

# Usmerjenost k učeči se organizaciji – analiza vprašalnika

Prejeto 2. 5. 2020 / Sprejeto 2. 9. 2020

Znanstveni prispevek

UDK 005.7

**KLJUČNE BESEDE:** učeča se organizacija, vprašalnik, zanesljivost, analiza

**POVZETEK** - Da bi lahko organizacije preživele v sodobnem nestabilnem okolju, ostale konkurenčne ter imele usposobljen in visoko motiviran kader za delo, je mogoče le z nenehnim učenjem. Kot najvišjo stopnjo razvoja menedžerskih perspektiv sodobnega poslovnega okolja mnogi avtorji razumejo učečo se organizacijo, katere moč je v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja, širi in razvija razpoložljivo znanje. Z razvojem učečih se organizacij so se pojavile tudi potrebe strokovnjakov po verodostojnem merilnem instrumentu, ki bi omogočal prepoznavanje učečih se organizacij. Ob več priložnostih in v različnih okoliščinah je bilo tudi v slovenskem prostoru razvitih in preizkušenih nekaj instrumentov, za analizo pa smo izbrali vprašalnik Možina o usmerjenosti k učeči se organizaciji. S pilotno raziskavo smo izračunali njegovo zanesljivost, hkrati pa smo vprašalnik podrobno analizirali in ga primerjali. Vprašalnik se uporablja od leta 2002, ima odlično zanesljivost, zato ga je smiselno ohraniti, vendar pa na podlagi analize ugotavljamo, da bi ga lahko premišljeno izboljšali.

Received 2. 5. 2020 / Accepted 2. 9. 2020

Scientific article

UDC 005.7

**KEYWORDS:** learning organization, questionnaire, reliability, analysis

**ABSTRACT** - Helping organizations survive in today's unstable environment, stay competitive, and have skilled and highly motivated staff to work with is possible only through continuous learning. As the most advanced stage in the development of the management perspectives of contemporary business professionals, many authors consider the learning organization that has the power to identify, apply, disseminate and develop the knowledge available. With the development of learning organizations arose the need for a credible measuring instrument that could recognize learning organizations. On several occasions in various settings, multiple instruments were also developed in the Slovenian territory; for the analysis I chose the questionnaire on the orientation towards learning organization by Možina. A pilot study calculated its reliability and the questionnaire was also analyzed in detail and compared. The questionnaire has been used since 2002 and is very reliable, so it makes sense to keep using it, but based on the analysis it could be improved further.

## 1 Uvod

V času, ko so spremembe okolja hitre in nepredvidljive, se mora tudi sodobna organizacija tem zahtevam nenehno prilagajati, kar ji omogoča stalno učenje in usposabljanje. Le tako lahko ostane konkurenčna ter ima najbolje usposobljen kader, ki je tudi visoko motiviran za delo. Učenje in prilagajanje izzivom okolja namreč organizacijam omogoča preživetje.

V današnjem času je konkurenca med organizacijami vedno večja. Vsaka organizacija se na trgu bori za čim večjo učinkovitost ter za preboj med svojimi konkurenti. Vendar se morajo organizacije za svoj obstoj na gospodarskem trgu neprestano prilagajati zahtevam v poslovnem okolju, za kar je potreben tudi razvoj v poslovnih procesih. Tega lahko omogočijo le ljudje, ki bodo te procese vodili. Da bi to bilo do-

seženo, je potrebno stalno usposabljanje, učenje ter izpopolnjevanje vseh zaposlenih v organizaciji. Skrb za tiste, ki delajo zavzeto in presegajo pričakovanja, naredi organizacijo konkurenčno, saj s tem kaže krepitev in vzdrževanje značilnosti organizacije, ki se osredotoča na izkušnjo in produktivnost zaposlenih ter oblikovanje učinkovitih organizacij. Pri takšnih organizacijah je ključ do uspeha na gospodarskem trgu prav proaktivno delovanje organizacije, ki skrbi za nenehno izkušnjo učenja in izobraževanja svojih zaposlenih (Petronijević, 2017, str. 52–54). Učenje, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih je proces, s katerim lahko vsaka organizacija doseže prilagoditev trenutnim okoliščinam na trgu (Majcen, 2009, str. 216). Podjetja, ki želijo uspeti, morajo zaposlovati visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi. Vlaganje v znanje in usposabljanje človeških virov postaja najzanesljivejša in najvarnejša naložba z vidika posameznikov, organizacij in družbe, ki zagotavlja konkurenčno prednost (Starc, 2019, str. 114). V družbi znanja mora biti potreba po učenju prva prednostna naloga. Osnova za ustvarjanje konkurenčne prednosti je volja do učenja in sposobnost učiti se (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 96). Dimovski s sodelavci (2005, str. 25) kot najvišjo stopnjo razvoja menedžerskih perspektiv sodobnega poslovnega okolja razume učečo se organizacijo. Po navedbah slovenskih avtorjev (Dimovski in sod., 2005, str. 93; Ivanko, 2007, str. 130; Dimovski in sod., 2017, str. 61–64) so se s pojmom učeča se organizacija ukvarjali številni avtorji, ki so ga tudi različno opredeljevali, vendar pa je temelje teorije o učeči se organizaciji postavil Senge (1990) in jo definiral kot organizacijo, »v kateri ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo, zaposleni se kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Za približevanje inovativni učeči se organizaciji je ključnih pet disciplin: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje.«

Učečo se organizacijo razumemo kot organizacijo, ki je osredotočena na kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja, širi in razvija razpoložljivo znanje (Urh, 2003, str. 122). Učeča se organizacija se je sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju. Pojavila se je zaradi potrebe po nenehnem izobraževanju in temelji na aktivnih metodah učenja vseh zaposlenih. Uveljavi se lahko samo, če njen nastanek podpira vodstvo in če delo v organizaciji temelji na sodelovanju. V organizacijah, v katerih je struktura hierarhična in delujejo v skladu z birokratskimi pravili, ni ustvarjenih osnovnih pogojev za razvoj učeče se organizacije (Ivanko, 2015, str. 289). Hierarhična avtoriteta je pogosto neprimerna za spremembe, ki zahtevajo ustvarjalnost, dialog, vztrajnost in željo po spremembi, zato izzivi takih sprememb spodbujajo nastanek novih pogledov na vodenje, ki temeljijo na novih načelih in zahtevajo mešanico ljudi na različnih položajih, ki vodijo na različne načine (Dimovski in sod., 2005, str. 92). Ivanko (2015, str. 288) opredeljuje posamično učenje kot osnovo učenja v organizaciji, učenje timov pa kot ključni dejavnik učeče se organizacije. Ta mora spodbujati učenje vseh svojih članov in jim omogočati nenehno spreminjanje. V učeči se organizaciji zaposleni stalno delu-

jejo skupinsko, da bi razvili svoje zmožnosti za ustvarjanje prihodnosti. Tudi Majcen (2009, str. 216–219) kot ključni element izobraževanja v sodobnih organizacijah poudarja učenje timov.

Učeča se organizacija ne izpostavlja le učenja kot takega, temveč tudi načine učenja, saj se zaposleni usposabljaajo za pravilno pridobivanje znanj in za vodenje samega sebe. Taka organizacija je izjemno dobro integrirana v okolje in skrbi za stalen dotok informacij, podatkov in znanj v organizacijo (Mihalić, 2010, str. 11). Pospešuje komunikacijo in sodelovanje med svojimi člani, vsak je vključen v prepoznavanje in reševanje problemov, kar ji omogoča nenehno izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti. Njena značilnost so enakost, dostopnost informacij, nizka stopnja hierarhije, kultura, naklonjena prilagoditvam in sodelovanju. Organizacija je zaradi tega zmožna hitreje zaznati priložnosti in se je sposobna spoprijeti s težavami. Na prvo mesto postavlja reševanje problemov in ne učinkovito poslovanje. V takih organizacijah zaposleni izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, razvijajo nove in prilagodljive vzorce mišljenja ter se ves čas privajajo na skupno učenje. Tako lahko organizacija uporabi najboljše znanje in se tudi sama nenehno uči, je odprta za okolje, sposobnosti za učenje pa si želi povečevati. Na ta način se poveča kakovost, izboljšujejo se odnosi, uresničevanje strategij je uspešnejše, zadovoljstvo pa večje (Dimovski in sod., 2005, str. 80–81).

V učeči se organizaciji lahko posamezniki izmenjujejo svoja mnenja in stališča, so avtonomni pri svojem delovanju. Temelji na za to določenih načelih (stebrih), ki določajo model učeče se organizacije. Po Sengeju so načela naslednja (Ivanko, 2015, str. 291–293):

- Miselni vzorci s poznavanjem in obvladovanjem mentalnih modelov: mentalni modeli so stereotipi in vnaprejšnje predstave o tem, kako bi nekaj moralo potekati, in jih ljudje prinašajo v organizacijo, pogosto pa so povod za določen način ravnanja ali neravnanja.
- Osebno obvladovanje, ki pomeni sposobnost dolgoročno usmeriti svojo energijo v uresničevanje željenih in dosegljivih ciljev.
- Razvijanje vizije: vizije morajo postati cilji organizacije. Uspešni so tisti zaposleni, ki so sposobni svoje osebne vizije prenesti v cilje organizacije. Ta bo uspešna, ker so njihovi zaposleni motivirani, so sposobni učiti se in si želijo, da so cilji doseženi.
- Timsko učenje za delo v skupinah: timsko učenje se začne z dialogom in konča s skupinskim razmišljanjem. Osnovna celica učenja v organizaciji je tim.
- Sistemsko razmišljanje: sistemski pristop pomeni, da se celoto razbije na posamezne dele, ki so manj zapleteni in zato lažje razumljivi, pomeni pa tudi raziskovanje, kako vplivajo povezave med deli na delovanje celote. Za uspešen razvoj teh delcev je potrebno neprestano delo, študij literature, preverjanje v praksi in vseživljenjsko učenje.
- Procesni dialog: poseben način komuniciranja, z njim se začne učeča se organizacija.

V učeči se organizaciji učenje poteka na različnih ravneh (individualno učenje, učenje vodij, učenje med sodelavci, učenje timov in učenje na ravni organizacije). Učenje je kontinuiran proces, skupna naloga in način dela vseh članov organizacije, učenje je vsebina dela, ob tem sta potrebni skupna strategija in tehnologija učenja, temeljna značilnost vseh učečih se organizacij pa je učenje z metodo dvojne zanke. Jedro učeče se organizacije je uporaba skupnega znanja svojih članov, posledično pa spremenjena organizacija in njene reakcije na določene situacije. Med posamezniki, ki se učijo, in organizacijo je dinamična povezava: posamezniki, ki se učijo, delujejo kot predstavniki za organizacijske spremembe; ko pa se uči organizacija, s tem deluje kot predstavnik za spremembe posameznikov. V učeči se organizaciji se učenje pojavlja sočasno na različnih ravneh skupin v posameznih enotah in znotraj cele organizacije; organizacija povečuje zmožnosti posameznikov za učenje in hkrati na novo opredeljuje organizacijsko kulturo, delovni vzorec in miselni vzorec; vključuje široko razčlenjeno sodelovanje med zaposlenimi pri sprejemanju odločitev, medsebojnem dialogu in dajanju informacij; poveča sistemsko razmišljanje in gradnjo organizacijskega spomina (Ivanko, 2015, str. 316–318). Učeča se organizacija ne nastane sama od sebe. Za njeno ustvarjanje je potrebno kroženje učenja od posameznika v celotno organizacijo in nazaj. Posameznik si s svojim posamičnim učenjem pridobi novo znanje, to pa podredi organizaciji, v kateri se znanje kopiči. To se prenese v ustaljeno prakso odnosov, sprejmejo se nova pravila delovanja, tako se znanje spremeni v konkretno delovanje, to pa ponovno vpliva na posameznika in krog se sklene (Ivanko, 2015, str. 322–323).

Da neka organizacija postane učeča se, morajo biti za to izpolnjeni določeni pogoji. Ustrezna učna klima je pogoj za učenje v organizaciji. Delavcem je potrebno narediti delo zanimivo, saj bodo tisti, ki radi delajo, dosegali boljše rezultate v korist sebi in vseh v organizaciji. Od dobrega menedžerja se zahteva spremljanje (vzpostavljanje dobrega stika in spoštovanja) in vodenje (spreminjanje vedenja vodje tako, da ga ostali lahko razumejo in mu sledijo). Menedžer mora biti hkrati vodja in svetovalec, v medsebojni komunikaciji mora biti neodvisen in prožen, pri odločanju ga vodijo notranja naravnost, potrebe organizacije in pretekle izkušnje. Učečo se organizacijo je mogoče oblikovati le v daljšem časovnem obdobju. Vzpostavitev okolja, ki deluje vzpodbudno na procese učenja, je prvi korak k izgradnji učeče se organizacije. Med zaposlenimi mora učeča se organizacija ustvarjati klimo za nenehno učenje in napredek, ob tem pa ceniti učenje posameznika in tudi organizacije (Ivanko, 2015, str. 318–319).

Le preko vodenja se lahko podjetje razvije v učečo se organizacijo. Vodje morajo graditi odnose na skupni viziji in oblikovati kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. Pomagajo ljudem, da vidijo sistem kot celoto, spodbujajo timsko delo, sprožajo spremembe (Dimovski in sod., 2014, str. 85). Uspešno vodene učeče se organizacije oblikujejo zaupanje med vodji in delavci organizacije, to zaupanje pa temelji zlasti na avtentičnem delovanju vseh zaposlenih, še posebno vodij. Zaradi avtentičnega delovanja je mogoče odprto komuniciranje in stalno izpopolnjevanje, merjenje uspešnosti in ustrezno nagrajevanje. Avtentičnost v organizaciji omogoča pristno in nepristransko

ocenjevanje uspešnosti, kar prispeva k napredku vseh zaposlenih (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009, str. 138).

Bistvenega pomena za neprestane spremembe in učenje je t. i. opolnomočenje zaposlenih, ki predstavlja delegiranje avtoritete na podrejene v organizaciji, pri čemer dobijo zaposleni večjo moč, več svobode, informacij in znanja, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev. Opolnomočenje namreč daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti, saj povečuje celotno moč v organizaciji, zvišuje motivacijo zaposlenih ter pomaga obdržati kakovostne kadre ter njihovo znanje (Dimovski in sod., 2013, str. 29). Uspešnost učeče se organizacije je pogojena s stopnjo razvitosti razumevanja okolja, odprtostjo za zunanje vplive in sposobnostjo prilagajanja socialnim in etičnim tendencam (Dimovski in sod., 2005, str. 26).

Učeče se organizacije morajo za svoj obstoj razviti sposobnosti, ki jim omogočajo predvidevanje sprememb v širšem okolju, razvijanje izziva ter spreminjanja norm in domnev ter pojav primerne strategije načrta in vzorcev organizacije. Da pa bi te cilje dosegle, morajo razviti načrte, ki bi jim omogočili učenje, ter odpraviti možnost, da bi se ujeli v enoznačen proces (Morgan, 2004, str. 83–84). Vendar pa je ustvarjanje modela učeče se organizacije zahtevno, saj vključuje več nepogrešljivih prvin: zaznavanje sprememb, sledenje zastavljenim ciljem, zavedanje pomena znanja in informacij, ustvarjanje ustrezne učne klime, ustvarjanje časa za razmišljanje, izmenjavo idej in izkušenj, notranjo motivacijo ter učenje timskega dela (Ivanko, 2015, str. 288). Nezadovoljstvo zaposlenih v organizaciji se pojavi zaradi neuspešne vzpostavitve povezanosti z organizacijo. Težave pri učenju v organizacijah povzročajo tudi neustrezni delovni pogoji, ki jih povzročata hierarhična organiziranost, organizacijska razdrobljenost oz. fragmentacija sistema, nezavedna gradnja zidov s prirojenimi vzorci vedenja, nezmožnost delovanja tima v nepričakovanih okoliščinah, enolično rutinsko delo ter zanikanje potreb po spremembah (Ivanko, 2015, str. 293–294). Učeča se organizacija temelji na načrtnem uvajanju ustreznih sprememb, razvoju sistematičnega gospodarjenja z znanjem, oblikovanju učinkovitih sistemov inovativnosti in kakovosti ter partnerskih odnosih, kar organizaciji omogoča učinkovito in uspešno doseganje strateških ciljev. Učeča se organizacija povečuje lastno poslovno uspešnost s stalnim razvojem posameznika in tima ter neprestanim prilagajanjem načina odzivanja novim spoznanjem (Češnovar, 2006, str. 213).

Organizacija, ki želi uvesti koncept učeče se organizacije, mora uvesti naslednje spremembe, po katerih je mogoče učečo se organizacijo tudi prepoznati (Dimovski in sod., 2005, str. 107–110):

- Premik od vertikalne k horizontalni strukturi: v hitro spreminjajočem se okolju postane hierarhična struktura preobremenjena, zato struktura v učeči se organizaciji temelji na horizontalnih procesih. Vertikalna hierarhija je sploščena, vrhnjih menedžerjev je malo, mej med funkcijami ni, v timih so združeni zaposleni z različnih funkcijskih področij, kar predstavlja temeljno delovno enoto.
- Od rutinskih nalog k opolnomočenim vlogam: zaposleni imajo svoje vloge, ki jih je mogoče nenehno na novo opredeljevati in prilagajati. Pravil je malo, znanje in nadzor imajo delavci sami, zaposlene pa se spodbuja k reševanju problemov.

- Od formalnih sistemov nadzora k skupnim informacijam: širjenje informacij po celotni organizaciji omogoča njeno delovanje. Vsi zaposleni imajo popolne informacije o organizaciji in se zato lahko hitro odzivajo. Zamisli in informacije so dostopne vsem delom organizacije. Namesto da bi bile te uporabljene za nadzor nad zaposlenimi, je potrebno najti pot do odprte komunikacije v vseh smereh.
- Od konkurenčne strategije k strategiji sodelovanja: k razvoju strategije prispevajo informirani in opolnomočeni delavci, ki poskušajo prepoznavati potrebe in razvijati rešitve ter sodelujejo pri razvijanju strategije. Čeprav so si organizacije med seboj konkurenčne, med seboj sodelujejo, da bi našle najboljše načine učenja in prilagajanja.
- Od toge k prilagodljivi organizacijski kulturi: kultura v učeči se organizaciji spodbuja odprtost, enakost, stalne izboljšave, spremembe in prilagoditve zunanjemu okolju. Vsak zaposleni prispeva k uspehu in organizacija zaposlenim omogoča, da razvijejo svoje sposobnosti. Ustvari se klima, v kateri so zaposleni svobodni, da preizkušajo, tvegajo, delajo napake, saj vse to spodbuja učenje.

Klasična organizacijska struktura, ki poudarja velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, ni v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrost, fleksibilnost, inovacije in integracije prek funkcionalnih in drugih meja organizacije. Predpostavlja, da bi morale biti organizacije oblikovane po načelu, kjer preživi najhitrejši, zato je potrebno odstraniti birokratske okvire. Organizacijske strukture se morajo sploščiti, povečati se mora kontrolni razpon, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela. Novi sploščeni organizacijski ustroj omogoča organizacijam, da se hitreje odzivajo na številne pritiske iz okolja, vključujoč večjo kompleksnost poslovanja, globalno prisotnost, nezanesljive ekonomske direktive in inkorporacijo socialnih vrednot, participativni pristop poslovanja in k učenju usmerjene prakse (Delić, 2005, str. 29). Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture. Organizacijsko učenje definiramo kot poudarjeno spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, kjer gre za proces iskanja ustreznih strategij, glede na situacijske zahteve in proces razvoja ustreznih sistemov in struktur. S ciljem, da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je potrebno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter menedžmenta znanja. Ključni del literature o učeči se organizaciji in vlogi organizacijskega učenja poudarja dvojice ključnih procesov – pomen interakcije osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in menedžerjev v strukturno organizacijsko znanje ter transformacijo tacitnega znanja v eksplicitno znanje (Dimovski in Penger, 2004, str. 822).

V sodobnem svetu se podjetja srečujejo z zelo spreminjajočim se okoljem, naraščajočo globalno konkurenco. Podjetja prehajajo v dobo, kjer stari dejavniki uspeha nimajo več nikakršnega pomena. Novi dejavniki tako narekujejo novo obliko in nov stil menedžmenta ter so oblikovani tako, da so uporabni v praksi. Temeljne osrednje sposobnosti so sposobnost skupinskega načina razmišljanja, sposobnost pritegovanja zaposlenih, sposobnost samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnost

obvladovanja hitrega učenja (Dimovski in sod., 2002, str. 256). Preoblikovanje pomeni premik stare, tradicionalne k novi paradigmi menedžmenta. Stara paradigma menedžmenta se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, kjer so bile aktivnosti menedžerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. V novi paradigmi pa poglobitna odgovornost menedžerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Dimovski in sod., 2005, str. 88). Učeča se organizacija je nujna za spremljanje sprememb in zagotavljanje konkurenčnosti, torej gre za vprašanje uspeha ali poloma, vprašanje preživetja (Urh, 2003, str. 126).

Ustvarjanje učeče se organizacije je sestavni del uspeha v poslovnem okolju. Poslovanje organizacij mora biti hitro, gibčno in odzivno. Tiste organizacije, ki niso uspešne pri spoprijemanju s spremembami v hitro spreminjajočem se okolju, ne morejo preživeti. Učeča se organizacija namreč pripomore k učinkovitejši opremljenosti za ta izziv, in sicer tako, da se spreminja, prilagaja in uči. Bistvo pri ustvarjanju učeče se organizacije je v pridobivanju novega znanja iz okolja in prenašanju tega v organizacijo. Vse to ima ključni pomen za izboljševanje kakovosti, poglobljanje odnosov s poslovnimi partnerji, uspešnejše uresničevanje zastavljenih strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajnostnega razvoja. Koncept korenito posega v organizacijo, način vodenja in razmišljanja. Temelji na višji organizacijski kulturi in višjem načinu komuniciranja. Uspešno je lahko implementiran v vse organizacije (ne glede na velikost in ne glede na lastništvo) in skozi pospešeno sodelovanje, reševanje problemov, iskanje novih idej vodi k uspešnosti poslovanja. Ob tem je pri implementaciji koncepta učeče se organizacije potrebno spremeniti ne le strukturo organizacije in strategijo podjetja, temveč tudi naloge, sisteme in organizacijsko kulturo. Zahtevan je celosten pristop, od drugih članov pa vzajemno in sočasno sodelovanje v vseh procesih, dokler se celotna organizacija ne spremeni v smer neprestanega učenja. Za uspešno implementacijo in izvajanje koncepta potrebujemo ustrezno gospodarjenje z znanjem, organizacijo učenja in motiviranje zaposlenih, procesi in sistemi pa morajo biti temu ustrezno prilagojeni. Tako lahko integrirani koncept dolgoročno pripomore k uspešnosti organizacije in doseganju trajnostnega razvoja (Kelemina, 2009, str. 15). K večji uveljavitvi lahko pripomorejo procesi izobraževanja, promocija uspešnih učečih se organizacij, mednarodno povezovanje s sorodnimi tujimi institucijami, svetovanje pri uvajanju koncepta in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v podjetjih (Češnovar, 2001, str. 420).

Peršak navaja (2006, str. 171), da so slovenske raziskave pokazale, da se vloga znanja v slovenskem gospodarstvu počasi povečuje in pogloblja. Po letu 2004 so se učeče se organizacije pojavile tudi na področju šolstva in v drugih negospodarskih subjektih. Hkrati ugotavlja, da je osvajanje koncepta tako v teoriji kot praksi prepočasno in prešibko, na ravni države pa razpršeno in zato brez pomembnejših sinergij. V Sloveniji je do leta 2006 certifikat učečega se podjetja podeljeval Inštitut za razvoj učečega se podjetja (USP) v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, v okviru katerega so oblikovali standard USP S 10, po katerem se učeča se organizacija loči od klasične. Inštitut je leta 2006 prenehal delovati, kar je pomenilo korak nazaj v

napredku koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. Oblikovanje učečih se organizacij je namreč zelo zahteven in dolgotrajen proces, ki potrebuje vso strokovno pozornost in pomoč.

S trendom razvijanja organizacij v učeče se so se pojavili modeli učeče se organizacije, ki so temeljili predvsem na literaturi in organizacijskih študijah primerov. Z namenom, da bi menedžerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, pa je Dimovski s sodelavci razvil prvi slovenski model udejanjanja učeče se organizacije (model Future-O), ki se od prejšnjih praks in tehnik zelo razlikuje predvsem zaradi drugačnega, molekularnega pristopa k udejanjanju učeče se organizacije (Dimovski in sod., 2005, str. 123; Peršak, 2006, str. 13). Vendar pa so organizacije same pokazale potrebo po instrumentu, s katerim bi bilo možno zanesljivo ugotoviti njihovo trenutno stanje z namenom usmerjanja sprememb, strokovnjaki pa so želeli verodostojen merilni instrument, da bi lahko primerjali organizacije in raziskali povezave med organizacijskim učenjem in uspešnostjo podjetja. Pojavila se je težnja k razvoju in potrditvi instrumenta, ki bi ustrezal tem potrebam. V svetovnem merilu sta enega prvih in najbolj razširjenih takšnih instrumentov (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – DLOQ) leta 1997 razvila Watkins in Marsick. Instrument je bil zasnovan za merjenje domnevnih sedmih razsežnosti učeče se organizacije: nenehno učenje, dialog, skupinsko učenje, opolnomočenje, sistem za učenje, sistemska povezanost in vodenje ([http://www.lacrosseart.com/g3records/dloq\\_instructions.html](http://www.lacrosseart.com/g3records/dloq_instructions.html)). Vprašalnik je bil preveden in uporabljen v mnogih državah, obstoječe raziskave pa potrjujejo, da posamezne različice tega vprašalnika ustrezajo merskim karakteristikam (Hernandez in Watkins, 2003, str. 187–196; Song, Joo in Chermack, 2009, str. 43–64; Sharifirad, 2011, str. 661–676; Junhee, Toby in Homer, 2015, str. 91–112).

V slovenskem prostoru se je prav tako razvilo nekaj instrumentov za merjenje organizacijskega učenja. Na podlagi analize baz Cobiss in Google Učenjak smo ugotovili, da so bili ob več priložnostih in v različnih okoliščinah preizkušeni naslednji instrumenti: Dimovskega (1994), Češnovarja (2001), Škerlavaja (2003), Dolgan - Petričeve (2004) ter Dimovskega in Škerlavaja (2005). V slovenskem prostoru je najbolj razširjen in uporabljen instrument usmerjenosti k učeči se organizaciji vprašalnik Možine (2002, str. 41), zato bomo ta vprašalnik uporabili za našo analizo. Tovrstne analize v slovenskem prostoru ni zaslediti, zato bodo njeni rezultati pomemben znanstveni prispevek k raziskovanju učečih se organizacij. Da lahko nek merski instrument uporabljamo, mora le-ta imeti ustrezne merske značilnosti ali karakteristike. To so lastnosti rezultatov merjenja, ki ga izvedemo z izbranim merskim instrumentom. Z merskimi karakteristikami lahko ocenimo diagnostično in prognozično uporabnost izbranega merskega instrumenta. Ugotavljamo pa lahko naslednje merske karakteristike: veljavnost, zanesljivost, objektivnost, normiranost in standardizacijo, diskriminativnost, ekonomičnost in uporabnost (Jeran, 2013, v Pirc, 2018, str. 60).



## 2 Metode

### 2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je analizirati vprašalnik o usmerjenosti k učeči se organizaciji, ki ga je pripravil Možina.

Cilji raziskave so:

- ugotoviti zanesljivost vprašalnika o usmerjenosti k učeči se organizaciji,
- raziskati dobre lastnosti in pomanjkljivosti vprašalnika o usmerjenosti k učeči se organizaciji,
- vprašalnik primerjati z drugimi dostopnimi in primerljivimi vprašalniki,
- na osnovi rezultatov raziskave pripraviti izboljššan predlog vprašalnika o usmerjenosti k učeči se organizaciji.

### 2.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabljena bo deskriptivna in kavzalno neeksperimentalna raziskovalna metoda. Primarni podatki za analizo bodo pridobljeni s študijo primera (analiza vprašalnika ter tehnika anketiranja za ugotavljanje zanesljivosti instrumenta).

### 2.3 Opis instrumenta

Kot instrument za analizo bo uporabljen vprašalnik usmerjenosti k učeči se organizaciji, ki ga je pripravil Možina (2002, str. 41). Sestavljen je iz dvajsetih trditev, na katere je mogoče odgovoriti na štiristopenjski lestvici (1 – se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – se strinjam, 4 – se povsem strinjam).

### 2.4 Opis vzorca

*Za ugotavljanje zanesljivosti instrumenta je bil izbran pilotni vzorec, v katerega je bilo po metodi osebnega poznanstva vključenih 50 zaposlenih oseb.*

### 2.5 Opis zbiranja in obdelave podatkov

Za namen ugotavljanja zanesljivosti instrumenta je bilo uporabljeno spletno anketiranje, ki je potekalo med 2. in 10. marcem 2020 po odprtokodni aplikaciji na domeni [www.lka.si](http://www.lka.si). Zbrani podatki so bili obdelani s programskim paketom IBM SPSS Statistics 22. V vseh fazah zbiranja in obdelave podatkov so bila upoštevana etična načela raziskovanja.

## 3 Rezultati

Zanesljivost vprašalnika je lastnost vprašalnika, da daje pri ponovljenih merjenjih istih lastnosti pri istih osebah enake rezultate. Če bi posameznik reševal vprašalnik v različnih časovnih obdobjih, vsi ostali pogoji pa bi bili enaki, bi morali dobiti enake rezultate (Klemenčič Rozman, 2015, str. 39). Empirično raziskovanje označujemo za

dovolj zanesljivo tedaj, kadar slučajne napake v celotnem procesu raziskovanja ne vplivajo statistično značilno na izsledke raziskovanja. Zanesljivost merjenja je v družboslovnih znanostih različno operacionalizirana. Najpogosteje se zanesljivost nanaša na: ponovljivost merjenj (merski postopek je zanesljiv, če pri ponovljenem merjenju in pri enakih pogojih daje enake rezultate; konsistentnost merjenj (zanesljivost označuje stopnjo enakovrednosti različnih spremenljivk za merjenje določene dejanske spremenljivke) (Ferligoj, Leskošek in Kogovšek, 1995, str. 11–12).

Zanesljivost vprašalnika smo testirali s koeficientom Cronbach  $\alpha$ , ki meri notranjo konsistentnost vprašalnika. Vrednosti koeficienta se gibljejo na intervalu od 0 do 1, pri čemer višje vrednosti pomenijo boljše zanesljivost konstrukta. Z drugimi besedami nam zanesljivost pove, kako prepričani smo lahko, da bi dobili enake rezultate, če bi enaki skupini ljudi dali ponovno v reševanje enak vprašalnik. Z njim želimo preveriti, kako zanesljive so merske lestvice (<https://www.statistik.si/cronbach-alfa-koeficient/>). Vprašalnik zajema 20 ocenjevalnih trditev s 4-stopenjsko lestvico. Koeficient Cronbach  $\alpha$  smo izračunali za celoten vprašalnik ter pri vsaki posamezni trditvi izračunali, kolikšen bi bil koeficient vprašalnika, če navedene trditve v vprašalniku ne bi bilo.

*Tabela 1:* Vrednosti Cronbach  $\alpha$  koeficienta za celoten vprašalnik ter vrednosti Cronbach  $\alpha$  koeficienta, če posamezna trditev v vprašalnik ne bi bila vključena

Št.	Trditev	Cronbach $\alpha$
1.	Zaposleni vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v organizaciji.	0,956
2.	Zaposleni skupaj z vodjem načrtujejo svoje učenje in razvoj.	0,955
3.	Vodstvo podpira vizijo učeče se organizacije.	0,957
4.	Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.	0,958
5.	Znanja, ki so potrebna v organizaciji, so načrtovana in zapisana.	0,955
6.	Organizacija nagraduje vse oblike in vrste učenja.	0,956
7.	Odgovornost za učenje je na ravni posameznika, skupine in organizacije.	0,955
8.	Vodje imajo vlogo mentorja in spodbujajo učenje sodelavcev.	0,957
9.	Potrebe po učenju pridobiva organizacija tudi od strank, kupcev, potrošnikov.	0,956
10.	Zaposleni sodelujejo tudi pri reševanju problemov v organizaciji.	0,954
11.	Zaposleni sodelujejo tudi pri odločanju o pomembnih zadevah v organizaciji.	0,954
12.	Zaposleni so obveščeni o doseženih ciljih, rezultatih dela.	0,957
13.	Sodelavci aktivno iščejo informacije za izboljšanje dela.	0,957
14.	Pridobljeno znanje sodelavci s pridom uporabljajo pri svojem delu.	0,958
15.	Sodelavci delijo znanje z drugimi v organizaciji.	0,959
16.	Vodstvo poudarja timski način učenja in dela.	0,954
17.	Novo znanje prispeva k večji uspešnosti organizacije.	0,958
18.	Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo, ozračje za učenje.	0,955
19.	Za iskanje novega znanja daje organizacija ustrezna priznanja.	0,955
20.	Organizacija ima posebne kazalnike, ki merijo uporabo znanja.	0,957
	Celoten vprašalnik	0,958

Rezultati v tabeli 1 prikazujejo, da vrednost Cronbach  $\alpha$  koeficienta za celotni vprašalnik znaša kar 0,958. Ker je njegova vrednost večja od 0,9, lahko zaključimo, da je stopnja zanesljivosti odlična (Klemenčič Rozman, 2015, str. 39, 42).

## 4 Razprava

Na podlagi vrednosti Cronbach  $\alpha$  koeficienta za celotni vprašalnik lahko zaključimo, da je stopnja zanesljivosti odlična. Vrednost Cronbach koeficienta  $\alpha$  bi se najbolj znižala, če bi iz njega izključili trditve 10 (*Zaposleni sodelujejo tudi pri reševanju problemov v organizaciji.*), 11 (*Zaposleni sodelujejo tudi pri odločanju o pomembnih zadevah v organizaciji.*) in 16 (*Vodstvo poudarja timski način učenja in dela.*), vendar bi zanesljivost kljub temu še vedno ostala odlična (0,954). Vrednost koeficienta trditve 15 (*Sodelavci delijo znanje z drugimi v organizaciji.*) je večja (0,959) od vrednosti Cronbach  $\alpha$  koeficienta (0,958), zato bi ta postavka morala biti izločena iz vprašalnika, saj bo brez nje Cronbach koeficient  $\alpha$  višji, kar pomeni, da bi bila tudi lestvica bolj zanesljiva.

V primerjavi z vprašalnikom Možine je zanesljivost svetovno razširjenega in uporabljenega instrumenta za raziskovanje učeče se organizacije *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* – DLOQ med 0,79 in 0,91. Uporabnost vprašalnika je bila preverjena v različnih državah: v ZDA, Kolumbiji, Tajvanu, na Kitajskem (Song, Joo in Chermack, 2009, str. 49). Sharifirad (2011, str. 667) navaja, da so ocene zanesljivosti v iranskem kontekstu pri nekaterih delih nižje (na primer pri skupinskem učenju in opolnomočenju od 0,76 do 0,78), kot razlog za to pa izpostavlja kulturne razlike v prevodu vprašalnika. Kljub temu obe vrednosti ne vplivata na splošno zanesljivost lestvice, ki je od 0,76 do 0,87.

Ob pregledu obstoječih raziskav v bazah Cobiss in Google Učenjak smo ugotovili, da so bili v slovenskem prostoru poleg analiziranega vprašalnika v različnih okoliščinah uporabljeni številni instrumenti za merjenje organizacijskega učenja sledečih avtorjev: Dimovskega (1994), Češnovarja (2001), Škerlavaja (2003), Dolgan - Petričeve (2004) ter Dimovskega in Škerlavaja (2005). Na podlagi dostopnih gradiv so nam bili dosegljivi podatki o zanesljivosti instrumenta Dimovskega, in sicer se ta giblje med 0,62 in 0,89 (Dimovski, 1994, str. 103). Njegov instrument se od instrumenta, ki ga je razvil Možina, razlikuje tudi po drugih značilnostih: vprašalnik je obsežnejši, sestavljen je iz sedmih delov, štirje deli so razdeljeni v dva sklopa, vsak izmed njih pa na več trditev, ki se jih ocenjuje na 5-stopenjski lestvici. Na koncu vprašalnika je tudi del, ki vsebuje splošne informacije, kot so okolje (ruralno, urbano), število zaposlenih, število ur in sredstev na mesec, namenjenih izobraževanju, ...

Vprašalnik Možine je krajši in ni razdeljen na posamezne dele. Vsebuje 20 trditev, ki se jih ocenjuje na 4-stopenjski lestvici, pri čemer ni vključeno stališče »ne morem se opredeliti«. Prav tako ne vsebuje demografskih podatkov ali drugih informacij, kot jih vsebuje vprašalnik Dimovskega. Trditve niso razdeljene na posamezne dele, pač pa so nanizane ena za drugo. Ob natančni analizi ugotavljamo, da bi jih lahko razdelili na tri dele, in sicer: analiza učenja v organizaciji s strani zaposlenih (trditve 1, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17), aktivnosti vodje pri učenju v organizaciji (trditve 2, 3, 8, 16, 18) ter aktivnosti organizacije pri njenem učenju (trditve 4, 6, 9, 19, 20).

Trditve so kratke, jasne in razumljive, vendar je šest trditev sestavljenih, kar lahko vpliva na dvoumnost izražene ocene. Te trditve so:

- (5) *Znanja, ki so potrebna v organizaciji, so načrtovana in zapisana.*  
Znanja v organizaciji so lahko načrtovana, ni pa nujno, da so tudi zapisana.
- (6) *Organizacija nagrajuje vse oblike in vrste učenja.*  
Oblike in vrste učenja se med seboj razlikujejo. Bolj primeren izraz za oblike učenja bi bil učne oblike. Anketiranci brez pedagoške izobrazbe najverjetneje ne ločijo med učnimi oblikami in vrstami učenja, zato bi bilo smiselno v oklepaju razložiti, kaj se med navedeno prišteva, npr. učne oblike (skupinska, individualna, v dvojicah), vrste učenja (z raziskovanjem, odkrivanjem, igranjem vlog, vpogledom).
- (7) *Odgovornost za učenje je na ravni posameznika, skupine in organizacije.*  
V trditvi so izražene tri popolnoma različne ravni, ki bi jih bilo potrebno med seboj ločiti.
- (8) *Vodje imajo vlogo mentorja in spodbujajo učenje sodelavcev.*  
Vodje v organizaciji lahko spodbujajo učenje sodelavcev, ni pa nujno, da prevzamejo tudi vlogo mentorja. Ob trditvi se poraja dvom, ali je mišljeno učenje sodelavcev ali mogoče podrejenih.
- (12) *Zaposleni so obveščeni o doseženih ciljih, rezultatih dela.*  
Cilji organizacije so nekaj popolnoma drugega kot pa so rezultati dela. Če se oboje pojavi v isti trditvi, ne moremo natančno vedeti, na kaj se rezultati nanašajo.
- (16) *Vodstvo poudarja timski način učenja in dela.*  
Vodstvo lahko poudarja timski način dela, ne pa tudi učenja in obratno.

Vprašalnik Možine se za ugotavljanje usmerjenosti k učeči se organizaciji uporablja že od leta 2002. Vprašalnik ima odlično zanesljivost, zato ga je v osnovi smiselno ohraniti in ga nekoliko izpopolniti. Naša analiza je namreč pokazala, da so nekatere trditve v vprašalniku sestavljene, s čimer se pri interpretaciji poveča dvom v izraženo oceno. Prav tako interpretacijo otežuje nizanje trditev eno za drugo, štiristopenjska lestvica pa ne omogoča izražanja nevtralnega stališča.

Vprašalnik prav tako ne daje nobenih dodatnih informacij, ki bi lahko pomembno prispevale k interpretaciji zbranih podatkov. Na podlagi navedenega smo skušali vprašalnik premišljeno izboljšati. V tabeli 2 je prikazan predlog vprašalnika, ki smo ga razdelili v tri sklope, odpravili smo dvoumnost nekaterih trditev, dodali stališče »ne morem se opredeliti« in vključili še druge dodatne informacije, ki lahko pomembno prispevajo k interpretaciji rezultatov.

**Tabela 2:** Predlog premišljeno izboljšanega vprašalnika za ugotavljanje usmerjenosti k učeči se organizaciji

Z vprašalnikom ugotavljamo usmerjenost vaše organizacije k učeči se organizaciji. Na spodaj navedene trditve odgovorite tako, da obkrožite številko, ki pri vsaki izmed navedenih trditve izraža vaše stališče, pri čemer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – ne morem se opredeliti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.						
Št.	Trditev	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ne morem se opredeliti	strinjam se	popolnoma se strinjam
<i>Učenje v organizaciji</i>						
1.	Zaposleni vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v organizaciji.	1	2	3	4	5
2.	Znanja, ki so potrebna v organizaciji, so načrtovana.	1	2	3	4	5
3.	Znanja, ki so potrebna v organizaciji, so zapisana.	1	2	3	4	5
4.	Odgovornost za učenje je na ravni posameznika.	1	2	3	4	5
5.	Odgovornost za učenje je na ravni organizacije.	1	2	3	4	5
6.	Zaposleni sodelujejo tudi pri reševanju problemov v organizaciji.	1	2	3	4	5
7.	Zaposleni sodelujejo tudi pri odločanju o pomembnih zadevah v organizaciji.	1	2	3	4	5
8.	Zaposleni so obveščeni o ciljih organizacije.	1	2	3	4	5
9.	Zaposleni so obveščeni o doseženih rezultatih dela.	1	2	3	4	5
10.	Sodelavci aktivno iščejo informacije za izboljšanje dela.	1	2	3	4	5
11.	Pridobljeno znanje sodelavci s pridom uporabljajo pri svojem delu.	1	2	3	4	5
12.	Sodelavci delijo znanje z drugimi v organizaciji.	1	2	3	4	5
13.	Novo znanje prispeva k večji uspešnosti organizacije.	1	2	3	4	5
<i>Podpora vodje</i>						
1.	Zaposleni skupaj z vodjem načrtujejo svoje učenje in razvoj.	1	2	3	4	5
2.	Vodstvo podpira vizijo učeče se organizacije.	1	2	3	4	5
3.	Vodje imajo vlogo mentorja.	1	2	3	4	5
4.	Vodje spodbujajo učenje svojih podrejenih.	1	2	3	4	5
5.	Vodstvo poudarja učenje pri timskem delu.	1	2	3	4	5
6.	Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo, ki spodbuja učenje.	1	2	3	4	5
<i>Podpora organizacije</i>						
1.	Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.	1	2	3	4	5
2.	Organizacija nagraduje vse učne oblike (skupinska, individualna, v dvojicah).	1	2	3	4	5

3.	Organizacija nagrajuje različne vrste učenja (z raziskovanjem, odkrivanjem, igranjem vlog, vpogledom itd.).	1	2	3	4	5
4.	Potrebe po učenju pridobiva organizacija tudi od strank, kupcev, potrošnikov.	1	2	3	4	5
5.	Za iskanje novega znanja daje organizacija ustrezna priznanja.	1	2	3	4	5
6.	Organizacija ima posebne kazalnike, ki merijo uporabo znanja.	1	2	3	4	5
<i>Dodatne informacije</i>						
Obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za vas.						
1.	Spol: a) moški b) ženski					
2.	Delovno mesto: a) vodja b) zaposleni					
3.	Velikost organizacije: a) do 50 zaposlenih b) od 51 do 250 zaposlenih c) več kot 250 zaposlenih					
4.	Okolje organizacije: a) ruralno b) urbano					

Ker nas je zanimala zanesljivost predlaganega vprašalnika, smo ga v izpolnjevanje poslali istim osebam kot prvega in jih prosili za ponovno izpolnitev (spletno anketiranje je potekalo med 24. in 28. marcem 2020 po odprtokodni aplikaciji na domeni [www.1ka.si](http://www.1ka.si)). Odgovore smo prejeli od 44 oseb (kar predstavlja 88 % glede na prvo izpolnjevanje). Koeficient Cronbach  $\alpha$  za celoten vprašalnik znaša 0,914, kar je nekoliko nižja, vendar še vedno odlična zanesljivost.

## 5 Zaključek

Učeca se organizacija v sodobni, hitro spreminjajoči se družbi predstavlja obliko, ki organizacijam omogoča konkurenčnost in s tem preživetje. Organizacije, ki se ne znajo prilagajati spremembam in ne zmorejo zagotoviti visoko motiviranega kadra za pridobivanje novega znanja, bodo slej kot prej propadle. Zato je še toliko bolj pomembno, da imajo na razpolago instrument, s katerim je mogoče ugotoviti prisotnost učeče se organizacije. Le na ta način je mogoče raziskati trenutno stanje ter po uvedbi sprememb čez nekaj časa preveriti, ali je pot, ki si jo je organizacija načrtala, prava in pelje k realizaciji zastavljenega cilja.

Ob množici instrumentov, ki so na razpolago za ugotavljanje usmerjenosti k učeči se organizaciji, je lahko težko izbrati, kateri bi bil najprimernejši. Ena od karakteristik, ki lahko pomaga pri odločitvi, je tudi zanesljivost, ki smo jo v naši raziskavi izbrali za merilo in jo preverili na proučevanem vprašalniku. Povzamemo lahko, da je zanesljivost vprašalnika, ki ga je oblikoval Možina, odlična in v primerjavi z dostopnimi

podatki ostalih vprašalnikov v slovenskem in svetovnem merilu precej višja. Tudi vprašalnik, ki smo ga pripravili kot predlog izboljšane vprašalnika, ima odlično zanesljivost, vendar rahlo nižjo kot prvoten vprašalnik. Naša predpostavka je, da je eden izmed razlogov lahko tudi ta, da so ga izpolnjevale iste osebe, ki so lahko vprašalnik drugič izpolnile z manjšo natančnostjo branja trditev in bolj posplošenim odgovarjanjem. Menimo, da predlog vprašalnika kljub nižji zanesljivosti zaradi izboljšanih trditev, z razdelitvijo vprašanj na posamezne sklope ter dodanimi dodatnimi informacijami daje nekatere druge povratne informacije in s tem odpira tudi nove možnosti raziskovanja.

Ksenija Komidar

### **Orientation towards Learning Organization – Questionnaire Analysis**

*Nowadays, the competition between organizations is increasing. Every organization in the market is struggling to maximize efficiency and break through the competition. However, for their existence in the economic market, organizations must constantly adapt to the requirements of the business environment, which also requires the development of business processes. This can only be done by the people who will lead these processes. To achieve this, continuous education, learning and training of all employees in the organization is required. Taking care of those who work hard and exceed expectations makes the organization competitive, as it shows the strengthening and maintenance of the organization's characteristics, which focuses on employee experience, productivity, and the creation of effective organizations (Petronijević, 2017, p. 52–54). Employee learning, training and refinement is a process by which any organization can achieve adaptation to current market circumstances (Majcen, 2009, p. 216). Businesses that want to succeed need to hire highly skilled people and choose the best strategy to deal with them. Investing in the knowledge and training of human resources is becoming the safest investment from the perspective of individuals, organizations, and companies that provide a competitive edge (Starc, 2019, p. 114). Dimovski et al. (2005, p. 25) understand the learning organization as the most advanced stage in the development of the management perspectives of the modern business environment.*

*The learning organization is able to adapt to sudden changes in the environment. It emerged from the need for continuing education and is based on active learning methods for all employees. It can only be established if its creation is supported by management and if the work in the organization is based on cooperation. Organizations in which the structure is hierarchical and in accordance with bureaucratic rules do not create the basic conditions for developing a learning organization (Ivancko, 2015, p. 289). Hierarchical authority is often unsuitable for change that requires creativity, dialogue, perseverance, and a desire to change, so the challenges of such change encourage the emergence of new perspectives on leadership based on new*

*principles and require a mix of people in different positions that lead in different ways (Dimovski et al., 2005, p. 92).*

*The learning organization fosters communication and collaboration among its members, each involved in identifying and solving problems, enabling it to continuously improve and enhance its capabilities. Its characteristics are equality, accessibility of information, low level of hierarchy, a culture inclined to adaptation and cooperation. Because of this, the organization is able to detect opportunities faster and is able to cope with problems. It puts problem solving first, rather than efficient business (Dimovski et al., 2005, p. 80–81).*

*For an organization to become a learning one, certain conditions must be fulfilled. An adequate learning climate is a prerequisite for learning in an organization. Workers need to make the work interesting because those who love working will achieve better results for the benefit of themselves and everyone in the organization. A good manager is required to monitor (establish good contact and respect) and lead (change the behavior of a leader so that others can understand and follow him/her). The manager must be a leader and advisor at the same time; be independent and flexible in communication with others; be guided by internal orientation, organizational needs and past experience. A learning organization can only be formed over a long period of time. Establishing an environment that encourages learning processes is the first step to building a learning organization. Among the employees, the learning organization must create a climate for continuous learning and progress while appreciating the learning of the individual as well as the organization (Ivanko, 2015, p. 318–319).*

*Creating a learning organization is an integral part of success in the business environment. Business organizations must be fast, agile and responsive. Those organizations that are not successful in coping with change in a rapidly changing environment cannot survive. A learning organization is more equipped to meet this challenge by changing, adapting and learning. The point of creating a learning organization is to acquire new knowledge from the environment and transfer it to the organization. All of this is crucial for improving quality, deepening relationships with business partners, implementing strategies successfully, increasing customer satisfaction, and achieving sustainable development. The concept radically encroaches on organization, leadership and thinking. It is based on a higher organizational culture and communication style. Successful implementation of the learning organization concept requires appropriate knowledge management, organized learning, employee motivation, and processes and systems which must be tailored accordingly. Thus, the integrated concept can in the long run contribute to the success of the organization and the achievement of sustainable development (Kelemina, 2009, p. 15).*

*With the trend of turning organizations into learners, the organizations themselves demonstrated the need for an instrument that could reliably identify their current state in order to drive change, while experts wanted a credible measurement tool to compare organizations and explore the links between organizational learning and business performance. There was a tendency to develop and validate an instrument that would meet these needs. Globally, Watkins and Marsick developed one of the first and most*



widely used questionnaires – Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in 1997 ([http://www.lacrosseart.com/g3records/dloq\\_instructions.html](http://www.lacrosseart.com/g3records/dloq_instructions.html)).

In Slovenia, some instruments for measuring organizational learning have also been developed, among which the most widely used instrument for assessing orientation towards a learning organization is the questionnaire by Možina (2002, p. 41), which is why it was used for the present analysis. The purpose of the research is to analyze the questionnaire on learning organization orientation developed by Možina. The following goals were set:

- To determine the reliability of the learning organization orientation questionnaire;
- To explore the advantages and weaknesses of the learning organization orientation questionnaire;
- To compare the questionnaire with other accessible and comparable questionnaires;
- Based on the results of the research, to prepare an improved proposal for a questionnaire on learning organization orientation.

The Cronbach  $\alpha$  coefficient for the whole questionnaire is 0.958. Since its value is higher than 0.9, it can be concluded that the level of reliability is excellent (Klemenčič Rozman, 2015, p. 39), whereas the reliability of the globally distributed and used DLOQ learning organization instrument is between 0.79 and 0.91.

When examining the existing research in the Cobiss and Google Scholar databases, it was found that the following instruments were used in Slovenia to measure organizational learning: Dimovski (1994), Češnovar (2001), Škerlavaj (2003), Dolgan-Petrič (2004) and Dimovski and Škerlavaj (2005). Based on the available sources, the reliability of the Dimovski instrument ranges from 0.62 to 0.89 (Dimovski, 1994, p. 103). His instrument differs from the one developed by Možina in other characteristics as well: the questionnaire is more extensive; it consists of seven parts, of which four parts are divided into two sets, each one divided into several statements, which are rated on a 5-point scale. At the end of the questionnaire there is also a section containing general information such as the environment (rural, urban), the number of employees, the number of hours and resources per month devoted to education, etc. Možina's questionnaire is shorter and is not divided into individual sections. It contains 20 statements that are rated on a 4-point scale, missing the "I can't define" view. It also does not contain demographics or other information contained in Dimovski's questionnaire. The claims are not divided into individual parts, but are enumerated one after the other. Upon careful analysis, it was found that they can be divided into three parts, namely: analysis of the learning of the organization by the employees; the manager's learning activities within the organization; the organization's learning activities. The statements are short, straightforward and understandable; however, six statements are combined, which may result in the ambiguity of the assessment made.

The Možina questionnaire has been used to determine the orientation of the learning organization since 2002. The questionnaire has excellent reliability, so it is reasonable to keep using it, but based on the results of the present analysis, I have prepared a proposal for a thoughtfully improved questionnaire. As I was interested in

*the reliability of the proposed questionnaire, I sent it to the same persons as the first questionnaire and asked them to fill it in again. The Cronbach  $\alpha$  coefficient for the whole questionnaire is 0.914, which is slightly lower but still has excellent reliability. Despite the lower reliability of the improved claims, I believe that the proposed questionnaire with the division of questions into sections and the additional information added provides other kinds of feedback, thus opening up new research opportunities.*

## LITERATURA

1. Cronbach alfa koeficient. Pridobljeno dne 14. 3. 2020 s svetovnega spleta: <https://www.statistik.si/cronbach-alfa-koeficient/>.
2. Češnovar, T. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija*, 34, št. 7, str. 415–421.
3. Češnovar, T. (2006). Raziskave Na poti k učečemu se podjetju. V: Možina, S. and Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec, str. 213–219.
4. Delić, M. (2005). Značilnost prehoda iz tradicionalne v učečo se organizacijo. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
5. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ). Pridobljeno dne 7. 3. 2020 s svetovnega spleta: [http://www.lacrosseart.com/g3records/dloq\\_instructions.html](http://www.lacrosseart.com/g3records/dloq_instructions.html).
6. Dimovski in sod. (2017). *Advanced Management Leadership Practice*. Ljubljana: Fakulteta za ekonomijo Univerze v Ljubljani.
7. Dimovski, V. (1994). *Organisational learning and competitive advantage. A theoretical and empirical analysis* [online]. Doctoral Dissertation. University of Ljubljana: Faculty of Economics. Pridobljeno dne 17. 3. 2020 s svetovnega spleta: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/dimovski.pdf>.
8. Dimovski, V. and Penger, S. (2004). Učeča se organizacija. Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41, št. 5–6, str. 806–825.
9. Dimovski, V. and Škerlavaj, M. (2005). Performance effects of organisational learning in a transitional economy. *Problems and Perspectives in Management*, 3, št. 4, str. 56–67.
10. Dimovski, V. in sod. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dimovski, V., Penger, S. and Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
12. Dimovski, V., Penger, S. and Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. and Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
14. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. and Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
15. Dolgan - Petrič, M. (2004). Slovenske specialne in visokošolske knjižnice kot učeče se organizacije. V: *Vloga specialnih in visokošolskih knjižnic v procesu evropske integracije – zbornik referatov. Strokovno posvetovanje visokošolskih knjižnic z mednarodno udeležbo*. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, str. 21–31.
16. Ferligoj, A., Leskošek, K. and Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: FDV.
17. Gomezelj Omerzel, D. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
18. Hernandez, M. and Watkins, K. (2003). Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development International*, 6, št. 2, str. 187–196. Pridobljeno dne 7. 3. 2020 s svetovnega spleta: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678860110087923>.
19. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

20. Ivanko, Š. (2015). Teorija organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
21. Junhee, K., Toby, E. and Homer, T. (2015). Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ. *Human Resource Development Review*, 14, št. 1, str. 91–112. Pridobljeno dne 7. 3. 2020 s svetovnega spleta: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484314555402>.
22. Kelemina, D. (2009). Različnost koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji. *Izzivi managementu – spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, 1, št. 2, oktober 2009. Pridobljeno dne 7. 3. 2020 s svetovnega spleta: [http://sapiensis.si/uploads/sapiens/public/\\_custom/IM\\_2009\\_02\\_09.pdf](http://sapiensis.si/uploads/sapiens/public/_custom/IM_2009_02_09.pdf).
23. Klemenčič Rozman, M. M. (2015). Pa ne spet SPSS: gradivo za učenje osnov uporabe SPSS-a (za interno uporabo). Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani. Pridobljeno dne 14. 3. 2020 s svetovnega spleta: [https://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/Zalozba/e-publikacije/uvod-v-spss\\_2015.pdf](https://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/Zalozba/e-publikacije/uvod-v-spss_2015.pdf).
24. Majcen, M. (2009). Management kompetenc. Ljubljana: GV založba.
25. Mihalič, R. (2010). Kako upravljam znanja: 30 minut za vodenje. Škofja Loka: Mihalič in partner.
26. Morgan, G. (2004). Podobe organizacij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V: Možina, S. (ur.). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, str. 12–45.
28. Peršak, M. (2006). Uvajanje modela učečega se podjetja. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec
29. Petronijević, K. (2017). Izobraževanje kot osrednji del oblikovanja organizacij prihodnosti. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 3, št. 12, str. 52–54.
30. Pirc, Š. (2018). Merske karakteristike slovenskega prevoda vprašalnika »The SWAL-QOL. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Pedagoška fakulteta.
31. Sharifirad, M. S. (2011). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A cross-cultural validation in an Iranian context. *International Journal of Manpower*, 32, št. 5-6, str. 661–676. Pridobljeno dne 17. 3. 2020 s svetovnega spleta: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/016/2011/00000032/F0020005/art0001>.
32. Song, J. H., Joo, B. - K. and Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20, št. 1, str. 43–64. Pridobljeno dne 16. 3. 2020 s svetovnega spleta: [https://www.researchgate.net/publication/227609100\\_The\\_Dimensions\\_of\\_Learning\\_Organization\\_Questionnaire\\_DLOQ\\_A\\_validation\\_study\\_in\\_a\\_Korean\\_context](https://www.researchgate.net/publication/227609100_The_Dimensions_of_Learning_Organization_Questionnaire_DLOQ_A_validation_study_in_a_Korean_context).
33. Starc, J. (2019). Temelji menedžmenta. Učbenik. Novo mesto: Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
34. Škerlavaj, M. (2003). Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta. Pridobljeno dne 17. 3. 2020 s svetovnega spleta: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/skerlavaj273.pdf>.
35. Urh, I. (2003). Učeča se organizacija. *Sodobna pedagogika*, 54, št. 1, str. 122–139.