23. Letno poročilo 2007 [banke SKB d. d.]. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/banka/letnoporocilo2007.html>
24. Letno poročilo 2008 [banke SKB d. d.]. Najdeno 22. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/banka/letnoporocilo2008.html>
25. Mayer, J. (2002). Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
26. Micklethwait, J., Wooldridge A. (2000). Guruji managementa: modreci ali šarlatani? Radovljica: Didaktika.
27. Možina, S. et al. (2002). Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didaktika.
28. Nordstrom, K. & Ridderstrale J. (2001). Ta nori posel (Funky Business). Ljubljana: Založba GV.
29. Peršak, M.: Gospodarjenje z znanjem. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu

<http://www.usp.si/slo/clanki/gospodarjenjeznanje-persak>

30. Peršak, M.: Učeče se podjetje—ena avantura več. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.iusp.si/slo/clanki/avantura-vec/index.print,.html>.
31. Pirc, A. S. (2000). *Organizational Learning and Knowledge Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Props, F. (2008). *Uresničevanje učeče se organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pučko, D., Čater, T.: *Strateški management: poslovni prilogi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
34. Roos, J. et al. (2000). *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
35. Sanchez, R. (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.
36. Skyrme, D. (2002). *Associates: Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods*. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.skyrme.com/insights/24/kmeas.htm>.
37. Smogavc Cestar, A. (2005). *Model celovitega razvoja voditeljstva in učeče se organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Sveiby, K. E. (2002). *Methods for measuring Intangible Assets*. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Kworkerdevelopment.htm>.
39. Šiško, M. (2008). *Analiza elementov učeče se organizacije: primer podjetja Revoz*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Tavčar, M. I.: *Skriti zakladi znanja (2005). Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?

Anketiranje zaposlenih v banki SKB, d. d.

Spoštovani,

sem Mateja Jenič, bodoča magistra Ekonomske fakultete v Ljubljani. V svojo magistrsko nalogo bi rada vključila krajšo raziskavo o učenju v organizaciji. Obrnila sem se na populacijo zaposlenih v banki SKB, d. d. Predvsem želim preveriti, ali je, po mnenju zaposlenih, banka SKB, d. d., usmerjena k učeči se organizaciji.

Anketa je anonimna, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate resnično, saj mi boste v veliko pomoč.

1. Demografski podatki

1.1 Spol (obkrožite) M Ž

1.2 Starost (obkrožite številko pred pravilnim odgovorom)

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1) do 25 let | 2) od 26 do 35 let | 3) od 36 do 45 let |
| 4) od 46 do 55 let | 5) 56 let in več | |

1.3 Stopnja izobrazbe (obkrožite številko pred pravilnim odgovorom)

1. dokončanih vsaj 7 razredov osnovne šole
2. dokončana osnovna šola
3. dveletna poklicna srednja šola
4. triletna srednja šola
5. štiriletna srednja šola
6. višja strokovna
7. visoka strokovna izobrazba
8. univerzitetna izobrazba
9. magisterij, MBA
10. doktorat

1.4 Mesečna neto plača (obkrožite številko pred pravilnim odgovorom)

- 1) Od 400 EUR–800 EUR
- 2) Od 801 EUR–1.200 EUR
- 3) Od 1.201 EUR–1.600 EUR
- 4) Od 1.601 EUR–2.000 EUR
- 5) Več kot 2.001 EUR

1.5 Ali ste zaposleni za nedoločen čas? (obkrožite)

DA NE

1.6 Koliko časa ste zaposleni v banki SKB, d. d.? (obkrožite številko pred pravilnim odgovorom)

- 1) manj kot 1 leto 2) od 1 do 5 let 3) od 6 do 10 let
4) od 11 do 20 let 5) 21 let in več

2. Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?

2.1 Kaj je učeča se organizacija? (obkrožite številko pred odgovorom)

1. Mlado podjetje oziroma organizacija, ki poskuša uspeti in ki se mora še veliko naučiti o delovanju v konkurenčnem poslovnem okolju.
2. Organizacija, katere zaposleni se dodatno izobražujejo.
3. Organizacije, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj.

2.2 Ali se izven dela dodatno formalno izobražujete (izredni študij, večerna šola)? (obkrožite)

DA NE

2.3 Vprašalnik: »Ali ima banka SKB, d. d., resnično značilnosti učeče se organizacije?« (Pri vsakem vprašanju obkrožite en odgovor; 1 = se ne strinjam, 2 = delno se strinjam, 3 = se strinjam, 4 = se povsem strinjam)

<i>Trditve</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Se povsem strinjam</i>
1. Zaposleni vidimo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v banki SKB, d. d.	1	2	3	4
2. Zaposleni skupaj z vodstvom načrtujemo svoje učenje in razvoj.	1	2	3	4
3. Vodstvo podpira vizijo učeče se organizacije.	1	2	3	4
4. Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev banke SKB, d. d.	1	2	3	4
5. Znanja, ki so potrebna v banki SKB, d. d., so načrtovana in zapisana.	1	2	3	4
6. Banka SKB, d. d., nagraduje vse oblike in vrste učenja.	1	2	3	4
7. Odgovornost za učenje je na ravni posameznika, skupine in banke.	1	2	3	4
8. Vodje imajo/mo vlogo mentorja in spodbujajo/mo učenje sodelavcev.	1	2	3	4
9. Potrebe po učenju pridobiva banka SKB, d. d., tudi od strank.	1	2	3	4
10. Zaposleni sodelujemo tudi pri reševanju problemov v banki SKB, d. d.	1	2	3	4
11. Zaposleni sodelujemo tudi pri odločanju o pomembnih zadevah v banki SKB, d. d.	1	2	3	4
12. Zaposleni smo obveščeni o doseženih ciljih, rezultatih dela.	1	2	3	4
13. Sodelavci aktivno iščemo informacije za izboljšanje dela.	1	2	3	4
14. Pridobljeno znanje sodelavci s pridom uporabljamo pri svojem delu.	1	2	3	4
15. Sodelavci delimo svoje znanje z drugimi v banki SKB, d. d.	1	2	3	4
16. Vodstvo poudarja timski način učenja in dela.	1	2	3	4
17. Novo znanje prispeva k večji uspešnosti banke SKB, d. d.	1	2	3	4
18. Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo, ozračje za učenje.	1	2	3	4
19. Za iskanje novega znanja daje banka SKB, d. d., ustrezna priznanja.	1	2	3	4
20. Banka SKB, d. d., ima posebne kazalnike, ki merijo uporabo znanja.	1	2	3	4
<i>Vsota točk po stolpcih</i>				
<i>Skupno</i>				

Hvala za sodelovanje.

Priloga 2: Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?

Ta usmerjenost je pomemben dejavnik uspešnosti v organizaciji. Vprašanje, ki se zastavlja, je: Koliko smo usmerjeni k temu? Da bi vsaj približno ugotovili, odgovorite na spodaj navedene trditve, tako da obkrožite ustrezno številko pod odgovori: se ne strinjam (1), delno se strinjam (2), se strinjam (3), se povsem strinjam (4). Odgovori naj resnično izražajo vaše mnenje o posameznih trditvah (Možina et al., 2002, str. 41).

Vprašalnik: »Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?«

<i>Trditve</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Se povsem strinjam</i>
1. Zaposleni vidimo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v organizaciji.	1	2	3	4
2. Zaposleni skupaj z vodstvom načrtujemo svoje učenje in razvoj.	1	2	3	4
3. Vodstvo podpira vizijo učeče se organizacije.	1	2	3	4
4. Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.	1	2	3	4
5. Znanja, ki so potrebna v organizaciji, so načrtovana in zapisana.	1	2	3	4
6. Organizacija nagraduje vse oblike in vrste učenja.	1	2	3	4
7. Odgovornost za učenje je na ravni posameznika, skupine in organizacije.	1	2	3	4
8. Vodje imajo/mo vlogo mentorja in spodbujajo učenje sodelavcev.	1	2	3	4
9. Potrebe po učenju pridobiva organizacija tudi od strank, kupcev, potrošnikov.	1	2	3	4
10. Zaposleni sodelujemo tudi pri reševanju problemov v organizaciji.	1	2	3	4
11. Zaposleni sodelujemo tudi pri odločanju o pomembnih zadevah v organizaciji.	1	2	3	4
12. Zaposleni smo obveščeni o doseženih ciljih, rezultatih dela.	1	2	3	4
13. Sodelavci aktivno iščemo informacije za izboljšanje dela.	1	2	3	4
14. Pridobljeno znanje sodelavci s pridom uporabljamo pri svojem delu.	1	2	3	4
15. Sodelavci delimo svoje znanje z drugimi v organizaciji.	1	2	3	4
16. Vodstvo poudarja timski način učenja in dela.	1	2	3	4

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Vprašalnik: »Ali smo usmerjeni k učeči se organizaciji?«

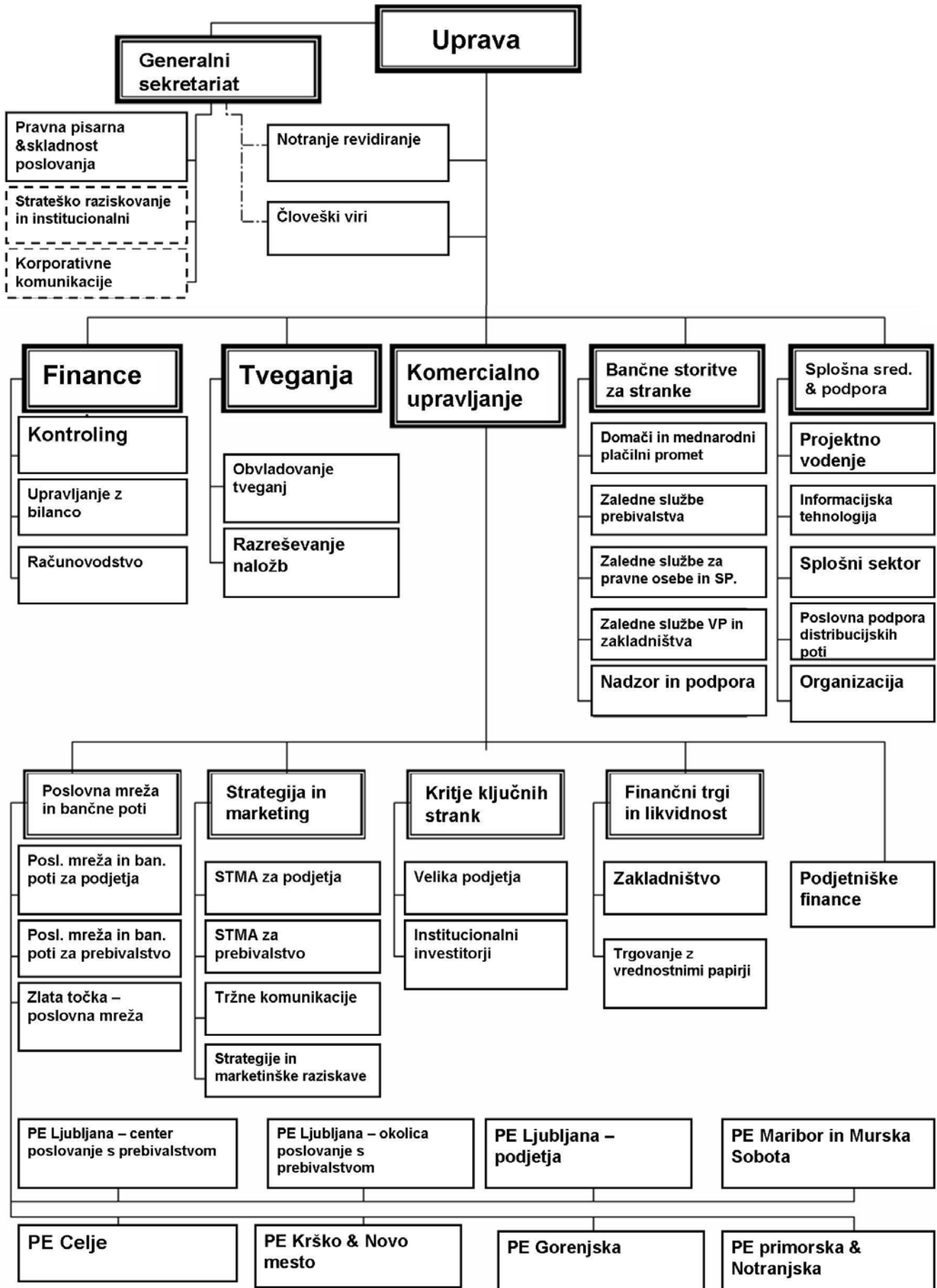
17. Novo znanje prispeva k večji uspešnosti organizacije.	1	2	3	4
18. Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo, ozračje za učenje.	1	2	3	4
19. Za iskanje novega znanja daje organizacija ustrezna priznanja.	1	2	3	4
20. Organizacija ima posebne kazalnike, ki merijo uporabo znanja.	1	2	3	4
<i>Vsota točk po stolpcih</i>				
<i>Skupno</i>				

Vir: Možina, S. et al., Management nova znanja za uspeh, 2002, str 41.

Interpretacija

Ko ste sešteli točke po posameznih stolpcih in nato še skupno, ste ugotovili, koliko točk pripada vaši organizaciji. Možnih točk je 80, če bi na vse trditve odgovorili z odgovorom, se povsem strinjam (4). Če ste jih dobili več kot 60, lahko rečemo, da ima vaša organizacija resnično značilnosti učeče se organizacije. Če ste dobili 40 do 60 točk, je organizacija na dobri poti k učenju. Če ste dobili manj kot 40 točk, posebno, če jih je manj kot 30, pa bi bilo umestno razmisliti, kje so ovire, ki se pojavljajo na poti k učeči se organizaciji. Pri tem so posebej pomembne trditve, kjer ste dobili zelo malo točk, tj. se ne strinjam (1), saj bi jih bilo potrebno vzeti v pretres in s tem ugotoviti možne izboljšave (Možina et al., 2002, str. 41).

Priloga 3: Organizacijska shema banke SKB, d. d.



Vir: Interno gradivo banke SKB, d. d.