

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

UČEČA SE ORGANIZACIJA KOT NAČIN  
DOSEGANJA  
POSLOVNE ODLIČNOSTI

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, junij 2005

TANJA MAJCEN

## **IZJAVA**

Študentka Tanja Majcen izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mihe Škerlavaja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.6.2005

Podpis:

## KAZALO

UVOD .....	1
1 POSLOVNA ODLIČNOST .....	3
1.1 Definicije poslovne odličnosti.....	3
1.2 Značilnosti poslovne odličnosti.....	4
1.3 Pasti pri doseganju poslovne odličnosti .....	6
1.4 Merjenje poslovne odličnosti .....	7
1.4.1 Baldrige model .....	8
1.4.2 Model Kanji's Business Scorecard .....	10
2 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	13
2.1 Definicije učeče se organizacije.....	13
2.2 Merjenje učeče se organizacije .....	17
3 POVEZAVA POSLOVNE ODLIČNOSTI IN UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	19
3.1 Kako doseči poslovno odličnost.....	19
3.2 Oblikovanje učeče se organizacije .....	24
4 EMPIRIČNA PREVERBA .....	25
4.1 Impol d.d. ....	26
4.2 Emona Obala d.d. ....	26
4.3 Analiza povezave poslovne odličnosti in koncepta učeče se organizacije.....	27
4.3.1 Vzorec .....	27
4.3.2 Vprašalnik .....	28
4.4 Analiza podatkov.....	28
4.4.1 Faktorska analiza.....	28
4.4.2 Rezultati faktorske analize .....	29
4.4.3 Kanonična korelacijska analiza.....	32
4.4.4 Rezultati kanonične analize.....	33
SKLEP.....	36
LITERATURA.....	38
VIRI.....	40
PRILOGE	

## UVOD

Izzivi s katerimi se podjetja spoprijemajo na začetku enaindvajsetega stoletja so povsem drugačni kot so bili izzivi v sedemdesetih in osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Zadnje desetletje dvajsetega in začetek enaindvajsetega stoletja je večina organizacij doživela kot obdobje velikih sprememb na trgih in v samem delovanju podjetja. Mednarodna konkurenca je za veliko podjetij pomenila soočenje z vse bolj turbulentnim okoljem. Kupci so postali bolj zahtevni, konkurenca se je zaostрила, dodatne spremembe pa je prinesel velik napredek tehnologije. Dodaten pritisk za podjetja so pomenile organizacije za varstvo potrošnikov. V gospodarstvu, ki temelji na znanju, sta produkcija in distribucija informacij ter znanja glavni vir konkurenčne prednosti za podjetja. Da bi se podjetje učilo hitreje kot njegovi konkurenti, je potrebno razumevanje delovanja podjetja, organizacijskega učenja in managementa (ravnanja) znanja. Posledično je veliko organizacij kot odgovor na spremembe sprejelo *celovito obvladovanje kakovosti*, v jedru katerega se nahaja *poslovna odličnost* (Kanji, 1998, str. 636).

Celovito obvladovanje kakovosti je pristop, ki se osredotoči na izboljšanje učinkovitosti, uspešnosti in odzivnosti na potrebe kupcev, tako da aktivno vključi ljudi v proces izboljševanja. Doseganje *poslovne odličnosti* je v jedru celovitega obvladovanja kakovosti. Merjenje poslovne odličnosti je način za sočasno doseganje zadovoljstva kupca, delodajalca in deležnika z namenom pridobiti oceno poslovanja podjetja (Kanji, 1998, str. 633). Za podjetje je pomembno ne samo, da doseže rezultate in izboljša kakovost poslovanja, ampak, da tudi razume, kako je te rezultate doseglo. Kako naj organizacija napreduje, ne da bi se prej naučila nekaj novega (Garvin, 1993, str. 79)? *Organizacijsko učenje* pomeni proces izboljševanja poslovanja preko znanja in razumevanja (Fiol, Lyles, 1985, str. 803). Dimovski (1994) identificira štiri perspektive organizacijskega učenja. Njegov model združuje informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski pristop k organizacijskemu učenju. Definira ga kot proces pridobivanja in interpretacije informacij, kar posledično povzroča vedenjske in kognitivne spremembe, ki naj bi sčasoma vplivale na poslovne rezultate podjetja. Da bi organizacija izboljšala svoje poslovanje in seveda s tem tudi poslovne rezultate, je potrebno, da je dovzetna za učenje. Lastnosti učeče se organizacije kažejo to dovzetnost za učenje. V odsotnosti učenja, podjetja in posamezniki preprosto ponovijo stara dejanja. Kontinuiran napredek zahteva zavezanost k učenju (Garvin, 1993, str.78). V okolju, kjer je edina gotovost samo ta, da obstaja negotovost, je edini zanesljivi vir dolgotrajne konkurenčne prednosti znanje (De Geus, 1988). *Učeče se organizacije* so organizacije, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja (Senge, 1990, str. 2).

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali so podjetja, ki so sprejela koncept učeče se organizacije, in imajo lastnosti učeče se organizacije, res zmeraj na poti k poslovni odličnosti. Namen diplomskega dela je, empirično preveriti na podlagi teoretične osnove povezavo

konceptov poslovne odličnosti in učeče se organizacije. Mnogo raziskovalcev se je lotilo povezave konceptov, vendar večinoma samo s teoretičnega vidika. Pomožni cilji v diplomskem delu so trije, in sicer: (1) predstaviti koncept poslovne odličnosti; (2) opredeliti pojem učeče se organizacije; (3) ter povezati koncepta ter nato empirično preveriti trditev na primeru dveh podjetij.

Struktura diplomskega dela je sestavljena iz štirih poglavij. Prvo poglavje zajema koncept poslovne odličnosti, drugo poglavje pa zajema koncept učeče se organizacije. V tretjem poglavju sem koncepta teoretično povezala. V četrtem poglavju sem naredila empirično preverbo na primerih podjetji Impol in Emona Obala. Struktura poglavij je prilagojena postavljenemu temeljnemu cilju diplomskega dela, ki je povezati koncepta poslovne odličnosti in učeče se organizacije teoretično ter trditev preveriti empirično .

V prvem delu si glede na vsebinsko temo sledijo naslednja podpoglavja. Prvo podpoglavje zajema pojem poslovne odličnosti, v njem so štirje deli. Prvi del zajema definicije poslovne odličnosti, drugi značilnosti poslovne odličnosti, se pravi, zakaj podjetja sprejmejo ta koncept. Tretji del pokrije vprašanje pasti, v katere se v praksi podjetja velikokrat ujamejo. V četrtem delu je prikazano merjenje poslovne odličnosti z dvema različnima modeloma.

Drugo poglavje pokriva pojem učeče se organizacije in je razdeljeno na dva podpoglavja. Prvo zajema različne definicije učeče se organizacije, drugo podpoglavje pa zajema problematiko merjenja za učeče se organizacije. V drugem podpoglavju je opisano merjenje učenja in izkušenj skozi čas vse do današnjega dne.

Tretje poglavje zajema teoretično povezavo poslovne odličnosti in učeče se organizacije. V njem sem predstavila ugotovitve Petersa in Watermana (1982, str. 118-325), ki sta raziskovala kaj je skupnega odličnim podjetjem, ki sta jih preučevala. Na temo učeče se organizacije sem predstavila oblikovanje oziroma premik, ki ga morajo narediti podjetja če hočejo osvojiti koncept učeče se organizacije.

Četrto poglavje zajema empirično preverbo in je sestavljeno iz treh podpoglavij. V prvem in drugem podpoglavju sem predstavila izbrani podjetji. Tretje podpoglavje zajema analizo povezave poslovne odličnosti in koncepta učeče se organizacije. V tem podpoglavju sem opisala način pridobivanja podatkov, faktorsko analizo podatkov, ki sem jo izvedla z metodo glavnih osi kot eno izmed različic faktorske analize. Zanesljivost rezultatov faktorske analize sem preverila s Cronbachovo  $\alpha$ , s čemer sem preverila, če so faktorji primerni za nadaljnjo analizo. Za preverbo korelacije med konceptoma poslovne odličnosti in učeče se organizacije sem uporabila kanonično korelacijsko analizo.

V sklepu sem podala odgovor na vprašanje ali je učeča se organizacija pot k poslovni odličnosti. Podane so ugotovitve teoretičnega vidika diplomskega dela, kot tudi ugotovitve

empirične preverbe. Izpostavila sem glavne smernice za nadaljnje raziskovanje na temo učeče se organizacije in poslovne odličnosti. V zaključku sem navedla tudi omejitve, ki so vplivale na izdelavo diplomskega dela.

## **1 POSLOVNA ODLIČNOST**

Pojavlja se vprašanje zakaj zmeraj večje število podjetij prevzema koncept poslovne odličnosti? V privatnem sektorju gre predvsem za doseganje konkurenčne prednosti (in dobička!), v javnem sektorju pa gre bolj za odgovornost, transparentnost in maksimalno uspešnost ter učinkovitost delovanja. Gledano s tega vidika ni razloga, da podjetje, pa naj bo javno ali privatno, ne bi privzelo koncepta poslovne odličnosti.

Do danes je bilo na temo učeče se organizacije napisanega že veliko, predvsem iz opisnega vidika in glede načina uvajanja koncepta učeče se organizacije, zelo malo pa je bilo empiričnih raziskav na temo povezave učeče se organizacije in boljših poslovnih rezultatov, tako s finančnega kot tudi nefinančnega vidika. Kljub temu, da so se v preteklih desetih letih nekateri raziskovalci že lotili te problematike, še zmeraj prevladuje literatura v smislu, zakaj je učenje pomembno, precej je tudi literature na temo oblikovanja učeče se organizacije in kakšne so posledice privzetja tega koncepta na rezultate poslovanja. V zadnjih letih se je že pojavilo nekaj raziskav, ki so povezovale koncept učeče se organizacije in poslovne rezultate podjetja. Kljub temu ostaja pri danih raziskavah še ena pomanjkljivost. V večini primerov so kot uspešne rezultate podjetja upoštevala samo finančne kazalnike. V svojem diplomskem delu sem se osredotočila predvsem na nefinančne kazalnike. Temu primerno sem izbrala tudi podjetji in njune podatke uporabila za empirično raziskavo.

### **1.1 Definicije poslovne odličnosti**

Poslovna odličnost je preprosto pristop k poslovanju, ki se osredotoči na optimalno poslovanje, ki teče skozi vse aktivnosti in funkcije. Z drugimi besedami, gre za holističen pristop (Watson, 2003, str. 14). Gre za pristop, ki poudarja nenehno postopno izboljševanje, in upošteva, da se je vsak dan, poleg skrbi za izboljšavo, potrebno ukvarjati tudi z vsakdanjimi problemi poslovanja.

Pristop poslovne odličnosti prav tako spoznava, da so za poslovanje pomembne generične funkcije, ki naj bi v idealnih razmerah bile usklajene in povezane. Na primer: kako naj v podjetju vedo, da zaposleni (kadrovska funkcija) konstantno izdelujejo ali nudijo dobre proizvode oziroma storitve (proizvodna funkcija) ter tako zadovoljujejo potrebe kupcev (tržna funkcija), da bi izpolnili zastavljene poslovne cilje (funkcija planiranja)?

Definicija Petersa in Watermana (1982, str. 3) pravi, da gre za poslovno odličnost, ko nekdo – pa naj si bo to oseba ali podjetje – naredi nekaj, kar ni pričakovano ali potrebno za doseg cilja. Po njunem mnenju je poslovna odličnost nekakšen dodatek, ki poudari ostalo, in posledično loči narejeno od pričakovanega, nato pa pričakovano dojamemo kot povprečno.

Kanji (2002b, str. 719) opredeljuje poslovno odličnost kot »...hkratno zadovoljevanje kupcev, zaposlenih in ostalih deležnikov ter pridobivanje celotne ocene uspešnosti poslovanja«. Poslovna odličnost torej ni zadovoljevanje samo enega dela okolja, v katerem deluje podjetje, ampak okolja kot celote.

## 1.2 Značilnosti poslovne odličnosti

Koncept poslovne odličnosti primarno deluje skozi uporabo »okvira« najboljšega delovanja ali sistema managementa za ocenjevanje in vodenje podjetja (Kanji, 2002b, str. 718). Sam koncept omogoča, samoocenjevanje v primerjavi z nekim danim okvirjem ter vodenju samih procesov s pomočjo uporabe primernih orodij in tehnik.

Tabela 1: Značilnosti odličnih podjetij

Značilnost	Primer iz okolja
Sistemi za doseganje poslovne odličnosti	Ustvarijo veliko »zmagovalcev« – sistemi poslovne odličnosti so ustvarjeni, da slavijo uspehe takoj, ko se ti pojavijo.
Stvari morajo ostati preproste	Pomembno je spoznanje, da morajo, kljub kompleksnosti dogajanja in okolja, podjetja ohraniti stvari preproste, saj prevelika količina informacij zaposlene zmede in tako zabriše poti do ciljev, s tem pa tudi same cilje. K temu sodi v prvi vrsti ohranjanje maloštevilne (podporne) ekipe, ki pomaga vodstvu. Če je podpora ekipa ustrezne velikosti, tako ne ustvari zmede za zaposlene, saj le-ti niso zasuti s preveliko količino informacij, ki prihaja od podporne ekipe.
Oblikovanje glavnih ciljev	Namesto prevelikega števila ciljev in podciljev, naj podjetje oblikuje manjše število glavnih ciljev. Teh nekaj ciljev mora vsebovati glavne vrednote, ki zaposlenim dajo vedeti, kaj je pomembno in tako je potrebno manj pojasnil, ki navadno povzročijo še večjo zmedo.
Poznavanje učinkov pozitivne in negativne podpore	Pozitivna podpora pomeni nagrade za dobro opravljeno delo, negativna pa ponavadi grožnja s sankcijami. Negativna podpora navadno povzroči nenavadne, nepredvidljive in nezaželene spremembe vedenja, pozitivna podpora pa navadno spremeni vedenje, ki se približa zelenemu.
»Popolna napaka«	Izhaja iz preprostega spoznanja, da so v končni fazi vse raziskave tvegane in da se do uspeha pride z veliko poskusi. Tako je primarni cilj vodstva, da sproži veliko poskusov in nagradi dober poskus, čeprav le-ta propade, če le prinese koristne informacije ali nova znanja. Podpora naj bi bila: (1) specifična – vsebovala naj bi čim več informacij, (2) takojšnja – takoj, ko pride do zelenih rezultatov, je potrebno dati nagrado, (3) dosegljiva, (4) izražena tudi od vrhnjega managementa, (5) nepredvidljiva in nekonstantna.
Povezana in dominantna kultura	Je nepogrešljiva lastnost odličnih podjetij. Še več, močnejša kot je kultura in bolj kot je usmerjena na trg, manjše so potrebe po dolgih priročnikih o postopkih, zapletenih grafikonih, podrobnih procedurah in pravilih. V odličnih podjetjih tudi ljudje v spodnjih plasteh piramide vedo, kaj morajo narediti v večini situacij, ker so maloštevilne vrednote vsem jasne.

Vir: Peters, Waterman, 1982, str. 119-325.

V poslovanju obstaja nenehna potreba po uporabi uravnovešenih tehnik, prav tako pa tudi pritiski k izboljšanju poslovanja. Vedeti, kam usmeriti pozornost, da bi dosegli največ učinka glede na vložena sredstva, je izziv, s katerim se soočajo managerji v vseh podjetjih v gospodarstvu (Watson, 2003, str. 14).

Tabela 2: Značilnosti poslovne odličnosti v praksi

Značilnost	Primer iz okolja
Procter&Gamble	Okrožnice ali sporočila vodstva so dolga največ eno stran, hkrati pa so sporočila skoraj edina oblika pisnega komuniciranja. Lahko bi rekli, da P&G na nek način ignorira realni kompleksni svet in ustvari prav tako realnega, a poenostavljenega. Podjetje je dober primer, ki se drži načela KISS (Keep it Simple, Stupid!). Veliko odličnih podjetij se trži tega načela preprostosti kot primer lahko poleg P&G-ja navedemo še Reliance Electric, TI, United Technogies, Reliance.
Heinz	Uporablja drugačno verzijo na temo pohvale, in sicer z namenom, da bi spodbujalo več učenja in tveganja v raziskovalnih aktivnostih. Podjetje je dodobra definiralo termin, ki mu rečejo »popolna napaka«, in hkrati poskrbelo za številne proslave vsakokrat, ko do tega pride. Z ustvarjanjem pozitivnih čustev, kljub neuspehu, v podjetju inducirajo veliko poskusov iz katerih se učijo. Odlična podjetja, ne samo, da poznajo pomen pozitivne podpore, ampak znajo z njo tudi upravljati.
Hewlett-Packard	Zaposleni vedo, da vodstvo ceni in nagraduje inovativnost. Vsako podjetje ima edinstveno kulturo, le da imajo podjetja, ki slabše poslujejo, nefunkcionalne kulture. Ponavadi so take kulture osredotočene na notranjo politiko delovanja, namesto na kupce, ali pa se osredotočijo na številke poslovnih rezultatov, namesto na proizvod in zaposlene, ki ga prodajajo. Odlična podjetja so še posebno odprta za kupce, ki sčasoma prinesejo podjetju smisel za ravnotežje v sicer kompleksnem podjetju.
Lanier	Pri Lanieru živijo, spijo, jedo in dihanje kupce. Eden izmed zaposlenih v tem podjetju je komentiral, da izgleda sestanek uprave kot garderoba nogometnega moštva v polčasu v tesni igri. Glasno govorjenje je osredotočeno na prodajo, kupce in konkurenco. Pri Lanieru pritožbo ali težavo kupca rešijo v štirih urah pri čemer sodeluje tudi predsednik podjetja. Po uspešno in pravočasno rešeni pritožbi ali težavi predsednik uprave zaposlenemu plača po svoji urni postavki.
Frito-Lay	Tudi pri Frito-Layu se zavezujejo stikom s kupci in dodatnim storitvam. To pomeni, da gledano s kratkoročnega vidika pri Frito-Layu naredijo marsikaj neekonomičnega. Pošiljajo tovornjake tudi na povsem odročne lokacije, da dostavijo samo dva zaboja krompirčka v trgovino, ki ji pohaja zaloga. V podjetju so zelo znane zgodbe o premagovanju težavnih vremenskih razmer za dobavo pošiljke, o pomoči pri čiščenju trgovine v kateri je bila nesreča ali pomoč trgovini pri odpravljanju posledic orkana. Učinka takih storitev se ne da izmeriti s številkami. Pri Frito-Layu preprosto živijo za svoje prodajno osebje. Sistem uspeva zaradi podpore svojim prodajalcem na terenu, prepričanjem in zavesti prodajalcev, da pripomorejo k uspehu podjetja.



Nadaljevanje tabele 2	
Značilnost	Primer iz okolja
Caterpillar	Principi na katerih deluje podjetje so odlična kakovost, zanesljivost delovanja in zvestoba zastopnikov. Caterpillar je le redko kdaj prvi na trgu s povsem novim proizvodom, vendar biti prvi na trgu z novim proizvodom ni njihov cilj. Podjetje si je svoj ugled zgradilo, tako da je konkurentom prepustilo, da so prvi prišli na trg, da so opazili in odpravili vse težave in napake na novem proizvodu. Caterpillar je s svojim proizvodom prišel na trg kasneje, vendar z izjemno kakovostnim proizvodom in izjemnimi storitvami, kar jih je takoj ločilo od drugih konkurentov.
IBM	Na tak način so v IBM-u razvili slaven računalnik z oznako 650, medtem ko je v prostorih na drugem koncu države potekal uraden projekt za razvoj tega računalnika. S primerjavo obeh računalnikov so odkrili, da je računalnik, ki so ga razvijali postransko precej boljši, preprostejši in cenejši. V IBM-u so na tem primeru naučili, kako pomembni so projekti, ki tečejo vzporedno.

Vir: Peters, Waterman, 1982, str. 119-325; lastna priredba.

### **1.3 Pasti pri doseganju poslovne odličnosti**

Prva past v katero zaide veliko podjetij, ki prevzame koncept poslovne odličnosti je, da stvari dobro zastavi, vendar ostanejo samo napisane na papirju, v vsakdanjem poslovanju pa se ne spremeni nič.

Najpogostejši vzrok za to je nevpletenost srednjega sloja managerjev, ki niso dovolj pripadni podjetju in predvsem ne dovolj prisotni v oddelkih, ki jih vodijo. Ko divizija ali oddelek razvije svoj plan, je pomembno, da manager ali nadzornik oddelka ali divizije obdrži cilje tudi v vsakdanjem poslovanju; v vsakdanjiku zaposlenih, namesto, da bi ostali samo napisani na papirju. S prisotnostjo in vpletenostjo managerja nastopijo opazovanje, merjenje, povratne informacije in dodatna navodila, kar vse pripomore k izpolnitvi zastavljenega. Zaradi prisotnosti managerja na oddelku stvari nikdar ne uidejo predaleč od planiranega, poleg tega pa zaposleni ne dobijo občutka, da z zastavljenimi cilji vodstvo ni mislilo resno.

Druga izmed pasti, v katero zaidejo sicer uspešna podjetja, je napaka pri združevanju z drugim podjetjem oziroma kupovanje drugega podjetja. Sicer uspešno podjetje se v nameri, da bo postalo bolj fleksibilno, nameni kupiti drugo podjetje ali iti v skupno naložbo. Pri obeh tipih širjenja poslovanja gre za isto stvar. Po mnogih raziskavah, ki so prišle do istega zaključka, naj bi podjetje ne kupovalo ali se združilo s podjetjem, ki deluje na povsem drugih področjih.

Diverzifikacija poslovanja je bila v preteklosti usodna za marsikatero prej uspešno podjetje, ali je podjetje pripeljala do velike izgube sredstev oziroma slabšega poslovanja. Gre za pogost primer, ko podjetje ugotovi, da je sicer uspešno, vendar v zreli panogi in se odloči, da bo

poleg poznane panoge začelo delovati v novi panogi. Zaradi slabega poznavanja panoge kupi podjetje, ki je na višku ali celo v zatonu, poleg tega pa ne razume delovanja kupljenega podjetja. Pri tem seveda ne smemo pozabiti, da se že pred nakupom ali združitvijo podjetja, pozornost vodstva preusmeri k spoznavanju nove panoge in novega podjetja, kar pomeni manj časa za vsakdanje probleme v lastnem podjetju. Ta proces spoznavanja se nadaljuje po nakupu ali združitvi in še naprej zmanjšuje osredotočenost vodstva ter ostalih zaposlenih na poslovanje lastnega podjetja.

Tretja past, v katero zaide marsikatero podjetje, ki se zaradi velikosti in kompleksnosti poslovanja loti reorganizacije, je odločitev za matrično organizacijsko strukturo. Podjetja od najpreprostejše organizacijske strukture – funkcijske, preidejo na matrično, ki nato že zaradi osnovnih funkcij postane več kot tridimenzionalna matrika, kar pomeni logistično zmedo. Matrična struktura postane še kompleksnejša, ko vodstvo dodajačasne enote kot so projektni centri.

Nekatera podjetja so se odločila, da v matriko uradno ne bodo dodala vseh dimenzij, vendar to ni rešilo podvajanja vodij, kar je za zaposlene velik problem, saj ne vedo, komu poročati. Še en problem matrične strukture so tudi nejasne prioritete, saj zaradi same strukture zaposlenim sporoča, da je vse enako pomembno in da je vsemu potrebno posvečati enako pozornost (Peters, Waterman, 1982, str. 307).

#### **1.4 Merjenje poslovne odličnosti**

Prvi pogoj za napredek in za doseganje poslovne odličnosti je razvit in implementiran sistem za merjenje uspešnosti poslovanja. Samo če poznamo pot do poslovne odličnosti, jo lahko dosežemo, saj vemo, kaj je potrebno izboljšati ter kako razporediti potrebne resurse, da bodo kar največ prinesli k napredku (Kanji, 2002a, str. 1115).

Merjenje uspešnosti poslovanja zahteva sistematično ocenjevanje organizacije s kriteriji, ki morajo biti povezani s kritičnimi dejavniki uspeha. Prvo, kar sistem merjenja uspešnosti poslovanja omogoča, je primerjanje napredka z zastavljenimi cilji. Poleg tega pa uporaba indikatorjev uspešnosti kaže smer za na prihodnjo razporeditev resursov. Pomembno je zgraditi tak sistem merjenja, kjer so merila hkrati tudi motivacijsko orodje in tudi orodje vodstva.

Da bi sistem zadovoljil vse te zahteve mora biti jasno predstavljen vsem posameznikom z namenom, da lahko vsak posameznik v podjetju vidi, kaj lahko prispeva k zastavljenemu cilju. Tako je sistem tudi komunikacijsko sredstvo, saj se s pomočjo sistema zaposleni lažje zavedajo, kaj je pomembno za uspešno poslovanje, hkrati pa se razkrijejo področja, kjer je potreben napredek. Seveda razvoj in delovanje takega sistema ni brez težav in potrebnih investicij.

Zahteve, ki pripeljejo do dobrega delovanja sistema v podjetju: prikaz poslovanja iz različnih perspektiv, povezanost z vrednotami in strategijo podjetja, temelji na kritičnih dejavnikih uspeha, zanesljiv in lahek za uporabo, povezanost s sistemom nagrajevanja, ki spodbuja zaželeno vedenje, omogoča spremljanje dogajanja saj omogoča primerjave zastavljenih ciljev in rezultatov, omogoča spremljanje priložnosti, ko se pojavijo, ter nakaže strategije (Peters, Waterman, 1982, str. 90-118).

Zaradi dinamičnega okolja v katerem podjetje deluje, je uspeh odvisen od zadovoljitve potreb vseh deležnikov. Podjetje ne more zgraditi samo nase usmerjenega merskega sistema in ignorirati potrebe po oceni poslovanja z zunanjega vidika, to je z vidika zadovoljstva kupcev, dobaviteljev in ostalih deležnikov. Mere morajo biti uporabljene v kontekstu, ki vodi do razvoja sposobnosti, in bodo imele vrednost v prihodnosti skozi neprekinjen cikel inovacij in učenja. V realnosti je to nepogrešljiv končni cilj dobrega sistema ocenjevanja.

Kompleksnost vodenja podjetja v današnjem času zahteva od managementa, da preverja uspešnost poslovanja na različnih koncih hkrati. Uspeh je odvisen od kombinacije dejavnikov, ki so povezani. Zato mora biti pristop k ocenjevanju poslovne uspešnosti holističen ter tak, da prikaže, kakšen bo učinek na celoten sistem, ob spremembi v katerokoli izmed komponent.

#### **1.4.1 Baldrige model**

V literaturi se pogosto pojavlja Baldrigev model (Baldrige Criteria for Performance Excellence), ki izhaja iz leta 1987 in je bil ustvarjen v ZDA. Baldrigev model je eden najbolj popularnih in najvplivnejših modelov zahodnih gospodarstev. Baldrigeva vodstvena odličnost je prispevala k dolgoročnemu povečanju učinkovitosti (ameriške) vlade (Porter, Tanner, 1996, str. 56). Okvir modela so uporabili v mnogih drugih državah, kjer podeljujejo nagrade za poslovno odličnost.

Baldrigev model temelji na enajstih ključnih področjih, ki so osnova za poslovne rezultate podjetja.

Za empirično preverbo v diplomskem delu sem razvila vprašalnik, ki je v prvi polovici vsebinsko povezan s poslovno odličnostjo, druga polovica pa je povezana s konceptom učeče se organizacije. Za prvi del vprašalnika sem za osnovo uporabila Baldrigev model za merjenje poslovne odličnosti. Ključna področja modela predstavlja 10 podstruktur, vsaka od njih pa ima različno število vprašanj.

Tabela 3: Enajst ključnih področji Baldrige modela

Področja	Pomen področja za podjetje
Usmerjenost h kupcu	Za podjetje je izjemnega pomena, da pozna trg na katerem deluje in hkrati tudi potencialno zanimive trge. V današnjem izjemo konkurenčnem okolju, podjetja stremijo k temu, da bi čim bolj zadovoljila želje kupcev.
Vodenje	Vrhni management mora postaviti jasne smernice, ki vključujejo tudi usmerjenost h kupcu. Razviti mora jasne in vidne vrednote ter visoka pričakovanja. Vodstvo mora s svojim sledenjem začrtanim smernicam, viziji in vrednotam, dati vzgled ostalim zaposlenim. Vodstvo mora odigrati pomembno vlogo pri razvoju kadrov in mora spodbujati participacijo in ustvarjalnost vseh zaposlenih. Taka motivacija se spodbuja z osebno vpletenostjo vodstvu v dejavnosti po celem podjetju.
Nenehno izboljševanje in učenje	Da bi podjetje bilo konkurenčno na dolgi rok, mora podjetje neprenehoma iskati napredek, ne samo v svojih proizvodih in storitvah, ampak tudi na področjih kot sta odzivnost in učinkovitost. Leta 1995 je bila ta kategorija prvič vključena v merila, ki jih morajo zadostiti podjetja, ki kandidirajo za nagrado, in je sprožila nemalo začudenja.
Participacija zaposlenih in učenje	Uspeh podjetja je odvisen od spretnosti in motivacije delovne sile v podjetju. Na čas in denar porabljen za razvoj zaposlenih preko aktivnosti kot so izobraževanja, možnost sodelovanja in razvoj kariere, je potrebno gledati kot na investicijo. Za odlična podjetja je pričakovano, da vodi politiko vodenja kadrov, ki je tesno povezana z operativno strategijo, ki zadeva samo poslovanje podjetja. Za podjetje je pomembno, da meri kategorije kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacijo, znanje in varnost.
Odzivnost podjetja	Doseg in obdržanje konkurenčne prednosti navadno pomeni povečanje zahtev za organizacijo. Pojavijo se večje zahteve glede krajšega časa razvijanja proizvodov, hitrejše dobave in večjo odzivnost storitev. Velik napredek glede odzivnosti pogosto vodi do poenostavljenih procesov.
Kakovost proizvodov in preventivna kontrola kakovosti	Strošek preprečevanja napak v fazi načrtovanja proizvodov ali pri izbiri blagovnih znamk v portfelj je lahko bistveno manjši kot odprava posledic, ki nastanejo pri slabih izdelkih ali nepravem naboru blagovnih znamk v portfelju.
Strateško planiranje; dolgoročen pogled na prihodnost	Zasledovanje cilja kot je na primer tržni vodja, zahteva močno orientacijo v prihodnosti in pripravljenost dolgoročno zavezati se deležnikom. Planiranje mora predvidevati veliko različnih sprememb, ki se lahko zgodijo v potrošnikovih preferencah.

Nadaljevanje tabele 3	
Področja	Pomen področja za podjetje
Vodenje glede na dejstva	Sistem vodenja mora bit zgrajen v okvirju meritev, informacij, podatkov in analiz. Merjenja naj bi izhajala iz strategije podjetja in naj bi vključevala vse ključne procese in izloške kot rezultate teh ključnih procesov. Podatki za boljše poslovanje bodo pokrivali veliko različnih tem. Podatki lahko tako vsebujejo merila za potrošnikovo zadovoljstvo, prodajne rezultate izdelka ali storitve, primerjave s konkurenti. Analiza podatkov je lahko narejena na več načinov, na primer s trendom, projekcijo, primerjavo ... Kakršna koli že je metoda analize, je bistvenega pomena, da z analizo dobimo neke informacije, ki izboljšajo poslovne rezultate.
Naklonjenost k sklepanju dolgoročnih partnerstev	Podjetja stremijo k dolgoročnim partnerstvom, da bi dosegla cilje, ki jih sama ne bi mogla. Taka dolgoročna partnerstva se navadno sklenejo z dobavitelji, kupci ali organizatorji izobraževanj.
Družbena odgovornost	Družbena odgovornost zajema veliko področji, vse od poslovne etike do varnosti in zaščite okolja. Vodenje organizacije v duhu družbene odgovornosti lahko vpliva tudi na druge organizacije, sploh v primeru, če želita podjetji postati dolgoročna partnerja.
Osredotočenost na rezultate	Sistem merjenja uspešnosti poslovnih rezultatov mora biti osredotočen na doseganje rezultatov. Rezultati naj bi bili uravnoteženi glede na deležnike: kupce, zaposlene, lastnike, partnerje in okolico.

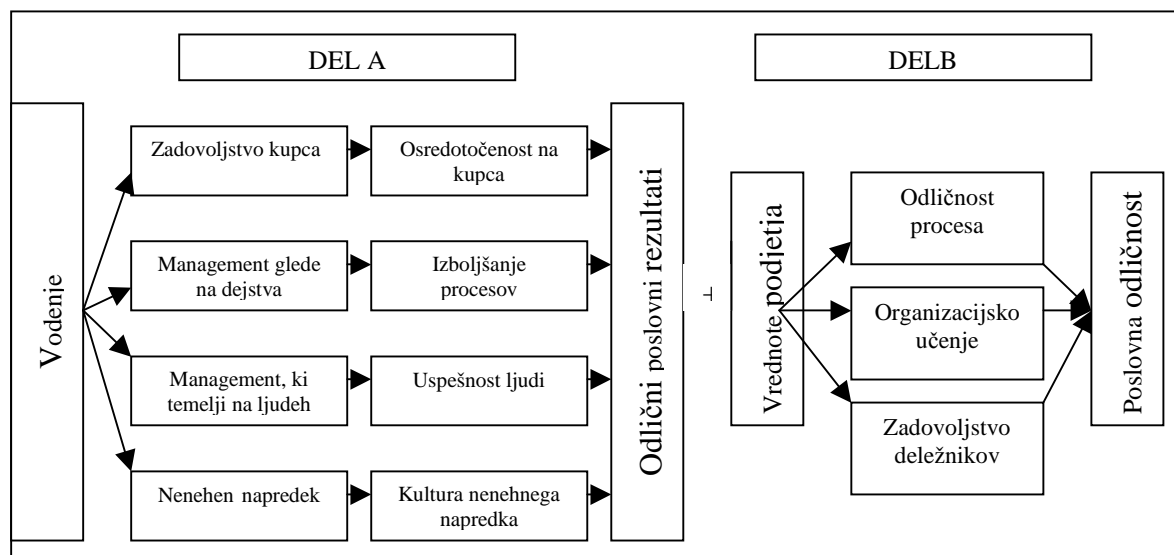
Vir: Porter, Tanner, 1996, str. 58-61.

V nadaljevanju sem predstavila še model Gopala Kanjija, ki temelji na modelu Kanji's Business Scorecard. Za empirično preverbo v diplomskem delu sem se odločila za Baldrige model, ki je na prvi pogled sicer manj natančen, saj se navadno na njegovi osnovi pripravi vprašalnik na petstopenjski ali sedemstopenjski Likertovi lestvici, Kanjijev model pa uporablja skalo od 1 do 100. Poudariti je potrebno, da gre tudi pri Kanjijevem modelu v osnovi za subjektivno oceno dimenzij. Kanjijev model sicer vsebuje tudi programsko rešitev s pomočjo katere kvalificiramo dimenzije, vendar gre vseeno za subjektivno ocenjene dimenzije.

#### 1.4.2 Model Kanji's Business Scorecard

Kanjijev sistem za merjenje poslovne odličnosti podjetja sestavlja deset dimenzij v delu A (Tabela 4, str. 11) in pet dimenzij v delu B (Tabela 5, str. 11). Dela A in B tvorita enoten okvir in morata biti oba povezana v meritveni sistem podjetja. Dela A in B sta v nadaljevanju predstavljena v tabelah 4 in 5.

Slika 1: Povezava dela A in B v merilnem sistemu Gopala Kanjija



Vir: Kanji, 2002a, str. 720.

Iz tabele 4 in 5 vidimo, da lahko podjetje dobi oceno do 100 točk za vsako dimenzijo. Pomembno pri ocenjevanju je, da zaradi holistične narave modela ne smemo izpustiti ali zanemariti nobene dimenzije.

Tabela 4: Kriteriji Kanjijevega merskega sistema poslovne odličnosti; del A

Kriterij	Odstotne točke uspešnosti
Vodenje	100
Zadovoljstvo kupca	100
Management po dejstvih	100
Osredotočenost managementa na zaposlene	100
Nenehen napredek	100
Osredtočenost na kupca	100
Izboljševanje procesov	100
Uspešnost zaposlenih	100
Izboljševanje kulture podjetja	100
Odličnost poslovanja	100

Vir: Kanji, 2002a, str. 720.

Tabela 5: Kriteriji Kanjijevega merskega sistema poslovne odličnosti; del B

Kriterij	Odstotne točke uspešnosti
Vrednote podjetja	100
Odličnost procesov	100
Učenje podjetja (organizational learning)	100
Zadovoljstvo deležnikov	100
Odličnost poslovanja	100

Vir: Kanji, 2002a, str. 722.

Končni rezultat je povprečje končne dimenzije dela A (Odličnost poslovanja dela A) in končne dimenzije dela B (Odličnost poslovanja dela B). Celoten del A pomeni notranji rezultat za podjetje, celoten del B pa zunanji rezultat deležnikov. Ker del B vsebuje različne deležnike, dobimo peto, zadnjo kategorijo dela B kot povprečje rezultatov posameznih deležnikov. Maksimalni možen rezultat je 1000; rezultat nad 600 v splošnem lahko obravnavamo kot dober in rezultat nad 800 kot odličen.

Okvir za izdelavo vprašalnika na temo poslovne odličnosti, lahko vzamemo tudi iz naslednje tabele.

Tabela 6: Kaj naj zajema vprašalnik o poslovni odličnosti

<p>Vrednote podjetja merijo obseg do katerega deležniki menijo, da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo in vizijo</li> <li>• Vrednote podjetja odsevajo skrb do vseh deležnikov.</li> <li>• Sta strategija in politika podjetja konsistentni z navedenimi cilji in nameni.</li> <li>• Vrednote podjetja spodbujajo sodelovanje med deležniki.</li> </ul>
<p>Odličnost procesov meri obseg do katerega deležniki menijo, da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodi nimajo napak in ostalih pomanjkljivosti in izkazujejo navedene značilnosti.</li> <li>• Storitve tečejo gladko in so oglaševanje.</li> <li>• Podjetje uporablja točne in zanesljive indikatorje uspešnega poslovanja.</li> <li>• Podjetje uporablja primerjave, da bi izboljšalo procese.</li> </ul>
<p>Učenje v podjetju meri obseg do katerega deležniki menijo, da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se novi in inovativni proizvodi in storitve redno pojavljajo.</li> <li>• Podjetje deluje kot partnerstvo deležnikov.</li> <li>• Podjetje ima kulturo, ki spodbuja stalni napredek in učenje.</li> </ul>
<p>Zadovoljstvo deležnikov meri obseg do katerega deležniki menijo, da podjetje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivno upošteva njihove potrebe in zahteve.</li> <li>• Učinkovito rešuje pritožbe.</li> <li>• Posreduje relevantne in zanesljive informacije.</li> <li>• Deluje etično.</li> </ul>
<p>Odličnost poslovanja meri obseg do katerega deležniki menijo, da podjetje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdržuje primerno vrednost za vložen denar.</li> <li>• Je gledano s finančnega vidika zdravo.</li> <li>• Vzdržuje dobro podobo.</li> <li>• Ima sloves kvalitetnega podjetja.</li> </ul>

Vir: Porter, Tanner, 1996, str. 66.

## **2 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

### **2.1 Definicije učeče se organizacije**

V zadnjih nekaj letih je več raziskovalcev kot edini način za doseganje trajne konkurenčne prednosti navedlo učenje. Poleg tega pa tudi, da bo prednost uspešne organizacije postala njena zmožnost učenja (Tsang, 1997, str. 73).

Učeče se organizacije so organizacije, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, kjer so novi vzorci mišljenja zaželeni in naravni, in kjer je svobodno vzpostavljena timska aspiracija in kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja (Senge, 1990, str. 7). Učeča se organizacija je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin (Dimovski, Penger, 2004, str. 8).

Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepoznava in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost in občutek za učinkovitost in izrazitost (Dimovski, Penger, 2004, str. 5). Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in koordinacijo preko vključevanja vseh v proces identifikacije problemov in razreševanje problemov, kar omogoča organizaciji neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti (Dimovski, Penger, 2004, str. 5).

Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, delegiranju moči zaposlenim (večjemu obsegu pooblastil), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi (Dimovski, Penger, 2004, str. 8).

Po Starkey, Tempest, McKinalay-u lahko učečo se organizacijo definiramo tudi glede na njene značilnosti.



Tabela 7: Prepoznavne lastnosti učeče se organizacije

Dimenzije	Lastnosti učeče se organizacije
Strategija	V učeči se organizaciji prevladuje učeči se pristop k oblikovanju celovite strategije.
Vodstveni stil managementa	Vodje raje prevzemajo tako imenovani tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo, se radi soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami iz okolja.
Politika odločanja	V učeči se organizaciji prevladuje participativni model stil sprejemanja odločitev; managerji tako kot vsi zaposleni neprestano sodelujejo pri sprejemanju odločitev ter hkrati stalno podajajo predloge za izboljšavo, za katere prejemajo tudi variabilne nagrade. Zaradi neposrednega stika prvolinijskega managementa s trgom, se v učeči se organizaciji zbirajo predlogi s strani tistih zaposlenih, ki so neposredno povezani s končnimi odjemalci. Pravimo, da management učeče se organizacije opolnomoči zaposlene za sprejemanje strateških odločitev.
Model odločanja	V učeči se organizaciji prevladuje decentralizacija procesa odločanja skozi celotno organizacijo.
Razvijalci in skrbniki sposobnosti	Značilno za učečo se organizacijo je, da posamezniki znotraj učečih se timov prevzemajo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti in zato sčasoma prehajajo v vlogo skrbnikov le-teh. Pobude za nove zahtevane sposobnosti ne prihajajo od vodstva, temveč jih samoučeči se timi sami razvijajo.
Ustreznost sistemov in struktur	Organizacijska struktura je prilagojena spremenjeni strategiji, le-ta podpira procesni tok ter sisteme. V klasični, funkcijsko organizirani integraciji ni moč udejanjiti modela učeče se organizacije, zato učeča se organizacija nima klasične funkcijske strukture.
Variabilna politika nagrajevanja	Je tisti ključni del področja ravnanja s človeškimi viri, ki omogoča s strani zaposlenih podajanje predlogov, pobude in razmišljanje o doprinosih tudi izven rednega delovnega časa.
Informacijska in telekomunikacijska tehnologija	Je ključna za oblikovanje učeče se organizacije, saj bodo zaposleni opolnomočeni in informirani, le v kolikor bodo imeli na voljo dostop do podatkov, ko jih bodo potrebovali.
Dolgoročna zavezanost	Člani učeče se organizacije bodo resno zainteresirani za kreiranje spodbud in iniciativ le v kolikor bodo osebno imeli dolgoročno zavezanost k razvoju organizacije, zato moramo temu prilagoditi sistem motiviranja in nagrajevanja.
Način dela	V učeči se organizaciji velja poseben način dela, to je skozi funkcijske time, medsebojna sodelovanja in razvijanja timskega učenja. Ni dovolj le učenje na ravni posameznikov, temveč se vzpostavlja način timskega učenja. Takšne time prepoznamo kot samousmerjajoče in samoučeče se time.
Učenje	Zaposlenim so podane možnosti za t. i. stalno učenje na osnovi izkušenj. V učeči se organizaciji se zaposleni stalno soočajo s prenosi tihih znanj.
Organizacijska kultura	Gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem podajanju in prenosu znanj.

Nadaljevanje tabele 7	
Dimenzije	Lastnosti učeče se organizacije
Cikli neprestanega učenja in samorazvoj	V učeči se organizaciji imajo zaposleni dane možnosti za neprestano izboljševanje, zaželeno je podajanje predlogov, poudarja se pomen samoučenja in samorazvoja.
Spodbujanje komuniciranja	Poteka preko dialoga in postavljanja vprašanj.
Neprestano eksperimentiranje	Dane so možnosti za razvijanje novih alternativ.
Na znanju temelječi informacijski sistemi	Organizacija ima izoblikovan celovit sistem za planiranje z viri (ERP), tako oblikovani podatki predstavljajo centralno banko podatkov in osnovo za proces poslovanja znanja.
Povezovalci z okoljem	To so tisti predstavniki, ki imajo stike z okoljem organizacije in tako skrbijo za medorganizacijsko povezovanje in spremljanje zunanjih spremenljivk organizacije.
Medorganizacijsko učenje	Učeča se organizacija ima razvit sistem notranjega učenja preko mrež in alians.
Delitev idej	Da bi stalno prilagajali proces končnemu porabniku, se v učeči se organizaciji razvijejo ideje vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja.

Vir: Starkey, Tempest, McKinalay, 2004, str. 618.

Izmed vseh naštetih opredelitev sem želela izpostaviti predvsem Sengejev pogled. Po njegovi definicije se je učeča organizacija: (1) Sposobna neprestano učiti, (2) je odprta za okolje, (3) ima željo po povečevanju sposobnosti učenja, (4) omenjeni trije dejavniki so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in za doseganje trajne dobičkonosnosti.

Pet elementov, ki jih Senge (1990) identificira kot ključne za približevanje k inovativni učeči se organizaciji so: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija, timsko učenje.

Tabela 8: Ključni elementi približevanja učeči se organizaciji

Elementi	Učinki v podjetju
Sistemsko mišljenje	Pripomore k temu, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.
Osebno mojstrstvo	Pomaga neprestano oblikovati in poglobljati osebno vizijo, združiti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odličnost vključuje veliko tehnik in načel ter jo sestavljajo trije pomembni elementi: osebna vizija, ustvarjalna napetost in zavezanost resnici.
Mentalni modeli	So temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni modeli posameznike povezujejo v obstoječ in podoben način razmišljanja ter reševanja problemov. Spremeniti jih in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti je mogoče samo, če so organizacije zadosti fleksibilne in odprte okolju.
Delitev skupne vizije	Posameznike v organizaciji usmerja ter jim daje energijo. Je vizija, ki se ji zaveže večina članov organizacije, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posamezniki verjetno ne bodo delovali v skladu s cilji organizacije (oziroma njihovo vedenje ne bo ustrezno). Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena. Zato morajo učeče se organizacije temu procesu posvečati posebno pozornost.
Timsko učenje	Opredelimo kot proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov. Proces temelji na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje postopkov, komunikacije in koordiniranih akcij.

Vir: Senge, 1990, str. 7-23.

Senge je opredelil sistemsko mišljenje kot temelj svoje teorije o učeči se organizaciji. Gre za povezavo ljudi in njihovo združevanje v teoriji in praksi. Sistemsko mišljenje vključuje sposobnost videnja in razumevanja celote in hkrati sposobnost preučevanja in povezovanja njenih sestavnih delov.

Za razliko od Sengeja, Watkins in Marsick (1996a, str. 4) svoj pogled na učečo se organizacijo predstavita s sedmimi komplementarnimi smernicami, ki naj bi usmerile organizacije, ki so privzele koncept učeče se organizacije. To so: nenehno ustvarjanje priložnosti za učenje, spodbujanje vedoželjnosti in dialog, spodbujanje sodelovanja in učenja v timu, vzpostavitev sistema, ki bo zajel znanje in ga predstavil drugim, opolnomočenje zaposlenih in spodbujanje kolektivne vizije, povezovanje organizacije z njenim okoljem,

uporaba vodij, ki so za vzgled zaposlenim in podpirajo učenje posameznikov, timov in celotne organizacije.

Model Watkinsa in Marsicka (1999, str. 10-11) poudarja tri glavne komponente: sistem nenehnega učenja na vseh nivojih; sistem je ustvarjen, da upravlja z znanjem; sistem vodi k bolj uspešnemu poslovanju organizacije kot celote. Zagovorniki koncepta učeče se organizacije namigujejo, da je to prevodnik, ki je potreben, da naprej na holističen način pridejo stališča, ideje in vrednote, s katerimi se morajo v zdajšnjih časih organizacije ubadati (Jones, Hendry, 1992, str. 58).

Jones in Hendry (1992, str. 58) trdita, da znaki, ki jih kaže organizacija – ki kaže jasno vizijo in poslanstvo ter se nenehno spreminja in neprestano uči – ne bodo za organizacijo imeli le komercialne vrednosti, marveč bodo pritegnili tudi najboljše kadre. Poleg tega naj bi taka organizacija dobila pečat zgledne organizacije, v smislu vodenja človeških virov, kar da velik poudarek na razvoj zaposlenih ter njihovega potenciala. Poleg tega organizacija premore tako politiko delovanja, da se bodo zaposleni začeli učiti in bodo na stvari gledali drugače.

V nasprotju z zagovorniki učeče se organizacije pa so nekateri mnenja, da je učeča se organizacija trenutna modna muha, ki se ne bo dolgo obdržala. Učeča se organizacija je recept, ki managerjem pomaga obdržati kontrolo med hitro spreminjajočimi se okoliščinami (Coopey, 1995, str. 202).

Kljub različnim perspektivam, ki obstajajo na temo učeče se organizacije, obstaja želja vedeti, ali take ideje in načini uresničevanja idej resnično ustvarijo bolj gibke organizacije, tako za zaposlene kot tudi za družbo, ali je ta koncept učeče se organizacije preprosto ena od vizij izobraževalnih idealistov, ki nimajo stika z realnostjo (Jones, Hendry, 1992, str. 58).

## **2.2 Merjenje učeče se organizacije**

Managerji že dolgo vedo, da, če nečesa ne moremo meriti, s tem ne moremo upravljati. Ta reč je resnica tako za učečo se organizacijo kot za katerikoli drug cilj, ki ga ima podjetje. Tradicionalno je bil koncept merjen z krivuljo učenja. Koncept izvira iz tridesetih let prejšnjega stoletja, ko so odkrili, da so stroški izdelave letalskega okvirja drastično padli pri izdelavi večjega števila kosov. Odkrili so tudi, da to drži tudi za druge panoge kot je ladjedelništvo, predelovanje nafte in elektronike.

Tabela 9: Primera krivulj izkušenj

Ime podjetja	Primeri iz prakse
Boston Consulting Group	Podjetja so razvila ideje o učenju na višjem nivoju v sedemdesetih. Naslonili so se na koncept krivulje učenja, vendar so bili mnenja, da se panoga kot celota srečuje s krivuljo izkušenj. Da bi uživala prednosti, ki so jih izkušnje prinašale, so podjetja bila primorana hitro povečati proizvodnjo, da bi z nižjo ceno premagala konkurenta v boju za kupce.
Boeing	Krivulje učenja in izkušenj se še vedno uporabljajo, še posebno v aerodinamiki, vojni industriji in elektroniki. Boeing ima na primer poznano krivuljo izkušnje za vsako delovno mesto v proizvodnji, z namenom lažjega spremljanja produktivnosti, ugotavljanja tokov dela ter lažjega določanja cene in marže za nova letala.

Vir: Garvin, 1993, str. 78-82.

Za podjetja, ki želijo postati učeče se organizacije, so ta merila nepopolna, saj se osredotočajo samo na izdelek (ceno ali stroške) in ignorirajo učenje, ki vpliva na konkurenčne spremenljivke kot je kakovost, dostava in novi proizvodi. Ta merila vsebujejo samo en dejavnik učenja (maksimalna količina proizvodnje) in ne upoštevajo možnosti učenja v zrelih panogah, kjer je izdelek razvit in obstaja možnost, da bo do učenja prišlo na račun novih tehnologij ali izziva, ki bo prišel od konkurentovega izdelka.

Kot odgovor na temo zrelih panog se je pojavila krivulja »polovice življenja«, ki jo je razvilo podjetje Analog Devices. Krivulja »polovice življenja« meri čas, ki je potreben za dosego 50 odstotnega napredka v določeni merski enoti. Krivulja »polovice življenja« je fleksibilna. V nasprotju s krivuljami izkušenj, ki merijo izločke jih ne omejujejo stroški in cena. Poleg tega so dobro orodje za primerjavo med skupinami.

Tudi krivulja »polovice življenja«, ima pomembno slabost: osredotočena je samo na rezultate. Za nekatere tipe znanja so potrebna leta, da se ga osvoji in to z vidnimi spremembami produktivnosti na dolgi rok. Ustvarjanje kulture popolne kakovosti, z razvijanjem novih pristopov k razvoju izdelkov, so težke spremembe v sistemu. Zaradi dolgih inkubacijskih dob, krivulje »polovice življenja«, ali kakršno koli drugo merilo, ki je osredotočeno samo na rezultate, ne zajame nikakršnega kratkoročnega učenja. Za ta namen je potreben drugačen okvir.

Organizacijskemu učenju navadno lahko sledimo skozi več faz, ki pa se prekrivajo. Prvi korak je kognitiven. Člani podjetja so izpostavljeni novim idejam, širijo svoje znanje in začnejo razmišljati drugače. Drugi korak je vedenjski. Tretji korak je izboljšanje poslovnih rezultatov s spremembami v vedenju, ki vodijo do merljivih rezultatov: boljše kakovosti, hitrejše

dostave, povečanja tržnega deleža ... Ker kognitivne in vedenjske spremembe tipično napredujejo v izboljšanje poslovanja, mora merjenje upoštevati vse tri vidike.

Ankete, vprašalniki in intervjuji so v ta namen zelo uporabni. Na kognitivnem nivoju se osredotočijo na odnos in globino razumevanja. So zaposleni resnično razumeli pomen usmeritev in timskega dela ali so jim te stvari še vedno nejasne? Na svetovnem sestanku tržnih managerjev je Ford prisotnim predstavil serijo hipotetičnih situacij, v katerih so bile pritožbe strank v nasprotju s kratkoročnimi cilji zastopnika ali podjetja in vprašal, kako bi se odzvali. Ankete kot je bila na primer ta, so prvi pristop proti spremembi pristopa in vedenja.

Da bi ocenili vedenjske spremembe, morajo biti ankete ali vprašalniki razdeljeni direktno zaposlenim. En dokaz tega je način v podjetju Domino's Pizza, kjer »skrivnostne stranke« kličejo z namenom, da bi preverile zavezanost managerja, da ustreže željam stranke. Druga podjetja k sodelovanju povabijo zunanje strokovnjake, ki se udeležujejo sestankov, opazujejo zaposlene med delom in potem poročajo, kaj so videli. V večih pogledih je ta način soroden Baldrigevi nagradi za poslovno odličnost, kjer je nekajdnevni obisk podjetja način za potrditev, da podjetje res posluje kot je navedlo v prijavnici.

Lahko bi rekli, da je končno tudi učenje našlo svoje mesto pri merjenju poslovnih rezultatov. Krivulja »polovice življenja«, ali druge mere uspešnosti poslovnih rezultatov so zagotovilo, da kognitivno učenje dejansko ustvari rezultate. Brez njih podjetje namreč ne bi imelo racionalnega razloga za investiranje v učenje in zagotovila, da učenje služi ciljem podjetja.

### **3 POVEZAVA POSLOVNE ODLIČNOSTI IN UČEČE SE ORGANIZACIJE**

#### **3.1 Kako doseči poslovno odličnost**

Danes se modeli poslovne odličnosti uporabljajo v več tisoč podjetjih različnih velikosti povsod po svetu, bodisi za samooceno ali kot orodje za razvijanje uspešnega poslovanja in poslovnih procesov. Modeli omogočajo samooceno in razkrijejo kriterije ali dejavnike poslovne uspešnosti ter hkrati jasno identificirajo močne in šibke strani podjetja, tako da lahko z uporabo primernih orodij podjetje zmanjša ali izniči razliko med obstoječim stanjem in vizijo.

Peters in Waterman (1982, str. 13-16) sta ugotovila, da se ameriška odlična podjetja (upoštevati je potrebno, da sta za vzorec vzela 62 ameriških podjetij, ki so imela dobre poslovne rezultate, seznam je v prilogi 9) držijo naslednjih osmih osnovnih pravil, da postanejo in ostanejo odlična:

1. Vodenje
2. Osredotočenost na kupca
3. Neodvisnost in podjetništvo
4. Produktivnost zaposlenih in management znanja
5. Vpletenost vodilnih in sledenje vrednotam

6. Drži se tistega v čemer si uspešen
7. Obvladana rast podjetja
8. Pravilo »mehko-trdno«

Vsaka točka (od zgoraj naštetih) je v povezavi z zaposlenimi (McKinsey, 1982, str. 3-4).

#### 1. Vodenje

V povezavi z vodenjem Peters in Waterman (1982, str. 120-155) poudarjata predvsem usmerjenost k dejanjem, komunikacijo v podjetju ter preprostost poslovanja in končno tudi pripravljenost za prerazporejanje virov. V povezavi z usmerjenostjo k dejanjem se pogosto pojavlja pojem fleksibilnost. Sam koncept ni nov, je pa očitno, da ga odlična podjetja razumejo in uporabljajo sebi v prid. Odlična podjetja hitro preidejo k dejanjem, ker je njihova organizacija fleksibilna (Peters, Waterman, 1982, str. 121).

Narava in uporaba komunikacije med vodstvom in zaposlenimi v odličnih podjetjih je povsem drugačna od komunikacije v povprečnih podjetjih. Odlična podjetja so velika mreže odprte neformalne komunikacije. Intenzivnost komunikacije je v odličnih podjetjih nezamenljiva s komunikacijo v povprečnih podjetjih. Peters in Waterman (1982, str. 127) sta prišla do spoznanja, da v 3M-u spodbujajo osebno komunikacijo, tako da ustanavljajo kakršnekoli klube v katerih se zaposleni, ne glede na mesto hierarhiji, skupaj posvečajo želenim dejavnostim. Pomemben dejavnik pri doseganju neformalnosti je tudi skrb, da management ne preživi preveč časa v pisarni, ampak se pridruži ostalim zaposlenim.

Poleg komunikacije, k prehodu od ideje do dejanj, pomaga tudi pripravljenost podjetja, da prerazporeja svoje vire. V ekipo da na primer nekaj inženirjev, nekaj tržnikov, nekaj finančnikov, odvetnika itn. To je še en pomemben korak na poti k poslovni odličnosti. Ekipe ne vsebujejo veliko članov in ker prihajajo člani iz različnih oddelkov se take skupine ne prikažejo v formalni organizacijski strukturi. Take skupine so osnovni sestavni deli odličnega podjetja.

V preteklosti smo si kot sestavne dele podjetij predstavljali oddelke, sektorje, divizije, vendar je to v današnjem okolju stvar preteklosti, saj morajo zaradi zunanjega okolja biti podjetja fleksibilna. Vogel (1985, str. 143-145) trdi, da je celotna poslovna in socialna kultura japonskih podjetij zgrajena okrog vodje oddelka in skupine osmih do desetih ljudi. Glaven sestavni del podjetja je skupina, ki ne čaka na navodila vodilnih ampak prevzame pobudo. Prava moč malih skupin se skriva v njihovi fleksibilnosti.

Pravi kontekst, ali bolj rečeno okolje vsebuje pravi pristop, primerno klimo in kulturo v podjetju, ki skupaj spodbujajo projektno naravnano okolje, ki pa ne sme biti kaotično in nestrukturirano. Kljub pomanjkanju formalnosti morajo še zmeraj obstajati skupni nameni in interesi, notranja tekmovalnost in napetost, ki naredijo kulturo podjetja stimulatивно.

Kar je pri odličnih podjetjih vidno tudi zunanjim opazovalcem je pripravljenost na sprejemanje storjenih napak, če se je podjetje s tem kaj naučilo ter pripravljenost za nadalje eksperimentiranje, ki se povezuje z usmerjenostjo k dejanjem. Zaradi svoje usmerjenosti k dejanjem se odlične organizacije učijo hitreje od birokratsko naravnanih, saj so v primerjavi z njim bolj fleksibilne.

Kritični dejavnik je okolje in pristop, ki spodbuja eksperimentiranje. Dejansko je poskušanje nadomestilo za natančne in poglobljene analize. Poskušanje deluje kot oblika poceni učenja za večino odličnih podjetij, navadno se izkaže cenejše in bolj uporabno kot na primer zapletena raziskava trga ali pazljivo planiranje zaposlenih (Peters, Waterman, 1982, str. 134-141).

K načelu preprostosti sodi tudi sledenje manjšemu številu finančnih kategorij, kar pomeni, da so tudi cilji in rezultati bolj pregledni. To seveda ne pomeni, da drugih podrobnih kategorij ne izračunavajo; vse kategorije so predmet stalnega nadzora, vendar nekatere niso tema v tekočih poročilih. Pri Emerson Electric mesečno poročajo samo o zalogah, dobičku in prodaji, ta poročila združijo na četrletno raven in končno na letno raven.

## 2. Osredotočenost na kupca in trg

Verjetno najbolj spregledana, zanemarjena osnova managementa, je biti blizu potrošniku oz. biti v stiku s potrošnikom, kar pomeni spoznati ali predvideti njegove želje in jih zadovoljiti. V mnogih podjetjih je kupec postal nek moteč osebek, katerega nepredvidljivo vedenje zmeraj uniči pazljivo zasnovane strateške cilje; poleg vsega zmeraj trmasto vztraja, da morajo stvari, ki jih je kupil delovati.

Dinah Nameroff (1980) je strnila tri osnovne teme o učinkoviti usmerjenosti k kupcem: intenzivna in aktivna vpletenost top managementa, neverjetna osredotočenost na kupce, in intenzivnost meritev povratnih informacij. Vrhnji management s svojim vedenjem služi za vzor, njihova zavezanost se začne s filozofijo podjetja. Po raziskavah Nameroffove je že del vizije in poslanstva namenjen storitvam. V veliko odličnih podjetjih je primarni cilj odličnost pri storitvah. Storitvam kot glavnemu cilju naj bi po ugotovitvah Nameroffove avtomatično sledila tudi dobičkonosnost. Ugotovila je tudi, da vrhnji management obravnavajo probleme s storitvami enako kot »prave probleme«, ki zaslužijo takojšnjo pozornost (Peters, Waterman, 1982, str. 165).

## 3. Neodvisnost in podjetništvo

Ob opazovanju poslovanja v izbranih odličnih podjetjih sta Peters in Waterman (1982, str. 200-234) ugotovila, da v odličnih podjetjih dopuščajo zaposlenim ustvarjalnost in jo tudi spodbujajo. Veliko ustvarjalcev v večini povprečnih podjetjih naleti na odpor zaradi drugačnega gledanja na stvari, gledanja na stvari iz drugačnega zornega kota, ki se marsikomu zdi nenavaden. Take posameznike v odličnih podjetjih cenijo in spodbujajo, saj vedo, da so pogosto ravno oni tisti, ki prispevajo dobre ideje.



#### 4. Produktivnost zaposlenih in management znanja

Upravljanje z znanjem identificira, poslo vodi in alocira znanje v podjetju, vključno z bazami podatkov, dokumenti in – kar je najpomembnejše – skritim strokovnim znanjem ter izkušnjami posameznih zaposlenih. Cilj upravljanja z znanjem je hiter in preprost dostop do vseh informacij, pri čemer se poudarja pomembnost medosebne komunikacije pred samim zajemanjem in shranjevanjem znanja.

Po Davenportu (2000) pa upravljanje z znanjem predstavlja serijo sistematičnih in urejenih akcij, ki se jih organizacija lahko posluži, da bi pridobila največjo vrednost iz znanja, ki ga ima. Znanje v tem kontekstu vključuje tako izkušnje in razumevanje ljudi v organizaciji, dokumente in poročila, ki se nahajajo v organizaciji, kot tudi dokumente in poročila, ki jih ima organizacija na voljo v zunanjem svetu.

Iz povedanega ni težko razumeti, zakaj se pojavlja potreba po zavestnem upravljanju z znanjem v podjetjih. Peter Drucker (1982, str. 54) trdi, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem, torej, kot bom natančneje opredelila kasneje, tista podjetja, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju, izkoristiti itd.

#### 5. Vpletenost vodilnih in sledenje vrednotam

Vse večja kompleksnost dela, vse pogostejše spremembe v naravi dela in vse večje nove zahteve zahtevajo nenehen razvoj zaposlenih, tako v smislu usposabljanja kot tudi notranje rasti. Večina odličnih podjetij organizira izobraževanje svojih kadrov kot eno izmed oblik nagrajevanja. Sem lahko štejemo ne samo seminarje in druge izobraževalne oblike, marveč tudi druge pristope kot so rotacija zaposlenih; zaposleni večkrat menjavajo svoje delo, s čemer širijo znanje in svoje znanje in izkušnje prenašajo po podjetju.

Skupno odličnim podjetjem glede vrednote razvoja kadrov v podjetju je, da se trudijo navdihniti tudi zaposlene v najnižjih slojih. Razvoj kadrov je v odličnih podjetjih vrednota, ki ji sledi tudi vodstvo. Razjasnitev sistema vrednot in navdihovanje zaposlenih sta največja prispevka, ki jih vodja lahko da svojim zaposlenim. Še več, to sta tudi največji skrbi v odličnih podjetjih .

#### 6. Drži se tistega, kar poznaš

Pri poslovanju podjetij pogosto prihaja do prevzemov, združitvev in skupnih vlaganj. Glede prevzemov in združitvev se gre zgledovati po odličnih podjetjih, ki se za uspešne prevzeme in združitve ravna po preprostem pravilu, ki se glasi: »Drži se tistega kar poznaš!«.

Podjetja, ki so se kljub širjenju poslovanja držala blizu svojega področja, so z združitvijo ali prevzemom veliko pridobila v primerjavi s konkurenti. Če gre za primer diverzifikacije, so bolj uspešna tista podjetja, ki ne gredo predaleč od svoje osnovne smeri. Pogosta napaka podjetij je, da se prehitro diverzificirajo in na koncu pristanejo na slabši poziciji kot pred

začetkom diverzifikacije, kar kaže praktično vsaka raziskava s tega področja. Johnson, ustanovitelj podjetja Johnson&Johnson prisega: «Nikoli ne kupite podjetja, ki ga ne znate voditi» (1980, str. 20).

Kako torej odlična podjetja širijo področje poslovanje? Odlična podjetja prav tako kupujejo podjetja, vendar se diverzificirajo počasi in poskusno. Lahko bi rekli, da se diverzificirajo v majhnih, obvladljivih korakih, ki zmanjšajo tveganje. Prav tako odlična podjetja za razliko od povprečnih podjetij, ki pogosto na neuspelem projektu predolgo vztrajajo, vedo kdaj odnehati

#### 7. Obvladana rast podjetja

Z rastjo podjetja pride do večje kompleksnosti, na katero se večina podjetij odzove z ustvarjanjem kompleksnih sistemov in struktur ter seveda najemanjem novih ljudi, ki skrbijo, da celoten sistem deluje. Taka rešitev ne gre dobro skupaj s podjetjem, ki naj bi ostalo fleksibilno, da bi se lahko spoprijemalo z vsakdanjimi izzivi poslovanja. Pojavi se vprašanje, kako se odlična podjetja temu izognejo.

Vsekakor na več načinov, vendar je vsem skupna osnovna preprostost oblike. Če preučimo odlično podjetje bolj podrobno zmeraj najdemo precej stabilno, nespremenljivo osnovo, ki jo vsi razumejo in od katere je kompleksnost poslovnega vsakdana obvladljiva. To osnovo zaznamujejo tudi jasno postavljene vrednote, ki pripomorejo k večji stabilnosti in hkrati tudi k večji preprostosti. Okrog jasno zastavljene osnove, so odlična podjetja zelo fleksibilna, da se lahko odzivajo na hitro spreminjajoče se okolje. Zaradi tipične enotne osnove, lahko gradijo majhne divizije ali enote. Podjetje se zaradi zgoraj naštetih lastnosti reorganizira bolj fleksibilno, pogosteje in bolj tekoče. Lažje se formirajo začasne oblike kot so na primer projektne ekipe.

#### 8. Pravilo »mehko-trdno«

Podjetja, ki se držijo pravila (loose-tight) imajo na eni strani rigidno kontrolo, na drugi strani pa dovoljujejo, pravzaprav želijo neodvisnost in podjetništvo ter inovativnost. To poteka preko sistemov vrednot.

Odlična podjetja ustvarijo za svoje zaposlene stimulatívna okolja, fleksibilno organizacijsko strukturo, slavijo ustvarjalce novih proizvodov, omogočajo posameznikom, ekipam in divizijam neodvisnost, dopuščajo eksperimentiranje s čemer vzbudijo vznemirjenje ob poskušanju novih stvari. Vse to kaže, da stvari počnejo sproščeno. Vendar hkrati označuje odlična podjetja tudi neverjetno trdno, kulturno usmerjeno delovanje. Večina jih ima rigidne vrednote. Usmerjenost k dejanjem poudarja izjemno komunikacijo in hitre povratne informacije; posledično nič ne zaide daleč od bistva. Če ima podjetje kvantificirane samo tri cilje, so rezultati teh ciljev dobro preverjeni.

### **3.2 Oblikovanje učeče se organizacije\***

Vodstvo podjetja, ki hoče organizacijo usmeriti k konceptu učeče se organizacije, mora upoštevati, da bo potrebno spremeniti nekatere dimenzije organizacije. Med osnovnih pet dimenzij, ki jih je potrebno spremeniti, štejemo: strukturo organizacije, naloge v organizaciji, sisteme, organizacijsko kulturo in strategijo podjetja.

Glede organizacijske strukture je bistven premik z vertikalne na horizontalno strukturo. Najbolj pogosta organizacijska struktura je tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh podjetja. Med funkcijskimi oddelki je sodelovanje v splošnem slabo, celotno podjetje pa upravlja vodstvo prek vertikalne hierarhije. Taka organizacijska struktura je lahko zelo uspešna, saj pospešuje učinkovito proizvodnjo in specializacijo veččin, hierarhija pa omogoča dober nadzor nad dogajanjem v podjetju. Ta struktura pa v hitro spreminjajočem se okolju postane preobremenjena in tako se vrhnji management ni več sposoben dovolj hitro odzivati na probleme ali priložnosti.

V učeči se organizaciji vertikalna struktura oddaljuje vrhnje managerje od tehničnega kadra. Organizacijska struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesih, manj pa na določenih funkcijah. Vertikalna hierarhija je opazno sploščena, maloštevilni vrhnji management pa se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami kot so finance ali človeški viri. Samousmerjeni timi so v učeči se organizaciji temeljna delovna enota. Meje med funkcijami skorajda ni zaradi dejstva, da time sestavljajo ljudje iz različnih funkcijskih področij.

Glede nalog v podjetju je za oblikovanje učeče se organizacije pomemben premik iz rutinskih nalog na opolnomočene vloge. V klasičnih, tradicionalnih podjetjih gre za opravljanje nalog, kot rečemo, ozko vnaprej opredeljenemu delčku celotne aktivnosti, ki se dodeli posameznemu zaposlenemu. V učečih se organizacijah zaposleni ne opravljajo nalog, ampak imajo vsak svojo vlogo v timu ali oddelku, pri čemer moramo upoštevati, da je vloge mogoče neprenehoma opredeljevati in prilagajati. V učečih se organizacijah obstaja malo pravil in procedur, znanje in nadzor pa imajo sami delavci. Managerji v takšni organizaciji zaposlene spodbujajo k reševanju problemov, pri čemer sodelujejo med seboj ali s poslovnimi partnerji.

Od formalnih sistemov nadzora do skupnih informacij. V novonastalih in majhnih organizacijah je komunikacija med zaposlenimi običajno neposredna in neformalna. Glavni vodje ponavadi delajo neposredno z zaposlenimi in tako sistem formalnega nadzora ni potreben. Z razvojem in rastjo organizacij se razdalja med vrhnjimi managerji in tehničnimi delavci poveča. Vodstvo organizacij pogosto oblikuje formalne sisteme kontrole, z namenom učinkovitega ravnanja z informacijami ter odpravljanja odklonov od postavljenih ciljev .

---

\* Celotno poglavje je povzeto po Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 21-25.

V učeči se organizaciji informacije služijo povsem drugačnemu namenu. Širjenje informacij po organizaciji omogoča delovanje organizacije na optimalni ravni. Koncept učeče se organizacije stremi k temu, da imajo vsi zaposleni kar se da popolne informacije, kar omogoča hitro odzivanje. Namesto uporabljanja informacij za nadzor nad zaposlenimi s strani vodstva, si vodstvo prizadeva da so ideje in informacije dostopne vsem v organizaciji. Učeče se organizacije prav tako delijo informacije s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, da bi se znanje povečalo, saj to pomeni uspeh za organizacijo.

Od konkurenčne strategije na strategijo sodelovanja. V tradicionalnih podjetjih vrhnji management razvija strategijo z načinom razmišljanja o najboljšem načinu odzivanja na konkurenco, o učinkoviti izrabi resursov in kako se spopadati s spremembami v okolju. V učeči se organizaciji pri oblikovanju strategije sodelujejo opolnomočeni zaposleni, saj so v nenehnem stiku s kupci, dobavitelji in lahko pomagajo identificirati potrebe in razviti rešitve, ki jih podjetje potrebuje, če želi biti odzivno na okolje. Organizacije sodelujejo med seboj, čeprav so si konkurenčne, z namenom, da bi našle najboljše možne načine učenja in prilagajanja.

Da bi se klasična organizacija približala konceptu učeče se organizacije, mora iz rigidne preiti na prilagodljivo organizacijsko kulturo. Kultura organizacije sama po sebi teži k ohranjanju starega in izogibanju novega, zato za večino podjetij obstaja veliko nevarnost, da kultura postane fiksna. To pomeni, da bi organizacije s tako fiksno kulturo sicer lahko bile uspešne v stabilnem okolju, vendar postanejo žrtve lastnega uspeha, ko se okolje začne dramatično spreminjati.

V učeči se organizaciji se spodbuja odprtost, enakost, neprekinjene izboljšave in spremembe. Zaposleni v podjetju se zavedajo celotnega sistema, skladnosti celote, medsebojnega vplivanja različnih delov organizacije in njihovo interakcijo z zunanjim okoljem. Poudarek na obravnavanju vsakogar ustvari klimo, v kateri imajo ljudje svobodo eksperimentiranja, prevzemanja tveganj in jim je dovoljeno delati napake, saj to spodbuja učenje. Managerji, ki želijo podjetje pripeljati bližje konceptu učeče se organizacije, imajo težko nalogo z ohranjanjem zelene stabilnosti, aktivnim spodbujanjem sprememb v smeri koncepta ter krmarjenje med redom in kaosom.

#### **4 EMPIRIČNA PREVERBA**

V tem poglavju diplomskega dela želim empirično dokazati, da obstaja pozitivna in močna korelacija med konceptoma poslovne odličnosti in učeče se organizacije. Podatke sem dobila preko vprašalnika, ki sem ga razdelila v dveh podjetjih in sicer v Impolu in Emoni Obali. Da bom v podjetju Impol zaprosila za sodelovanje, sem se odločila po pregledu njihove spletne strani, kjer sem ugotovila, da podjetje poudarja prvine, ki so značilne za učečo se organizacijo. Emono Obalo sem izbrala, kljub temu, da je v lanskem letu imela več milijardno izgubo, saj me je prepričala njihova strategija v kateri so prisotne prvine učeče se

organizacije. Podjetje se mi je iz raziskovalnega vidika zdelo zanimivo, saj so novo napisano strategijo začeli uresničevati lani in tako bi lahko morebitni boljši rezultati poslovanja pomenili, da sta koncepta učeče se organizacije in poslovne odličnosti povezana.

#### 4.1 Emona Obala d.d.

Skupina Emona Obala je vodilni veletrgovec in logistični operater v jadranski regiji.

Tabela 10: Osebna izkaznica podjetja Emona Obala

Firma:	Emona Obala trgovski sistem, d.d
Skrajšana firma:	Emona Obala d.d.
Naslov:	Pristaniška ulica 12
Poštna številka in kraj:	6000 Koper
Država:	Slovenija
Matična številka:	5158460
Identifikacijska številka za DDV:	SI94776890
Vložna številka:	10084500 pri Okrožnem sodišču v Kopru
Standardna klasifikacija dejavnosti:	51.900 Druga trgovina na debelo
Osnovni kapital družbe:	1.741.456.000,00 SIT
Kotacija delnic:	Ljubljanska borza, d.d., borzna kotacija pod oznako EOKG
Nominalna vrednost delnice:	1.000,00 SIT

Vir: Spletna stran Emone Obale, 2005.

Tabela 11: Emona Obala v številkah

Letni promet	13.367.747.000 SIT
Asortimentu	čez 6000 izdelkov
Število zaposlenih	320 zaposlenih

Vir: Spletna stran iBon, 2005.

Iz njihovega strateškega poslovnega načrta je razvidno, da dajejo pomen dejavnikom, ki so značilni za koncept učeče se organizacije in so prisotni tudi v gradnikih poslovne odličnosti. Emono Obalo sicer ne bi mogli šteti med poslovno odlična podjetja, saj so v lanskem letu imeli izgubo več kot tri milijarde tolarjev, od tega približno 300 milijonov iz tekočega poslovanja, preostali delež je bil večinoma posledica slabih poslovnih odločitev iz preteklosti.

Z vidika Emone Obale bo, po mojem mnenju, v prihodnosti zanimivo opazovati, ali bo s približanjem koncepta poslovanja učeči se organizaciji opazno izboljšanje poslovnih rezultatov. Iz podatkov iz bilance podjetja za prvo četrtino leta bi lahko rekli, da je bilo izboljšanje očitno. Ali obstaja možnost, da je za izboljšanje poslovnih rezultatov deloma zaslužno tudi prevzetje koncepta učeče se organizacije, bom preverila v nadaljevanju empiričnega dela.

## **4.2 Impol d.d.**

Impol se ukvarja s predelavo lahkih kovin, zlasti aluminija, v končne izdelke. Podjetje je delniška družba. Osnovni kapital družbe znaša 4.063.000.000,00 SIT. S povezanimi in pridruženimi družbami tvori poslovno skupino Impol. Družba Impol, industrija metalnih polizdelkov, d. d., Slovenska Bistrica, Partizanska 38, je vpisana v sodni register Okrožnega sodišča v Mariboru dne 19. 5. 1997 kot delniška družba s sklepom Srg. 96/01315, številka vložka 1/00460/00. Družba je razvrščena pod šifro dejavnosti 28.400, to je kovanje, stiskanje, vtiskovanje in valjanje kovin, prašna metalurgija.

Tabela 12: Impol v številkah

Letni promet v letu 2004	62.500.112.000 SIT
Proizvodnja v letu 2004	preko 100.000 ton izdelkov
Število zaposlenih	980

Vir: Spletna stran iBon, 2005.

V strategiji Impola najdemo zavezanost poslovni odličnosti in poudarjanje dejavnikov, ki so značilni za učečo se organizacijo, kar je bil tudi razlog, da sem se odločila, da te podatke podjetja uporabim v raziskavi.

## **4.3 Analiza povezave poslovne odličnosti in koncepta učeče se organizacije**

### **4.3.1 Vzorec**

V Emoni Obali sem vprašalnik razdelila 110 osebam, vrnjene sem dobila 103 vprašalnike, od tega sem tri izločila zaradi pomanjkljivo rešenih odgovorov. V Impolu sem od 110 razdeljenih vprašalnikov, dobila ustrezno rešen 101 vprašalnik. Vprašalnika sta v prilogi 1 in 2.

Demografski del ankete za podjetje Emona Obala je vseboval podatke o dolžini staža v podjetju, spolu, doseženi izobrazbi in starosti; vprašalnik je v prilogi 1. Od 101 vprašalnikov, ki sem jih dobila ustrezno rešenih je na demografski del vprašalnika odgovorilo 78 odstotkov vprašanih. V Impolu je samo 57 odstotkov vprašanih rešilo demografski del vprašalnika, kar očitno kaže na nezaupanje zaposlenih do vodstva podjetja.

V Impolu (upoštevani so odgovori vprašanih, ki so vprašalnik rešili v celoti) je 33 odstotkov vprašanih imelo končano četrto stopnjo izobrazbe, 41 odstotkov končano peto stopnjo

izobrazbe, 12 odstotkov vprašanih končano šesto stopnjo izobrazbe in 14 odstotkov vprašanih končano sedmo stopnjo izobrazbe. V Emoni Obali je 48 odstotkov vprašanih, (upoštevani so odgovori vprašanih, ki so vprašalnik rešili v celoti) imelo končano peto stopnjo izobrazbe, 14 odstotkov šesto in 38 odstotkov sedmo.

Glede starostne strukture je bilo v Impolu 28 odstotkov vprašanih starih od 21 do 30 let. 50 odstotkov vprašanih zaposlenih je bilo starih od 31 do 40 let., 12 odstotkov vprašanih je bilo starih med 41 in 50 let in 10 odstotkov je bilo starih 50 ali več let. Glede starostne strukture je bilo v Emoni Obali 19 odstotkov vprašanih starih od 21 do 30 let. 67 odstotkov vprašanih zaposlenih je bilo starih od 31 do 40 let., 9 odstotkov vprašanih je bilo starih med 41 in 50 let in 5 odstotkov je bilo starih 50 ali več let.

### **4.3.2 Vprašalnik**

Za pridobitev podatkov sem sestavila vprašalnik (priloga 1, 2), ki je sestavljen iz dveh vsebinskih sklopov. Kot je razvidno iz prilog, sem pripravila sem dve različici vprašalnika, saj sta podjetji iz različnih panog, zato vsa vprašanja ne bila primerna za obe podjetji. Prvi vsebinski del je razdeljen na 10 sklopov, ki imajo skupaj 31 vprašanj glede poslovne odličnosti. Zajeti sklopi izhajajo iz Baldrigevega modela. Drugi vsebinski del vprašalnika pa je razdeljen na 5 sklopov oziroma podstruktur, ki imajo skupaj 19 vprašanj na temo učeče se organizacije. Podstrukture učeče se organizacije, ki jih vsebuje vprašalnik so: jasno postavljena poslanstvo in vizija, zavzetost vodstva in opolnomočenje, eksperimentiranje, prenos znanja, timsko delo in skupinsko reševanje problemov. Vprašanja na temo poslovne odličnosti sledijo kategorijam v Baldrigevem modelu poslovne odličnosti (1996, str. 58-61). Vprašanja na temo učeče se organizacije so povzeta po Gohu in Richadsu, (2002, str. 582). Za vprašalnik sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico.

## **4.4 Analiza podatkov**

Podatke sem najprej analizirala s faktorsko analizo, izpisi so v prilogah 3 in 4. Zanesljivost dobljenih faktorjev za nadaljnjo analizo sem preverila s Cronbachovo  $\alpha$  (priloga 5 in 6) in jih nato analizirala s kanonično korelacijsko analizo, izpisi so v prilogah 7 in 8.

### **4.4.1 Faktorska analiza**

Faktorska analiza spada med metode zmanjšanja razsežnosti podatkov. Odkriti želi skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk in tako omogoči vpogled v osnovno strukturo podatkov. Cilj te metode je odkriti manjše število latentnih spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi želi pojasniti zveze med opazovanimi spremenljivkami (Rovan, 2005, str. 1). Faktorsko analizo sem izvedla s statističnim paketom SPSS 12.0. Uporabila sem metodo glavnih osi, ker je namenjena oblikovanju novih spremenljivk, ki predstavljajo linearne kombinacije opazovanih spremenljivk in ki pojasnijo čim večji del variabilnosti prvotnih spremenljivk.

Poleg metode glavnih osi je pogosto uporabljena metoda glavnih komponent. Metoda glavnih komponent ima za izhodišče kovariančno matriko, kljub vsemu poudarja pomen varianc. Pri faktorski analizi pa je poudarek na modelskem pristopu, pri čemer je vsaka spremenljivka predstavljena kot linearna kombinacija majhnega števila latentnih skupnih faktorjev in po enega specifičnega faktorja. Skupni faktorji določajo kovariance med opazovanimi spremenljivkami, medtem ko specifični faktorji vplivajo samo na variance opazovanih spremenljivk (Rovan, 2005, str. 1).

#### 4.4.2 Rezultati faktorske analize

Iz dobljenih rezultatov faktorske analize sem v prvi fazi za nadaljnjo analizo poslovne odličnosti izbrala faktorje, katerih lastne vrednosti so bile večje od 1, poleg tega sem upoštevala tudi smiselnost vsebinske interpretacije. Izbrani faktorji so prikazani v tabeli 13. Tako sem za nadaljnjo analizo podatkov o poslovni odličnosti izbrala 3 faktorje, ki pojasnijo pri podjetju Emona Obala 50,69 odstotka variance, kar se tiče poslovne odličnosti.

Tabela 13: Izbrani faktorji za poslovno odličnost.

##### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,729	37,835	37,835	11,222	36,200	36,200	6,696	21,599	21,599
2	2,051	6,615	44,450	1,537	4,957	41,157	4,278	13,801	35,399
3	1,933	6,237	50,687	1,382	4,460	45,617	3,167	10,217	45,617

Vir: Lasten izračun.

V nadaljnjo analizo učeče se organizacije za podjetje Emona Obala sem izbrala 4 faktorje, katerih lastne vrednosti so bile večje od ena, poleg tega so imeli smiselno vsebinsko razlago. Ti štirje faktorji pojasnjujejo 60,70 odstotka variance v zvezi z učečo se organizacijo in so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Izbrani faktorji za učečo se organizacijo.

##### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,958	36,622	36,622	6,509	34,257	34,257	5,317	27,982	27,982
2	1,901	10,003	46,625	1,367	7,195	41,452	1,746	9,189	37,172
3	1,437	7,566	54,190	,938	4,936	46,388	1,332	7,012	44,183
4	1,237	6,509	60,700	,639	3,361	49,749	1,058	5,566	49,749

Vir: Lasten izračun.

Za nadaljnjo analizo glede poslovne odličnosti podjetja Impol, sem prav tako upoštevala 3 faktorje, katerih lastne vrednosti so večje od 1 in imajo smiselno vsebinsko razlago. Ti trije



faktorji pojasnjujejo odstotka 47,40 odstotka variance za poslovno odličnost. Izbrani faktorji so prikazani v tabeli 15.

Tabela 15: Izbrani faktorji za učečo se organizacijo.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,680	34,452	34,452	10,126	32,664	32,664	6,770	21,839	21,839
2	2,109	6,803	41,255	1,580	5,098	37,763	4,154	13,400	35,239
3	1,905	6,147	47,401	1,335	4,305	42,068	2,117	6,829	42,068

Vir: Lasten izračun.

V tabeli 16 so prikazani trije faktorji, ki sem jih izbrala za nadaljnjo analizo učeče se organizacije v podjetju Impol. Lastne vrednosti izbranih faktorjev so bile večje od ena, poleg tega imajo faktorji smiselno vsebinsko razlago. Ti trije faktorji pojasnjujejo 51,60 odstotka variance v zvezi z učečo se organizacijo.

Tabela 16: Izbrani faktorji za poslovno odličnost.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,474	34,073	34,073	6,002	31,589	31,589	5,303	27,908	27,908
2	1,709	8,994	43,067	1,209	6,363	37,952	1,543	8,122	36,030
3	1,617	8,512	51,579	,964	5,076	43,028	1,330	6,998	43,028

Vir: Lasten izračun.

Za lažjo vsebinsko interpretacijo rezultatov sem pri analizi podatkov pri obeh podjetjih uporabila Varimax rotacijo, s katero poskušamo doseči takšno faktorsko strukturo, pri kateri ima vsaka opazovana spremenljivka visoko faktorsko utež (visok korelacijski faktor) glede na en faktor (Rovan, 2005, str. 7).

Faktorji, ki sem jih uporabila v nadaljnji analizi glede poslovne odličnosti uporabila za podjetje Impol so: (1) Strategija, (2) Vodenje, (3) Zavzetost vodstva za sklepanje dolgoročnih partnerstev. Za analizo učeče se organizacije so v nadaljnji analizi naslednji faktorji: (1) Upravljanje z znanjem, (2) Prenos znanja v timu in (3) Opolnomočenje. Faktorji, ki sem jih uporabila v nadaljnji analizi glede poslovne odličnosti za podjetje Emono Obalo so: (1) Strategija, (2) Odzivnost, (3) Vodenje. Za analizo učeče se organizacije so v nadaljnji analizi za Emono Obalo naslednji faktorji: (1) Upravljanje z znanjem, (2) Prenos znanja v timu, (3) Opolnomočenje ter (4) Vizija in poslanstvo, ki sta usmerjena k opolnomočenju in timske delu. Pri analizi podatkov za Emono Obalo se je izkazalo smiselno v nadaljnji analizi upoštevati še četrti faktor, ki prikazan v tabeli 15.

Prvi faktor glede poslovne odličnosti sem poimenovala Strategija. V prvem faktorju je v obeh podjetjih prisotna večina podstruktur, ki jih zajema poslovna odličnost. V podjetju Emona Obala so v ta prvi faktor vključene naslednje podstrukture: vodenje, neprestano učenje in napredek, participacija zaposlenih in razvoj, hiter odziv na spremembe, prave blagovne znamke, odzivanje na zahteve iz okolja in ustvarjanje dolgoročnih partnerstev. V Impolu je prvi faktor zajemal participacijo zaposlenih in razvoj, hiter odziv na spremembe, prave blagovne znamke, odzivanje na zahteve iz okolja in ustvarjanje dolgoročnih partnerstev. Tako je prvi faktor v obeh podjetjih faktor Strategija.

Tabela 17: Faktorji za vsebinski sklop poslovne odličnosti

Faktor	Impol	Emona Obala
Strategija	1	1
Vodenje	2	3
Zavzetost vodstva za sklepanje dolgoročnih partnerstev	3	
Odzivnost podjetja		2

Vir: Lasten izračun (priloga 3 in 4).

Prvi faktor glede učeče se organizacije je v obeh podjetjih zelo močen, ta faktor sem poimenovala Upravljanje z znanjem, saj ga povezujejo podstrukture, ki poudarjajo učenje v podjetjih. Te podstrukture so za podjetje Impol naslednje: vizija in poslanstvo, zavzetost vodstva za opolnomočenje, eksperimentiranje, in prenos znanja. V Emoni Obali je prvi faktor prav tako faktor Upravljanja z znanjem, zajema pa naslednji podstrukture: eksperimentiranje in prenos znanja. Drugi in tretji faktor sta enaka za obe podjetji. Drugi faktor sem poimenovala Prenos znanja v timu, tretji faktor pa Opolnomočenje. Za Emono Obalo je bilo smiselno uvesti še četrti faktor in sicer Vizija in poslanstvo usmerjena k opolnomočenju in timskega delu.

Tabela 18: Faktorji za vsebinski sklop učeča se organizacija

Faktor	Impol	Emona Obala
Upravljanje z znanjem	1	1
Prenos znanja v timu	2	3
Opolnomočenje	3	4
Vizija in poslanstvo usmerjena k opolnomočenju in timskega delu		2

Vir: Lasten izračun (priloga 3 in 4).

Pri Impolu je v prvem faktorju glede poslovne odličnosti prisotnih manj podstruktur kot pri podjetju Emona Obala in sicer nista prisotni podstrukture vodenje in neprestano učenje in napredek. Rezultat analize opozarja na potrebno izboljšanje v teh dveh podstrukturah. Za Impol bi izboljšanje bilo potrebno tudi na področju odzivnosti podjetja. Zanimivo je, da se pri Impolu podstruktura vodenje pojavi prvič šele v tretjem faktorju, v Emoni Obali se ta

podstruktura deloma pojavi že v prvem faktorju. Rezultat odraža mnenje o vodstvu, ki je bilo v času izvajanja ankete morda nekoliko pristransko zaradi ugodne rešitve problema okrog trenutne negativne publicitete, ki je bila namenjena upravi Emone Obale.

Zanimivo se zdi, da se pri Emoni Obali pojavi faktor Odzivnost podjetja, ne pojavi pa se faktor, ki bi zajemal portfelj blagovnih znamk. Glede na finančne rezultate lahko vprašamo, ali je izvor težav Emone Obale morda v portfelju blagovnih znamk. Precejšen del njihovih blagovnih znamk, glede na Boston Consulting portfeljsko matriko, v območju »krav«, kar pomeni, da gre za blagovne znamke, ki so na trgu dalj časa in da obenem nastopajo na izjemno konkurenčnih trgih. Imajo pa tudi precej blagovnih znamk, ki so v področju »vprašajev« in nekatera celo v območju »psov« (Podnar, 2004, str. 14).

Ob primeru neuravnoveženega portfelja poslovnih področij nekega podjetja govorimo takrat, ko ima takšno podjetje večino svojih poslovnih področij v območju »psov« in v polju »vprašajev«. Takšno podjetje se običajno obnaša tako, da pridobljena denarna sredstva uporablja za investicije v zvezi z vsemi vprašaji, vendar so investicije za vsako takšno SPE običajno premajhne, kar pomeni, da podjetje relativno vse bolj zaostaja za konkurenti, zato bodo v nekaj letih vse njegove SPE zašle v polje »psov« (Pučko, 2003, str. 146).

Od modelov, ki testirajo zanesljivost podatkov, sem izbrala Cronbach model, ki je model notranje konsistentnosti in temelji na povprečni notranji korelaciji (priloga 5 in 6). Cronbachovo  $\alpha$  sem izračunala za faktorje, ki so vsebovali več kot eno podstrukturo. Vsi koeficienti za faktorje pri Emoni Obali in tudi pri Impolu so bili precej višji od 0,50. Tako sem vse faktorje iz tabel 12 in 13 vključila v nadaljnjo analizo.

#### **4.4.3 Kanonična korelacijska analiza**

Za odgovor na raziskovalno vprašanje, ali je učeča se organizacija pot do poslovne odličnosti, sem izbrala kanonično korelacijsko analizo. Kanonična analiza se mi je zdela primernejša od modela strukturnih enačb, saj je bil cilj oceniti splošno povezanost koncepta učeče se organizacije s konceptom poslovne odličnosti in ne ugotavljanje vzročnih razmerij. Poleg tega model strukturnih enačb zahteva bolj izpopolnjena merila za analizo podatkov kot sem jih imela na voljo.

Kanonična korelacijska analiza je tehnika za ugotavljanje povezanosti med dvema nizoma spremenljivk (Stevens, 1996). Vodilo te analize je, razviti linearno kombinacijo iz vsakega niza spremenljivk (odvisnega in neodvisnega) na način, ki maksimizira korelacijo med nizoma spremenljivk. Primarni cilj empirične analize je bil empirično preveriti, ali obstaja korelacija med podstrukturami, značilnimi za poslovno odličnost in postrukturami, značilnimi za učečo se organizacijo. Kanonična korelacijska analiza poskuša odkriti in kvantificirati povezanost med dvema množicama spremenljivk. Osnova za to so dvojice novih spremenljivk – kanonične variate, tvorjene kot linearne kombinacije prvotnih spremenljivk, po ena iz prve

in po ene iz druge množice spremenljivk. V prvem koraku se določi tista dvojica kanoničnih variat, ki ima največji korelacijski koeficient med vsemi mogočimi dvojicami kanoničnih variat. V drugem koraku se določi naslednja dvojica kanoničnih variat, takšna, ki ima največji korelacijski koeficient med vsemi tistimi dvojicami korelacijskih variat, ki so nekorelirane s prvo dvojico. Bivariatni korelacijski koeficienti, izračunani na podlagi dvojic kanoničnih variat, se imenujejo *kanonični korelacijski koeficienti*.

Kanonično analizo sem naredila s proceduro MANOVA s statističnim paketom SPSS 12.0. Programski paket SPSS ima sicer dva programa za kanonično analizo, oba pa sta na voljo samo s sintakso, in sicer SPSS MANOVA in SPSS CANCORR makro. Popolna kanonična analiza je mogoča z uporabo SPSS MANOVA, ki v izpisu prikaže uteži, odstotke variance, ostanke in še veliko več. Problem pri SPSS MANOVI se pojavi pri interpretaciji rezultatov, saj MANOVA ni posebej razvita za kanonično analizo in ima nekoliko nejasne oznake.

Kanonična analiza z uporabo MANOVE imenuje odvisne (DVs) spremenljivke in drug set spremenljivk »covariates«; vidimo lahko, da ne vsebuje neodvisnih spremenljivk (IVs). Kljub temu, da SPSS MANOVA izvede celotno kanonično analizo, ne izračuna rezultatov kanoničnih parov na posamezni strani, kakor tudi ne ponudi multivariantnih grafikonov.

Za prvo vrsto spremenljivke sem vzela osem faktorjev, ki sem jih dobila s faktorjsko analizo. Druga vrsta spremenljivk pa so kompozitni faktorji, ki so bili rezultat metode glavnih osi, s katero sem prvotno analizirala podatke. Vrednost kompozitnega faktorja je izračunana za vsak faktor za vsakega posameznika. Vrednost kompozitnega faktorja se izračuna kot povprečje vseh spremenljivk v faktorju (Baloglu, Weaver, McCleary, 1998, str. 161).

#### **4.4.4 Rezultati kanonične analize**

V tabeli ANOVA (izpisa v tabelah 19 in 20 ter v prilogah 7 in 8) so alternativni testi statistične značilnosti. Navadno je to Wilksova  $\lambda$  ki testira statistično značilnost prve kanonične korelacije. Če je  $p < 0,05$ , kar v tem primeru je, sta seta spremenljivk primerna, da ju analiziramo z metodo kanonične korelacije. Ta test ugotavlja statistično značilnost prve kanonične korelacije, vendar ne nujno tudi druge in vseh naslednjih. Če prva kanonična korelacija ni statistično značilna, tudi vse naslednje ne bodo. Za obe podjetji je bil test pozitiven, kar pomeni, da so podatki primerni za analizo z izbrano metodo kanonične korelacije.

Razmerje lastnih vrednosti je razmerje, s katerim si pomagamo pri razlagi treh kanoničnih korelacij, ki izhajajo iz podatkov. Kot navadno je prva kanonična korelacija precej pomembnejša od ostalih. Tudi v teh podatkih vidimo, da za prvo kanonično korelacijo neodvisne spremenljivke pojasnijo kar 62,4 odstotka variance odvisnih spremenljivk, kar kaže na srednje močno korelacijo. S tem smo dokazali, da za podjetje Impol velja, da je učeča se organizacija v zelo močni korelaciji s poslovno odličnostjo. Tudi za podjetje Emona Obala,

smo prišli do enakega sklepa. Spet je bila prva kanonična korelacija precej pomembnejša od ostalih. Iz izpisa je razvidno, da za prvo kanonično korelacijo neodvisne spremenljivke pojasnijo kar 71,8 odstotka variance, kar spet kaže na izjemno močno korelacijo med spremenljivkami poslovne odličnosti in učeče se organizacije. Na podlagi dobljeni rezultatov za obe podjetji zaključujem, da zbrani empirični podatki ponujajo podporo trditvi, da je učeča se organizacija pot k poslovni odličnosti.

Glede povezanosti faktorjev in močjo korelacije s kanoničnima spremenljivkama, ki sta bili statistično značilni, lahko trdim naslednje: vsi faktorji, tako tisti, ki bi jih vsebinsko lažje uvrstili k poslovni odličnosti kot tudi tisti, ki vsebinsko bolj spadajo v koncept učeče se organizacije, imajo visoke korelacijske koeficiente, kar kaže na močno korelacijo tako med faktorji kot tudi s kanoničnima korelacijskima spremenljivkama.

Tabela 19: SPSS izpis za podjetje Impol

```

* * * * * A n a l y s i s   o f   V a r i a n c e  -- design  1 * * * * *
*
EFFECT .. WITHIN CELLS Regression
Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = -1/2, N = 46 1/2)

Test Name          Value   Approx. F Hypoth. DF   Error DF   Sig. of F

Pillais            ,98257   15,74762     9,00     291,00     ,000
Hotellings         2,13337  22,20289     9,00     281,00     ,000
Wilks              ,24955   19,76552     9,00     231,36     ,000
Roys               ,62431

-----
Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.   Eigenvalue      Pct.   Cum. Pct.   Canon Cor.   Sq. Cor

          1         1,662      77,893     77,893         ,790         ,624
          2          ,383      17,964     95,857         ,526         ,277
          3          ,088       4,143    100,000         ,285         ,081
-----
Dimension Reduction Analysis

Roots      Wilks L.          F Hypoth. DF   Error DF   Sig. of F

1 TO 3      ,24955   19,76552     9,00     231,36     ,000
2 TO 3      ,66424   10,89520     4,00     192,00     ,000
3 TO 3      ,91880    8,57260     1,00      97,00     ,004

```

Vir: Lasten izračun, (priloga 7).

Tabela 20: SPSS izpis za podjetje Emona Obala

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 \* \* \* \* \*

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 46 )

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	1,05028	12,92831	12,00	288,00	,000
Hotellings	2,96831	22,92191	12,00	278,00	,000
Wilks	,19411	17,80715	12,00	248,99	,000
Roys	,71788				

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	2,545	85,726	85,726	,847	,718
2	,335	11,288	97,014	,501	,251
3	,089	2,986	100,000	,285	,081

Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F	
1 TO 3	,19411	17,80715	12,00	248,99	,000
2 TO 3	,68804	6,50976	6,00	190,00	,000
3 TO 3	,91857	4,25512	2,00	96,00	,017

Vir: Lasten izračun, (priloga 8).

## SKLEP

Teoretični del diplomskega dela je nakazal, da sta koncepta poslovne odličnosti in učeče se organizacije povezana, saj gre pri približevanju h konceptu učeče se organizacije, tudi za doseganje dejavnikov, ki jih avtorji smatrajo za odločilne za doseg poslovne odličnosti. Tako bi lahko rekli, da podjetje obvladuje dejavnike učeče se organizacije in se hkrati približuje konceptu poslovne odličnosti, saj gre za sorodne dejavnike. Teoretični del diplomskega dela je povezal koncepta učeče se organizacije in poslovne odličnosti.

Izvedena empirična analiza povezuje merila, ki merijo poslovno odličnost z nefinančnega vidika, da bi lahko na drugačen način predstavili povezanost med poslovno odličnostjo in učečo se organizacijo. Dejstvo, da finančnih kazalcev pri analizi poslovne odličnosti nisem upoštevala, je v skladu z novejšimi načini ocenjevanja poslovne odličnosti, ki poudarjajo, kako pomembno je zajeti nefinančni vidik poslovanja podjetja.

Dajanje večje teže nefinančnemu vidiku me je spodbudilo, da sem v empirično raziskavo vključila Emono Obalo, saj se je pri Emoni Obali ponudila izjemna priložnost opazovanja, ali je mogoče, da je privzem koncepta učeče se organizacije vplival na poslovne rezultate. Glede na to, da je bila korelacija med konceptoma močna in pozitivna, lahko rečem, da je moj odgovor na raziskovalno vprašanje pritrdilen; učeča se organizacija je pot do poslovne odličnosti za proučevani primer. Hkrati pa menim, da je vsekakor potrebno korelacijo med konceptoma natančneje proučiti, za kar pa bo potrebno longitudinalno spremljanje podjetja.

Podjetji rezultate analiz lahko uporabita kot pomoč pri prihodnjem oblikovanju strategije, saj rezultati analiz kažejo, kje so šibkosti podjetji oziroma kam je potrebno usmeriti pozornost pri reševanju problemov in nadaljnjem usmerjanju strategije ter politik delovanja. Glede na rezultate iz raziskav bi lahko rekla, da sta obe podjetji blizu konceptu učeče se organizacije. Zavedati se moramo, da nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije, klub temu, da so se mnoge današnje konkurenčne organizacije usmerile k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega dinamičnega sistema (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 25).

Kljub kritikam, je koncept učeče se organizacije le eden izmed tistih, ki obljublja novost v izobraževalnih priložnostih, lahko predvidevamo, da bo koncept sprejelo še več podjetij. Iz empirične perspektive so potrebne raziskave, ki bodo bolj konkretno naslavljale vodenje, razdelitev moči v podjetju in kontrolo ter dejavnike, ki pripeljejo podjetja, da so pripravljena spremeniti strategijo v smeri učeče se organizacije. Povečan poudarek na poučevanje posameznika, tima ter prakse učenja, ki jo ima posamezna organizacija, je stimuloval zanimanje za koncept učeče se organizacije. Kljub temu, da je koncept že dobro uveljavljen, se še vedno razvija (Leitch, Harrison et al., 1996, str. 31-44).

Med pisanjem diplomskega dela sta se pojavili dve večji omejitvi. Prva je bila iskanje podjetij, ki so bila pripravljena omogočiti možnost pridobivanja podatkov preko vprašalnikov. V enem izmed podjetij so kot razlog, zakaj ne želijo sodelovati pri raziskavi, navedli, da izvajanje ankete, pomeni motnjo v delovanju sistema in da bo to preveč zmotilo delo zaposlenih. V drugem podjetju so trdili, da bodo v podjetju sami kmalu izvajali podobno anketo in da bi dve anketi, v razmaku nekaj mesecev zmedli zaposlene, saj bi ti verjeli, da uprava podjetja pripravlja večje spremembe, kar bi utegnilo zmanjšati učinkovitost zaposlenih.

Kot omejitev se je pojavilo tudi pomanjkanje podatkov v demografskem delu ankete pri podjetju Impol. Veliko vprašalnikov je bilo rešenih na način, da je kateri od podatkov manjkal, pri čemer sem dobila vtis, da se zaposleni bojijo, da bo vodstvo preko kadrovske službe ugotovilo, kdo je podal kakšno mnenje. Vsekakor bi tu lahko ugotavljali, kakšen je odnos zaposlenih do vodstva in v obratni smeri.

Kot omejitev diplomskega dela bi navedla še, da dobljenih rezultatov ni mogoče posplošiti na druga podjetja, kar je slučaj z vsemi raziskavami na ravni manjšega števila podjetij. V prihodnosti bo smiselno izvesti tovrstno anketo še na primerih drugih podjetij, iz drugih okolij, držav, velikosti in panog, da bi lahko opazovali vplive vseh teh spremenljivk. Prav tako bi bilo smiselno podjetja opazovati longitudinalno, da vidimo ali obstaja dinamična komponenta v spremljanju obravnavanih pojavov.



# LITERATURA

1. Argyris C., Schon D. A.: Organizational Learning. Reading : Addison Wesley, 1978. str. 305 .
2. Baloglu S., Weaver P., McCleary K.W.: Overlapping product-benefit segments in the lodging industry: A canonical correlation approach. International Journal of Contemporaray Hospitality Management, Hong Kong, 10(1998), 4, str. 159-166.
3. Burton J.A.: Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy. Oxford : Oxford University Press, 1999. 248 str.
4. Camp Robert C.: Benchmarking; The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press. 1989. 299 str.
5. Craig K. Enders: Performing Multivariate Group Comparisons Following a Statistically Significant MANOVA. Miami : School of Education, University of Miami; Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 36(2003), 1, str. 40-56.
6. Davenport T. H., Prusak L.: Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston : Harward Business School Press, 2000. 197 str.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Creating The Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework: Conceptual Model Of Slovenian Enterprises. The 2004 European College Teaching & Learning and Applied Business Research Conferences, Edinburgh, Scotland, June 14-18, 2004. Program and proceedings. Littleton : The Ciber Institute, 2004, str. 17.
8. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Virtual Management: A Cross Section of the Management Process Illustrating Its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading And Controlling in a New Era Organization. Journal of Business & Economic Research, Littleton, 1(2003), 10, str. 27-36.
9. Dimovski Vlado: Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis. Doctoral Disertation. Cleveland : Cleveland University, 1994. str. 180
10. Drucker P.: The Age of Discontinuity. New York : Harper in Row. 394 str.
11. Fiol C. M., Lyles M. A.: Organizational learning. Academy of Management Review, Mississippi State, 10(1985), 4, str. 803-813.
12. Garvin David A.: Building a learning organization. Harvard Business Review, Boston, 71(1993), 4, str. 78-82 .
13. Goh S., Richards G.: Benchmarking the Learning Capability of Organizations. European Management Journal, London, 5(1997), 5, str. 575-583.
14. Goh, S.: Benchmarking the learning capability of organizations. European Management Journal, London, 15(1997), 5, str. 575-583.
15. Gulliver Frank R.: Post-Project Appraisals Pay. Harvard Business Review, Boston, 65(1987), 2, str. 128-132.
16. Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard: The Organizations of the Future. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1997. str. 397.

17. Howard Robert: The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire. *Harvard Business Review*, Boston : 70(1992), 5, str. 106-121.
18. Ikujiro Nonaka: The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, Boston : 69(1991), 6, str. 97-104.
19. Jones A. M., Hendry, C.: The learning organization: A review of literature and practice. London : The HRD Partnership, 1992, str.62.
20. Kanji Gopal: Business Excellence: Make it happen. *Total Quality Management*, Abingdon, 13(2002), 8, str. 1115-1124.
21. Kanji Gopal: Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, Abingdon, 9(1998), 7, str. 633± 643.
22. Kanji Gopal: Business Excellence through customer. *Total Quality Management*, Abingdon, 11(2000), 7, str. 979–998 .
23. Kanji Gopal: Forces of Excellence in Kanji's Business Excellence Model. *Total Quality Management*, Abingdon, 12(2001), 2, str. 259± 272.
24. Kanji Gopal: Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, Abingdon, 12(2001a), 7-8, str. 898–905.
25. Kanji Gopal: Measuring customer satisfaction: Evidence from Hong Kong retail banking industry. *Total Quality Management*, Abingdon, 12(2001b), 7-8, str. 939- 948.
26. Kanji Gopal; Performance measurement system. *Total Quality Management*, Abingdon, 13(2002a), 5, str. 715- 728.
27. Leitch C. et al.: Learning organizations: The measurement of company performance. *Journal of European Industrial Training*, Bedford, 1996, 20(1), 1, str. 31-44.
28. Maidique Modesto A., Zirger Billie Jo: The New Product Learning Cycle. *Research Policy*, Amsterdam, 14(1985), 6, str.299-313.
29. Marsick V. J., Watkins K. E.: Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Aldershot : Gover, 1999. str. 222.
30. Miles R., Snow C: The New Networked Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, New York, 23(1995), 4, str. 41.
31. Nameroff D.: Service Delivery Practices and Issues in Learning Consumer Service Business: A Report to Participating Companies. New York : New York Citibank, 1980.
32. Peters Thomas J., Waterman Robert H.: In search of excellence: Lessons from America's best-run companies, New York : Warner Books, Harper & Row, 1982, 360 str.
33. Porter in Tanner: Assessing Business Excellence. Oxford : Butterworth-Heinmann, 1996, str. 278.
34. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. Str. 557.
35. Schank Roger, Childers Peter: The Creative Attitude. New York : Macmillan, 1988, str. 372.
36. Senge P. M.: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management review*, 32(1990), 1, str. 7-23.
37. Senge P. M.: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. London: Random House; 1990; str.424.

38. Sharma Subhash; Applied multivariate techniques. New York : J.Wiley, 1996, 493 str.
39. Stata Ray: Keep Learning. Boston : Harvard Business Review; 71(1993a), 5, 190 str.
40. Stata Ray; Building a balanced scorecard: Boston : Harvard Business Review; 71(1993), 5, str. 138.
41. Stevens J.: Applied multivariate statistics for the social sciences (3rd ed.): Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates. Str. 659.
42. Tsang, E. W. K.: Organizational learning and the learning organization. A dichotomy between descriptive and prescriptive research. Human Relations, New York, 50(1997), 1, str. 73-89.
43. Vogel V.: Japan as number one: lessons for America. New York : Harper and Row, 1985, str. 272.
44. Watkins K. E., Marsick, V. J.: Adult educators and the challenge of the learning organization. Adult Learning, Washington, 1(1996), 7, str. 18-20.
45. Watkins, K. E., Marsick, V. J.: In action: Creating the learning organization. Virginia: American Society for Training and Development. 1996a. 288 str.
46. Watkins, K. E., Marsick, V. J.: Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco : Jossey-Bass. 1993, 298 str,
47. Watkins, K. E., Yang, B., Marsick, V. J.: Measuring dimensions of the learning organization. Proceedings of the 1997 Annual Academy of Human Resource Development Conference, Torraco : 1997, str. 543-546.
48. Watson Mike: An Excellent Journey. New Zealand Management, Auckland, 50(2003), 9, str. 14.
49. Yang B., Watkins K. E., Marsick, V. J.: Examining construct validity of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Torraco : Proceedings of the 1998 Annual Academy of Human Resource Development , 1998.

## **VIRI**

1. Slovenian Institute for Learning Enterprises (2003–2004): Internal Papers and Frameworks. [URL: <http://www.i-usp.si/eng/>], april 2005.
2. Malhotra Yogesh: Organizational Learning and Learning Organization: An Overview. [URL: [www.brint.com/papers/orglrng.html](http://www.brint.com/papers/orglrng.html)]. 1996.
3. Spletna stran Impola: [URL: <http://www.impol.si/>], maj 2005.
4. Spletna stran Emone Obale: [URL: <http://www.emonaobala.si/>], maj 2005.
5. Annual Report 1980. New Brunswick : Johnson&Johnson: 1980.
6. Podnar K.: Gradivo za izobraževanje produktnih vodij za Emono Obalo. Ljubljana, Emona obala, 2004.
7. Rovan Jože: Zapiski s predavanj Statistika3. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005.
8. Spletna stran iBon: [URL: <http://www.ibon.com/>], maj 2005.

# **PRILOGE**

## Kazalo prilog

Priloga 1: Vprašalnik za podjetje Impol.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za podjetje Emona Obala .....	4
Priloga 3: Izpis SPSS – faktorska analiza – Impol.....	10
Priloga 4: Izpis SPSS – faktorska analiza – Emona Obala .....	17
Priloga 5: Cronbachov test zanesljivosti – Impol.....	22
Priloga 6: Cronbachov test zanesljivosti – Emona Obala .....	22
Priloga 7: Izpis SPSS – kanonična korelacijska analiza – Impol.....	23
Priloga 8: Izpis SPSS – kanonična korelacijska analiza – Emona Obala.....	28
Priloga 9: Seznam odličnih podjetij, ki sta jih za raziskavo dejavnikov poslovne odličnosti uporabila Peters in Waterman .....	34

## Priloga 1: Vprašalnik za podjetje Impol

### VPRAŠALNIK

**A. Ocenite v kakšni meri veljajo naslednje trditve z zvezi s poslovno odličnostjo v primeru vašega podjetja.**

		1=sploh ne drži, 2=ne drži, 3=niti drži niti ne drži, 4=drži, 5=popolnoma drži
<b>A. I.</b>	<b>Kvaliteta usmerjena k kupcu</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
1.	Podjetje se dovolj osredotoča na potrebe in zahteve kupcev ter dobaviteljev	1 2 3 4 5
2.	Podjetje dovolj pozornosti posveča predvidevanju potreb kupcev v prihodnosti.	1 2 3 4 5
3.	Podjetje dovolj pozornosti posveča predvidevanju potreb kupcev v prihodnosti.	1 2 3 4 5
4.	Tržni deleži blagovnih znamk, za katere skrbi podjetje, se večajo.	1 2 3 4 5
<b>A. II.</b>	<b>Vodenje</b>	
1.	Vodstvo podjetja je postavilo jasno in razumljivo strategijo, ki jo tudi poznam.	1 2 3 4 5
2.	Prebral(a) in razumel(a) sem strateški poslovni načrt	1 2 3 4 5
3.	Vodstvo je v strateškem poslovnem načrtu postavilo jasne vrednote	1 2 3 4 5
4.	Vodstvo je postavilo visoka pričakovanja glede ciljev, ki jih moramo doseči	1 2 3 4 5
5.	Vodilni v podjetju so ostalim zaposlenim za vzgled	1 2 3 4 5
6.	Vodstvo spodbuja sodelovanje in ustvarjalnost v zaposlenih	1 2 3 4 5
7.	Vodstvo z zaposlenimi sodeluje pri mnogih dejavnostih v podjetju	1 2 3 4 5
<b>A. III.</b>	<b>Neprestano učenje in napredek</b>	
1.	Podjetje želi doseči boljšo večjo odzivnost na spremembe v okolju	1 2 3 4 5
2.	Podjetje spodbuja napredek zaposlenih glede doseganja večje učinkovitosti pri opravljanju vsakodnevnih nalog	1 2 3 4 5
<b>A. IV.</b>	<b>Participacija zaposlenih in razvoj</b>	
1.	Podjetje razvoju zaposlenih nameni dovolj pozornosti in sredstev	1 2 3 4 5
2.	Podjetje pogosto organizira izobraževanja	1 2 3 4 5
3.	Podjetje preko letnih razgovorov z zaposlenimi sodeluje pri načrtovanju kariere zaposlenih	1 2 3 4 5
4.	Podjetje spremlja kategorije kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, nivo znanja, varnost pri delu.	1 2 3 4 5

<b>A. V.</b>	<b>Hiter odziv na spremembe</b>	
1.	Podjetje stremi k krajšemu času razvoja storitev	1 2 3 4 5
2.	Podjetje vključuje kupce v proces razvoja storitev in stremi k krajšemu dobavnemu roku	1 2 3 4 5
3.	Podjetje si prizadeva povečati kakovost svojih storitev	1 2 3 4 5
<b>A. VI.</b>	<b>Prave blagovne znamke</b>	
1.	Podjetje skrbno izbira blagovne znamke v portfelj blagovnih znamk	1 2 3 4 5
<b>A. VII.</b>	<b>Odzivanje na zahteve iz okolja podjetja</b>	
1.	Podjetje si prizadeva za dolgoročna partnerstva z dobavitelji, glavnimi kupci, zaposlenimi, lastniki	1 2 3 4 5
2.	Podjetje skrbno predvidi različne spremembe v okolju, ki bodo vplivale na zahteve in pričakovanja potrošnikov v prihodnosti	1 2 3 4 5
<b>A. VIII.</b>	<b>Ustvarjanje dolgoročnih partnerstev</b>	
1.	Podjetje pri vsakdanjem poslovanju namenja meritvam, informacijam, podatkom in analizam dovolj pozornosti	1 2 3 4 5
2.	Podatki, ki jih uporabljate pri delu pogosto vsebujejo kazalnike kot so zadovoljstvo kupcev, prilagodljivost na pritiske iz okolja, kvaliteta storitev, število ponujenih storitev, število novih tržnih pristopov, rezultate poslovanja	1 2 3 4 5
3.	Analize vsebujejo trende, projekcije, scenarije in primerjave s konkurenti	1 2 3 4 5
<b>A. IX.</b>	<b>Družbena odgovornost podjetja</b>	
1.	Podjetje se dovolj zavzema za poslovno etiko, varnost in zaščito okolja	1 2 3 4 5
2.	Podjetje namenja veliko sredstev za sponzorstva in donatorstva (šport, kultura, znanost)	1 2 3 4 5
<b>A. X.</b>	<b>Usmerjenost na rezultate</b>	
1.	V vsakem trenutku poznam zastavljene plane za moje področje dela ter realizacijo teh planov	1 2 3 4 5
2.	V vsakem trenutku poznam zastavljene plane podjetja ter realizacijo teh planov	1 2 3 4 5
3.	Vodstvo podjetja je usmerjeno na poslovne rezultate, vendar se hkrati posveča zaposlenim	1 2 3 4 5

**B. Ocenite v kakšni meri veljajo naslednje trditve z zvezi z učečo se organizacijo v primeru vašega podjetja.**

		1=sploh ne drži, 2=ne drži, 3=niti drži niti ne drži, 4=drži, 5=popolnoma drži
<b>B. I.</b>	<b>Jasno postavljena poslanstvo in vizija</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
1.	Poslanstvo in vizija sta med zaposlenimi v podjetju dobro sprejeta	1 2 3 4 5
2.	Razumem kako bo podjetje uresničilo svoje poslanstvo	1 2 3 4 5
3.	Poslanstvo podjetja identificira vrednote s katerimi se zaposleni strinjajo	1 2 3 4 5
<b>B. II.</b>	<b>Zavzetost vodstva in opolnomočenje</b>	
1.	Vodilni v podjetju se ne upirajo spremembam in se ne bojijo novih idej	1 2 3 4 5
2.	Vodilni v tem podjetju sprejmejo kritiko, ne da bi postali pretirano defenzivni	1 2 3 4 5
3.	Vodilni v podjetju pogosto priskrbijo uporabne povratne informacije, ki pomagajo identificirati potencialne probleme in priložnosti.	1 2 3 4 5
4.	Vodilni pogosto vključujejo zaposlene pri sprejemanju pomembnih odločitev	1 2 3 4 5
<b>B. III.</b>	<b>Eksperimentiranje</b>	
1.	V podjetju lahko pogosto prispevam nove ideje	1 2 3 4 5
2.	Po mojih izkušnjah se nove sodelavce spodbuja, da sprašujejo, kako se stvari v podjetju delajo	1 2 3 4 5
3.	Vodilni v podjetju spodbujajo člane timov, da eksperimentirajo z namenom, da bi izboljšali delovni proces	1 2 3 4 5
4.	Vodstvo pogosto nagraduje inovativne ideje	1 2 3 4 5
5.	Podjetje spremlja kategorije kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, nivo znanja, varnost pri delu	1 2 3 4 5
<b>B. IV.</b>	<b>Prenos znanja</b>	
1.	Pogosto imam priložnost, da se z drugimi zaposlenimi pogovarjam o uspešnih programih ali dejavnostih z namenom, da bi razumel kako so postali uspešni	1 2 3 4 5
2.	O napakah se pogosto konstruktivno pogovarjamo	1 2 3 4 5
3.	Novi delovni procesi, ki bi lahko bili uporabni za celotno organizacijo, so ponavadi predstavljeni vsem zaposlenim	1 2 3 4 5



	Imamo sistem, ki nam omogoča da se uspešno učimo na primerih drugih organizacij	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>B. V.</b>	<b>Timsko delo in skupinsko reševanje problemov</b>	
<b>1.</b>	Trenutna praksa v podjetju spodbuja zaposlene, da rešujejo probleme skupaj preden jih pokažejo svojemu nadrejenemu	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	Ponavadi zberemo neformalno skupino, da bi reševali probleme	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3.</b>	Večino skupin, ki rešujejo probleme, sestavljajo člani, ki prihajajo iz različnih funkcijskih področij	<b>1 2 3 4 5</b>

DEMOGRAFSKI DEL ANKETE:

- Sektor: \_\_\_\_\_
- Staž v podjetju \_\_\_\_\_ let
- Izobrazba (dosežena) \_\_\_\_\_
- Starost: \_\_\_\_\_

**Priloga 2: Vprašalnik za podjetje Emona Obala**

VPRAŠALNIK

Učeca se organizacija kot način doseganja poslovne odličnosti

**A. Ocenite v kakšni meri veljajo naslednje trditve z zvezi s poslovno odličnostjo v primeru vašega podjetja.**

		<b>1=sploh ne drži 2=ne drži 3=niti drži niti ne drži, 4=drži 5=popolnoma drži</b>
<b>A. I.</b>	<b>Kvaliteta usmerjena k kupcu</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>1.</b>	Podjetje se dovolj osredotoča na potrebe in zahteve kupcev ter dobaviteljev	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	Podjetje dovolj pozornosti posveča predvidevanju potreb kupcev v prihodnosti.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3.</b>	Podjetje dovolj pozornosti posveča predvidevanju potreb kupcev v prihodnosti.	<b>1 2 3 4 5</b>

<b>4.</b>	Tržni deleži blagovnih znamk, za katere skrbi podjetje, se večajo.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. II.</b>	<b>Vodenje</b>	
<b>1.</b>	Vodstvo podjetja je postavilo jasno in razumljivo strategijo, ki jo tudi poznam	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	Prebral(a) in razumel(a) sem strateški poslovni načrt	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3.</b>	Vodstvo je v strateškem poslovnem načrtu postavilo jasne vrednote	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>4.</b>	Vodstvo je postavilo visoka pričakovanja glede ciljev, ki jih moramo doseči	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>5.</b>	Vodilni v podjetju so ostalim zaposlenim za vzgled	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>6.</b>	Vodstvo spodbuja sodelovanje in ustvarjalnost v zaposlenih	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>7.</b>	Vodstvo z zaposlenimi sodeluje pri mnogih dejavnostih v podjetju	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. III.</b>	<b>Neprestano učenje in napredek</b>	
<b>1.</b>	Podjetje želi doseči boljšo večjo odzivnost na spremembe v okolju	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	Podjetje spodbuja napredek zaposlenih glede doseganja večje učinkovitosti pri opravljanju vsakodnevnih nalog	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. IV.</b>	<b>Participacija zaposlenih in razvoj</b>	
<b>1.</b>	Podjetje razvoju zaposlenih nameni dovolj pozornosti in sredstev	<b>1 2 3 4 5</b>

<b>2.</b>	Podjetje pogosto organizira izobraževanja	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3.</b>	Podjetje preko letnih razgovorov z zaposlenimi sodeluje pri načrtovanju kariere zaposlenih	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>4.</b>	Podjetje spremlja kategorije kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, nivo znanja, varnost pri delu	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. V.</b>	<b>Hiter odziv na spremembe</b>	
<b>1.</b>	Podjetje stremi k krajšemu času razvoja storitev	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	Podjetje vključuje kupce v proces razvoja storitev in stremi k krajšemu dobavnemu roku	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3.</b>	Podjetje si prizadeva povečati kakovost svojih storitev	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. VI.</b>	<b>Prave blagovne znamke</b>	
<b>1.</b>	Podjetje skrbno izbira blagovne znamke v portfelj blagovnih znamk	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. VII.</b>	<b>Odzivanje na zahteve okolja podjetja</b>	
<b>1.</b>	Podjetje si prizadeva za dolgoročna partnerstva z dobavitelji, glavnimi kupci, zaposlenimi, lastniki	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	Podjetje skrbno predvidi različne spremembe v okolju, ki bodo vplivale na zahteve in pričakovanja potrošnikov v prihodnosti	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. VIII.</b>	<b>Ustvarjanje dolgoročnih partnerstev</b>	
<b>1.</b>	Podjetje pri vsakdanjem poslovanju namenja meritvam, informacijam, podatkom in analizam dovolj pozornosti	<b>1 2 3 4 5</b>

<b>2.</b>	Podatki, ki jih uporabljate pri delu pogosto vsebujejo kazalnike kot so zadovoljstvo kupcev, prilagodljivost na pritiske iz okolja, kvaliteta storitev, število ponujenih storitev, število novih tržnih pristopov, rezultate poslovanja	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3.</b>	Analize vsebujejo trende, projekcije, scenarije in primerjave s konkurenti	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. IX.</b>	<b>Družbena odgovornost podjetja</b>	
<b>1.</b>	Podjetje se dovolj zavzema za poslovno etiko, varnost in zaščito okolja	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	Podjetje namenja veliko sredstev za sponzorstva in donatorstva (šport, kultura, znanost)	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>A. X.</b>	<b>Usmerjenost na rezultate</b>	
<b>1.</b>	V vsakem trenutku poznam zastavljene plane za moje področje dela ter realizacijo teh planov	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2.</b>	V vsakem trenutku poznam zastavljene plane podjetja ter realizacijo teh planov	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3.</b>	Vodstvo podjetja je preveč usmerjeno na poslovne rezultate in se premalo posveča zaposlenim	<b>1 2 3 4 5</b>

**B. Ocenite v kakšni meri veljajo naslednje trditve z zvezi z učečo se organizacijo v primeru vašega podjetja.**

		1=sploh ne drži 2=ne drži 3=ni drži ni drži 4=drži 5=popolnoma drži
<b>B. I.</b>	<b>Jasno postavljena poslanstvo in vizija</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
1.	Poslanstvo in vizija sta med zaposlenimi v podjetju dobro sprejeta	1 2 3 4 5
2.	Ne razumem kako bo podjetje uresničilo svoje poslanstvo	1 2 3 4 5
3.	Poslanstvo podjetja identificira vrednote s katerimi se strinjajo vsi zaposleni	1 2 3 4 5
<b>B. II.</b>	<b>Zavzetost vodstva in opolnomočenje</b>	
1.	Vodilni v podjetju se upirajo spremembam in se bojijo novih idej	1 2 3 4 5
2.	Vodilni v tem podjetju sprejmejo kritiko, ne da bi postali pretirano defenzivni	1 2 3 4 5
3.	Vodilni v podjetju pogosto priskrbijo uporabne povratne informacije, ki pomagajo identificirati potencialne probleme in priložnosti.	1 2 3 4 5
4.	Vodilni pogosto vključujejo zaposlene pri sprejemanju pomembnih odločitev	1 2 3 4 5
<b>B. III.</b>	<b>Eksperimentiranje</b>	
1.	V podjetju lahko pogosto prispevam nove ideje	1 2 3 4 5
2.	Po mojih izkušnjah se nove sodelavce spodbuja, da sprašujejo, kako se stvari v podjetju delajo	1 2 3 4 5
3.	Vodilni v podjetju spodbujajo člane timov, da eksperimentirajo z namenom, da bi izboljšali delovni proces	1 2 3 4 5

4.	Vodstvo pogosto nagrajuje inovativne ideje	1 2 3 4 5
5.	Podjetje spremlja kategorije kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, nivo znanja, varnost pri delu	1 2 3 4 5

<b>B. IV.</b>	<b>Prenos znanja</b>	
1.	Pogosto imam priložnost, da se z drugimi zaposlenimi pogovarjam o uspešnih programih ali dejavnostih z namenom, da bi razumel kako so postali uspešni	1 2 3 4 5
2.	O napakah se pogosto konstruktivno pogovarjamo	1 2 3 4 5
3.	Novi delovni procesi, ki bi lahko bili uporabni za celotno organizacijo, so ponavadi predstavljeni vsem zaposlenim	1 2 3 4 5
4.	Imamo sistem, ki nam omogoča da se uspešno učimo na primerih drugih organizacij	1 2 3 4 5
<b>B. V.</b>	<b>Timsko delo in skupinsko reševanje problemov</b>	
1.	Trenutna praksa v podjetju spodbuja zaposlene, da rešujejo probleme skupaj preden jih pokažejo svojemu nadrejenemu	1 2 3 4 5
2.	Ponavadi ne moremo zbrati neformalne skupine, da bi reševali probleme	1 2 3 4 5
3.	Večino skupin, ki rešujejo probleme, sestavljajo člani, ki prihajajo iz različnih funkcijskih področij	1 2 3 4 5

DEMOGRAFSKI DEL ANKETE:

- Sektor: \_\_\_\_\_
- Staž v podjetju \_\_\_\_\_ let
- Izobrazba (dosežena) \_\_\_\_\_
- Starost: \_\_\_\_\_

### Priloga 3: Izpis SPSS – faktorska analiza – Impol

#### Factor Analysis

##### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
a11	3,92	,770	101
a12	3,75	,830	101
a13	3,76	,885	101
a14	3,78	,923	101
a21	3,69	,956	101
a22	3,32	,894	101
a23	3,60	,838	101
a24	4,08	,868	101
a25	2,92	1,065	101
a26	3,44	1,062	101
a27	3,10	1,005	101
a31	3,88	,778	101
a32	3,59	,874	101
a41	3,37	,880	101
a42	4,01	,755	101
a43	3,08	,945	101
a44	3,43	1,178	101
a51	3,59	,896	101
a52	3,70	,782	101
a53	4,12	,739	101
a61	3,60	,895	101
a71	4,02	,748	101
a72	3,67	,873	101
a81	3,54	,965	101
a82	3,26	,808	101
a83	3,21	,909	101
a91	3,85	1,004	101
a92	3,52	1,064	101
a101	3,68	1,009	101
a102	3,39	,990	101
a103	3,63	1,007	101

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1681,116
	df	465
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,680	34,452	34,452	10,126	32,664	32,664	6,770	21,839	21,839
2	2,109	6,803	41,255	1,580	5,098	37,763	4,154	13,400	35,239
3	1,905	6,147	47,401	1,335	4,305	42,068	2,117	6,829	42,068
4	1,707	5,505	52,906						
5	1,309	4,224	57,130						
6	1,239	3,998	61,129						
7	1,124	3,627	64,756						
8	1,049	3,385	68,141						
9	,954	3,077	71,218						
10	,894	2,885	74,103						
11	,815	2,630	76,733						
12	,771	2,487	79,220						
13	,669	2,159	81,379						
14	,615	1,985	83,364						
15	,564	1,821	85,184						
16	,537	1,733	86,917						
17	,517	1,668	88,585						
18	,431	1,389	89,974						
19	,373	1,202	91,176						
20	,365	1,179	92,355						
21	,324	1,047	93,402						
22	,312	1,006	94,407						
23	,283	,912	95,319						
24	,270	,870	96,189						
25	,247	,797	96,986						
26	,230	,741	97,726						
27	,197	,636	98,362						
28	,159	,512	98,874						
29	,127	,411	99,286						
30	,120	,389	99,674						
31	,101	,326	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



**Factor Matrix(a)**

	Factor		
	1	2	3
a11	,687	-,006	,018
a12	,578	,018	-,040
a13	,652	,057	-,049
a14	,502	-,065	-,143
a21	,555	,239	-,072
a22	,327	,331	,322
a23	,687	-,025	-,083
a24	,499	-,329	,167
a25	,437	,417	-,055
a26	,716	,142	-,189
a27	,601	,609	-,138
a31	,673	-,213	-,089
a32	,673	,080	-,176
a41	,742	-,125	-,114
a42	,505	-,029	-,040
a43	,426	,352	-,156
a44	,657	,006	-,272
a51	,566	-,134	,036
a52	,703	-,256	,172
a53	,554	-,308	,039
a61	,562	-,288	-,077
a71	,545	-,328	,148
a72	,661	-,209	-,087
a81	,576	-,091	-,181
a82	,428	,149	,526
a83	,511	,204	,513
a91	,483	-,087	,053
a92	,533	,012	,156
a101	,586	,107	-,024
a102	,533	,180	,167
a103	,160	-,054	,511

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
a 3 factors extracted. 8 iterations required.

**Rotated Factor Matrix(a)**

	Factor		
	1	2	3
a11	,537	,368	,220
a12	,445	,346	,137
a13	,480	,419	,158
a14	,450	,273	,004
a21	,295	,513	,139
a22	,010	,332	,458
a23	,562	,386	,121
a24	,569	-,031	,246
a25	,092	,579	,152
a26	,496	,565	,061
a27	,113	,845	,157
a31	,667	,235	,079
a32	,499	,489	,049
a41	,670	,349	,091
a42	,416	,269	,107
a43	,137	,556	,043
a44	,544	,453	-,059
a51	,519	,197	,178
a52	,683	,135	,325
a53	,615	,055	,146
a61	,624	,112	,044
a71	,607	,000	,243
a72	,655	,232	,077
a81	,529	,305	-,015
a82	,174	,183	,647
a83	,206	,275	,669
a91	,423	,183	,177
a92	,388	,253	,306
a101	,394	,413	,171
a102	,283	,379	,347
a103	,091	-,117	,518

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
b11	3,57	,898	101
b12	3,19	1,007	101
b13	3,26	1,016	101
b21	2,97	1,044	101
b22	3,02	,905	101
b23	3,26	,924	101
b24	2,62	1,076	101
b31	3,35	1,072	101
b32	3,40	1,068	101
b33	3,36	1,016	101
b34	3,74	,976	101
b35	3,62	1,057	101
b41	3,28	1,078	101
b42	3,41	1,031	101
b43	3,31	1,075	101
b44	2,90	1,082	101
b51	3,03	,974	101
b52	3,11	,893	101
b53	3,43	,829	101

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,827
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	797,735
	df	171
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,474	34,073	34,073	6,002	31,589	31,589	5,303	27,908	27,908
2	1,709	8,994	43,067	1,209	6,363	37,952	1,543	8,122	36,030
3	1,617	8,512	51,579	,964	5,076	43,028	1,330	6,998	43,028
4	1,396	7,345	58,924						
5	1,175	6,183	65,107						
6	,880	4,631	69,738						
7	,794	4,178	73,916						
8	,686	3,612	77,529						
9	,659	3,469	80,998						
10	,557	2,933	83,931						
11	,508	2,676	86,607						
12	,466	2,452	89,059						
13	,416	2,191	91,250						
14	,398	2,096	93,346						
15	,349	1,839	95,185						
16	,266	1,400	96,585						
17	,256	1,349	97,935						
18	,209	1,099	99,034						
19	,184	,966	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Factor Matrix(a)**

	Factor		
	1	2	3
b11	,727	,172	,043
b12	-,190	,285	-,013
b13	,666	,204	,310
b21	-,159	,192	,303
b22	,352	-,339	,598
b23	,606	-,049	,249
b24	,509	-,371	-,004
b31	,747	,039	-,178
b32	,756	,261	-,151
b33	,783	,154	,049
b34	,618	,173	,256
b35	,661	,182	-,121
b41	,660	,202	-,202
b42	,670	,043	-,184
b43	,792	-,046	,027
b44	,484	-,332	,017
b51	,318	-,598	-,137
b52	-,194	,364	,045
b53	,511	-,226	-,275

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
a 3 factors extracted. 16 iterations required

**Rotated Factor Matrix(a)**

	Factor		
	1	2	3
b11	,718	,120	,171
b12	-,046	-,324	-,100
b13	,642	,005	,410
b21	-,100	-,305	,226
b22	,093	,297	,707
b23	,489	,221	,379
b24	,297	,530	,167
b31	,708	,300	-,016
b32	,808	,099	-,024
b33	,760	,158	,192
b34	,594	,027	,352
b35	,684	,125	-,002
b41	,703	,126	-,084
b42	,642	,267	-,038
b43	,685	,344	,205
b44	,289	,480	,175
b51	,047	,689	,034
b52	-,024	-,410	-,058
b53	,396	,466	-,118

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

## Priloga 4: Izpis SPSS – faktorska analiza – Emona Obala

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
a11	3,85	,817	101
a12	3,57	,973	101
a13	3,64	,965	101
a14	3,62	,968	101
a21	3,68	,999	101
a22	3,32	,916	101
a23	3,66	,920	101
a24	4,17	,825	101
a25	2,89	1,076	101
a26	3,24	1,167	101
a27	3,13	1,036	101
a31	3,82	,817	101
a32	3,55	,954	101
a41	3,19	,987	101
a42	3,66	1,098	101
a43	2,88	1,061	101
a44	3,46	1,171	101
a51	3,58	,908	101
a52	3,62	,847	101
a53	4,08	,731	101
a61	3,55	,922	101
a71	3,89	,835	101
a72	3,50	,966	101
a81	3,49	1,026	101
a82	3,08	,935	101
a83	3,08	,997	101
a91	3,82	,994	101
a92	3,25	1,244	101
a101	3,76	1,041	101
a102	3,36	1,045	101
a103	3,68	,999	101

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1850,377
	df	465
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,729	37,835	37,835	11,222	36,200	36,200	6,696	21,599	21,599
2	2,051	6,615	44,450	1,537	4,957	41,157	4,278	13,801	35,399
3	1,933	6,237	50,687	1,382	4,460	45,617	3,167	10,217	45,617
4	1,516	4,890	55,577						
5	1,419	4,578	60,155						
6	1,244	4,012	64,167						
7	1,102	3,554	67,721						
8	,975	3,145	70,866						
9	,848	2,736	73,601						
10	,755	2,436	76,037						
11	,686	2,213	78,251						
12	,676	2,179	80,430						
13	,596	1,923	82,354						
14	,575	1,856	84,210						
15	,538	1,736	85,946						
16	,524	1,690	87,637						
17	,454	1,463	89,100						
18	,425	1,371	90,470						
19	,401	1,294	91,765						
20	,380	1,226	92,991						
21	,313	1,010	94,001						
22	,291	,940	94,940						
23	,260	,839	95,780						
24	,246	,794	96,574						
25	,213	,686	97,260						
26	,195	,630	97,890						
27	,182	,589	98,479						
28	,150	,485	98,963						
29	,125	,403	99,367						
30	,106	,342	99,709						
31	,090	,291	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Factor Matrix(a)**

	Factor		
	1	2	3
a11	,674	-,251	-,280
a12	,657	-,297	-,260
a13	,683	-,168	-,312
a14	,529	-,298	-,110
a21	,591	,273	-,016
a22	,252	,487	,058
a23	,559	,299	,312
a24	,302	-,054	,458
a25	,458	,566	-,140
a26	,785	,136	-,020
a27	,643	,450	-,230
a31	,628	-,073	,333
a32	,756	,066	-,031
a41	,763	-,090	,020
a42	,606	-,095	-,026
a43	,542	,083	-,274
a44	,611	,051	,087
a51	,611	-,020	,261
a52	,668	-,103	,230
a53	,553	-,112	,408
a61	,534	-,039	,276
a71	,621	-,060	,310
a72	,707	-,334	-,115
a81	,655	-,113	-,014
a82	,553	,014	-,081
a83	,556	,016	-,110
a91	,647	-,097	-,039
a92	,608	-,168	-,135
a101	,646	,173	-,046
a102	,636	,210	-,140
a103	-,039	-,151	,120

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
a 3 factors extracted. 7 iterations required

**Rotated Factor Matrix(a)**

	Factor		
	1	2	3
a11	,749	,141	,118
a12	,749	,150	,066
a13	,733	,115	,202
a14	,581	,206	-,021
a21	,313	,296	,488
a22	-,072	,166	,520
a23	,115	,553	,424
a24	,019	,550	-,026
a25	,141	,108	,719
a26	,521	,404	,448
a27	,375	,138	,713
a31	,329	,623	,120
a32	,538	,381	,377
a41	,591	,435	,230
a42	,501	,311	,171
a43	,495	,061	,358
a44	,381	,402	,277
a51	,328	,551	,175
a52	,423	,559	,132
a53	,255	,647	,037
a61	,272	,523	,124
a71	,329	,599	,133
a72	,730	,301	,022
a81	,540	,348	,172
a82	,439	,232	,258
a83	,454	,209	,268
a91	,538	,322	,189
a92	,590	,223	,132
a101	,415	,305	,429
a102	,438	,219	,478
a103	-,018	,086	-,177

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation  
Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a Rotation converged in 5 iterations.



### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
b11	3,38	1,067	103
b12	3,23	1,050	103
b13	3,12	1,051	103
b21	2,87	1,073	103
b22	2,98	,929	103
b23	3,08	,977	103
b24	2,61	1,078	103
b31	3,36	1,047	103
b32	3,29	1,081	103
b33	3,30	1,056	103
b34	3,51	1,170	103
b35	3,57	1,108	103
b41	3,30	1,101	103
b42	3,42	1,005	103
b43	3,15	1,158	103
b44	2,83	1,089	103
b51	3,08	1,016	103
b52	3,05	,933	103
b53	3,44	,904	103

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	867,172
	Df	171
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,958	36,622	36,622	6,509	34,257	34,257	5,317	27,982	27,982
2	1,901	10,003	46,625	1,367	7,195	41,452	1,746	9,189	37,172
3	1,437	7,566	54,190	,938	4,936	46,388	1,332	7,012	44,183
4	1,237	6,509	60,700	,639	3,361	49,749	1,058	5,566	49,749
5	,908	4,780	65,480						
6	,847	4,459	69,939						
7	,807	4,246	74,185						
8	,758	3,988	78,173						
9	,628	3,303	81,477						
10	,581	3,058	84,535						
11	,464	2,442	86,977						
12	,431	2,270	89,247						
13	,406	2,138	91,385						
14	,351	1,849	93,234						
15	,344	1,809	95,043						
16	,315	1,657	96,700						
17	,269	1,415	98,115						
18	,193	1,015	99,130						
19	,165	,870	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Factor Matrix(a)**

	Factor			
	1	2	3	4
b11	,726	,172	,044	,053
b12	-,194	,312	-,017	,363
b13	,665	,215	,291	-,131
b21	-,164	,229	,358	,332
b22	,351	-,297	,603	-,061
b23	,606	-,030	,248	-,116
b24	,511	-,363	,028	,171
b31	,746	,034	-,177	-,035
b32	,755	,255	-,158	,067
b33	,786	,163	,047	,160
b34	,617	,181	,244	-,075
b35	,663	,182	-,126	,176
b41	,659	,193	-,213	-,062
b42	,676	,038	-,206	-,223
b43	,792	-,042	,029	-,062
b44	,487	-,327	,049	,199
b51	,325	-,643	-,096	,284
b52	-,197	,386	,040	,265
b53	,510	-,227	-,247	,118

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
a 4 factors extracted. 15 iterations required.

**Rotated Factor Matrix(a)**

	Factor			
	1	2	3	4
b11	,706	,157	,194	-,004
b12	-,031	-,079	-,186	-,475
b13	,632	-,033	,434	,036
b21	-,105	-,071	,192	-,514
b22	,073	,230	,716	,084
b23	,478	,137	,418	,147
b24	,280	,538	,192	,134
b31	,700	,238	,033	,205
b32	,803	,139	-,002	,010
b33	,753	,246	,196	-,073
b34	,582	,013	,373	,013
b35	,684	,219	-,005	-,067
b41	,702	,081	-,046	,141
b42	,647	,104	,021	,347
b43	,672	,269	,255	,211
b44	,270	,518	,194	,084
b51	,011	,756	,055	,187
b52	-,009	-,197	-,128	-,452
b53	,387	,441	-,077	,190

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## Priloga 5: Cronbachov test zanesljivosti – Impol

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,564	,557	6

## Priloga 6: Cronbachov test zanesljivosti – Emona Obala

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,610	,602	7

## Priloga 7: Izpis SPSS – kanonična korelacijska analiza – Impol

### Manova

-----  
 The default error term in MANOVA has been changed from WITHIN CELLS to WITHIN+RESIDUAL. Note that these are the same for all full factorial designs.  
 -----

\*\*\*\*\* Analysis of Variance \*\*\*\*\*

101 cases accepted.  
 0 cases rejected because of out-of-range factor values.  
 0 cases rejected because of missing data.  
 1 non-empty cell.  
  
 1 design will be processed.

-----  
 \*\*\*\*\* Analysis of Variance -- design 1 \*\*\*\*\*  
 \*

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression  
 Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = -1/2, N = 46 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,98257	15,74762	9,00	291,00	,000
Hotellings	2,13337	22,20289	9,00	281,00	,000
Wilks	,24955	19,76552	9,00	231,36	,000
Roys	,62431				

-----  
 Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	1,662	77,893	77,893	,790	,624
2	,383	17,964	95,857	,526	,277
3	,088	4,143	100,000	,285	,081

-----  
 Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F	
1 TO 3	,24955	19,76552	9,00	231,36	,000
2 TO 3	,66424	10,89520	4,00	192,00	,000
3 TO 3	,91880	8,57260	1,00	97,00	,004

-----

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)  
 Univariate F-tests with (3;97) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F
FAC1_1	,40992	,39167	11,99087	,53384	22,46150
FAC2_1	,47910	,46299	13,45336	,45238	29,73919
FAC3_1	,13979	,11319	3,43236	,65323	5,25446

Variable	Sig. of F
FAC1_1	,000
FAC2_1	,000
FAC3_1	,002

—

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 \* \* \* \* \*

Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables  
 Function No.

Variable	1	2	3
FAC1_1	,582	,901	,011
FAC2_1	,809	-,618	-,402
FAC3_1	,267	-,265	1,107

-----  
 Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables  
 Function No.

Variable	1	2	3
FAC1_1	,545	,844	,010
FAC2_1	,742	-,568	-,369
FAC3_1	,229	-,228	,950

-----  
 Correlations between DEPENDENT and canonical variables  
 Function No.

Variable	1	2	3
FAC1_1	,619	,784	,039
FAC2_1	,799	-,512	-,315
FAC3_1	,304	-,207	,930

-----  
 Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DE	Cum Pct DE	Pct Var CO	Cum Pct CO
1	37,126	37,126	23,178	23,178
2	30,687	67,813	8,502	31,680
3	32,187	100,000	2,614	34,294

-----

Raw canonical coefficients for COVARIATES  
Function No.

COVARIATE	1	2	3
FAC1_2	,845	,629	,079
FAC2_2	,532	-,947	,537
FAC3_2	,309	-,345	-1,069

-----  
\* \* \* \* \* Analysis of Variance -- design 1 \* \* \* \* \*

Standardized canonical coefficients for COVARIATES  
CAN. VAR.

COVARIATE	1	2	3
FAC1_2	,803	,598	,075
FAC2_2	,441	-,785	,446
FAC3_2	,266	-,297	-,920

-----  
Correlations between COVARIATES and canonical variables  
CAN. VAR.

Covariate	1	2	3
FAC1_2	,850	,521	,078
FAC2_2	,524	-,754	,395
FAC3_2	,324	-,323	-,889

-----  
Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DE	Cum Pct DE	Pct Var CO	Cum Pct CO
1	22,932	22,932	36,731	36,731
2	8,728	31,660	31,504	68,235
3	2,579	34,239	31,765	100,000

-----  
Regression analysis for WITHIN CELLS error term  
--- Individual Univariate ,9500 confidence intervals  
Dependent variable .. FAC1\_1 REGR factor score 1 for analysis 1

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
FAC1_2	,63153	,64056	,077	8,180	,000
FAC2_2	-,11672	-,10338	,089	-1,319	,190
FAC3_2	-,00278	-,00255	,085	-,033	,974

COVARIATE	Lower -95%	CL- Upper
FAC1_2	,478	,785
FAC2_2	-,292	,059
FAC3_2	-,172	,166

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 \* \* \* \* \*

Regression analysis for WITHIN CELLS error term (Cont.)

Dependent variable .. FAC2\_1 REGR factor score 2 for analysis 1

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
FAC1_2	,32729	,33882	,071	4,605	,000
FAC2_2	,49814	,45029	,081	6,113	,000
FAC3_2	,35279	,33059	,078	4,500	,000

COVARIATE Lower -95% CL- Upper

FAC1_2	,186	,468
FAC2_2	,336	,660
FAC3_2	,197	,508

Dependent variable .. FAC3\_1 REGR factor score 3 for analysis 1

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
FAC1_2	,13330	,14758	,085	1,561	,122
FAC2_2	,32050	,30982	,098	3,273	,001
FAC3_2	-,14715	-,14746	,094	-1,562	,122

COVARIATE Lower -95% CL- Upper

FAC1_2	-,036	,303
FAC2_2	,126	,515
FAC3_2	-,334	,040

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 \* \* \* \* \*

EFFECT .. CONSTANT

Multivariate Tests of Significance (S = 1, M = 1/2, N = 46 1/2)

Test Name	Value	Exact F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,00000	,00000	3,00	95,00	1,000
Hotellings	,00000	,00000	3,00	95,00	1,000
Wilks	1,00000	,00000	3,00	95,00	1,000
Roys	,00000				

Note.. F statistics are exact.

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.
1	,000	Nan	100,000	,000

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)  
 Univariate F-tests with (1;97) D. F.

Variable	Hypoth. SS	Error SS	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
FAC1_1	,00000	51,78258	,00000	,53384	,00000	
1,000						
FAC2_1	,00000	43,88067	,00000	,45238	,00000	
1,000						
FAC3_1	,00000	63,36308	,00000	,65323	.	.

-----  
 EFFECT .. CONSTANT (Cont.)  
 Raw discriminant function coefficients  
 Function No.

Variable	1
FAC1_1	1,369
FAC2_1	,000
FAC3_1	,000

-----  
 Standardized discriminant function coefficients  
 Function No.

Variable	1
FAC1_1	1,000
FAC2_1	,000
FAC3_1	,000

—

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- d e s i g n 1 \* \* \* \* \*

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)  
 Estimates of effects for canonical variables  
 Canonical Variable

Parameter	1
1	,000

-----  
 Correlations between DEPENDENT and canonical variables  
 Canonical Variable

Variable	1
FAC1_1	1,000
FAC2_1	-,209
FAC3_1	-,019

-----



## Priloga 8: Izpis SPSS – kanonična korelacijska analiza – Emona Obala

### Manova

-----  
The default error term in MANOVA has been changed from WITHIN CELLS to WITHIN+RESIDUAL. Note that these are the same for all full factorial designs.

—

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e \* \* \* \* \*

101 cases accepted.  
0 cases rejected because of out-of-range factor values.  
2 cases rejected because of missing data.  
1 non-empty cell.  
  
1 design will be processed.

-----  
—

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 \* \* \* \* \*

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression  
Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 46 )

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	1,05028	12,92831	12,00	288,00	,000
Hotellings	2,96831	22,92191	12,00	278,00	,000
Wilks	,19411	17,80715	12,00	248,99	,000
Roys	,71788				

-----  
Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	2,545	85,726	85,726	,847	,718
2	,335	11,288	97,014	,501	,251
3	,089	2,986	100,000	,285	,081

-----  
Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F	
1 TO 3	,19411	17,80715	12,00	248,99	,000
2 TO 3	,68804	6,50976	6,00	190,00	,000
3 TO 3	,91857	4,25512	2,00	96,00	,017

-----  
EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)

Univariate F-tests with (4;96) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F
FAC1_1	,48275	,46119	10,43921	,46606	22,39896
FAC2_1	,27947	,24945	5,54783	,59596	9,30903
FAC3_1	,37408	,34800	7,50390	,52315	14,34356

Variable	Sig. of F
FAC1_1	,000
FAC2_1	,000
FAC3_1	,000

—

\* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 \* \* \* \* \*

Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables  
Function No.

Variable	1	2	3
FAC1_1	,759	-,322	,704
FAC2_1	,460	-,495	-,906
FAC3_1	,509	,977	-,203

-----  
Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables  
Function No.

Variable	1	2	3
FAC1_1	,705	-,300	,654
FAC2_1	,410	-,441	-,808
FAC3_1	,456	,875	-,182

-----  
Correlations between DEPENDENT and canonical variables  
Function No.

Variable	1	2	3
FAC1_1	,780	-,291	,554
FAC2_1	,513	-,422	-,747
FAC3_1	,526	,830	-,187

-----  
Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DE	Cum Pct DE	Pct Var CO	Cum Pct CO
1	38,267	38,267	27,471	27,471
2	31,725	69,992	7,962	35,433
3	30,008	100,000	2,444	37,877

-----  
Raw canonical coefficients for COVARIATES  
Function No.

COVARIATE	1	2	3
FAC1_2	,879	-,626	,055
FAC2_2	,387	,511	-,400
FAC3_2	,358	,711	,861
FAC4_2	,208	,477	-,786

-----  
 \* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 \* \* \* \* \*  
 \*

Standardized canonical coefficients for COVARIATES  
 CAN. VAR.

COVARIATE	1	2	3
FAC1_2	,815	-,580	,051
FAC2_2	,327	,431	-,338
FAC3_2	,298	,592	,716
FAC4_2	,160	,366	-,602

-----  
 Correlations between COVARIATES and canonical variables  
 CAN. VAR.

Covariate	1	2	3
FAC1_2	,866	-,494	,022
FAC2_2	,441	,486	-,366
FAC3_2	,366	,603	,684
FAC4_2	,262	,402	-,640

-----  
 Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DE	Cum Pct DE	Pct Var CO	Cum Pct CO
1	20,565	20,565	28,647	28,647
2	6,309	26,874	25,138	53,785
3	2,061	28,935	25,304	79,090

-----  
 Regression analysis for WITHIN CELLS error term

--- Individual Univariate ,9500 confidence intervals

Dependent variable .. FAC1\_1 REGR factor score 1 for analysis 1

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
FAC1_2	,63299	,63091	,074	8,548	,000
FAC2_2	,10950	,09946	,082	1,332	,186
FAC3_2	,25046	,22403	,082	3,039	,003
FAC4_2	-,05215	-,04297	,090	-,578	,565

COVARIATE	Lower -95%	CL- Upper
FAC1_2	,486	,780
FAC2_2	-,054	,273
FAC3_2	,087	,414
FAC4_2	-,231	,127

\*\*\*\*\* Analysis of Variance -- design 1\*\*\*\*\*

Regression analysis for WITHIN CELLS error term (Cont.)  
 Dependent variable .. FAC2\_1 REGR factor score 2 for analysis 1

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
FAC1_2	,44828	,46634	,084	5,354	,000
FAC2_2	,12953	,12279	,093	1,394	,167
FAC3_2	-,15873	-,14818	,093	-1,703	,092
FAC4_2	,14004	,12042	,102	1,373	,173

COVARIATE Lower -95% CL- Upper

FAC1_2	,282	,614
FAC2_2	-,055	,314
FAC3_2	-,344	,026
FAC4_2	-,062	,343

Dependent variable .. FAC3\_1 REGR factor score 3 for analysis 1

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
FAC1_2	,11490	,11890	,078	1,465	,146
FAC2_2	,36346	,34275	,087	4,174	,000
FAC3_2	,36665	,34051	,087	4,200	,000
FAC4_2	,29839	,25524	,096	3,122	,002

COVARIATE Lower -95% CL- Upper

FAC1_2	-,041	,271
FAC2_2	,191	,536
FAC3_2	,193	,540
FAC4_2	,109	,488

\*\*\*\*\* Analysis of Variance -- design 1\*\*\*\*\*

EFFECT .. CONSTANT

Multivariate Tests of Significance (S = 1, M = 1/2, N = 46 )

Test Name	Value	Exact F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,00161	,05057	3,00	94,00	,985
Hotellings	,00161	,05057	3,00	94,00	,985
Wilks	,99839	,05057	3,00	94,00	,985
Roys	,00161				

Note.. F statistics are exact.

-----  
 Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.
1	,002	100,000	100,000	,040

-----  
 EFFECT .. CONSTANT (Cont.)  
 Univariate F-tests with (1;96) D. F.

Variable	Hypoth. SS	Error SS	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
FAC1_1 ,782	,03581	44,74156	,03581	,46606	,07684	
FAC2_1 ,888	,01197	57,21241	,01197	,59596	,02009	
FAC3_1 ,976	,00046	50,22281	,00046	,52315	,00088	

-----  
 EFFECT .. CONSTANT (Cont.)  
 Raw discriminant function coefficients  
 Function No.

Variable	1
FAC1_1	-1,497
FAC2_1	-,894
FAC3_1	-,585

-----  
 Standardized discriminant function coefficients  
 Function No.

Variable	1
FAC1_1	-1,022
FAC2_1	-,690
FAC3_1	-,423

-----  
 \* \* \* \* \* A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- d e s i g n 1 \* \* \* \* \*  
 \*

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)  
 Estimates of effects for canonical variables  
 Canonical Variable

Parameter	1
1	,039

Correlations between DEPENDENT and canonical variables  
Canonical Variable

Variable	1
FAC1_1	-,704
FAC2_1	-,360
FAC3_1	-,075

**Priloga 9: Seznam odličnih podjetij, ki sta jih za raziskavo dejavnikov poslovne odličnosti uporabila Peters in Waterman**

Allen-Bradley	Westinghouse	Delta Airlines	Raychem	Tupperware (Dart&Craft)
Amdahl	Xerox	Marriott	TRW	General Motors
Digital Equipment	Blue Bell	McDonald's	Wang Labs	American Airlines
Emerson Electric	Eastman Kodak	Bechel	Atari (Warner Communications)	Disney Production
Gould	Frito Lay (PepsiCo)	Boeing	Avon	K mart
Hewlett- Packard	General Foods	Flour	Bristol-Myers	Wal-Mart
Internanzional Business Machines	Johnson&Johnson	Exxon	Chesebrough- Pond's	Arco
NCR	Procter&Gamble	Data General	Levi Strauss	Dow Chemical
Rockwell	Caterpillar Tractor	General Electric	Mars	Du Pont
Schlumberger	Dana Corporation	Hughes Aircraft	Maytag	Standard Oil
Texas Instruments	Ingersoll-Rand	Intel	Merck	Amoco
United Tecnologies	McDermott	Lockheed	Polaroid	
Western Electric	Minnesota Mining&Manufactoring	National Semiconductor	Revlon	

Vir: Peters, Waterman, 1982, str. 20-21.