

Zdenka Birman  
Forjanič,  
Andragoški  
center Slovenije

# UČEČA SE ORGANIZACIJA

## *Element razvoja zaposlenih v podjetjih*

### POVZETEK

*V pričujočem prispevku nas bo zanimalo, kaj učeča se organizacija je, na kratko bo predstavljen koncept učeče se organizacije, nekaj pa bomo spregovorili tudi o pogojih, ki so potrebni za ustvarjanje učeče se organizacije. V metodološkem delu bomo na vzorcu 205 slovenskih podjetij in s pomočjo anketnega vprašalnika preverjali trditev, ali učeče se organizacije res več vlagajo v razvoj in usposabljanje zaposlenih v primerjavi z neučečimi se organizacijami. Šest skupnih značilnosti, ki so se pokazale kot tiste, ki na nek način lahko opredeljujejo učečo se organizacijo, nam bodo v pomoč pri opredelitvi organizacij na učeče se in neučeče se organizacije – če je imela organizacija štiri ali več teh značilnosti, smo jo opredelili kot učečo se, če je bilo teh značilnosti manj, pa je organizacija opredeljena kot neučeča se.*

**Ključne besede:** učeča se organizacija, razvoj zaposlenih

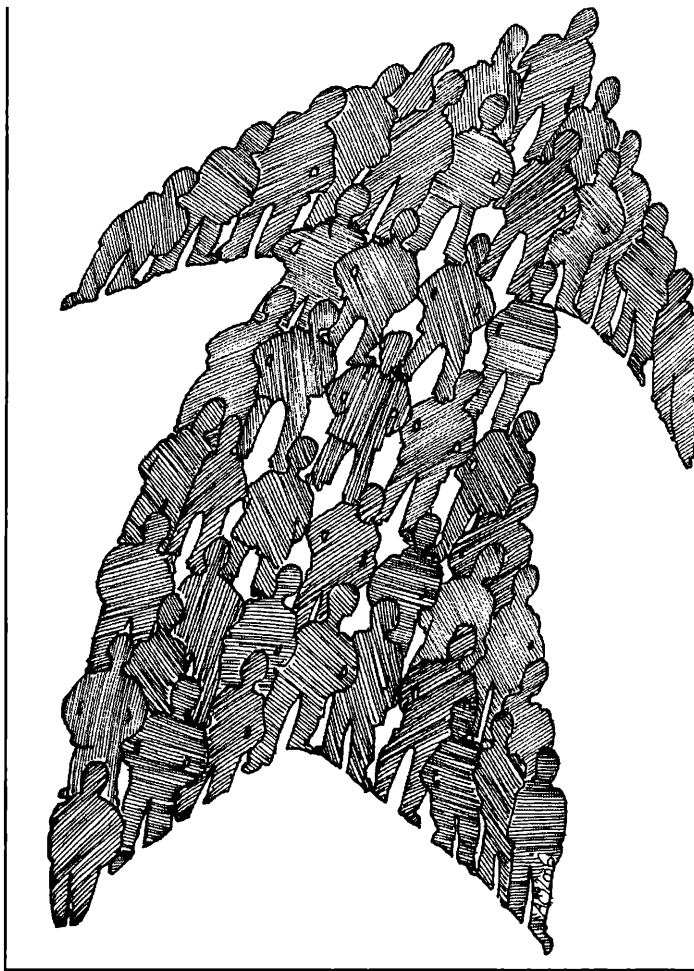
Vedno intenzivnejše spremembe v zunanjem okolju zahtevajo od podjetij drugačne načine odzivanja na izzive okolja, zaposleni pa zato potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je tudi koncept učeče se organizacije, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in permanentno učenje posameznika. Za učeče se organizacije je bistveno, da učenje poleg spoznavne faze vključuje tudi vedenjsko, torej spremembo vedenja članov podjetja. V učečih se organizacijah ni glavni namen izobraževanja zgolj pridobivanje novega znanja in razvijanje veščin in spretnosti, temveč njegova aplikacija v neposredno prakso. Odgovornost za izobraževanje in učenje se je premaknila od izobraževalcev odraslih k menedžerjem in zaposlenim.

### RAZVOJ KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ideja o učeči se organizaciji se je pojavila že

v 50. letih z razvojem systemske in sociološke teorije organizacije, ki je organizacijo začela pojmovati kot »živ« organizem, sposoben učenja.

V 80. letih sta Peters in Waterman (v Pedler, Burgoyne in Boydell, 1996) v učeči se organizaciji videla predvsem pot do doseganja odličnosti organizacije in ohranjanje le-te. Revans (prav tam), ki je avtor teorije o akcijskem učenju, pa je v učeči se organizaciji videl možnost aplikacije akcijskega učenja, katerega pomen in končni smoter je združitev konceptov »razmišljanja« in »delovanja« v teoriji učenja. Pomembno sta na razvoj ideje o učeči se organizaciji vplivala tudi Argyris in Schon (1978). S svojo teorijo učenja »single-loop« in »double-loop« sta učno aktivnost z ravni posameznika postavila na raven organizacije kot celote predvsem v smislu zavzemanja kritičnega stališča do obstoječih praks, norm in prepričanj. V 90. letih je Senge (1990) idejo o učeči se organizaciji prenesel na področje sodobnega menedžmenta. Predstavil je petstoletni model razvoja učeče se organizacije,



- Učenju iz tujih izkušenj – benchmarking.
- Hitrem in učinkovitem prenosu znanja skozi organizacijo (Garvin, 1998).

Njegova opredelitev učeče se organizacije se bistveno razlikuje od Sengove definicije med drugim po tem, da bolj kot individualno učenje posameznikov in članov organizacije poudarja organizacijsko učenje. Senge v večji meri govori o kulturi, ki spodbuja posameznike, da prevzemajo odgovornost za svoje učenje, ustrezna organizacijska kultura pa jim nudi pogoje in jih pri tem spodbuja.

Koncept učeče se organizacije je pomembno razširil Pedler, ki je učečo se organizacijo

## Ideja o učeči se organizaciji se pojavi sredi 50. let.

opredelil z naslednjimi značilnostmi:

1. *Učeč pristop pri oblikovanju politik in strategij* – za ta pristop je značilno kolektivno odločanje o načrtih. Učeča se organizacija preverja idejo s pilotom, implementacijo manjšega obsega. Nato meri, spremlja in zbira povratne informacije, da bi videla rezultate. Namesto enega samega enosmernega načrta ima učeča se organizacija fleksibilne načrte z več možnimi izvedbami, s katerimi se lahko načrt prilagodi nepredvidljivim vplivom.
2. *Participativno oblikovanje politik* – zaželeno je, da se v oblikovanje vključi čim večje število zaposlenih – gre preprosto za to, da več glav zazna več problemov, na ta način se ustvarja zavezanost, odgovornost in pripravljenost za uresničevanje načrta, jasnejši postanejo tudi morebitni novi izzivi in problemi.
3. *Odprti informacijski sistem, informiranje* – gre za način, do kolikšne mere organizacija uporablja informacijski sistem. Ta postaja vedno pomembnejši, saj omogoča posameznikom dostop do informacij.
4. *Izoblikovana računovodstvo in kontrola* – gre za izoblikovan sistem relevantnih kazalcev, ki omogočajo tekoče in ažurne informacije skozi celo leto. Hitra povratna informacija, ki jo omogoča IT, je tudi dobra podlaga za učni proces organizacije.
5. *Notranja izmenjava* – v mnogih organizacijah se oddelki preoblikujejo predvsem kot posledica vzajemnih prilagajanj in ne kot posledica sprememb, ki prihajajo od zgoraj navzdol.
6. *Fleksibilno nagrajevanje* – nagrajevanje naj bi spodbujalo posameznike k učenju. V tem pogledu se organizacije med seboj kar precej razlikujejo. Imamo organizacije, ki težijo k enakovrednemu nagrajevanju vseh zaposlenih, saj želijo na ta način vzpodbuditi sodelovanje, druge pa nagrajujejo za-

poslene na podlagi raznovrstnih kriterijev. Učeča se organizacija nima »predpisane« načina nagrajevanja, skrbi le za to, da s preverjanjem učinkov zagotavlja ustrezno nagrajevanje.

7. *Ustrezna prilagodljiva infrastruktura* – z infrastrukturo so mišljeni tako prostori in oprema kot tudi organizacijska struktura, vloge, pravila in procedure. Bila naj bi tudi fleksibilna, saj fleksibilnost omogoča enostavno spreminjanje oz. prilagajanje potrebam.
8. *Zaposleni so v stiku z okoljem organizacije (angl. boundary workers)* – gre za to, kako organizacija spoznava in se uči o svojem okolju. Veliko organizacij ni dovolj učinkovitih pri zagotavljanju in uporabi informacij o okolju organizacije. Namesto, da bi informacije pridobivala od tistih zaposlenih, ki so v stiku z okoljem, in jih razširjala na vse zaposlene, raje sredstva namenja za velike in predvsem drage marketinške raziskave.
9. *Intraorganizacijsko učenje* – organizacija skrbi za to, da se vsi zaposleni v organizaciji učijo eden od drugega. Skrbi za pretok znanja, prenašanja učenja in dobrih praks med oddelki, delovnimi skupinami in posamezniki.
10. *Kultura in klima učeče se organizacije* – kultura in klima se odražata predvsem v stilu vodenja. Lahko jo opišemo s ključnim nenapisanim pravilom, ki pravi, da je dovoljeno delati napake, ni pa zaželeno ponavljati istih napak dvakrat.
11. *Priložnosti za samorazvoj vseh zaposlenih* – v učeči se organizaciji se od zaposlenih pričakuje določena mera samovodenja in samokontrole pri razvoju kariere in osebnostnem razvoju. To pomeni, da so zaposleni aktivno vključeni v načrtovanje lastne kariere in niso odvisni samo od načrtovanja kadrovske službe. Potrebno je usklajevanje organizacijskih ciljev s cilji posameznikov (Pedler idr. v McHenry, 2003, str. 377, 378).

---

## Nujnost učeče se organizacije

Brečkova navaja pet razlogov, ki govorijo o nujnosti učeče se organizacije (Brečko, 2001):

- *Konkurenčna ostrina* – le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko zdrži vse trše konkurenčne pogoje v smislu hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter 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.
- *Progresivno (samo)spreminjanje* – pridobitve učeče se organizacije naredijo podjetje (zaposlene) manj dovzetne za uničevalne in destruktivne vplive iz okolja, ki so 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 pri tem delujejo obrambni mehanizmi. Učeča se organizacija si prizadeva za nenehno razvijanje sposobnosti, za samotransformacijo oziroma nenehno spreminjanje.
- *Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni* – nenehno učenje zagotovo pomaga organizaciji, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in pri delu razmišljajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izrabili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni postajajo skupaj z organizacijo, prav tako usmerjeno v učenje, dejansko delavci znanja (o čemer govori tudi Drucker v svojem najnovejšem delu *Managerski izzivi v 21. stoletju*), ki za vselej nadomestijo proizvodne delavce iz 80. let.
- *»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 sposobnostih, tako da so danes podjetja sama prisiljena namenjati več pozornosti razvoju zahtevanih spretnosti zaposlenih.
- *Timsko delo* – da bi dosegli čim boljše rezultate in boljšo kakovost ter 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 narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

---

edler je pri opredelitvi učeče se organizacije koncept vključil tudi sistem nagrajevanja, dnose organizacije z okoljem, tehnologijo ...

## ISTVARJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

vsaka organizacija je specifična v svoji strukturi, organiziranosti, kulturi, načinu delovanja, udeh in okolju, v katerem deluje, zato učeče se organizacije ne moremo ustvariti čez noč. Peter Senge (1990) razmišlja o učeči se organizaciji, razmišlja o njej kot prostoru, kjer zaposleni nenehno širijo svojo zmožnost ustvar-

janja zelenih rezultatov: v njej se vzpodbujajo kreativne načine razmišljanja, sprošča se kolektivna aspiracija, ljudje se neprestano učijo. Pomemben je prispevek vsakega posameznika, ker posamezniki delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev in s tem ustvarjajo skupno vizijo. Učeča se organizacija ne deluje le po sistemu reagiranja na vzpodbude iz okolja, temveč je v svojem spreminjanju proaktivna. In kar je še pomembno – sposobna je hitrega prilagajanja različnim gospodarskim spremembam. Biti del učeče se organizacije zato ni ravno lahka vloga. Relativno preprosto je spreminjati tehnologijo, kapital in delovno

Skupne lastnosti oz. pokazatelji učeče se organizacije so:

1. JASNA STRATEGIJA IN VIZIJA PODJETJA GLEDE USPOSABLJANJA,
2. VREDNOTENJE UČINKOVITOSTI NALOŽB V ZNANJE,
3. ODPRTOST SISTEMA – VKLJUČEVANJE ZUNANJEGA OKOLJA,
4. FLEKSIBILNE OBLIKE DELA,
5. INTERNO IZOBRAŽEVANJE,
6. IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH.

procese, težje je spreminjati zaposlene. Ponotranjenje filozofije takšne organizacije zahteva od zaposlenih posebno miselno naravnost in notranjo zrelost – vsaka sprememba namreč do neke mere ruši občutek varnosti in v ljudeh vzbuja negotovost in strah. Lastnosti in večšine, ki jih morajo zaposleni v učeči

*Učeča se organizacija se uči s pomočjo pilotnih projektov.*

se organizaciji razvijati, pa so predvsem sposobnost hitrega odzivanja in prilagajanja, prožnost, kreativnost, pozitivna naravnost, sposobnost kreativnega in konstruktivnega reševanja problemov, inovativnost, poznavanje sebe, pripravljenost spreminjati se in razvijati svoj notranji potencial v smeri samoaktualizacije ter sposobnost učiti se.

Iz zgoraj napisanega lahko povzamemo, da učeča se organizacija razvija prilagodljive in razmišljujoče zaposlene, ki so soustvarjalci in kreatorji znanja ter ne le pasivni izvrševalci delovnih funkcij (Brečko, 2001). Njihova značilnost je, da delujejo timsko in se v največji možni meri poslužujejo informacijsko-komunikacijske tehnologije – s tem se sicer zmanjšuje obseg individualnih nalog, hkrati pa narašča potreba po skupinskem učenju in izmenjevanju izkušenj.

## OPREDELITEV IN REZULTATI RAZISKAVE

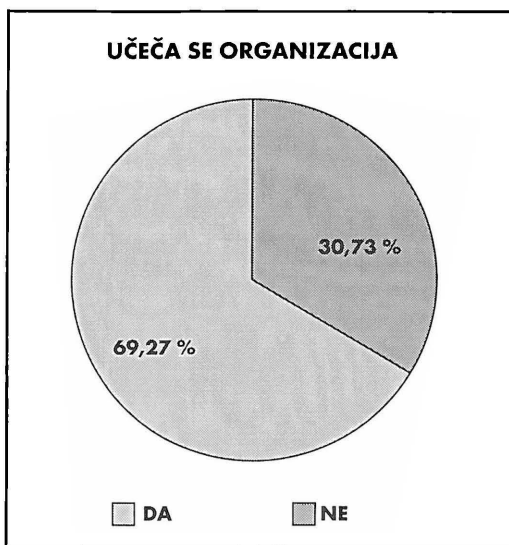
Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko zaključimo, da so zaposleni v učeči se organizaciji eden njenih najpomembnejših virov, ki ga je potrebno spoštovati in načrtno razvijati. Pri tem ima menedžment ključno vlogo, saj mora razvijati posameznikove sposobnosti pridobivanja in uporabe vedno novih znanj. Učeča se organizacija zahteva intenzivno vključevanje zaposlenih v upravljanje, zavedajo pa se tudi, da je učenje proces, ki traja celo življenje. Z raziskavo želimo preveriti, koliko učeče se organizacije spodbujajo razvoj in usposabljanje svojih zaposlenih in v zvezi s tem postavljamo sledečo hipotezo:

**Učeče se organizacije v večji meri spodbujajo razvoj in usposabljanje zaposlenih kot neučeče se organizacije.**

Podatki, ki jih bomo analizirali, so bili pridobljeni z vprašalniki, ki so bili poslani po pošti in so jih v glavnem izpolnili v kadrovske službah ter jih po pošti tudi vrnil. Mednarodno primerjalno študijo o upravljanju človeških virov CRANET koordinira School of Management univerze Cranfield. V obdobju od 1999 do 2001 je bilo v omenjeno študijo vključenih 22 evropskih držav, med njimi tudi organizacije iz Slovenije. V naši raziskavi bomo postavljeno hipotezo analizirali na vzorcu 205 slovenskih podjetij.

## ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

Glede na teoretični del naloge, kjer sem predstavila učečo se organizacijo, kot jo opisujejo različni tuji avtorji, sem poiskala skupne pokazatelje oz. lastnosti, ki naj bi jih imela učeča se organizacija. Iz teh lastnosti sem nato v anketnem vprašalniku poiskala spremenljivke, s katerimi bom lahko potrdila hipotezo, da



učee se organizacije v večji meri spodbujajo razvoj in usposabljanje zaposlenih kot neučeče se organizacije.

Organizacije, ki bodo imele vsaj 4 pokazatelje od šestih (več kot polovico), bomo poimenovali učeče se organizacije, ostale organizacije bodo neučeče se.

Iz grafa je razvidno, da **tretjina slovenskih organizacij ustreza značilnostim učeče se organizacije, dve tretjini organizacij pa teh značilnosti nima in bi jih lahko uvrstili med neučeče se organizacije.**

## POKAZATELJI UČEČE SE ORGANIZACIJE

### Jasna strategija in vizija podjetja glede usposabljanja

Strategija in vizija podjetja glede usposabljanja sta za prihodnost zelo pomembni, saj spodbujata k spremembam – istočasno se skozi njiju kaže tudi način komuniciranja med menedžerji, ki usmerja njihove težnje, odločitve in poslovne akcije.

Zanimalo me je, ali imajo organizacije na tem področju izdelano jasno strategijo in vizijo. Iz podatkov je razvidno, da ima **95 odstotkov**

**Tabela 1: Usposabljanje in razvoj (N = 205)**

da, napisano	71,1 %
da, nenapisano	23,9 %
ne	4,5 %
ne vem	0,5 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

**organizacij jasno strategijo in vizijo** glede usposabljanja zaposlenih, 71 odstotkov jih ima to tudi zapisano v svojih dokumentih. Zelo majhen delež organizacij, 5 odstotkov, pa nima jasne vizije in strategije usposabljanja zaposlenih.

## VREDNOTENJE UČINKOVITOSTI NALOŽB V ZNANJE

Organizacije, ki se zavedajo nujnosti ugotavljanja potreb po usposabljanju, ponavadi čutijo tudi potrebo po njegovem vrednotenju. Vrednotenje usposabljanja se nanaša na cilje, potrebe, razvoj in dosežke ter služi menedžerjem kot pripomoček, s katerim lahko sistematično in objektivno ugotavljajo ustreznost ter uspešnost usposabljanja in bodočih izboljšav.

**Tabela 2: Uspešnost glede na cilje**

da, napisano	25,6 %
manjkajoče/ne	74,4 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

Iz podatkov je razvidno, da **26 odstotkov organizacij načrtno spremlja, meri in vrednoti učinkovitost naložb v znanje** glede na zastavljene cilje, skoraj 75 odstotkov pa jih učinkovitosti naložb ne vrednoti.

## ODPRTOST SISTEMA – VKLJUČEVANJE ZUNANJEGA OKOLJA

Organizacija se lahko uči iz lastnih izkušenj (razvija svoje lastno znanje) ali pa se uči iz

tujih izkušenj in išče ideje v zunanjem okolju. Med najpomembnejše metode pridobivanja znanja iz tujih virov spada posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih, udeležba na različnih konferencah, posvetih, pridobivanje kadrov iz tujine ipd. Prav zato me je dodatno zanimalo, koliko so organizacije izkoristile možnost vključevanja zunanjega okolja s pridobivanjem kadrov iz tujine.

**Tabela 3: Pridobivanje kadrov iz tujine**

da, napisano	6,7 %
manjkajoče/ne	93,3 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

Iz podatkov je razvidno, da se je **možnosti pridobivanja kadrov iz tujine** posluževalo **manj kot 7 odstotkov** organizacij.

## FLEKSIBILNE OBLIKE DELA

Pot uspeha je rezervirana za podjetja, ki se uspejo prilagoditi spremembam in hitro osvajajo nova znanja. Kombinacija ekonomičnosti in učinkovitosti izvedbe izobraževalnega procesa se odraža v dvigu samozavesti zaposlenih, zadovoljstva na delu in končnem cilju – izboljšanju delovnih rezultatov. Danes obstaja več načinov izobraževanja, ki jih podjetje lahko omogoči svojim zaposlenim. Tako sem želela raziskati prisotnost fleksibilnega delovnega časa, delo na domu in delo na daljavo. Dobljeni rezultati so objavljeni v spodnjih tabelah.

**Tabela 4: Fleksibilni delovni čas**

povečali	27,3 %
enako	47,4 %
se zmanjšuje	2,6 %
ne uporabljamo	22,7 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

Možnost **fleksibilnega delovnega časa** se je

**v 27 odstotkih organizacij povečala**, pri 47 odstotkih je ostala nespremenjena, pri 3 odstotkih organizacij pa se je zmanjšala.

**Tabela 5: Delo na domu**

povečalo	3,8 %
enako	7,6 %
se zmanjšuje	2,2 %
ne uporabljamo	86,4 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

**Delo na domu se je povečalo v 4 odstotkih organizacij**, pri 11 odstotkih je ostalo nespremenjeno, pri 85 odstotkih organizacij pa ta oblika dela ni prisotna.

**Tabela 6: Delo na daljavo**

povečalo	1,7 %
enako	3,9 %
ne uporabljamo	94,5 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

**Dva odstotka organizacij je povečalo možnost dela na daljavo**, pri 4 odstotkih organizacij je ostala ta oblika dela nespremenjena, skoraj 95 odstotkov organizacij pa se te oblike dela ne poslužuje.

**Tabela 7: Fleksibilne oblike dela**

prisotne	1,7 %
niso prisotne	3,9 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

Iz podatkov je razvidno, da so **fleksibilne oblike dela prisotne v 80 odstotkih organizacij**, pri 20 odstotkih organizacij pa ne.

## INTERNO IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje in usposabljanje v organizacijah mora postati vseživljenjski proces, ki se ne bo nikoli zaključil – za to pa ni dovolj le priso-

tnost tradicionalnih oblik usposabljanja, ampak je potrebno vzpostaviti ustrezno splošno zavest, da lahko zaposleni sami najdejo svojo priložnost za razvoj in pridobitev izkušenj ter znanja in s tem postanejo osebno odgovorni za svojo izobraževanje.

**Tabela 8: Interno osebje za usposabljanje**

povečalo	55,6 %
enako	37,8 %
se zmanjšuje	1,0 %
ne uporabljamo	5,6 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

Zanimalo me je, kako se je spremenila vloga posameznih kategorij pri izvajanju usposabljanj v organizacijah, še posebej sem raziskovala vlogo internega osebja, usposabljanja na delovnem mestu in vlogo mentorjev.

**Vloga internega osebja** za usposabljanje se je v organizacijah **povečala za dobrih 55 odstotkov**. Pri skoraj 38 odstotkih organizacij je ostala nespremenjena, pri enem odstotku se je zmanjšala, 5,6 odstotka organizacij pa internega izobraževanja ni izvajalo.

**Tabela 9: Usposabljanje na delovnem mestu**

povečalo	56,9 %
enako	40,1 %
se zmanjšuje	1,5 %
ne uporabljamo	1,5 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

**Usposabljanje na delovnem mestu** je v porastu in se ga poslužuje skoraj **57 odstotkov**

**Tabela 10: Mentorstvo**

povečalo	36,5 %
enako	58,3 %
se zmanjšuje	3,6 %
ne uporabljamo	1,6 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

**organizacij**, pri 40 odstotkih organizacij je tovrstno usposabljanje ostalo nespremenjeno, samo en odstotek organizacij pa ne izvaja usposabljanja na delovnem mestu.

**Pri 36,5 odstotka organizacij se je vloga mentorstva povečala**, pri 58 odstotkih organizacij je ostala nespremenjena, slaba 2 odstotka organizacij pa mentorstva na delovnem mestu kot možnosti internega izobraževanja zaposlenih ne pozna.

**Tabela 11: Interno izobraževanje**

prisotno	78,5 %
ni prisotno	21,5 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

Iz podatkov je razvidno, da so interne oblike izobraževanja prisotne v skoraj 80 odstotkih organizacij, pri 20 odstotkih organizacij pa niso prisotne.

## IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH

V 34 odstotkih organizacij ima manj kot 21 odstotkov zaposlenih pridobljeno diplomo, 66 odstotkov organizacij pa ima več kot 21 odstotkov zaposlenih z diplomo.

**Tabela 12: Delež diplomantov**

do 21%	33,9 %
nad 21%	66,1 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>

Zanimal nas je tudi delež sredstev, ki ga organizacije namenijo za usposabljanje.

Iz tabele je razvidno, da obe vrsti organizacij, učeča se in neučeča se, namenjata približno enaka sredstva za usposabljanje zaposlenih, vendar je usposabljanj v neučečih se organizacijah deležna manj kot polovica zaposlenih. Razlika med tem, kolikšen delež zaposlenih se usposablja v obeh vrstah organizacij, je statistično značilna na ravni  $P < 0,001$ .



**Tabela 13: Primerjava deležev sredstev, namenjenih usposabljanju, in deležev zaposlenih na usposabljanju glede na vrsto organizacije (da = učeča, ne = neučeča)**

	Učeča se organizacija					t
	Da		Ne			
	M	SD	M	SD		
delež sredstev za usposabljanje	2,20	2,90	2,30	2,72	- 0,20	
delež zaposlenih na usposabljanju	61,35	30,35	43,08	31,08	3,78	

$p < 0,001$

Na koncu me je še zanimalo, kolikšen delež zaposlenih je bil v preteklem letu na notranjem ali zunanem usposabljanju in koliko dni na leto se v povprečju usposablja posameznik iz vsake od navedenih skupin zaposlenih (vodje, strokovnjaki/tehnik, režijski delavci in proizvodni/fizični delavci).

*Učeče se organizacije v izobraževalne vključujejo vse zaposlene.*

Iz podatkov je razvidno, da so se največ usposabljali menedžerji (7–8 dni), najmanj pa proizvodni delavci (2 dni). Ugotovimo lahko, da povprečno število dni usposabljanja ni statistično značilna razlika

med učečimi se in neučečimi organizacijami – zaposleni so se usposabljali glede na delo in položaj, ki ga imajo v organizaciji.

Hipoteza, ki smo jo postavili na začetku prispevka, se je z raziskavo potrdila: učeče se organizacije v večji meri spodbujajo razvoj in usposabljanje zaposlenih kot neučeče se organizacije.

Glede na to, da imamo dve vrsti organizacij – učeče se in neučeče se organizacije, smo v nadaljevanju glede na merjene spremenljivke

in s pomočjo diskriminantne analize preverjali trditev, ali učeče se organizacije res v večji meri spodbujajo razvoj in usposabljanje zaposlenih kot neučeče se organizacije. V izračunih je bilo upoštevanih 52,2 odstotka organizacij. Povprečne vrednosti spremenljivk, s katerimi smo to ugotavljali, so prikazane spodaj.

Statistično pomembna razlika med učečimi se organizacijami in neučečimi se organizacijami se je pokazala v številu zaposlenih, ki se udeležujejo usposabljanja, in v številu dni, ki jih organizacije namenjajo za usposabljanje strokovnjakov. Največ so se usposabljali menedžerji (7–8 dni), najmanj pa proizvodni delavci (2 dni). Obe vrsti organizacij, učeče se in neučeče se organizacije, namenjata približno enaka sredstva za usposabljanje zaposlenih. Diskriminantno analizo smo naredili na 2 skupinah s 6 merjenimi spremenljivkami, zato smo dobili le eno diskriminantno funkcijo (minimalno število skupin –1, število spremenljivk).

Diskriminantna funkcija tako pojasnjuje 100-odstotno variabilnost in je statistično značilna pri tveganju, manjšem od 10 odstotkov.

**Tabela 14: Interno in eksterno usposabljanje, število izobraževalnih dni glede na skupine**

	Učeča se organizacija					t
	Da		Ne			
	M	SD	M	SD		
menedžerji/vodje	7,94	4,72	6,91	7,15	1,00	
strokovnjaki/tehnik	7,03	5,06	5,87	4,63	1,53	
režijski delavci	33,42	3,66	3,39	4,47	,050	
proizvodni/fizični delavci	2,44	2,99	2,30	3,87	,220	

**Tabela 15: Povprečja prediktorskih spremenljivk kot funkcij učeče se organizacije**

prediktorske spremenljivke	Učeča se organizacija			
	Da		Ne	
	M	n	M	n
delež sredstev za usposabljanje	2,13	40	2,06	67
število zaposlenih na usposabljanju	66,88	40	55,31	67
menedžerji/vodje	8,01	40	6,96	67
strokovnjaki/tehniki	6,69	40	5,71	67
režijski delavci	3,34	40	2,82	67
proizvodni/fizični delavci	2,28	40	1,88	67

Vrednost standardiziranih diskriminantnih uteži nam pove, katere merjene spremenljivke so najbolj prispevale k diskriminantni spremenljivki. V našem primeru sta to spremenljivki s3v1b (delež zaposlenih, ki se usposablja) in s3v2b (število dni usposabljanj za posamezno skupino zaposlenih).

Strukturne uteži predstavljajo korelacijo med diskriminantno spremenljivko in merjenimi spremenljivkami. Spremenljivka delež zaposlenih, ki se usposablja, pozitivno korelira s spremenljivko število dni, ki jih organizacije namenijo različnim skupinam, zaposlenim za usposabljanje. V našem primeru se izkaže, da so imeli največ usposabljanj strokovnjaki in tehniki. Sledijo jim proizvodni in fizični delavci, režijski delavci in na koncu vodje. Spremenljivka delež sredstev, ki ga organizacije namenijo usposabljanju, je zelo nizka, kar pomeni, da organizacije za usposabljanje zaposlenih namenijo relativno malo sredstev.

Z diskriminantno funkcijo je bilo v dve vnaprej določeni skupini pravilno razvrščenih 68,2 odstotka organizacij, od tega 75 odstotkov v prvo skupino (učeče se organizacije) in 64,2 odstotka v drugo skupino (neučeče se organizacije).

Tudi z diskriminantno analizo smo potrdili postavljeno hipotezo, da učeče se organizacije v večji meri spodbujajo razvoj in usposabljanje zaposlenih kot neučeče se organizacije.

## ZAKLJUČEK

Ugotovljamo, da je učeča se organizacija v literaturi pogosto opredeljena kot vzporedna struktura ali podsistem, ki temelji na specifičnih vrednotah, in je zanjo značilna dvosmerna komunikacija, participativnost in recipročnost pa služita kot podlaga za ustvarjanje, prenašanje in uporabo znanja. Lahko rečemo, da gre za posebno kulturo, ki so jo organizacije izo-

**Tabela 16: Korelacija z diskriminantno funkcijo in standardizirane diskriminante uteži**

	Korelacija z diskriminantno funkcijo	Standardizirane diskriminante uteži
delež sredstev za usposabljanje	0,848	-0,013
število zaposlenih na usposabljanju	0,535	0,844
menedžerji/vodje	0,442	-0,015
strokovnjaki/tehniki	0,394	0,496
režijski delavci	0,323	0,019
proizvodni/fizični delavci	0,076	0,040

Tabela 17: Razvrstitev v skupine

Dejanska uvrstitev v skupino	Napovedana uvrstitev v skupino			
	Da		Ne	
	n	%	n	%
da	30	75,0	10	25,0
ne	27	35,8	43	64,2

Opomba: Skupno pravilno razvrščenih organizacij = 68,2 %

blikovale (ali pa k temu težijo) kot odgovor na pojav ekonomije znanja. Znanje in učenje sta kot proces ustvarjanja znanja postala ena osrednjih tem organizacijskega razvoja, ohranjanja konkurenčnosti in nenazadnje tudi njenega preživetja. Med strokovnjaki in menedžerji vedno bolj narašča zavedanje, da zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost in neprecenljivo bogastvo organizacije, hkrati pa se ugotavlja neizkoriščenost njihovega potenciala. Vlaganje organizacij v izobraževanje posameznikov se je izkazalo kot nezadosten vir razvoja in inovativnosti, zato so znanstveniki iskali korak naprej. Razvil se je koncept učeče se organizacije, katerega bistvo je nenehno, zavestno in namerno učenje organizacije kot celote. Kljub promoviranju in popularnosti uvajanja koncepta pa je najprej potrebno spremeniti ustaljeno tradicionalno razumevanje učenja, ki ne poteka le na individualni ravni, temveč ga je potrebno dvigniti na raven delovne skupine in celotne organizacije. Raziskava, ki smo jo opravili med 205 slovenskimi podjetji, je pokazala, da so razlike med učečo in neučečo se organizacijo samo v številu udeležencev, ki se usposabljanj udeležijo. Po številu dni, ki jih učeče oz. neučeče se organizacije na leto namenijo usposabljanju, pa so razlike minimalne. Ena od možnih razlag je, da se neučeče organizacije v večji meri poslužujejo internega izobraževanja, ki poteka znotraj organizacij in ga izvajajo zaposleni sami. Učeče organizacije pa v primerjavi z neučečimi se v večji meri pošiljajo svoje zaposlene na usposabljanja izven podjetja. Da bi lahko to z gotovostjo trdili, bi bilo potrebno opraviti dodatno raziskavo.

## LITERATURA IN UPORABLJENI VIRI

- Argyris, C., Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. London: Addison – Wesley Publishing Company.
- Brečko, D. (2001). Učeča se organizacija in delavci znanja. *Gospodarski vestnik*, 50 (1), str. 39.
- Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Garvin A. D. (1998). *Building a Learning Organization*. V *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press, str. 47–80.
- Knowles, M., S. (1991). *Using Learning Contracts*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
- Mesner-Andolšek, D. (1995). Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko kulturo, *Zbirka Znanstvena knjižnica*, 14. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1998). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford London.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: Mastering the Five Practices of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation*. New York: Currency Doubleday.
- Svetlik, I. (2004). *Human Resource Management in the Knowledge Based Organisations*, Paper prepared for International Conference "Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy", Ljubljana 2.–4. junij 2004.
- Zapiski pri predmetu Teorija organizacij, FDV, študijsko leto 2004/05.