

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**REZILIENTNOST: KLJUČ ZA USTVARJANJE NOVIH  
ORGANIZACIJSKIH MODELOV**

Ljubljana, september 2016

ALEKSANDER SAŠO MLADENOVIC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleksander Sašo Mladenović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Rezilientnost: ključ pri ustvarjanju novih organizacijskih modelov, pripravljene v sodelovanju s svetovalko Kajo Rangus.

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15.9.2016

Podpis študenta:

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SPODBUDE K IZBOLJŠANJU UČNEGA PROCESA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Rezilientnost .....	2
1.2 Model SRŠO.....	3
1.3 Utrechtski model .....	4
<b>2 PRIMERJAVA DVEH RAZLIČNIH IZOBRAŽEVALNIH SISTEMOV .....</b>	<b>4</b>
2.1 Sodobni japonski izobraževalni sistem .....	5
2.2 Vpliv japonskih izobraževalnih ustanov na japonska podjetja.....	7
2.3 Slovenski izobraževalni sistem.....	8
<b>3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE S PRIHODNOSTJO     RAZVIJANJA NOVIH MODELOV .....</b>	<b>8</b>
<b>4 PRIMER TOYOTA ADRIA .....</b>	<b>9</b>
4.1 O Toyoti.....	10
4.2 Filozofija The Toyota Way.....	10
4.3 Toyota Adria.....	11
<b>5 PRIPOROČILA ZA VPELJAVO REZILIENTNOSTI V NOTRANJE     OKOLJE SLOVENSКИH PODJETIJ.....</b>	<b>14</b>
5.1 Povezava konceptov v priporočila za izboljšavo notranjega okolja podjetja .....	17
5.1.1 Primarno izobraževanje, osnovnošolska vključitev .....	18
5.1.2 Sekundarna in terciarna izobrazba, izobraževalna ustanova kot namišljeno podjetje.....	20
5.1.3 Koncept idiličnega okolja, nadgradnja stopenj .....	22
5.2 Vpeljava predstavljenih filozofij v notranje okolje podjetij .....	23
<b>SKLEP .....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>26</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Časovnica šolanja na Japonskem .....</i>	<i>7</i>
<i>Slika 2: Grafični prikaz poteka rešitve .....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 3: Stopenjski prikaz priporočil .....</i>	<i>18</i>
<i>Slika 4: Prvi sklop izvedbe v okviru primarnega izobraževanja .....</i>	<i>19</i>
<i>Slika 5: Izvedba drugega sklopa primarnega izobraževanja .....</i>	<i>20</i>
<i>Slika 6: Izvedba v okviru sekundarnega izobraževanja.....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 7: Izvedba v okviru terciarnega izobraževanja .....</i>	<i>22</i>



## UVOD

V današnjem globaliziranem okolju smo priča nenehnim spremembam v poslovnem svetu. Skupaj s spremembami se pojavljajo novi poslovni modeli, ki združujejo različne kulture. Tovrstne spremembe je zaradi vpliva globalizacije prav tako moč opaziti v prestrukturiranju izobraževalnih sistemov. Izobraževanje kot pomemben dejavnik našega osebnostnega razvoja ima hkrati velik vpliv na našo socialno vključitev, zato so se pojavili novi koncepti prilagajanja učnega okolja otrokom. Eden izmed tovrstnih konceptualnih okvirjev je model rezilientnosti, katerega namen je ustvariti prilagojeno okolje za tvegane skupine otrok in mladostnikov. Hkrati narekuje prilagodljive postopke, ki vzgojitelje spodbujajo k ustvarjanju bolj optimističnega učnega okolja.

Namen diplomskega dela je na primeru modela rezilientnosti prikazati, kakšen vpliv lahko ima prilagojeno okolje vseh vključenih v proces na kasnejši osebnostni razvoj ter kako tovrstno okolje vpliva na ustvarjanje novih izobraževalnih in poslovnih modelov. Izvajanje in uveljavljanje novih modelov izobraževanja je dolgoročni proces, v katerega morajo biti vključeni vsi subjekti. Vzgojitelji imajo prav tako pomembno vlogo v tem procesu, saj sodelujejo pri sekundarni vzgoji. Na osnovi tega se v empirični raziskavi diplomskega dela sprašujem, kakšna so pričakovanja naših sedanjih in prihodnjih vzgojiteljev.

V teoretičnem delu diplomskega dela izpostavim različna interaktivna učna okolja, temelječa na rezilientnosti. V prvem sklopu poleg učnih okolij izpostavim pomembnost izobraževalnih sistemov ter lastnosti slovenskega in japonskega izobraževalnega sistema. Pozitivne lastnosti slednjih nato vključim v ustvarjanje novega izobraževalnega modela. V nadaljevanju na podlagi primerjav med pričakovanji slovenskih vzgojiteljev ter njihovim razmišljanjem o spodbudah po Modelu spodbujanja rezilientnosti v šolskem okolju (v nadaljevanju model SRŠO) skušam ustvariti začetno podlago priporočil. V četrtem poglavju predstavim filozofijo podjetja The Toyota Way. Ta zajema dve pomembni lastnosti – spoštovanje do ljudi in željo po nenehnih izboljšavah ter deluje kot vodilo, ki ga upoštevajo vsi zaposleni v podjetju Toyota ne glede na regijo.

Cilj diplomskega dela je na podlagi vključitve modela rezilientnosti v izobraževalni sistem ustvariti priporočila, ki bi bila v pomoč vsem izobraževalnim ustanovam pri ustvarjanju učnega okolja. Priporočila izhajajo iz začetnega obdobja in prilagoditve učnega okolja vsem posameznikom, vključenih v proces. Izhajajo iz t.i. modela rezilientnosti in opredeljujejo časovnico njegove izvedbe. V priporočila so vključene vse pozitivne lastnosti različnih izobraževalnih konceptov in njihova postopna vključitev v različna obdobja izvedbe. Tovrstna priporočila so lahko v pomoč pri razvoju kakovostnih zaposlitvenih kadrov, hkrati delujejo kot osnovna podlaga za ustvarjanje različnih poslovnih filozofij ter prilagajanje posameznika na različne organizacijske oblike.

# 1 SPODBUDE K IZBOLJŠANJU UČNEGA PROCESA

Današnje dinamično okolje, obdano z vso dostopno tehnologijo, nam omogoča pridobitev različnih informacij praktično na vsakem koraku. Hkrati se pojavljajo različni učni koncepti, ki poskušajo ustvariti interaktivno učno okolje, ki bi otrokom in mladostnikom omogočilo lažjo pridobitev novega znanja s pomočjo različnih tehnoloških naprav in z različnimi simulacijskimi igrami (Philip, 2007). Poleg tehnoloških različni učni koncepti stremijo k prilagajanju učnega okolja s spodbujanjem otrok in mladostnikov, kar prinaša razvoj otrokovih in obenem učiteljevih kompetenc (Kiswarday, 2014). Poleg tega so se začele razvijati nove oblike modelov izobraževanja, ki ustvarijo namišljeno podjetje in tako prilagodijo učno okolje različnim organizacijam, v katerih bodo dijaki oziroma študentje delovali (Bezzina, Lorist, & van Velzen, 2006). V nadaljevanju podrobno predstavim model rezilientnosti in njegovo nadgradnjo – model SRŠO, ki temeljita na ustvarjanju prilagojenega učnega okolja in različnih spodbudnih dejavnikov otrok ali bodisi učiteljev. Prav tako predstavim utrechtški model, ki temelji na pripravi dijakov oziroma študentov na prihodnjo zaposlitev.

## 1.1 Rezilientnost

Pojem rezilientnost zajema sklop konceptualnega okvira, katerega namen je osredotočanje na tvegane skupine otrok in mladostnikov. Definicija rezilientnosti se obenem ne nanaša zgolj na prilagajanje učnega okolja tveganim skupinam otrok in mladostnikov, temveč se pojem opredeljuje kot okvir različnih konceptov pozitivne prilagodljivosti, odpornosti in priložnosti v primeru pojava težav v šolskem kontekstu. Področje, ki ga pokriva rezilientnost, se nanaša na razvojno psihologijo in psihopatologijo, ki se iz usmeritve na tvegane dejavnike preusmeri v proučevanje potencialov, kompetenc, varovalnih procesov in mehanizmov (Masten & Powel, 2003). Rezilientnost lahko opredelimo tudi kot dinamičen proces oziroma zmožnost prilagoditve posameznika oziroma skupine posameznikov na težke ali ogrožajoče okoliščine, ki so lahko trajne oziroma situacijske (Masten et al., 1990). Sistem rezilientnosti vpliva na sistem, v katerem je izobraževalna ustanova opredeljena kot vpliven mikrosistem, v katerega se odraščajoči otrok oziroma mladostnik vključuje. Rezilientnost obenem vstopa v šolsko okolje, osredotočena na odpravo motenj, težav in primanjkljajev posameznika, ter tako omogoči boljše učno okolje za vsakega posameznika, vključenega v proces (Bronfenbrenner & Morris, 2006). V slovenskem šolskem sistemu je rezilientnost obravnavana kot odpravljanje šolske neuspešnosti, kar podrobno obravnava **koncept dela na področju učnih težav v osnovni šoli**. Slednji postavlja smernice in priporočila učiteljem za bolj ustrezno in učinkovitejše vključevanje otrok in mladostnikov v učni kontekst. Trenutna priporočila in smernice pa narekujejo zgolj postopke spodbujanja otrok z učnimi težavami (Magajna, 2006). Zavedati se moramo, da imajo pri modelu rezilientnosti ključno vlogo vzgojitelji oziroma učitelji, saj preživijo veliko ustvarjalnega časa z otroki in mladostniki. Pri tem morajo ustrezno

uravnovežiti objektivne in subjektivne okoliščine, da bi spodbudili aktivno sodelovanje posameznika in ustvarili interaktivno ter konstruktivno učno okolje. Kot spodbudo k soudeležbi učencev mora učitelj zamejiti učno okolje s tem, ko poda jasno in razumljivo strukturo dela, ter z izbiro ustrezne oblike sodelovanja, z opredelitvijo ciljev in s postavitvijo kriterijev, ki bodo prikazovali pot k uspehu in odličnosti (Kiswarday, 2013). Za seznanitev in prilagoditev vzgojiteljev s pojmom rezilientnosti je bil oblikovan model SRŠO, ki je opredeljen kot spodbuda rezilientnosti in rešuje problematiko uvedbe v prakso.

## 1.2 Model SRŠO

Model SRŠO je nadgradnja rezilientnosti, kjer so dejavniki osredotočeni predvsem na podoživljanje učnega okolja vzgojiteljev oziroma učiteljev. Model povzema devet dejavnikov, ki so namenjeni spodbujanju razvoja rezilientnosti pri otrocih in mladostnikih. Model se hkrati naslanja na že uveljavljene usmeritve h kakovostnemu pouku v našem šolskem sistemu in obenem preverja, kako učitelji uresničujejo tovrstne smernice. Opazovani dejavniki so strukturirani na individualni in kontekstualni ravni ter vsebinsko opredeljujejo sklope, ki se nanašajo na počutje in okolje, v katerem delujejo učitelji. Med opazovane dejavnike sodi **učiteljevo doživljanje institucionalne klime**, ki opredeljuje doživljanje klime in organiziranosti med zaposlenimi na šoli skupaj z mnenji učiteljev o skrbi za njihovo dobro in varno počutje. **Prepričanje učitelja o lastni učinkovitosti pri pedagoškem delu** izraža prepričanja učiteljev pri tem, kakšno vlogo imajo v učnem prostoru in kolektivu. Pri **samooceni kompetentnosti učitelja za izbrane naloge s področja pedagoškega vodenja razreda** model preverja mnenje učiteljev o tem, kako uspešno strukturirajo ustvarjalno in podporno učno okolje. **Učiteljevo doživljanje organiziranosti in funkcionalnosti mreže pomoči otrokom in mladostnikom z različnimi težavami v šoli** obravnava učiteljevo spremljanje kakovosti učnega in socialnega vključevanja učencev v šoli in njihov ukrep, kadar je to potrebno. **Učiteljevo doživljanje kakovosti sodelovanja s starši** povzema mnenje učiteljev o sodelovanju med starši in učitelji razredniki.

Dejavnik **učiteljevega naravnjanja k načrtovanju k učencu usmerjenega pouka** opredeljuje učiteljevo osredotočenost na poučevanje in zadovoljevanje potreb na podlagi značilnosti otroka. Pri dejavniku **spodbujanja razvoja življenjskih spretnosti pri otrocih in mladostnikih** učitelji večji poudarek namenjajo ustvarjanju učnega programa, ki razvija kompetence otrok in hkrati vključuje njihov razvoj socialnih veščin in metakognitivnih strategij učenja v svoje pedagoško delo. Med spodbude otrok, udeleženih v razvoj samoregulacijskih spretnosti in spodbujanje zdravega načina življenja, štejemo dejavnik **spodbude razvoja temeljnih vzgojnih vrednot pri otrocih in mladostnikih**. Ta poleg naštetih spodbud vključuje usmerjanje v razvoj socialnih stališč ter vrednot, ki so ključni dejavnik pri zagotavljanju dobrega počutja vseh vpletenih v proces. Zadnji dejavnik modela SRŠO preverja **značilnosti profesionalnega razvoja učitelja**, pogled učiteljev na

njihov profesionalni razvoj ter pomen, ki ga ima učiteljeva profesionalna rast za šolski kolektiv (Kiswarday, 2014).

### 1.3 Utrechtski model

Model je nastal na osnovi sodelovanja Inštituta iz Utrechta in Arhimedovega inštituta za usposabljanje učiteljev (angl. *Archimedes Teacher Training Institute*) ter opredeljuje tesno povezavo med šolami s sekundarno in poklicno izobrazbo ter obema inštitutoma. Utrechtski model opredeljuje novi učni načrt, ki temelji na ustvarjanju okolja, v katerem učenci izvajajo praktični pouk, ki je namenjen seznanjanju učencev z delovnimi mesti na podlagi šolskega programa, ki ga obiskujejo. Učenci izvajajo izobraževalni praktični del enkrat tedensko v prvem letniku ter trikrat tedensko v četrtem letniku. Praktični pouk je namenjen tudi razvoju učiteljev, saj asistenti učiteljev s tem počasi prevzemajo popolno odgovornost razreda do konca izvajanja praktičnega dela (Bezzina, Lorist, & van Velzen, 2006). Obdobje razvoja tovrstnih interaktivnih učnih konceptov se razvija sorazmerno s tehnološkim napredkom. Zaradi tega današnjo generacijo imenujemo tudi internetna generacija (angl. *The Net Generation*) in zajema sklop vseh mladostnikov, ki uporabljajo tehnološke pripomočke (Tapscott, 1999). Razvoj interaktivnih učnih okolij stremi k ustvarjanju namišljenih organizacij, v katerih mladostniki z različnimi virtualnimi koncepti spoznajo delovanje različnih organizacij in delovanje različnih trgov, na katerih bodo delovali kasneje. Hkrati se skupaj z razvojem tehnologije pričakuje vse večja vključitev različnih tehnoloških naprav v ustvarjanje interaktivnega učnega okolja. Zaradi hitrega tehnološkega razvoja je prilagajanje izobraževalnih ustanov tehnološkemu razvoju zelo pomembno. Tovrstni tehnološki pripomočki učiteljem namreč omogočijo lažje prilagajanje učnega okolja mladostnikom, kar se odraži pri razvoju modela rezilientnosti. Tovrstne novitete učiteljem obenem omogočajo lažjo izvedbo pouka (Philip, 2007).

## 2 PRIMERJAVA DVEH RAZLIČNIH IZOBRAŽEVALNIH SISTEMOV

Izobraževalni sistem je skupek kulturnih vrednot, značilnih za določeno državo ali za celoten kontinent. Tako vrednote celotnega izobraževalnega sistema niso zgolj omejene na države Evropske unije, temveč je moč opaziti podobne vrednote v državah zahodne in srednje Evrope. Po drugi strani na Japonskem in v nekaterih državah Azije vrednote in koncept izobraževalnega sistema temeljijo na skorajda popolnoma drugačnih načinih izobraževanja od Evropske unije, vendar so se zaradi novih izzivov globalizacije strukture izobraževanja pričele močno spreminjati in se prilagajati različnim kulturam. Temu priča potek novih strukturnih preobrazb, ki temeljijo na izboljšanju šolstva ter zagotovitvi enakih priložnosti vsem družbenim skupinam. Tako je zaradi učinka globalizacije večina izobraževalnih sistemov doživela bodisi postopne bodisi radikalne preobrazbe (Tomšič, 2005).



## 2.1 Sodobni japonski izobraževalni sistem

Japonski izobraževalni sistem velja dandanes za enega najboljših šolskih sistemov na svetu. Eden izmed razlogov za predstavitev japonskega šolskega sistema je prikaz tega, kako lahko spremembe izobraževalnega okolja povzročijo pozitiven učinek na celotno generacijo. Ni skrivnost, da se je Japonska v preteklosti soočala s hudo krizo v izobraževanju. Takratni cilj je bil zagotoviti generacijo discipliniranih delavcev, ki bo v hierarhični družbi zmožna socialno zaživeti. Namen sistema je bil zagotoviti ceneno delovno silo v obdobju, ko se je začela razvijati njihova industrija (Zakrajšek, 1992). Japonska je v letu 1984 pričela s spremembami na področju šolstva s tem, ko je istega leta bil ustanovljen svet za prenovu izobraževanja. Ta je tri leta zatem izdal priporočila, ki so temeljila na načelu spoštovanja individualnosti, na potrebi po neprestanem izobraževanju ter na poudarjanju internacionalizacije japonske družbe (Kunej, 1990). Sprva so nova priporočila naletela na niz razprav o prenovi šolskega sistema, vendar so jih sčasoma sprejeli in Japonska je dobila nov interaktivni izobraževalni sistem, ki je zadržal tradicionalni japonski pristop medsebojnega spoštovanja. Sodobni izobraževalni sistem je po rezultatih PISA močno pripomogel k premagovanju vrstnikov iz ostalih držav. Izobraževanje na Japonskem je, kot prikazuje Slika 1, sestavljeno po sistemu 6-3-3-4, kar pomeni 6 let osnovne šole, 3 leta nižje srednje šole, 3 leta višje srednje šole in 4 leta univerzitetnega izobraževanja. Sistem prvih 9 let zapoveduje obvezno šole (jap. *Gimukyoiku*) in vključuje 6-letno osnovno šolsko izobraževanje in 3-letno nižje srednješolsko izobraževanje. Čeprav obiskovanje višje srednje šole ni obvezno, se za nadaljevanje šolanja odloči več kot 96 % otrok, v večjih mestih celo 100 % (Mandrappa, 2015).

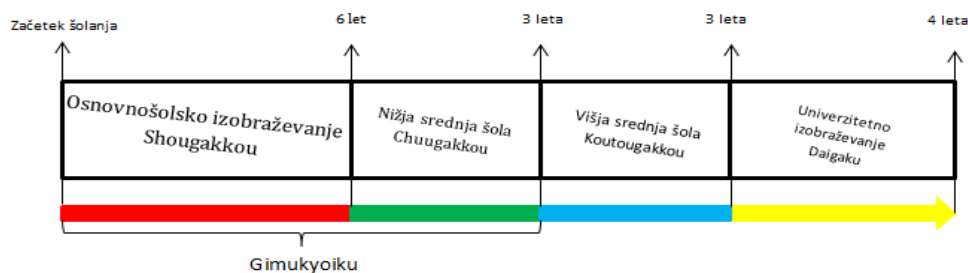
Šolsko leto na Japonskem je sestavljeno iz treh tromesečij, prvo zajema obdobje od aprila do julija, drugo obdobje od septembra do decembra ter tretje obdobje od januarja do marca. Vsako izmed tromesečij zajema tudi počitniški del. Kot zanimivost velja omeniti, da otroci po končani osnovni šoli razumejo 1.006 kanji znakov. Po končanem nujnem izobraževanju, tj. 15 letih, otroci razumejo preko 1.130 novih kanji znakov. Japonski jezik je prav tako sestavljen iz dveh fonemskih pisem, in sicer, jap. *Hiragane* (ひらがな), ki se uporablja za prikazovanje časov in pridevnikov, ter jap. *Katakane* (カタカナ), ki ko Japonci uporabljajo za prikaz tujih besed in onomatopoetskih izrazov (Mandrappa, 2015). Pri sodobnem izobraževalnem sistemu je treba poudariti že prej omenjeni dejavnik medsebojnega spoštovanja, ki je pri Japoncih eden izmed najpomembnejših življenjskih vrednot. Ta dejavnik se tudi na začetku izobraževanja prikaže na relaciji *Senpai* in *Kohai*, ki je nato prisotna skozi celotno izobraževanje ter kasneje v podjetju. *Senpai* lahko opredelimo kot oznako za svojega mentorja (starejšega) v šolskem, športnem in poslovnem svetu, ki nas vodi skozi celoten proces šolanja oziroma usposabljanja. Medtem ko je pomen besede *Kohai* ravno obraten in označuje mlajšo osebo, ki se ravna po načelih *Senpai*. Relacija *Senpai-Kohai* je v sodobnem sistemu na Japonskem zelo pomembna, saj

poudarja začetke medsebojnega spoštovanja, vendar ne smemo zanemariti relacije *Sensei-Shougaku sei*, ki je pomemben gradnik medsebojnih odnosov med otroki in njihovimi učitelji (jap. *Sensei*). Razvijanje medsebojnih odnosov na relaciji *Sensei-Shougaku sei* lahko prikažemo s primerom šolskega obeda (jap. *Kyuushoku*) pri katerem so učenci in učitelji razdeljeni v dve skupini. Pri tem vsaka skupina dobi določeno opravilo, npr. skupina učencev servira juho, medtem ko druga skupina učiteljev servira glavno jed. Omeniti je treba, da se obed ne sme začeti, dokler ni postrežen sleherni učenec, nato vsi skupaj izgovorijo besedo *Itadakimasu* (slo. ponižno sprejemam hrano, ki mi je bila dana), šele potem se obed lahko prične (Dinh, 2012).

K spoštovanju in pripadnosti pripomore zahteva obveznega nošenja šolskih uniform, (jap. *Seifuku*) na vseh nižjih stopnjah izobraževalnega sistema, tj. v obdobju *Gimukyoiku*. Vse dejavnike spodbude pri gradnji medsebojnih odnosov lahko opredelimo kot prispevek k preprečevanju izostankov učencev in zamujanju. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave, opravljene s strani Programa za mednarodne primerjave dosežkov učencev (angl. *Programme for International Student Assessment*; v nadaljevanju PISA), organizacije dela Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*; v nadaljevanju OECD), ki je proučevala odsotnost in zamujanje učencev k pouku v obdobju dveh tednov. Na Japonskem so zabeležili 9 % delež študentov zamudnikov, 3 % je bilo študentov, ki so namenoma izostali od pouka eno uro pouka, ter 2 % študentov, ki so namenoma izostali od pouka ves dan. Ugotovitve testa PISA, ki je vključeval študente različnih držav, kažejo, da so japonski študentje veliko pod povprečjem pri izostajanju od pouka in zamujanju. Rezultati so pokazali, da je povprečni delež v ostalih državah bistveno večji in znaša 18 % študentov, ki so namenoma izostali od pouka za eno uro ter 15 % študentov, ki so celodnevno izostali od pouka. Pomembnost prisotnosti se je pokazala pri rezultatih izpitov, saj so zamudniki dosegali precej manj točk od ostalih, ki so bili prisotni – približno 35 točk manj so izmerili pri tovrstnih zamudnikih. Kar 88 točk manj pa so izmerili pri tistih, ki so bili odsotni na enem predavanju oziroma so bili odsotni ves dan. Rezultati prav tako kažejo, da je zahtevnost izpitov na Japonskem bistveno večja kot v ostalih državah, saj je v povprečju število točk znašalo 37 pri zamudnikih, medtem ko je pri študentih, odsotnih od pouka, število točk znašalo 27 (*Programme for International Student Assessment*, 2012).

Podatek, ki potrjuje uspešnost izobraževalnega okolja na Japonskem, se nanaša na rezultat, da se 84 % študentov čuti bolj pripadle šoli oziroma fakulteti v primerjavi s povprečjem OECD, ki znaša 81 %. Razlika se prav tako pojavi pri zoperstavljenosti, saj se jih na Japonskem 92 % ne počuti zoperstavljenih, medtem ko pri svetovni populaciji ta delež znaša 89 %. Podatki so pokazali, da učenci oziroma študentje na Japonskem gojijo močna čustva do svojih izobraževalnih ustanov. Kot navaja raziskava, je bilo 68 % udeležencev zadovoljnih z okoljem, medtem ko 31 % udeležencev verjame, da so pogoji nad njihovimi pričakovanji (*Programme for International Student Assessment*, 2012).

Slika 1: Časovnica šolanja na Japonskem



## 2.2 Vpliv japonskih izobraževalnih ustanov na japonska podjetja

Vpliv japonskega izobraževalnega sistema v japonskih podjetjih se kaže že v fizičnem prostoru podjetja, kjer so mize razporejene na odprti način (jap. *Obeya seido*). To pomeni, da so mize združene po skupinah zaposlenih v enem prostoru. Pri tovrstni razporeditvi miz lahko začutimo močan vpliv timskega dela, ki mu na Japonskem namenjajo veliko pozornosti. Kot zanimivost lahko dodamo, da ima vsaka skupina svojega vodjo, ki vsako jutro skliče sestanek (jap. *Chorei*), kjer razloži dnevne delovne naloge. Prav tako sta dnevno potrebna dva tovrstna sestanka, in sicer sestanek vrhnjega managementa, ki razdeli naloge vodjam skupin, ki nato razdelijo naloge skupinam (Working in Japan, 2014). Delovna kultura na Japonskem ima zelo edinstveno značilnost, ki je pri večini zaposlenih iz ostalih držav ne občutimo. Tovrstna delovna kultura zajema veliko deloholizma, ki je na Japonskem pravzaprav stalnica. Veliko polemik se v zadnjem času pojavlja na to temo, saj se Japonski delavci odrekajo lastnemu dopustu, da ne bi prelagali dela na ostale sodelavce v podjetju. Na to se je odzval tudi japonski premier Shinzo Abe, ki skuša uveljaviti zakon, da mora vsak zaposleni na Japonskem letno vzeti vsaj 5 dni plačanega dopusta (Jiji, 2015). Pri formalnem odnosu je treba omeniti, da se zaposleni ravnavajo po načelih *Senpai* in *Kohai*. Kot primer lahko podamo dve zaposleni osebi na istem delovnem mestu. Ne glede na to, da sta osebi zaposleni na istem delovnem mestu, bo mlajša oseba vedno vikala starejšo osebo, četudi opravljata enako delo več let in se dobro poznata. Omeniti pa je treba, da je striktna organizacijska formalnost prisotna zgolj v notranjem okolju organizacije, saj se je v organizacijah razvila kultura druženja zunaj zidov podjetja. Po končanem delovniku zaposleni skupaj odidejo v restavracijo oziroma bar in se tam družijo z neformalnim izražanjem, vendar s prisotnostjo organizacijske formalnosti. To pomeni, da mlajša oziroma nižje hierarhično rangirana oseba, tj. *Kohai*, najprej postreže svojega nadrejenega oziroma starejšo osebo, tj. *Senpai*. Prav tako mora *Kohai* ostati s *Senpai*, dokler se ta ne odloči oditi. Pomanjkljivost tovrstnega druženja je pogosta odsotnost staršev v družinah, predvsem moških (Tsukada, 2015).

## **2.3 Slovenski izobraževalni sistem**

Kot večina izobraževalnih sistemov v Evropski uniji je zaradi globalizacije v zadnjih nekaj letih bistvene spremembe doživel tudi slovenski izobraževalni sistem. Vrednote slovenskega izobraževalnega sistema temeljijo na enotni znanosti ter pluralnosti kultur. Vsi vključeni v proces imajo enake možnosti z izvedbo načela nediskriminacije, avtonomnosti šolskega dela, nadziranja kakovosti šolskega izvajanja pouka in vzgoje otrok za sodelovanje v procesih demokracije (Tomšič, 2005). Časovnica slovenskega izobraževalnega sistema, kot je prikazano v Prilogi 5, je sestavljena iz neobvezne predšolske vzgoje, v katero so vključeni otroci od prvega do petega leta starosti in je njegova glavna lastnost varstvo otrok. V Sloveniji predšolsko vzgojo izvajamo v javnih ter zasebnih vrtcih in poteka v dveh starostnih obdobjih od prvega do tretjega leta starosti in od tretjega do vključno petega leta. Obvezni del šolanja se v Sloveniji prične z osnovnošolskim izobraževanjem, h kateremu otrok pristopi pri svojem šestem letu starosti in traja devet let. Šola ima do posameznika obvezo organizirati vzgojno-izobraževalni proces z omogočeno razširitvijo programa, v katerega se učenec vključi prostovoljno. Po uspešno končanem osnovnošolskem izobraževanju se vsak posameznik vključi v srednješolsko izobraževalno ustanovo. Srednje šole so razdeljene po različnih panogah izobraževanja, tako v Sloveniji poklicne in strokovne šole učence pripravljajo za delo, medtem ko jih gimnazije pripravljajo za nadaljnji študij. Izobraževalne ustanove v srednješolskem izobraževanju same določijo organizacijsko obliko, ki vključuje različne vsebinske vrste programov, njihovo trajanje in cilje, h katerim izobraževalna ustanova stremi. S končanim srednješolskim programom posameznik pristopi k terciarnemu izobraževanju, ki ga delimo na višje strokovno izobraževanje in visokošolsko izobraževanje. Razlika med izobraževalnima sklopoma se odraža s tem, da višje strokovno izobraževanje traja dve leti in zajema praktično naravnane koncepte, ki so tesno povezani z delom. Medtem ko so pri visokošolskem izobraževanju programi bolj teoretsko naravnani. Pri njih se študentje pripravljajo za zelo zahtevne poklice, podiplomski študij in raziskovalno delo (Černoša, 2012).

## **3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE S PRIHODNOSTJO RAZVIJANJA NOVIH MODELOV**

Koncepti izobraževanja se konstantno spreminjajo, tako je današnji razvoj osebnih kompetenc na področju pridobitve znanja vse bolj opazen v izvedbah različnih interaktivnih okolij. Sposobnost vzgojitelja oziroma učitelja igra pomembno vlogo pri usmerjanju in razvoju posameznikovih kompetenc, predvsem v prvih obdobjih izobraževalnega sistema. V nadaljevanju predstavljam izsledke raziskav, ki pričajo o pričakovanih slovenskih vzgojiteljev. Pravilno izveden proces izobraževanja lahko namreč prispeva h kasnejšemu razvoju različnih modelov izboljšanja organizacijskih oblik. Pri razvijanju različnih organizacijskih modelov je treba omeniti začetne dejavnike različnih

interaktivnih oblik učnega okolja, tj. rezilientnost, dejavnike modela SRŠO in utrechtkega modela. Hkrati lahko pri razvijanju modelov različne filozofije podjetij prispevajo k izboljšanju notranjega okolja podjetja. Združitev lastnosti tovrstnih dejavnikov v različnih obdobjih nam lahko služi kot podlaga za ustvarjanje različnih konceptov razvijanja kompetenc posameznika bodisi v izobraževalnem sistemu bodisi na delovnem mestu.

Izobraževanje je pomemben del našega življenja, ljudje se nenehno izobražujemo bodisi zavestno bodisi nezavedno, da se naučimo nečesa novega. Pojmu izobraževanje lahko pripišemo tudi vzgojo. Vzgojo opredeljujemo kot zavestno dejanje, ki se ga moramo priučiti, saj je vzgoja odraz našega obraza oziroma osebnosti. Pri obeh kompleksnih pojmi imajo ključno vlogo vzgojitelji. Poklic vzgojitelja oziroma učitelja lahko opredelimo kot enega izmed najodgovornejših poklicev, saj so učitelji ključni dejavnik pri razvoju naše osebnosti, čeprav ne edini, ki je odgovoren za razvoj otrok (Rosić, 2009). Poklic vzgojitelja je sestavljen iz lastnosti vzgojiteljeve osebnosti, poklicnih in socialnih dejavnikov. Skupek doseganja lastnosti lahko opredelimo kot proces, s katerim dosegamo uravnoteženost pri uresničevanju vseh dimenzij profesionalnosti, kar se odrazi pri povečanju ravni dela in zadovoljstva pri delu (Vonta & Malej, 2005). Proces lahko opredelimo tudi kot permanentno izobraževanje oziroma vrsto nenehnih učnih formalnih procesov ali neformalnih procesov, pri katerih ljudje razširimo svoje znanje, izpopolnjujejo tehnične in strokovne sposobnosti (Rečnik et al., 2004). Kot navajajo številni tuji avtorji, je vzgojitelj eden izmed pogojev za visokokakovostno predšolsko vzgojo. S tem pridemo do spoznanja, da so v veliki meri pričakovanja vzgojiteljev osredotočena na aktiven prispevek in prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja. Spoznanje temelji predvsem na samoevalvaciji dela z otroki, pristopa vzgojitelja in ravnanj, kar vzgojitelju omogoča sprotno učenje novih spoznanj in odpravo morebitnih nepravilnosti na področju vzgoje (MacNaughton, Rolfe, & Siraj; Urban, 2008; McMillan & Walsh, 2011; Peeters, Vandebroek & Miller, 2011; Lazzari, et al., 2011). Rezultati raziskave so prikazani v Prilogi 1.

#### **4 PRIMER TOYOTA ADRIA**

Ker se je Toyota skozi svojo zgodovino ponašala s svojo drugačnostjo, sem kot primer drugačnega razmišljanja podjetij izbral ravno njo. Podjetje se ravna po tradicionalnih japonskih načelih, kar naredi primer toliko bolj zanimiv, saj je v njem vključeno drugačno razmišljanje japonskih zaposlenih, ki nenehno stremijo k izboljšavam na vseh ravneh in področjih. Tovrstno razmišljanje imenujemo *Kaizen* in se ga ne poslužuje zgolj Toyota, temveč je dandanes prisotno v mnogih podjetjih tudi zunaj japonskih meja. Glavni razlog izbora podjetja Toyota leži v filozofiji podjetja, imenovani The Toyota Way. Ta vključuje vse bistvene lastnosti tako japonske kulture kot podjetniškega inovativnega razmišljanja (več o filozofiji The Toyota Way v poglavju 4.2).

## 4.1 O Toyoti

Leta 1933 je avtomobilska industrija pridobila pomembnega subjekta, ki je s svojo inovativnostjo postal velik tekmelec mnogim takratnim subjektom tovrstne industrije. Ustanovitev podjetja je potekala sorazmerno z ustanovitvijo prvega oddelka avtomobilov pod takratnim imenom Toyoda Automatic Loom Works LTD s Kiichikom Toyodo na čelu. Le dve leti kasneje sta svetu bila predstavljena prototipa dveh vozil, A1 osebno vozilo in G1 tovornjak. Prototipa sta odražala željo Kiichira Toyode po inovativnosti in drugačnosti, vrednoti, ki spremljata sloves podjetja še dandanes (History of Toyota, b.l.). Pomemben korak so storili leta 1963 s podpisom pogodbe z danskim distributerjem Erla Auto Import od Denmark in se s tem priključili evropskemu trgu, na katerem so prisotni vse od podpisa pogodbe. Ključen dogodek za našo regijo je bil obeležen leta 1998, ko je bila ustanovljena skupina Toyota Adria, d. o. o., pod okriljem Toyota Tsusho Corporation. Skupina pokriva in vključuje države nekdanje Jugoslavije, in sicer Bosno in Hercegovino, Črno goro, Hrvaško, Kosovo, Srbijo ter Slovenijo, v kateri glavna uprava usmerja in upravlja celotni del balkanskega območja. Več o podjetju Toyota Adria, d. o. o., in njegovi vključenosti v razvoj osebne rasti zaposlenega je razloženo v poglavju 4.3 (Exports of Completely-built Vehicles, 2012).

## 4.2 Filozofija The Toyota Way

Začetki slovesa drugačnega razmišljanja pri podjetju Toyota segajo v daljše leto 1953. V obdobju, v katerem je prevladovala proizvodnja oziroma individualno delo »za tekočim trakom«, so se pri podjetju Toyota odločili za timsko delo (angl. *Teamwork*). Koncept dela, ki je popolnoma negiral tradicionalno razmišljanje japonskih zaposlenih, je biti popolnoma individualen in ne obremenjevati ostalih zaposlenih. Kot spodbudo timskega delu in inovativnosti so se pri podjetju Toyota odločili predstaviti slogan, ki se je glasil »Dobro razmišljanje, dobri izdelki« (jap. よいしな、よいかんがえ) in je poleg spodbujanja timskega dela naglaševal, kako lahko skupno razmišljanje pripelje do kakovostnejših izdelkov (History of Toyota, b.l.).

Toyota je storila velik korak naprej s tem, ko je združila vse dosedanje koncepte razmišljanja v eno filozofijo, imenovano The Toyota Way. Koncept The Toyota Way bi lahko enačili s pojmom rezilientnosti, saj si oba prizadevata ustvariti boljše okolje, bodisi notranje okolje podjetja bodisi izboljšati učno okolje. Oba koncepta ustvarita doprinos. K razvoju zaposlenih pripomore koncept The Toyota Way, medtem ko rezilientnost pripomore k razvoju učencev in vzgojiteljev. Kot je prikazano v Prilogi 10, sta glavni lastnosti, ki jim podjetje posveča veliko pozornosti, spoštovanje do ljudi in nenehno izboljševanje. Lastnosti sta odraz prave japonske kulture v podjetju, za katero sta značilni ravno ti dve lastnosti. To pa ne preseneča, saj je podjetje Toyota pristno japonsko podjetje. Vsaka lastnost je razdeljena na podkategorije. Lastnost spoštovanja do ljudi zajema

kategorijo **spoštovanja**, ki poudarja predvsem gradnjo razumevanja in medsebojnega spoštovanja zaposlenih v podjetju. V to skupino uvrščamo tudi kategorijo timskega dela, ki stimulira ter maksimizira skupinsko in individualno delovanje v podjetju. Medtem ko lastnost **nenehnega izboljševanja** zajema tri podkategorije, in sicer izziv, *Kaizen* in *Genchi Genbutsu*.

Vse kategorije lahko opredelimo kot skupek lastnosti, ki dolgoročno vplivajo na podjetje. S tem se izziv opredeli kot pogumno in kreativno pristopanje k uresničevanju zastavljenih ciljev, medtem ko lahko *Kaizen* opredelimo tudi kot tradicionalni japonski pristop in željo po izboljšavah. S tem si prizadevajo za nove inovacije ter razvoj novih idej, s katerimi pripomorejo tako k boljšemu poslovanju kot tudi k boljši izvedbi raznih operacij v podjetju. V lastnost nenehnega izboljšanja štejemo tudi t.i. *Genchi Genbutsu* (angl. *Actual place, actual thing*), za katerega velja, da se mora ob pojavu problema zaposleni vrniti k izvoru problema in šele nato določiti postopke, s katerimi bodo problem odpravili. Primer Genchi Gebutsa najbolje prikazuje primer Toyotinega inženirja Yuji Yokoye, ki mu je bila namenjena odgovornost prilagoditve novega modela mini kombijev Toyote Sienne za severnoameriški trg. Izvedba »*Genchi Genbutsuja*« je potekala tako, da je Toyotin inženir moral prevoziti več kot 85.000 km poti prek Amerike, od Anchorageja do mehiške meje ter od Floride do Kalifornije. Yokoya je ugotovitve strnil v krajši seznam opazk, ki jih je opazil na svoji poti. Seznam je v Prilogi 2 (Genchi Genbutsu, 2009).

V Sloveniji filozofiji The Toyota Way po besedah nekdanjega predsednika Adria Group Kuwahari sledimo le delno: »Slovenci ste strastni, imate veliko energije, a ste premalo zavzeti za delo, niste osredotočeni na cilje in ne razumete našega sistema nenehnih izboljšav«. Masahiro Kuwahara se je v svojem štiriletnem mandatu predsedovanja skupini Toyota Adria soočal z morda najhujšimi udarci v svoji karieri, saj je moral premagovati posledice potresa in cunamija na Japonskem leta 2011, ki sta močno vplivala na avtomobilsko industrijo na Japonskem ter hkrati otežila dobavo avtomobilov v Evropo. Obenem se je soočal z negativnimi posledicami večmilijonskega odpoklica avtomobilov zaradi morebitnih težav s pedalom za plin, kar je posledično otežilo prebijanje skozi recesijska leta, pri čemer je Toyota izgubila precejšen delež na trgu (Milač, 2014a). Razumeti moramo okoliščine, s katerimi se je soočal Kuwahara, in ne smemo vzeti njegovih besed kot kritike, temveč kot spodbudo k izobraževanju in vključevanju zaposlenih v poslovne operacije. S tem bomo pridobili nove ideje, ki se bodo porodile našim zaposlenim, ter se hkrati optimistično ozirali na vse možnosti, ki se pojavljajo na trgu, ne glede na panogo. Kot je dejal Sakichi Toyoda, sin ustanovitelja Kiichira Toyode: »*Before you say you can't do something ... TRY IT !*«

### 4.3 Toyota Adria

Ustanovitev podjetja Toyota Adria v Sloveniji oktobra leta 1998 je imela velik vpliv na globalizacijo Slovenije in celotnega balkanskega območja, saj so s tem, ko je Toyota

vstopila na trg, pridobili vplivnega »igralca« v tovrstni panogi. Toyota Adria, d. o. o., s sedežem glavne uprave v Sloveniji spada v skupino Toyota Tsusho Corporation, prek katere Toyota Adria pridobiva nove informacije za nadaljnje delovanje, obenem pa pošilja povratne informacije o delovanju podjetja nazaj v Toyota Tsusho Corporation. Na podlagi izvedenega intervjuja vse Toyotine skupine delujejo po enakem principu ne glede na regijo, v kateri se nahajajo, saj s tem spodbujajo razvoj koncepta The Toyota Way. Podjetje deluje po načelih hierarhične lestvice, kjer je na vodilnem mestu novi predsednik podjetja Akira Kimura, ki je nadomestil prejšnjega predsednika Masahira Kuwaharo. Kimura je s svoje izkušnje pridobil kot generalni manager podjetja Toyota Tsusho America in na različnih funkcijah v podjetju Daihatsu. V Sloveniji je bil postavljen kot vodilna oseba podjetja Toyota Adria, katerega glavni cilj je povečati tržni delež Toyote napram ostalim podjetjem v tej panogi. Prizadeva si za dvig Toyotinega položaja v regiji s 13. na 5. mesto, hkrati močno vpliva na spodbudo seznanitve zaposlenih s konceptom The Toyota Way in nenehnega razmišljanja ter vključevanja zaposlenih v poslovne operacijske procese (Milač, 2014b). V podjetju ima velik vpliv komercialni direktor, saj je zadolžen za razdelitev odgovornosti ostalim managerjem, poleg tega prek njega potekajo tudi vse naloge in odgovornosti s strani predsednika uprave. Po navedbah članka iz spletnega časopisa Finance.si je funkcijo komercialnega direktorja od leta 2015 prevzel Gregor Mauko ter tako zamenjal dosedanjega generalnega direktorja Matjaža Šiftarja (Milač, 2015). V podjetju ima ključno vlogo prav tako izvršni koordinator (angl. *Executive coordinator*), ki je zadolžen za pošiljanje povratnih informacij o dogajanjih podjetju Toyota Tsusho Corporation na Japonsko.

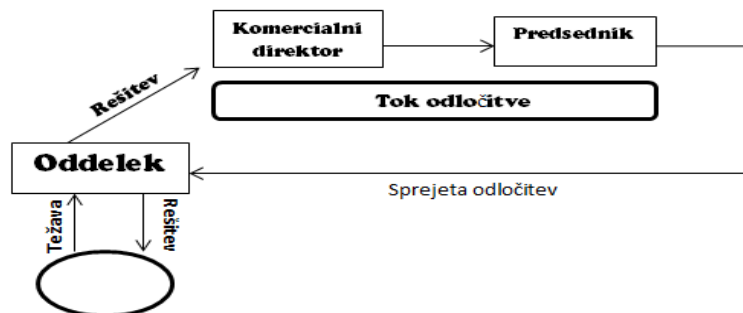
V nadaljevanju predstavljam delovanje notranjega okolja podjetja Toyota Adria, s katerim sem se seznanil v časopisnem intervjuju s predsednikom Kimuro, ter prek intervjuja s poslovno asistentko podjetja Toyota Adria. Zaznal sem štiri pomembne relacije v podjetju, kjer ima vsaka pomembno vlogo pri razvoju podjetja. Gre za predsednika podjetja, odnos managerjev in predsednika, delovanje zaposlenih v podjetju in trenerjev, ki zaposlene izobražujejo ter jih seznanjajo z novimi koncepti:

- **Predsednik:** ima ključno vlogo pri sprejemanju novih odločitev, ki jih bo podjetje realiziralo. Kot prikazuje Slika 2, je proces pretoka informacij lahko daljši, saj vsi oddelki, preden sprejmejo odločitev, s tem seznanijo direktorja, ta pa nato seznanil predsednika, ki se odloči, ali bo predlagano rešitev oziroma odločitev sprejel ali ne. S tem je proces prehoda daljši in je za prehod porabljenega veliko časa. Ne glede na porabljen čas prehoda lahko na tovrstne sprejete odločitve gledamo s pozitivnega vidika, saj tematiko prek informacijskega toka spozna večina pomembnih funkcij, s čimer se predlagana odločitev sprejme zelo hitro. Zaključimo lahko, da je to ne glede na hitrost pretoka informacij eden ključnih dejavnikov, ki poudarja Toyotino drugačnost (Pavšič, 2015). Predsednik skozi celoten mandat spodbuja zaposlene k nenehnemu iskanju novih rešitev za podjetje s tem, ko jim je vedno na razpolago ter hkrati vedno upošteva njihovo mnenje. Predsednik je poleg rasti tržnega deleža



zadolžen za gradnjo lojalnosti zaposlenih podjetju, kar lahko pozitivno izžareva zunaj podjetja s tem, ko se zgradijo temeljni medsebojni odnosi znotraj podjetja.

Slika 2: Grafični prikaz poteka rešitve



- **Managerji:** hierarhična lestvica je v podjetju Toyota zelo pomembna, tako da pot prejemanja napotkov poteka od predsednika prek komercialnega direktorja do managerjev. Obenem je vsak izmed managerjev zadolžen za svoj oddelek in ne sme sprejemati odločitev, dokler tega ne potrdi predsednik. Lahko bi rekli, da imajo managerji v podjetju zvezane roke, vendar nasprotno temu priča dejstvo, da imajo pri različnih strukturah podjetja odločitve managerjev večjo težo in so sprejete individualno. To je v nasprotju s Toyotinim konceptom, ki vključuje timsko delo, kar se odrazi tudi pri odločitvah, saj se odločitve sprejmejo praktično timsko. Koncept Toyotine filozofije razbremeni managerje in obenem pripelje do tega, da je večina odločitev, sprejetih timsko, uspešnejših, kot če bi jih sprejeli individualno.
- **Zaposleni:** v podjetju Toyota Adria se vsak zaposleni še pred prihodom v podjetje seznanja s Toyotino filozofijo The Toyota Way, o čemer pričajo predhodna izobraževanja, prek katerih se prihodnji zaposleni seznanijo s Toyotinim načinom razmišljanja ter z vodili poslovanja v podjetju. Gradnjo temeljnih odnosov med vsemi funkcijami v podjetju lahko prikažemo s primerom Toyotine dobrodošlice, ki je prirejena za novo zaposlenega člana v eni izmed japonskih restavracij. To močno vpliva na razvoj komunikacije med zaposlenimi, obenem pa na razvoj timskega dela, saj se tako novi zaposleni lažje vključijo med ostale v podjetju. Po besedah sedanjega predsednika Kimure so vsi zaposleni v podjetju obravnavani enako in ima vsako njihovo mnenje enako težo.
- **Trenerji:** podjetje Toyota Adria vključuje pomembna člena v podjetju, ki sicer delujeta v vseh poslovalnicah skupine Toyota Adria. Za izobraževanje celotnega območja skupine Toyota Adria sta zadolžena dva trenerja in njuna glavna naloga je zaposlene seznaniti z novimi koncepti razmišljanja, z novo tehnologijo, ki jo bo podjetje uporabljalo v bližnji prihodnosti. Izobraževanje trenerjev poteka v Bruslju na sedežu Toyota Motor Europe (v nadaljevanju TME), kjer se trenerji sprva izobrazijo o novih konceptih, ki jim bo Toyota v prihodnosti sledila, ter o njenih ciljih. Nato sledi prenos

znanja med vse zaposlene v poslovalnicah na različnih območjih skupin Toyota, v našem primeru skupine Toyota Adria.

Na osnovi analize notranjega okolja lahko predvidimo, da v podjetju večji poudarek namenjajo razvoju svojih zaposlenih, kar je potrebno v današnjem dinamičnem okolju. Podjetje svojim zaposlenim ponuja širok nabor znanja, ki ga je skozi svojo zgodovino pridobivalo na različnih trgih in vključuje vse elemente, ki zaposlenega naredijo bolj pripadnega podjetju. Eden izmed ključnih elementov, ki ga poudarjata nekdanji in sedanji predsednik podjetja Toyota Adria, je želja po nenehnem izboljševanju, t.i. *Kaizenu*, ki spodbudi zaposlene h kritičnemu razmišljanju, kar se odrazi z novimi idejami zaposlenih v podjetju. Iz intervjuja sem izvedel, da je cilj, h kateremu podjetje stremi, postopno ustvarjanje delovne klime, kjer se zaposleni tudi medsebojno izobražujejo. Temu priča nekaj lastnosti iz koncepta The Toyota Way ter prizadevanje v podjetju h gradnji osebnih odnosov med zaposlenimi.

Dejanja podkrepijo besede predsednika, saj da jasno vedeti, da so vsi v podjetju kot ena velika družina. Iz našega primera lahko razberemo, da ima predsednik podjetja dve vlogi, in sicer sprejemati pomembne odločitve ter hkrati biti vzgojitelj oziroma *Sensei* svojim zaposlenim. Zaposleni svoje izobraževanje, ki jim ga omogoči podjetje, hkrati »poplačajo« z novimi rešitvami oziroma idejami, ki podjetju omogočajo nove inovacije, ali pa predlagajo zgolj izboljšave, ki lahko v določenih primerih predstavljajo večji prispevek kot inovacije. Način delovanja celotnega podjetja lahko opredelimo kot izobraževalno ustanovo, ki svoje zaposlene izobražuje s pomočjo trenerjev in jih usmerja v zameno za njihove ideje, pripadnost ter željo po nenehnih izboljšavah. Obenem poudarjajo pomembno medsebojno spoštovanje ter delovanje po sistemu velike družine, kar omogoča ravnanje po filozofiji The Toyota Way.

## **5 PRIPOROČILA ZA VPSELJAVO REZILIENTNOSTI V NOTRANJE OKOLJE SLOVENSКИH PODJETIJ**

Diplomsko delo sem se odločil povezati v obliko priporočil za vzpostavitev idiličnega notranjega okolja, v katerem ima ključni pomen rezilientnost. Priporočilo temelji na konceptih, predstavljenih v teoretičnem delu diplomskega dela, in sicer na: konceptu The Toyota Way, japonskem izobraževalnem sistemu in na modelu rezilientnosti, utrechtsem modelu in modelu SRŠO. Pri vsaki od povezav sem izpostavil ključne lastnosti in njihov vpliv na notranje okolje.

Kot je predstavljeno v teoretičnem delu, je rezilientnost eden izmed dejavnikov, s katerim se lahko soočamo v zgodnji fazi našega odraščanja. Gre za dejavnik, ki lahko bistveno spremeni potek izobraževanja in ga lahko opredelimo tudi kot ključ izobraževanja, saj dolgoročno ustvarja prilagojeno učno okolje za vse osebe, vključene v proces. Vse to v kombinaciji z dejavnikoma modela SRŠO – **spodbujanje razvoja življenjskih spretnosti**

**pri otrocih in mladostnikih ter spodbujanje razvoja temeljnih vzgojnih vrednot pri otrocih in mladostnikih.** Dejavnika lahko opredelimo tudi kot pomembna člena pri razvoju otrok, saj otroke učita vzgojnih vrednot ter kako postopati v določenih okoliščinah. Pri vzpostavitvi dveh dejavnikov v proces imajo ključno vlogo vzgojitelji, saj so odgovorni za njihov spodbujanje. Prav tako imajo pri vzpostavitvi obeh dejavnikov pomembno vlogo otroci sami ter njihova želja po sprejetju tovrstnega načina. K procesu rezilientnosti in dvema dejavnikoma modela SRŠO sem dodal utrechtski model, s katerim bi ustvarili proces ne zgolj ustvarjanja učnega okolja, temveč proces, v katerem bi se otroci oziroma mladostniki v kasnejši fazi z medsebojnim spodbujanjem priučili navad za razna delovna mesta.

Proces je pomemben pri povezavi idiličnega notranjega okolja, saj otroci in vzgojitelji v zgodnji fazi ustvarijo okolje, v katerem se spodbuja medsebojno komunikacijo, timsko delo in vrednote ter s svojim delovanjem otroke oziroma mladostnike prilagodi na prihodnjo prakso. Kot je prikazano v Prilogi 6, je učitelj zadolžen za razdelitev nalog otrokom oziroma mladostnikom, ki nato s komunikacijo in timskim delom poskušajo opraviti naloge. Učitelj je prav tako zadolžen za spodbujanje in usmerjanje otrok na pravilno pot pri reševanju nalog. Obenem ob spremljanju otrok opaža njihove pomanjkljivosti, na katere jih tudi opozori. V učnem okolju opazimo medsebojno sodelovanje otrok, kar prikazujejo puščice različnih barv. Puščice prikazujejo komunikacijo otrok, s katero tvorijo učečo se skupino, v kateri različne barve pomenijo različno nalogo otroka v učečem se procesu. Naloge, ki jih morajo otroci oziroma mladostniki opraviti, temeljijo predvsem na različnih problemih, s katerimi se bodo pretežno soočali v podjetjih na svojem delovnem mestu in pri katerih je zahtevana odprava vseh za uspešno opravljeno nalogo. S tem bi spodbudili vključevanje vseh otrok v proces, saj bi za odpravo problemov potrebovali sodelovanje vseh otrok oziroma mladostnikov. Otroke v procesu hkrati pod budnim očesom spremlja učitelj, poleg spodbujanja in usmerjanja, otrokom pripravi učno okolje, ki je prilagojeno različnim podjetjem. To otroke oziroma mladostnike dodatno pripravi na različna okolja, v katerih bodo delovali. Prav tako bi se vloge otrok spremenile, kar bi prispevalo k temu, da bi otroci delovali v različnih vlogah ter tako spoznali, kaj si želijo postati ter kateri poklic je njihov sanjski poklic.

S strnitvijo v celoto pridemo do zaključka, da s procesom odpravimo naslednje izzive modela rezilientnosti:

- vključitev dejavnikov spodbud v proces,
- seznanitev otrok z rezilientnostjo,
- vključitev utrechtskega modela v proces, kar omogoči lažjo prilagoditev na delovno mesto.

Nadgradnjo celotnega učnega procesa na podlagi rezilientnosti lahko opredelimo kot japonski izobraževalni sistem. Gre za sistem, ki poudarja lastnosti, kot so spoštovanje, spodbujanje, timsko delo in interaktivno izobraževanje. Kot je znano, sta vzgoja in

izobraževanje dolgotrajna procesa, s katerima se seznanimo že v zgodnji fazi odraščanja. Vključitev dela japonskega izobraževalnega sistema v priporočila idiličnega notranjega okolja bi temeljila predvsem na seznanjanju otrok z vrednotami spoštovanja do starejših in nadrejenih. Posebnost, ki smo jo že vključili v proces rezilientnosti, je timsko delo, vendar je tovrsten koncept prisoten na Japonskem že vrsto let in imajo dodobra razvite metode, kako tak koncept prenesti med otroke. Eno izmed metod prenašanja koncepta timskega dela otrokom lahko podamo s primerom odvijanja matematičnega pouka v šolah.

Pouk poteka tako, da otroci po vstopu učitelja v učilnico slednjega pozdravijo z besedo *aisatsu*. Po opravljenem pozdravu učitelj na tablo napiše matematično nalogo in po tem, ko prvi učenec dvigne roko ter uspešno reši dano nalogo, se postopek pregledovanja nalog prenese na tistega učenca, ki je kot prvi pravilno rešil nalogo. Slednji rešeno nalogo pregleda naslednjemu, ki dvigne roko in rešitev tudi oceni (Mandrappa, 2015). Tovrstno metodo lahko poleg spodbujanja timskega dela opredelimo tudi kot interaktiven način poučevanja ter gradnjo temeljev medsebojnega spoštovanja. Kot lahko razberemo iz sistema izobraževanja, učitelji otroke učijo, kako postati odgovoren, kar odraža primer matematičnega pouka, v katerem je učenec v vlogi učitelja in s tem pridobi odgovornost do naslednjega učenca, ki mu mora dano nalogo pregledati. Povezavo japonskega izobraževalnega sistema ter zgoraj omenjenega učnega procesa lahko izpostavimo kot medsebojno nadgradnjo, v kateri del lastnosti japonskega izobraževalnega sistema pripomore k učinkovitejšemu izvajanju procesa rezilientnosti. Nadgradnja tega pa sloni predvsem na osebni rasti otrok, njihovi vzgoji ter spoštovanju do ostalih. Lastnosti nadgradnje modela rezilientnosti in modela idiličnega notranjega okolja se lahko odrazijo tudi kasneje v fazi odraščanja, in sicer v obdobju, ko je oseba zaposlena. Nekaj tovrstnih lastnosti je v svoje notranje okolje preneslo podjetje Toyota s svojim konceptom The Toyota Way, ki je sedaj eden od glavnih konkurenčnih prednosti Toyote.

Pri izobraževalnem sistemu na Japonskem in nadgradnji priporočil idiličnega notranjega okolja lahko kot strnitev izpostavimo naslednje lastnosti:

- otroci se v zgodnji fazi seznanijo z vrednoto spoštovanja,
- razvijanje timskega dela na interaktiven način,
- razvijanje odgovornosti otrok.

Zadnjo povezavo pri izdelavi modela idiličnega notranjega okolja podjetja vidim prav v Toyotinem konceptu The Toyota Way in Toyotinem spodbujanju pripadnosti zaposlenih. Povezavo lahko opredelimo kot zadnji korak v modelu idiličnega notranjega okolja, saj bi podjetja prostovoljno sprejemala in izvajala lastnosti koncepta. Lastnost, ki jo koncept ovekoveči, je želja po nenehnih izboljšavah, t.i. *Kaiznu*, s katerim podjetje lahko ob pomoči zaposlenih pridobi na kakovosti svojih izdelkov. H konceptu The Toyota Way prištevamo že mnogokrat omenjeni lastnosti spoštovanja do drugih in timskega dela, ki sta potrebni pri gradnji vzdušja v okolju podjetja ter hitrejšem reševanju izzivov v podjetju.

Pomembna lastnost, ki jo vključuje koncept, je *Genchi Genbutsu*, ki svojo drugačnost izžareva s tem, ko zahteva vrnitev k izvoru problema. Tovrstna rešitev problema pripomore k temu, da se ustvari kakovostnejša rešitev, saj proces poteka po hierarhični lestvici. Obenem pa vsi vključeni v proces rešitve dodobra spoznajo izvor problema in tako v primeru ponovnega pojava problema hitreje postopajo.

Posebnost, ki sicer ni vključena neposredno v koncept *The Toyota Way*, a obenem krasi spodbujanje k pripadnosti podjetja, je zagotovo Toyotina dobrodošlica. Gesta, s katero podjetje novemu zaposlenemu omogoči lažjo vključitev v podjetje in pripomore k ohranjanju timskega duha v podjetju, saj se posameznik tako lažje pridruži določenemu timu, v katerem bo deloval. Zavedati pa se moramo, da podjetja uporabljajo različne koncepte izboljšav notranjega okolja. Edinstvenost, ki loči Toyoto od ostalih, se skriva v konceptu, ki ohranja japonski pridih in kulturo z vključitvijo kultur, v katerih poslovalnica deluje. Obenem je organizacija okolja v podjetju prilagojena spodbujanju nenehnih izboljšav in timskega dela v oddelkih. Podjetje obenem gradi na pripadnosti zaposlenih do podjetja, kar prikazuje primer dobrodošlice ter predsednikove besede, da je pripravljen poslušati mnenje vsakega zaposlenega ne glede na njegov položaj v podjetju. S tem da svojim zaposlenim jasno vedeti, da so njegova vrata vedno odprta. Koncept in način dela v podjetju Toyota bi k modelu idiličnega notranjega okolja prispevala svežino v kulturi obnašanja zaposlenih ter v povečanju pripadnosti zaposlenih podjetju z naslednjimi lastnostmi:

- spodbujanje zaposlenih k razmišljanju o nenehnih spremembah,
- spodbujanje timskega dela,
- razvijanje spoštovanja na formalni ravni,
- razvijanje medsebojnih odnosov z gestami, kot je dobrodošlica,
- organiziranje rešitve problema po sistemu *Genchi Genbutsu*.

## **5.1 Povezava konceptov v priporočila za izboljšavo notranjega okolja podjetja**

Priporočila lahko opredelimo kot dolgotrajen proces, v katerem je potrebno sodelovanje vseh subjektov, vključenih v različne kategorije. Kategorije bi razdelili na tri različne stopnje:

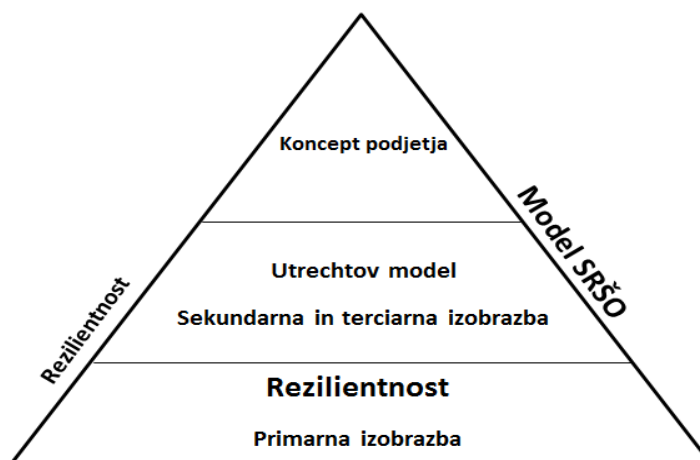
- stopnja osnovnošolske vključitve; obdobje, v katerem se vključimo v učni proces ter se seznanimo s procesoma izobraževanja in vrednot, ki bi vsebovala dva različna sklopa, uveljavljena za vse otroke;
- stopnja vzpostavitve izobraževalnega sistema in podjetja, kjer sem kot primer izbral srednjo ekonomsko šolo in bi se dijaki s pomočjo utrechtkega modela seznanili s koncepti podjetja. Druga stopnja je prav tako kot prva razdeljena v dva sklopa, in sicer

na sekundarno in terciarno izobraževanje. Tretja stopnja bi bila neodvisna od prvih dveh stopenj, saj se podjetje samo odloči, kateri koncept bo v podjetju izbralo;

- na zadnji stopnji sem oblikoval model, ki bi podjetjem omogočil lažjo povezavo vseh omenjenih stopenj.

Priporočila so sestavljena kot popolno nasprotje sedanjega tradicionalnega izobraževanja, ki je temeljilo predvsem na individualnih sposobnostih. Hkrati se uspeh meri s skupinsko uspešnostjo in ne več z individualno. Slikovni prikaz priporočil lahko vidimo na Sliki 3 v obliki piramide.

*Slika 3: Stopenjski prikaz priporočil*



### 5.1.1 Primarno izobraževanje, osnovnošolska vključitev

Prvi sklop stopnje osnovnošolske vključitve bi vseboval lastnosti rezilientnosti, modela SRŠO in utrechtškega modela. Na začetni stopnji bi bil ob pomoči vzgojiteljev pouk osredotočen na oblikovanje interaktivnega učnega okolja, v katerem bi se otroci lažje izobraževali ter ne bi zaviralo njihove kreativnosti. Sčasoma bi se vključila dejavnika spodbujanja iz modela SRŠO, pri čemer bi učitelji otroke spodbujali k pravilnemu odločanju v različnih okoliščinah ter k vrednotam. Hkrati bi kategorija imela svojo podkategorijo, v kateri bi bile sočasno vključene lastnosti japonskega izobraževalnega sistema, in sicer spoštovanje do starejših in medsebojno spoštovanje. Spoštovanje bi otroke pripeljalo do vzpostavitve medsebojne komunikacije na formalni ravni, kar bi jim omogočilo kasnejše lažje vključevanje v odpravo rešitev v sekundarnem izobraževanju pri utrechtškem modelu. Začetna stopnja prav tako vključuje dejavnike timskega dela, ki je značilno za japonski sistem izobraževanja. Medsebojno sodelovanje oziroma timsko delo bi bilo vključeno skozi celoten proces izobraževanja na prvi stopnji. S tem pristopom bi učenci pri interaktivnem pouku skupaj odpravljali zastavljene probleme, kar bi dodatno vplivalo na medsebojno komunikacijo in odnos.

V tem primeru je ključen dejavnik interaktivnega pouka, ki bi bil prilagojen prav za otroke različnih stopenj, primer matematičnega pouka in skupnega obeda, v katerem so otroci neposredno vključeni v opravila, ki so jim bila dana. To poveča njihovo odgovornost do ostalih, saj praktično opravljajo delo odraslih. Ker je prva stopnja prilagojena pretežno otrokom v zgodnjem obdobju razvoja, moramo razumeti, da bi bila takojšnja usmerjenost v organizacijske sisteme popolnoma nesmiselna, saj bi tako otroci lahko izgubili zanimanje. Zato je treba v program vključiti tudi njihove želje, ki niso nujno osredotočene na šolski sistem in so pretežno njihovi zbirateljski hobiji (primer organiziranje ur učenja Yu-Gi-Oh pravil igre in taktik zunaj šolskega programa ter ostalih iger, ki so v njihovem obdobju popularne). Tovrstna vključitev zunajšolskega programa bi bila kot nekakšna nagrada za njihov trud v učnem procesu, saj bi se tako prilagodili tudi njihovem načinu razmišljanja. Slika 4 prikazuje prvi sklop izvedbe in lastnosti.

*Slika 4: Prvi sklop izvedbe v okviru primarnega izobraževanja*

**Prvi sklop:**

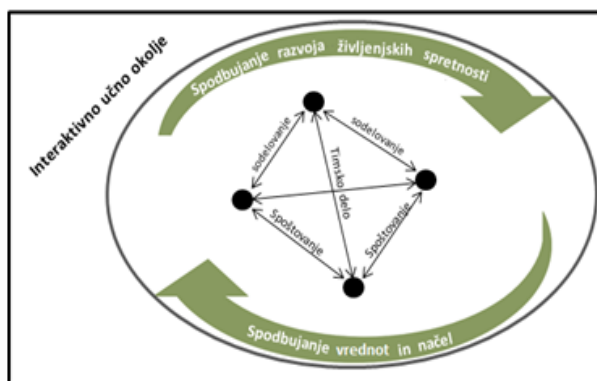
**Interaktivno učno okolje: ustvarjanje prilagojenega okolja za lažje izobraževanje otrok**

**Dejavniki spodbude: Spodbujanje k razmišljanju izven okvirja in spodbujanje temeljnih vrednot in načel**

**Japonski izobraževalni sistem: Spoštovanje do drugih in medsebojno spoštovanje**

**Timsko delo: Vključevanje vseh otrok v proces medsebojnega sodelovanja**

**Izven šolske dejavnosti: Prilagajanje otrokom ter njihovim željam na podlagi popularnih TCG (trading card game) iger oz. popularnih iger tistega obdobja**



Drugi sklop stopnje osnovnošolske vključitve, kot prikazuje Slika 5, bi temeljil na usmerjanju otrok k odločitvi za vpis v srednjo šolo. Celoten drugi sklop lahko opredelimo kot proces seznanjanja otrok z različnimi delovnimi mesti z vključitvijo vseh lastnosti prvega sklopa. Otroci bi na ta način pričeli z osnovami prilagajanja po utrechtsem modelu. Obenem bi pouk potekal konstantno po načelih rezilientnosti ter s spodbujanjem otrok na interaktiven način, v katerem bi učitelji nadgrajevali dane naloge učencem, ki jih bodo morali timsko opraviti. Cilj prve stopnje je torej otroke pripraviti k medsebojnemu sodelovanju, tj. timskega delu, jih naučiti spoštovati druge, razviti osebnostno raven in komunikacijo. Vse lastnosti bodo potrebovali na naslednji stopnji procesa in na končni stopnji celotnega procesa.

Slika 5: Izvedba drugega sklopa primarnega izobraževanja

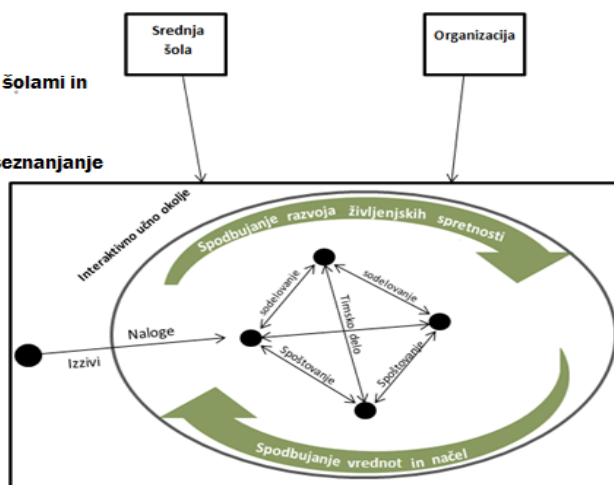
**Drugi sklop:**

**Uporaba celotnega prvega sklopa**

**Seznanjanje otrok z različnimi srednjimi šolami in organizacijami**

**Prilagajanje po Utrechtovim modelom: seznanjanje učencev z organizacijskim okoljem**

**Skupinsko opravljanje danih nalog, katere so bazirane na skupinskem delu**



### 5.1.2 Sekundarna in terciarna izobrazba, izobraževalna ustanova kot namišljeno podjetje

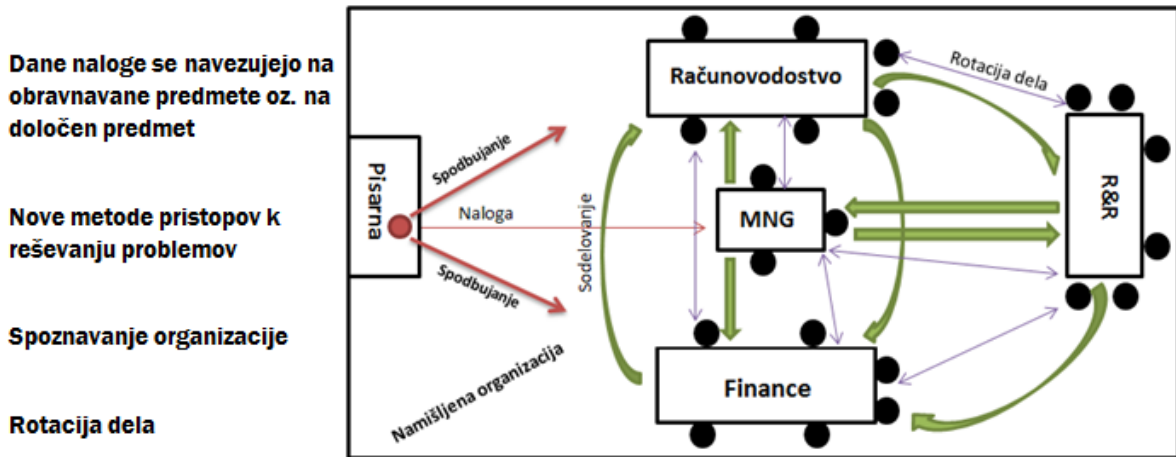
Druga stopnja se prične s tem, ko otrok vstopi v izobraževalno ustanovo sekundarne stopnje, tj. v srednjo šolo. Stopnja vzpostavitve izobraževalnega okolja in podjetja se prične z vstopom v srednjo šolo in se nadaljuje vse do univerzitetnega izobraževanja. Nadgradnja prve stopnje, kot prikazuje Slika 6, se prične s prvim sklopom seznanitve z učnim okoljem, v katerem je razred oblikovan kot nekakšna namišljena organizacija, v kateri bi otroci medsebojno sodelovali. Predavani predmeti bi bili kot osnova k reševanju kasneje danih nalog, ki bi bile dane enkrat tedensko oziroma sproti. Rešitev bi se navezovala na vse predavane predmete ali pa zgolj na enega. Podamo lahko interaktiven primer naloge ekonomskih srednjih šol z nakupom materiala namišljene organizacije. Rešitev zahteva vključitev računovodskega oddelka, ki bi dogodek knjižil, managerja, ki mora nakup potrditi, ter sodelovanje finančne službe, ki oceni, kakšen vpliv bo imel nakup na stanje organizacije. Celoten proces reševanja nalog bi bil organiziran timsko, kjer bi dijaki sodelovali med seboj pri rešitvi določenega izziva, ne glede na to, ali dana naloga vključuje celoten sklop predavanj pri organizacijskem postopku ali pa je naloga zgolj osredotočena na predavani predmet. V prvem sklopu bi se dijaki poleg skupinskega reševanja danih problemov seznanili z novimi metodami pristopa k problemu ter spoznali, kako pomembno je medsebojno sodelovanje v podjetju za uspešno delovanje.



Slika 6: Izvedba v okviru sekundarnega izobraževanja

**Primer: Ekonomska srednja šola**

**Medsebojno sodelovanje v namišljeni organizaciji**



Drugi sklop te stopnje bi se pričel na terciarni stopnji izobraževanja, tj. na fakulteti. Princip izobraževanja bi ostal pretežno enak, s to razliko, da bi bili študentje razdeljeni v več skupin v različnih učilnicah, ki bi bile preurejene prav tako v namišljeno organizacijo, kar prikazuje Slika 7 na naslednji strani. Vsaka od skupin bi predstavljala namišljena podjetja, ki bi sodelovala na namišljenem trgu. Celoten učni proces bi bil nadgradnja prvega sklopa stopnje, kjer smo kot učni proces ustvarili namišljeno organizacijo. V drugem sklopu bi vključili sodelovanje več namišljenih organizacij. Hkrati bi učni procesi potekali na zahtevnejši ravni kot pri sekundarnem izobraževanju. Profesorji bi bili prav tako vključeni v proces, saj bi v drugem sklopu študentom zastavljali naloge, temelječe na primeru resničnega življenja, ter bi s primeri skrbeli, da ne bi prihajalo do t.i. kartelnega dogovarjanja med študenti. Sodelovanje bi bilo najbolj intenzivno znotraj vsake skupine, vendar bi bila komunikacija med skupinami še kako pomembna, saj bo vsaka skupina imela določeno nalogo na trgu, ki jo bo morala izpolniti.

Posebnost, ki je del celotnega procesa, je vključevanje skupin v različne projekte, v katerih se študentje lahko pomerijo tudi v realnem svetu. Namen celotne druge stopnje je dijake in študente pripraviti na njihov prihodnji poklic s tem, ko bi jim skozi celotno obdobje stopnje nudili tudi praktičen pouk. Povezava prve in druge stopnje podjetjem na trgu ne nudi kvantitete maturantov in diplomantov, ampak trgu nudi kakovostne kandidate, ki so skozi celoten proces na obeh stopnjah spoznali pomembne vrednote spoštovanja ter celotnega procesa, v katerem bodo delovali. Tako bi delodajalci ob vstopu v podjetje pridobili praktično izkušenega posameznika, ki bo razumel celoten koncept organizacije, kar bi bistveno znižalo uvajalni čas vsakega posameznika v podjetje. Hkrati bi bila nekatera podjetja že vključena v proces, tako da bi lahko že v celotnem procesu izbrali svojega potencialnega zaposlenega oziroma skupino, ki bi ji nudili svoje izkušnje in znanje

ter jo tako poleg izobraževanja, ki ga nudi fakulteta, seznanili s koncepti delovanja organizacije. Celotna izvedba sklopa terciarnega izobraževanja spominja na obliko balona, tako da lahko tovrstno izvedbo poimenujemo *Balloon Organisation* (slo. Organizacija v obliki balona).

Slika 7: Izvedba v okviru terciarnega izobraževanja

**Primer: Ekonomska fakulteta**

**Lastnosti prvega sklopa s to razliko, da v tem sklopu sodeluje več skupin katere predstavljajo namišljena podjetja**

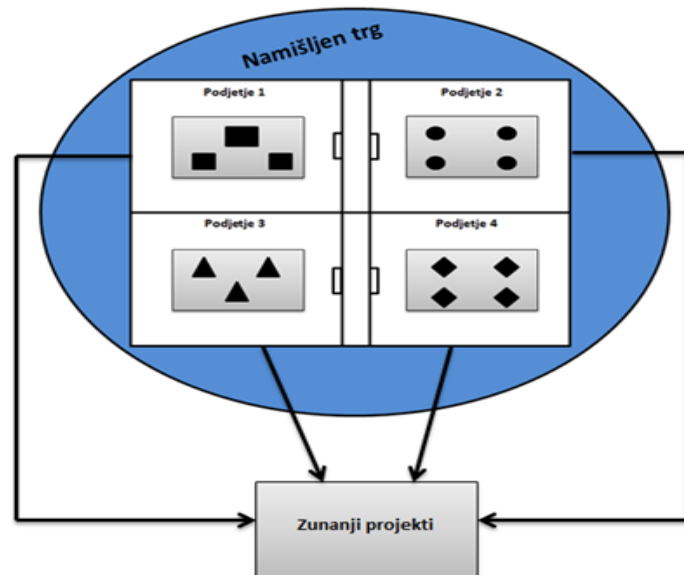
**Namišljen trg na katerem bi namišljena podjetja delovala**

**Spremljanje stanj vseh namišljenih podjetij**

**Naloge, ki vključujejo vsa podjetja ter tako gradijo konkurenčnost na trgu**

**Vključevanje skupin ter profesorjev v različne projekte (Slovenian case challenge)**

**Vsi obravnavani predmeti so pomembni pri reševanju izzivov**



### 5.1.3 Koncept idiličnega okolja, nadgradnja stopenj

Tretjo stopnjo lahko navedemo kot neodvisen koncept ustvarjanja boljšega okolja, za katerega je zadolženo podjetje. Tretje stopnje ne smemo zanemariti ne glede na to, da podjetja uporabljajo različne koncepte ustvarjanja boljšega notranjega okolja. Kot je prikazano v Prilogi 7, na tretji stopnji vključujemo lastnosti izboljšav notranjega okolja v povezavi s preostalima stopnjama. Lastnosti tretje stopnje temeljijo na Toyotini filozofiji in japonski kulturi ter vključujejo dejavnike, razdeljene v tri kategorije. Ti povečajo pripadnost zaposlenih, sodelovanje med zaposlenimi in vzdušje v podjetju.

V prvo kategorijo, imenovano pripadnost, uvrščamo vse lastnosti, ki so potrebne, da se bo zaposleni čutil bolj pripadnega podjetju. Prva lastnosti nenehnega izobraževanja svojih zaposlenih pripomore k pripadnosti tako, da se zaposleni čutijo kot ključni dejavnik, saj podjetje tako spodbuja njihov osebni razvoj. Druga lastnost kategorije pripadnosti so dobrodošlice novih zaposlenih, s katerimi podjetje že na začetku jasno poudari, kako pomemben člen je za njih novo zaposleni. Tretjo lastnost timskega dela lahko uvrščamo v dve kategoriji. Pri kategoriji pripadnosti je timsko delo eden izmed razlogov, zaradi katerih se zaposleni čutijo bolj pripadli podjetju. Zaposleni v timu sodelujejo pri različnih projektih, kar pripelje do tesnejše povezanosti skupine s tem, da celoten tim deluje pod okriljem podjetja.

Drugo kategorijo, imenovano vzdušje, lahko opredelimo kot spodbudo vodilnih oseb k boljšemu vzdušju v podjetju z različnimi koncepti. Sprva je treba omeniti, da vzdušje v podjetju temelji predvsem na izražanju vseh vključenih v okolje. Tako pod prvo lastnost kategorije uvrščamo medsebojno spoštovanje zaposlenih, katerega izražanje lahko veliko prispeva k vzdušju v podjetju. Drugo lastnost kategorije lahko povzamemo kot spodbudo zaposlenih k razmišljanju o novitetah oziroma izboljšavah, kar podjetju prinese nove uspehe na različnih področjih ter s tem močno izboljša vzdušje v podjetju, saj izboljšave poleg organizacijskih uspehov temeljijo tudi na pozitivnih spremembah v okolju, za katero zaposleni poskrbijo sami. Lastnost, ki je praktično lahko tudi ključ celotne kategorije, je medsebojno druženje zaposlenih bodisi na delovnem mestu bodisi zunaj delovnega mesta. Vodilne osebe so dolžne spodbujati tovrstno lastnost, saj poleg izboljšave vzdušja prispeva tudi k uspehom timskega dela.

Tretja kategorija sodelovanja vključuje procese spodbujanja zaposlenih k sodelovanju. Pomemben del spodbujanja zaposlenih k sodelovanju so jutranji sestanki, na katerih se zaposleni seznanijo z dnevnimi nalogami ter imajo možnost izraziti svoje mnenje in s tem sodelovati pri načrtovanju dnevnih nalog. Pomemben člen pri sodelovanju je prav tako timsko delo, saj sodelovanje izboljšuje delovanje tima in celoten tim spodbuja sodelovanje. Pri kategoriji sodelovanja lahko prav tako vključimo lastnost izobraževanja zaposlenih, kot smo to storili v prvi kategoriji. Tovrstna lastnost izpostavlja vidik sodelovanja zaposlenih s celotno organizacijo in z njenimi poslovalnicami, kajti izobraževanje ni namenjeno zgolj poslovalnici, v kateri zaposleni deluje, temveč vsem poslovalnicam podjetja.

## 5.2 Vpeljava predstavljenih filozofij v notranje okolje podjetij

Povezavo med koncepti rezilientnosti, utrechtskega modela (Net Generation Students), modela SRŠO in podjetji opredelimo kot dolgotrajni časovni interval oziroma priporočila učnih metod, pri katerih je potrebna vključitev vseh konceptov za uspešno izvedbo programa izobraževanja otrok in prilagoditve teh na različna delovna mesta. Kot je zapisano v prejšnjih poglavjih, lahko na povezavo učnih priporočil gledamo kot na ustvarjanje idiličnega učnega okolja, ki bi se postopoma prilagajalo vsakemu posamezniku. Priporočila se skozi dobo odraščanja prilagajajo izobrazbi in smeri delovnega mesta, za katerega se je posameznik odločil. To se začne s primarno izobrazbo in programom rezilientnosti, prilagojenega za vse otroke, vključene v učni proces. Pri tem bi otroci poleg ustvarjenega idiličnega okolja bili spodbujeni k razvijanju svoje osebne rasti; tj. sprejemanju pomembnih odločitev in razvijanju stališč ter vrednot, kar bi bil odraz dveh dejavnikov modela SRŠO, in sicer: **spodbujanja razvoja življenjskih spretnosti pri otrocih in mladostnikih** in **spodbujanja razvoja temeljnih vzgojnih vrednot pri otrocih in mladostnikih**. Proces se nato nadaljuje skozi sekundarno in terciarno izobrazbo s pomočjo utrechtskega modela seznanjanja otrok z notranjim okoljem podjetja, kar kasneje vpliva na lažjo vključitev otrok na delovno mesto.

Kot je razvidno iz Priloge 8, je rezilientnost vključena skozi celotno obdobje izvedbe učnih priporočil, saj se prilagajanje prične prav v primarnem izobraževanju, tj. v osnovni šoli, in se nato nadaljuje skozi sekundarno in terciarno izobraževanje. Pri tem lahko rezilientnost navedemo kot pomemben dejavnik pri ustvarjanju učeče se organizacije, npr. z utrechtским modelom. Prav tako je pomembno sodelovanje med podjetji in izobraževalnimi ustanovami, saj bi lahko predstavniki podjetij s tem seznanjali mladostnike z različnimi koncepti delovanja podjetij. Tovrstno sodelovanje med podjetij in izobraževalnimi ustanovami lahko razberemo iz prikaza prekinjenih puščic. Sodelovanje lahko opredelimo tudi kot pomemben člen ustvarjanja organizacijske klime, za katero so podjetja zadolžena. Način izvedbe ustvarjanja organizacijske klime je mogoče prikazati šele v terciarnem izobraževanju, in sicer po izbrani smeri posameznih študentov. S tem se izognemo nesoglasju različnih panog, v katerih podjetja delujejo. Obenem pa s tem, ko ne povežemo zgolj podjetja in izobraževalnih ustanov, temveč povežemo podjetje in študente, omogočimo vrsto mentorstva, kar bi podjetjem omogočilo izbrati potencialne zaposlene, hkrati pa bi študentom poleg znanja nudili nov zagon z željo po izobraževanju.

## **SKLEP**

Seznanitev s konceptom rezilientnosti lahko v današnjem dinamičnem času predstavlja veliko prednost pri osebnem razvoju otrok. Rezilientnost je hkrati lahko tudi osnova za zasnovo novih poslovnih modelov v podjetjih, saj prilagojeno okolje lahko prinese bistveno spremembo vzdušja v podjetju. Prav tako lahko opazimo spremembe pri izvajanju operacij, kajti v prilagojenem okolju se zaposleni lažje seznanijo s problemom in ga tako hitreje odpravijo. Rezilientnost torej ni prisotna le v zgodnji fazi odraščanja, temveč je pomemben dolgoročni dejavnik, ki nas lahko spremlja skozi celotno obdobje odraščanja. Spodbude, ki so del rezilientnosti in njegove nadgradnje, lahko uvrstimo kot sorazmerno pomemben člen pri razvoju podjetij, saj spodbujanje k razmišljanju zunaj okvira ter spodbujanje temeljnih življenjskih vrednot v zgodnji fazi razvoja prispeva k dodatnemu razvoju in osebnostni rasti v trenutni fazi in ne samo kasneje, ko je oseba zaposlena.

V Sloveniji in v večini drugih držav je v uveljavi tradicionalen način predavanja pouka, ki temelji na individualnem razvoju posameznika. Kljub temu da se poudarja pomen timskega dela, smo v večini primerov pri reševanju različnih izzivov odvisni sami od sebe. Zatorej sem kot primer pomembnosti procesa rezilientnosti povezal različne koncepte izobraževanja in filozofije v dolgoročna priporočila idiličnega notranjega okolja podjetja, ki so sestavljena iz treh različnih stopenj. Priporočila prikazujejo interaktivno učno okolje, ki ne temelji zgolj na teoretični osnovi, temveč poudarja pomen praktičnega izvajanja pouka in otrokom oziroma mladostnikom omogoča pridobitev znanja ter pomembnih vrednot, ki jih bodo spremljale vse življenje. Priporočila hkrati prikazujejo, kako lahko rezilientnost v povezavi z različnimi izobraževalnimi procesi v zgodnjem obdobju vpliva na razvoj osebe, vključene v začetni izobraževalni proces, ter razvoj iste osebe v času svoje

zaposlitve. S tem na trgu ne dobimo več izobraženih posameznikov, temveč se na trgu pojavijo kakovostni kandidati za delovno mesto.

Rezilientnost lahko opredelimo kot enega izmed ključnih dolgoročnih dejavnikov pri izboljšanju notranjega okolja podjetij, saj deluje kot osnovna podlaga za prilagajanje različnim konceptom izboljšave organizacijskega okolja podjetij. Hkrati lahko spremlja posameznika od vključitve v proces izobraževanja in je prisotna tudi kasneje v podjetju, v katerem se posameznik zaposli. Razumeti moramo pomembnost različnih interaktivnih okolij in vrednot, s katerimi se kot otroci seznanimo v zgodnjem obdobju odraščanja, saj ravno v tem obdobju začnemo graditi svojo osebnost in pridobimo pomembne življenjske vrednote, ki nas bodo spremljale vse življenje. Prav tako lahko s povezavo različnih konceptov izobraževanja ustvarimo tudi uspešne poslovne modele, ki bodo organizaciji pomagali uveljavljati svoje filozofije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bezzina, C., Lorist, P., & van Valzen, C. (2006). Partnerships between Schools and Teacher Education Institutes. V *31<sup>st</sup> Annual ATEE Conference* (str. 754-756). Portorož: Association of Teacher Education in Europe.
2. Bronfenbrenner, U., & Morris, P. (2006). The Bioecological Model of Human Development. V R. Lerner & W. Damon (ur.), *Handbook of Child Psychology: Theoretical models of human development* (str. 793–827). Chichester: J. Wiley & Sons.
3. Černoša, S. (2012). Razvoj sistema izobraževanja v Sloveniji v luči uresničevanja skupnih Evropskih ciljev. V *Analiza uresničevanja ciljev » izobraževanje in usposabljanje 2010« 2000–2010* (str. 13–15). Ljubljana: Pedagoški inštitut.
4. Dinh, M. (2012, 22. julij). Kyuushoku 給食 (School lunch in Japan). *You, me and a Tanuki*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <https://youmeandatanuki.wordpress.com/2012/07/22/kyuushoku-%E7%B5%A6%E9%A3%9F-school-lunch-in-japan/>
5. *Exports of Completely-built Vehicles*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section5/item4.html](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section5/item4.html)
6. *Genchi Genbutsu*. (2009, 13. oktober). Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/14299017>
7. Henderson, N. (2007). Resilience in action: practical ideas for overcoming risks and building strengths in youth, families, and communities. *Ceps, 1*(1), 219-227.
8. *History of Toyota*. (b.l.) Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/1960-1969.html](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/1960-1969.html)
9. Hmelak, M. (2012). *Pričakovanja vzgojiteljev predšolskih otrok, vezana na njihov profesionalni razvoj* (doktorska disertacija). Maribor: Filozofska fakulteta
10. Jiji. (2015, 4. februar). Workaholic Japan considers making it compulsory to take vacation days. *The Japan Times*. Najdeno dne 23. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.japantimes.co.jp/news/2015/02/04/business/workaholic-japan-considers-making-it-compulsory-to-take-vacation-days/#.V4E2pLh9603>
11. Juriševič, M., Žagar, D., & Razdevšek-Pučko, C. (2006). *Učna motivacija in razlike med učenci*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
12. Kiswarday, V. (2013). Analiza koncepta rezilientnosti v kontekstu vzgoje in izobraževanja. *Andragoška spoznanja, 19*(3), 46–64. Maribor: Filozofska fakulteta.
13. Kiswarday, V. (2014). Model spodbujanja rezilientnosti v šolskem okolju. *Revija za elementarno izobraževanje, 7*(2), 42-57. Maribor: Pedagoška fakulteta.
14. Krek, J., & Metljak, M. (2011). *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v RS*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
15. Kunej, V. (1990). Tekmovanje za prostor v šoli. *Prosvetni delavec, 41*(13), 4.
16. Lazzari, A., Peeters, J., Urban, M., & Vandebroek, M. (2011, september). Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A Study for the

- European Commission Directorate-General for Education and Culture, Final Report. *Core*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vbjk.be/en/node/3559>
17. MacNaughton, G., Rolfe, S. A., & Siraj, I. (2001). *Doing early childhood research: international perspectives on theory and practice*. Avstralija: National Library of Australia.
  18. Magajna, L. (2006). Varovalni dejavniki in razvijanje rezilientnosti pri otrocih in mladostnikih s specifičnimi učnimi težavami. V M. Kavkler (ur.), *Otroci in mladostniki s specifičnimi učnimi težavami – spodbujanje, podpiranje in učnikovita pomoč: Zbornik vseh prispevkov* (str. 86–95). Ljubljana: Društvo Bravo.
  19. Mandrapa, N. (2015, 11. marec). Interesting Facts about Japanese School System. *Novak Djoković Foundation*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <https://novakdjokovicfoundation.org/education/interesting-facts-about-japanese-school-system/>
  20. Magajna, L. (2006). Varovalni dejavniki in razvijanje rezilientnosti pri otrocih in mladostnikih s specifičnimi učnimi težavami. V M. Kavkler (ur.), *Otroci in mladostniki s specifičnimi učnimi težavami – spodbujanje, podpiranje in učnikovita pomoč: Zbornik vseh prispevkov* (str. 86–95). Ljubljana: Društvo Bravo.
  21. Martin, J. & Marsh, W. (2008). Academic buoyancy: Towards an understanding of students everyday academic resilience. *Journal of School Psychology, 46*, 53–83. Avstralija: Faculty of Education and Social Work.
  22. Masten, A., Best, K., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology, 2*(4), 424–444. Cambridge: University of Cambridge.
  23. Masten, A., & Powell, J. (2003). A Resilience Framework for Research, Policy, and practice. V S. Luthar (ur.), *Resilience and Vulnerability – Adaption in the Context of Childhood Adversities* (str. 1–28). New York: Columbia University.
  24. McMillan, D., & Walsh. (2011). Early years professionalism: Issues, Challenges and Opportunities. V G. Miller, L. in Cable, C.(ur.), *Professionalization, Leadership and Management in the Early Years, 3*, 47-61. b.k.
  25. Milač, M. (2014a, 13. marec). Novi predsednik Toyote s sončnih Karibov v sivo Slovenijo. *avtoFinance*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://avto.finance.si/8358737/Novi-predsednik-Toyote-s-son%C4%8Dnih-Karibov-v-sivo-Slovenijo>
  26. Milač, M. (2014b, 16. marec). M. Kuwahara, Toyota: Slovenci ste strastni, a premalo zavzeti za delo. *avtoFinance*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://avto.finance.si/8358908/M-Kuwahara-Toyota-Slovenci-ste-strastni-a-premalo-zavzeti-za-delo>
  27. Milač, M. (2015, 9. marec). Nova menjava v Toyoti, Gregor Mauko na vrh regije. *avtoFinance*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://avto.finance.si/8818586>
  28. Opara, B., Kiswarday, V., Kukanja G., & Mojca, S. (2012). Terminološka vprašanja in dileme na področju zagotavljanja socialne kohezivnosti v vzgoji in izobraževanju.

- V M. Cotič, D. Hozjan, L. Zenja & B. Borota (ur.), *Social Cohesion in education* (str. 47–64). Horlivka: State Pedagogical Institute for Foreign Languages.
29. Pavšič, G. (2015, 12. oktober). Slovenci so pridni, a ne deloholiki kot Japonci. Mi žrtvujemo zasebnost za službo. *SiolNET*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/avtomoto/reportaze/slovenci-so-pridni-a-ne-deloholiki-kot-japonci-mi-zrtvujemo-zasebnost-za-sluzbo-391315>
  30. Peeters, J., Vandenbroeck, M., Miller, L., & Cable, C. (2011). Childcare practitioners and the process of professionalization. *Professionalization, Leadership and Management in the Early Years*, 3, 62–76.
  31. Philip, D. (2007). The Knowledge Building Paradigm A Model of Learning for Net Generation Students. *Innovate: Journal of Online Education*, 3(5), 2–5.
  32. Programme for International Student Assessment. (2012). *Results from Programme for International Student Assessment, Japan*. 4-5. Japonska: Organisation for Economic Co-operation and Development.
  33. Rečnik, F., Silvar, B., Dekleva, J., Kočevar, B., Stavanja, M., Kuntarič, I. et al. (2004). *Pedagoško-andragoško usposabljanje: priročnik za usposabljanje izobraževalcev* (2<sup>nd</sup> ed.). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo: Center za poslovno usposabljanje.
  34. Rosić, V. (2009). Obrazovanje učitelja i odgojitelja. *Methodological Horizons*, 4(1/2), 7–8, 19–30. Pula: University of Juraj Dobrila Pula.
  35. Tapscott, D. (1999). Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation. *Education and Information Technologies*, 4(2). 203-205. New York: McGraw Hill.
  36. Tomšič, S. (2005). *Evropski vzgojno-izobraževalni sistem* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  37. Tsukada, Y. (2015, 2. februar). The hierarchical relationships of senpai and kohai in Japanese companies. *Tsunagu Japan*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.tsunagujapan.com/the-hierarchical-relationships-of-senpai-and-kohai-in-japanese-companies/>
  38. Urban, M. (2008). Dealing with uncertainty: challenges and possibilities for the early childhood profession. *European Early Childhood Research Journal*, 16(2), 135–152. Halle: Martin Luther University Halle-Wittenberg
  39. Vonta, T., & Malej, V. R. (ur.). (2005). Profesionalni razvoj vzgojiteljice v funkciji njene avtonomnosti. Strokovna avtonomija vzgojitelja. V *Zbornik XV. strokovni posvet* (str. 13–31). Ljubljana: Skupnost vrtcev Slovenije.
  40. *Workaholic Japan considers making it compulsory to take vacation days*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.japantimes.co.jp/news/2015/02/04/business/workaholic-japan-considers-making-it-compulsory-to-take-vacation-days/#.V4E2pLh9603>
  41. *Working in Japan*. (2014). Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.justlanded.com/english/Japan/Japan-Guide/Working-in-Japan>
  42. Zakrajšek, S. (1992). *Japonska*. Ljubljana: Biteks.



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Statistični rezultati primerjave pričakovanj prihodnjih in sedanjih vzgojiteljev .....	1
PRILOGA 2: Postopek izvajanja Genchi Genbutsuja .....	1
PRILOGA 3: Intervju s poslovno asistentko, zaposleno v podjetju Toyota Adria .....	2
PRILOGA 4: Slovar uporabljenih japonskih besed v nalogi .....	4
PRILOGA 5: Slovenski šolski sistem .....	5
PRILOGA 6: Prikaz procesa rezilientnosti v povezavi .....	5
PRILOGA 7: Proces izvedbe priporočil v tretji stopnji .....	6
PRILOGA 8: Časovni prikaz vključitev filozofij v učna priporočila .....	6
PRILOGA 9: Filozofija The Toyota Way .....	7



## PRILOGA 1: Statistični rezultati primerjave pričakovanj prihodnjih in sedanjih vzgojiteljev

Tabela 1: Rezultat Mann-Whitneyjevega U-preizkusa razlik

Pričakovanja	Oseba	R	Z	P
Udeležba na strokovnih izpopolnjevanjih	Študenti	293,66	<b>-2,861</b>	<b>0,004</b>
	Vzgojitelji	322,23		
Izražanje lastne iniciative (novosti ipd.)	Študenti	312,53	<b>-0,698</b>	<b>0,485</b>
	Vzgojitelji	304,77		
Redno prebiranje strokovne literature	Študenti	271,98	<b>-6,183</b>	<b>0,000</b>
	Vzgojitelji	342,28		
Napredovanje v višje plačilne razrede	Študenti	302,72	<b>-0,869</b>	0,385
	Vzgojitelji	313,84		
Napredovanje v višje nazive	Študenti	327,06	<b>-2,765</b>	<b>0,006</b>
	Vzgojitelji	291,33		

Vir: M. Hmelak, *Pričakovanja vzgojiteljev predšolskih otrok, vezana na njihov profesionalni razvoj*, 2012, str. 71, tabela 2.

## PRILOGA 2: Postopek izvajanja Genchi Genbutsuja

**Izvajalec:** Yuji Yokoya

**Model:** Toyota Sienna

**Naloga/Problem:**

- Reinženiring nove generacije modela za ameriški trg.
- Prevoziti pot prek Amerike; Anchorage – Mehiška meja, Florida – Kalifornija.

**Opazke:**

- Ob prečkanju mosta reke Misisipi je bila opažena pomanjkljiva stabilnost aerodinamike pri preprečevanju vpliva bočnega vetra (Crosswind stability).

- Opaziti je bilo pretirano zanašanje avtomobila pri prečkanju makadamske ceste na Aljaski.
- Potrebno je zožiti rotacijski krog (Opazka v prenatrpanih ulicah Santa Feja).
- Pri vožnji skozi Glacier National Park je bila sprejeta odločitev, naj bo oprijem čvrstejši.
- Prednostna naloga je štirikolesni pogon.
- Potrebna sta večja prostornina in prilagodljiv tovor.

### **Zaključek:**

Model Toyota Sienna bi moral biti enoprostorec, v katerem bi družina, predvsem otroci, lahko preživela dalj časa. Prioriteta je nadgradnja kakovosti sedežev skupaj z otrokom prijaznimi funkcijami kot so roll-down okna za potnike v drugi vrsti. Opcijsko bi lahko bil vgrajen DVD-predvajalnik kot zabava za dolgo pot ter conversation mirror, prek katerega bi starši lahko spremljali dogajanje na zadnjih sedežih.

### **PRILOGA 3: Intervju s poslovno asistentko, zaposleno v podjetju Toyota Adria**

#### **Po kakšnih principih oziroma načelih se ravna Toyota Adria?**

Pred prihodom v podjetje mora vsak zaposlen opraviti izobraževanje, kjer se nauči Toyotinih vodil, imenovanih The Toyota Way. Torej, vsak zaposleni mora biti seznanjen z načinom, v katerem bo deloval in katerega načela bo moral upoštevati.

#### **Se pravi, vsak zaposleni se še pred vstopom v podjetje seznanj o t.i. konceptu The Toyota Way. Katera načela oziroma vodila pravzaprav vsebuje koncept The Toyota Way?**

Pri Toyota Way filozofiji moramo poudariti dva najpomembnejša dejavnika, spoštovanje do ostalih in nenehno iskanje izboljšav. Pod dvema najpomembnejšima dejavnikoma se nahaja pet praktičnih vodil, ki jih zapisuje koncept Toyota Way, to so:

- **Kaizen:** nenehna želja po izboljšavah,
- **Genchi Genbutsu:** v primeru pojava težave se vrnemo na sam izvor problema in ga na to poskušamo skupaj rešiti,
- **izzivi:** nenehno iskanje novih idej in izzivov. Temu priča razvoj avtomobila na vodikove celice,
- **spoštovanje:** podjetje veliko časa posveti temu, da se zaposleni v podjetju razumejo in spoštujejo med seboj,

- **teamwork:** v podjetju se močno spodbuja medsebojno sodelovanje, t.i. teamwork, vendar se ne sme nobena odločitev sprejeti, ne da bi predsednik odločitev potrdil.

**Kakšen vpliv ima japonski način razmišljanja na vas zaposlene. Ali opazite drugačno razmišljanje pri predsedniku Akiri Kimura od ostalih direktorjev, pri katerih ste v preteklosti bili zaposleni?**

Seveda. Opaža se močna japonska težnja po nenehnih izboljšavah, saj ne mine dan, da ne bi opazil kakšne pomanjkljivosti. Kot primer lahko omenim, ko je predsednik opazil, da pred stavbo našega podjetja ni označenega prehoda za pešce, medtem ko je na cesti nenehno potekal promet. Na to pomanjkljivost je nemudoma opozoril odgovorne osebe in sedaj je označen prehod za pešce, ki omogoča varno prečkanje ceste. Iz tega primera je razvidno, da si pod pojmom nenehnih izboljšav ne prizadeva samo v poslovnem in materialnem smislu, temveč izrazi željo po izboljššanju počutja in varnosti zaposlenih.

**Kako pa je s podjetjem in z zaposlenimi? Primer prehoda za pešce ste podali. Na kakšne načine se še spodbuja pripadnost podjetju, saj so Japonci znani po svoji pripadnosti podjetju?**

Gradnja na pripadnosti se izrazi s stalnim internim izobraževanjem, za katerega sta zadolžena dva slovenska trenerja, ki sicer pokrivata celotno balkansko območje. Njuna naloga je podati znanje o novih modelih, inovacijah in komunikacijskih tehnikah ter motivirati vse zaposlene v podjetju. Kot zanimiv način gradnje pripadnosti bi izpostavila topel sprejem novo zaposlenih oseb, saj se za njih organizira t.i. welcome party v japonski restavraciji, s čimer vsi zaposleni pozdravijo novo zaposlenega.

**Zagotovo ste že bili na Japonskem. Ste morda opazili to drugačnost pri japonskih zaposlenih?**

Tako je, na Japonskem sem že bila, vendar ne službeno. Vendar sem slišala iz pogovorov svojih kolegov, da Japonci dobesedno živijo v podjetju in da je podjetje po njihovem mnenju na prvem mestu, še celo pred družino. Znano je dejstvo, da so Japonci deloholiki, kot zanimivost ti lahko povem, da na Japonskem ni »pametno« pogosto menjati delovnega mesta. Namreč, če je oseba zamenjala že več različnih podjetij, naslednjega potencialnega delodajalca skrbi, da tak kandidat ni dovolj kompetenten in zanesljiv. Prav tako v podjetjih na Japonskem velja koncept formalnosti in bo mlajši vedno vikal starejšega, ne glede na to, da zaposlena delujeta na enakem delovnem mestu. Zanimivo je, da zaposleni po svojem delovniku odidejo v lokalne bare ali restavracije in se tam družijo. Takrat pogovor poteka neformalno s to razliko, da podrejeni še vedno najprej ustrezne nadrejenemu, prav tako podrejeni lahko zapusti objekt šele po tem, ko tega zapusti nadrejeni oziroma z dovoljenjem nadrejenega.

**Kot je razvidno iz pogovora, je v vašem podjetju pripadnost na zavidljivi ravni v primerjavi z ostalimi podjetji. Kaj pa porečete na japonsko pripadnost do podjetja, se vam zdi to misija nemogoče doseči pri nas, Slovencih?**

Res je. Zaposleni v podjetju so zelo pripadli podjetju, to se odrazi v tem že, da vsi zaposleni vozijo avtomobile znamke Toyota. Kot zanimivost lahko dodam primer sedaj nekdanje zaposlene po tem, ko je zamenjala delovno mesto, še dandanes po nekaj letih misli na Toyoto, saj ji je koncept Toyotine filozofije in pripadnosti ostal globoko zasidran v podzavesti. Seveda se sliši misija nemogoče to doseči pri nas, vendar je podjetje Toyota Adria dokaz, da se pripadnost lahko vcepi tudi pri nas.

#### **PRILOGA 4: Slovar uporabljenih japonskih besed v nalogi**

Aisatsu: pozdrav, ki se najpogosteje uporablja pri pozdravu učitelja ob vstopu v razred.

Chorei: jutranji sestanek v japonskih podjetjih.

Chuugakkou: srednja šola.

Daigaku: univerza.

Genchi Genbutsu: izraz, ki je značilen za Toyotino filozofijo in pomeni vrniti se k samemu izvoru problema.

Gimukyoiku: obvezno izobraževanje na Japonskem, ki je sestavljeno iz osnovne šole (6 let) in nižje srednje šole (3 let).

Hiragana: fonetični zlogovni pisavni sistem, ki je osnovna sestavina japonskega jezika in se uporablja zgolj za pisavo japonskih besed.

Kaizen: japonski tradicionalni pristop k razmišljanju o nenehnih izboljšavah.

Kanji: so sprejete kitajske pismenke (hangi), ki so vključene v sodobni japonski sistem pisanja.

Katakana: fonetični pisavni sistem ter osnovna sestavina japonskega jezika, ki se uporablja zgolj za pisavo tujih besed (angleške besede).

Kohai: izraz, s katerim označimo mlajšo osebo, ki se ravna po načelih Senpaija.

Koutougakkou: višja srednja šola.

Kyuushokku: šolsko kosilo.

Obeya seido: združitev delovnih miz, kar omogoča lažjo komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi.

Seifuku: šolska uniforma, ki jo nosijo učenci. Vsak Seifuku predstavlja določeno stopnjo izobraževanja.

Shougakkou: osnovna šola.

Senpai: izraz, s katerim označimo starejšo osebo oziroma našega mentorja v šolskem, športnem in poslovnem svetu. Oseba vodi mlajšo skozi celoten proces izobraževanja oziroma usposabljanja.

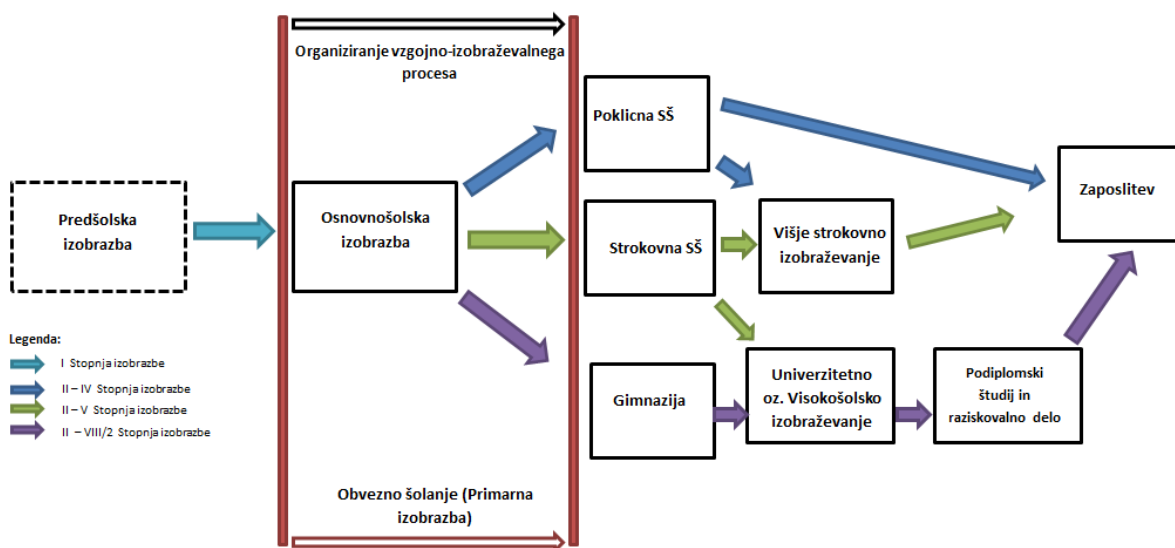
Sensei: spoštljiva beseda, s katero nazivamo učitelja oziroma profesorja.

Yoi shina, Yoi kagae: slogan, ki je bil predstavljen v podjetju Toyota in pomeni »dobro razmišljanje, dobri izdelki« (angl. Good thinking, good products).



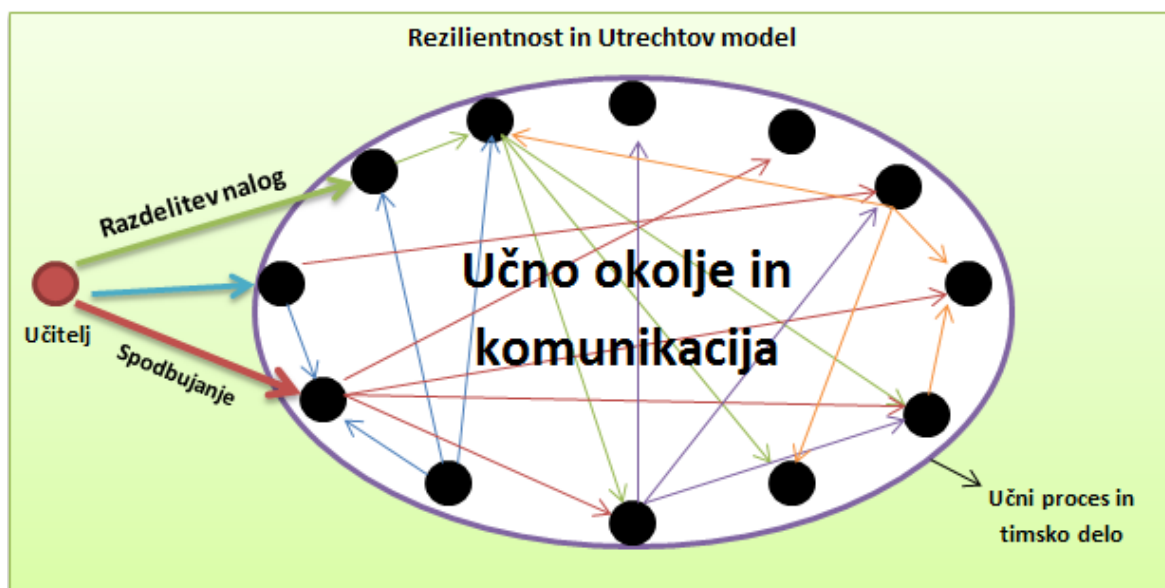
## PRILOGA 5: Slovenski šolski sistem

Slika 1: Shematski prikaz slovenskega šolskega sistema



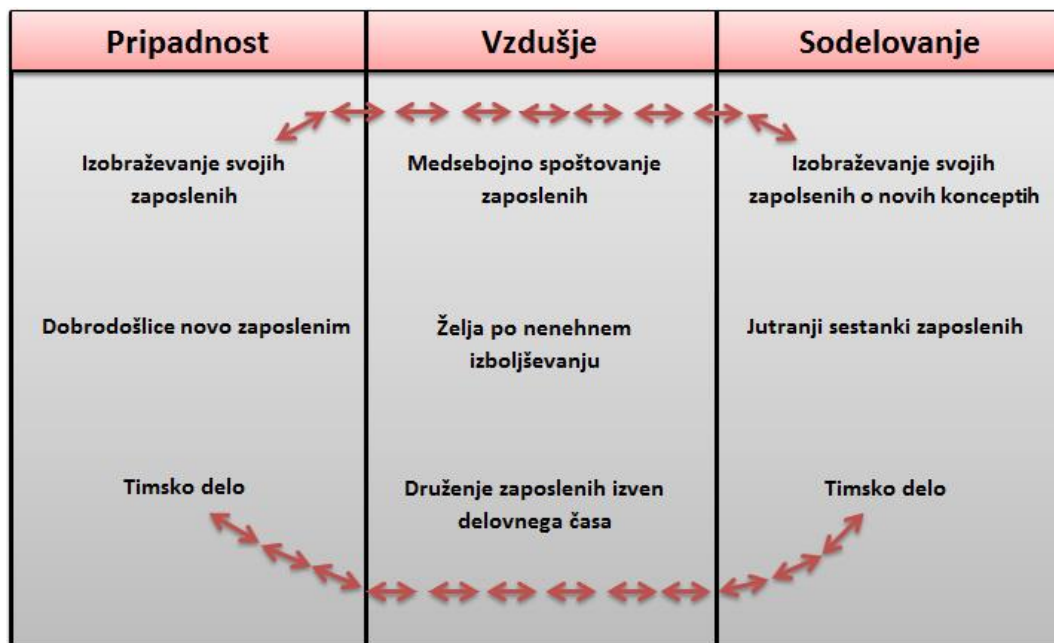
## PRILOGA 6: Prikaz procesa rezilientnosti v povezavi

Slika 2: Proces rezilientnosti v povezavi z utrechtskim modelom



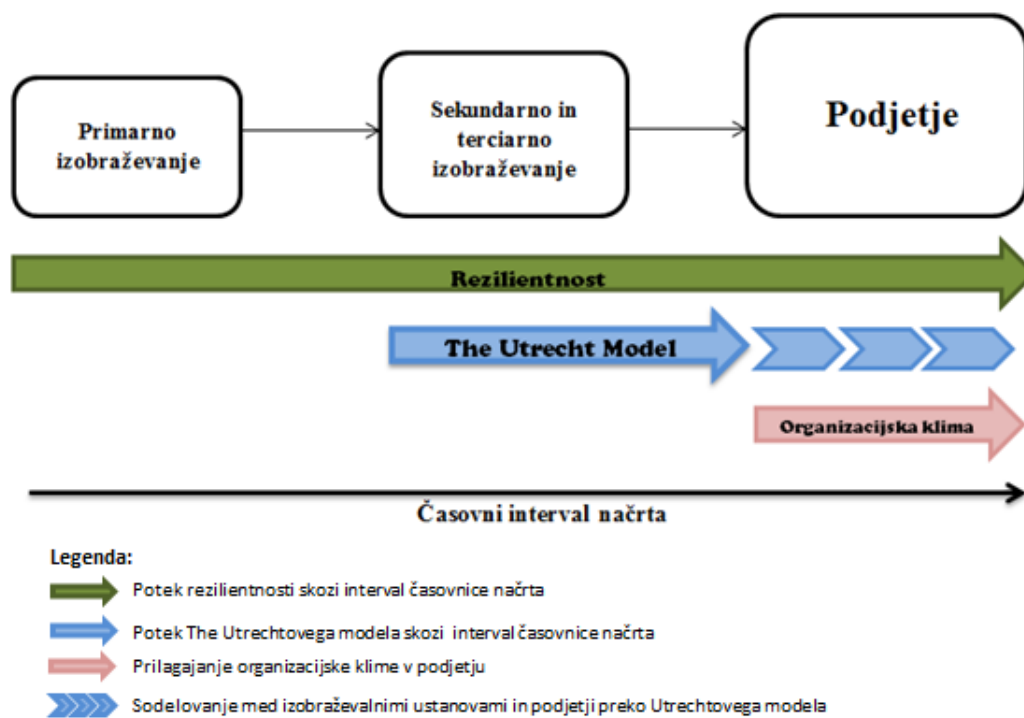
## PRILOGA 7: Proces izvedbe priporočil v tretji stopnji

Slika 3: Tretja stopnja izvedbe in neodvisen koncept podjetij



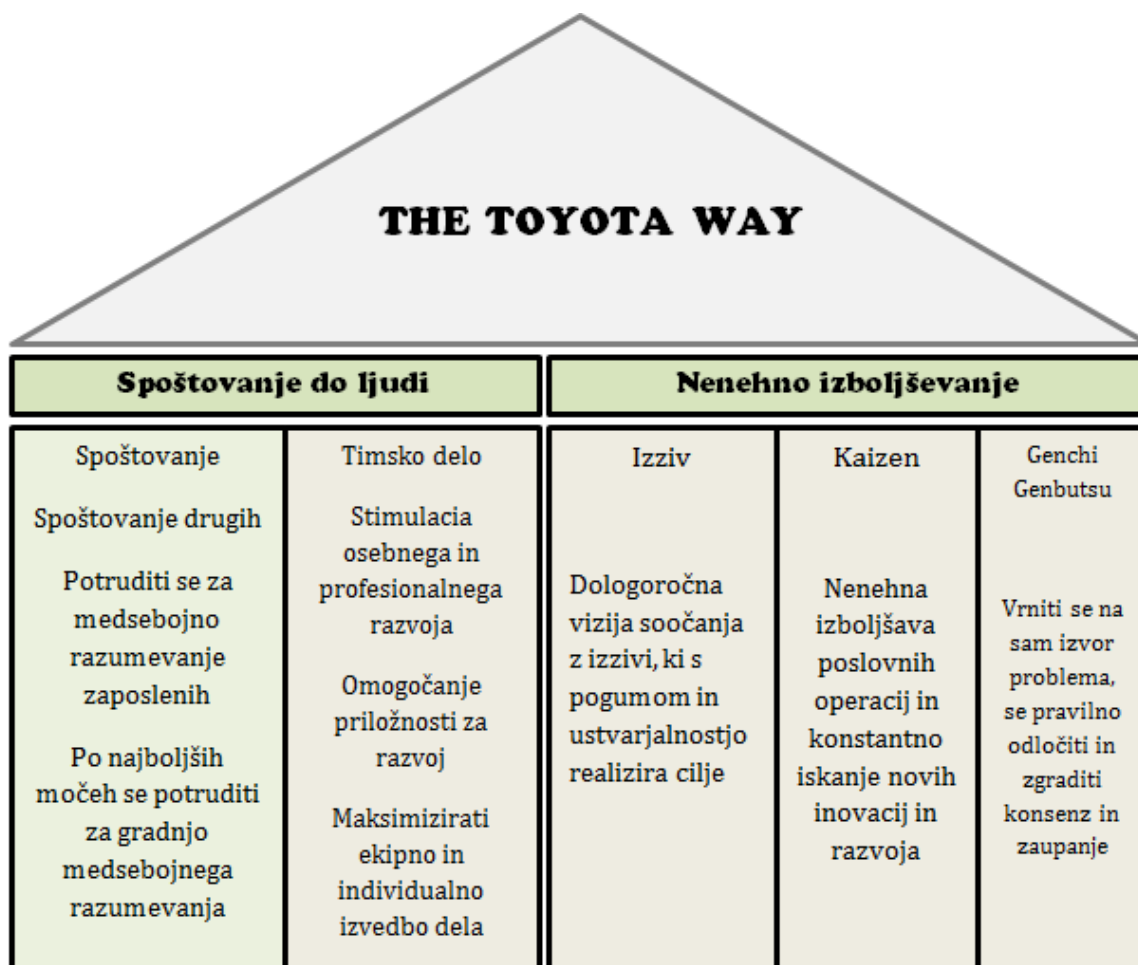
## PRILOGA 8: Časovni prikaz vključitev filozofij v učna priporočila

Slika 4: Časovna vključitev filozofij v učna priporočila



## PRILOGA 9: Filozofija The Toyota Way

Slika 5: Koncepti vključeni v The Toyota Way filozofijo



Vir: Pripravljeno po Toyota Motor Corporation (The Toyota Way)