

mag. Daniela  
Brečko  
GV Izobraževanje

# UČČA SE ORGANIZACIJA IN DELAVCI ZNANJA

## *Prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba*

**I**ndustrijske spremembe so povezane z določenimi paradoksi, še posebej v Evropi. Na socio-ekonomski ravni je paradoksalno, da večja delovna produktivnost in učinkovitost vodi v izgubo delovnih mest. Na ravni konkurenčnosti se zdi stopnja razpršenosti in transfera tehničnih inovacij še vedno prepočasna, na makroekonomski ravni pa je paradoksalno to, da večkratno ekonomsko rast spremlja skromna rast zaposlovanja.

Vsa Evropa mora po napovedih makroekonomistov postati še bolj konkurenčna. To dejstvo in seveda spremembe tržnih ter ekonomskih moči postavljajo nove izzive in priložnosti predvsem področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Spremembe trga in ekonomike poslovanja lahko navedemo v nekaj točkah:

1. premik od masovne proizvodnje do trga, oblikovanega po meri kupcev, spremljajo

Prejšnje desetletje je bilo v znamenju tehnološkega razvoja, ki se je poigravalo tudi z mislijo »vsemogočnosti« informacijskih tehnologij, desetletje, ki je pred nami, pa je zagotovo čas, ko moramo več narediti na področju razvoja zaposlenih. Proizvodni delavci izginjajo, nadomeščajo pa jih umski delavci oziroma delavci znanja, ki zelo hitro postajajo največja skupina delovne sile v razvitih državah. Tehnologijo je možno dokaj hitro posnemati, tudi kapital postaja vse bolj dosegljiv, le delavcev znanja ni moč kopirati, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti znati se v novih ter nepredvidljivih razmerah.

velike spremembe zahtevnosti; pričakuje se različnost proizvodov, ki jo mora spremljati spremenjena struktura stroškov;

2. kakovost proizvodov postaja ključ konkurenčnosti; danes ni več problem narediti katerikoli proizvod, razlikuje se lahko namreč le še po kakovosti in dodatni uporabni vrednosti za kupca;
3. podatkovno-procesne tehnologije in njihove izvedbe v administraciji in proizvodnji ponujajo nove možnosti in odpirajo priložnosti na novem tržišču;
4. motivacija in vrednote zaposlenih se premikajo od tradicionalnih vrednot k postindustrijskim vrednotam, pri čemer temeljna vrednota ni več zaposlenost, temveč zaposljivost;
5. razvoj enotnega evropskega trga s hkratnimi spremembami v Vzhodni Evropi in naraščajočo konkurenčnostjo japonskih ter južnovzhodnih azijskih držav nenehno spreminja razmerja moči in tržne možnosti evropskih podjetij.

Gre namreč za to, kako bomo te nove tehnologije, ki so sami po sebi resda lahko odlične, uporabili, da bodo zares pripomogle k večji učinkovitosti organizacij, kako bomo oblikovali vrednote, razvijali sposobnosti in usmerjali prizadevanja zaposlenih, ki so še edino orožje konkurenčne prednosti. Učna sposobnost zaposlenih in s tem celotne organizaci-

je postaja zdaleč najpomembnejši dejavnik pri reorganizaciji struktur in procesov.

## ČEMU UČEČA SE ORGANIZACIJA?

»Učeča se organizacija je usposobljena v ustvarjanju, akumuliranju in prenašanju znanja in usposobljena za spremembe vedenja na podlagi na novo pridobljenega znanja.« (Garvin, 1993)

Ugotovimo lahko najmanj pet razlogov, ki govorijo o nujnosti učeče se organizacije:

- 1. Konkurenčna ostrina.** Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne pogoje v smislu hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter prav tako demografskih in političnih sprememb na vseh ravneh – od lokalnih, nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb. Prav zato se pojavlja potreba po nenehnem učenju, in to v vseh delih organizacije.
- 2. Progresivno (samo)spreminjanje.** Pridobitve učeče se organizacije naredijo podjetje – zaposlene manj dovzete za uničevalne in destruktivne vplive iz okolja, ki so seveda posledica sprememb. Tehnologije in sestavo kapitala veliko lažje spremenimo. Znova in znova pa se zatakne pri posameznikih, ki so podvrženi tudi fizikalno-biološkimi in psihosocialnim zakonitostim, ki ne dopuščajo prehitrega spreminjanja, saj delujejo obrambni mehanizmi. Učeča se organizacija pa si prizadeva za nenehno razvijanje sposobnosti za samotransformacijo oziroma nenehno spreminjanje, ki postaja tako rekoč stalnica življenja v organizaciji.
- 3. Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni.** Nenehno učenje zagotovo pomaga organizaciji, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in ki razmišljajo pri tem, ko delajo. To

dvoje pa je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izrabili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni postajajo skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo dejansko delavci znanja, ki za vselej nadomestijo proizvodne delavce iz 80. let.

- 4. »Zdravljenje« izobraževanja.** Veliko je posrednih in neposrednih dokazov iz virov in raziskav, na primer raziskava OECD, da je formalni izobraževalni sistem v skorajda vseh evropskih državah odpovedal pri doseganju osnovne funkcionalne pismenosti in temeljnih kognitivnih sposobnosti, tako da so danes podjetja sama prisiljena namenjati več pozornosti razvoju zahtevanih spretnosti zaposlenih.
- 5. Timsko delo.** Da bi dosegli čim boljše rezultate, boljšo kakovost, da bi uporabljali napredne tehnologije, je treba zvišati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. Timsko delo je postalo tako rekoč nova paradigma, ki se ji ne moremo več izogniti. V skladu s tem pa narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

*Organizaciji zagotavlja preživetje le nenehno učenje vseh zaposlenih.*

## NOVA ORGANIZACIJSKA PARADIGMA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Novo organizacijsko paradigmo učeče se organizacije lahko opazujemo kot premikanje:

OD	PROTI (DO)
standardizirane integracije	fleksibilnemu integriranemu sistemu
zaprtiga sistema	odprtim sistemom v smislu vključevanja zunanje okolja
avtoritarnega managementa	horizontalnim stilom vodenja
mehanističnega modela zaposlenih – pričakovali je, da bodo poskrbeli za natančno določene naloge	poudarjanja in spodbujanja samovodenja, avtonomije, prevzemanja odgovornosti in inicijativnosti
pasivno oblikovanih treningov, pri čemer sta bolj poudarjena merjenje učnih rezultatov in procedura	aktivnemu samoučenju in spodbujanju pozitivne učne klime

Učēča se organizacija po raziskavah sodeč dosega prednosti na petih področjih:

- sistematično reševanje problemov,
- preizkušanje novih pristopov,
- učenje na podlagi izkušenj,
- učenje iz primerov drugih,
- hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele organizacije.

Za novo organizacijsko strukturo je značilen integriran, toda fleksibilen sistem. To pomeni, da je organizacija decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin, omogoča večjo odgovornost posameznikom, na drugi strani pa raz-

zvija močan integriran sistem veljavnih organizacijskih vrednot in strategijo, sprejeto od vseh. Učēča se organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. Takšno podjetje goji odprt pristop do zunanjega okolja, trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj in horizontalno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki zajema predvsem zaupanje v zaposlene, odgovornost in iniciativnost.

*Oblikovanje delovnega okolja, kjer se vsi radi učijo, je prvi korak k učēči se organizaciji.*

## KAKO USTVARITI UČEČO SE ORGANIZACIJO?

Učne organizacije seveda ne moremo ustvariti čez noč. Pred tem je treba previdno, toda skrbno »kultivirati« vrednote in procese vodenja, katerih rezultati se pokažejo zelo počasi. Prvi korak je zagotovo priprava takšnega delovnega okolja, kjer se bodo vsi radi učili. To je seveda možno šele takrat, ko se zaposleni zavedajo, kaj lahko z novo pridobljeno močjo – znanjem naredijo.

V takšnem okolju je treba najti tudi čas za refleksijo (razmišljanje ob delovanju) in analizo. To pomeni, da moramo imeti dovolj časa, da razmišljamo o strateških načrtih, resničnih potrebah kupcev, »izumljamo« nove proizvode ...

Učenje je oteženo, če so zaposleni ves čas na lovu za uresničevanjem finančnega plana. Zaposleni se učijo šele takrat, ko vodilni management eksplicitno »zamrzne« čas, namenjen sistematičnemu izobraževanju. Management se mora zavedati, da bo ta čas dvojno povrnjen, če bodo zaposleni znali znanje učinkovito uporabiti. Pri tem je zlasti pomemben razvoj učnih sposobnosti, kot so reševanje problemov, vrednotenje eksperimentov, usposobljenost za akumuliranje idej (brainstorming) ...

Drugi korak je odpravljanje ovir in spodbujanje izmenjave izkušenj. Predvsem je pomemben pretok informacij. Skrivanje informacij izolira določene posameznike ali cele skupine in če prenašamo vse več odgovornosti na zaposlene, jim moramo v skladu s tem prenesti tudi informacije, ki jih potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učēči se organizaciji horizontalno razporejena. V praksi to pomeni več konferenc, sestankov, skupnih srečanj, projektnega dela z visoko stopnjo medorganizacijskih povezav ali povezav organizacije z zunanjim okoljem, kupci, partnerji, dobavitelji ... Vse to namreč pospešuje pretok idej.

## UČENJE NA DELOVNEM MESTU ZAHTEVA SPREMEMBE VLOG MANAGERJEV IN ZAPOSLENIH

Kaj se zgodi, ko pride do spremembe na delovnem mestu? Dejstvo je, da so spremembe pogosto povsem fizične in očitne, saj gre za spremembe pri samem oblikovanju in izvajanju dela. Kakorkoli že, resnična funkcija teh sprememb je zagotoviti podporo ljudem, da se te spremembe izrazijo tudi v njihovih vrednotah, pričakovanjih in navsezadnje v novem pristopu k delu. To pa je tudi temeljna naloga izobraževanja in usposabljanja v učēči se organizaciji. Izvajanje te naloge lahko pospešijo le managerji sami, ki bi jih lahko v tej vlogi imenovali tudi pionirji nove, učēče se organizacije.

Vsakdo v učeči se organizaciji se mora učiti: od vodilnega managerja do operativnega delavca na najnižji ravni. Vzводи za spremembe morajo priti od zgoraj, kar pomeni, da bi morali vodilni in vodstveni delavci promovirati kulturo učenja, ki mora potovati navzdol do slehernega zaposlenega. Managerji morajo ozavestiti spremembe identitete delavcev znanja. Ne gre več za vodenje po načelu »naredi, kar ti je bilo naročeno«, temveč bolj za to, da jim pokažemo čim boljše načine izvajanja nalog in to, kaj storiti za poklicni in osebni razvoj. Klasična funkcija managerja se torej vse bolj seli na področje trenerja, svetovalca in mentorja zaposlenim. To pa predvsem pomeni, da morajo biti sami managerji zelo fleksibilni, odprti in dovetni za spremembe in sposobni prevzeti nove vloge, vlogo trenerja, mentorja in svetovalca.

Organizacija učnih aktivnosti v podjetju obsega široko paleto nalog v povezavi z izobraževanjem oziroma usposabljanjem, pri čemer so v ospredju funkcije profesionalcev na področju izobraževanja odraslih. Vodstveni delavci, še posebej tisti na srednji ravni, vse bolj postajajo odgovorni za ustvarjanje novih idej, moderatorji skupinskih diskusij, timov in posameznikov na eni strani ter vodiči, svetovalci, izobraževalci in informatorji svojih podrejenih na drugi strani.

**Manager kot izobraževalec.** Pri preoblikovanju delovne organizacije pogosto priskoči na pomoč zunanja izobraževalna institucija. Toda predhodno tudi izobraževalna organizacija potrebuje napotke, čeprav je še tako ekspertna v poznavanju procesov reinženiranja. Že takoj na začetku bi se potemtakem morali vključiti v izobraževalni proces tudi managerji in drugi vodstveni delavci, ki so njegovi iniciatorji in ga bodo v nadaljevanju tudi usmerjali. Proces reinženiranja je obsojen na

propad, če vodja sam ne daje zgleda. Prav zato si morajo managerji pridobiti osnovne spretnosti posredovanja znanja in se oborožiti tudi z veččinami dobrega svetovanja. Če namreč manager ni sposoben upravljati tega procesa kot izobraževalec, svetovalec in zgled, tudi resničnih sprememb ne moremo pričakovati.

**Novi modeli izobraževanja.** Tradicionalne metode izobraževanja ne bodo dovolj. Organizacija se namreč ves čas spreminja, torej je treba uporabljati tudi modele, ki so bolj pisani na kožo organizacije in resnično zajemajo neposredne potrebe. Za razvoj učeče se organizacije je najbolje, da poteka izobraževanje na samem delovnem mestu, kadar gre za znanja, ki jih potrebujemo za izvajanje določenih nalog. Kadar gre za vsebine, pri čemer je pomembna medosebna interakcija, bomo uporabili metodo izobraževanja v skupinah (notranjih ali zunanjih). In iz tega prav tako izhaja nova vloga managerjev in vodstvenih delavcev. Svoje znanje morajo nenehno nadgrajevati z novimi in primernejšimi učnimi pristopi ter metodami. Prav tako kot se od timov v učeči organizaciji pričakuje, da bodo samostojno reševali svoje notranje probleme, tako mora biti učeča se organizacija sposobna pospešiti procese svojega lastnega učenja in rasti.

Da bi takšno stanje lahko dosegli je treba najprej zelo jasno opredeliti potrebe po izobraževanju ter usposabljanju in jih tudi sistematično urediti ter dokumentirati, da bodo imeli zaposleni dostop do informacij glede izobraževanja, ki jih bodo kasneje uporabili za svoj lastni poklicni in osebni razvoj. Tudi pri ugotavljanju izobraževalnih potreb imajo managerji pomembno vlogo, sposobni morajo namreč biti prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih.

*V učeči se organizaciji je manager vse bolj izobraževalec in svetovalec.*



## OBLIKE INTEGRACIJE DELA IN UČENJA - UČENJE NA DELOVNEM MESTU

Dolgo časa je veljalo, da je poklicni trening sestavljen iz seminarjev in tečajev, ki so potekali zunaj delovnega mesta. Delovno mesto kot mesto učnega procesa je bilo torej v ozadju. Vprašanje, ki se pri takšni tradicionalni praksi pojavlja samo po sebi, je: kako se potemtakem lahko uporabi pridobljeno znanje in sposobnosti v praksi oziroma se vsebine seminarja prilagodijo potrebam konkretnega delovnega mesta? Transfer tako pridobljenega znanja je namreč preskromen za današnje potrebe po hitrem in učinkovitem pridobiva-

*V učeči se organizaciji je vse več internega izobraževanja.*

nju znanja, ki bo nemudoma uporabljeno v praksi. Ta umetna delitev delovnega okolja od procesov učenja je v preteklih letih doživela veliko kritik in čedalje več pozornosti se je namenjalo temeljnemu in nadaljnjemu izobraževanju na delovnem mestu. »Pravo« poklicno izobraževanje, ki je, kot smo že ugotovili, tako vitalno pomembno za organizacijo, mora potekati v kontekstu osebnih in organizacijskih razvojnih projektov. Zato prihajajo vse bolj v ospredje interni izobraževalni programi, za katere lahko najamemo zunanjo izobraževalno institucijo, vendar mora ta pri pripravi programa tesno sodelovati z organizacijo. Učeče se organizacije pogosto uporabljajo tudi druge, še učinkovitejše možnosti, in sicer, da izobraževanje in usposabljanje prevzamejo notranji trenerji in izobraževalci. Slabost, ki se kaže pri tem, je njihova nezadostna pedagoško-andrargoška usposobljenost, ki se seveda da odpraviti z načrtnim usposabljanjem bodočih trenerjev. Prednosti učenja na delovnem mestu so več kot očitne: tesna povezava teorije s prakso, takojšnja uporaba znanja na delovnem mestu, preverjanje znanja na konkretnih nalogah in hitro odpravljanje napak. Pri uče-

nju na delovnem mestu gre za obliko akcijskega učenja, pri čemer lahko sproti naučeno sproti in nemudoma uporabimo v praksi.

Vsekakor ne kaže povsem zanemariti tudi zunanjih izobraževalnih institucij, ki so v prednosti pri razvoju izobraževalnih programov in ki so dejansko velikokrat uspešnejše pri ugotavljanju izobraževalnih potreb kot organizacije same, predvsem zaradi veliko bolj profesionalno razvite metodologije. Po drugi strani pa v podjetje prinašajo tudi izkušnje drugih organizacij, kar tudi ni zanemarljivo.

Že pred leti je postalo jasno, da formalni izobraževalni sistemi ne morejo več zadostiti potrebam poklicnega dela, v obdobju nenehnih sprememb pa bi bila takšna misel sploh iluzorna. Formalni izobraževalni sistemi so namreč preveč togi, da bi se lahko pravočasno odzivali na potrebe prakse. Za ponazoritev povejmo, da je poklic letalskega inštruktorja v ZDA nastal in izginil v desetih letih. Nekateri poklici so podvrženi še hitrejšemu spreminjanju in vprašanje je, koliko je sploh rentabilna naložba v razvoj formalnega izobraževalnega programa, ki bi bil obiskan le pet generacij ali še manj. Po drugi strani pa je opaziti tudi vse hitrejšo menjavo ne le delovnih mest, temveč poklicev na splošno. V Evropi naj bi sedanji tridesetletniki vsaj štirikrat v aktivni zaposlitveni dobi menjali poklic. Kje

Poslovni svet je pred dvojno nalogo pri izobraževanju zaposlenih: zadostiti mora tistim izobraževalnim potrebam, ki bodo omogočale opraviti trenutno delo s trenutnimi sposobnostmi, obenem pa mora pripravljati zaposlene, da bodo kos tudi prihodnjim nalogam in jim razviti sposobnosti, ki bodo potrebne jutri. To je cilj učeče se organizacije, ki pa se ga lahko uresniči le s tesnim partnerstvom med formalnim izobraževalnim sistemom, sistemom poklicnega izobraževanja in navsezadnje sindikati.



bodo pridobili za to potrebno znanje? Odgovor je v večji izobraževalni aktivnosti gospodarske sfere, ki mora s tem prevzeti večjo vlogo in odgovornost za izobraževanje ter usposobljenost svoje delovne sile.

### **IZZIVI MANAGEMENTA IN ZAPOSLENIH PRI RAZVOJU UČEČIH SE ORGANIZACIJ**

Hitre spremembe v tehnologiji in potreba po nenehnem izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev silijo podjetja k drugačni organizaciji dela, kar pa nujno vključuje tudi potrebo po spremembi managerske filozofije. Tradicionalni management, ki je temeljil na taylorističnem konceptu, je lahko zadovoljil potrebe masovne proizvodnje. V takšnem okolju je bi-

lo delovno mesto organizirano vzdolž rigidnih, hierarhičnih in funkcionalnih linij. Sodobno delo pa zahteva večjo participacijo zaposlenih pri oblikovanju delovnih mest. Management se mora zavedati, da je velika delovna učinkovitost lahko le rezultat čim boljše izrabiljenih sposobnosti in kompetenc zaposlenih, ki bodo svojo ustvarjalnost pokazali le takrat, ko bodo sami vpleteni v razvoj delovnega mesta in nalog. O tem je bilo že veliko napisanega, še več povedanega, a večina tega je ostala le na ravni retoričnega diskurza, resnični premiki pa so zelo počasni. V organizacijah, kjer ne bo ne gospodarjev ne podrejenih, kakor je organizacije prihodnost imenoval slovit guru managementa Peter Drucker, ali povedano z drugimi besedami, v organizacijah, kjer se odgovornost in pristojnosti selijo navzdol, sta

## Sodobno delo zah- teva vključenost zaposlenih pri oblikovanju delovnih mest.

klasična vloga managerja in s tem njegova moč seveda ogroženi. To pa še zdaleč ne pomeni, da v prihodnosti managerji ne bodo potrebni, da bosta torej poklic in funkcija managerja izginila. Nikakor. Še vedno bo potreben nekdo, ki bo usmerjal zaposlene, skrbel za njihov poklicni in osebni razvoj, ki jim bo svetoval in jih vodil skozi delovni proces kot mentor. Tako kot se spreminja vsebina mnogih poklicev, se spreminja tudi vloga managerja. Za razvoj učeče se organizacije bo treba sprejeti in izvajati to, za marsikoga popolnoma novo managersko filozofijo.

### ODGOVORNOST ZAPOSLENIH V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Delodajalcu učeča se organizacija zagotavlja, da se bo delovna učinkovitost povečala. Po drugi strani pa ima tudi vsak zaposleni določene odgovornosti. Predvsem mora sam poskrbeti za svoje izobraževanje glede na vsebine, primanjkljaje, potrebna znanja. Prav tako kot moramo sami poskrbeti za svoje zdravje, moramo razmišljati o izzivih prihodnosti. In če smo dejali, da so zaposleni v učeči se organizaciji vse bolj vključeni v oblikovanje svojega delovnega mesta, je povsem jasno, da morajo sami poskrbeti tudi za novo znanje in spretnosti, ki jih bodo pri tem potrebovali. Od njih se pričakuje aktivno iskanje znanja, sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzeti morajo tudi odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in njegovo uporabo v svoji praksi.

### V UČEČI SE ORGANIZACIJI DELAVCI ZNANJA SKLEPAJO UČNE POGODBE

Eden izmed najzanimivejših rezultatov raziskav o izobraževanju in učenju je zagotovo

spoznanje, da smo ljudje veliko bolj motivirani in samoiniciativni, kadar se učimo nekaj, kar nas zanima samo po sebi, v nasprotju s potrebo po izobraževanju, ki izvira iz organizacijskih potreb. V skladu s tem se učimo tudi intenzivneje, bolj poglobljeno in permanentno, kot pa kadar nas poučujejo.

»Naravno« učenje posameznika v celoti pritegne, je torej veliko uspešnejše, saj ga spremlja visoka stopnja motivacije. Posameznik ponavadi sam načrtuje in skrbi za svoje izobraževanje. Toda kadar načrtujemo izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu, moramo upoštevati tudi pričakovanja in potrebe organizacije. Osebna pričakovanja na eni strani in organizacijske potrebe na drugi strani pa so domena pogajanj in temelj učne pogodbe med posameznikom ter organizacijo.

Vse več podjetij pri sistematičnem razvoju kariere zaposlenih sklepa z njimi učne pogodbe, ki so učinkovito sredstvo za razvoj kariere v času, ko naraščajo potrebe po samoizobraževanju. Omogoča, da zaposleni sodelujejo pri razvoju lastne kariere. Učna pogodba omogoča sodelovanje pri raziskovanju učnih potreb, postavljanju ciljev, raziskovanju virov, izbiri učne strategije in preverjanju uspešnosti zadanih ciljev. Tako »učenec razvije občutek lastništva nad učnim planom in razvojem kariere«.

### OSEM KORAKOV DO UČINKOVITE UČNE POGODBE - NAPOTKI ZA SESTAVO

#### 1. Definicija lastnih učnih potreb

Učna potreba je neskladje med tem, kar je zaposleni trenutno, in tistim, kar želi biti, seveda z upoštevanjem povsem določenih kompetenc. Najbrž se posameznik že sam zaveda določenih učnih potreb, ki so rezultat lastnega procesa ocenjevanja in želja v zvezi s karioero v prihodnosti. Organizacije imajo seveda

tudi svoje učne potrebe. Pri tem je treba najprej natančno določiti model kompetenc za delo, ki ga posameznik opravlja, bodisi da gre za vlogo managerja, strokovnega delavca bodisi prodajalca. Najbrž v organizaciji takšni modeli, vsaj za nekatere poklice, že obstajajo in jih lahko potemtakem uporabimo kot osnovo za določitev lastnih učnih potreb. Če ne, moramo tudi model kompetenc oblikovati sami, skupaj s poklicnimi kolegi, nadrejenimi in strokovnjaki za ravnanje z ljudmi pri delu – kadrovskimi managerji. Za boljše razumevanje pojma kompetenc si lahko pomagamo z naslednjo definicijo: kompetenca je razumljena kot sposobnost narediti določeno stvar na določeni stopnji profesionalnosti in običajno sestoji iz kombinacije znanja, razumevanja, sposobnosti, vrednot in prepričanj. Povsem življenski primer lahko najbolje ponazori razumevanje pojma kompetenc, na primer sposobnost kolesariti od doma do trgovine je kompetenca, ki vključuje določeno znanje o delovanju kolesa, poznavanje poti do trgovine, razumevanje določenih nevarnosti, ki spremljajo kolesarjenje, sposobnosti potiskanja pedal, krmiljenja, zaviranja in ustavljanja, željo po kolesarjenju in prepričanje o kolesarjenju kot zdravem načinu prevoza.

Po izdelanem modelu kompetenc je naslednja naloga oceniti neskladje med tem, kje smo sedaj in kje model kompetenc zahteva, da bi bili. Tudi to lahko naredimo sami, toda veliko bolj zanesljivo oceno bomo dobili, če nam bodo pri tem pomagali ljudje, ki ocenjujejo našo delovno učinkovitost. Pri tem bomo morda ugotovili, da smo na posameznih področjih že dosegli stopnjo odličnosti. Toliko bolje, tako se bomo lažje osredinili na tiste, na katerih še moramo pridobiti znanje in razviti veščine.

## 2. Specifikacija učnih ciljev

Po določitvi učnih potreb je čas, da izpolnimo prvo kolono v učni pogodbi, tako imenovane

učne cilje. Vsako učno potrebo, ki smo jo določili v prvi fazi, moramo spremeniti ali »prevesti« v učni cilj. Pri tem se moramo tudi prepričati, ali učni cilj dejansko opisuje to, kar se bomo učili, in ne tega, kar bomo delali. Opisuemo torej vrzeli v znanju, zaželeno vednjenje, smer osebnostne rasti ...

## 3. Določitev učnih virov in učnih strategij

Ko končamo popis učnih ciljev, začnimo razmišljati o drugi koloni učne pogodbe. Pri določanju učnih virov in strategij opišemo, kako bomo dosegli oziroma izpolnili posamezni učni cilj. Identificiramo vire: materialne (knjige, internet, časopisi ...) in človeške (sodelavci, strokovnjaki, mentor ...), ki jih bomo pri tem uporabili. Prav tako je treba določiti strategije (tehnike in orodja ter metode), s katerimi bomo te vire uporabljali. Na primer: če v prvo kolono zapišete, da je vaš učni cilj »izboljšati sposobnost za učinkovito organizacijo dela tako, da lahko naredim za 20 odstotkov več stvari v enem dnevu«, lahko v kolono, namenjeno učnim virom in strategijam, zapišete točke:

1. V knjižnici poišči knjige in članke o učinkoviti organizaciji dela ter upravljanju časa.
2. Organiziraj pogovor s tremi sodelavci – vodilnimi in jih povprašaj, kako si organizirajo lastno delo, nato pa vsakega izmed njih opazuj en dan pri opravljanju njihovega dela in si zapisuj tehnike, ki jih pri tem uporabljajo.
3. Pri vsakem izberi najboljše tehnike, naredi načrt za dnevno delo ter prosi sodelavce, naj te opazujejo pri delu in dajo o svojem opažanju povratno informacijo.

*Kompetenca sestoji iz znanja, razumevanja, sposobnosti, vrednot in prepričanj.*



## Primer učne pogodbe

UČNA POGODBA			
Ime in priimek _____			
Aktivnost _____			
Učni cilji	Učni viri in učne strategije	Evidenca izpolnjevanja ciljev	Merila in sredstva za evalvacijo

### 4. Določitev dokazil za izpolnjevanja ciljev

Evidenca izpolnjevanja učnih ciljev je izredno pomembna. Pri tem opisujemo vse dokaze, ki jih moramo zbrati, da bi dokazali, do katere stopnje smo dosegli zadane cilje. Navedeni primer dokazov za različne tipe ciljev bo morda spodbudil vaše razmišljanje, kakšne vrste dokaze naj bi zbirali.

#### Vrsta cilja    Primeri dokazil

<b>Znanje</b>	Poročanje o pridobljenem znanju, uspešno opravljene testne naloge, govorne ali avdio-vizualne prezentacije, razlaga bibliografije ...
<b>Razumevanje</b>	Primeri uporabe znanja pri reševanju problemov, akcijski projekti, raziskovalni projekti z ugotovitvami in priporočili, načrti za spremembe
<b>Sposobnosti</b>	Izvedbene naloge z oceno opazovalcev
<b>Vedenje</b>	Vedenjska ocenjevalna lestvica; izvedba naloge v dejanskih okoliščinah, igra vlog; simulacije, primeri kritičnih dogodkov ... s povratno informacijo soudeležencev oziroma opazovalcev
<b>Vrednote</b>	Vrednostna ocenjevalna lestvica; izvedba nalog v vrednostno klasificiranih skupinah, primeri kritičnih dogodkov, simulacije ... s povratno informacijo soudeležencev oziroma opazovalcev

### 5. Določitev ocenjevalnih meril za vrednotenje dokazov o izpolnjevanju učnih ciljev

Ko določimo, katera dokazila bodo prišla v poštev pri doseganju posamičnih učnih ciljev, moramo začeti razmišljati o merilih in orodjih, s katerimi bomo te dokaze tudi ovrednotili. Merila bodo seveda zelo različna, odvisna predvsem od vrste cilja. Na primer, ustrezno merilo za doseg učnega cilja pridobiti ustrezno znanje lahko vključujejo vsestranskost, globino, natančnost, jasnost, avtentično uporabnost ... Za učne cilje, v katerih smo si zadali razvoj sposobnosti, pa bi bila ustreznejša merila drža, ravnotežje, hitrost, fleksibilnost ... Ko določimo merila, pa je čas, da določimo tudi orodja, ki jih bom predlagali za uporabo teh dokazov. Na primer, ali smo naredili poročilo, kdo ga bo prebral, ocenjeval in kakšne so njegove klasifikacije? Ali bo ta oseba dala oceno z uporabo ocenjevalne lestvice v obliki pisnega poročila ali kako drugače? Ena od aktivnosti, ki pomaga razlikovati odlično od običajne izvedbe pri samoučenju, je tudi preudarnost, s katero učenec izbira svoje ocenjevalce.

### 6. Preučitev učne pogodbe s svetovalci

Ko izpolnimo prvi osnutek učne pogodbe, je priporočljivo, da jo pregledajo še sodelavci, prijatelji, kadrovske eksperti, da slišimo tudi njihove predloge in morebitne različne poglede ter mnenja. Za pomoč navajam nekaj vprašanj, ki jim jih lahko zastavite:

1. Ali so učni cilji dovolj jasni, razumljivi in realni?
2. Ali menite, da bi morali uresničevati tudi druge učne cilje?
3. Ali se vam zdijo učne strategije in viri razumljivi, ustrezni in učinkoviti?
4. Ali mi lahko predlagate še dodatne vire in strategije?

5. Ali se vam dokazila za posamezne učne cilje zdijo ustrezna in prepričljiva?
6. Ali lahko predlagate tudi druga dokazila?
7. Ali so merila in orodja za ocenjevanje dokazil jasna, ustrezna in prepričljiva?
8. Ali lahko predlagate tudi druge načine za vrednotenje dokazil?

### 7. Izpolnjevanje pogodb

Zdaj je treba preprosto narediti to, kar je zapisano v pogodbi. Pri tem ne bo odveč opozorilo, da se lahko učne potrebe med samim izpolnjevanjem pogodbe spremenijo. V tem primeru je treba narediti revizijo pogodbe.

### 8. Vrednotenje naučenega

Ko izpolnimo pogodbo, je samo po sebi umevno, da želimo pridobiti dokazilo, da smo se v resnici naučili to, kar bi se po pogodbi morali naučiti. Najbolj preprosto, da to naredimo, je, da prosimo svetovalce, ki so nam pomagali že pri šestem koraku, naj pregledajo dokazila in ovrednotene podatke ter povejo mnenje o njihovi ustreznosti.

## UČEČA SE ORGANIZACIJA - ZGOLJ RETORIČNI DIKSURZ ALI PRAKSA, KI JO ŽIVIMO?

O učeči se organizaciji se v zadnjem času v javnosti vse več govori in glede na to bi zlahka lahko dejali, da gre resnično za novo poslovno paradigmo. Na retorični ravni se s paradigmo učeče se organizacije načeloma vsi strinjamo. Toda v praksi je drugače in najbrž velja, da se o stvareh največ govori in piše takrat, ko tega dejansko v praksi ni, vendar bi si tega želeli. In kje so ovire? Na makroekonomski ravni ali v nacionalnih vrednotah ali morebiti v osebni filozofiji managementa? Znanje je moč in če delimo znanje, delimo tudi moč in vprašanje je, ali jo resnično želimo

deliti in zakaj. Odgovor je lahko dokaj preprost. Zato ker v izjemno konkurenčnem tržnem okolju lahko le znanje in moč vseh zaposlenih ustvarita proizvod oziroma storitev, ki zagotavlja organizaciji preživetje. In to realnost že živimo. Produktivske delavce so nadomestili delavci znanja, ki bodo z organizacijami sklepali različne pogodbe. Ena izmed njih je zagotovo tudi učna pogodba.

### LITERATURA

- Allinger, G. M. in Janak, E. A. »Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty years later« *Personnel Psychology*, 42, 1989, 331-340.
- Brečko, D. Kako se odrasli spreminjamo, Didakta, 1998, Radovljica.
- Cascio, W. F. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston, MA: Kent, 1987.
- Garvin, D. A. »Building a Learning Organisation«, *Harvard Business Review*, July/August 1993.
- Holton, E. F. »Performance Domains: Bounding the Theory and Practice«. *Advances in Developing Human Resources*, Washington, D. C.: ISPI Press, 1998.
- Human Resource Development and Training Strategies: the experience and results of the Eurotecnet programme, European Commission, Luxemburg, 1995.
- Knowles, Malcolm S. *Andragogy in Action*, San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- McLagan, P. A. »Models for HRD Practice« *Training and Development*, 43 (9), 1989, 49-59.
- Swanson, R. A. *Human Resources Development: Performance in Key*, *Human Resources Development Quarterly*, 6 (2), 1995, 207-213.
- Swanson, R. A. in Holton, E. F. *Human Resources Development Handbook: Linking Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.