

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**UVAJANJE KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE
V TRGOVINSKO PODJETJE – PRIMER
AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.**

Ljubljana, junij 2005

MATEJ ČEHOVIN

IZJAVA

Študent Matej Čehovin izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. IDEJA UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	3
1.1 OPREDELITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE	4
1.2 DETERMINANTE UČEČIH SE ORGANIZACIJ	5
1.2.1 <i>Znanje zaposlenih kot kapital učeče se organizacije.....</i>	6
1.2.2 <i>Organizacijsko učenje.....</i>	7
1.2.3 <i>Učenje v timu</i>	8
1.2.4 <i>Obvladovanje znanja kot kapitala učeče se organizacije</i>	8
1.3 POUČENJE NEKATERIH AVTORJEV O UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	8
1.4 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE V EVROPI	20
1.4.1 <i>Dejavniki, ki ovirajo razvoj koncepta učeče se organizacije.....</i>	21
1.4.2 <i>Dejavniki, ki pospešujejo razvoj koncepta učeče se organizacije</i>	21
1.5 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI	22
1.6 ZDRUŽENJA ZA SPODBUJANJE IN RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	24
1.7 INŠTITUT ZA RAZVOJ UČEČEGA SE PODJETJA (INŠTITUT USP)	25
1.8 NEKATERE NADALJNE USMERITVE PRI RAZISKOVANJU UČEČIH SE ORGANIZACIJ.....	26
1.8.1 <i>Dialog in organizacijsko učenje</i>	26
1.8.2 <i>Razvoj celotnega sistema.....</i>	26
1.8.3 <i>Prispevek računalniških omrežij k organizacijskemu učenju.....</i>	27
2. MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE	27
2.1 ENAJST ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE	28
2.2 KONSTRUKCIJA MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	34
2.3 ANALIZA STOPNJE ORGANIZACIJE KOT UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	37
2.4 ZBIRANJE PODATKOV	37
2.5 MERJENJE ENERGIJSKEGA VALOVANJA PODJETJA.....	38
2.6 ŽIVLJENJSKA STOPNJA PODJETJA	38
2.7 OPAZOVANJE OBDOBJA.....	39
3. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.	39
3.1 AVTOTEHNA D.D.	39
3.1.1 <i>Zgodovina</i>	41
3.1.2 <i>Poslanstvo in strateške usmeritve podjetja</i>	41
3.2 AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.....	43
3.2.1 <i>Organizacijska struktura</i>	44
3.2.2 <i>Notranje podjetništvo.....</i>	45
3.2.3 <i>Organizacijska klima in kultura.....</i>	46
4. ANALIZA STANJA PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA D.O.O. KOT UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	46
4.1 DOLOČANJE PROFILA PODJETJA NA OSNOVI 11 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	47
4.1.1 <i>Učeč pristop k strategiji.....</i>	48
4.1.2 <i>Sodelovanje pri oblikovanju politike podjetja</i>	48
4.1.3 <i>Obveščanje.....</i>	49
4.1.4 <i>Transparentno računovodstvo in nadzor</i>	51
4.1.5 <i>Notranja izmenjava</i>	51
4.1.6 <i>Prilagodljivo nagrajevanje.....</i>	52
4.1.7 <i>Prilagodljive strukture organizacije</i>	54
4.1.8 <i>Mejni delavci kot opazovalci okolja.....</i>	54
4.1.9 <i>Medpodjetniško učenje</i>	55

4.1.10	<i>Učeča klima</i>	56
4.1.11	<i>Priložnost za osebni razvoj vseh zaposlenih</i>	57
4.2	MERJENJE ENERGIJSKEGA VALOVANJA PODJETJA.....	59
4.3	ŽIVLJENJSKA STOPNJA PODJETJA	61
4.4	OPAZOVANJE OBDOBJA.....	62
5.	PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE UČEČEGA SE PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA	
	D.O.O.	64
	SKLEP	69
	LITERATURA	71
	VIRI	73
	PRILOGE	1
	PRILOGA 1: VPRAŠALNIK.....	1
	PRILOGA 2: SLOVARČEK SLOVENSkih PREVODOV TUJIH IZRAZOV	3

UVOD

Vse intenzivnejše spremembe v zunanjem okolju (globalizacija, nove tehnologije, spremembe zakonodaje, spremembe v vedenju potrošnikov, ...) od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja. Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in nadzor, niso več ustrezen mehanizem za ravnanje z izzivi sodobnega okolja. Sodobne razmere namreč od podjetja zahtevajo nenehno učenje, hitrost, fleksibilnost, inovacije in integracijo prek funkcionalnih in drugih meja organizacij. V gospodarstvu, kjer je edina gotovost obstoj negotovosti, predstavlja znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti, proizvodnja in distribucija informacij in znanja pa glavni vir premoženja podjetja. Znanje kot osnova konkurenčnih prednosti postaja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti.

Odgovor organizacij na izzive sodobnega okolja ponujajo številni tako tuji kot domači strokovnjaki z uvedbo koncepta učeče se organizacije, ki s pospeševanjem komunikacije in sodelovanja ter vpetostjo vsakega posameznika v identifikacijo in reševanje problemov omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje zmožnosti organizacije.

Ideja o učečem se podjetju ni nova, kljub temu pa je v zadnjem času opaziti vse večje zanimanje zanjo. Samo učenje, ki povečuje samozavest, nam omogoča, da raziskujemo delovanje in pridobivamo dodatna znanja. Podjetja, ki se znajo učiti iz izkušenj, ter hkrati preizkušajo tudi nove načine poslovanja, bodo imela pred konkurenco znatno prednost. Učenje je ključ za preživetje in razvoj današnjih podjetij. V zadnjih dvajsetih letih smo se veliko naučili o tem kako pomagati posameznikom pri njihovem učenju. Sedaj je pred nami izziv v razumevanju in mojstrstvu obvladovanja skupnega učenja.

Teorija organizacijskega razvoja je sicer pozitivno naravnana do razvoja podjetij, vendar pa vsakodnevne številke kažejo da je »umrljivost«
podjetij v prvem letu poslovanja sorazmerno visoka. V podjetjih, ki preživijo, pa je prisotna velika mera aktivnosti, energije in učenja. Ko podjetje raste lahko z leti izgublja to naravno nagnjenost k učenju, kar se v praksi mnogokrat dogaja tudi najboljšim podjetjem.

Koncept učeče se organizacije ima svoje korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje pričel omenjati po letu 1990. V Evropi se je ta koncept pričel najprej razvijati v Veliki Britaniji, kjer je Vlada izrazila svojo podporo viziji učeče se družbe z njeno vključitvijo v nacionalno strategijo leta 1998, s čimer je želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe (Sambrook, Stewart, 2000).

Učeča se organizacija, ki se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja, kar je ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uresničevanje strategij,

zviševanje zadovoljstva kupcev in za doseganje dobičkonosnosti (Mills in Freisen, 1992 v: Dimovski, Colnar, 1999, str. 709).

Uvedba koncepta učeče se organizacije predstavlja izziv tako profitnim kot neprofitnim organizacijam. Ustrezno odzivanje na spremembe sodobnega časa zahteva ustrezno prilagoditev organizacijske kulture v smeri učeče se organizacije tako v javnem kot zasebnem sektorju, tako v velikih sistemih, kot v majhnih in srednje velikih podjetjih.

Z raziskavo bom poskušal teoretični koncept učeče se organizacije in izhodišča za uvajanje le-te aplicirati na konkreten primer trgovskega podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. Po analizi trenutnega stanja v podjetju bom pripravil priporočila za uvedbo oz. oblikovanje učeče se organizacije. Skozi raziskavo me bo vodila misel, da si mora v nenehno spreminjajočem se, konkurenčnem okolju tudi uspešno trgovinsko podjetje s pomembnim tržnim deležem prizadevati za uvajanje novosti, inovativnih oblik poslovanja, sodelovanja in kombiniranja virov za ohranjanje uspešnosti poslovanja in rast.

V prvem delu bo kot temeljna metoda raziskovalnega dela uporabljena analiza sekundarnih virov podatkov – preučevanje temeljne literature domačih in tujih avtorjev s področja učečih se organizacij, dosegljive v obliki avtorskih del, člankov, internetnih objav, itd. V drugem delu, posvečenem analizi stanja v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. se bom posluževal tako analize sekundarnih virov (interni viri podjetja, javno objavljeni podatki o podjetju), kot tudi primarnih virov, pridobljenih s pomočjo vprašalnika ter s pogovori z vodstvom in zaposlenimi v podjetju (komunikacijski pristop) in z opazovanjem vedenjskih in nevedenjskih procesov v podjetju (opazovalni pristop). Na podlagi teoretičnih izhodišč in ugotovljenega stanja bom skušal ugotoviti ključne razkorake ter oblikovati priporočila za preseganje le-teh, kar bo pripomoglo k izoblikovanju podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. v sodobno učeče se podjetje.

V prvem poglavju bodo predstavljena temeljna teoretična izhodišča učečih se organizacij, prispevki najvidnejših avtorjev ter odnosi med pojmi, kot so ekonomija znanja, organizacijsko učenje, učeča se organizacija, učeč se posameznik. V drugem poglavju bo predstavljen model implementacije učeče se organizacije. Med številnimi pristopi k uvajanju učeče se organizacije sem kot osnovno preučevalno orodje izbral model, ki so ga podrobneje raziskali Pendel, Burgoyne in Boydell (1996). Avtorji so izpostavili enajst značilnosti, ki jih mora podjetje izoblikovati, da bi postalo učeča se organizacija. Tretje poglavje bo namenjeno kratki predstavitvi razvoja podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. kot družbe v okviru skupine Avtotehna d.d., njenih značilnosti kot majhnega podjetja, ter prednosti in slabosti delovanja v okviru večje skupine, ki podjetju do določene mere omogoča vse prednosti velikih podjetij, v določeni meri pa tudi omejuje njegovo fleksibilnost v primerjavi s povsem

samostojnim majhnim podjetjem. Sledila bo analiza stanja podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. kot učeče se organizacije. S pogovori z vodstvom podjetja in zaposlenimi, z vprašalnikom ter z opazovanjem vedenjskih in nevedenjskih vzorcev delovanja bom skušal oblikovati profil podjetja, ki bo omogočil opredelitev tistih značilnosti podjetja, ki ga označujejo kot klasično, tradicionalno vertikalno organizirano podjetje, ter vpogled v področja, kjer je podjetje že razvilo značilnosti učečega se podjetja. V zadnjem poglavju bodo na sistematičen način ter na podlagi predhodnih poglavij oblikovana priporočila vodstvu podjetja za preseganje ključnih razkorakov med ugotovljenim stanjem klasičnega, vertikalno organiziranega podjetja in sodobne, učeče se organizacije.

1. IDEJA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Pojem »Učeča se organizacija« se je v strokovni literaturi pojavil konec osemdesetih let prejšnjega stoletja. To nikakor ne pomeni, da pred tem ni bilo učečih se organizacij, saj so mehanizmi, ki so jih teoretiki zaokrožili v idejo o učeči organizaciji, obstajali v podjetjih mnogo pred prvimi poimenovanji tega dogajanja. Toda s prvimi deli guruja na tem področju, Petra Sengea, in njegovih sodobnikov so se definicije, mehanizmi in pristopi k učeči se organizaciji v praksi začeli čistiti in oblikovati v svojo znanstveno disciplino, ki je po skoraj petnajstih letih še vedno v močnem vzponu. Večina teoretikov na tem področju izvira iz ZDA. Kot sem ugotovil z raziskovanjem virov o temi, je zibelka teorije o učeči se organizaciji Tehnološki inštitut v Massachusettsu, ZDA (Massachusetts Institute of Technology, MIT), oziroma Sloanova šola menedžmenta, ki deluje v sklopu te univerze. Od tu se je zelo hitro razširila po celem svetu, še posebej v Evropo. Tudi pri nas so se začela odpirati vrata za učeče se organizacije, ne samo v teoriji, ampak tudi v praksi.

Teorija je kljub vsemu še tako mlada, da se šele v zadnjih letih oblikuje in ureja pomen posameznih izrazov. Tako se pogosto zamenjuje pomen izrazov »organizacijsko učenje« (*angl. organizational learning*) in »učeča se organizacija« (*angl. learning organization*). Ta dva izraza je potrebno ločiti, ker organizacijsko učenje predstavlja proces ali aktivnost v organizaciji, medtem ko učeča se organizacija predstavlja tip organizacije, ki ima vgrajene določene aktivnosti učenja, s pomočjo katerih se je sposobna prilagajati spremembam v okolju (DiBela, Nevis, 1998, str. 6). Rezultati učenja v učečih se organizacijah se kažejo v večanju sposobnosti oz. zmožnosti celotne organizacije, ne samo posameznikov. Znanje, ki ga pridobivajo take organizacije ostane v organizaciji, tudi ko jo posamezniki zapustijo, za razliko od organizacij, ki lahko veliko vlagajo v znanje posameznikov, vendar tega znanja ne znajo razširiti po celotni organizaciji ali njenih delih in ga uporabiti kot znanje celotne organizacije.

Organizacijsko učenje je tesno povezano z razvojem človeških virov in upravljanjem z njimi. Učenje neposredno vpliva samo na ljudi v organizaciji in od zaposlenih je odvisno, kako se pridobljeno znanje širi in uporablja. Izdelki in storitve so samo končni odsev znanja, ki so ga zaposleni preko svojih sposobnosti prelili vanje. Zato je organizacijsko učenje oziroma učenje v organizaciji pomembna in verjetno najobsežnejša disciplina znotraj vede, ki se ukvarja s človeškimi zmožnostmi v organizacijah.

Skozi delo nekoliko podrobneje predstavljam razvoj teorije o učeči se organizaciji v svetu in njenem prelivanju v prakso. Ker učeča se organizacija v zelo omejenem obsegu lahko veča sposobnost učenja, če je zaprta samo v svoj lasten okvir, so za udejanjanje učeče se organizacije pomembna branžna in medbranžna združenja. Leta omogočajo neposredne povezave med kovnicami teorije, predvsem izobraževalnimi ustanovami, in prakso, ki se lahko izrazi samo v podjetjih ali drugih, ponekod tudi vladnih organizacijah.

1.1 Opredelitev koncepta učeče se organizacije

Koncept učeče se organizacije temelji na neprestanem pridobivanju, ustvarjanju in transformaciji znanja ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Raziskava je pokazala, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih po zgledu uvajanja v podjetjih v tujini že pričeli, čeprav se tako tuja kot slovenska podjetja še premalo zavedajo, kako nerazvit in neizkoriščen vir konkurenčnih prednosti se skriva v organizacijskih procesih in predvsem v organizacijski kulturi podjetja. Koncept učeče se organizacije v podjetjih je vizija o tem, kaj bi lahko bilo izvedljivo (Češnovar, 2001).

Senge (1990, 1991) opredeljuje učeče se organizacije kot organizacije, »kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj« (Dimovski, Colnar, 1999, str. 708). Temelj učeče se organizacije je seveda posameznik. Vendar pa s povezovanjem učečih se posameznikov pride do nadgrajevanja znanja in pripelje do rezultatov, ki ne pripadajo samo posamezniku, ampak celi skupini ali timu (Dimovski, Colnar, 1999, str. 719).

Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikuje sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj – benchmarking, ter hiter in učinkovit prenos znanja skozi organizacijo (Pedler et al., 1996, str. 13).

Tabela 1: Definicije učeče se organizacije, 2004

<i>Avtor</i>	<i>Definicija učeče se organizacije (UO)</i>
Argyris (1978)	UO je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči skozi individualno učenje posameznikov, ki nastopajo v vlogi agentov nasproti organizaciji.
Huber (1991)	UO je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij, organizacijski spomin.
Huczynski, Buchanan (2001)	UO pospešuje komunikacije in koordinacijo prek vključevanja vseh v proces identifikacije problemov in njihovega razreševanja, kar omogoča organizaciji neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.
Senge (1990)	UO so organizacije, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo; kjer so novi ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni; kjer je svobodno vzpostavljena timska aspiracija, in kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Pet elementov, ki jih Senge (1990) identificira kot ključne za približevanje k inovativni učeči se organizaciji je: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, delitev skupne vizije, timsko učenje.
Malholtra (1996)	UO se raje uči iz izkušenj, namesto, da bi bila z njimi omejena. Vloga menedžmenta UO je spodbujati, prepoznavati in nagrajevati odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost in občutek za učinkovitost in izrazitost.
Daft, Marcic (2001)	UO zahteva specifične spremembe na področju vodenja, menedžmenta in organizacijske strukture, delegiranja moči zaposlenim (večjemu opolnomočenju), procesa komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture.

Vir: Povzeto po Dimovski, Penger, 2004, str. 817

1.2 Determinante učečih se organizacij

Učeča se organizacija je po Petru M. Sengeu organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno obvladovanje posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu (Pedler et al., 1996).

Leta 1990 je Senge v reviji Sloan Management Review objavil članek z naslovom »Novo delo vodij: Razvoj organizacij, ki se učijo«, v katerem je kot najpomembnejši proces v organizaciji, ki je sprejela filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na vse hitrejšo spremenljivost, kompleksnost in negotovost v okolju, definiral organizacijsko učenje. Svoje videnje je gradil na dokazovanju, da novo znanje povečuje konkurenčno sposobnost organizacije.

Koncept učeče se organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja relativno nizka ter ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev v organizaciji proti spremembam relativno nizki, kar pomeni, da bodo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključeni vsi zaposleni. Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se

podjetje je proces, ki traja dlje časa. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji podjetja, kar se posledično odrazi v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture (Možina, 2000). Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podporna okolja, ki vzpodbujajo:

- neprestano učenje,
- izmenjavo znanja,
- timsko delo,
- inovativnost,
- sistemsko mišljenje,
- osebno rast posameznika,
- ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih.

1.2.1 Znanje zaposlenih kot kapital učeče se organizacije

V učečih se organizacijah se zavedajo pomena znanja zaposlenih, pri tem pa je vsekakor pomemben izvor znanja. Novo znanje je avtohtona kakovost. Znanje, ki že obstaja, je novo le za tistega, ki ga pridobiva. Tako znanje je lahko zelo drago, težko dostopno ali celo nedostopno. Najdragocenejše je torej lastno, izvirno, ustvarjeno znanje znotraj organizacije. Je relativno poceni in danes predstavlja glavno konkurenčno prednost v najrazvitejših družbah. Znanje zaposlenih kot kapital organizacije tako postaja najpomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik, ki ga lahko z izvajanjem koncepta učeče se organizacije samo še povečujemo. Učenje je torej najpomembnejša aktivnost pri povečevanju znanja kot kapitala, ki ga še ne znamo natančno vrednotiti. V sodobni organizaciji naj bi po nekaterih ocenah predstavljal kar štiri petine njene vrednosti.

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).

Dobra organizacija sprejme proces učenja kot temeljno vrednoto organizacijske kulture in osnovni proizvodni proces. V tem kontekstu ima posebno mesto učenje v timu, ki ga bom opisal v nadaljevanju. Učenje ni pomembno le kot proces pridobivanja novega znanja, marveč tudi kot najpomembnejši dejavnik pri obvladovanju sprememb v organizaciji in v okolju ter nenazadnje kot izhodišče za nove rešitve problemov in nalog. Z učenjem se aktivira umski potencial, ki informacije in znanje spreminja v intelektualni kapital (Mayer, 2002).

1.2.2 Organizacijsko učenje

V sodobnih organizacijah se pojavlja problem, kako preživeti v okolju, ki se vse hitreje spreminja, pri čemer pa so spremembe vse bolj kompleksne. Povečuje se negotovost, ki zahteva hitre prilagoditve organizacije. Moderna organizacija je tista, ki je sprejela filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na spremenljivost in negotovost v okolju (Malhotra, 1996).

Človek se mora nenehno učiti, če hoče preživeti. Učljivost je človekov najosnovnejši razvojni dejavnik. Argyris (1977) definira organizacijsko učenje, kot zaznavanje in odpravljanje napak. Organizacijsko učenje povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja in povečuje sposobnost članov organizacije, da prek izkušenj, opazovanja, eksperimentiranja in analiziranja dobivajo vpogled v situacijo in razumejo vzroke uspehov in napak. Organizacijsko učenje je proces, skozi katerega se ljudje učijo spreminjati tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem sprejeli in obvladali nujne spremembe. Organizacijsko učenje izboljšuje obveščenost, sporazumevanje, razumevanje in kakovost odločanja.

Pomembno je ločevati med organizacijskim učenjem kot procesom in organizacijo kot strukturo, ki se uči. Način, kako posameznik dojema stvari, je zanj omejitveni, za druge pa potencialno razširitveni dejavnik. Prav v tem je ključna presežna moč skupine. V procesu učenja človek informacije in znanje nenehno posebej, premišlja, ureja in izraža na samo sebi lasten način. Pomen skupinskega učenja pa je, da naravno dopolnjuje individualno učenje.

Tabela 2: Pogledi na organizacijsko učenje, 2004

<i>Pogledi na organizacijsko učenje</i>
Organizacijsko učenje kot pridobivanje znanja (razvoj sposobnosti, opazovanj in razmerij), delitev in razširjanje znanja ter njegova uporaba. Integracija učenja postane široko dostopna vsem novim situacijam v organizaciji.
Organizacijsko učenje kot adaptacija sprememb in proces izboljševanja akcij z napredkom v znanju in razumevanju.
Organizacijsko učenje kot poudarjena spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, kjer gre za proces iskanja ustreznih strategij glede na situacijske zahteve okolja, in proces razvoja ustreznih sistemov in struktur.

Vir: Povzeto po Dimovski, Penger, 2004, str. 817

V vseh organizacijah se zaposleni učijo, vendar ne vedno učinkovito. V učeči se organizaciji nenehno analizirajo, opazujejo in razvijajo proces učenja z novimi prijemi in cilji. Vse je usmerjeno k sistemskemu in celostnemu učenju, ki se pojmuje kot vrednota organizacijske kulture. Z učenjem se povečuje intelektualni kapital organizacije, ki je ključen proizvodni dejavnik (Gephart, 1996). Zavest o tem, da novo znanje povečuje umski potencial, ki se spreminja v intelektualni kapital, lahko v

organizaciji spodbudi pripravljenost za nenehno učenje in ustvarjalnost posameznikov in timov, ki postane sestavni del organizacijske kulture.

1.2.3 Učenje v timu

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, dvoma in kritike v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim ciljem. Koncept učeče se organizacije razvija okolje, v katerem se spodbuja proces nenehnega učenja vseh zaposlenih.

1.2.4 Obvladovanje znanja kot kapitala učeče se organizacije

Obvladovanje znanja postaja ostalim enakovredna organizacijska funkcija, ki jo močno pospešuje razvoj informacijske tehnologije. Obvladovanje znanja je strategija in širok proces vnosa, ustvarjanja, lokaliziranja, organiziranja, prenašanja in uporabe znanja v organizaciji. Znanje vstopa v organizacijo najprej na osebnem nivoju. Če tam ostane, je slabo izkoriščeno. Organizacija mora zagotoviti, da se vsaka investicija v znanje obrestuje. V učeči se organizaciji je znanje dostopno vsem, ki ga potrebujejo, dostop pa je pregleden.

1.3 Poudarki nekaterih avtorjev o učeči se organizaciji

Proces učenja kot takšnega ima svoje mesto v literaturi že veliko časa, avtorje pojma, kateremu človeška družba že stoletja pripisuje velik pomen, pa bi lahko iskali med misleci, filozofi, znanstveniki, pedagogi, psihologi ... Pomen učenja je izpostavil že kitajski filozof Konfucij (551 – 479 pr.n.št.), ki je verjel, da bi od učenja morali imeti koristi prav vsi. »Brez učenja modrec postane neumen, z učenjem pa neumnež postane moder« pravi Konfucij.

Literatura o učečem se podjetju, učeči se organizaciji in organizacijskem učenju je po drugi strani začela nastajati šele pred kratkim. Glavni vzrok za povečan interes za učenje v okviru organizacij je predvsem povečana stopnja sprememb v okolju. Tradicionalno se je delo dojemalo kot konzervativno in ne podvrženo spremembam. Učenje se je smatralo za nekaj povsem ločenega od dela, inovacija pa je bila videna kot nujen, vendar za kontinuiteto razdiralen način spremembe. V sedanosti pa se okolje vsakodnevno spreminja. Spremembe danes merimo v mesecih in ne v letih, kot je bilo običajno v preteklosti. Posledično lahko le podjetje, ki se je sposobno hitro učiti in spreminjati način dela, preživi in je uspešno v konstantno spreminjajočem se okolju.

Vidnejše raziskave na področju »umetnosti učenja« so se pričele šele okrog leta 1900. Kasneje so bili postopoma razdelani posamezni konteksti učenja in definirani

posamezni pojmi, ki so nekatere avtorje vodili do raziskovanja učeče se organizacije. V tabeli 3 so predstavljeni nekateri mejniki v raziskavah, ki si sledijo v kronološkem zaporedju.

Tabela 3: Pomembnejši mejniki v raziskovanju učečih se organizacij, 2001

Leto / obdobje	Dogodek
1938	John Dewey v svoji knjigi »Izkušnje in izobrazba« (angl. Experience and Education) objavi koncept izkustvenega učenja kot neskončnega cikla aktivnosti.
1940-a	Odvije se vrsta konferenc "The Macy Conferences", na katerih so sodelovali Margaret Mead, Gregory Bateson in Lawrence Kubie, ki so prinesle t.i. sistemsko mišljenje (<i>angl. systems thinking</i>) v zavest širokega kroga intelektualcev z različnih področij. V istem desetletju škotski psiholog Kenneth Craik skuje izraz "miselni modeli", katerega nadalje raziskujeta Marvin Minsky and Seymour Papert. Kurt Lewin predstavi idejo "kreativne napetosti" med osebno vizijo in pomenom v realnosti. Gre tudi za razliko med tem kje smo in kje bi želeli biti, ki ima za posledico občutek, da se moramo spremeniti. V organizacijskem kontekstu je kreativna napetost razlika med skupno vizijo in trenutno realnostjo. Z resnično predanimi zaposlenimi je kreativna napetost tista, ki vodi organizacijo k njenim ciljem. (Larsen et al, 1996)
1950-a	Edgar Schein raziskuje pranje možganov v Koreji in postavi temelj razumevanja procesnega posvetovanja (<i>angl. process consultation</i>).
1960-a	Douglas McGregor izda knjigo "The Human Side of Enterprise", Jay Forrester pa knjigo "Industrial Dynamics." Knjiga predstavlja prvo pomembnejšo uporabo sistemske dinamike v korporacijah in opisuje nemir znotraj tipične vrednostne verige.
1970-a	Chris Argyris in Donald Schon pričneta z delom na "akcijski znanosti", študiji kako usvojene vrednote trčijo v vrednote, na katerih slonijo dejanske akcije. Donella in Dennis Meadows izdata "The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind", ki je zasnovana na Forresterjevih teorijah sistemske dinamike. Pojem »sistemskega mišljenja« v veliki meri nadomesti pojem »organizacijsko učenje«. Leta 1979 o tem Chris Argyris s Harvardske univerze izda knjigo, vendar koncept še vedno ni fizično vpeljan v nobeno podjetje. Charlie Kiefer, Forresterjev študent Peter Senge in znanstvenik Robert Fritz oblikujejo seminar "Leadership and Mastery", ki postane središče njihovega novega svetovalnega podjetja z imenom Innovation Associates.
1980-a	Posamezna podjetja odkrijejo, da je čas nov vir konkurenčne prednosti – to vodi do spodbujanja »konkurence, temelječe na zmožnostih«, kar vključuje zmožnost učenja. Peter Senge, Arie de Geus in direktorji nekaterih korporacij oblikujejo študijsko skupino za raziskovanje učeče se organizacije, ki se še danes redno srečuje. Peter Schwartz, Stewart Brand, Napier Collins, Jay Ogilvy in Lawrence Wilkinson ustanovijo Globalno poslovno mrežo (Global Business Network) z namenom pospeševati organizacijsko učenje preko načrtovanja scenarijev. Predavatelj managementa na oksfordski univerzi Bill Isaacs predstavi Sengeu koncept dialoga kot procesa za ustvarjanje timske zmožnosti. Izide knjiga Charlesa Handy-ja "The Age of Unreason". Na Sloanovi šoli menedžmenta se oblikuje center za organizacijsko učenje. Vodi ga Peter Senge, medtem ko so ključni svetovalci Ed Schein, Chris Argyris, Arie de Geus, Ray Stata in Bill O'Brien. Med uslužbenci t.i. "učnega centra" so tudi Bill Isaacs, Daniel Kim in raziskovalni direktor George Roth.
1990-a	Izide knjiga "The Fifth Discipline" Petra Senge-a. V knjigi so opazni številni vplivi: sistemska dinamika, osebno obvladovanje (ki temelji na Fritzovem delu in konceptu kreativne napetosti), mentalni modeli (na osnovi Wackovega in Argyrisovega dela),

skupna vizija (temelji na delu podjetja Innovation Associates), in timsko učenje (na osnovi konceptov Davida Bohma). Daniel Kim ustanovi "Sistemskega misleca", okrožnico, posvečeno vprašanju "pete discipline". Naslednje leto krovna organizacija okrožnice Pegasus Communications, sproži niz letnih konferenc imenovanih Sistemsko mišljenje v akciji. Izide knjiga "The Fifth Discipline Fieldbook". Avtorji knjige, katere urednik je Senge, so med drugim Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith (predsednik kanadske Innovation Associates) in Art Kleiner kot založniški direktor. Knjiga uvede nov žanr in sproži val knjig s področja menedžmenta. V sodelovanju z Dee Hock Center za organizacijsko učenje prične dvoletni proces izgradnje visoko zastavljenega konzorcija, imenovanega Družba za organizacijsko učenje, s Petrom Sengeom kot njegovim predsedujočim. Izidejo še knjige: "The Age of Heretics" Arta Kleinerja, "The Inner Path of Leadership" Josepha Jaworskega, "The Living Company" Ariea de Geusa ter "The Dance of Change" Petra Sengea.
--

Vir: *Prيرهeno po Stuart, 2001*

Zgornji pregled napredka na področju raziskovanja učečih se organizacij nakazuje na to, da je v relativno kratkem času zanimanja za učenje v okviru organizacij nastal velik obseg literature, število avtorjev in objavljenih del pa še vedno hitro narašča. Za natančnejši pregled, predvsem zgodnejše literature na temo učeče se organizacije bi morali poseči po delu A. M. Jonesa in C. Hendrya iz leta 1992, »The Learning Organisation: A Review of Literature and Practice«. V nadaljevanju bom v omejenem obsegu skušal predstaviti samo nekaj najvidnejših ali najpogosteje citiranih avtorjev in skupin avtorjev ter njihovih razmišljanj o učeči se organizaciji.

Knjiga **Thomasa Petersa in Roberta Watermana** »V iskanju odličnosti« predstavlja enega vplivnejših menedžerskih tekstov 80-ih let prejšnjega stoletja. Avtorja pri razlagi ideje, da ni pomembno le postati odličen, temveč takšen tudi ostati, učeče podjetje vodita preko odličnosti do tega, da učenje postane eno izmed osrednjih procesov v podjetju. Vendar pa se Peters in Waterman centralno ukvarjata s prilagodljivostjo, dovezetnostjo in učenjem, ter ugotavljata, da so odlična podjetja nadpovprečno nagnjena k poizkušanju, spodbujanju poizkušanja ter toleriranju manjših napak, ne hitijo v velike projekte ter ohranjajo intenzivne stike s kupci – predvsem z zahtevnejšimi kupci. Spodbujajo tudi interno konkurenco in vzdržujejo bogato neformalno okolje, ki spodbuja pretok informacij in širjenje idej. Avtorja sta v raziskavi med tovrstnimi podjetji ugotovila, da ta pogosto niso znala izraziti, kaj s takšnim ravnanjem nameravajo doseči. Šlo je za preprost občutek in opažanje, da deluje. Pogled avtorjev je usmerjen na delovanje in preživetje posamezne ekonomske celice, medtem ko je družbena perspektiva povsem zanemarjena. Avtorja pravita, da se resnično prilagodljiva organizacija spreminja na zelo darvinističen¹ način. Podjetje preizkuša različne stvari, eksperimentira, dela napake - lahko bi rekli, da spodbuja lastne mutacije. Prilagodljiva korporacija se nauči, kako hitro odpravljati slabe mutacije in pospešeno investirati v tiste, ki delujejo. Poudarjata

¹ Darvinizem je teorija, po kateri je naravni izbor glavni tvorec novih vrst.

tudi, da tega ne moreš početi sam – to lahko počneš le v sodelovanju s strankami (Peters in Waterman, 1982).

Petersovo in Watermanovo videnje učeče se organizacije je še vedno zelo vplivno v nekaterih organizacijah. Vendar opiranje na Darwinovo analogijo, močno poudarjanje vloge strank in izločanje ostalih deležnikov (*angl. stakeholders*) iz analize ter predvsem herojsko povečevanje nekaterih ameriških korporacij v njihovih delih močno omejuje pomembnost njunega modela v današnjem času (Pedler et al., 1997).

Bolj radikalen v svojih trditvah je **W.E. Deming**, ki poudarja, da doseganje kakovosti ne sloni na zgolj osnovnih principih, kot je posredništvo med potrebami kupcev in dobaviteljev, merjenju uspešnosti in teženju k vztrajnim izboljšavam itd., temveč so za to potrebne korenite spremembe v načinu upravljanja organizacije.

Potrebne spremembe so vključene v njegovih slavnih štirinajst točk, ki so vsebinsko skladne s konceptom učeče se organizacije (1986):

- Ustvariti vztrajnost pri nenehnem izboljševanju proizvodov in storitev s pomočjo razporejanja virov za zagotavljanje dolgoročnih potreb namesto kratkoročne dobičkonosnosti, z namenom postati konkurenčen, ostati v poslu in zagotavljati delovna mesta.
- Sprejeti novo filozofijo – smo v novi ekonomski dobi, ki jo je ustvarila Japonska. Ne moremo več živeti z obče sprejetimi stopnjami zamud, napak, defektnih materialov in pomanjkljive strokovnosti. Da bi zadržali vztrajno upadanje poslovanja in industrije, je nujna transformacija zahodnjaškega stila vodenja, ki mora vključevati spoprijemanje z izzivi in sprejemanje odgovornosti za uvajanje sprememb.
- Prekiniti odvisnost od masovnega nadzora za doseganje kakovosti z vgradnjo kakovosti v proizvode že na samem začetku.
- Prenehati s prakso poslovanja zgolj na temelju cene. Namesto tega poleg cene zahtevati tudi smiselne stopnje kakovosti. Zmanjšati število dobaviteljev istega blaga z ukinitvijo tistih, ki ne ustrezajo statističnim in drugim dokazom o kakovosti. Cilj je zmanjšati celoten strošek, ne le začetni strošek, z zmanjševanjem variacij. To je mogoče doseči s prehodom na enega samega dobavitelja za kateri koli proizvod, na temelju dolgoročnega odnosa in zaupanja. Vodje nabav imajo novo delo, ki se ga morajo naučiti.
- Nenehno izboljševati vsakovrstne aktivnosti v podjetju za krepitev kakovosti in produktivnosti ter zniževanje stroškov; vpeljati proces inovacij in nenehnih izboljšav proizvodov, storitev in procesov.
- Vpeljati sodobne metode usposabljanja na delu za vse, vključno z vodstvom, da bi pridobili nove veščine, potrebne za soočanje s spremembami v materialih, metodah, oblikovanju proizvodov in storitev, strojni opremi, tehnikah in storitvah.
- Sprejeti in vpeljati vodenje, katerega cilj je pomagati zaposlenim, da bodo bole opravljali svoje delo. Osredotočenost vodstva in nadzornikov se mora

preusmeriti iz golih števil na kakovost. Izboljšanje kakovosti bo avtomatično izboljšalo produktivnost. Vodstvo mora nemudoma reagirati na poročila o zaznanih napakah, potrebah po vzdrževanju, slabem orodju ter vseh pogojih, ki so na škodo kakovosti.

- Izgnati strah - spodbuditi učinkovito dvostransko komunikacijo in izvesti druge ukrepe za izgon strahu iz organizacije, tako da lahko vsakdo deluje učinkovito in bolj produktivno za cilje podjetja.
- Odpraviti meje med oddelki in področji osebja – ljudje v raziskavah, oblikovanju, prodaji, proizvodnji, administraciji in vzdrževanju morajo delovati kot tim, da lahko vnaprej predvidijo probleme, s katerimi so bodo morda soočili z danim proizvodom ali storitvijo.
- Odpraviti opozorila – odprava sloganov in opozoril, ki od delovne sile zahtevajo delo brez napak in okvar, ter nove stopnje produktivnosti – takšne spodbude samo ustvarjajo napete odnose; večina vzrokov za nizko produktivnost in kakovost leži v sistemu in je zato onstran moči delovne sile, da bi jo spremenili na boljše.
- Ukiniti arbitrarne numerične cilje – delovne standarde, ki predpisujejo kvote in numerične cilje, je potrebno nadomestiti z nudenjem pomoči in vodenjem, da bi dosegli trajno izboljševanje kakovosti in produktivnosti.
- Dopustiti razcvet strokovnosti – odstraniti ovire, ki urnim delavcem in vodstvu jemljejo pravico do priznavanja njihove strokovne usposobljenosti. To med drugim zahteva ukinitve ocenjevanja letnih zaslug (uspešnosti) ter ciljno vodenje. Tudi tukaj se mora odgovornost nadrejenih preusmeriti od golih števil h kakovosti.
- Spodbujati izobraževanje – vpeljati prodoren program izobraževanja in spodbujati samorazvoj vseh zaposlenih. Organizacija ne potrebuje le sposobnih ljudi, temveč ljudi, ki napredujejo z izobraževanjem. Naraščanje konkurenčnega položaja bo izhajalo iz znanja.
- Predanost in aktivnost vodstva – jasno opredeliti trajno predanost vodstva do nenehnega dvigovanja kakovosti in produktivnosti ter njihovo dolžnost, da implementirajo vse naštete principe. Vodstvo mora biti ne le predano kakovosti in produktivnosti, temveč mora vedeti, čemu je predano. Potrebno je oblikovati strukturo vodstva, ki bo vsakodnevno delovalo za doseganje transformacije preko predhodno navedenih 13 točk in ne le izkazovalo svoje podpore.

Reg Revans pa je v svojih raziskavah prišel do spoznanja, da je v današnjih časih za obstoj podjetij pomembno poznati naslednjo formulo:

$$\text{STOPNJA UČENJA} \geq \text{STOPNJA SPREMEMBE V OKOLJU}$$

Če je učenje v podjetju manjše od stopnje sprememb v okolju, podjetje nazaduje oz. je dolgoročno obsojeno na propad.

Revans ima veliko skupnega z Demingom. Kot matematik in raziskovalec operacij se je kasneje usmeril na organizacije in učenje. Čeprav je najbolj poznan po teoriji in praksi akcijskega učenja (*angl. action learning*), je Revans vedno deloval z vizijo učeče se organizacije. Ukvarja se z usposabljanjem menedžerjev za boj z na videz neizsledljivimi problemi, in sprejema, da je najvišji izraz akcijskega učenja v konceptu učeče se skupnosti ali učečega se sistema (Pedler et al., 1997).

Akcijsko učenje je izobraževalna ideja ali filozofija, ki je usmerjena k preseganju v zgodovini nastalega razkoraka med razmišljanjem in ravnanjem, med idejami in akcijo. S tem, ko je predstavil učenje in akcijo kot del drug drugega, je želel prispevati k bolj učinkoviti akciji za reševanje številnih nujnih nadležnih problemov, s katerimi se sooča družba. V svojem delu se še posebej ukvarja s tistimi posamezniki, ki si ne morejo pomagati sami. Bistvo akcijskega učenja tako definira kot »pomagati drug drugemu za pomoč nemočnim«. Glavni namen akcijskega in organizacijskega učenja pri Revansu močno presega sam organizacijski namen.

Radikalne Revansove ideje vsebujejo jasno moralno filozofijo, ki vključuje:

- poštenost do samega sebe²,
- dojemanje dejanj in ne misli, kot tistih, ki definirajo značilnosti človeških bitij³,
- namen delati dobro na svetu⁴.

Revans je vedno na strani posameznika, ki želi delovati in se učiti, vendar se ukvarja tudi z določanjem pogojev, ki jih morajo ustvariti organizacije, da bodo spodbujale učenje. Njegovo »sporočanje dvoma navzgor« je verjetno eden najbolj jedrnatih opisov učečega se podjetja. V svojem referatu iz leta 1969 (v: Revans, 1982), opisuje pogoje za doseg le-tega in prikaže daljnoviden koncept simbioze dela in učenja pod naslovom »Kvalitete avtonomnih učnih sistemov«:

»Opažamo, da morajo biti vsi ekspertni sistemi, ki jih navajamo, vpeljeni v podjetje od zgoraj ali od zunaj. Vendar mora akcijsko učenje iskati sredstva za izboljšave znotraj sistema, pravzaprav v povsem običajnih nalogah. Vsakodnevno okolje nudi konstantne možnosti za učenje, kakovost tovrstnega učenja pa močno odseva moralo organizacije. Pogoji za uspeh vključujejo naslednje:

- Vodilni menedžment si visoko med svoje odgovornosti postavi razvoj podjetja kot učečega se sistema – to doseže s pravilno naravnanim osebnim odnosom do svojih neposredno podrejenih.
- Maksimalna pooblastila podrejenim, da ravnajo znotraj polja znanih politik.

² Najbolj dragocena lekcija najvišjim managerjem, vključenim v njegov belgijski program, je bila »Kakšen je pošten človek in kaj moram narediti, da to postanem?« (Revans, 1971, str. 132).

³ Na tem mestu Revan citira Shaw-a, ko pravi, da »ni dovolj, da veš kaj je dobro, temveč moraš biti sposoben to tudi storiti« (Revans, 1983, str. 6).

⁴ Tu Revans citira Budo, ko pravi, da je »narediti malo dobrega bolje kot pisati zahtevne knjige« (Revans, 1983, str. 6).

- Pravila ravnanja in druge tovrstne napotke je potrebno dojemati kot norme okrog katerih se variacije namerno spodbuja kot možnosti za učenje.
- Osebe na vseh ravneh je potrebno spodbuditi, da dajejo stalne predloge za preučevanje in reorganizacijo njihovih sistemov dela« (Revans, 1982).

Nezaupanje strokovnjakom in njegova predanost učenju posameznikov znotraj podjetja kot pot do odreditve, sta smernici, ki postavljata Revansa za enega najbolj neposrednih komentatorjev organizacijskega učenja (Pedler et al., 1997).

Chris Argyris in Donald Schon sta naredila enega najdragocenejših prispevkov k literaturi s knjigo »Organizacijsko učenje: teorija z vidika akcije« (*orig.: Organizational Learning: A theory in Action Perspective*). Prvo poglavje z naslovom »Kaj je organizacija, da se lahko uči« koristno problematizira tako idejo organizacije kot učenja. Kako naj se organiziramo, da se bomo učili? In kaj mislimo z učenjem?

Argyris in Schon sta uvedla idejo učenja z eno in dvema zankama (*angl. single- and double-loop learning*) v organizacijskem okolju. Učenje z eno zanko je linearno. Skuša najti boljši način izpeljave procesa. Primerljiv je s konstantnim izboljševanjem kakovosti. Učenje z dvema zankama gre korak naprej in nas vodi do vprašanja, zakaj sploh izvajamo proces. Ali bi morali početi kaj drugega? (Larsen et al., 1996). Argyris in Schon domnevata, da ima največ učenja v organizacijah obliko ene zanke, kar opišeta kot »odkritje in popravilo napake«. Učenje z dvema zankama le redko zasledimo, ker tovrstno učenje predstavlja izziv za trenutne operativne predpostavke in spreminja obstoječe norme in prakso. Učenje z dvema zankama vključuje globljo preiskavo in izpraševanje ter vsebuje konflikt in boj za moč.

Tretja varianta – deuterio učenje (*angl. deuterio-learning*) ali učenje drugega reda (*angl. second order learning*) pa je povezano z učenjem o učenju. Organizacije se lahko učijo samo preko svojih posameznih članov. Zmožnost organizacije kot celote, da se uči, pride na dan preko deuterio-učenja. Ko se organizacija zaplete v deuterio učenje, se njeni člani učijo tudi o preteklih kontekstih učenja. Odkrivajo, kaj je v preteklosti oviralo ali omogočalo učenje, izumljajo nove strategije učenja ter ocenjujejo in posplošujejo svoja spoznanja. Rezultati se udeležujejo v individualnih predstavah in podobah, ki se odslikujejo v praksi organizacijskega učenja (Argyris in Schon, 1978, str. 27).

Cilj Argyrisa in Schona je pomagati organizacijam, da izboljšajo svoje učenje z dvema zankama, ter da se naučijo izvajati različne načine poizvedovanja, kar neizbežno vključuje sposobnost toleriranja in obravnave neizbežnih konfliktov. Predlagata model intervencije strokovnjakov, ki proces olajšajo. Vendar pa je v kasnejši knjigi Argyris (1990) manj gotov glede resnične vrednosti strokovne intervencije. V komentarju k študiji Beeryja, Eisenstata in Spectorja (1988) o obsežnih programih sprememb, ki so vsi propadli (delno ali v celoti), opaža, da so podjetja uvedla

programe sprememb zaradi v preteklosti razvitih slabih praks, ki so škodovale njihovi konkurenčnosti. Argyris se sprašuje, zakaj so menedžerji sploh uvedli takšne prakse, in zakaj so programi sprememb nato propadli. En zaključek je, da je bila večina programov sprememb »predpakiranih«, »vzetih s police« in ne neposredno povezanih s tem, kar se je dogajalo v organizaciji. Podjetja so nato kopirala to, kar so uporabljali drugi, ker je bilo to najlažje »prodati« upravi.

Ljudje so nagnjeni k samoobrambi in oblikujejo močno individualno in organizacijsko obrambo, ki zavira uspešnost podjetja in podpira nastrojenost proti učenju. Da bi to presegli, se je potrebno osredotočiti na spodbujanje reflektivnega razmišljanja članov organizacije. Argyris ugotavlja, da nima smisla vpeljevati zakonov in pravil proti organizacijskim obrambnim rutinam (Argyris, 1990, str. 161).

V svojem klasičnem referatu »Obrambe in potreba po védenju« (*orig. Defences and the need to know*), napisanem 30 let pred Argyrisovim »*Overcoming Organisational Defences*«, je **Roger Harrison** pokazal, da so naši obrambni mehanizmi del tega, kar smo. Obrambno obnašanje nam pomaga prilagoditi se spreminjajočemu se svetu in njihovo uničenje nas ne bo naredilo bolj učinkovitih.

»Če poudarimo, uničenje obramb ni v korist učenju; namesto tega poveča naš strah, da bomo izgubili bolj ali manj učinkovite pojmovne sisteme, ki nam omogočajo razumeti in ustvariti si odnos do sveta, in posledično zavzamemo še bolj obupno in morda nerealistično obrambo od uničene. Čeprav se zdi paradoksalno, ne moremo povečati učenja z uničenjem obramb, ki ga preprečujejo« (Harrison, 1995, str. 290).

Harrison je v zadnjih 30 letih precej napisal o učenju in organizacijskemu učenju. Še posebej zanimiv je velik pomen, ki ga pripisuje močnim čustvom, ki onemogočajo voditeljeve poskuse spremeniti organizacijo. Predvideva, da voditelji navadno podcenjujejo razširjenost strahu in tesnobe v njihovih organizacijah, ter da jeza in nezadovoljstvo izhajajo iz razširjenega občutka izdajstva zaupanja (Harrison, 1995, str. 389-410).

Moč občutkov je tako velika, da morajo organizacije najprej zdraviti, preden jih lahko učijo, spreminjajo in prilagajajo. Organizacijsko zdravljenje je za Harrisona glavna tema (Harrison, 1995a, str. 152-170). Harrison opaža velike stopnje izčrpanosti in izgorelosti med uslužbenci javnega sektorja zaradi mandatnih sprememb. Preko razprav z uslužbenci javnega sektorja je prišel do zaključka, da je potrebno preoblikovati proces organizacijskega razvoja ter iz ideje, da organizacije potrebujejo agente sprememb, preiti k ideji, da potrebujejo spodbujevalce zdravljenja (Harrison, 1995, str. 166).

Harrison se sprašuje tudi o namenu organizacij in predlaga, da bi glede na njihov trenutni dominanten položaj in moč, morale biti uglasene z globalnim okoljem. Če

pogledamo z globalnega vidika, organizacija obstaja le kot del večje realnosti, ki jo podpira in hrani večji sistem, od katerega je odvisna. Njen namen ni določen s strani nje same, temveč je »dan« glede na njen prostor v večjem sistemu. Tako organizacijski namen ni *določen* s strani njenih članov, temveč mora biti *odkrit*. Če gledamo s tega stališča, je primarna naloga organizacije odkriti njeno mesto in namen v večjem sistemu (Harrison, 1995, str. 174-175).

Uspešnica **Petra Sengeja** Peta disciplina (*orig. The Fifth Discipline*) je verjetno najbolj »kriva« za to, da je prišla ideja o učeči se organizaciji v središče poslovnega razmišljanja. Gradil je na Argyrisu in Schonu ter zavzel sistemski vidik učeče se organizacije. Senge zahteva uporabo petih disciplin. Peta je osnovna in podpira vse ostale:

1. *Osebno obvladovanje*, ki vključuje samorazvoj, vztrajno razjasnitev in poglobljanje osebne vizije, usmerjanja naše energije, razvijanja vztrajnosti in objektivnega gledanja realnosti. Senge definira osebno obvladovanje kot eno temeljnih disciplin, potrebnih za oblikovanje učeče se organizacije. Nanaša se na individualno učenje in Senge pravi, da se organizacije ne morejo učiti, dokler se ne učijo njeni člani. Osebno obvladovanje ima dve komponenti: definicija cilja in merilo doseganja tega cilja. Cilj tu ni mišljen v tradicionalno ekonomskem smislu. Gre za pomemben cilj, katerega doseganje bo lahko dolgotrajno. Primernejši izraz bi bil vizija. Nadaljnji vidik osebnega obvladovanja je to, da ima posameznik jasen pogled na trenutno resničnost. Sposoben mora biti videti resničnost takšno kot je, brez kakršnih koli predsodkov in napačnih predstav. Posamezniki, ki se poslužujejo osebnega obvladovanja, izkusijo spremembe v načinu razmišljanja. Naučijo se uporabljati razum in intuicijo za ustvarjanje. Postanejo sistemski misleci, ki prepoznajo medsebojno povezanost stvari in dogodkov okoli sebe in se posledično počutijo povezani s celoto. Prav takšne posameznike pa potrebuje organizacija na vseh ravneh delovanja, da bi se lahko učila. Organizacije se namreč učijo preko sinergije učečih se posameznikov.

2. *Miselni modeli*. Vsakdo ima svoj pogled na svet, svoje pojmovanje in predpostavke. Miselni model je način posameznika, kako gleda na svet. Je okvir za kognitivne procese našega mišljenja. Z drugimi besedami, določa kako razmišljamo in ravnamo. Če je organizacija organizem, potem moramo do določene mere razmišljati kot kolektiv.

3. *Skupna vizija*. Skupna slika prihodnosti, ki spodbuja resnično predanost in vključenost raje kot uslužnost. To lahko vodi ljudi k odlikovanju in učenju, ne le ker jim je tako rečeno, ampak ker si to želijo. Skupna vizija v organizaciji mora biti zgrajena na posameznih vizijah njenih članov. To pomeni, da vizije ne sme ustvariti vodja v učeči se organizaciji temveč mora biti oblikovana preko interakcije med in s

člani organizacije. Samo s kompromisom med posameznimi vizijami in razvojem letih v skupno smer se lahko ustvari skupno vizijo.

4. *Timsko učenje.* Timi so osnovne učne enote v sodobni organizaciji. Disciplina timskega učenja se začne z dialogom, ki je sposobnost, da skupaj razmišljamo v prostem pretoku pomena znotraj skupine.

5. *Sistemska mišljenje.* Peta disciplina, ki povezuje vse ostale – disciplina za videnje celote namesto delov; za delo z vzorci in odnosi v komaj opazni medsebojni povezanosti živečih sistemov. Eden izmed pomembnih vzrokov, da Senge danes velja za guruja učeče se organizacije je, da je podrobno razdelal močno paradigmo imenovano »sistemska mišljenje« - paradigmo, ki v ospredje postavlja celoto in kot takšna predstavlja antitezo tradicionalnemu razvoju koncepta učenja v zahodni kulturi. Da bi razumeli izvor in rešitve sodobnih problemov, se mora linearno in mehanično razmišljanje umakniti nelinearnemu, organskemu razmišljanju, katerega Senge imenuje sistemsko mišljenje. Gre za način razmišljanja, ki priznava primat celote nad njenimi sestavnimi deli.

Sistemska mišljenje je metodologija za videnje celotne slike in spoznanje vzorcev in medsebojne povezanosti delov celote. Senge je pripomnil, da se dobesedno ubijamo s tem, ko nismo zmožni razmišljati o celoti in dejal, da organizacije trpijo zaradi sedmih učnih nezmožnosti, da bi spodbudile povezano mišljenje:

»Učne nezmožnosti so tragične za otroke, še posebej ko ostanejo neodkrite. Nič manj pa niso tragične v organizacijah, kjer ravno tako večinoma ostanejo neodkrite« (Senge, 1990, str. 18).

Učne nezmožnosti spodbujajo naslednje zmote:

- Jaz sem moj položaj - ozko osredotočenje na svoje delo namesto na smisel celote.
- Sovražnik je zunaj - krivimo ostale, ko gredo stvari narobe, in ne spoznamo, da sta »znotraj« in »zunaj« dela istega sistema.
- Iluzija o prevzemanju odgovornosti (taking charge) - prevzemanje odgovornosti je pogosto reakcija na zunanje dogodke; prava proaktivnost prihaja od spoznanja, kako z lastnimi dejanji prispevamo k lastnim problemom.
- Osredotočanje na dogodke - osredotočanje na kratkoročne dogodke pomeni, da ne opazimo počasnih, postopnih procesov, kot je npr. prispodoba kuhane žabe⁵, kjer majhne spremembe v okolju niso opažene dokler ni prepozno.

⁵ Prispodoba o žabi v loncu, ki ne opazi postopnega višanja temperature in ne skoči iz lonca, kar ima za posledico njeno smrt.

- Iluzija učenja iz izkušenj - najbolje se učimo iz izkušenj, vendar zaradi delovanja v izolaciji od okolja nimamo informacij o želenih in neželenih posledicah naših dejanj, zato ne prihaja do učenja.
- Mit o upravljavskem timu - timi se zdijo povezani in dobro delujejo pri rutinah, vendar so polni internih konfliktov in lahko pod pritiskom razpadejo.

Senge ponudi tudi tri stopnje razlage v sistemu, ki so skladne s tremi stopnjami učeče se organizacije:

Stopnja 1: Dogodki (reaktivno učenje)

Stopnja 2: Vzorci obnašanja (responzivno učenje)

Stopnja 3: Sistemska struktura (generativno učenje)

Razumevanje stvari v smislu vzorcev obnašanja (stopnja 2) nam omogoča, da se izognemo reaktivni pasti in postanemo odzivni na trende. Tretja in najgloblja raven razlage – sistemska struktura – se osredotoča na to, kar *povzroča* te vzorce obnašanja. To je pomembno, ko želimo preseči okvire gledanja na dogodke kot da jih povzročajo posamezni akterji ali podjetja, kar bi nas vodilo k individualnim dejanjem popravkov ali k grajanju. Sistemsko razumevanje vzorcev odkriva, da nobene enote ali osebe ne smemo kriviti za to, kar je skupen proizvod številnih posameznih dejanj.

Ta raven razlage je generativna, ker zagotavlja globlje videnje, ki omogoča ljudem, da zrcalijo svoje vzorce vedenja in začnejo razmišljati o tem, kako bi jih lahko spremenili. V organizacijah, kjer je razmišljanje o dogodkih norma, do tega generativnega učenja ne more priti (Pedler et al., 1997).

V Fortune Magazine je bilo nekoč zapisano, da »so najbolj uspešne korporacije ... nekaj, kar imenujemo učeče se organizacije, dovršeno prilagodljiva podjetja«. Vendar Senge zagovarja dejstvo, da je povečana prilagodljivost le prva faza na poti k učeči se organizaciji. Pri otrocih je nagib k učenju globlji kot želja odgovarjati pričakovanjem in prilagajati se spremembam v okolju. Nagib k učenju je v svojem bistvu nagib k širjenju lastnih zmožnosti. Zato se vodilne korporacije osredotočajo na generativno učenje, ki vodi k ustvarjanju, kot tudi na prilagodljivo učenje, kjer gre za posnemanje.

Vendar generativno učenje za razliko od prilagodljivega zahteva nove načine gledanja na svet. Generativno učenje zahteva, da vidimo sisteme, ki nadzorujejo dogodke. Ko nam ne uspe razkriti systemskega vira problema, smo prepuščeni odpravljanju simptomov namesto odstranitve vzrokov. Brez systemskega razmišljanja je največ, kar lahko storimo, prilagodljivo učenje (Larsen et al., 1996).

Nancy Dixon, študentka tako Rega Revansa kot Chrisa Argyrisa, predstavlja kasnejšo fazo v razvoju ideje učeče se organizacije, ki se ukvarja s poskusom

postavitve ideje organizacijskega učenja v prakso. Dixonova opredeljuje organizacijsko učenje kot »namensko uporabo učnih procesov na individualni, skupinski in sistemski ravni, z namenom nenehnega spreminjanja organizacije v smeri, ki je vse bolj zadovoljujoča za njene deležnike« (Dixon, 1994, str. 5).

Dixonova poudarja novo tolmačenje pomena v svoji definiciji. Organizacijsko učenje se pojavlja, kjer je prišlo do premika v strukturah, ki oblikujejo pomen. Na osnovi empiričnih dokazov ugotavlja, da se organizacije učijo ciklično, podobno kot posamezniki, vendar, ker gre v tem primeru za kolektiven proces, je cikel bolj kompleksen, združuje številne akterje ter postavlja potrebo po notranjem in medpodjetniškem dialogu, da bi lahko kolektivno interpretirali organizacijske informacije in se odločili o akciji.

Model cikla organizacijskega učenja Nancy Dixon ima štiri elemente (1994, str. 70):

a) *razširjena proizvodnja informacij*

- zunanja: nenehno zbiranje informacij s strani številnih virov;
- notranja: ustvarjajo se s poskušanjem (kaj če...), zbiranje podatkov oblikovano v akcijo, analiza napak in uspehov, izvajanje raziskav in razvoja;

b) *integriranje novih informacij v organizacijski kontekst*

- širitev točnih informacij,
- pravočasna širitev,
- zagotovitev celovitih informacij,
- dilema o nemotenem toku nasproti serijam informacij,
- nagrada za posredovanje točnih, in *ne* pričakovanih informacij,
- prevedba oz. oblikovanje informacij za uporabo,
- integriranje stališč uslužbencev v smernice,

c) *kolektivna interpretacija informacij*

- veščine organizacijskega dialoga,
- zblíževanje z ostalimi zaposlenimi, ki imajo drugačne interpretacije,
- pogostost interakcije,
- razpoložljivost številnih interpretacij,
- enakopravni pogoji,
- organizacija omejena v velikosti,
- vse je odprto za spraševanje,

d) *pooblastilo za odgovorne akcije glede interpretiranega pomena*

- nadzor na lokalni ravni,
- minimalne kritične specifikacije,
- ni kazni za tveganje,
- delitev dobička.

Delo Nancy Dixon prikazuje kako je lahko posameznikovo in skupinsko učenje integrirano, ter pokaže pomen procesov dialoga med različnimi perspektivami v osmišljanju informacij za organizacijsko učenje.

1.4 Koncept učeče se organizacije v Evropi

S konceptom učeče se organizacije v Evropski uniji (EU) se bomo seznanili prek raziskave (Sambrook, Stewart, 2000), financirane s strani EU v okviru programa Usmerjenega družbeno-ekonomskega raziskovanja (Targeted Socio-Economic Research, TSER), v katero je bilo vključenih šest univerz in raziskovalnih inštitutov iz Belgije, Finske, Francije, Nemčije, Italije in Velike Britanije.

Vseživljenjsko učenje je ena izmed osnovnih tem, ki jih obravnava TSER, glede na to, da se EU razvija v smeri »učeče se družbe«⁶. V Veliki Britaniji se npr. zelo povečuje osredotočenost na učenje, pri tem pa veliko vlogo igra tudi vlada, ki je izdala tudi dokument (*t.i. Green Paper*) o vseživljenjskem učenju. V nadaljevanju podajam nekaj glavnih ugotovitev.

Družba se nahaja na robu novega obdobja, v katerem se izgubljajo stari načini opravljanja stvari. Spreminja se način dela, s tem pa tudi spretnosti, ki bodo potrebne v prihodnosti. Učenje je ključ do uspeha vsakega posameznika kot tudi celotne družbe. Vzgajanje raziskovalnega mišljenja in veselja do učenja je pri tem bistvenega pomena. S hitrimi spremembami se lahko merimo tako, da sprejmemo učenje celotne družbe, kajti družba se ne more več zanašati le na manjšo skupino izobražene elite.

V poročilu, ki je nastalo na osnovi raziskave, so opisani izsledki v zvezi z uvajanjem koncepta učeče se organizacije v podjetja. Poseben poudarek v poročilu je namenjen določanju in odkrivanju faktorjev, ki vplivajo na sprejemanje vseživljenjskega učenja v podjetjih. Ti faktorji so bili razdeljeni na tiste, ki ovirajo, in na tiste, ki pospešujejo usmerjenost podjetij h konceptu učeče se organizacije. Ena izmed pomembnih ugotovitev v tem poročilu je, da so lahko isti faktorji v različnih okoljih pospeševalni ali zaviralni.

⁶ Evropska komisija je 21.11.2001 sprejela sporočilo o uresničevanju Evropskega prostora vseživljenjskega učenja (orig. Communication on Making a European Area of Lifelong Learning a Reality, COM(2001)678 final). S tem naj bi pomembno prispevala k doseganju strateškega cilja, zastavljenega v Lizboni, da Evropa postane najbolj konkurenčna in dinamična, na znanju temelječa družba na svetu (EC, Lifelong Learning, 2003). Implementacija Evropskega prostora vseživljenjskega učenja poteka na koherenten in koordiniran način preko različnih procesov, strategij, programov in instrumentov na evropski ravni (EC, Lifelong Learning, 2003a).

1.4.1 Dejavniki, ki ovirajo razvoj koncepta učeče se organizacije

Po raziskavi so faktorji, ki najbolj ovirajo razvoj koncepta učeče se organizacije, naslednji:

- Kultura: prisotnost birokracije, na naloge orientirana kultura, strah pred spremembami.
- Mnenje vodilnih: šibko mnenje glede učenja, pomanjkanje pravih menedžerjev.
- Menedžersko znanje: pomanjkanje menedžerskih znanj.
- Odnos zaposlenih: cinizem med zaposlenimi, učenje dojemajo samo kot obvezo obiskovanja predavanj, pomanjkanje samozavesti, strah pred izpostavljenostjo, odpor do sprememb.
- Organiziranost dela: poslovni pritiski, prevelika obremenjenost z delom, pomanjkanje časa.
- Razvoj človeških virov: omejena sredstva.
- Sindikati: zastarel način pristopa .

Zaposleni, ki so bili vključeni v raziskavo, so govorili o pomanjkanju časa za učenje zaradi prevelike obremenjenosti z delom, odpor in strah pred spremembami. Omenjala se je tudi vloga vodilnih in njihov odnos, ki negativno vpliva na razvoj koncepta učeče se organizacije. Tudi pri vodilnih se je pokazal strah pred povečanjem moči svojih podrejenih, zaradi česar bi lahko izgubili delo, ter strah pred sprejemanjem novih funkcij. Podobno pa se tudi zaposleni bojijo svojih novih, spremenjenih funkcij, še posebej tistih, ki povečujejo odgovornost. Udeleženi v raziskavi so se tudi strinjali, da obstaja potreba po večji povezanosti med vodilnimi in zaposlenimi (Sambrook, Stewart, 2000).

1.4.2 Dejavniki, ki pospešujejo razvoj koncepta učeče se organizacije

Ko so udeležence, zaposlene v proučevanih podjetjih spraševali o faktorjih, ki pospešujejo učenje, so bili pogosto podani podobni odgovori kot v primeru faktorjev, ki ovirajo koncept razvoja učeče se organizacije. To pa v bistvu opozarja, da se je potrebno zavedati kompleksnosti in subjektivnosti tovrstnih raziskav. Faktorji, ki so se največkrat pojavili kot pospeševalni so naslednji:

- Kultura: vlaganje v ljudi, mlade organizacije, dovoljene so napake iz katerih se kaj naučimo.
- Mnenje vodilnih: podpora vodilnih za sprejemanje koncepta učeče se organizacije.
- Menedžersko znanje: izboljšano menedžersko znanje, funkcijska jasnost, timsko dajanje napotkov.
- Odnos zaposlenih: povečana samozavest zaposlenih, povečanje zainteresiranosti in vključenosti.
- Organiziranost dela: ustvarjanje časa za učenje, predanost mentorjev, večja pozornost na delovno okolje.

- Razvoj človeških virov: spodbujanje učnih centrov, kreativno financiranje, fleksibilne rešitve, sistemi podpore.
- Sindikati: vključenost v predstavljanje koncepta učeče se organizacije.

Udeleženci raziskave so poudarjali pomen podpore in vključenosti vodilnih v uvajanje koncepta. Prav tako so se udeleženi strinjali, da je vlaganje v človeka pomemben pospeševalni faktor, temu pa se pridružuje še dobra komunikacija med vodilnimi in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi. Za pomemben pospeševalni faktor se je pokazala tudi pripravljenost zaposlenih za izmenjavo pridobljenih izkušenj.

Kot lahko razberemo iz raziskave, vplivajo na razvoj koncepta učeče se organizacije v podjetjih EU različni faktorji. Ti pa so lahko izraženi tako na pozitiven kot tudi na negativen način. Rezultati raziskave kažejo na to, da obstaja velika podobnost med dojemanjem in uvajanjem koncepta učeče se organizacije v podjetja v različnih državah EU. Pomembna ugotovitev raziskave je spremenjena vloga lastnikov podjetij, ki so pripravljene sprejeti nov koncept učeče se organizacije. Posledica tega pa je, da so tudi vodilni menedžerji v podjetjih sprejeli vlogo uvajanja koncepta učeče se organizacije v podjetja. Spreminja pa se tudi vloga zaposlenih, s povečevanjem osebne odgovornosti in vključenosti v proces učenja.

Po drugi strani pa raziskava pokaže, da navkljub zavzetosti lastnikov podjetij in vodilnih menedžerjev za uvajanje koncepta učeče se organizacije v podjetja, le-ta ne more prav zaživeti, dokler imajo prevelik vpliv oviralni faktorji, kot npr. prevelika obremenjenost z delom in organiziranost samega dela, ki v mnogih podjetjih v EU še ni razvita do te mere, da bi omogočala večjo vključenost v vsakodnevno delo. Vendar pa je v mnogih podjetjih v EU zaznati pomemben dosežek glede spreminjanja odnosa do učeče se kulture in priznavanja vrednosti in pomembnosti koncepta učeče se organizacije (Sambrook, Stewart, 2000).

1.5 Koncept učeče se organizacije v Sloveniji

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (Inštitut USP) je izvedel raziskavo ***Na poti k učečemu se podjetju***, katere namen je bil oceniti stopnjo razvoja organizacijskega učenja v slovenskih podjetjih. Raziskava je na predlog članov Znanstveno programskega sveta doživela več vsebinskih izboljšav. Sestavljena je bila iz več tipov vprašanj, ki pokrivajo različne vidike s področja učenja v organizaciji, kot so npr. strateški vidik učečega se podjetja, dinamika učenja, preoblikovanje organizacije, vloga ljudi, soodločanje in pretok informacij, ravnanje z znanjem, uporaba tehnologije in spremljanje rezultatov.

Z raziskavo za l. 2002, ki sta jo opravila Inštitut USP in Gospodarska zbornica Slovenije v 98 slovenskih podjetjih so bili med anketiranimi podjetji izmerjeni naslednji vidiki stopnje razvoja organizacijskega učenja: strateški vidik, vloga

menedžmenta, organizacijska kultura, gospodarjenje z znanjem, organizacija učenja, vloga posameznika, motiviranje, procesi in sistemi, merjenje rezultatov, vpliv uvajanja koncepta učečega se podjetja na pozitivne učinke za poslovno uspešnost podjetja.

Že drugo leto pa so se z vprašalnikom zbirali odgovori na dodatna vprašanja: tri ključna znanja, ki jih podjetje potrebuje za doseganje večje konkurenčne sposobnosti, tri teme s področja poslovanja podjetja, primerne za obravnavo v diplomski ali podiplomski nalogi, trije ključni problemi za znanstvene in strokovne raziskave, katerih rezultati bi pripomogli k doseganju večje konkurenčne sposobnosti podjetja.

Rezultati raziskave so bili javno objavljeni. Črešnovar (2003, str. 15) navaja, da so med pozitivnimi učinki uvajanja koncepta učečega se podjetja večja poslovna uspešnost, višja motivacija, boljša interna komunikacija in hitrejša reševanje problemov. Trdi, da se slovenski menedžment še ni povsem prilagodil ekonomiji znanja, kjer so ključna konkurenčna prednost zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Zato so pri usposabljanju za učinkovitejše ravnanje s človeškimi viri še velike rezerve.

Rezultati vsakoletnih analiz (od l. 2000 dalje) kažejo, da se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti delavcev. To se vidi v povečevanju naložb v zaposlene, vse bolj izpopolnjenih sistemih informiranja in izražena vloga ljudi v podjetjih. V učečem se podjetju so menedžerji vzor sodelavcem, njihovi trenerji in mentorji. So nosilci razvoja posameznikov in timov, pri pomembnih odločitvah pa dosegajo visoko soglasje sodelavcev. V letu 2004 je imelo 42 % od 98 sodelujočih podjetij za razvojni proces znanja usposobljenih 3,3 interne trenerje na 100 zaposlenih. Le 38 % vseh zaposlenih je vključenih v letne razgovore. Število uresničenih inovacij se je v sodelujočih podjetjih leta 2004 v primerjavi z raziskavo v letu 2003 povečalo z 0,33 na 0,43 inovacije na zaposlenega. Vodilna svetovna podjetja imajo tudi do 10 inovacij na delavca. Pridobljeni podatki so relativno slabi za konkurenčnost slovenskega gospodarstva glede na ceno delovne sile in druge razpoložljive vire.

Učenje za vse zaposlene načrtuje 73 % podjetij, v viziji pa ima to zapisanih 70 % podjetij. Izobraževanju zaposlenega povprečno namenijo 21 ur na leto. Delež delavcev, vključenih v nenehno izobraževanje in usposabljanje znaša 59,2 % in iz leta v leto narašča. Večina v raziskavo vključenih podjetij (65 %) priznava, da je pri njih odgovornost za lastni razvoj in učenje na ravni posameznika. V 64 % se v reševanje problemov in sprejemanje odločitev vključuje širši krog zaposlenih. Zaposleni načrtujejo svoje učenje skupaj z nadrejenimi in v 61 % podjetij najpogosteje preko letnega ocenjevalnega pogovora, načrtov izobraževanja in sestankov z vodji.

Prenos pridobivanja znanja poteka na osebni ravni, za kar so potrebni skrbniki znanja. Te ima 29 % podjetij. Za shranjevanje in prenos znanja lahko uporabimo tehnologijo, a tako dela le 43 % podjetij. Najpogosteje uporabljajo internet ter tehnično in tehnološko dokumentacijo.

Podjetja bi morala naložbe v znanje spremljati, meriti in vrednotiti. Kakovost izvedenega izobraževanja pa ugotavljajo le v 55 % proučevanih podjetij (z anketiranjem udeležencev, preverjanjem znanja po izobraževanju in s strokovno oceno izobraževalnega programa). Samo 18 % podjetij sistematično spremlja učinke pridobljenega znanja.

Češnovar (2003) poudarja, da je za uvajanje sprememb v podjetju, za sprostitev ustvarjalnosti in inovativnosti treba vzpostaviti celovito motivacijsko okolje, ki vključuje formalne in neformalne načine motiviranja.

Sistematično vzpodbuja zaposlene 58 % podjetij, da novo znanje preizkusijo v praksi. Med načini motiviranja prevladujejo: variabilni del plače, plačilo za izredne projekte in vertikalno napredovanje. Splošni rezultati glede motiviranja niso bili vzpodbudni. Več bi podjetja morala uporabljati za spodbujanje zaposlenih pohvale, priznanja za dosežke, promocijo posameznikov in razne bonuse.

Zadovoljstvo zaposlenih sistematično spremljajo v 59 % anketiranih podjetij. Ugotavljajo ga z osebnimi pogovori, letnimi ocenjevalnimi pogovori in merjenjem organizacijske klime. V slovenskih podjetjih so ugotovili, da je še vedno najmočnejši pretok informacij od zgoraj navzdol.

Podjetja so za uvajanje koncepta učečega se podjetja zainteresirana, če imajo od tega tudi praktične koristi: boljše poslovne rezultate, poslovno odličnost, ugled v javnosti ali če so privlačnejša za vlagatelje. Kar 71 % anketiranih podjetij je priznalo, da so res imela pozitivne učinke (večjo poslovno uspešnost, višjo motivacijo, izboljšali so interno komunikacijo, hitreje so lahko reševali probleme, delavci so bili bolj mobilni, boljša je bila odzivnost podjetja) (Inštitut USP, 2004).

1.6 Združenja za spodbujanje in razvoj učeče se organizacije

Različne oblike povezav podjetij in izobraževalnih ustanov so obstajala bistveno pred prodorom ideje o učeči organizaciji, ki jo je sprožil Peter Senge s svojo knjigo *Pet disciplin*. Toda šele v zadnjem obdobju so tudi ta združenja začela gojiti, opazovati in razvijati idejo o učečih organizacijah. Nekatera združenja ali centri so to enostavno vpletli v svojo dejavnost, nastala pa so tudi nova združenja, ki so posvečena samo organizacijskemu učenju oziroma učečim se organizacijam.

Večja podjetja so kmalu ugotovila, da teorije o učeči se organizaciji niso samo modna muha in so usmerila svojo pozornost v to področje. Ker je teorija o učečih se organizacijah šele na začetku poti, odpira pa se široko področje, ki ga ne morejo obvladati niti največja podjetja ali izobraževalne ustanove, je zelo hitro prišlo do skupnih raziskav, izmenjave izkušenj in ugotavljanja najboljših praks učečih se organizacij. Združenja, zveze, organizacije in centri za organizacijsko učenje so začeli nastajati na nivoju posameznih dejavnosti (npr. uporaba jedrske energije), kot tudi na splošni ravni.

Največ jih je nastalo v ZDA, od koder izhaja največ teoretikov učečih se organizacij. Zato ni nič čudnega, da so se podjetja povezala s posameznimi univerzitetnimi ustanovami, kjer so te teorije nastajale. Najbolj znana univerza, kjer je svojo pot teorije o učečih se organizacijah začel tudi Peter Senge, je MIT - Sloanova šola menedžmenta, ki je med prvimi ustanovila Center za organizacijsko učenje, ki se mu je pridružilo 19 največjih družb v svetu.

1.7 Inštitut za razvoj učečega se podjetja (Inštitut USP)

Inštitut za razvoj učečega se podjetja je bil ustanovljen konec l. 2000. Poslanstvo inštituta je pospeševanje razvoja organizacijske kulture v gospodarskih družbah z namenom, da bi dosegle večjo gospodarsko uspešnost, s tem pa tudi večje blagostanje širše družbene skupnosti.

USP ima svet inštituta⁷ in znanstveno programski svet⁸, direktorja inštituta in direktorja projektov. Ustanovitelji Inštituta so podjetja: Aero d.d., Gorenje, d.d., Hotel LEV Inter – Continental d.d., Johnson Controls NTU d.o.o., LEK d.d., LIP Radomlje, d.d., Mladinska knjiga Založba d.d., Mura European Fashion Desing d.d., Poslovni sistem Mercator d.d., Primorje d.d., Radenska, d.d., Sava, d.d., SCT d.d., SOCIUS d.d., TRIMO d.d., Vegrad, d.d., DHL International d.o.o. in NOVA LB d.d.

Najpomembnejše dejavnosti Inštituta USP so: raziskave teorije in prakse učeče se organizacije doma in v tujini, sodelovanje in povezovanje s sorodnimi inštitucijami doma in v tujini, analiza stopnje razvoja koncepta učeče se organizacije v podjetjih, izdelava projektov strateške preobrazbe podjetja v USP, svetovanje in pomoč podjetjem pri uvajanju koncepta učeče se organizacije v prakso, izobraževanje in usposabljanje (doma in v tujini) za uvajanje USP v prakso (seminarji, simpoziji, konference, delavnice, treningi ...), pospeševanje izmenjave znanja, izkušenj in

⁷ Svet Inštituta sestavlja 12 članov: 8 predstavnikov ustanoviteljev, 3 predstavniki članov in 1 predstavnik strokovne javnosti.

⁸ V Znanstveno programski svet so bili povabljeni naslednji strokovnjaki: prof. dr. Stane Možina, prof. dr. Krešimir Puharič, prof. dr. Janez Jereb, prof. dr. Treasa Hayes, dr. Alenka Rožaj Brvar, John Mac Donald, mag. Marjan Peršak, mag. Drago Bahun, Vladimir Vinšek in mag. Tone Češnovar.

dobrih praks med člani Inštituta USP (mreža USP, Zakladnica specialnih znanj ...) in zasnova lastne knjižnice (Inštitut USP, 2005).

1.8 Nekatere nadaljnje usmeritve pri raziskovanju učečih se organizacij

1.8.1 Dialog in organizacijsko učenje

V zadnjem času se tako v teoriji kot v praksi veliko razmišlja o dialogu in njegovem pomenu za organizacijsko učenje. Peter Senge meni, da je dialog eden izmed ključnih faktorjev pri tinskem učenju. Namen dialoga je, da gremo preko osebnega razumevanja in da se odpremo za »valovanje višje inteligence«. Prek dialoga ima skupina dostop do »večjega bazena skupnega mišljenja«, ki ga posameznik sam ne more doseči.

Dialog je pomemben v vseh kontekstih, kjer je potrebno delati skupaj, da se stvari naredijo, pri čemer pa so razlike v razmišljanju jasno vidne. Po klasičnem načinu gledanja pa so razlike vedno obravnavane kot problematične, zato naj bi jih skušali presegati, izgladiti ali zanikati z namenom, da bi se stvari premaknile naprej. Iz te perspektive se je v preteklosti in se tudi še danes v družbi porabi veliko socialne energije. Iz pogovorne perspektive, pa se kot preprosta resnica priznava, da se ljudje s pogovorom medsebojno bolje razumejo in počnejo stvari skupaj, kot da se obremenjujejo z razlikami. Pri tem je potrebno poudariti, da to ne pomeni, da bi bilo potrebno ignorirati razlike, temveč da gre le za eno izmed karakteristik v vsakodnevnih medsebojnih odnosih, ki jo je potrebno spoštovati, saj povečuje vzajemno produktivnost.

1.8.2 Razvoj celotnega sistema

Pri razvoju celotnega sistema gre za konceptni dogodek, v katerega je vključeno veliko število ljudi, ki komunicirajo neposredno med seboj in z vodilnimi ljudmi organizacije. Namen je v zagotovitvi možnosti, da lahko vsak sodeluje pri snovanju skupne slike, pri čemer združi svoje aktivnosti z aktivnostmi sodelavcev. Ti dogodki oblikujejo začasne organizacije, v katerih zaposleni, ki so ponavadi del hierarhične ureditve ustvarijo odnose tudi z drugimi zaposlenimi. Koncept pa deluje le v primeru, ko so tudi vodilni delavci pripravljeni, da se odprejo za možnosti eksperimentiranja.

Razvoj celotnega sistema ponuja obetavno obliko napredka za podjetja, ki se soočajo z kompleksi in negotovostjo. Verjetno je razvoj celotnega sistema še posebej primeren za javna podjetja, ki želijo izboljšati kakovost svojih storitev.

1.8.3 Prispevek računalniških omrežij k organizacijskemu učenju

Zahvaljujoč informacijski tehnologiji je na področju učečih se organizacij prišlo do tihe revolucije. Izmenjava podatkov najrazličnejši oblik prek računalniških omrežij je vsak dan večja, kar ima velik prispevek k razvoju učečih se organizacij.

Glede na to, da so računalniki povezani v skupno internetno omrežje, vedno bolj prisotni in zaželeni, ter se vse bolj uporabljajo za namene zabave, pa po drugi strani omogočajo široke možnosti za učenje posameznikov, skupin in nenazadnje tudi organizacij. Vendar pa so po drugi strani podjetja vložila že veliko sredstev v informacijsko tehnologijo, ki pa jim po drugi strani ne vrača toliko, kot bi si glede na velike vloške želela. Dvom, ki se v zvezi s tem pojavlja je, da se marsikatero podjetje, ki je vložilo ogromna sredstva v informacijsko tehnologijo ne zaveda vseh možnosti, ki jih ta nudi tako glede učenja zaposlenih in celotnih podjetij, kot tudi možnosti dostopa do informacij.

2. MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Številni avtorji so šli v svojem preučevanju učečih se organizacij še korak dlje – in ponudili svoje praktične modele za uvajanje koncepta učeče se organizacije v konkretno organizacijo. Tako npr. poznamo konceptualni model implementacije po osmih kriterijih (t.i. model 8C), ki predlaga proces uvajanja učeče se organizacije v naslednjih osmih korakih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji (Dimovski, Penger, 2004, str. 821): postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji; izgradnja podpornih okolij; funkcija planiranja – oblikovanja celovite strategije in identifikacija strateških ciljev; oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja; oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije; spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov; konsolidacija dosežkov na poti k učeči se organizaciji; (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture – implementacija (implicitnega) znanja v osrednje procese organizacije.

S ciljem, da bi menedžerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizaciji v praksi, pa je skupina slovenskih raziskovalcev razvila in predstavila tudi prvi slovenski celoviti model, imenovan FUTURE-O. Model je bil predstavljen v več tujih raziskovalnih publikacijah kot tudi znanstvenih konferencah v letu 2004. Model odločevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje, ki so razdeljeni v sedem faz (Dimovski et al., 2005, str. 99 – 101): postavitve 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.

Med številnimi pristopi k uvajanju učeče se organizacije pa sem kot osnovno preučevalno orodje za uvajanje koncepta učeče se organizacije v podjetje Avtotehna Oprema d.o.o. izbral **model energijskega valovanja**, ki so ga izdelali Pendel, Burgoyne in Boydell (1996). Avtorji so izpostavili enajst značilnosti, ki jih mora podjetje izoblikovati, da bi postalo učeča se organizacija.

Avtorji izhajajo iz ideje, da naj bi v podjetjih obstajalo ogromno nerazvitega oz. neizkoriščenega energijskega potenciala, ki ga je potrebno sprostiti. Tako sproščena energija lahko preoblikuje nas kot posameznike in spremeni način, kako počnemo stvari skupaj. Po analizi stopnje podjetja oblikovan profil podjetja nam omogoča, da ugotovljamo na katerih področjih je podjetje že razvilo karakteristike učečih se podjetij in na katerih področjih podjetje še odstopa od značilnih karakteristik učečega se podjetja.

Avtorji definirajo tri stopnje v razvoju učečega se podjetja:

➤ Stopnja 1: PREŽIVETVENA

Na tej stopnji učeče se organizacije razvijajo osnovne navade in procese ter se soočajo s problemi, ki se pojavljajo v tistem trenutku.

➤ Stopnja 2: PRILAGODITVENA

Na tej stopnji podjetja kontinuirano prilagajajo svoje navade kot natančen opazovalec in napovedovalec sprememb v okolju.

➤ Stopnja 3: KREPILNA

Ta stopnja pojasnjuje številne skrivnosti npr. očiten konzervativizem nekaterih starejših organizacij v družbi. Kot primer lahko vzamemo univerze ali visoko urejeno obnašanje nekaterih multinacionalk. Na tej stopnji se učeča podjetja prilagajajo tako okolju, v katerem obstajajo, in se učijo od svojih ljudi, kot tudi prispevajo k učenju širše skupnosti, katere del so tudi same. Na tej stopnji ne gre niti za individualno, organizacijsko učenje ali učenje skupnosti ampak za sočasno učenje vseh treh.

Zaposleni v učečih se organizacijah lahko preko svojega dela ustvarjajo prispevek ne samo organizacijam, v katerih so zaposleni, ampak prek njih tudi širši skupnosti. V povračilo pa dobijo povečan občutek osebnega prispevka in namena.

2.1 Enajst značilnosti učeče se organizacije

Avtorji so na osnovi svojih raziskav in raziskav drugih strokovnjakov, ki se ukvarjajo s to problematiko, izpostavili 11 značilnosti učeče se organizacije:

1. *Učeč pristop k strategiji.* Proces oblikovanja strategije, njene implementacije, ocenjevanja le-te in izboljševanja mora biti strukturiran tako, da omogoča učenje. Učeča se organizacija prevzema nadzorovana tveganja (preizkušanje novih idej v obliki pilotnih projektov pred popolno uvedbo), meri, nadzoruje in pridobiva povratne

informacije o uspešnosti svojih načrtov ter neprestano izvaja manjše poskuse na različnih področjih poslovanja. Ko podjetje preizkuša nove pristope in prevzema tveganja, naredi vse, da bi pri tem maksimiralo učinek učenja, ne glede na poslovni rezultat podviga. Izmenjave oz. krajša gostovanja vodilnih uslužbencev lahko uspešno prispevajo k uvajanju novih pristopov in postavljanju starih, utečenih navad pod vprašaj (Pedler et al., 1996, str. 69 – 70).

2. *Sodelovanje pri oblikovanju politike podjetja.* V proces oblikovanja strategije ali politike podjetja naj bo vključenih čim več ljudi. Poleg zaposlenih imajo lahko tudi deležniki (kot so dobavitelji, stranke, poslovni partnerji ...) možnost, da razpravljajo o ključnih odločitvah in prispevajo k dobrim odločitvam o politiki podjetja. Udeležba daje zaposlenim občutek nadzora nad delom, delitev dobička jim daje razlog za boljše delo, informacije pa jim povejo, kaj deluje in kaj ne. Pomembno je, da podjetje neguje raznolikost v mišljenju, pristopih, talentih, veščinah in delovanju posameznikov, ki omogoča obravnavo zadev z različnih zornih kotov. Posledica tega so kompleksne odločitve in oplajanje znanja med zaposlenimi. Spodbujanje raznolikosti lahko vodi do višje stopnje konfliktov med zaposlenimi in je zato je pomembna naloga vodilnih v podjetju, da upravljajo s konflikti in jih izkoristijo kot vir kreativnosti, izziva in učenja (Pedler et al., 1996, str. 79 – 86).

3. *Obveščanje.* Obveščanje v učečih se organizacijah zagotavlja informacije zaposlenim, tako da se lahko učijo iz posledic svojega ravnanja in skušajo izboljšati izvajanje procesov. Obveščanje spodbuja zaposlene, da kritično presojujejo svoja dejanja in se sprašujejo, kaj se dogaja okoli njih – kvalitete ključne za učenje. Zuboff (1988, str. 305) trdi, da bodo podjetja, ki delujejo v pogojih, ki zahtevajo nenehno inoviranje in učenje, verjetneje izbrala obveščevalni pristop. Ti pogoji vključujejo:

- tržne pogoje, kjer obstaja potreba po odzivnosti, fleksibilnosti in nenehnih izboljšavah,
- konkurenčne pogoje, ki nudijo priložnosti za proizvode in storitve z dodano vrednostjo,
- veliko raznolikost v potrebah strank ali potrošnikov,
- kratke proizvodne cikle,
- raznolikost razpoložljivih inputov,
- medsebojno odvisnost proizvodnih dejavnosti,
- priložnosti za izboljšanje kakovosti ali zmanjševanje stroškov storitev,
- potrebo po razvoju in ohranjanju zelo predane in motivirane delovne sile.

Kjer ti pogoji niso prisotni pa podjetja v večji meri težijo k avtomatiziranim procesom. Obveščanje pa je v veliki meri v nasprotju s tradicionalnimi oblikami vodenja, kjer s ključnimi informacijami o organizaciji razpolaga le peščica vodilnih. Pomembno orodje za učinkovito obveščanje predstavljajo informacijske tehnologije oz. informacijski sistemi, ki omogočajo, da se informacije posredujejo hitro vsem zaposlenim in so na razpolago komur in ko jih potrebuje. Tudi ko vodstvo

organizacije poskrbi za ustrezno razpoložljivost informacij, pa lahko prihaja do zastojev zaradi pomanjkljive komunikacije med zaposlenimi, tehnofobije ali nezadostne zainteresiranosti (Pedler et al., 1996, str. 92 – 97).

4. Transparentno računovodstvo in nadzor. Gre za posebno obliko obveščanja, kjer je sistem vodenja finančnega poslovanja in poročanja oblikovan tako, da pomaga zaposlenim razumeti finančne posledice njihovih odločitev. Ta sistem spodbuja samonadzor posameznikov, ki delujejo kot samostojni poslovni subjekti v reguliranem okolju. To zahteva pomemben premik v razmišljanju posameznikov, zadolženih za računovodstvo v organizacijah, ki morajo spoznati potrebo po poučenosti in razpolaganju z ažurnimi računovodskimi informacijami vseh v podjetju. Čeprav gre tu za navidez strogo razumevanje številka pa lahko ravno to področje pomembno pripomore k učenju zaposlenih o številnih vidikih delovanja organizacije. Vsako dejanje v organizaciji se namreč odseva v številkah (Pedler et al., 1996, str. 100 – 103).

5. Notranja izmenjava. Kjer obstaja visoka stopnja notranje izmenjave, se notranji oddelki podjetja vidijo kot dobavitelji oz. kupci v nabavno-prodajni mreži podjetja. Namesto upravljalvskega nadzora od zgoraj navzdol se v sploščenih organizacijah sodelovanje in koordinacija dosežeta z medsebojnim prilagajanjem in pogajanjem. Posamezniki, skupine in oddelki si izmenjujejo informacije o pričakovanih in posredujejo odziv o prejetih proizvodih in storitvah. Sposobnost podjetja, da učinkovito deluje navzven je odraz notranje zmožnosti sodelovanja, zato si morajo enote v organizaciji prizadevati, da v največji meri zadovoljijo svoje notranje stranke in dobavitelje. Deming (1986) poudarja, da je potrebno na sodelavce gledati kot na »notranje stranke«, ki imajo podobne potrebe in zahteve kot zunanje. Za učečo se organizacijo to ni pomembno le zato, ker potrebuje dobre stranke, temveč tudi zato, ker večino svojega dela opravi preko visokokakovostnih odnosov z drugimi, tako znotraj kot zunaj organizacije. Kakovost odnosov ima pomemben učinek na obseg učenja v organizaciji, saj brez nje ne bo prihajalo do dialoga, ki je potreben med različnimi deli organizacije, da bi zagotavljali najboljše proizvode in storitve. Pri tem je pomembno ohranjati zavest o skupnem zasledovanju ciljev organizacije kot celote (Pedler et al., 1996, str. 106 – 112).

6. Prilagodljivo nagrajevanje. Z večjo udeleženošjo zaposlenih v posle podjetja se tudi povečuje potreba po prilagodljivem in kreativnem nagrajevanju. Učeča se organizacija stremi k poštenemu, tako finančnemu kot nefinančnemu nagrajevanju, ki zadovolji potrebe posameznika in spodbuja njegovo učinkovitost. Glavni namen nagrajevanja je ustvarjanje okolja, ki spodbuja učenje, uvajanje novosti in prevzemanje nadzorovanih tveganj. Osredotočanje na plačo in denar je občasno nujno, vendar kjer to postane navada je lahko zelo škodljivo za delovne odnose. Potrebno je vzpostaviti ustrezno uravnoteženost nagrajevanja za individualno in kolektivno delovno uspešnost (Pedler et al., 1996, str. 115 – 116).

7. *Prilagodljive strukture organizacije.* Funkcije, oddelki, organizacijski načrti ter celo procedure in procesi niso nespremenljivi ampak se lahko glede na naravo dela in potrebe hitro spreminjajo in usposablajo glede na nove zahteve. Prilagodljive strukture zagotavljajo priložnosti za osebni in poslovni razvoj posameznikov kot tudi okvir za delovanje organizacije kot celote (potrebna birokracija), s poudarkom na prilagodljivosti in fleksibilnosti. Vloge v podjetju so raje opredeljene bolj mehko in v skladu s trenutnimi zahtevami strank ter učnimi in razvojnimi potrebami posameznikov. Meje oddelkov se lahko prekrivajo in križajo s projektnimi skupinami. Organizacijska arhitektura mora omogočati spreminjanje v skladu s trenutnimi in bodočimi priložnostmi. V tridimenzionalnem modelu organizacije se ukvarjamo s tremi dimenzijami oz. »logikami«. Tehnična logika pomeni, da je potrebno omogočiti nemoten delovni tok za proizvodnjo dobrin in storitev. Pretok blaga in informacij med delovnimi enotami in oddelki mora biti urejen v učinkovit vzorec. Finančna logika pomeni, da morajo biti povzročeni stroški in dodana vrednost v vsaki fazi proizvodnje blaga ali storitev urejeni tako, da je dohodek čim večji in strošek čim manjši. Človeška logika določa, da mora biti delo urejeno tako, da ga zaposleni lahko opravljajo – opredeljena in med seboj povezana delovna mesta, izbrani in z ustreznimi veščinami usposobljeni posamezniki ter urejeni delovni pogoji. V zrelih organizacijah so te tri logike pogosto tako ozko oblikovane in nadzirane, da onemogočajo fleksibilnost in element novosti ali naključji, ki lahko vodi do sprememb in učenja. Zato vsebuje učeča se organizacija še četrto logiko, logiko učenja, ki omogoča zaposlenim, da se, tako individualno kot tudi skupaj, prilagajajo, spreminjajo in razvijajo. Prej ozko opredeljene logike morajo sedaj dopuščati učenje preko prilagodljivih struktur, sistemov in procedur, ki podpirajo in spodbujajo namesto, da bi omejevali (Pedler et al., 1996, str. 122 – 123).

8. *Mejni delavci kot opazovalci okolja.* Namesto najemanja agencij za tržne raziskave in drugih svetovalcev, učeča se organizacija vključi vse svoje zaposlene, še posebej tiste, ki imajo stik z zunanjimi uporabniki, strankami, dobavitelji, kupci, poslovnimi partnerji, sosedi, da opazujejo zunanji svet in v njem iščejo pomembne informacije. Tukaj so pomembni trije procesi:

- Zbiranje informacij: mejni delavci dostavljajo blago in storitve ter sprejemajo naročila in dobave. Lahko se tudi naučijo iskati in zbirati informacije, če je organizacija pozorna na to možnost in ceni njihove zmožnosti in mnenja.
- Sprejemanje informacij: ko so informacije zbrane morajo biti v organizaciji dobrodošle. Vodje redno povprašujejo po teh informacijah.
- Uporaba informacij: podatki so analizirani in posredovani tistim, ki jih potrebujejo. Učeča se organizacija meri svojo sposobnost preko stopnje »obrata znanja« - hitrosti, s katero je novo znanje odkrito, razumljeno, preizkušeno in vključeno v vsakodnevne procese.

Vse prevečkrat podjetja obravnavajo svoje voznike le kot dostavljavce, čeprav so prav oni največkrat tisti, ki sprejemajo vrsto odzivov na proizvode in storitve podjetja.

Le redkokdaj se kdo potruži, da bi pri njih črpal dragocene informacije o zadovoljstvu strank, njihovih željah in pobudah. Mejne delavce je potrebno prepričati, da je zbiranje in iskanje informacij na trgu pomembno, ter vzpostaviti sistem za zbiranje in uporabo informacij, ki bo omogočil prepoznavanje in nagrajevanje vloženega truda (Pedler et al., 1996, str. 136 – 137).

9. Medpodjetniško učenje. Učeča se organizacija je vedno pozorna na priložnosti za učenje z ali od drugih organizacij. Skupna vlaganja, skupno usposabljanje, strateška zavezništva, delitev investicij v raziskave in razvoj ter izmenjave zaposlenih predstavljajo zgolj nekaj primerov, kako lahko organizacije sodelujejo z namenom učenja. Podjetja se lahko učijo od svojih poslovnih partnerjev, podjetij iz drugih dejavnosti pa tudi od konkurence. Rosabeth Kanter (1994) v tej povezavi govori o kolaborativni prednosti, ki izhaja iz zmožnosti organizacije, da je dober partner. Takšna zavezništva so živeči sistemi, ki se nenehno razvijajo in omogočajo partnerjem, da skupaj ustvarijo novo vrednost namesto, da bi bila samo posel v katerem nekaj prejmeš v zameno za investicijo. Številne raziskave navajajo, da bi morali v zavezništva stopati z dolgoročnimi nameni in ne le zaradi kratkoročnih finančnih koristi. Zavezništva naj bi bila oblikovana kot učne platforme za sprejemanje novih tehnologij, okrepitev ključnih dejavnosti ter iskanje novih načinov uporabe obstoječih veščin. Smernice za upravljanje zavezništva pa naj bi bile razumevanje ključnih kompetenc in veščin podjetja, izbira partnerjev s komplementarnimi veščinami in trgi ter povezovanje zunanjih zavezništev z notranjimi strateškimi cilji (Lei, 1993). Čeprav proces ustvarjanja dobrih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji lahko zahteva veliko napora in časa, pa prav sposobnost podjetja, da tvori zavezništva in deluje v mrežah postaja ena ključnih področji organizacijske zmožnosti ali sposobnosti za prihodnost (Pedler et al., 1996, str. 143 – 144).

10. Učeča klima. Učeča se organizacija skuša ustvariti in ohranjati kulturo in klimo, ki spodbujata učenje. Pokazatelja takšne klime sta:

- vodilni delavci vidijo svojo temeljno nalogo v ustvarjanju pogojev za učenje zaposlenih: razmišljajo, sprašujejo in iščejo odzive na ideje, videnja in dejanja, ter izkazujejo lastne učne navade.
- Sprejemanje napak: čeprav se jih ne spodbuja, so napake videne kot poskusi, ki niso pripeljali do pravih rezultatov, in so osnova za izboljšanje dejanj v prihodnosti.

V zdravi učeči klimi se zaposleni učijo početi nove stvari. Atmosfera spodbuja nenehne izboljšave in postavljanje konstruktivnih vprašanj. Učenje kot najvišja prioriteta menedžerjev je relativno nov fenomen. Čeprav koordinacijska in nadzorna vloga še vedno ostaja pomembna, so opolnomočeni zaposleni bolj samostojni in samoiniciativni, kar omogoča vodilnim, da se vse bolj posvečajo spodbujanju učenja

posameznikov in podjetja kot celote. Mnoge vodilne korporacije oblikujejo posebne strukture za ustvarjanje klime nenehnega učenja⁹.

Poleg tega, da si podjetje prizadeva, da posamezniki svoje znanje širijo na druge zaposlene, s čimer se uči podjetje kot celota, se tudi trudi, da bi učečo klimo preneslo preko svojih meja na svoje poslovne partnerje (Pedler et al., 1996, str. 150 – 160).

11. Priložnost za osebni razvoj vseh zaposlenih. Priložnosti, pripomočki in viri za učenje so v učeči se organizaciji na voljo vsem zaposlenim. Zaposleni so opogumljeni, da prevzemajo odgovornost za osebno učenje in razvoj kariere. Že sama delovna mesta so razvojno naravnana, pri čemer vodilni preko izmenjave zaposlenih na delovnih mestih, projektnih timov, učnih skupin in timskega dela pripomorejo k ustvarjanju priložnosti za učenje. Poleg tega so za umestitev učenja v središče življenja v organizaciji potrebna gradiva za samostojno učenje, podatkovni centri, kot tudi tečajji, seminarji, delavnice in druga učna sredstva. Še eden od pokazateljev učeče se organizacije so zaposleni, ki so hkrati učitelji in mentorji svojim sodelavcem ter njihovi učenci. Načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih je v tesni povezavi z načrtovanjem njihove kariere. Ko podjetju uspe pritegniti sposobne posameznike, si mora prizadevati, da bodo v njem tudi ostali. Zato jim mora dati možnosti, da razvijajo svoje sposobnosti in si nabirajo nove izkušnje (Pedler et al., 1996, str. 164 – 170).

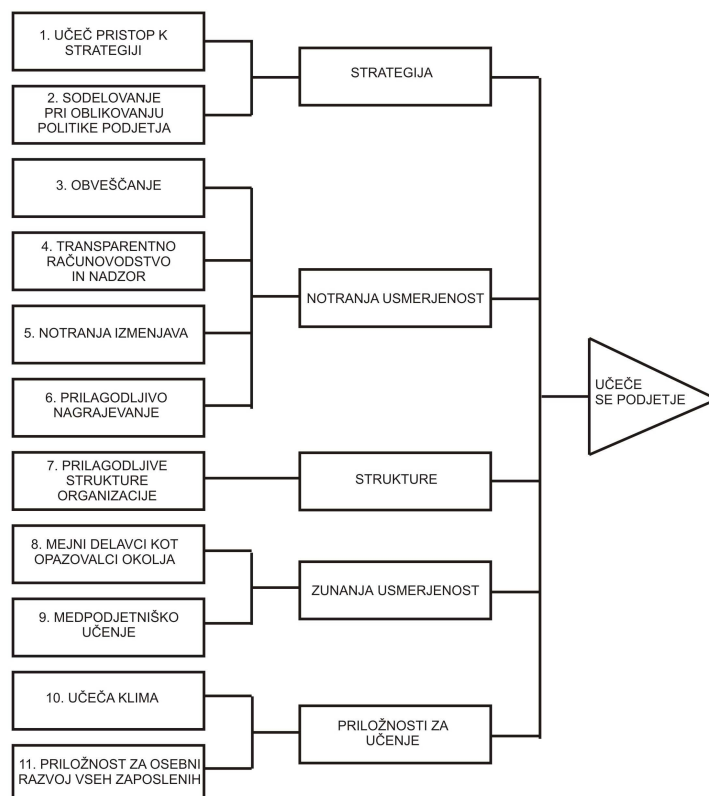
Pri modelu 11 značilnosti učeče se organizacije se postavlja bistveno vprašanje ali obstaja dovolj velika povezanost med posameznimi značilnostmi oz. če to prestavimo v sama podjetja, kako različni deli organizacije medsebojno vplivajo in se prilagajajo med seboj v učeči se organizaciji.

⁹ Znan je primer Motorole, ki je ustvarila svojo »univerzo«.

2.2 Konstrukcija modela učeče se organizacije

Pri prvi konstrukciji modela za oblikovanje učeče se organizacije so avtorji najprej razvrstili 11 značilnosti v posamezne skupine, kot prikazuje slika.

Slika 1: Načrt modela učeče se organizacije



Vir: Pedler et al., 1996

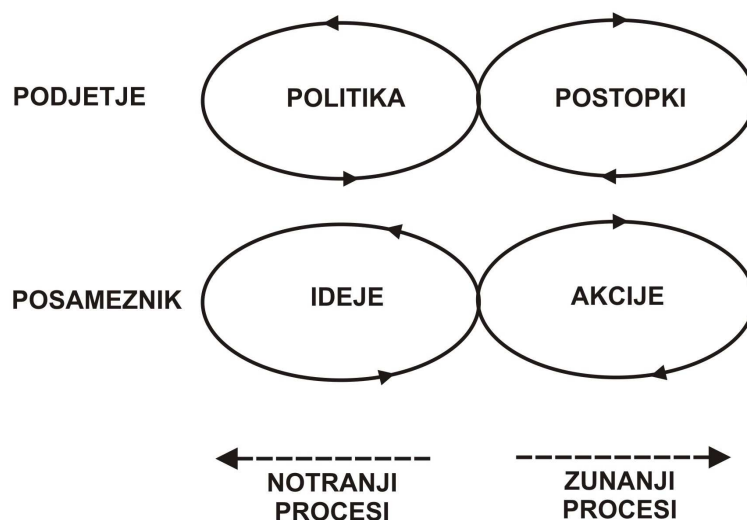
Skupine posameznih značilnosti se nahajajo okrog glavne osi t.i. strukture. Okrog te osi pa imamo notranjo in zunanjo usmerjenost. Na vrhu imamo prvo skupino imenovano strategije, na dnu pa skupino imenovano priložnosti za učenje, na kateri je zgrajeno vse ostalo.

Načrt modela učeče se organizacije je bil vsekakor boljši od golega naštevanja samih značilnosti, vendar pa je po drugi strani preveč mehaničen in tog. Sam po sebi je preveč zaprt in kot tak ne omogoča vstavljanja dodatnih, še ne odkritih značilnosti. Model so zato avtorji razvijali naprej v različne oblike, od npr. oblike »ribja kost«, ki je bila vsekakor boljša od prvotnega načrta, vendar pa je bila v osnovi še vedno precej statična. Zato se je model na tej osnovi razvijal naprej do končne simbolične oblike drevesa, ki je s svojimi vejami, deblom in koreninami nudi možnost razvijanja, oblikovanja in rasti. Drevo predstavlja organsko oz. živo fazo v razvoju modela. Po tem modelu učeča se organizacija živi in se spreminja z veliko energije. Gre za dinamično ekološko ravnovesje, ki po svoji karakteristiki nakazuje, na kaj naj bi bila učeča se organizacija pozorna.

Z vključitvijo naravnega elementa valovanja, pa so avtorji prišli do naslednje stopnje v razvoju modela za učečo se organizacijo in sicer do modela Energijskega valovanja oz. E-valovanja. Sestavljen je iz različnih zank valovanja energije, pri čemer je energija lahko informacija, sredstva, zavest, pozornost ... Z upoštevanjem prednosti in omejitev enajstih značilnosti učeče se organizacije s postavitvijo v prakso, se postavlja vprašanje ali je prisoten kakšen osnovni proces, pri katerem sodelujejo značilnosti.

Razširjen pogled nam razkrije vzporednost med individualnim in kolektivnim procesom učenja.

Slika 2: Horizontalno energijsko valovanje učeče se organizacije

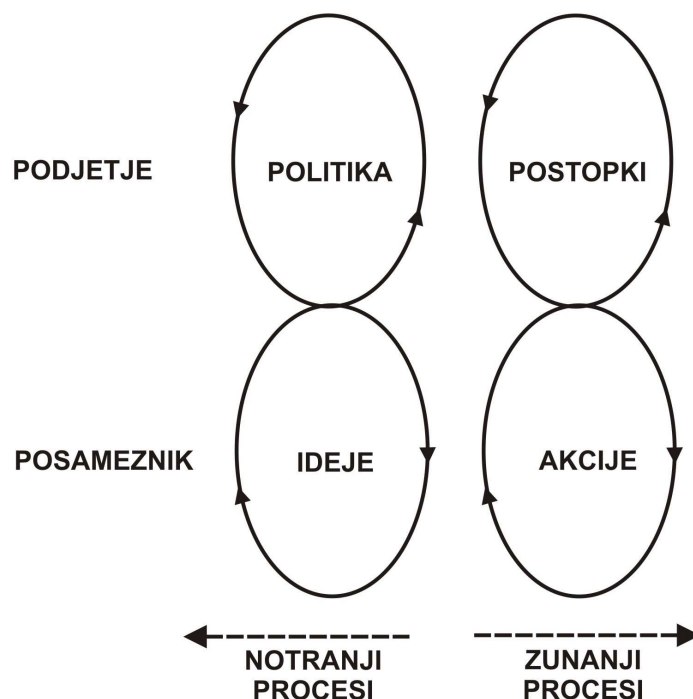


Vir: Pedler et al., 1996

Učenje osebe oz. posameznika, ki je sestavljeno iz akcije, izkušenj, opazovanja, razmišljanja in teoretiziranja, je v bistvu osnovni proces značilnosti 10 (Učeča klima) in 11 (Priložnost za razvoj vseh zaposlenih). Ta individualni proces pa se zrcali na kolektivni ravni v značilnosti 1 (Učeč pristop k strategiji). S postavitvijo obeh valovanj (osebnega in kolektivnega) skupaj, dobimo dvojno zanko energije ali zavesti.

Kljub temu pa v dvojni zanki energije niso zajete ostale od enajstih značilnosti. Značilnost 2 (Sodelovanje pri oblikovanju politike podjetja) govori o tem, da imajo vsi zaposleni možnost, da sodelujejo in oblikujejo politiko podjetja. Prav tako je potrebno zajeti značilnosti 4 (Transparentno računovodstvo in nadzor), 5 (Notranja izmenjava) in 7 (Prilagodljive strukture organizacije), ki po načrtu spadajo v skupino notranjega pogleda. Osnovni proces, ki poteka na osnovi teh značilnosti, se kaže v dvojni vertikalni energijski zanki.

Slika 3: Vertikalno energijsko valovanje učeče se organizacije



Vir: Pedler et al., 1996

V tem modelu poteka valovanje od posameznika do kolektiva oz. organizacije in obratno. Tukaj se energija akcij in idej posameznika vliva v postopke in politiko organizacije, ki zagotavljajo, da skupaj delamo dobro, hkrati pa to krepi tudi individualno motivacijo in nagnjenje k dejanjem.

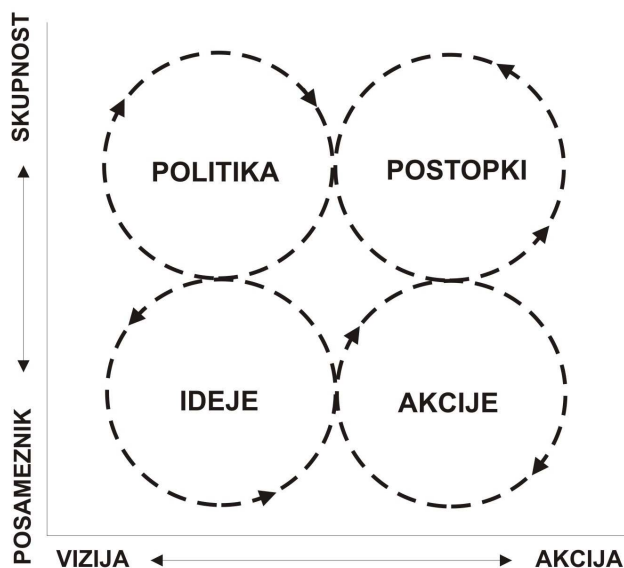
Iz obeh, dvojne horizontalne in dvojne vertikalne zanke, pa so avtorji razvili končni energijski model učeče se organizacije.

V končnem modelu E-valovanja učeče se organizacije ni več trdnih linij. Manjkajoče značilnosti 3 (Obveščanje), 5 (Notranja izmenjava) in 6 (Prilagodljivo nagrajevanje) omogočajo premikanje valovanja v tem modelu. Da bi v model vključili še zunanje okolje, uporabimo še zadnji dve manjkajoči značilnosti 8 (Mejni delavci kot opazovalci okolja) in 9 (Medpodjetniško učenje).

Model E-valovanja vsebuje štiri osnovne procese, ki so se pojavili z razvojem menedžerskega in organizacijskega razmišljanja. To so tudi štirje osnovni procesi v učeči se organizaciji.

1. Postopki ↔ Akcije = proces UPRAVLJANJA
2. Politika ↔ Postopki = proces USMERJANJA
3. Akcije ↔ Ideje = proces UČENJA
4. Ideje ↔ Politika = proces SODELOVANJA

Slika 4: E-valovanje učeče se organizacije



Vir: Pedler et al., 1996

Dejstvo je, da nek osnovni model, po katerem bi lahko izdelali učečo se organizacijo, ne obstaja. Vendar pa si lahko z modelom E-valovanja organizacije pomagajo pri njihovi viziji razvoja v tej smeri. Eden izmed načinov je, da npr. preverijo v kakšnem stanju in na katerem nivoju se štirje zgoraj omenjeni osnovni procesi v organizaciji nahajajo.

2.3 Analiza stopnje organizacije kot učeče se organizacije

Če predpostavljamo, da se organizacija oblikuje na osnovi treh sil: *ideje*, *življenjske stopnje* in *obdobja*, v katerem je, oz. da je organizacija rezultat vizije svojih ustanoviteljev, da prehaja skozi različna leta in obdobja v življenjskem ciklusu in da je nenazadnje oblikovana tudi glede na stopnjo gospodarskega in kulturnega razvoja okolja, v katerem obstaja, je potrebno analizirati stopnjo organizacije kot učeče se organizacije ravno na osnovi teh treh sil.

2.4 Zbiranje podatkov

Za analizo stopnje določene organizacije kot učeče se organizacije je potrebno najprej oblikovati profil organizacije, osnovan na 11-ih osnovnih značilnostih učečih se organizacij. Profil organizacije dobimo na osnovi primerjave zbranih podatkov. Podatke dobimo tako, da vsako od značilnosti na kratko opišemo, zaposleni pa vsako značilnost ocenijo glede na to, koliko je vsaka značilnost zaželeno, ali koliko je vsaka značilnost po njihovem mnenju prisotna. Zbiranje podatkov lahko izvajamo z različnimi šablonami ali vzorci. Rezultate zbranih podatkov pa lahko predstavimo z grafom ali histogramom.

Pri zbiranju podatkov se je potrebno zavedati, da bodo različni profili delavcev oz. različni oddelki v podjetju različno ocenjevali vsako značilnost. Pomembno je, da ne iščemo nekih povprečnih rezultatov, temveč da se zavedamo različnosti, kajti učeče se podjetje nenehno išče različnosti, raziskuje njihov pomen pri različnih skupinah ljudi z možnostjo, da bi se ustvarilo nekaj novega, namesto, da bi se zmanjšalo razlike z ustvarjanjem skupnih pogledov in nizkimi skupnimi imenovalci.

2.5 Merjenje energijskega valovanja podjetja

Pojem »energija« je zelo širok in kot sem že omenil, lahko vključuje valovanje informacij, sporočil in učenja pa tudi valovanja zavesti, motivacije in moči.

Valovanje organizacijskega učečega cikla je postalo za podjetja odločilno. Pomanjkanja in prepreke v valovanju učenja so postale nevarne za organizacije in njihove lastnike. Ideja o učeči se organizaciji nam dovoljuje, da o njej razmišljamo, in da razvijemo učečo se organizacijo v podjetju.

Pri modelu E-valovanja nas zanima, kaj naredimo z lastno energijo – kako jo uporabljamo za učenje, za komuniciranje, za ustvarjanje novega skupnega pomena v podjetju. Model E-valovanja se lahko uporablja za analiziranje, kako podjetje upošteva svoje kvalitete učenja in kako ima lahko koristi od tega. Model E-valovanja se uporablja tudi za identifikacijo problemov, ki nastajajo pri valovanju energije, ki ustvarja osnovne procese učenja podjetja.

2.6 Življenjska stopnja podjetja

Pojem življenjskega cikla podjetja je že zelo star. S to biološko opredelitvijo se na podjetje gleda kot na živ organizem, ki je dinamičen, spreminjajoč in ki v času prehaja skozi različne stopnje razvoja.

Ne glede na to, da je vsako podjetje unikatno, pa se srečuje z določenimi problemi in okoliščinami, ko prehaja skozi različne življenjske stopnje. Na teh stopnjah pa se srečuje tudi z določenimi vprašanji.

Če se hoče podjetje premikati iz preteklosti prek sedanosti v prihodnost, se mora, kar se preteklosti tiče, vprašati, kateri so tisti bistveni dogodki v preteklosti, ki so pripomogli, da je podjetje takšno, kot je. Potem se mora podjetje vprašati, v kateri življenjski stopnji se nahaja danes. Vprašanja, ki se pojavljajo v zvezi s prihodnostjo, pa se nanašajo predvsem na to, kaj hočemo ohraniti iz preteklosti in sedanosti, kakor tudi kaj hočemo v prihodnosti spremeniti (Pedler et al., 1996, str. 50).

2.7 Opazovanje obdobja

Nekatera podjetja sama proizvajajo spremembe, nekatera podjetja reagirajo na spremembe, nekatera pa se sprememb sploh ne zavedajo. Vendar so po drugi strani vsa podjetja oblikovana po obdobju in se morajo prilagajati obdobju v katerem trenutno so.

Opazovanje obdobja, v katerem smo, zaznavanje, kaj pomeni za naše podjetje, in predvidevanje, kakšni bodo trendi v prihodnosti, je življenjski vidik po katerem učeča se organizacija funkcionira. V učeči se organizaciji so pomembni štiri tipi učenja, ki se razvijajo in imajo različno težo glede na obdobje, v katerem se podjetje nahaja.

Učimo se lahko o:

1. ... stvarih / znanje
2. ... tem kako se kaj naredi / veščine, zmožnosti, sposobnosti
3. ... tem kako doseči največji lasten potencial / osebni razvoj
4. ... tem kako doseči stvari skupaj / sodelovalno povpraševanje

Prva dva tipa učenja sta bila vsakdanja in priznana kot pomembna pri najboljših podjetjih dolga leta. Tretji tip učenja je imel svojo vrednost izven podjetij, v šolah in izobraževalnih institucijah, vendar pa sedaj postaja vedno bolj pomemben v podjetjih. Četrty tip učenja je manj znan in je eden izmed ključev organizacijskega učenja, ki se v podjetjih uveljavlja komaj v zadnjem obdobju. Pri prvih treh tipih učenja je videti, kot da gre za nekaj kar posamezniki delajo, samostojno oz. kot da gre za nekaj kar se dogaja znotraj njih. Pri četrtem tipu učenja, pa se lahko učenje nahaja tudi med ljudmi, v odnosih med osebami, ki sodelujejo.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.

Avtotehna Oprema d.o.o. je družba, ki deluje v okviru Skupine Avtotehna d.d. in je v njeni 100 % lasti.

3.1 Avtotehna d.d.

Avtotehna d.d. je družba, ki se je v 50 letih obstoja razvila v sodoben koncern. Ena od glavnih dejavnosti obvladujoče družbe vse bolj postaja ustanavljanje, financiranje in upravljanje odvisnih družb, kar Avtotehno d.d. po vsebini približuje holdingu.

Avtotehna d.d. s svojo dejavnostjo predvsem zagotavlja aktivno upravljanje premoženja družbe ter strateško usmerja razvoj skupine. V tem smislu Avtotehna d.d. upravlja z nepremičninami, nalaga sredstva v obliki kapitalskih naložb, skrbi za

financiranje skupine, strateško usmerja in nadzira odvisne družbe ter v manjši meri sama izvaja nekatere komercialne dejavnosti.

Tabela 4: Organigram Skupine Avtotehna d.d.

AVTOTEHNA d.d.						
Področje 1		Področje 2		Področje 3	Področje 4	
Informacijska tehnologija		Avtomobilizem		Trgovina	Proizvodnja	Ostale družbe
Slovenija	AVTERA d.o.o.	AVTOTEHNA LEASING d.o.o.	AVTOTEHNA OPREMA d.o.o.	ATRIK d.o.o.	AVTOTEHNA TRGOVINA d.o.o.	
	HPC d.o.o.	AVTOTEHNA VIS d.o.o.	AVTOTEHNA GLASBILA d.o.o.		RICOPY d.o.o.	
	ALSTORE d.o.o.	AVTOTEHNA VIS in Mahkovič d.o.o.			PCX COMPUTERS d.o.o.	
	AVTENTA.SI d.o.o.	AVTOTEHNA VIS in Urbas d.o.o.			AVTOTEHNA GVTO d.o.o.	
	REPRO MS 03 d.o.o.	AVTOTEHNA VIS in Sever d.o.o.				
	AVTENTA SERVIS d.o.o.	AVTOTEHNA VIS in Omahen d.o.o.				
	ADVERTUS d.o.o.	AVTOTEHNA VIS in Kosec d.o.o.				
	AT ADRIA d.o.o., Ljubljana	AH Zalar d.o.o.				
		AVTONISS d.o.o.				
		AT VIS d.o.o.				
	ISTRA AVTO d.o.o.					
	ISTRA AVTO in Kalister d.o.o.					
	ATOS VIS d.o.o.					
tujina	AT ADRIA d.o.o., Zagreb	AVTOTEHNA SARAJEVO d.o.o.			AVTOTEHNA ZAGREB d.o.o.	
					AVTOTEHNA VARAŽDIN d.o.o.	
					AUTOTEHNA CROATIA d.o.o.	
					OTI TEHNA sh.p.k.	
					AVTOTEHNA BEOGRAD d.o.o.	

Vir: Letno poročilo Avtotehna d.d., 2004

Podjetje je začelo z avtomobilizmom in tehniko, odkoder izvira tudi ime. Nadaljuje z informacijsko tehnologijo, biro opremo, s poudarkom na storitvah, pri tem pa ostaja zvesto tudi svojim začetkom. Iz zastopniškega zunanjetrgovinskega podjetja se je preoblikovalo v samostojnega ponudnika blaga, vedno bolj pa tudi storitev in celovitih informacijskih rešitev.

Poleg matične družbe je skupino na dan 31.12.2004 sestavljalo 25 odvisnih hčerinskih družb ter 10 družb vnukinj, povezanih v štiri poslovna področja: Avtomobilizem, Informacijska tehnologija in telekomunikacije, Trgovina in Proizvodnja.

Osemindvajset družb posluje v Sloveniji, ostalih sedem pa deluje na Hrvaškem, v Bosni in v Srbiji.

3.1.1 Zgodovina

Avtotehna d.d. se je v 50 letih svojega obstoja iz zastopniške družbe z 22 zaposlenimi razvila v sodoben koncern, ki prehaja v holdinški tip organizacije.

Na začetku je Avtotehna d.d. zastopala blagovne znamke General Motors, OM, Robert Bosch, Ceat, Wirth. Danes svojim uporabnikom zagotavlja vrhunsko tehnologijo blagovnih znamk Opel, Iveco, Valvoline, Varta, Canon, Epson, Bosch, Yamaha, Hewlett Packard, PCX in še mnogih drugih.

Bila je med prvimi družbami, ki so v letu 1990 izvedle popolno privatizacijo. Z reorganizacijo leta 1996 se je preoblikovala v moderen koncern s krovno družbo Avtotehna d.d. in 20 odvisnimi družbami, katerih število s širitvijo programov stalno narašča. Zadnja reorganizacija je v letu 2002 močno preoblikovala zlasti področje informacijske tehnologije, kjer štiri družbe znotraj skupine specializirano skrbijo za razvoj dejavnosti.

3.1.2 Poslanstvo in strateške usmeritve podjetja

Danes opravlja skupina Avtotehna svojo dejavnost pretežno v slovenskem tržnem prostoru. Največji del dejavnosti se nanaša na posredovanje blaga in storitev od svetovno pomembnih proizvajalcev do slovenskih kupcev. Poslanstvo v naslednjih letih vidi skupina v: ohranjanju in izboljševanju svojega vodilnega položaja na področju trženja izdelkov in storitev informacijske tehnologije in osebnih vozil na slovenskem trgu; prenašanju najsodobnejših izdelkov, storitev in postopkov na slovenski trg in s tem sledenje trendom najrazvitejših trgov v evropskem in svetovnem merilu; vnašanju povsem novih področij in dejavnosti v poslovanje Avtotehne d.d., ki bodo omogočala hitrejši in stabilnejši razvoj družbe; razvijanju izdelkov in storitev, ki jim bodo omogočili vstop na razvite trge držav Evropske unije in drugih držav, predvsem na področju bivše Jugoslavije.

Področja avtomobilizma, informacijske tehnologije, trgovine in proizvodnje bodo tudi v prihodnje ohranila središčni pomen v poslovanju skupine Avtotehna. Vsako od teh področij ima lastne razvojne cilje in možnosti, ki jih bo skupina ustrezno usmerjala in spodbujala. Razvojne možnosti se bodo iskale tudi v novih smereh in področjih, ki bi omogočale hitrejši razvoj, višjo donosnost in povečevale stabilnost poslovanja družbe.

Tabela 5: Strateške usmeritve Avtotehne d.d., 2004

Strateška usmeritev	Opis
<i>Dolgoročna stabilna in netvegana rast</i>	Strategija Avtotehne d.d. je usmerjena v dolgoročno in stabilno rast skupine z obvladovanim tveganjem. Avtotehnine odvisne družbe poslujejo na več tržnih segmentih, kar zagotavlja stabilnost in več priložnosti za razvoj in rast skupine.
<i>Rast z nakupi in pridružitvami uspešnih družb s sorodnih področij</i>	Pomembna prednost Avtotehne d.d. je njena finančna moč. Kot takšna izkorišča priložnosti za rast z nakupi in s pridružitvami uspešnih družb. Poslovanje širi na sorodno povezana področja, s čimer pridobiva koncentracijo znanja, tehnologije in poznavanja trga.
<i>Razporejanje kapitala na način, ki prinaša največjo vrednost skupini</i>	Odločitve, ki se sprejemajo v Avtotehni d.d., optimizirajo vrednost celotne skupine. Kriteriji pri sprejemanju odločitev temeljijo predvsem na povečanju vrednosti skupine.
<i>Trženje vodilnih blagovnih znamk</i>	Avtotehna je družba, ki zastopa vodilne svetovne blagovne znamke in jih (z nekaj izjemami) trži preko posrednikov. Strateško gledano je takšen način nastopa na trgu ključna dejavnost Avtotehne d.d.
<i>Rast prodaje z dodatnimi storitvami</i>	Sama prodaja izdelkov ni več dovolj za dobičkonosno poslovanje. Zaradi padanja cen prodajnih produktov in posledično zaradi nižanja dosežene razlike v ceni dopolnjujejo prodajo izdelkov s ponudbo dodatnih storitev.
<i>Ponudba celovitih rešitev za znanega kupca</i>	Kupcu zagotavljajo delujočo rešitev. S ciljem, da v celoti rešijo kupčev problem povezujejo različne tehnologije, produkte in storitve, saj njihovo komparativno prednost predstavlja široka ponudba programov, izdelkov in ostalih storitev z možnostjo financiranja.
<i>Izkoriščanje sinergij</i>	Portfelj skupine Avtotehna je zelo razpršen. Družbe nastopajo na popolnoma različnih trgih, so na različnih stopnjah razvoja in delujejo v različnih panogah. Zaradi tega ne dajejo velikega poudarka na sinergijske učinke na področju skupnega razvoja, nabave, nastopov na trgu ali dopolnjevanja ponudbe preko nivoja področja. Obenem pa je v tako raznoliki skupini zbranih ogromno informacij, znanja, izkušenj in tehnologij. Prav izkoriščanje teh potencialov pa vedno bolj ustvarja konkurenčno prednost podjetij, ki se pomena intelektualnega kapitala zavedajo.
<i>Dolgoročen razvoj kadrov</i>	Zavedajo se, da prav zaposleni v njihovih družbah s svojimi sposobnostmi in znanji ustvarjajo uspešno skupino Avtotehna. Zato bodo s široko zastavljenimi razvojnimi programi skrb za dolgoročen razvoj zaposlenih po vseh družbah še dodatno vzpodbujali.
<i>Obvladovanje stroškov, zalog in terjatev</i>	V trgovinski panogi je racionalno poslovanje osnovni predpogoj za preživetje. Posebno pozornost bodo posvetili načinom, kako narediti poslovanje bolj učinkovito, materialno in storitveno infrastrukturo pa bolj racionalno.
<i>Dvig organizacijske in kadrovske razvitosti družb</i>	Skupino Avtotehna sestavljajo družbe na različnih stopnjah razvoja. Z znanjem in izkušnjami razvitejših družb morajo opremiti tudi manj razvite in jih po principu najboljše prakse približati najboljšim v skupini.

Vir: Povzeto po Avtotehna d.d. – Strateške usmeritve

Konec leta 2004 so v Avtotehni d.d. izdelali strateški plan za obdobje od 2005 do 2008, kjer so si zastavili strateške cilje na različnih področjih poslovanja. Strateški cilji, povezani z razvojem poslovnih področij so: obstoječa poslovna področja ostajajo nosilni segmenti poslovanja skupine Avtotehna; obstoječa poslovna področja v naslednjih štirih letih izkazujejo agresivno rast poslovnih rezultatov; na področju

Avtomobilizem bodo pridobili prodajne in servisne pogodbe za nove blagovne znamke; na področju Informacijska tehnologija bodo informacijske rešitve dopolnili s poslovnimi znanji; na področju Trgovina bodo okrepili inženirsko in servisno dejavnost; na področju Proizvodnja bodo proizvodni program dopolnili s ponudbo komplementarnih proizvodov in storitev; sistemsko bodo pristopili k iskanju novih poslovnih priložnosti izven obstoječih področij.

Na področju zaposlenih bodo nadgradili kadrovske funkcije, ki bo sposobna vpeljati in izvajati sodobne kadrovske procese na nivoju skupine, uvedli koncept ciljnega vodenja v vse družbe v skupini, razširili sistem merjenja organizacijske klime v vse družbe v skupini, uvedli sistem nagrajevanja v povezavi z uspešnostjo ter vpeljali informacijsko podporo kadrovske procesov.

Za izvedbo strateškega plana bodo vzpostavili projektno pisarno in izvedli v strateškem planu izbrane projekte ter v vseh družbah v skupini uvedli ISO standard (Letno poročilo Avtotehna d.d., 2004).

3.2 Avtotehna Oprema d.o.o.

Avtotehna d.d. je med prvimi in največjimi trgovskimi družbami zastopniškega tipa v Sloveniji in ima izjemno finančno zaledje, kar podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. kot hčerinski družbi zagotavlja možnost kontinuiranega razvoja in trden temelj.

Avtotehna Oprema d.o.o. je bila kot samostojna pravna oseba ustanovljena decembra 1995, s poslovanjem je pričela februarja 1996. V nekaj letih se je znašla med najuspešnejšimi družbami v skupini Avtotehna. Skupaj z Avtotehno Glasbila d.o.o. ter Sektorjem javnih naročil, ki je formalno del Avtotehne d.d., sodi v trgovinski steber skupine Avtotehna.

Danes je Avtotehna Oprema d.o.o. zanesljiv poslovni partner s širokim spektrom ponudbe. Zastopa in prodaja blago in storitve različnih programov uspešnih in svetovno znanih blagovnih znamk. Leta discipliniranega dela in skrbi za stranke ter profesionalnost so družbi omogočili uspešno in enakomerno rast. Kar pa ni naključje. S spoštovanjem in upoštevanjem vseh dejavnikov dela so dosegli zavidljivo stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi, kar je eden od pogojev za nadaljnji razvoj družbe.

Kot svoje prednosti naštevajo konkurenčne cene, tehnično podporo, sposoben kadrovske potencial, prizadevnost, stalno prisotnost na trgu in dosegljivost ter skrb za okolje.

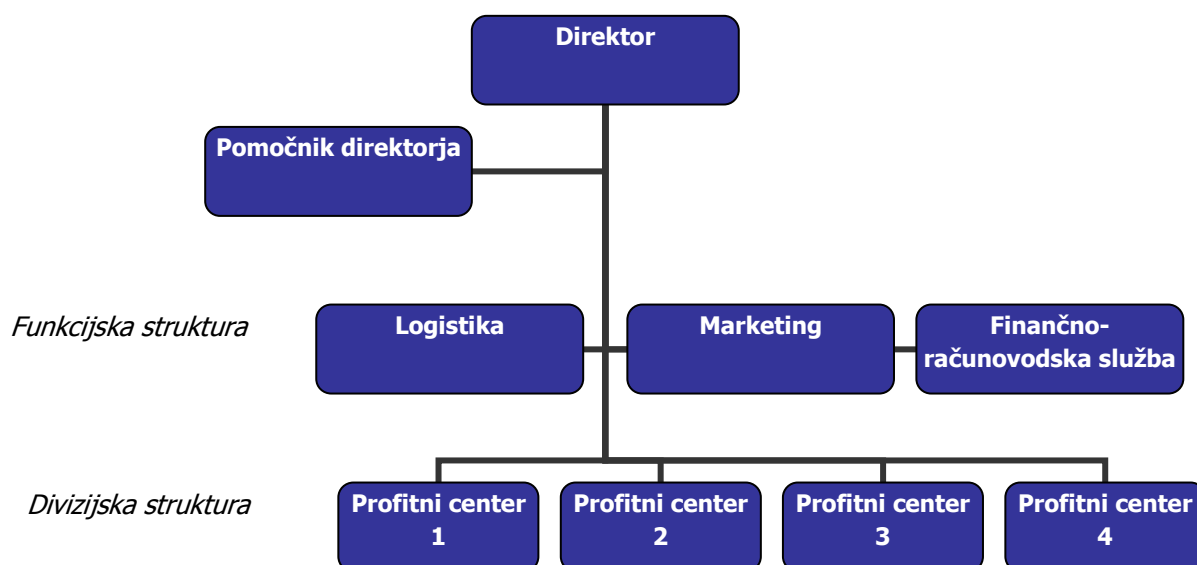
3.2.1 Organizacijska struktura

Podjetje z 29 zaposlenimi vodi direktor, ki mu pri delu pomaga pomočnik. Podjetje je razdeljeno v profitne centre in podporne službe. Prvi profitni center je avtomobilski (programa Valvoline in Varta), drugi profitni center združuje programe orodij (Makita, Hitachi, Cooper Tools, Stannol, Bosch), tretji profitni center deluje na področju klimatsko ogrevalnih sistemov (Argo, Sile ter lastna blagovne znamka Klimatehna), četrti pa na področju skladiščne opreme (SSI Schaefer) in viličarjev (OM Pimespo).

Poslovanje v prvem profitnem centru je bilo v letu 2004 zelo dinamično, saj je v tem obdobju principal Valvoline začel uvajati novo prodajno strategijo, s katero je močno posegel v obstoječo dilersko mrežo. Dodatno so se na oljarskem trgu zaostri pogoji poslovanja in podaljšali servisni intervali. Na segmentu prodaje akumulatorjev so mile vremenske razmere precej neugodno vplivale na prodajne rezultate. Ta je po obsegu zaostajala za načrtovano, posledice izpada prodaje pa smo uspeli ublažiti z dobro nabavno politiko in uspešnimi marketinškimi akcijami. Poslovanje profitnega centra dva, ki trži električna orodja, je bilo v letu 2004 izredno uspešno. Najuspešnejše je posloval program električnih orodij Makita. K uspešnosti sta prispevala odprava carin in boljše nabavne cene, ki so jih dosegli pri dobavitelju. Poslovanje profitnega centra tri je bilo v letu 2004 dokaj uspešno. Tudi slabo vreme, ki je negativno vplivalo na prodajo klimatskih naprav ob koncu prvega polletja, ni pokvarilo odličnega rezultata konec leta. K dobremu rezultatu so prispevali uspešen začetek trženja lastne blagovne znamke Klimatehna, nekaj večjih, uspešno realiziranih projektov, pridobitev nekaj javnih razpisov in pričetek prodaje klima naprav na Hrvaškem. Poslovanje je bilo uspešno tudi na področju skladiščne opreme, kjer so zaključili tri večje projekte. Rezultate pod pričakovanji so dosegli le pri prodaji viličarjev, kjer se pozna izpad prihodkov s Hrvaške. Investicije so bile v veliki meri namenjene skladiščni opremi, ki jo dajejo v dolgoročni najem, nabavili pa so tudi kombinirano vozilo za promocijo in prodajo ročnih orodij. Družba je v letu 2004 dobro poslovala in preseгла plan dobička za 11 %.

Vsak profitni center ima svojega vodjo. Gre za hibridno funkcijsko divizijsko organizacijsko strukturo.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.



Vir: Pogovor z vodstvom podjetja, 2005

3.2.2 Notranje podjetništvo

Omenil sem že, da Avtotehna Oprema d.o.o. deluje v okviru skupine Avtotehna, vendar je pri svojem delovanju relativno samostojna. Gre za izvajanje t.i. notranjega podjetništva z namenom izkoriščanja prednosti tako majhnih kot velikih podjetij pri uspešnem poslovanju. Seveda ima notranje podjetništvo številne pozitivne, pa tudi nekatere negativne strani, ko ga primerjamo s samostojnim delovanjem majhnega podjetja ali običajnim delovanjem oddelka znotraj velikega podjetja.

Kot relativno neodvisno majhno podjetje je Avtotehna Oprema d.o.o. fleksibilna, inovativna in proaktivna. Vodstvo podjetja ima proste roke pri vsakodnevnem odločanju in vodenju podjetja, ter pri uvajanju organizacijskih in poslovnih novosti. Poleg tega je podjetju omogočen dostop do financ, uporaba imidža podjetja Avtotehna, posluhuje se nekaterih skupnih podpornih služb (kadrovanje, iskanje in izmenjava kadrov), zanesljivost zaposlitve je visoka, tveganje pri podjetniških podvigih je majhno (nosi ga predvsem matično podjetje), itd.

Po drugi strani je podjetje omejeno z nekaterimi pravili o višinah plač in nagrajevanju, kar omejuje njegove zmožnosti spodbujanja in nagrajevanja dobrega dela, ni svobodno pri razporejanju ustvarjenega dobička, nekateri postopki in pravila ovirajo njegovo fleksibilnost, ter zahtevajo več časa za odobritev pomembnejših projektov.

3.2.3 Organizacijska klima in kultura

Analiza organizacijske klime in kulture, izvedena spomladi 2004 je pokazala veliko pripadnost zaposlenih organizaciji, ki je bistveno nad povprečjem 61 slovenskih podjetij, anketiranih leto poprej. Raziskava je pokazala, da zaposleni pozitivno govorijo o organizaciji (ocena 4,52 na lestvici od 0 do 5), da so ponosni na svojo zaposlitev v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. (4,48), menijo, da je zaposlitev varna (4,29) ter da ima Avtotehna Oprema d.o.o. velik ugled v okolju (4,24).

Ugotovljeno je bilo tudi, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (4,48), da po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, ter menijo, da sta kakovost (4,42) in količina dela enako pomembni.

Osebno zadovoljstvo predstavlja alternativni pogled na stanje v organizaciji (referenčni okvir tu ni organizacija, temveč posameznik). Osebno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. je visoko ocenjeno (4,09), vse trditve so nad primerjalnim povprečjem slovenskih podjetij, anketiranih v letu 2003. Najvišje je ocenjeno zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (4,76), zadovoljstvo z delovnim časom (4,71) ter zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (4,67). Še vedno nad povprečjem kategorije je zadovoljstvo s sodelavci (4,33), zadovoljstvo z delom (4,19) ter zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.

Nekoliko pod povprečjem kategorije je zadovoljstvo z delovnimi pogoji (3,95), zadovoljstvo z vodstvom organizacije (3,95) ter zadovoljstvo s statusom v organizaciji (3,86). Najnižje sta ocenjena zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje (3,29) in zadovoljstvo s plačo (3,10).

Ker so številne kategorije organizacijske klime in kulture neposredno pomembne za uvajanje učeče se organizacije, bodo metodologija in dodatni izsledki raziskave podrobneje opisani še v nadaljevanju.

4. ANALIZA STANJA PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA D.O.O. KOT UČEČE SE ORGANIZACIJE

V tem delu naloge bom v nadaljevanju predstavil izsledke iz ankete, opravljene med zaposlenimi spomladi 2005, pogovorov z vodstvom podjetja in zaposlenimi ter opazovanja vedenjskih in nevedenjskih vzorcev delovanja. V anketo so bili vključeni vsi zaposleni, pri čemer so bili rezultati merjeni posebej za vodstvo podjetja ter posebej za njegove zaposlene. Kot komplementarno sredstvo za analizo sem uporabil tudi sekundarne podatke iz raziskave organizacijske klime in kulture, izvedene spomladi 2004. Tudi organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta

bila merjena s pomočjo anketiranja vseh zaposlenih. Pri tem je bil uporabljen vprašalnik SiOK¹⁰, ki je poleg analize podatkov znotraj samega podjetja omogočil tudi primerjavo z drugimi podjetji v Sloveniji.

Na osnovi analize prisotnosti 11 značilnosti učeče se organizacije v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. sem skušal opredeliti še energijsko valovanje podjetja s poudarkom na zaznanih zastojih valovanja, kjer bo še posebej potrebno nameniti poudarek pri uvajanju sprememb v smeri izgradnje učeče se organizacije.

Ker opis posameznih značilnosti podjetja zahteva različne pristope, sem pri nekaterih značilnostih pridobil podatke tudi z opazovanjem in komunikacijo s posameznimi predstavniki vodstva ali zaposlenimi v podjetju. Ta metoda je bila uporabljena tudi v določanju življenjske stopnje podjetja in določanju obdobja, pri čemer pa sem uporabil tudi interne dokumente podjetja (npr. letno poročilo Avtotehna d.d. za leto 2004).

4.1 Določanje profila podjetja na osnovi 11 značilnosti učeče se organizacije

Anketni vprašalnik je sestavljalo 25 trditvev, ki na nivoju vsakodnevnega ravnanja in obnašanja v podjetju označujejo značilnosti učeče se organizacije. Trditve so bile razdeljene v 11 sklopov, od katerih vsak predstavlja posamezno značilnost. Vodstvo in zaposleni so ocenjevali stopnjo svojega strinjanja s trditvami na lestvici od 1 do 5, pri čemer je ena označevalo popolno nestrinjanje, 2 rahlo strinjanje, 3 delno strinjanje, 4 strinjanje in 5 močno strinjanje s trditvijo. Vodstvo in zaposleni so odgovarjali na identičen vprašalnik, kar omogoča neposredno primerjavo med zaznavanjem značilnosti ene in druge skupine.

V drugem delu vprašalnika so bili anketiranci zaproseni, da označijo pet značilnosti, ki so po njihovem mnenju potrebne prioritete obravnave. Značilnost, potrebne najvišje prioritete obravnave so označili s številko 1, manj prioritete obravnave s številko 2 in tako naprej do 5.

Z analizo odgovorov na vprašalnik sem ugotovil, da Avtotehna Oprema d.o.o. v povprečju dosega oceno 3,41 (na lestvici od 1 do 5). Ocene posameznih značilnosti so v razponu med 3,05 in 4,04. V določenih primerih se ocene vodstva in zaposlenih znatno razhajajo, kar sem glede na naravo posameznih trditvev pričakoval. Pri nekaterih trditvah pa se znatno razlikujejo tudi ocene znotraj skupine. To je lahko posledica prve korenite reorganizacije podjetja v lanskem letu, ki je privedla do

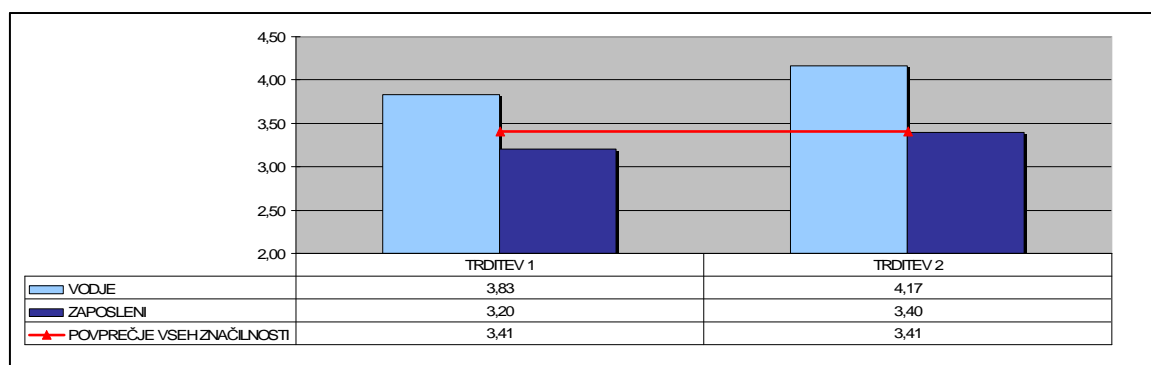
¹⁰ SiOK je projekt Gospodarske zbornice Slovenije za primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah v Sloveniji s ciljem povečevanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj.

znatne fluktuacije zaposlenih. Medtem ko je pri nekaterih zaposlenih z dolgim delovnim stažem v podjetju občutiti precejšnje zavzetost za nov način poslovanja, pa je pri drugih še vedno čutiti odpor do sprememb in veliko mero nostalgije po starem načinu poslovanja.

4.1.1 Učeč pristop k strategiji

To področje je v podjetju ocenjeno nad povprečjem zaznanih značilnosti učeče se organizacije, in sicer z oceno 3,65. Po pričakovanjih so vodje obe lastnosti ocenili z višjimi ocenami kot zaposleni, hkrati pa obe skupini nižje ocenjujeta trditev, da podjetje preizkuša nove pristope in meri učinke le-teh, da bi omogočalo nenehne izboljšave, kot trditev, da podjetje razvija in spreminja usmeritve in plan v skladu s potrebami.

Slika 6: Učeč pristop k strategiji, 2005

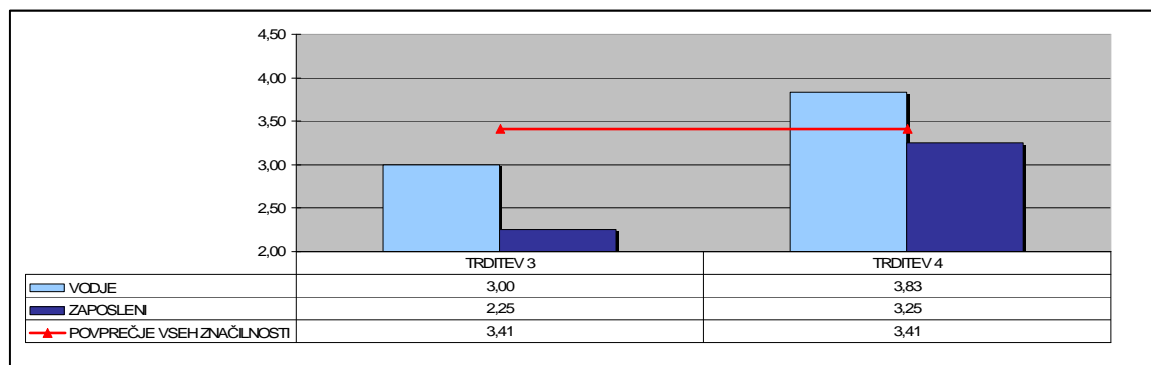


Vir: Vprašalnik, 2005

4.1.2 Sodelovanje pri oblikovanju politike podjetja

Ta sklop vprašanj je bil s povprečno oceno 3,08 med slabše ocenjenimi, še posebej med zaposlenimi. Trditvi, da so v oblikovanje politike in strategije podjetja vključeni vsi zaposleni, so zaposleni namenili najnižjo oceno (2,25) med vsemi trditvami. Nekoliko bolj so zaposleni prepričani v to, da politika podjetja odraža vrednote vseh zaposlenih, ne le vodstva, kar odraža določeno stopnjo zaupanja v odločitve vodstva. Seveda je vodstvo v obeh primerih bolje ocenilo situacijo na področju sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju politik podjetja, vendar se v nobenem primeru ne strinja povsem s trditvami (oceni pod 4).

Slika 7: Sodelovanje pri oblikovanju politike podjetja, 2005



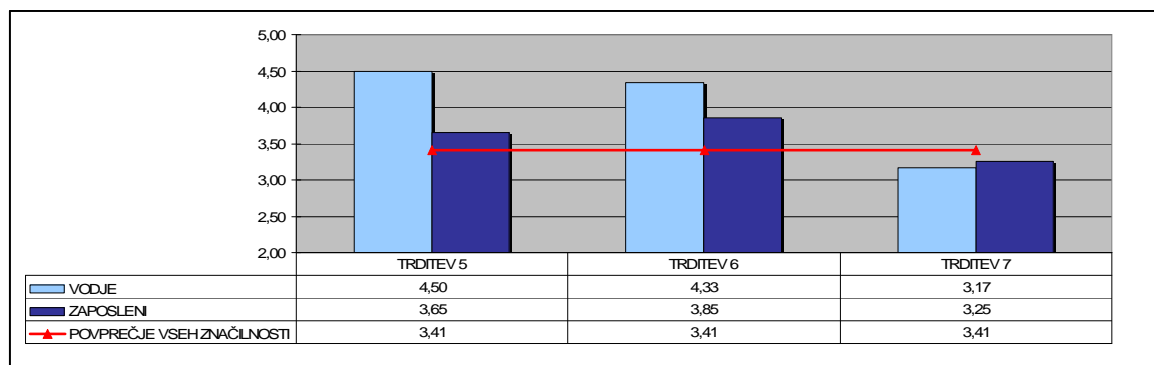
Vir: Vprašalnik, 2005

Tudi raziskava organizacijske klime in kulture v letu 2004 je pokazala podobne rezultate. V kategoriji, ki je v povprečju spadala med slabše ocenjene kategorije, so zaposleni najboljše ocenili trditev, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo in vizijo, sledila je trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje. Zaposleni pa so nekoliko nižje ocenili preostale tri trditve, in sicer, da so politika in cilji jasni vsem zaposlenim, da so cilji realno postavljeni ter najnižje, da pri postavljanju ciljev sodelujejo tudi zaposleni.

4.1.3 Obveščanje

Trditve v sklopu o obveščanju so vodstvo in zaposleni ocenili nad povprečjem (3,79). S trditvijo, da vodstvo potrebuje informacije o delu zaposlenih za razumevanje situacije in ne zgolj za nagrajevanje ali kaznovanje zaposlenih, se pričakovano v večji meri strinja vodstvo podjetja (4,50) kot njegovi zaposleni (3,65), čeprav tudi slednji trditev ocenjujejo relativno visoko. Tako vodstvo kot zaposleni se relativno močno strinjajo, da je mogoče informacije o tem, kako podjetje posluje kadarkoli v trenutku pridobiti iz obstoječih podatkovnih baz. Presenetljivo pa je, da zaposleni bolje kot vodstvo ocenjujejo, da je podjetje z uporabo IT ustvarilo baze podatkov in komunikacijske sisteme, ki vsakomur pomagajo razumeti, kaj se v podjetju dogaja. To je lahko posledica dejstva, da vodstvo vsakodnevno potrebuje informacije kot podlago za odločanje in se bolje zaveda pomanjkljivosti obstoječih sistemov ter potrebnih izboljšav.

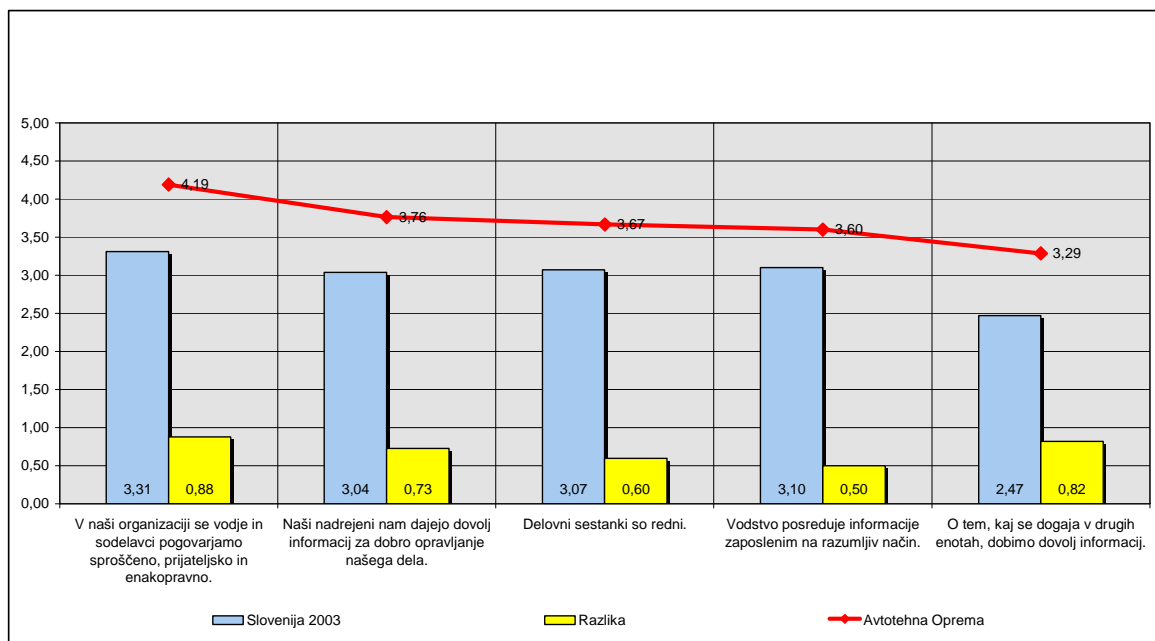
Slika 8: Obveščanje, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

V raziskavi organizacijske klime in kulture v letu 2004 je kategorija notranje komuniciranje in informiranje spadala med nekoliko slabše ocenjene (3,70). Najvišje je bila ocenjena trditev, da se vodje in sodelavci med seboj pogovarjajo prijateljsko in sproščeno (4,19). Sledile so trditve, da nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela (3,76), da so delovni sestanki redni (3,67) in da so informacije posredovane na razumljiv način (3,60). Najnižje ocenjena je bila trditev glede informiranosti o dogajanju v drugih oddelkih (3,29).

Slika 9: Notranje komuniciranje in informiranje, 2004



Vir: Raziskava SiOK, 2004

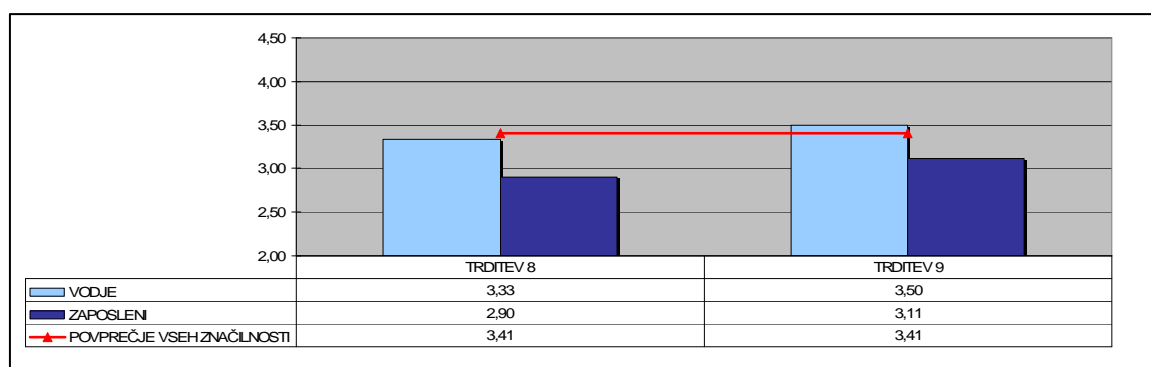
Na področju obveščanja bi lahko trdili, da čeprav zaposleni niso povsem zadovoljni s pridobivanjem informacij o svojem delu od vodstva, menijo, da je mogoče nekatere podatke pridobiti iz razpoložljivih informacijskih sistemov in baz podatkov. Pri ocenah trditev je opaziti precejšnje odstopanje med zaposlenimi, iz česar lahko sklepamo, da še vedno obstaja določena stopnja »tehnofobije« in nezadostne usposobljenosti, ki bi

vse zaposlene opremila z znanjem, kje in kako lahko pridobijo potrebne informacije s pomočjo IT in baz podatkov.

4.1.4 Transparentno računovodstvo in nadzor

Trditvi o transparentnem računovodstvu in nadzoru sta v povprečju relativno slabo ocenjeni (3,21), v obeh primerih pa so zaposleni manj zadovoljni s stanjem kot vodstvo. Obe skupini nekoliko slabše ocenjujeta trditev, da je sistem vodenja finančnega poslovanja in poročanja oblikovan tako, da pomaga zaposlenim razumeti finančne posledice njihovih odločitev, kot trditev, da se zadolženi za računovodstvo zavedajo potrebe po poučenosti in razpolaganju z ažurnimi računovodskimi informacijami vseh v podjetju.

Slika 10: Transparentno računovodstvo in nadzor, 2005

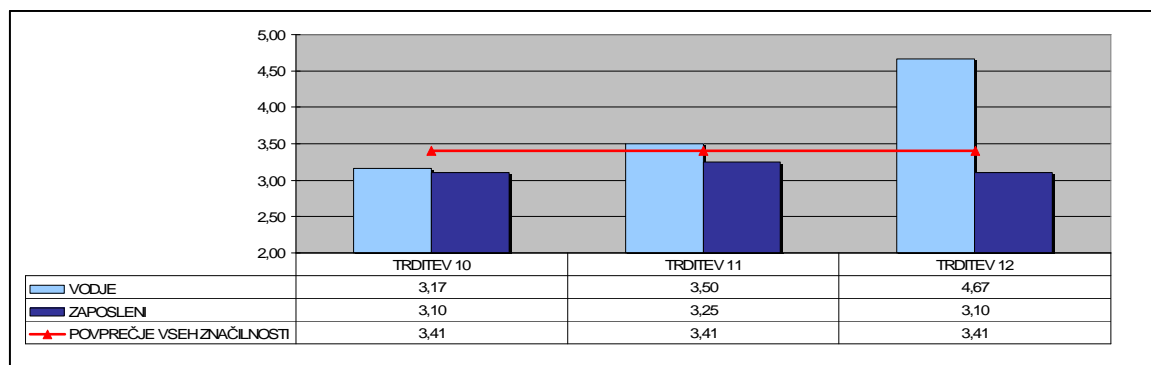


Vir: Vprašalnik, 2005

4.1.5 Notranja izmenjava

Sklop kot celota (3,46) je ocenjen le malo nad povprečjem. Vse trditve so člani vodstva podjetja ocenili bolje kot zaposleni. Zaposleni so najbolje ocenili trditev, da si vsak oddelek prizadeva zadovoljiti potrebe drugih oddelkov in hkrati ostaja pozoren na potrebe podjetja kot celote (trditev 11, ocena 3,25), medtem ko je bistveno boljše od zaposlenih vodstvo (4,67) ocenilo trditev, da vodje spodbujajo komunikacijo in pogajanja med oddelki namesto izvajanja nadzora od zgoraj navzdol (trditev 12). Tako vodstvo kot zaposleni pa so z relativno nizkim strinjanjem ocenili trditev 10, in sicer, da oddelki vidijo drug drugega kot stranke in dobavitelje ter med seboj razpravljajo in dosegajo dogovore o kakovosti, stroških in dostavi (3,17 in 3,10). To je lahko posledica dejstva, da posamezni profitni centri poslujejo vzporedno in ne med seboj, medtem ko sodelovanje s podpornimi službami zaradi obilice dela pogosto poteka na rutinski, utečeni osnovi. Dogovarjanje, še posebej pa pogajanje in učenje med oddelki ni običajen pojav. Vendar pa tako zaposleni kot vodje na splošno ocenjujejo kakovost odnosov med sodelavci kot zadovoljivo.

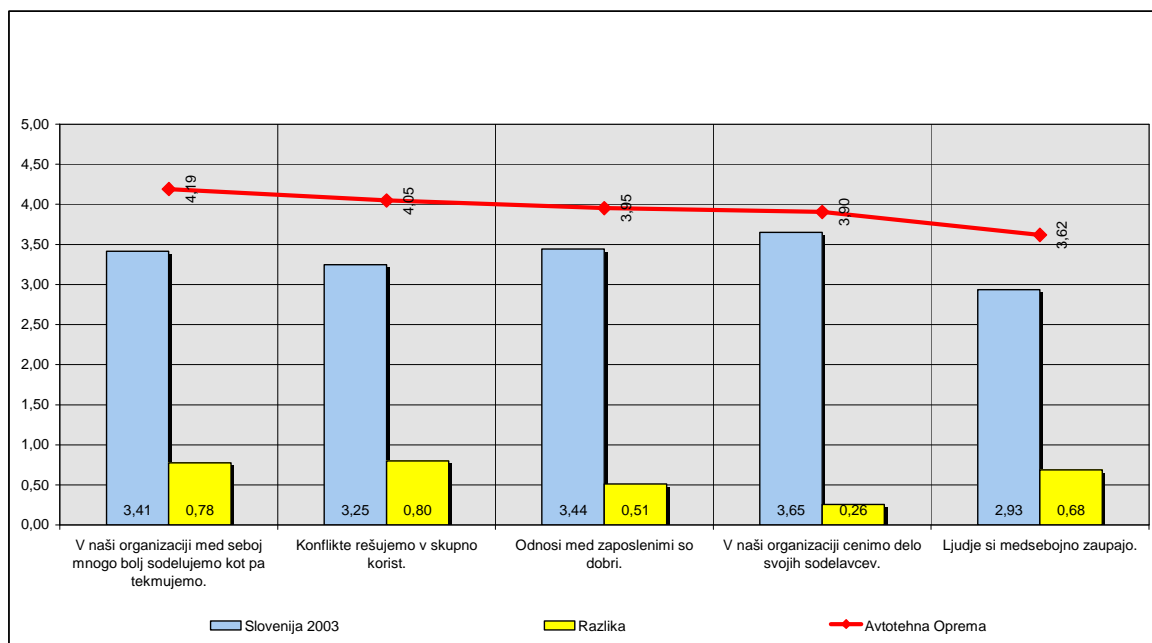
Slika 11: Notranja izmenjava, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

Kategorija notranji odnosi je v raziskavi organizacijske klime in kulture v letu 2004 spadala med srednje ocenjene kategorije (3,96), vendar nad primerjalnim povprečjem 63 drugih slovenskih podjetij. Najvišje ocenjena trditev je bila, da v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. ljudje med seboj bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo (4,19). Sledile so trditve, da se konflikti rešujejo v skupno korist (4,05), da so odnosi med zaposlenimi dobri (3,95) ter da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev (3,90). Najnižje je bila ocenjena trditev, da si ljudje med seboj zaupajo (3,62).

Slika 12: Notranji odnosi, 2004



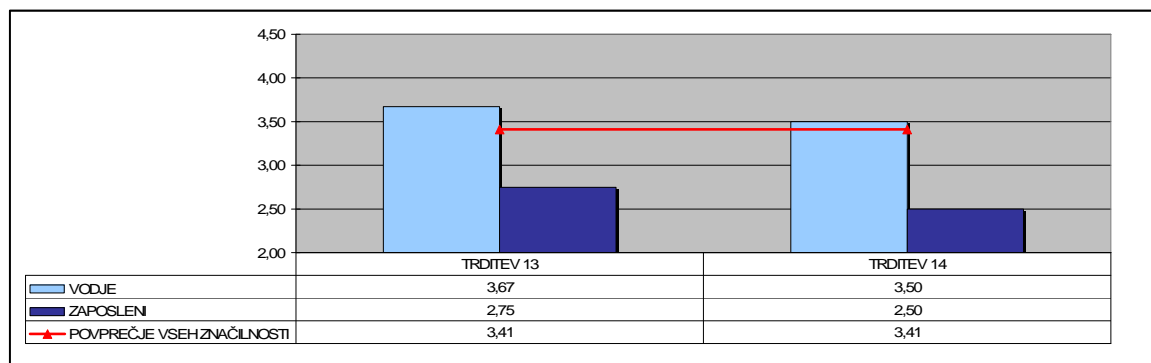
Vir: Raziskava SiOK, 2004

4.1.6 Prilagodljivo nagrajevanje

Sklop trditev o prilagodljivem nagrajevanju je bil med slabše ocenjenimi (3,10). Po pričakovanjih so trditvam nižje ocene namenili zaposleni. Nekoliko bolje je bila ocenjena trditev, da organizacija stremi k poštenemu tako finančnemu kot

nefinančnemu nagrajevanju, ki zadovolji potrebe posameznika in spodbuja njegovo učinkovitost, medtem ko je bila trditev, da so zaposleni vključeni v določanje narave in oblike sistema nagrajevanja, ocenjena nekoliko slabše.

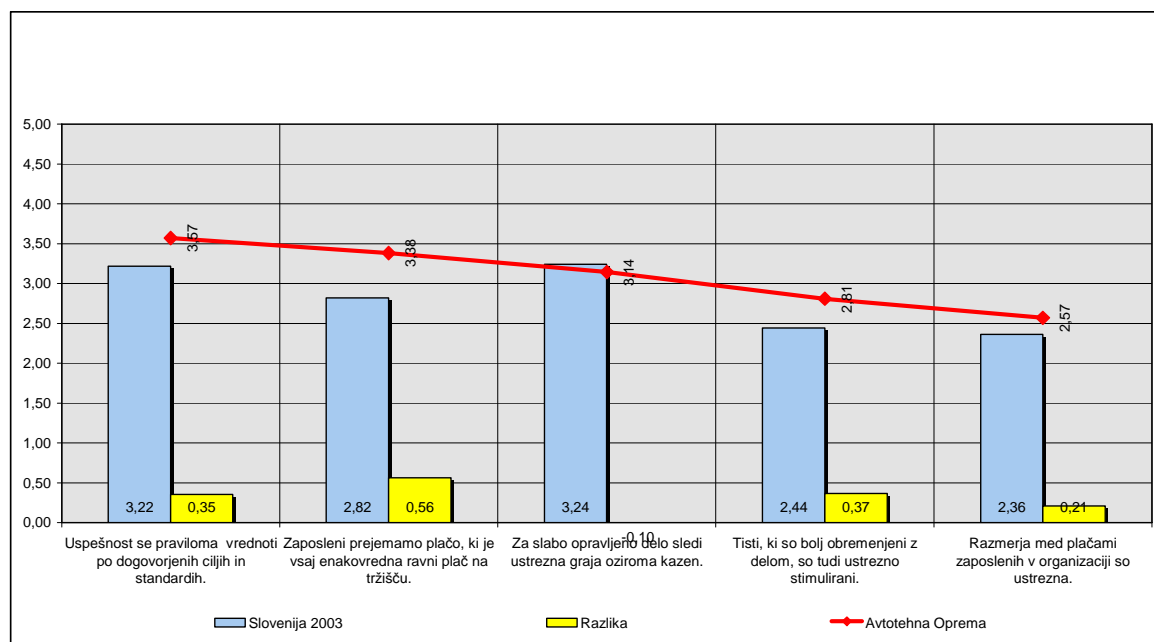
Slika 13: Prilagodljivo nagrajevanje, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

V raziskavi organizacijske klime in kulture v letu 2004 je bilo nagrajevanje celo najnižje ocenjena kategorija (3,10). V kategoriji je bila najvišje ocenjena trditev, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih standardih (3,57). Sledi trditev, da zaposleni prejemajo plačo, primerljivo z ravno na trgu delovne sile (3,38). Na sredi kategorije je trditev, da za slabo delo sledi ustrezna graja oz. kazen (3,14). To je edina trditev, ki je ocenjena nižje od primerjalnega povprečja. Na predzadnjem mestu je trditev, da so tisti, ki so bolj obremenjeni tudi bolj stimulirani (2,81), zadnja pa trditev o ustreznosti razmerij plač (2,57).

Slika 14: Nagrajevanje, 2004



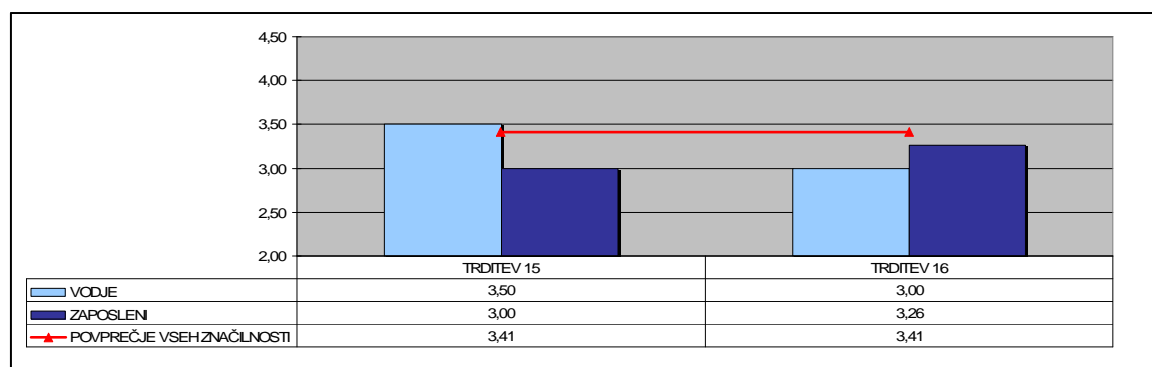
Vir: Raziskava SiOK, 2004

V letu 2005 je bil uveden sistem ciljnega vodenja, s katerim so v podjetju jasneje opredelili kriterije za nagrajevanje. Cilje, ki so v pretežni meri kvantificirani in merljivi, so za vsak profitni center in podporno službo določili vodje, zato je razumljiva nizka ocena trditve, da so zaposleni vključeni v določanje narave in sistema nagrajevanja.

4.1.7 Prilagodljive strukture organizacije

Tudi sklop trditev o prilagodljivosti struktur organizacije je slabše ocenjen od povprečja (3,19). To je deloma presenetljivo, glede na to, da je podjetje pred kratkim izvedlo večje organizacijske spremembe v skladu s trenutnimi potrebami oz. spremenjenimi pogoji poslovanja. Sicer pa so meje med oddelki (profitnimi centri in podpornimi službami) dejansko relativno jasno začrtane in močne. To navidez daje občutek o njihovi stabilnosti in nesprejemljivosti. Zanimivo pa je, da se zaposleni v večji meri strinjajo s trditvijo, da na meje oddelkov gledajo kot na začasne strukture, ki se lahko spreminjajo glede na potrebe. Trditev, da v podjetju obstajajo pravila in procedure, o katerih pa se razmišlja, razpravlja in se jih pogosto spreminja, so višje ocenili vodje, saj prav oni na vsakodnevni ravni to počnejo.

Slika 15: Prilagodljive strukture organizacije, 2005

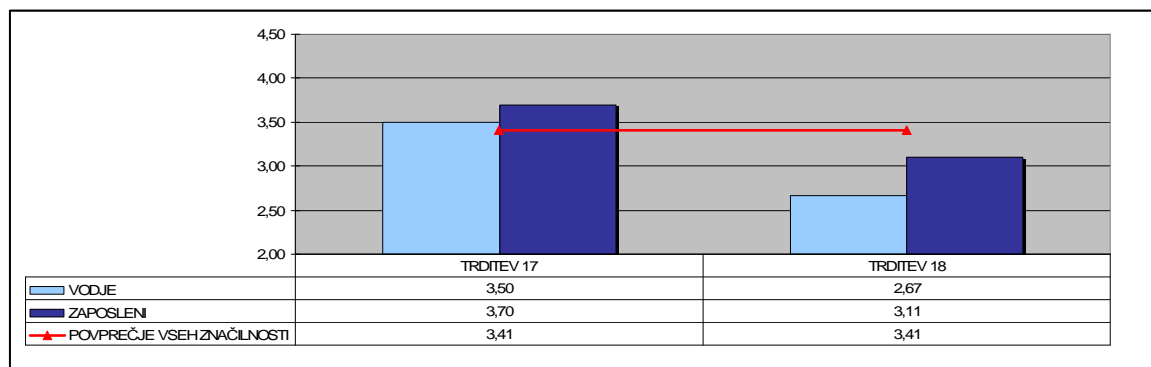


Vir: Vprašalnik, 2005

4.1.8 Mejni delavci kot opazovalci okolja

Trditvi o mejnih delavcih kot opazovalcih okolja so zaposleni ocenili bolje kot vodje, v povprečju pa je skop trditev ocenjen pod povprečjem zaznanih značilnosti podjetja kot učeče se organizacije (3,24). Trditev, da zaposleni opazujejo, zbirajo in posredujejo informacije o tem, kaj se dogaja zunaj podjetja so zaposleni ocenili v povprečju s 3,70, vodje pa s 3,50. Trditev, da v podjetju obstajajo sistemi in procedure za sprejemanje, zbiranje in posredovanje informacij in zunanjega okolja, so zaposleni ocenili s 3,11, vodstvo pa le z 2,67. Iz tega bi lahko sklepali, da procedure za samo zbiranje informacij v okolju in njihovo poročanje vodstvu podjetja, kjer večjo vlogo igrajo zaposleni, v določeni meri obstajajo in služijo svojemu namenu, pomanjkljivo pa je urejena njihova nadaljnja analiza, obravnava in uporaba s strani vodstva.

Slika 16: Mejni delavci kot opazovalci okolja, 2005

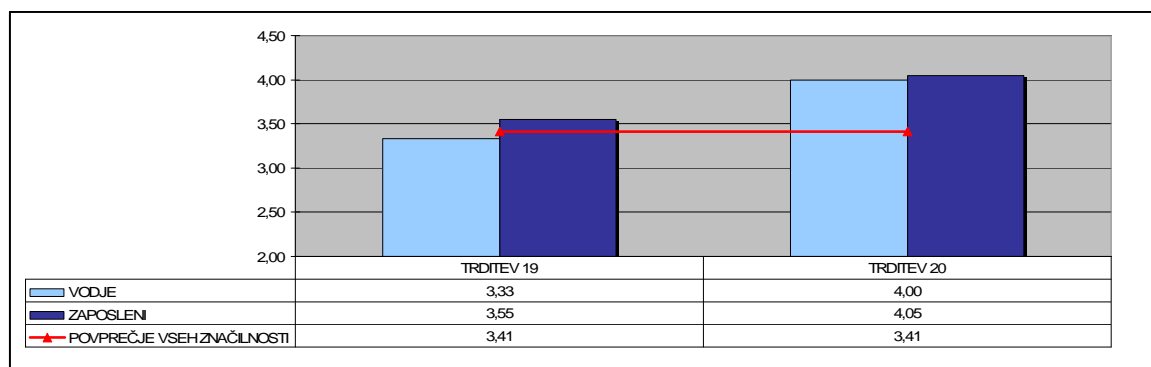


Vir: Vprašalnik, 2005

4.1.9 Medpodjetniško učenje

Sklop je v povprečju ocenjen nad povprečjem zaznanih prisotnosti značilnosti učeče se organizacije (3,73). Z obema trditvama se v večji meri strinjajo zaposleni, vendar je odstopanje njihovih ocen od ocen vodstva le minimalno. S trditvijo, da so zaposleni pozorni na priložnosti za učenje z ali od drugih organizacij, vodstvo in zaposleni ocenjujejo v povprečju s 3,44, vendar pa se oboji opazno strinjajo s trditvijo, da stremijo k ustvarjanju dobrih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji in pri tem raziskujejo nove načine uporabe obstoječih veščin (ocena 4,00 s strani vodstva in 4,05 s strani zaposlenih).

Slika 17: Medpodjetniško učenje, 2005



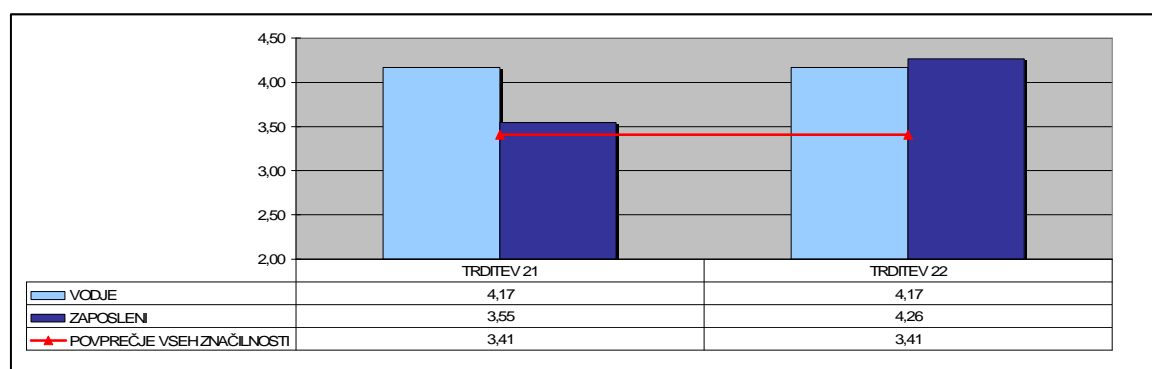
Vir: Vprašalnik, 2005

V podjetju se ne poslužujejo različnih izmenjav zaposlenih s svojimi poslovnimi partnerji, saj zaradi narave poslovanja to ni povsem izvedljivo (ravnanje z zaupnimi informacijami glede dogovorov z različnimi, med seboj konkurenčnimi, poslovnimi partnerji).

4.1.10 Učeča klima

Značilnost učeče se organizacije »učeča klima« je najbolje ocenjen sklop trditev v podjetju (4,04). Zaposleni se v veliki meri (3,55), vodstvo pa še v večji (4,17), strinjajo, da lahko pričakujejo pomoč, podporo in interes, da se nekaj naučijo iz situacije, ko stvari ne gredo po načrtih oz. gredo narobe. Vodstvo se v enaki meri (4,17), zaposleni pa celo v večji meri (4,26) strinjajo s trditvijo, da ko nečesa ne vedo, je povsem običajno, da sprašujejo okoli sebe, dokler ne dobijo potrebne pomoči ali informacije.

Slika 18: Učeča klima, 2005

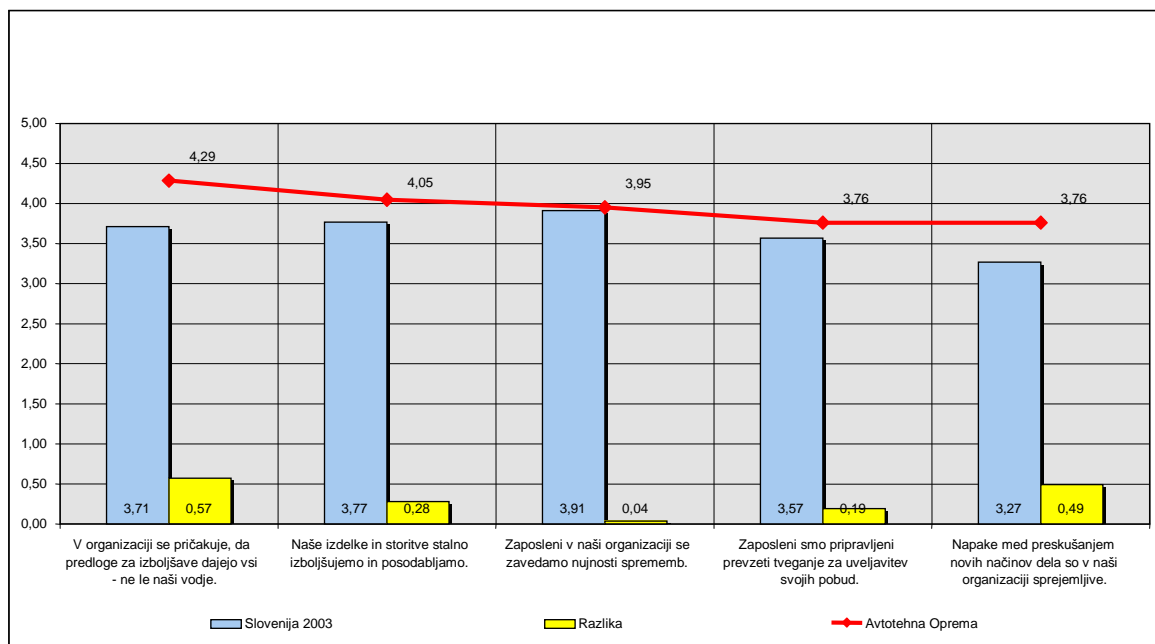


Vir: Vprašalnik, 2005

Tovrstna naravnost do medsebojnega sodelovanja in nudenja pomoči ter pričakovanega razumevanja v situacijah, ko gredo stvari narobe, je zelo dobra osnova za načrtovano vpeljevanje koncepta učeče se organizacije v podjetje.

Tudi raziskava organizacijske klime in kulture v letu 2004 je pokazala podobne rezultate. V kategoriji Strokovne usposobljenosti, ki je kot celota spadala med višje ocenjene kategorije (4,10), je bila najvišje ocenjena trditev, da se zaposleni učijo eden od drugega (4,52). Kategorija Inovativnost in iniciativnost se je uvrstila na čelo srednje ocenjenih kategorij v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. (3,96). Tudi tu so bila vsa vprašanja ocenjena nad primerjalnim povprečjem. Najbolje ocenjena trditev je bila, da se v organizaciji pričakuje, da dajejo predloge za izboljšave vsi zaposleni in ne le vodje (4,29). Sledili sta trditvi o stalnem izboljševanju izdelkov in storitev (4,05) in o zavedanju o nujnosti sprememb (3,96). Ta trditev je najmanj presegla primerjalno povprečje in je bila po rangu za dve mesti slabše uvrščeno glede na primerjalno krivuljo. Na zadnjem mestu v kategoriji sta bili trditvi, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev pobud (3,76) ter da so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive (3,76), kar je skladno tudi z rezultati moje raziskave.

Slika 19: Inovativnost, iniciativnost, 2004

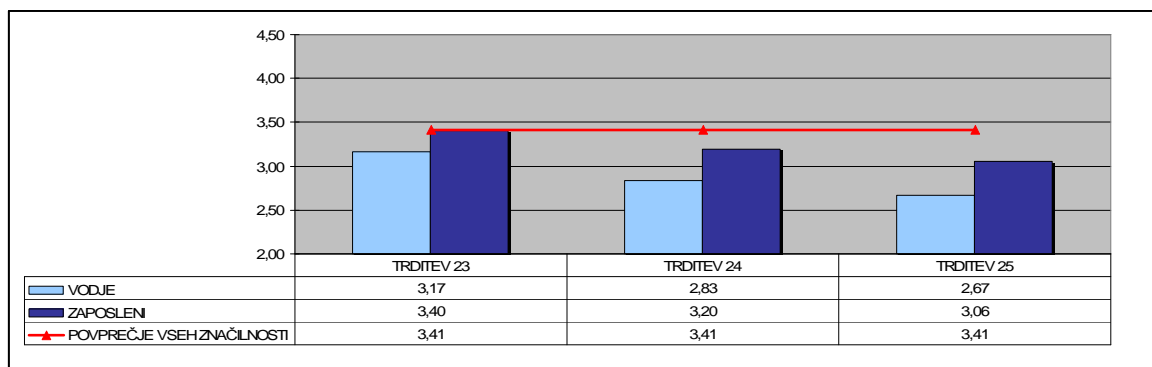


Vir: Raziskava SiOK, 2004

4.1.11 Priložnost za osebni razvoj vseh zaposlenih

Sklop je v povprečju od vseh sklopov, ki preverjajo prisotnost značilnosti učeče se organizacije, najslabše ocenjen (3,05). Z vsemi trditvami so se v manjši meri strinjali vodje kot zaposleni. Najbolje je ocenjena trditev, da v podjetju obstaja veliko priložnosti, gradiva in virov, ki so vsem dostopni in na razpolago za učenje in sicer so trditev vodje ocenili s 3,17, zaposleni pa s 3,40. Trditev, da imajo zaposleni določen okvir sredstev za usposabljanje in se sami odločajo, katerih usposabljanj se dobo udeležili, je vodstvo ocenilo s 2,83, zaposleni pa s 3,20. Najšibkeje so se vodje in zaposleni strinjali s trditvijo, da so delovna mesta razvojno naravnana, pri čemer vodilni preko izmenjave zaposlenih na delovnih mestih, v projektnih timih, učnih skupinah in s timskim delom pripomorejo k ustvarjanju priložnosti za učenje, in sicer v povprečju 2,86.

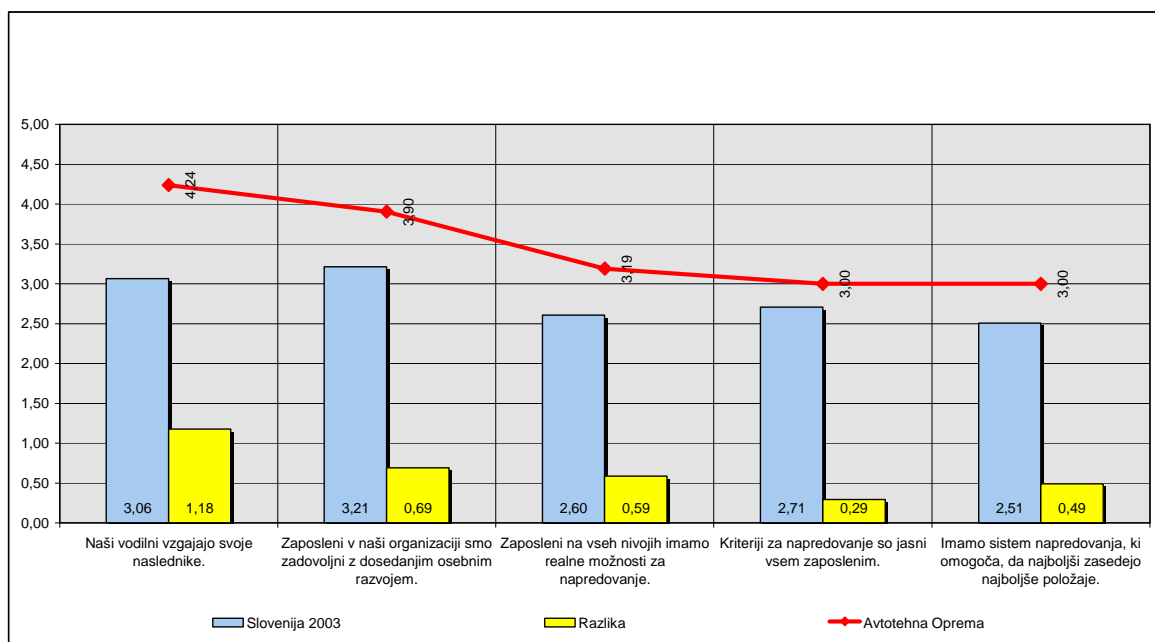
Slika 20: Priložnost za osebni razvoj vseh zaposlenih, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

Podobne rezultate je pokazala tudi raziskava organizacijske klime in kulture, kjer je bila kategorija razvoj kariere uvrščena med slabše ocenjene (3,47), kljub temu, da so bile vse trditve ocenjene nad primerjalnim povprečjem. Najvišje je bila ocenjena trditev, da vodilni vzgajajo svoje naslednike (4,24). Zaposleni so bili tudi dokaj zadovoljni s svojim dotedanjam osebnim razvojem (3,90). Nižje so zaposleni ocenjevali realnost možnosti za napredovanje s 3,19. Najnižje sta bili ocenjeni trditvi, da so kriteriji za napredovanje vsem jasni (3,00) ter da obstaja sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (3,00).

Slika 21: Razvoj kariere, 2004

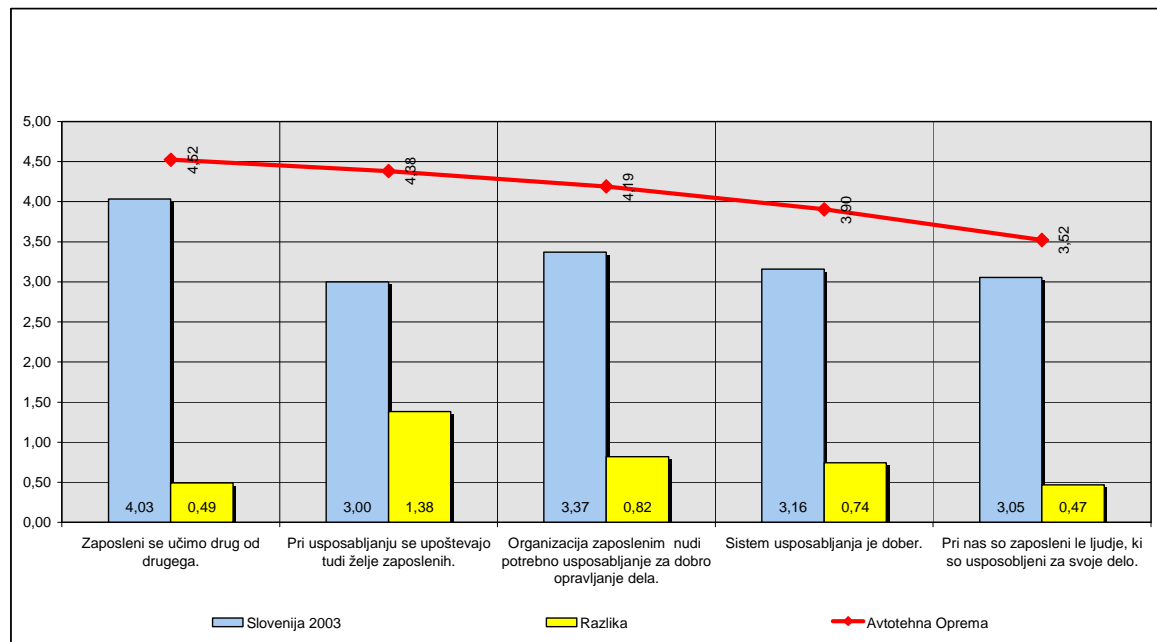


Vir: Raziskava SiOK, 2004

V kategoriji Strokovna usposobljenost, ki je sicer kot celota spadala med višje ocenjene kategorije (4,10), je bila na drugem mestu trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (4,38 – ta trditev tudi najbolj odstopa od primerjalnega povprečja). Nekje na sredi kategorije je bila trditev, da organizacija

zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za opravljanje dela (4,19). Nekoliko nižje je ocenjena trditev, da je sistem usposabljanja dober (3,90). Najnižje ocenjena trditev v kategoriji je, da so v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (3,52).

Slika 22: Strokovna usposobljenost in učenje, 2004



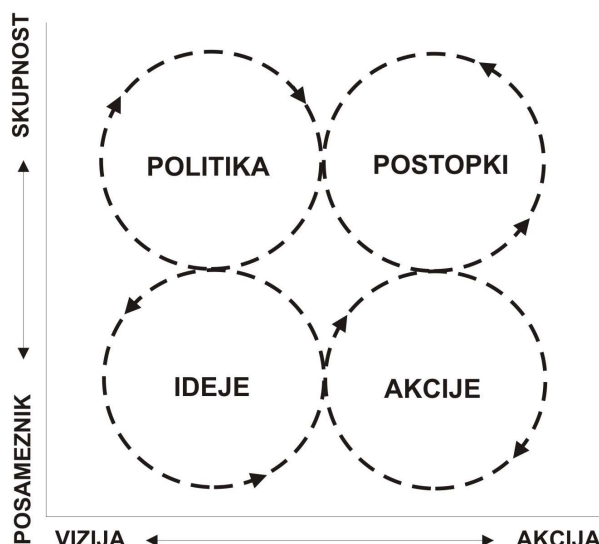
Vir: Raziskava SiOK, 2004

4.2 Merjenje energijskega valovanja podjetja

Kot sem že omenil, nas pri modelu E-valovanja zanima, kaj naredimo z lastno energijo – kako jo uporabljamo za učenje, za komuniciranje, za ustvarjanje novega skupnega pomena v podjetju. Model E-valovanja bomo v nadaljevanju uporabili tudi za identifikacijo problemov, ki nastajajo pri valovanju energije, ki ustvarja osnovne procese učenja podjetja.

Kot lahko vidimo v sliki 24, ki prikazuje prisotnost posameznih značilnosti učeče se organizacije v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o., so nekatere značilnosti sorazmerno dobro razvite, medtem ko pri drugih opažamo zaostajanje.

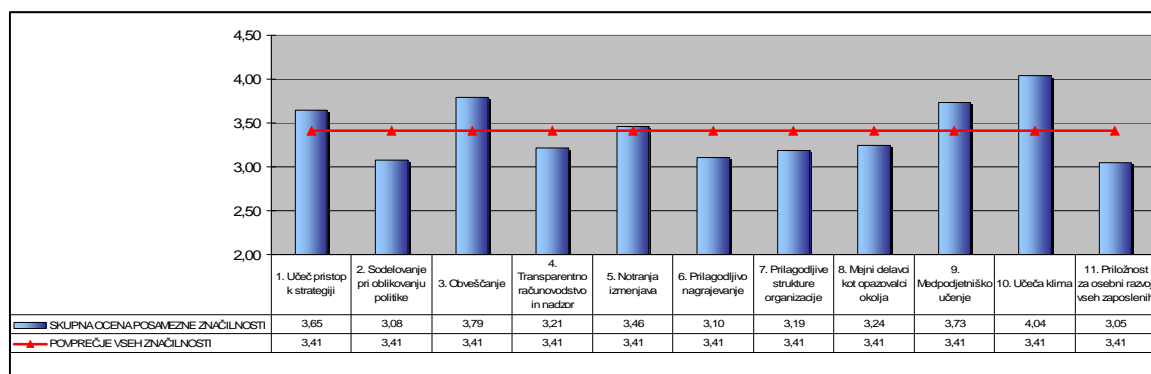
Slika 23: Model E-valovanja



Vir: Pedler et al., 1996

Če se na začetku osredotočimo na levo vertikalno zanko, sestavljeno iz značilnosti 2 (Sodelovanje pri oblikovanju politike podjetja), 4 (Transparentno računovodstvo in nadzor) in 7 (Prilagodljive strukture organizacije), lahko opazimo, da podjetje zaostaja pri vseh treh značilnostih. Za proces sodelovanja, ki omogoča povezovanje zgornjega in spodnjega kroga zanke, torej skupno politiko podjetja in ideje posameznikov, tako velja, da je šibko razvit in prihaja do zastojev pri pretoku energije med zgornjo in spodnjo polovico zanke.

Slika 24: Skupna ocena posameznih značilnosti, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

Pri desni vertikalni zanki, kjer zgornji krog predstavlja značilnost 1 (Učeč pristop k strategiji), spodnjega pa 10 (Učeča klima) in 11 (Priložnost za osebni razvoj vseh zaposlenih), lahko iz slike 27 razberemo, da sta dve značilnosti dokaj dobro prisotni v podjetju, le pri tretji podjetje pomembno zaostaja, saj je to najslabše ocenjena značilnost podjetja. Pri procesu upravljanja, ki poteka med postopki organizacije in akcijami posameznikov je pretok energije omogočen, do zastojev bi eventualno lahko

prihajalo zaradi slabe motivacije zaposlenih, pa tudi članov vodstva kot posledica odsotnosti priložnosti za njihov osebni razvoj.

Prisotnost značilnosti 3 (Obveščanje), 5 (Notranja izmenjava) in 6 (Prilagodljivo nagrajevanje) naj bi omogočala pretok energijskega valovanja v horizontalni smeri med vizijo in idejnimi koncepti (leva zanka) ter dejavnostjo in akcijami (desna zanka) na skupinski (zgornja zanka) in individualni (spodnja zanka) ravni. Medtem ko sta značilnosti obveščanje in notranja izmenjava ocenjeni nad povprečjem, pa zaposleni občutijo pomembno pomanjkljivost podjetja v prilagodljivem nagrajevanju. Medtem ko komunikacija in dobri odnosi med zaposlenimi in vodji omogočajo dober pretok energijskega valovanja, lahko v odsotnosti prilagodljivih in jasnih načinov nagrajevanja pride do napetosti med zaposlenimi ali med zaposlenimi in vodji.

V zgornji horizontalni zanki moramo analizirati proces usmerjanja, in sicer kako politika podjetja vpliva na postopke v njem. Ugotovil sem, da so strukture organizacije relativno toge in spremembe v organiziranosti, postopkih in procedurah prepočasi sledijo spremembam v politiki podjetja. V spodnji horizontalni zanki pa med idejami in akcijami posameznika poteka še četrti od osnovnih procesov v učeči se organizaciji, učenje. Glede na ugotovljeno prisotnost pozitivne učeče se klime lahko sklepamo, da so v podjetju ustvarjeni pogoji za učenje posameznikov na individualni ravni.

Da bi podjetje umestili še v njegovo okolje, si moramo ogledati prisotnost značilnosti 8 (Mejni delavci kot opazovalci okolja) in 9 (Medpodjetniško učenje). Zaposleni so nadpovprečno ocenili svojo nagnjenost k iskanju priložnosti za učenje z ali od drugih organizacij ter k ustvarjanju dobrih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji, vendar pa podjetje zaostaja pri izkoriščanju informacij, ki jih v podjetje prinesejo njihovi zaposleni. Tu lahko sklepamo na pomemben zastoj pri pretoku energijskega valovanja med podjetjem in njegovim okoljem.

4.3 Življenjska stopnja podjetja

Leta 1995 je Avtotehna d.d. ustanovila hčerinsko podjetje Avtotehna Oprema d.o.o. in mu podelila v izvajanje tri programe Valvoline, Bosch in Cooper Tools. Dogodka, ki sta že v zgodnjem obdobju delovanja podjetja pomembno prispevala, k njegovemu nadaljnjemu razvoju sta bila pridobitev generalnega zastopništva za program Valvoline ter izguba zastopništva za program Bosch.

V naslednjih letih je podjetje na programu Valvoline usmerilo aktivnosti v izgradnjo stabilne dilerske mreže in povečevanje prodaje na trgu s ciljem pridobiti največji tržni delež na področju motornih olj. Valvoline je tako dolga leta predstavljal glavni vzvod rasti podjetja.

Za program Bosch je podjetje ostalo eden pomembnih prodajalcev hkrati pa je ponudbo dopolnilo s konkurenčnimi blagovnimi znamkami Makita, Varta in Hitachi.

Ob ukinitvah nekaterih hčerinskih družb znotraj skupine Avtotehna je Avtotehna Oprema d.o.o. prevzemala nove programe in zaposlene ter s tem širila svoj prodajni asortiman. Poleg tega je z zaposlovanjem novih kadrov dvignila izobrazbeno raven s čimer je prišlo do novega zagona in dinamičnosti pri oživljanju priključenih programov.

Avtotehna Oprema d.o.o. je s programom Valvoline rasla v obdobju tranzicije, za katero so bile značilne še neizkoriščene razvojne možnosti, veliko povpraševanje po proizvodih razvitih držav in rastoči standard.

V desetih letih delovanja pa so se pogoji na trgu zelo spremenili. Povečalo se je tako število sorodnih proizvodov, kot tudi njihovih ponudnikov. Konkurenca je zaostriala pravila igre, kar je privedlo tudi do razpada dilerske mreže. Star način dela ni bil več sprejemljiv zato je bila potrebna temeljita reorganizacija dela v podjetju, kot tudi načina sodelovanja z zunanjimi partnerji.

Danes je Avtotehna Oprema d.o.o. zrelo trgovinsko podjetje, ki ga sestavljajo raznoliki prodajni programi. Določeni programi, ki so že preživeli svoj razcvet, potrebujejo nenehne posodobitve in nove pristope, da bi ohranili položaj na trgu in ustrezno dobičkonosnost. Pri nekaterih se bo za najracionalnejšo odločitev prej ali slej izkazala njihova ukinitve. Drugi programi pa trenutno izkazujejo visoko rast ali velik še neizkoriščen potencial.

V preteklosti je podjetje raslo na programih široke potrošnje, v prihodnosti pa namerava večji poudarek nameniti storitvenim dejavnostim kot so inženiring, načrtovanje, svetovanje in celovite rešitve. Iz trgovinskega zastopniškega podjetja se namerava preko prenovljenih programov obstoječih poslovnih partnerjev, iskanja novih in angažiranja lastnih kadrovskih potencialov postopno preoblikovati v podjetje s celovito ponudbo za zahtevne kupce.

4.4 Opazovanje obdobja

Zadnje obdobje sta pomembno zaznamovala vstop Slovenije v Evropsko unijo in sprememba davčne zakonodaje. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je za podjetje Avtotehna Oprema d.o.o. prinesel več posledic:

- Pojavljati so se začeli nepooblaščen direktni uvozniki, s čimer so zmanjševali obseg, še posebej pa dobičkonosnost prodaje na nekaterih segmentih.
- Za izvoz v države izven Evropske skupnosti so bile uvedene carine, kar je zmanjšalo konkurenčnost na trgih bivše Jugoslavije.

- Poleg poslovnih učinkov so vstop v Evropsko skupnost pospremili tudi zapleti bolj administrativne narave. Potrebno je bilo prilagoditi sistem poročanja, obračun davka na dodano vrednost, kar je za seboj potegnilo večje spremembe v informacijskih sistemih.

Vstop Slovenije v Evropsko Unijo pa je imel tudi nekatere pozitivne posledice:

- Poenostavitev administrativnih zahtev države ter s tem znižanje transakcijskih stroškov pri uvozu blaga iz držav članic EU.
- Znižanje carin nekaterih proizvodov iz neevropskih držav (npr. Japonska), s katerimi ima EU sklenjene trgovinske sporazume.
- Hitrejša dobava blaga.
- Večje zaupanje tujih poslovnih partnerjev.

Gibanja v trgovinski panogi so bila v zadnjem obdobju pozitivna. K temu je še naprej veliko prispevala visoka rast prodaje motornih vozil, kar neposredno vpliva na poslovanje podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. v nekaterih pomembnejših segmentih (motorna olja in akumulatorji). Največja rast prihodkov je bila opazna v trgovini s pohištvom, gospodinjskimi aparati in gradbenim materialom, kjer je bila zabeležena preko 10 % realna rast. Tudi ta področja posredno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, ki ima v svojem prodajnem programu električna ročna orodja.

Vstop Slovenije v ERM2¹¹ je na poslovno okolje vplival pozitivno, saj so postala nihanja tečaja Evra skoraj neopazna. Avtotehna Oprema d.o.o. je na nabavni strani močno povezana z »Evro« področjem, zato je stabilen tečaj pozitivno prispeval k zmanjšanju tveganj.

Stopnja inflacije je v letu 2004 znašala 3,2 %, kar je 1,5 % točke manj kot leto poprej. Trend nižanja se bo predvidoma še nadaljeval, saj mora Slovenija za izpolnitev konvergentnih meril do oktobra 2006 doseči 2,2 % letno inflacijo. Ker je za podjetje Avtotehna Oprema d.o.o. ena od pomembnih konkurenčnih prednosti tudi relativno dolg odlog plačila, je trend nižanja inflacije za sredstva, vezana na odprtih terjatvah, pozitiven.

V zadnjem obdobju je opaziti izjemno rast cen in pomanjkanje surovin. Na poslovanje podjetja Avtotehna Oprema d.o.o., kjer pomemben delež predstavljajo programi motornih olj in maziv, svinčenih akumulatorjev in drugih surovinsko odvisnih proizvodov, bodo v prihodnosti vplivali dejavniki, kot so zmanjševanje svetovnih zalog surovin, konstantno povečevanje cen nafte, goriv in energentov, pločevinaste

¹¹ Mehanizem deviznih tečajev ERM2 (Exchange Rate Mechanism2) je okvir za različne tečajne režime držav članic EU, ki še niso prevzele evra kot lastne valute. Vstop v ERM2 med drugim pomeni, da je v dogovoru s pristojnimi evropskimi institucijami za omenjeni tečaj določen centralni tečaj, ki znaša 239,640 SIT za 1 EUR. Tečaj lahko okrog centralne paritete niha v dogovorjenih mejah, ki znašajo ±15%. Država lahko za vstop v ERM2 zaprosi, ko postane članica EU. Namen vključitve v ERM2 je zagotoviti stabilnost tečaja EUR/SIT kot enega od maastrichtskih kriterijev (Banka Slovenije, 2005).

in plastične embalaže, splošno pomanjkanje surovin zaradi problemov pri dobaviteljih – proizvajalcih (racionalizacija, konsolidacija po prevzemih, proizvodni problemi, ekološki problemi, terorizem,...) in dodatnega povečanja povpraševanja zaradi gospodarske rasti azijskih držav, nestabilnost cenovne politike dobaviteljev, itd.

Dejstvo, da Avtotehna Oprema d.o.o. na slovenskem trgu zastopa uveljavljene blagovne znamke svetovnih proizvajalcev iz razvitih držav (ZDA, EU, Japonska), na katere jo vežejo dolgoročne pogodbe, predstavlja pomembno omejitev pri soočanju s ceneniimi proizvodi azijskih proizvajalcev. Pogodbe namreč v večini primerov prepovedujejo zastopstvo konkurenčnih proizvodov drugih proizvajalcev. Poleg tega, da ima poplava cenениh kitajskih proizvodov močen vpliv na zaznavanje kupcev glede ponudbe na trgu, veliko povpraševanje azijskih proizvajalcev po surovinah vpliva na cene surovin ter zviševanje nabavnih cen proizvodov podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.

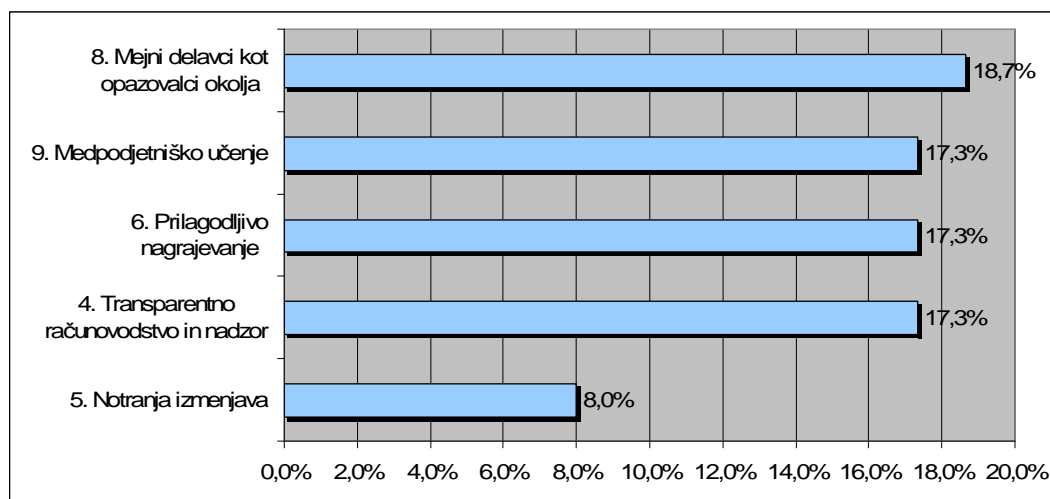
5. PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE UČEČEGA SE PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.

Na podlagi modela energijskega valovanja ter z raziskavo pridobljenih podatkov sem opredelil ključne razkorake med ugotovljenim stanjem klasičnega, vertikalno organiziranega podjetja in sodobne, učeče se organizacije. Namen tega dela, opredeljen že v uvodu, je, na sistematičen način podati priporočila podjetju za preseganje ugotovljenih razkorakov med dejanskim in zaželenim stanjem. Pri tem mi bo v pomoč analiza prioritet, ki so jih posameznim ukrepom določili zaposleni in vodje podjetja.

Že v raziskavi organizacijske klime in kulture v letu 2004 je bilo opazno pozitivno odstopanje podjetja od povprečja 61 drugih slovenskih podjetij, vključenih v raziskavo SiOK leto poprej. Čeprav podjetje pri nekaterih značilnostih izkazuje relativno dobre rezultate tudi v raziskavi energijskega valovanja, pa podrobna obravnava posamezne značilnosti kaže na določene pomanjkljivosti, ki bi jih moralo podjetje v približevanju modelu učeče se organizacije izboljšati. Podjetje naj še naprej dinamično pristopa k postavljanju strategij in planov, pri čemer naj upošteva tudi trenutne razmere in potrebe, poleg tega pa naj skuša vanje vključevati tudi nove pristope ter meriti njihove učinke, kar bo pripomoglo k učenju s preizkušanjem. Vodstvo mora pozornost še posebej usmeriti v vključevanje zaposlenih v oblikovanje ključnih usmeritev podjetja tako, da lahko vsakdo prispeva svoje videnje učinkovitih strategij za doseganje uspešnosti podjetja, saj so zaposleni prav temu namenili najslabšo oceno v raziskavi. Na ta način se bodo zaposleni tudi seznanili s poslanstvom in vizijo podjetja ter ju sprejeli za svoje, kar se je pokazalo kot pomembna pomanjkljivost tudi v raziskavi SiOK v letu 2004.

Na področju obveščanja je podjetje že izvedlo nekatere ukrepe za izboljšanje informiranosti zaposlenih in razpoložljivosti podatkov v obstoječih bazah. Zaposleni prav področje obveščanja uvrščajo med pomembne prioritete, zato mora vodstvo pozornost nameniti odpravljanju »tehnofobije« preko usposabljanja in spodbujanja medsebojnega učenja zaposlenih, ter nadgraditi informacijske in komunikacijske sisteme tako, da bodo tako uporabniku prijazni kot tudi dovolj kompleksni za podporo dobrim odločitvam.

Slika 25: Prioritete vodij, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

Transparentno računovodstvo in nadzor kot ena od značilnosti učeče se organizacije je bila v podjetju relativno slabo ocenjena. Hkrati pa je bilo v raziskavi to področje izpostavljeno kot ena izmed prioritete, s čimer se vodstvo podjetja ter tudi podjetje kot celota zaveda pomembnosti razumevanja in poročanja računovodskih informacij vseh v podjetju. Na ta način je mogoče izboljšati razumevanje finančnih posledic posameznih odločitev zaposlenih in vodstva podjetja. Vodstvo mora poskrbeti, da se odgovorni za računovodstvo zavedajo svojega razumevanja problematike in podrobnega vpogleda v vsakodnevno poslovanje podjetja z računovodskega vidika, ki ga morajo na razumljiv način približati zaposlenim, katerih dejanja se zrcalijo v številkah. Zaposleni pa naj na podlagi pridobljenih informacij in v konstantnem sodelovanju z odgovornimi za računovodstvo stremijo k optimizaciji poslovanja.

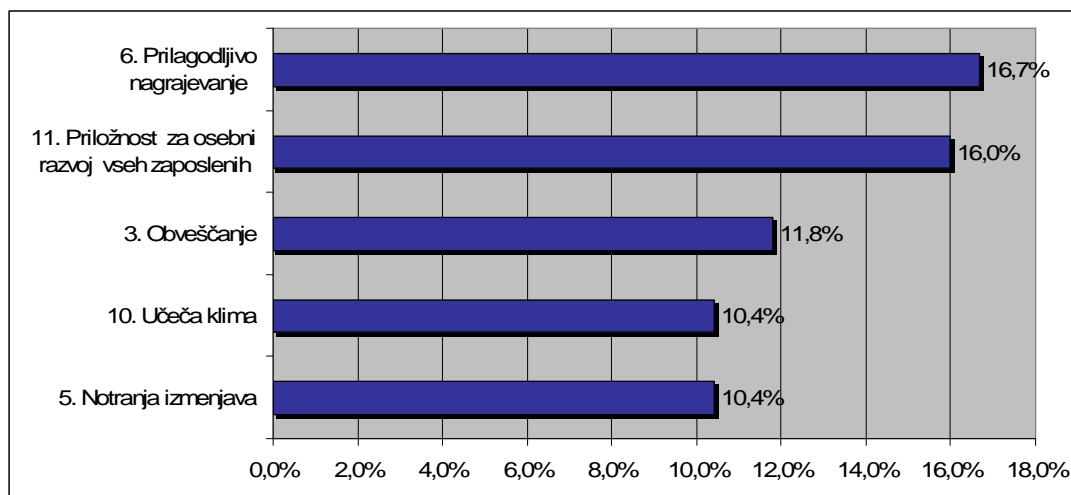
Notranja izmenjava kot značilnost učeče se organizacije je v podjetju relativno dobro razvita, kljub temu pa tako vodje kot zaposleni menijo, da bi bilo potrebno to področje prednostno obravnavati. V podjetju si profitni centri in podporne službe, kamor spadata logistika, marketing in finančno-računovodski oddelek, še premalo prizadevajo, da bi v največji meri zadovoljili svoje notranje stranke in dobavitelje. Za učečo se organizacijo to ni pomembno le zato, ker potrebuje dobre stranke, temveč tudi zato, ker večino svojega dela opravi preko visokokakovostnih odnosov z drugimi, tako znotraj kot zunaj organizacije. Vodstvo podjetja bo moralo več pozornosti

nameniti kakovosti medsebojnih odnosov in sodelovanju, kar je zelo pomembno zaradi dialoga, ki je potreben med različnimi deli organizacije, da bi zagotavljali najboljše proizvode in storitve in tako povečali učinkovitost delovanja navzven. Vodstvo naj si pri tem pomaga s krepitvijo zavesti o skupnem zasledovanju ciljev podjetja kot celote.

Področje nagrajevanja je bilo že v raziskavi organizacijske klime in kulture v letu 2004 med najslabše ocenjenimi kategorijami. Tako so to področje med prioritetami zaposleni uvrstili na prvo mesto, prav tako pa se tudi na nivoju celotne organizacije to področje izkazuje kot daleč najpomembnejše v smeri izboljšanja oz. prednostnega obravnavanja. Dosedanji način nagrajevanja ni bil zasnovan na osnovi transparentnega ocenjevanja tako posameznika kot oddelka temveč je bil bolj posledica splošne finančne ocene poslovanja v določenem obdobju. Potrebno je tudi poudariti, da je Avtotehna Oprema d.o.o. s področjem plač in nagrajevanja, vezana na politiko, ki jo določa skupina Avtotehna. In sicer je bila do sedaj glavna značilnost te politike, da zaposleni za boljše dosežke niso bili primerno nagrajeni, vendar pa tudi v primeru slabših rezultatov niso občutili velike razlike, kar je še dodatno omejevalo razvoj tega področja. Dejstvo je, da je podjetje v zadnjem obdobju doživelo velike spremembe na področju vodenja in upravljanja z zaposlenimi, s čimer se je začelo urejati tudi področje nagrajevanja. Na nivoju profitnih centrov je bil uveden sistem ciljnega vodenja, ki vodjem profitnih centrov omogoča določanje tako skupnih ciljev, kot tudi ciljev za posameznega zaposlenega. Cilji ki se nanašajo na finančno poslovanje so kvantificirani in lahko merljivi, vendar pa ima vodja možnost da vsakemu zaposlenemu postavi tudi mehke cilje, ki so sicer težje merljivi vendar nujni za izboljšanje določenega področja poslovanja. Kljub temu, da se z uvajanjem ciljnega vodenja to področje izboljšuje pa je potrebno opozoriti, da zaposleni še vedno ne čutijo, da so vključeni v določanje narave in sistema nagrajevanja, kar pomeni, da morajo vodje v prihodnje več pozornosti nameniti temu, da skupaj z zaposlenimi določijo naloge in termine za dosego zastavljenih ciljev. Večja vključenost zaposlenih v sistem ciljnega vodenja bo pripomogla k ustvarjanju okolja, ki spodbuja učenje, uvajanje novosti in prevzemanje nadzorovanih tveganj.

Področje prilagodljivih struktur organizacije se v podjetju ne označuje kot prioriteto, kljub temu pa je bilo to področje slabše ocenjeno. Priporočila so predvsem v smeri zavedanja da čeprav je podjetje organizirano v samostojne profitne centre ne sme pozabiti da funkcije, oddelki, organizacijski načrti ter celo procedure in procesi niso nespremenljivi ampak se lahko glede na naravo dela in potrebe hitro spreminjajo in usposablajo glede na nove zahteve. V smeri preoblikovanja podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. v učeče se podjetje se morajo vodje zavedati, da se lahko posamezni programi znotraj profitnih centrov in tudi sami profitni centri prekrivajo in križajo s poudarkom na prilagodljivosti in fleksibilnosti. Organizacijska arhitektura mora namreč omogočati spreminjanje v skladu s trenutnimi in bodočimi priložnostmi, ki se pojavljajo na trgu.

Slika 26: Prioritete zaposlenih, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

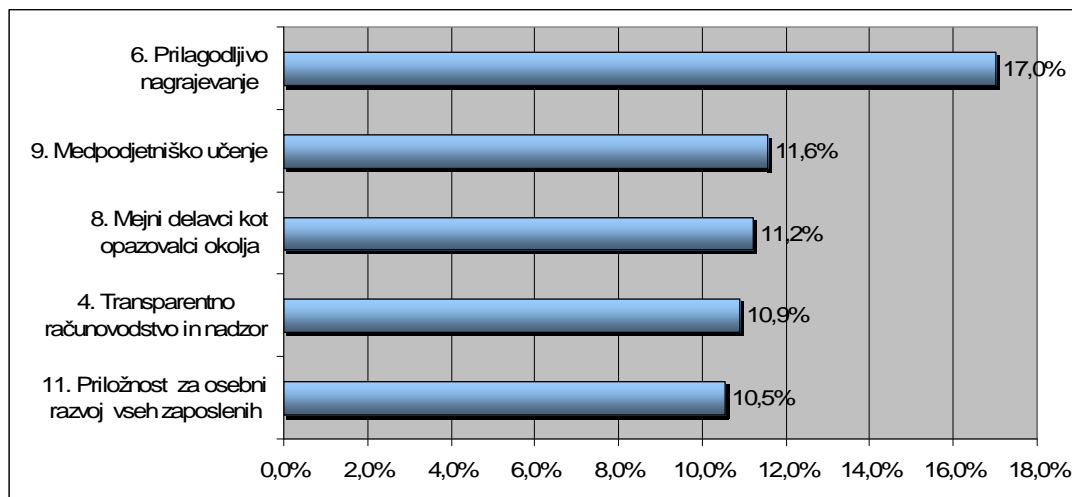
Področje mejnih delavcev kot opazovalcev okolja so vodje ocenili z najvišjo prioriteto. Pa tudi skupna ocena izraža potrebo po prednostnem obravnavanju tega področja. Dejstvo je, da mejni delavci, torej vsi, ki imajo stik z zunanjim okoljem vsakodnevno sprejemajo informacije, ki se jih niti ne zavedajo oz. bi bile lahko za nekoga drugega dragocene. Zaposleni sicer ocenjujejo to področje bolje kot vodstveni kader, kar nakazuje, da se zaposleni v povprečju zavedajo pomembnosti zbiranja informacij iz okolja. V smeri učeče se organizacije pa bo vodstvo moralo še dodatno spodbujati zbiranje in iskanje informacij na trgu ter poskrbeti, da bodo vzpostavljeni sistemi in procedure za zbiranje informacij, potrebnih za analizo in posredovanje tistim, ki jih potrebujejo, poleg tega pa bo tak sistem omogočal tudi prepoznavanje in nagrajevanje vloženega truda.

Medpodjetniško učenje je ocenjeno tako na nivoju vodij kot celotnega podjetja kot drugo najpomembnejše področje, ki bi ga bilo potrebno prioriteto obravnavati. Spodbudno je, da tako vodje kot zaposleni stremijo k ustvarjanju dobrih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji in pri tem raziskujejo nove načine uporabe obstoječih veščin. Več pozornosti v smeri učeče se organizacije pa bo potrebno nameniti pozornosti za učenje z ali od drugih organizacij. To bi bilo lahko spodbujeno z intenzivnejšim vključevanjem zaposlenih v izobraževalno-praktične delavnice, na katerih si udeleženci iz različni podjetij in dejavnosti izmenjujejo mnenja, prakse in izkušnje. Priporočilo v zvezi z ustvarjanjem dobrih poslovnih odnosov v prihodnje pa je predvsem v smeri krepitev sposobnosti podjetja, da tvori zaveznitva in delovanja v mrežah, kar postaja ena ključnih področij organizacijske zmožnosti ali sposobnosti za prihodnost.

Značilnost učeče klime so sicer zaposleni uvrstili med prioritete, vendar pa je bilo ravno to področje med vsemi najboljše ocenjeno. Priporočilo na tem področju je

namenjeno vodstvu, ki se mora zavedati, da kljub dobri oceni, zaposleni to področje s takšnim ali drugačnim razlogom uvrščajo med prioritete, zato bo moralo še več pozornosti nameniti v izboljšanje pomoči, podpore in interesa, da se zaposleni nekaj naučijo iz situacije, ko stvari ne gredo po načrtih. Kljub temu pa je medsebojno sodelovanje in nudenje pomoči ter pričakovano razumevanje ocenjeno nadpovprečno, kar je zelo dobra osnova v smeri izgradnje učeče se organizacije.

Slika 27: Prioritete skupaj, 2005



Vir: Vprašalnik, 2005

Priložnost za osebni razvoj vseh zaposlenih je značilnost, ki je bila od vseh najslabše ocenjena. Tako vodje kot zaposleni ocenjujejo, da so delovna mesta premalo razvojno naravnana. Podobne rezultate je pokazala tudi raziskava SiOK, kjer so kategorije, ki označujejo razvoj kariere ter možnosti za napredovanje, dosegle najnižje ocene. Zaposleni so to problematiko po prioritetenem ocenjevanju uvrstili na drugo mesto, kar samo potrjuje nujnost vpeljave izboljšav. Izboljšave so mišljene predvsem v smeri načrtovanja osebnega razvoja zaposlenih prek izmenjave zaposlenih na delovnih mestih, v projektnih timih in učnih skupinah, kar pripomore k ustvarjanju priložnosti za učenje in nudi posameznikom možnost, da razvijajo svoje sposobnosti in si nabirajo nove izkušnje. Priporočila na tem področju so usmerjena tudi v opogumljanje zaposlenih, da prevzemajo odgovornost za osebno učenje in razvoj kariere. Podjetju je v zadnjem obdobju uspelo pritegniti sposobne posameznike, zato si mora prizadevati, da bodo v njem tudi ostali. V ta namen jim mora dati možnosti, da razvijajo svoje sposobnosti in si nabirajo nove izkušnje.

S krepitvijo navedenih značilnosti učeče se organizacije bo podjetju uspelo odpraviti zaznane zastoje v energijskem valovanju podjetja, s čimer bo omogočen pretok energije med posamezniki in podjetjem kot celoto, med idejnimi koncepti in ravnanjem, pa tudi med samim podjetjem in njegovo okolico.

SKLEP

Pri raziskavi koncepta učeče se organizacije sem potrdil naše domneve, o velikem pomenu tega koncepta za uspešnost podjetij v današnjem hitro spreminjajočem se globalnem okolju. V tem okolju čas pogosto igra ključno vlogo. Podjetja bi pogosto potrebovala več časa za posnemanje dosežkov svojih konkurentov, kot z izkoriščanjem notranjih potencialov razvijati lastne dosežke. Potenciali v podjetjih so večinoma slabo izkoriščeni. Ljudje, ki rutinsko opravljajo naučene naloge, o katerih ne razmišljajo, postopoma otopijo, in se vsakršnim spremembam upirajo.

Pri uvajanju koncepta učeče se organizacije igrajo ključno vlogo lastniki podjetij in menedžerji, ki morajo vse svoje napore usmeriti v to, da bodo koncept sprejeli vsi zaposleni. Raziskave v EU namreč kažejo, da je poznavanje koncepta med vodilnimi v podjetjih dobro, vendar pa pogosto preobremenjenost z rutinskimi nalogami preprečuje širitev učeče se organizacije med zaposlene. Literatura, po kateri lahko posežejo menedžerji, je obsežna. S konceptom se ukvarjajo številni avtorji, med katerimi izstopa Peter Senge, ki v veliki meri povzema in nadalje razvija koncepte svojih predhodnikov in sodobnikov. Vodilni menedžerji si izmenjujejo znanje, mnenja in izkušnje tudi v okviru številnih nacionalnih in mednarodnih združenj, ki v povezavi z vladnimi inštitucijami in univerzami prispevajo k razvoju in sprejemanju koncepta na nivoju celotne družbe.

Tudi v Sloveniji učeča se organizacija ni neznan pojem. Danes si številna slovenska podjetja prizadevajo vzpostaviti konkurenčnost na ravni velikega skupnega trga. Po zgledu tujih združenj tudi v Sloveniji obstaja Inštitut za razvoj učečega se podjetja, katerega poslanstvo je pospeševanje razvoja organizacijske kulture v gospodarskih družbah z namenom, da bi dosegle večjo gospodarsko uspešnost, s tem pa tudi večje blagostanje širše družbene skupnosti. V nekaj letih svojega delovanja je Inštitut uspel v svoje kroge privabiti številna ugledna slovenska podjetja kot tudi strokovno javnost, kar prispeva k nadaljnjemu razvoju in prepoznavnosti koncepta v družbi.

Z implementacijo modela energijskega valovanja na primer slovenskega trgovinskega podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. sem na sistematičen način pristopil k analizi stanja v podjetju kot učeči se organizaciji. Ugotovil sem, da posamezne značilnosti podjetja že nakazujejo na prisotnost učečega razpoloženja, vendar pa ponekod še vedno prihaja do zastojev v energijskem valovanju. Energijski tokovi med horizontalnimi in vertikalnimi zankami ter med podjetjem in njegovim okoljem so zaradi posameznih ugotovljenih pomanjkljivosti oteženi. Priporočila podjetju za posamezne ukrepe na področju krepitve enajstih značilnosti, ki sestavljajo model, naj bi pripomogla k uveljavljanju pozitivnih sprememb v podjetju v smeri uvajanja učeče se organizacije. Seveda podjetje izkazuje posamezne posebnosti, prav tako tudi okolje in obdobje, v katerem se nahaja. Zaradi teh posebnosti, je bilo potrebno model

prilagoditi konkretni situaciji v in izven podjetja, ter jih v čim večji meri upoštevati pri svojih priporočilih.

Podjetje je že izkazalo pripravljenost in interes za vpeljavo koncepta učeče se organizacije v svoje okolje, s tem ko je privolilo v podrobno analizo svojega poslovanja. Tudi med samim izvajanjem analize so tako zaposleni kot vodje pokazali veliko zanimanje za idejo ter željo nadaljnem seznanjanju s konceptom, ki naj bi pripomogel k uspešnosti podjetja kot tudi njihovem zadovoljstvu pri delu. S tem delom smo opravili le prvi pomembnejši korak v smeri učeče se organizacije. Izgradnja le-te pa bo dolgotrajen in razvijajoč se proces, v katerem se bo podjetje soočalo z novimi izzivi in v katerega bo potrebno vložiti še veliko energije in elana, da bi podjetje sprejelo koncept učeče se organizacije kot del vsakdanjika in povsem normalnega načina delovanja v turbulentnem okolju.

LITERATURA

1. Argyris Chris in Schon Donald A.: Organizational Learning: A Theory in Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978, 344 str.
2. Argyris Chis: Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning: A Theory in Action Perspective. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1990, 169 str.
3. Argyris Chris: On organizational learning. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993, 464 str.
4. Češnovar Tone: Uspešni prvi koraki. Inštitut za razvoj učečega se podjetja, Svetilnik, 2000, št. 32, str. 3.
5. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, let. 34, 2001, št. 7, str.
6. Češnovar Tone: Menedžment se še ni povsem prilagodil ekonomiji znanja. Delo, Ljubljana, 17. januar 2003, str. 15.
7. Deming William Edwards: Out of the Crisis. Massachusetts: Cambridge University Press, 1986, 507 str.
8. Dimovski Vlado in Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, let. 36, 1999, št. 5, str. 701 – 722.
9. Dimovski Vlado et al.: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 328 str.
10. Dimovski Vlado in Penger Sandra: Učeča se organizacija. Teorija in praksa, Ljubljana, let. 41, 2004, št. 5-6, str. 806 – 825.
11. Dimovski Vlado et al.: Javna uprava kot učeča se organizacija. Uprava, Ljubljana, let. II, 2004, št. 1, str. 7-28.
12. Dixon Nancy: The Organizational Learning Cycle. Maidenhead: McGraw-Hill, 1994.
13. Gephart Martha A. et al.: Learning Organizations Come Alive. Training Development, 1996, vol. 50, št. 12, str. 36-41.

14. Harrison Roger: The Collected Papers of Roger Harrison. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, 422 str.
15. Harrison Roger: Consultant's Journey. Maidenhead: McGraw-Hill. 1995a, 200 str.
16. Hunt Rikki in Buzan Tony: Creating a thinking organization. Adlershot: Gower Publishing Limited, 1999, 240 str.
17. Kanter R.M.: Collaborative Advantage: The art of alliances. Harvard Business Review, July/August 1994.
18. Krvina Andreja: Učeče se podjetje – modna muha ali trdna pot podjetij pri prilagajanju spremembam? Svetilnik, Ljubljana, Socius, 1999, št. 20, str. 5. [URL:<http://www.socius.si/slo/svetilnik/pdf/1999-12.pdf>], 8.02.2005.
19. Larsen Kai et al.: Learning organizations. [URL:http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/index.html#_Toc356579326], 13.5.1996.
20. Lei D.: Offensive and defensive uses of alliances. Long Range Planning, 26(4),1993.
21. Malhotra Y.: Organizational Learning and Learning Organizations, An Overview. [URL: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>], 1.2.2005.
22. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Organizacija, Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, 2002, str. 569-578.
23. Možina Stane: Učeča se organizacija. Organizacija, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 468-471.
24. Možina Stane: Na poti k učečemu podjetju, Svetilnik 30, 2000, str. 3.
25. Pedler Mike et al.: The Learning Company, Second edition. London: The McGraw-Hill Companies, 1996, 239 str.
26. Peters Thomas J. in Waterman Robert H.: In Search of Excellence: Lessons form America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982, 360 str.
27. Revans Reginald W.: Developing Effective Managers; a new approach to business education. New York: Praeger Publishers, 1971, 201 str.

28. Revans Reginald W.: The Enterprise as a Learning System. 1982. V: Pedler Mike: Action Learning in Practice, 2 izdaja. Aldershot: Gower, 1991.
29. Revans Reginald W.: ABC of Action Learning. Bromley: Chartwell-Bratt Ltd., 1983.
30. Sambrook Sally in Stewart Jim: Factors influencing learning in European learning oriented organizations: issues for management. Journal of European Industrial Training, Nottingham, 2000, 24/2/3/4, str. 209-219.
31. Senge M. Peter: The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990, 594 str.
32. Senge M. Peter: Learning Organizations. Executive Excellence, 1991, 8, 7-8.
33. Stuart Peggy: History of Learning Organization. [URL:<http://www.learning-org.com/01.01/0038.html>], 1.12.2001.
34. Zuboff S.: In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York: Basic books, 1988.

VIRI

1. European Consortium for the Learning Organisation. [URL:<http://www.eclo.org>], 2.11.2003.
2. Society for Organizational Learning: History – The Evolution of SoL. [URL:<http://www.solonline.org/aboutsol/history/>], 1.2.2005.
3. Society for Organizational Learning: Who We Are; [URL:<http://www.solonline.org/aboutsol/who/>], 1.2.2005.
4. Avtotehna d.d. – Predstavitev družbe. [URL:http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=9], 5.2.2005.
5. Avtotehna d.d. – Vizija. [URL:http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=10], 5.2.2005.

6. Avtotehna d.d. – Zgodovina.
[URL:http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=11],
5.2.2005.
7. Avtotehna d.d. – Organigram.
[URL:http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=14],
5.2.2005.
8. Avtotehna d.d. – Lastniška struktura.
[URL:http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=15],
5.2.2005.
9. Avtotehna d.d. – Strateške usmeritve.
[URL:http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=39],
5.2.2005.
10. Avtotehna Oprema d.o.o. – Predstavitev.[URL: <http://www.at-oprema.si>],
5.2.2005.
11. Banka Slovenije, Evro.
[URL: http://www.bsi.si/html/projekti/evro/centralni_tecaj.html], 5.5.2005.
12. ECLO (European Consortium for the Learning Organisation) – Objectives.
[URL: <http://www.eclo.org/objectives.htm>], 5.4.2005.
13. ECLO (European Consortium for the Learning Organisation) – Publications.
[URL: <http://www.eclo.org/publications.htm>], 5.4.2005a.
14. European Commission, Education and Training, Lifelong Learning: Making a European Area of Lifelong Learning a Reality. [URL: http://europa.eu.int/comm/education/policies/lll/life/index_en.html], 2.10.2003.
15. European Commission, Education and Training, Lifelong Learning: What are the Commission and other Organisations doing to Support Lifelong Learning. [URL: http://europa.eu.int/comm/education/policies/lll/life/supportlll_en.html], 2.10.2003a.
16. ICEDR – What is ICEDR? [URL: <http://www.icedr.org/about/>], 5.4.2005.
17. Institute of Nuclear Power Operations (INPO). [URL: <http://www.eh.doe.gov/nsps/inpo/>], 5.4.2005.
18. Inštitut USP – Dejavnost. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/dejavnost/>], 5.4.2005.

19. InterClass. [URL: <http://www.interclass.com/>], 5.4.2005.
20. Letno poročilo Avtotehna d.d., 2004.
21. Marketing Science Institute (MSI). [URL: <http://www.msi.org/>], 5.4.2005.
22. SiOK – Organizacijska klima v Sloveniji. [URL: <http://www.rmplus.si/siok/>], 5.5.2005.
23. Society for Organizational Learning (SOL): History – The Evolution of SOL. [URL: <http://www.solonline.org/aboutsol/history/>], 5.4.2005.
24. Society for Organizational Learning (SOL): Who We Are: Practitioners, Researchers, Capacity Builders. [URL: <http://www.solonline.org/aboutsol/who/>], 5.4.2005a.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Pred vami je anonimni vprašalnik, s katerim želimo opredeliti način delovanja našega podjetja in oblikovati ukrepe za izboljšanje poslovanja podjetja, kot tudi počutja zaposlenih v njem. Prosim, da s križcem označite stopnjo svojega strinjanja z navedenimi trditvami (25 trditev). Nato določite 5 (od enajstih) sklopov trditev, za katere menite, da bi jih bilo potrebno prednostno obravnavati z namenom izboljšanja poslovanja podjetja in vašega počutja v njem. Sklop z najvišjo prioriteto označite s številko 1, z malo nižjo s številko 2 in tako naprej do 5. prioritete. Polje v zadnjem stopcu pri šestih sklopih trditev, za katere menite, da jih ni potrebno prioriteto uvajati, pustite prazno.

Hvala za sodelovanje!

		<i>Sploh se ne strinjam</i>	<i>Rahlo se strinjam</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Zelo se strinjam</i>	PRIORITETA
11 sklopov trditev		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	1. Podjetje preizkuša nove pristope in meri učinke le-teh, da bi omogočalo nenehne izboljšave.	0	0	0	0	0	
	2. Usmeritve in plani podjetja se razvijajo in spreminjajo v skladu s potrebami.	0	0	0	0	0	
2	3. Vsi zaposleni so udeleženi v oblikovanje politike in strategije podjetja.	0	0	0	0	0	
	4. Politika podjetja odraža vrednote vseh zaposlenih, ne le vodstva.	0	0	0	0	0	
3	5. Vodstvo potrebuje informacije o delu zaposlenih za razumevanje situacije in ne zgolj za nagrajevanje ali kaznovanje zaposlenih.	0	0	0	0	0	
	6. Informacijo o tem kako poslujemo lahko kadarkoli v trenutku pridobimo iz obstoječih podatkovnih baz.	0	0	0	0	0	
	7. Z uporabo informacijske tehnologije smo ustvarili baze podatkov in komunikacijske sisteme, ki vsakomur pomagajo razumeti, kaj se v podjetju dogaja.	0	0	0	0	0	
4	8. Sistem vodenja finančnega poslovanja in poročanja je oblikovan tako, da pomaga zaposlenim razumeti finančne posledice njihovih odločitev.	0	0	0	0	0	
	9. Zadolženi za računovodstvo se zavedajo potrebe po poučenosti in razpolaganju z ažurnimi računovodskimi informacijami vseh v podjetju.	0	0	0	0	0	
5	10. Oddelki vidijo drug drugega kot stranke in dobavitelje, razpravljajo in dosegajo dogovore o kakovosti, strošku in dostavi.	0	0	0	0	0	
	11. Vsak oddelek si prizadeva zadovoljiti potrebe drugih oddelkov in hkrati ostaja pozoren na potrebe podjetja kot celote.	0	0	0	0	0	
	12. Vodje spodbujajo komunikacijo in pogajanja med oddelki namesto izvajanja nadzora od zgoraj navzdol.	0	0	0	0	0	
6	13. Organizacija stremi k poštenemu, tako finančnemu kot nefinančnemu nagrajevanju, ki zadovolji potrebe posameznika in spodbuja njegovo učinkovitost.	0	0	0	0	0	
	14. Zaposleni smo vključeni v določanje narave in oblike sistema nagrajevanja.	0	0	0	0	0	
7	15. Imamo pravila in procedure, vendar o njih razmišljamo, razpravljamo in jih pogosto spreminjamo.	0	0	0	0	0	
	16. Na meje oddelkov gledamo kot načasne strukture, ki se lahko spreminjajo glede na potrebe.	0	0	0	0	0	
8	17. Zaposleni opazujejo, zbirajo in posredujejo informacije o tem, kaj se dogaja zunaj podjetja.	0	0	0	0	0	
	18. Imamo sisteme in procedure za sprejemanje, zbiranje in posredovanje informacij iz zunanjega okolja.	0	0	0	0	0	
9	19. Zaposleni smo pozorni na priložnosti za učenje z ali od drugih organizacij (svojih poslovnih partnerjev, podjetij iz drugih dejavnosti, konkurence).	0	0	0	0	0	
	20. Zaposleni stremimo k ustvarjanju dobrih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji in pri tem raziskujemo nove načine uporabe obstoječih veščin.	0	0	0	0	0	
10	21. Če gre kaj narobe, lahko pričakujemo pomoč, podporo in interes, da se iz tega nekaj naučimo.	0	0	0	0	0	
	22. Ko nečesa ne veš, je povsem normalno da sprašuješ okoli sebe, dokler ne dobiš potrebne pomoči ali informacije.	0	0	0	0	0	
11	23. V podjetju obstaja veliko priložnosti, gradiva in virov, ki so vsem dostopni in na razpolago za učenje.	0	0	0	0	0	
	24. Zaposleni imajo določen okvir sredstev za usposabljanje in se sami odločajo, katerih usposabljanj se bodo udeležili.	0	0	0	0	0	
	25. Delovna mesta so razvojno naravnana, pri čemer vodilni preko izmenjave zaposlenih na delovnih mestih, v projektnih timih, učnih skupinah in s timskim delom pripomorejo k ustvarjanju priložnosti za učenje.	0	0	0	0	0	

Priloga 2: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

action learning	–	akcijsko učenje
deutero-learning	–	deutero učenje
double-loop learning	–	učenje z dvema zankama
learning empowerment	–	opolnomočenje preko učenja
learning organization	–	učeča se organizacija
organizational learning	–	Organizacijsko učenje
process consultation	–	procesno posvetovanje
second order learning	–	učenje drugega reda
single-loop learning	–	učenje z eno zanko
stakeholder	–	deležnik
systems thinking	–	sistemsko mišljenje