

Kakovost delovanja organizacije v slovenskih podjetjih v obdobju od marca do decembra 2020: Vpliv položaja v hierarhiji in vpliv velikosti podjetja

Melita Balas Rant

melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek obravnava kakovost delovanja organizacije v obdobju od marca do decembra 2020 v slovenskih podjetjih. To je obdobje prvega in drugega vala zaprtja države zaradi COVID-19. Kakovost delovanja organizacije segmentira z vidika položaja v organizacijski hierarhiji in z vidika velikosti podjetja. Raziskava je kvantitativne narave, izvedena je na vzorcu 101 slovenskega podjetja. Na osnovi raziskave ugotavljamo, da srednji management zaznava najmanj težav v kakovosti delovanja organizacije v obdobju od marca do decembra 2020. Podjetja različnih velikostnih razredov se razlikujejo v kakovosti delovanja organizacije. Prvo priporočilo je, naj se srednji management aktivneje vključuje v organizacijske spremembe zaradi koronske krize. Drugo priporočilo je, naj država še naprej podpira finančno manjša podjetja, naloga vrhnjega managementa večjih podjetij pa je, da uveljavlja projekte, ki povečujejo organizacijsko prilagodljivost.

Gljučne besede: položaj v organizacijski hierarhiji, COVID-kriza, velikost podjetja, kakovost delovanja organizacije

1. Uvod

Koronska kriza v obdobju od marca do decembra 2020 je vplivala na okoliščine poslovanja in izzivala potrebo v podjetjih po hitrem organizacijskem prilagajanju. Hitrost je bila ključna, kar pomeni, da ni bilo časa za premišljeno analitično organizacijsko odločanje o poslovno-organizacijskih spremembah. Predpostavka tega članka je, da so posledica koronske krize težave v kakovosti delovanja organizacije.

Namen prispevka je preučiti vidik kakovosti delovanja organizacije v času koronskega zaprtja s ciljem podaje smernic za management ob morebitni ponovitvi zaprtja države zaradi COVID-19 ali ob morebitni drugi podobni krizi. Zanima nas, kako je koronazaprtje vplivalo na organizacijski vidik delovanja podjetij. Ali so se pojavile organizacijske težave, ki jih pred krizo ni bilo? V nadaljevanju nas je zanimalo, kdo je najbolj zaznal rast težav v kakovosti delovanja organizacije? Izvajalci, nižji management,

srednji management ali vrhnji management? Ali so podjetja različnih velikostnih razredov zaznavala različne težave pri delovanju organizacije?

Odgovori na ta vprašanja so pomembni, ker osvetljujejo, koliko in katere izzive, zastoje, težave in neučinkovitosti pri organiziranju je povzročila koronska kriza. Za uspešno prilagajanje na krizo zaradi COVID-19 je ključno tudi poznavanje, pri katerih podjetjih in pri katerih segmentih zaposlenecv so bile organizacijske težave največje in posledično kakovost delovanja organizacije najnižja. Odgovori na ta vprašanja so pomembni, saj dajejo informacijo vrhnjemu managementu, kako ukrepati pri morebitnem vnovičnem zaprtju države in trga. Prispevek tudi osvetljuje, katere vrste podjetij (segmentirana po velikosti) so imele največje organizacijske težave. To je pomembna informacija za regulatorje, da vedo, katera podjetja podpreti in s kakšnimi ukrepi.

Prispevek vključuje metodo analize in metodo sinteze. V prvem delu je na osnovi analize literature

na področju preučevanja kakovosti delovanja organizacije poglobljeno predstavljen holistični pristop kakovosti delovanja organizacije, ki sta ga razvila French in Bell (1999). Model služi kot izhodišče za izvedbo empirične študije. Na osnovi študija literature so oblikovane predpostavke, kateri deli podjetja (segmentirani po tipu zaposlenih) in katere vrste podjetij (segmentirana po velikosti) so najbolj izpostavljeni težavam pri delovanju organizacije, ko je potrebno hitro odzivanje na spremembe. V drugem delu sledi predstavitev metodologije raziskovanja. V tretjem delu so predstavljeni rezultati empirične raziskave o kakovosti delovanja organizacije zaradi COVID-krize v obdobju od marca do decembra 2020. V četrtem delu sledi razprava o izsledkih raziskave z možnimi implikacijami za management in snovanje ukrepov državne podpore. Na koncu so predstavljene omejitve raziskave.

2. Preučevanje kakovosti delovanja organizacije

Koronska kriza je spremenila okoliščine organiziranja poslovanja. Prilagajanje na razmere, povezane s COVID-19, je primer slabo strukturiranih problemov. Problemi so slabo strukturirani, ko so novi, zapleteni in neosredotočeni (Brightman, 1978). Posledica tovrstnih problemov je rast težav pri organiziranju poslovanja in pojav t. i. organizacijskega neravnotežja (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Za uspešno in učinkovito ukrepanje je treba preučiti kakovost delovanja organizacije, ko so podjetja soočena s potrebo po hitrem ukrepanju.

Organizacija združb je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja smotrno uresničevanje cilja združbe (Lipovec, 1987). Organiziranje je kompleksen organizacijski pojav, ki vključuje proces zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije), proces odločanja in proces usklajevanja (Rozman, 2012). Za celovito razumevanje kakovosti delovanja organizacije je potrebna tako analiza sestava razmerij med ljudmi (vloge, diade, triade, razmerja med oddelki, organizacijske strukture ipd.) kot analiza organizacijskih procesov (zagotavljanja smotrnosti, odločanja in usklajevanja).

Mihelčič (2003) poudarja, da je pri iskanju kakovosti delovanja organizacije treba delovati sistematično. Zato je razvil celovito metodo ugotavljanja kakovosti organizacije (MUKOZ), ki

vključuje pester nabor kazalnikov, kot so vrednost ali teža organizacije, zanesljivost organizacije, usmerjenost organizacije, organizacijske pripadnosti ali (ravni) poistovetenja, organizacijske doslednosti in informacijske oskrbovanosti.

French in Bell (1999) sta razvila tudi celovit pristop k preučevanju kakovosti delovanja organizacije (tabela v prilogi). Preučevanje sta razvrstila v 17 kategorij. Prva kategorija predstavlja celoten poslovno-organizacijski sistem, preostalih 16 je povezanih s podsistemi, ki sestavljajo poslovno-organizacijski sistem. Poznamo dva tipa podsistemov: podsistemi, ki se ukvarjajo z organizacijskimi skupinami, in podsistemi, ki se ukvarjajo s poslovno-organizacijskimi procesi. V okviru organizacijskih skupin sta prepoznala sedem podsistemov: heterogeni podsistemi, homogeni podsistemi, točke součinkovanja med skupinami/oddelki, diade in triade, posamezniki, organizacijske vloge, součinkovanje med organizacijo in zunanjimi partnerji. Ti podsistemi odgovarjajo na vprašanje »Kaj?«. Poleg njih sta identificirala še devet podsistemov, ki se ukvarjajo s poslovno-organizacijskimi procesi in odgovarjajo na vprašanje »Kako?«. To so komunikacijski vzorci in slogi, način določanja ciljev, način odločanja, načini reševanja konfliktov, načini usklajevanja med skupinami/oddelki, hierarhična razmerja, tehnološki in inženirski sistem, strateško in dolgoročno načrtovanje, organizacijsko učenje.

Kakovost delovanja organizacije lahko preučujemo z različnih zornih kotov, bodisi celovito bodisi z vidika skupin ali organizacijskih procesov. Kakovost delovanja organizacije lahko segmentiramo po tem, kako ljudje na različnih položajih v organizacijski hierarhiji zaznavajo morebitne organizacijske težave (March in Simon, 1958) in kako podjetja različnih velikostnih razredov zaznavajo te težave (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Segmentacija postavi pod drobnogled to, kako so se podjetja spoprijela s prilagajanjem na COVID-razmere.

2.1 Položaj v organizacijski hierarhiji

COVID-ukrepom so bila izpostavljena vsa podjetja in posledično vsi zaposleni v njih. Velja opredelitev, da vrhnji management odloča predvsem strateško (o celoti in dolgoročno), srednji management taktično (o delni celoti, npr. poslovni funkciji, in bolj kratkoročno), nižji management pa operativno (o delih in takoj). V krizi je pričakovati, da bo poudarek na operativnem in deloma taktičnem odločanju,

po možnosti seveda ob sočasnem potrjevanju ali spreminjanju strateških usmeritev.

Vrhni management, ki je zastopnik interesov lastnikov in nosi odgovornost za celotno poslovanje združbe (Lipovec, 1987), je moral hitro krizno ukrepati, da je usmeril poslovanje v regulatornih okvirih, ki jih je sprejela država. V številnih primerih pa je vrhni management ravnal proaktivno in še pred začetkom veljavnosti zahtev regulatorjev prilagodil poslovanje podjetja novim razmeram poslovanja, ki jih je sprožil COVID-19. Domnevamo, da je razreševanje slabo razčlenjenih problemov, pritiska odgovornosti in potrebe po hitrem kriznem ukrepanju povzročilo, da je vrhni management zaznal več organizacijskih težav in slabšo kakovost delovanja organizacije v času zaprtja države kot drugi segmenti zaposlencev.

Ukrepi regulatorjev in vrhnjega managementa za zajezitev COVID-19 so najbolj neposredno posegli v delo najnižjih zaposlencev v organizacijski hierarhiji, npr. zaposlenih v prodaji, proizvodnji, tehničnih službah in drugih izvajalcev. Izvajalci nosijo sicer najnižjo stopnjo odgovornosti za uspešnost poslovanja podjetja, imajo najnižjo stopnjo nadzora nad organizacijskimi spremembami in doživljajo največ odpora proti spremembam (Kotter in Schlesinger, 2008). Domnevamo, da je zaradi posegov v ustaljeno rutino delovanja pri izvajalcih ta del zaposlenih pri svojem delu zaznal srednjo raven organizacijskih težav in slabosti delovanja organizacije v času zaprtja države.

Najmanj izrazito so koronski ukrepi posegli v srednji management, ker je ta stisnjen v primež organizacijskih sprememb tudi v normalnih časih in so zanj spremembe stalnica. Poleg tega ima srednji management po ugotovitvah Huya (2002) ključno vlogo v tem, da pri organizacijskih spremembah uravnoteži čustveni naboj med zaposlenci zato, ker bolj pozitivno zaznava spremembe, in s tem vpliva na uspešno uveljavljanje organizacijskih sprememb. Domnevamo, da srednji management zaznava najmanj organizacijskih težav in posledično največjo kakovost delovanja organizacije v času zaprtja države.

2.2 Velikost podjetja

Poglavitna utemeljitev, da velikost podjetja vpliva na to, kako uspešno se podjetje prilagaja na večje spremembe v poslovnem okolju (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998), je v razlikah v prostih zmogljivostih (Barney, 1992; George, 2005), finančnih omejitvah (Carreira in Silva, 2010)

ter v stopnji organizacijske prilagodljivosti in organizacijski inerciji (Kelly in Amburgey, 1991).

Mikro in mala podjetja imajo manj prostih virov in so bolj finančno omejena. Prilagajanje na spremembe v okolju je uspešnejše, če ima podjetje proste zmogljivosti (George, 2005) in finančne rezerve (Carreira in Silva, 2010). Manjša podjetja imajo manj finančnih rezerv kot velika podjetja in so bolj prilagodljiva (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Domnevamo, da so se manjša podjetja uspešno prilagodila na koronsko krizo, ker so bolj prilagodljiva, problem omejenih zmogljivosti pa so omilile finančne intervencije države (ekspanzivna monetarna in fiskalna politika države – glej prispevek Lahovnika v tej izdaji revije *Izzivi managementa*). Ti ukrepi so na drugi strani omilili težave v kakovosti delovanja organizacije.

Srednja in predvsem velika podjetja pa imajo več prostih zmogljivosti in manj finančnih omejitev, vendar so na drugi strani manj prilagodljiva in bolj inertna v svojem delovanju (Kelly in Amburgey, 1991). Zanje je značilno, da so bolj formalizirana, standardizirana, specializirana in kompleksna v primerjavi z mikro in manjšimi podjetji (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Formalizacija, standardizacija, specializacija in kompleksnost vodijo do organizacijske togosti, kar pomeni, da se podjetje težje odziva na spremembe v poslovnem okolju, na primer na spremenjene razmere poslovanja zaradi koronskega zaprtja. Domnevamo, da so zaradi tega pojava srednja in velika podjetja zaznala več težav v delovanju organizacije kot mala in mikro podjetja.

3. Metodologija

Kot izhodišče za analizo smo vzeli Frenchevo in Bellowo (1999) ogrodje za preučevanje kakovosti organizacije združb (tabela v prilogi). Osredotočili smo se le na določene vidike kakovosti delovanja organizacije, ki smo jih izbrali na podlagi predpostavke, da se pri teh vidikih najverjetneje pojavijo težave v kakovosti delovanja organizacije. Na podlagi omenjene tabele smo razvili anketni vprašalnik, ki je vključeval naslednje trditve:

- **Posamezniki:** zaposlenci delujejo v skladu s pričakovani podjetja v času COVID-prilagoditev; zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev; zaposlenci imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev;

- **Komunikacijski vzorci:** ključne informacije prihajajo pravočasno do mest odločanja v času COVID-prilagoditev; v času COVID-19 zaposleni uspešno komunicirajo med seboj in se prilagajajo na spremembe; v času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni);
- **Način določanja ciljev:** v času COVID-prilagoditev zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev; v času COVID-prilagoditev imajo zaposleni jasno postavljene kratko-, srednje- in dolgoročne cilje; v času COVID-prilagoditev zaposleni uspešno dosegajo postavljene cilje;
- **Načini odločanja:** v času COVID-19 je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito; v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje; v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje; v času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja;
- **Načini razreševanja konfliktov:** v času prilagoditev zaradi COVID-19 je več konfliktov med zaposleni kot pred korona zaprtjem; v času COVID-prilagoditev se konflikti uspešno rešujejo; v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju;
- **Hierarhična razmerja:** v času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog ravnateljevanja podjetja; v času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot pred korona zaprtjem;
- **Tehnološki in inženirski sistem:** v času COVID-prilagoditev so informacijske tehnologije ustrezne za doseganje zelenih rezultatov; podjetje uporablja naprednejše tehnologije v primerjavi s tekmeči, zato uspešneje prilagaja svoje poslovanje kot tekmeči;
- **Organizacijsko učenje:** zaposleni se hitro učijo in prilagajajo na nove pogoje poslovanja v času korona zaprtja.

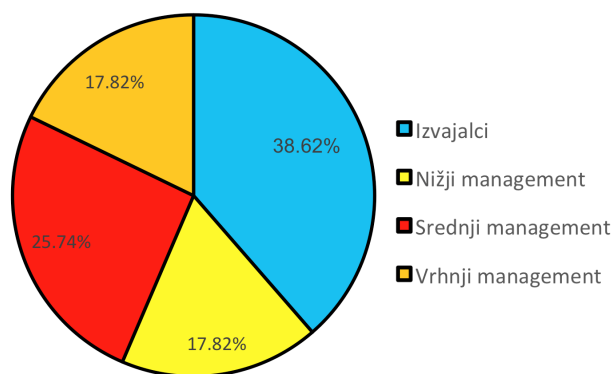
Kakovost delovanja organizacije smo ubesedili v pozitivni in negativni obliki. Uporabili smo petstopenjsko lestvico strinjanja, pri čemer ocena 1 pomeni »ne drži«, ocena 5 pa »povsem drži«. Preučili smo razlike v kakovosti delovanja organizacije in obvladovanju organizacijskih težav z vidika položaja v organizacijski hierarhiji, pri čemer smo odgovore razvrščali v štiri skupine – izvajalci, nižji management, srednji management in vrhni management. V

raziskavi so nas zanimale tudi razlike med mikro (do 10 zaposlenih), malimi (od 11 do 30 zaposlenih), srednjimi (od 31 do 100 zaposlenih) in večjimi (od 101 ali več zaposlenih) podjetji.

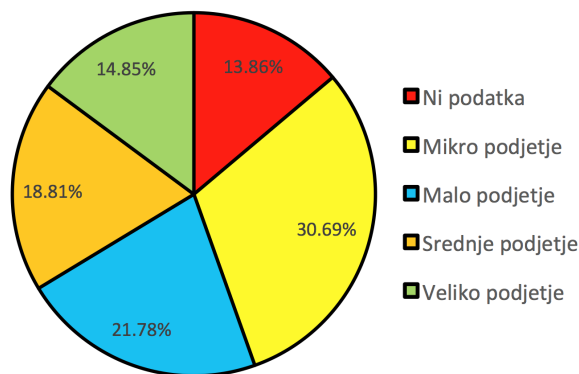
Podatke smo zbirali od marca do decembra 2020 v slovenskih podjetjih. Pridobili smo 101 popoln odgovor.

Na Sliki 1 in 2 je predstavljena sestava vzorca po velikosti in položaju v organizacijski hierarhiji. V vzorcu je 17,8 % vrhnjega managementa, 25,7 % srednjega managementa, 17,8 % nižjega managementa in 38,6 % izvajalcev. V vzorcu je 14,7 % velikih podjetij, 18,6 % srednjih podjetij, 21,6 % malih podjetij in 30,4 % mikro podjetij (preostalo so podjetja brez podatka o velikosti).

Slika 1: Struktura vzorca po položaju v organizacijski hierarhiji



Slika 2: Struktura vzorca po velikosti



Za analizo podatkov smo uporabili enosmerno analizo variance v statističnem programu SPSS Statistics 26.

4. Rezultati raziskave

V Tabeli 1 so prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za ocenjene odvisne spremenljivke. Vidimo, da se pri pozitivno ubesedenih trditvah v zvezi s kakovostjo delovanja organizacije povprečja

gibljejo med 3,5 in 4,5, kar ponazarja visoko stopnjo strinjanja s trditvami. Najnižje ocene so pri tistih trditvah, ki so bile ubesedene v negativni obliki. To so: »v času COVID-prilagoditev je več konfliktov med zaposlenci kot pred koronazaprtjem«, »v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenci v podjetju« in »v času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot pred koronazaprtjem«. Tukaj so se ocene gibale med 2,7 in 2,9.

4.1 Položaj v organizacijski hierarhiji

Levenov test homogenosti varianc med skupinami, oblikovanimi po hierarhičnem položaju, je pokazal, da so variance povprečnih vrednosti homogene med skupinami za večino odvisnih spremenljivk. Izjema so bile naslednje trditve: »zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev«, »v času COVID-prilagoditev zaposlenci sodelujejo pri postavljanju ciljev«, »v času

COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje«, »v času COVID-19 je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito«, »v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenci v podjetju«, »v času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog vodenja podjetja«. Za te odvisne spremenljivke smo naredili Welchov test analize varianc.

Enosmerna analiza variance je potrdila statistično značilne razlike med skupinami, oblikovanimi po hierarhičnem položaju, za naslednje odvisne spremenljivke: zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev (Welch $F(3; 43,56) = 2,566$; $p = 0,067$; $\eta^2 = 0,212$); zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev ($F(3; 97) = 2,607$; $p = 0,056$; $\eta^2 = 0,092$); zaposlenci imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev ($F(3; 97) = 2,391$; $p = 0,073$; $\eta^2 = 0,124$); v času COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje (Welch $F(3; 41,17) = 2,283$; $p = 0,093$; $\eta^2 = 0,179$); v času COVID-19

Tabela 1: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za ocenjene odvisne spremenljivke

	Povprečje	Standardni odklon
Zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev.	4,40	1,12
Zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev.	4,19	0,91
Zaposlenci imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev.	4,08	0,84
Ključne informacije prihajajo pravočasno do mest odločanja v času COVID-prilagoditev.	4,23	0,79
V času COVID-19 zaposlenci uspešno komunicirajo med seboj in se prilagajajo na spremembe.	4,27	0,82
V času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni).	4,04	1,11
V času COVID-prilagoditev zaposlenci sodelujejo pri postavljanju ciljev.	3,95	1,03
V času COVID-prilagoditev imajo zaposlenci jasno postavljene kratko-, srednje- in dolgoročne cilje.	3,92	1,05
V času COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje.	4,00	0,90
V času COVID-19 je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito.	4,11	0,90
V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje.	3,88	0,86
V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje.	3,79	1,03
V času COVID-prilagoditev so zaposlenci zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja.	3,98	0,87
V času COVID-prilagoditev je več konfliktov med zaposlenci kot pred koronazaprtjem.	2,87	1,32
V času COVID-prilagoditev se konflikti uspešno rešujejo.	3,95	0,95
V času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenci v podjetju.	2,75	1,35
V času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog vodenja podjetja.	3,24	1,27
V času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot pred koronazaprtjem.	2,83	1,26
V času COVID-prilagoditev so naše (informacijske) tehnologije ustrezne za doseganje zelenih rezultatov.	3,90	0,96
Imamo naprednejše tehnologije kot tekmeči, zato uspešneje prilagajamo svoje poslovanje.	3,56	0,92
Naši zaposleni se hitro učijo in prilagajajo na nove pogoje poslovanja v času koronazaprtja.	4,10	0,90

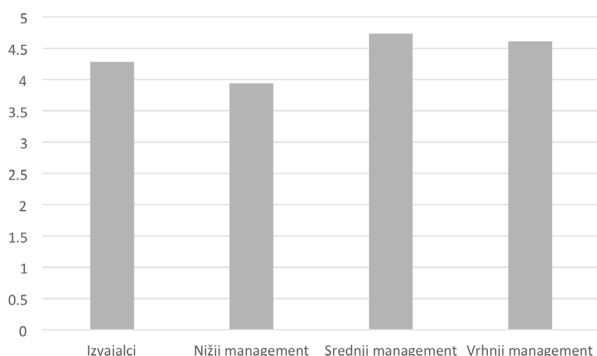
je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito (Welch $F(3; 40,27) = 2,726$; $p = 0,057$; $\eta^2 = 0,137$); v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje ($F(3; 97) = 2,682$; $p = 0,051$; $\eta^2 = 0,14$); v času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja ($F(3; 97) = 2,195$; $p = 0,094$; $\eta^2 = 0,072$).

Na podlagi opravljene analize variance z vidika položaja v hierarhiji lahko sklenemo, da srednji management najboljše ocenjuje, da delujejo zaposleni v skladu s pričakovanji podjetja, da dosegajo norme in standarde uspešnosti, da imajo zadostna znanja, veščine in spretnosti za delo, da je odločanje uspešno in učinkovito ter da imajo zadostne informacije za uspešno odločanje (Slike 3, 4, 5, 7 in 8). Pri drugih vidikih kakovosti delovanja organizacije ni bilo značilnih razlik med zaposleni na različni hierarhični ravni.

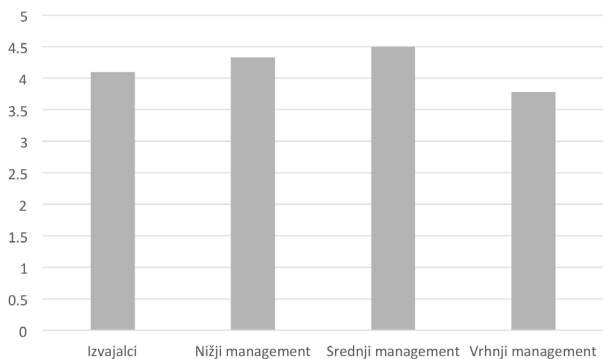
Drugi zanimivi izsledki analize razlik po hierarhični ravni so:

- Izvajalci najslabše ocenjujejo trditev, da so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja (Slika 9);
- Nižji management najslabše ocenjuje trditev, da zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev (Slika 3);
- Vrhni management najslabše ocenjuje trditev, da zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev (Slika 4); da imajo zaposleni zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev (Slika 5); da v času COVID-prilagoditev zaposleni uspešno dosegajo postavljene cilje (Slika 6); da je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito (Slika 7); da imajo v času COVID-prilagoditev odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje (Slika 8).

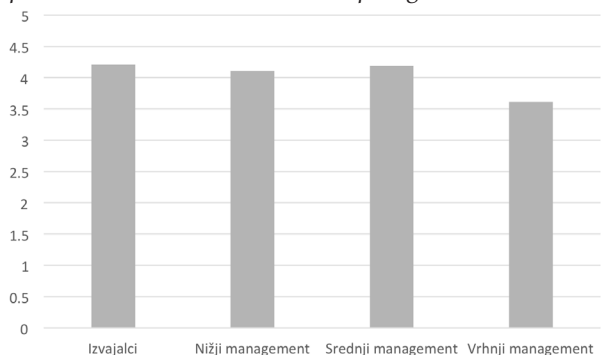
Slika 3: Zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev



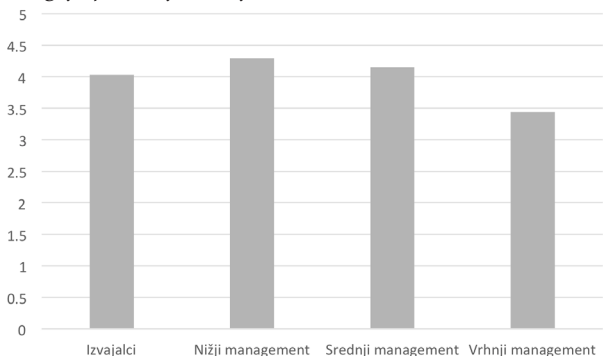
Slika 4: Zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev



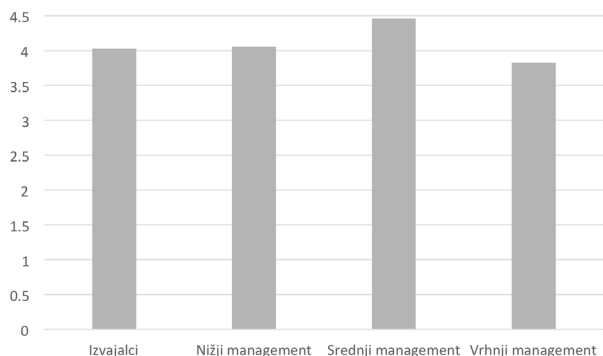
Slika 5: Zaposleni imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev



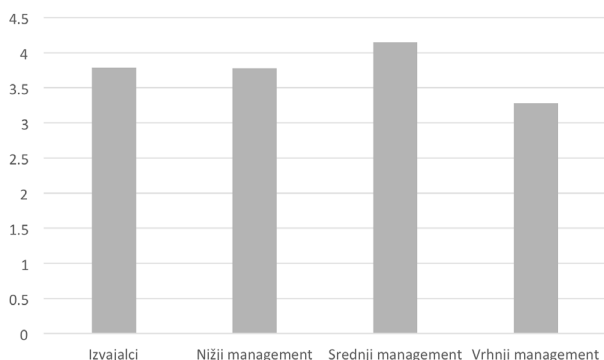
Slika 6: V času COVID-prilagoditev zaposleni uspešno dosegajo postavljene cilje



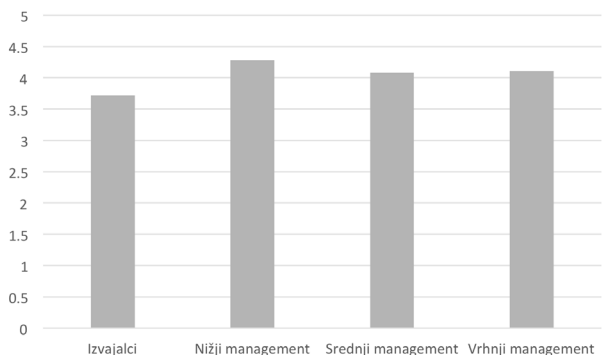
Slika 7: V času COVID-19 je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito



Slika 8: V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje



Slika 9: V času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja



4.2 Velikost podjetja

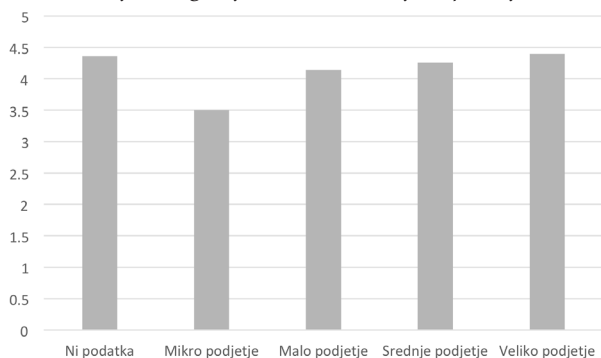
Levenov test homogenosti varianc po skupinah, oblikovanih po velikosti podjetja, je pokazal, da so variance povprečnih vrednosti homogene med skupinami za 11/12 odvisnih spremenljivk. Izjema so bile naslednje trditve: »zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev«, »zaposleni imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev«, »v času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni)«, »v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje«, »v času COVID-prilagoditev je več konfliktov med zaposleni kot pred koronazaprtem«, »v času COVID-prilagoditev se konflikti uspešno razrešujejo«, »v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju«, »v času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog vodenja podjetja«, »v času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot

pred koronazaprtem«, »v času COVID-prilagoditev so naše (informacijske) tehnologije ustrezne za doseganje zelenih rezultatov«, »imamo naprednejše tehnologije v primerjavi s tekmeci, zato uspešneje prilagajamo svoje poslovanje«. Za te odvisne spremenljivke smo naredili Welchov test analize varianc.

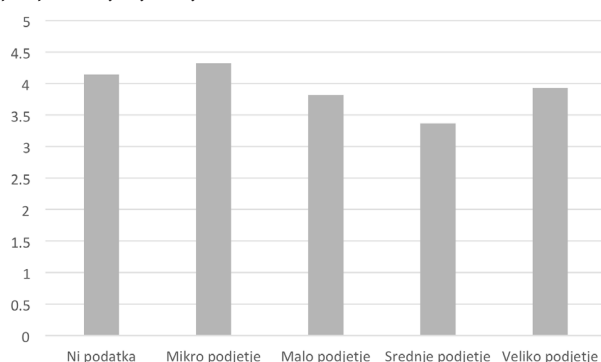
Enosmerna analiza variance je potrdila statistično značilne razlike med skupinami, oblikovanimi po velikosti podjetja, za naslednje odvisne spremenljivke: v času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni) (Welch $F(4; 44,36) = 2,173$; $p = 0,088$; $\eta^2 = 0,025$); v času COVID-prilagoditev zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev ($F(4; 96) = 2,936$; $p = 0,024$; $\eta^2 = 0,152$); v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje ($F(4; 96) = 4,453$; $p = 0,002$; $\eta^2 = 0,004$); v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje (Welch $F(4; 44,04) = 5,516$; $p = 0,001$; $\eta^2 = 0,107$); v času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja ($F(4; 96) = 3,547$; $p = 0,01$; $\eta^2 = 0,086$); v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju (Welch $F(4; 43,58) = 2,145$; $p = 0,091$; $\eta^2 = 0,21$).

Na podlagi opravljene analize variance z vidika velikosti podjetja lahko sklenemo, da je v velikih podjetjih v obdobju od marca do decembra 2020 prevladovala komunikacija od zgoraj navzdol, komunikacijske poti pa so bile najmanj hierarhične v mikro podjetjih (Slika 10). V mikro podjetjih so zaposleni najintenzivneje sodelovali pri postavljanju ciljev, najmanj pa v srednjih podjetjih (Slika 11). Najmanj veščin za uspešno poslovno odločanje in informacij so imeli odločevalci v malih podjetjih (Slika 12); prav tako ta skupina podjetij najnižje ocenjuje, da imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje (Slika 13). V mikro podjetjih so bili zaposleni najbolj zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja, najmanj pa v velikih podjetjih (Slika 14). Pojavnost konfliktov zaradi sistema nagrajevanja je bila največja v malih podjetjih (Slika 15). Pri drugih spremenljivkah ni bilo značilnih razlik med podjetji različnih velikosti.

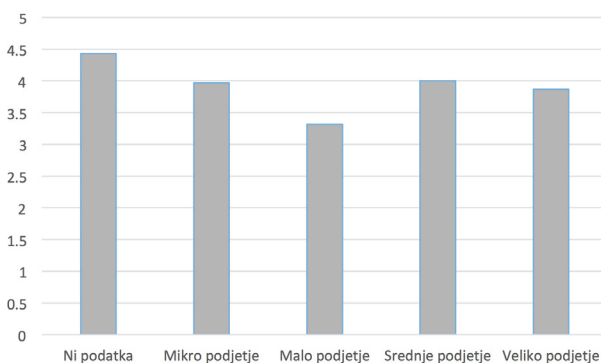
Slika 10: V času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni)



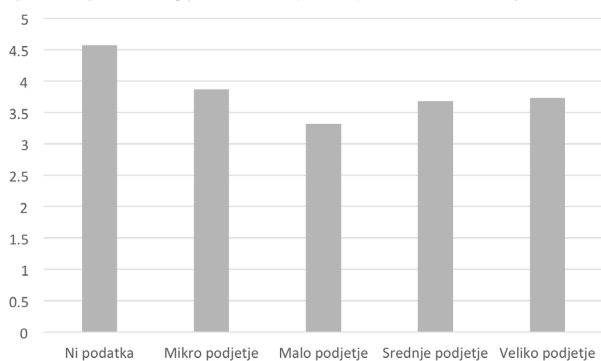
Slika 11: V času COVID-prilagoditev zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev



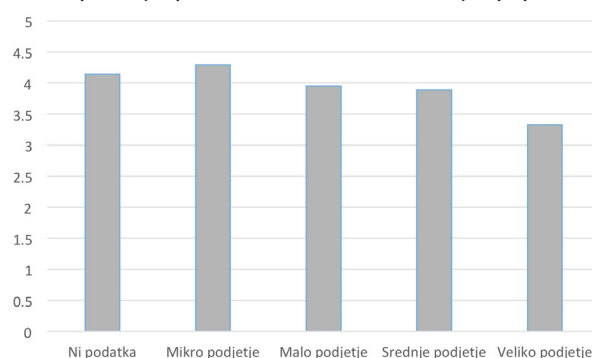
Slika 12: V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje



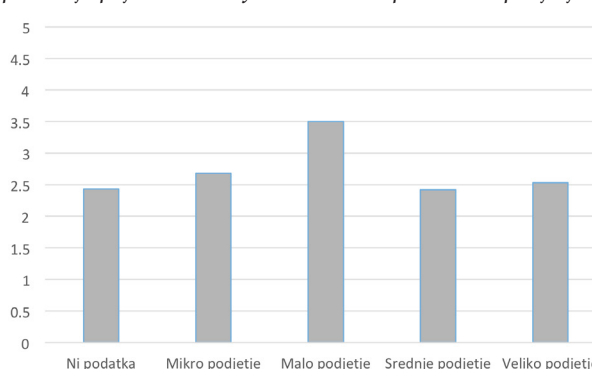
Slika 13: V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje



Slika 14: V času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja



Slika 15: V času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju



5. Ugotovitve, implikacije in omejitve raziskave

Raziskava prispeva k področju organizacijskega razvoja, saj osvetljuje vrste težav in vidik kakovosti delovanja organizacije v času korenite spremembe razmer v poslovnem okolju podjetja (zaprtje države zaradi COVID-19). Raziskava je pokazala, da na splošno podjetja niso zaznala velike rasti težav v kakovosti delovanja organizacije zaradi COVID-krize (Tabela 2). Seveda se je na tem mestu treba vprašati o vzrokih za to. Možno je, da so težave v podjetjih uspešno odpravili. Odgovora na to vprašanje izvedena raziskava ne osvetljuje.

Na podlagi opravljene analize ugotavljamo, da srednji management zaznava najmanj organizacijskih težav v času prilagoditev poslovanja na krizo zaradi COVID-19. Statistično značilno najbolje ocenjuje, da zaposleni delujejo v skladu s pričakovani podjetja v času COVID-prilagoditev, da zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev, da imajo zaposleni zadostna znanja, veščine,

spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev, da je v času COVID-19 odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito ter da imajo v času COVID-prilagoditev odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje. Pojav, da je srednji management najbolj pozitiven pri ocenjevanju kakovosti delovanja organizacije in zaznava najmanj organizacijskih težav in slabosti, lahko pojasnimo z izsledki Huya (2002), ki navaja, da ima zaradi svoje pozitivne naravnosti srednji management osrednjo vlogo pri organizacijskem prilagajanju. Je nosilec optimizma in pozitivne naravnosti do sprememb. Nasprotna razlaga bi lahko bila, da je razlog za pozitivno naravnost morda tudi slepota srednjega managementa, ki se najmanj zaveda organizacijskih težav in se ne čuti opolnomočenega (Raelin in Cataldo, 2011).

Prav tako smo preučevali, kako podjetja različnih velikostnih razredov zaznavajo organizacijsko neučinkovitost. Ali se podjetja različnih velikosti srečujejo z različnimi vrstami organizacijske neučinkovitosti, ko so se prilagajala na COVID-krizo? Kot ugotavljamo na podlagi opravljene analize, je za velika podjetja značilno, da v času COVID-prilagoditev najbolj prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni) ter da v času COVID-prilagoditev zaposleni najbolj sodelujejo pri postavljanju ciljev. Za srednja podjetja je značilno, da imajo v času COVID-prilagoditev odločevalci najustreznejše veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje. Za mikro in mala podjetja je značilno, da so zaposleni v času COVID-prilagoditev najbolj zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja ter da v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja najbolj povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju. Iz tega lahko zaključimo, da podjetja različnih velikostnih razredov različno uspešno obvladujejo prilagoditve na koronazaprte. Mikro in mala podjetja so najbolj prilagodljiva (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998), imajo najmanj inertno poslovanje (Kelly in Amburgey, 1991), najmanj prostih zmogljivosti (Barney, 1992; George, 2005) in največje finančne omejitve (Carreira in Silva, 2010). Velika podjetja so najbolj kompleksno organizirana, imajo največjo hierarhijo, najbolj inertno poslovanje, največ prostih zmogljivosti in najmanjše finančne omejitve. Posledica teh razlik med velikimi in majhnimi podjetji je, da sta bili narava organizacijskih težav in kakovost delovanja organizacije med velikimi in majhnimi podjetji različni. To je potrdila tudi raziskava.

Pomen raziskave za management je, da naj podjetja v čim večjem obsegu v spremembe vključujejo srednji management, ki ima najbolj pozitiven odnos do sprememb (Huy, 2002), za to pa ga je treba opolnomočiti (Raelin in Cataldo, 2011). Implikacija za državo pa je, da naj ukrepe, s katerimi zagotavlja pomoč gospodarstvu in podjetjem pri prilagajanju na COVID-19, tudi segmentira po velikostnih razredih podjetij. Mala podjetja potrebujejo finančno podporo, imajo pa prednost, saj so zelo prilagodljiva in so se sposobna hitro odzvati na krizo zaradi COVID-19. Priporočilo za vrhni management je, da naj uveljavlja projekte in iniciative, ki povečujejo organizacijsko prilagodljivost, da se bodo lahko hitreje odzivali na nenapovedane spremembe v poslovnem okolju.

Omejitve raziskave so številne. Največja slabost je, da smo se osredotočili le na določene vidike v Tabeli 1, ki smo jih izbrali na podlagi domneve, da so se pri teh vidikih najverjetneje pojavile težave pri kakovosti delovanja organizacije. Izbira vključuje le določene poslovne in organizacijske procese, zato analiza težav v delovanju organizacije ni celovita. Druga slabost je majhnost vzorca. Problematična je tudi stopnja značilnosti, ki se je za razlike med ocenami za skupine, razporejene po hierarhičnem položaju, gibala okoli 0,1. Slabost raziskave je tudi pristranskost ocen, saj merska lestvica meri splošno subjektivno mnenje o organizacijskih težavah in kakovosti delovanja organizacije. Naslednja slabost je majhen učinek velikosti, ki se giblje okoli 10 % pojasnjene variance. Za nadaljnje raziskave priporočamo večji vzorec in segmentiranje podatkov po vrstah panoge. Verjetno je, da so storitvena podjetja zaznala več težav z vidika kakovosti organizacije kot proizvodna podjetja, saj so bila zaradi koronazaprte najbolj prizadeta. Za bolj globinsko preučevanje organizacijskih težav kot posledice COVID-krize bi bilo smiselno kvantitativno študijo triangulirati s poglobljenimi študijami poslovnih primerov.

6. Zaključek

Prispevek osvetljuje, kako je koronska kriza vplivala na kakovost delovanja organizacije ter kako so to zaznale različne skupine zaposlencev in podjetja različnih velikostnih razredov. Na splošno lahko sklenemo, da so se slovenska podjetja uspešno prilagodila na COVID-krizo v obdobju od marca do decembra 2020. Raziskava ni odkrila opaznejše rasti organizacijskih težav. Najmanj organizacijskih

težav je zaznal srednji management. Ob morebitnem vnovičnem zaprtju je treba srednji management bolj opolnomočiti za vodenje organizacijskih sprememb. Podjetja manjših velikosti je treba finančno podpreti, v večjih podjetjih pa uvesti ukrepe, ki povečujejo organizacijsko prilagodljivost, kar je temeljna naloga vrhnjega managementa. Tako bodo podjetja bolj odporna proti morebitnemu zaostrovanju poslovnih razmer zaradi koronske krize.

Literatura in viri

- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469–469.
- Brightman, H. J. (1978). Differences in ill-structured problem solving along the organizational hierarchy. *Decision Sciences*, 9(1), 1–18.
- Burton, R. M., Obel, B., Hunter, S., Søndergaard, M. in Døjbak, D. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application*. Boston (Ma): Kluwer Academic Publishers.
- Carreira, C. in Silva, F. (2010). No deep pockets: Some stylized empirical results on firms' financial constraints. *Journal of Economic Surveys*, 24(4), 731–753.
- French, W. L. in Bell, C. H. (1999). *Organization Development*. 6th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- George, G. (2005) Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of management Journal*, 48(4), 661–676.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31–69.
- Kelly, D. in Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management journal*, 34(3), 591–612.
- Kotter, J. P. in Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86 (7/8), 130–139.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
- March, J. G. in Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.
- Raelin, J. D. in Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481–507.

Doc. dr. Melita Balas Rant je docentka za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Predava pri predmetih Analiza in oblikovanje organizacijske, Organizacijsko vedenje in Razvoj poslovnih spretnosti. Raziskovalno preučuje področje razvoja organizacije, vodstvenega in osebnega razvoja. Na tem področju objavlja strokovne in znanstvene prispevke.

Priloga: Preglednica 1: Preučevanje kakovosti delovanja organizacije združb

Predmet preučevanja	Razlage in primeri	Nabor vprašanj
Celotna organizacija	Poslovno-organizacijski sistem je v celoti analiziran. Diagnoza vključuje tudi zunanje poslovne ekosisteme, zunanje skupine, kupce, dobavitelje, regulatorje.	Katere nenapisane norme in pravila delovanja prevladujejo v organizaciji? Katere so vrednote in mišljenje zaposlenih? Kakšen odnos in občutja imajo zaposleni do sistema nagrajevanja, sistema kontrole, postavljenih poslovnih ciljev in do vrhnjega managementa? Kakšna je organizacijska kultura (odprta – zaprta; avtorska – demokratična, sodelovalna – tekmovalna)? Kako dobro in učinkovito delujejo ključni organizacijski procesi (planiranje, odločanje ipd.)? Ali so poslovni cilji in strategija obče razumljeni in sprejeti? Kakšna je poslovna uspešnost podjetja?
ORGANIZACIJSKE SKUPINE (KAJ?)		
Kompleksen, heterogen podsistem	Večja divizija v poslovno-organizacijskem sistemu. Primer: prodajno-proizvajalna divizija v določeni državi.	Kako ta podsistem gleda na celoto in kako celota gleda na ta poslovno-organizacijski podsistem? Kaj so enkratne zahteve in potrebe tega podsistema? Kaj so največja problemska stanja v tem podsistemu in njegovih podenotah? Ali so cilji podsistema usklajeni s cilji celote? Ali obstajajo konflikti v poslovni in funkcionalni istovetnosti podsistema?
Enostaven, homogen podsistem	Stalne delovne skupine, začasne ekipe. Primer: uprava, projektna delovna skupina za pripojitev podjetja X ipd.	Vprašanja, povezana s kulturo, vzdušjem, odnosom in občutji, so ključna: Kaj so ključni problemi v ekipi? Kako lahko izboljšamo kakovost ekipnega dela? Kaj delajo posamezniki, ko »motijo« druge člane ekipe? Kakšen odnos ima vodja ekipe z vodstvom? Ali posamezniki razumejo, kako njihovo delo vpliva na skupinske cilje in cilje celote? Ali je skupinski proces učinkovit? Kako dobro ekipa izkorišča posameznikove in skupne zmogljivosti (znanje, čas, strokovnost)?
Točke součinkovanja med skupinami/oddelki	Podmnožica poslovnega sistema, v kateri sta vsaj dva člana iz različnih podsistemov. Primer: matrična organizacija, v kateri zaposlenec poroča dvema različnima nadrejenima.	Kako podsistem vidi drug podsistem? Kakšne probleme imata dva podsistema, ko delujeta skupaj? Kako prvi podsistem prihaja v stik z drugim podsistemom? Kako podsistema sodelujeta med seboj? Ali so cilji, podcilji in razmejitev odgovornosti v točkah součinkovanja jasni? Kakšno je vzdušje med obema skupinama v točkah součinkovanja? Kakšno vzdušje bi člani skupin želeli?
Diade in triade	Pari nadrejeni-podrejeni; ljudje, ki so člani v več projektnih ali v delovnih skupinah.	Kakšna je kakovost odnosa? Ali imata obe strani v odnosu zadostna znanja in strokovnost za uspešno opravljanje dodeljenih zadolžitvev? Ali sodelujeta ali tekmujeta med seboj? Ali se vzajemno podpirata?
Posamezniki	Posamezniki v podjetju	Ali ljudje delujejo v skladu s pričakovanji podjetja? Kako oni gledajo na svoje delovno mesto in kako zaznavajo svojo uspešnost dela? Ali zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju? Ali potrebujejo določena znanja, veščine, spretnosti? Kakšno karierno pot imajo/želijo/potrebujejo? Ali je to prava oseba na pravem delovnem mestu?
Organizacijske vloge	Vloga je skupek vedenj posameznika, ki je posledica dejstva, da zaseda določen položaj v podjetju. Vsaka vloga zahteva določena specifična vedenja. Primer: administrator, kontrolor, prodajni referent, izvršilni direktor ipd.	Ali bi obravnavani vlogi morali dodati/odvzeti določena vedenja, jih spremeniti? Ali je vloga zadostno opredeljena? Kakšno je ujemanje med vlogo in osebo? Ali osebi manjkajo določene usposobljenosti?
Interakcije med organizacijo in zunanjimi partnerji, ki tvorijo nadsistem	Primer je interakcija podjetja s sodišči, nadzornimi institucijami, poslovnimi partnerji ipd.	Kako ključni ljudje v različnih delih nadsistema gledajo na celoto in kako na dele (na primer na podjetje)? Ali se pojavlja trenje oziroma neskladje med pogledi različnih deležnikov? Ali obstajajo uspešni oz. manj uspešni deli sistema?

Predmet preučevanja	Razlage in primeri	Nabor vprašanj
ORGANIZACIJSKI PROCESI (KAKO?)		
Komunikacijski vzorci in slogi	Smer in tokovi sporočil, komuniciranja	Kdo se pogovarja s kom in kaj? Kdo je sprožilec komunikacij? Ali prevladuje komunikacija od spodaj navzgor, od zgoraj navzdol, horizontalna? Ali ključne informacije prihajajo pravočasno do mest odločanja? Ali je komunikacija prečiščena? Zakaj in kako? Kakšna je kultura komuniciranja – simboli, žargon, spontanost, odprtost, jasnost?
Način določanja ciljev	Določanje ciljev posameznih aktivnosti, določanje kriterijev uspešnosti, merjenje uspešnosti.	Kdo določa cilje zaposlencem? Kdo sodeluje pri postavljanju ciljev? Ali imajo postavljavci ciljev zadostne informacije in znanja? Ali so sposobni postaviti jasne in dosegljive kratko-, srednje- in dolgoročne cilje? Ali so cilji dejansko doseženi, preseženi?
Načini odločanja	Vrednotenje alternativnih načrtov delovanja, izbira določenega načrta delovanja. Pridobivanje potrebnih informacij, določanje prioritete, uveljavljanje izbrane alternative v praksi.	Kdo sprejema odločitve? Ali je uspešen in učinkovit odločevalec? Ali uporablja pri odločanju razpoložljive informacije in druge zmogljivosti? Ali potrebuje dodatne spretnosti in veščine za uspešno odločanje? Ali so člani podjetja zadovoljni s sprejetimi odločitvami in slogom odločanja?
Načini razreševanja konfliktov	Medosebni in medskupinski konflikti, njihova pogostost, čas in kraj pojavljanja. Načini razreševanja konfliktov in uspešnost pri tem.	Kje se pojavljajo konflikti? Kdaj? Kdo jih sproža? Zakaj? Kako se loteva razreševanja konfliktov? Ali obstajajo nenapisana pravila (norme) razreševanja konfliktov? Ali sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenimi in oddelki?
Načini usklajevanja med skupinami/oddelki	Faze v procesu dela, kjer se dva zaposlenca ali več oziroma dve skupini srečujeta z enakim problemom ali s prekrivanjem odgovornosti. To je pogosto takrat, ko sta dve skupini soodvisni pri doseganju postavljenih ciljev in opravljanju dodeljenih aktivnosti, vendar imata ločene odgovornosti.	Kaj je narava razmerja med dvema zaposlenima/skupinama? Ali so cilji jasni? Ali so zadolžitve in odgovornosti jasno določene? S katerimi problemi se dva posameznika/skupini najpogosteje srečujeta? Katere značilnosti organizacijske strukture in kateri mehanizmi koordinacije spodbujajo/omejujejo sodelovanje med skupinama?
Hierarhična razmerja	Razporeditev formalne oblasti v organizacijski strukturi podjetja: oblast (avtoriteta) zahteva, da določeni zaposleni ravnateljujejo, drugi sledijo.	Kaj so prevladujoči stili vodenja (avtokratični, participativni)? Kakšni problemi se pojavljajo v odnosu med nadrejenim in podrejenim?
Tehnološki in inženirski sistem	Podjetja uporabljajo heterogene tehnologije v proizvodnji, prodaji, logistiki, informatiki idr.	Ali so izbrane tehnologije zadostne za doseganje zelenih učinkov? Kako napredne so tehnologije glede na tehnologije, ki jih uporabljajo neposredni tekmeči? Ali je treba posodobiti določene tehnologije?
Strateško in dolgoročno planiranje	Spremljanje razvoja v različnih delih ožjega in širšega okolja, napovedovanje prihodnosti, sprejemanje odločitev, ki vplivajo dolgoročno na podjetje. Poslanstvo in vizija postavljata okvir strategiji.	Kdo je odgovoren za »pogled naprej« in za sprejemanje dolgoročnih odločitev? Ali ima pri dolgoročnem odločanju zadostna orodja in podporo? Ali so bile nedavno sprejete dolgoročne odločitve uspešne? Kaj so trenutne in prihodnje zahteve v različnih delih okolja? Kaj so ključne prednosti in usposobljenosti podjetja? Ali je vizija jasna? Ali je ponotranjena med zaposlenci?
Organizacijsko učenje	Učenje iz uspehov in napak, iz točk slepote in od vseh članov podjetja.	Kaj so ključna prednostna in problemska področja? Kakšne ideje, opažanja in predlogi krožijo med zaposlenci? Kje smo se najmanj sposobni učiti, kje smo najbolj slepi in zakaj? Ali se spreminja paradigma delovanja panoge? Kako se spreminja? Zakaj? Ali imamo zapisano našo filozofijo, naše učenje in napredek?

Vir: Povzeto po French in Bell, 1999, str. 108–114.