

# Učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu

Dejan Kelemina

Greenwiška cesta 10a, 2000 Maribor, Slovenija, dejankelemina@hotmail.com

Zaradi turbulentnega in nepredvidljivega okolja postaja poslovanje podjetij in drugih organizacij vse bolj zapleteno. Zahteva se fleksibilnost, inovativnost, razvoj in prilagajanje potrošniku, za kar pa so potrebne različne oblike kapitala (ekonomski, intelektualni kapital in po novejših raziskavah celo pozitivni psihološki kapital). Vse oblike so pomembne in omogočajo trajno konkurenčno prednost podjetja oziroma organizacije. Ker je območje obravnave zelo široko, se bomo v prispevku osredotočili na znanje kot intelektualni kapital podjetja, ki predstavlja celotno znanje podjetja in igra pomembno vlogo pri uspešnosti. Številne organizacije se tako v današnjem času pospešeno preoblikujejo v učeče se organizacije oziroma v učeča se podjetja ter se na ta način soočajo z izzivi iz okolja, se nenehno izboljšujejo ter bijejo boj s konkurenti, da bi postali vodilni v panogi. V prispevku smo poudarili pomen in vlogo znanja v današnjih organizacijah skozi koncept učeče se organizacije, ki vzpostavlja nove prijeme v zvezi s kontinuiranim učenjem ter omogoča organizacijam nenehno preoblikovanje in prilagajanje. Na podlagi opravljene raziskave smo ugotovili prisotnost in razširjenost koncepta oziroma njegovih posameznih elementov v slovenskem gospodarstvu ter ugotovili zanimive razlike v značilnostih koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med podjetji v različnem lastništvu. Zraven tega smo s primerjavo rezultatov raziskave iz leta 2003 prikazali stopnjo razvoja koncepta v teh letih. Dejstvo je, da bo le ustvarjanje organizacij, ki se želijo in so se sposobne učiti, prineslo koristi za celotno gospodarstvo ter posledično tudi za družbo v kateri živimo.

**Ključne besede:** znanje, učenje, učeča se organizacija, kvantitativna raziskava, slovensko gospodarstvo.

## 1 Uvod

Od časa nove ekonomije, ki so jo zaznamovala hitro naraščajoča tehnologija, dinamični trgi, vedno zahtevnejši kupci in konkurenca, morajo biti organizacije prihodnosti čim bolj fleksibilne, se sposobne odzivati na zunanje okoljske zahteve in biti učinkovitejše od svojih konkurentov (po Akella, 2007:14). Fleksibilnosti, inovativnosti in razvoja pa ni mogoče dosegati le s tradicionalnim ekonomskim kapitalom (finančni in strukturni kapital), temveč vse bolj v ospredje stopa danes nepogrešljiv intelektualni kapital (človeški kapital, socialni kapital) in po novejših raziskavah celo pozitivni psihološki kapital (več o tem v: Luthans idr., 2004; Luthans in Youssef, 2004). Vse oblike kapitala so pomembne in omogočajo trajno konkurenčno prednost podjetja oziroma organizacije. Ker je območje obravnave zelo široko, se bomo v prispevku osredotočili na znanje kot intelektualni kapital podjetja, ki predstavlja celotno znanje podjetja in igra pomembno vlogo pri uspešnosti.

Sodobne razmere tako zahtevajo od podjetja nenehno učenje. To prihaja še toliko bolj do izraza v današnjem kriznem obdobju, kjer je znanje še toliko bolj pomemben vir trajne konkurenčne prednosti in strateški dejavnik razvoja organizacijskih sposobnosti. Na tej osnovi lahko

trdimo, da je učenje jedro vsake sodobne organizacije in možen pristop za soočanje z izzivi sodobnega okolja.

Učeče se organizacije so združbe, ki se neprestano spreminjajo, širijo učenje, pooblašajo ljudi, uporabljajo tehnologijo za boljše in uspešnejše prilagajanje spremembam v okolju in spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem. Zasnovati in oblikovati učečo se organizacijo (po Dimovski idr., 2005:138), ki se od klasične organizacije razlikuje po sistematičnem ustvarjanju, pridobivanju, interpretaciji ter hitrem in učinkovitem prenosu in zadržanem znanja, je za današnji čas izredno pomembno.

Osnovni problem prispevka predstavlja obravnava pomena in vloge znanja ter koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. V tem okviru želimo proučiti razširjenost učeče se organizacije, značilnosti razvoja koncepta v slovenski poslovni praksi in opredeliti možnosti nadaljnjega razvoja koncepta.

Namen prispevka je v teoretičnem delu opredeliti pomen in vlogo znanja v sodobni organizaciji, predstaviti koncept učeče se organizacije in njegovo razširjenost v Evropi in Sloveniji. V empiričnem delu je naš namen s pomočjo raziskave, ki smo jo maja 2008 opravili med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu, prikazati prisotnost oziroma razširjenost koncepta učeče se organizacije ter ugotoviti morebitne

razlike po posameznih sklopih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij. Dobljene rezultate raziskave bomo primerjali še z rezultati, ki jih je Inštitut učečega se podjetja<sup>1</sup> ob sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije zbral leta 2003. Glede na to, da gre za sorodni raziskavi bomo lahko s primerjavo rezultatov ugotovili napredek oziroma nazadovanje stopnje razvoja koncepta. Ob tem smo opredelili naslednje cilje:

- Ugotoviti razlike/podobnosti v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na velikost (srednje velika vs. velika podjetja).
- Ugotoviti razlike/podobnosti v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na lastništvo (podjetja v zasebnem lastništvu vs. podjetja v državnem lastništvu vs. podjetja z mešano lastnino).
- Ugotoviti trend razvoja koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji (primerjava rezultatov raziskave USP iz leta 2003 in lastne raziskave iz leta 2008).
- Podati predloge za nadaljnje raziskave.
- Na podlagi dobljenih rezultatov podati sklepne ugotovitve.

Prispevek je zasnovan tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalni nivo. Teoretičen del temelji na poglobljenem preučevanju strokovne in znanstvene literature, v empiričnem delu pa smo uporabili makroekonomsko kvantitativno raziskavo, ki smo jo maja 2008 opravili med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu. Na osnovi dobljenih rezultatov bomo podali sklepne ugotovitve o stopnji razširjenosti koncepta učeče se organizacije ter trendih razvoja tega koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu. Statistično pomembne zaključke smo sprejemali na ravni 5 % nivoja tveganja.

## 2 Pomen in vloga znanja v organizacijah

Znanje je zelo pomemben ter obetajoč pojem, ki ga je zelo težko izraziti (Krogh idr., 2000:5). Z intenzivnim zanimanjem za znanje se je pojavilo več različnih teorij, ki razlagajo znanje. Teorije segajo v številne znanstvene discipline in prikazujejo, kako znanje različno razumejo filozofi, psihologi, sociologi, predstavniki kognitivnih ved, ekonomisti ter teoretiki s področja organizacije in managementa (Jaklič idr., 2006:59). Veliko različnih teorij se je

pojavo tudi v slovenskem prostoru. Lipičnik je leta 1996 zapisal, da je znanje del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Lipičnik, 1996:27). Po Pučku je znanje celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili (Pučko, 1998:560). Kovač pojmuje znanje kot celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje (Kovač, 2000:35). Znanje (knowledge) je vedeti, kako ravnati. Izhaja iz razumskega razglabljanja in raziskovanja zasnovanega na premišljenosti, izkušnjah, vednosti in znanosti (Možina idr., 2002:849). Kovačič in Vukšič (2005:91) znanje razlagata kot razumevanje, zavedanje ali poznavanje, pridobljeno z izobraževanjem ali izkušnjami. Omogoča prepoznavanje znanih vzorcev v novih odločitvenih situacijah in s tem omogoča učinkovitejše in hitrejše reševanje težav. Avtorji Dimovski idr. (2007:87) pa so zapisali, da znanje pomeni zaključke, ki jih napravimo iz informacij v povezavi z drugimi informacijami, in ugotovitve primerjamo z že znanimi.

Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za novo znanje, ki je sad tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku - imenujemo ga tiho (implicitno) znanje in tudi osebno znanje. Sicer pa se znanje pojavlja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju in drugod - ponavadi ga imenujemo zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije (Jaklič idr., 2006:5). Na vlogo znanja lahko pogledamo iz dveh vidikov. Prvi išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, drugi pa kaže na pomen znanja in učenja v podjetju.

Ekonomska logika išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, ki je hkrati vzrok in posledica znanja. Uspešen gospodarski razvoj je proces zaporednega in koevolutivnega napredovanja, v katerem so podjetja in njihovo podporno okolje sposobni vstopati v vse bolj sofisticirane oblike mednarodne konkurenčnosti. Na najvišji stopnji razvoja gospodarstva postanejo učenje, znanje in ustvarjalnost oziroma inovativnost najpomembnejši elementi konkurenčnosti (Jaklič idr., 2006:15-16).

Dejstva, da je znanje bogastvo, se zavedajo tudi številna svetovno uspešna podjetja, ki s specifičnimi izobraževalnimi programi načrtno planirajo in usposablajo

<sup>1</sup> Inštitut za razvoj učečega se podjetja (USP) je leta 2000 ustanovilo 18 večjih slovenskih podjetij, ki so v znanju prepoznale vir svoje konkurenčne prednosti, tvorili pa so ga naslednji organi: Svet institucije, Znanstveno programski svet ter letna konferenca. V inštitut je bilo vključenih preko 100 učečih se organizacij, medtem ko je z inštitutom sodelovalo preko 1500 pravnih oseb. Inštitut je predvsem spodbujal prenose dobrih praks med člani, izgrajeval skupno zakladnico znanj, skrbel za prenose določenih informacij in znanj iz tujine ter se z različnimi projekti povezoval z institucijami kot so GZS, fakultete, inštituti, ministrstvo za gospodarstvo. Med pomembnejše projekte se štejejo: model uvajanja koncepta USE-8K, model USP-GZ ter standard USP-10, ki so ga podeljevali na osnovi skrbno sestavljenega anketnega vprašalnika, ki je kazal na prisotnost in razvoj doktrine učeče se organizacije. Omenjen vprašalnik smo uporabili za lastno raziskavo v letu 2008. Enaka metodologija zajemanja podatkov pa nam je omogočila primerjavo dobljenih rezultatov z raziskavo, ki jo je USP opravil leta 2003. Njihov koncept je sicer patentiran, vendar je njegov sistematičen razvoj zamrl, saj je inštitut leta 2006 prenehal z delovanjem.

nove generacije za delo v podjetju (Boisot, 1998:2). Čater navaja kot ključni vir konkurenčne prednosti znanje zaposlenih. Podjetja lahko preživijo le, če imajo več relevantnega znanja kot njihovi konkurenti (Čater, 2001:76). Globalizacija pa je organizacije spodbudila, da razmišljajo, kako spodbuditi prenos znanja in dobrih praks med

posameznimi podjetji oziroma deli podjetij na različnih lokacijah (Jaklič idr., 2006:57).

Od konca 90. let naprej se je močno povečalo število raziskav in člankov na temo znanja in učenja kot načina pridobivanja znanja ali spretnosti. Vse to kaže, da se pomen znanja povečuje in da se vse več organizacij odloča zasledovati koncept učeče se organizacije. V tabeli 1

Tabela 1: Izbor domačih in tujih novejših del o pomenu in vlogi znanja ter učenja v organizacijah

2005	2006	2007	2008	2009
<b>Dimovski, V. in Škerlavaj, M.</b> <i>Performance effects of organizational learning in a transitional economy</i>	<b>Škerlavaj M. in Dimovski, V.</b> <i>Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: the case of Slovenia</i>  <i>Study of the mutual connections among information-communication technologies, organisational learning and business performance</i>	<b>Dular, B.</b> <i>Znanje kot strateški element konkurenčne prednosti : primer Krke</i>	<b>Dimovski, V., Škerlavaj, M., Kimman, M in Hermaus, T.</b> <i>Comparative analysis of the organisational learning process in Slovenia, Croatia, and Malaysia</i>	<b>Dimovski, V in Šerlavaj, M.</b> <i>Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij</i>
<b>Sitar, A.S.</b> <i>Vloga zaupanja pri učenju in prenosu znanja v združbah</i>	<b>Možina S. in Kovač J.</b> (eds.) <i>Menedžment znanja : znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju</i>	<b>Škerlavaj, M. in Dimovski, V.</b> <i>Network perspective of intra-organizational learning</i>	<b>Dimovski, V. in Šerlavaj, M.</b> <i>Organizational learning as the key towards improved organizational performance</i>	<b>Salisbury, M.</b> <i>A Framework for Managing the Life Cycle of Knowledge in Organizations</i>
<b>Gorelick, C.</b> <i>Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner</i>	<b>Renzl, B., Matzler, K., Hinterguber, H.</b> <i>Introduction: Organizational Knowledge, Learning and Capabilities</i>	<b>Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. in Dimovski, V.</b> <i>Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance</i>	<b>Škerlavaj, M., Dimovski, V., Mrvar, A. in Pahor, M.</b> <i>Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments</i>	
<b>Krakel, M.</b> <i>On the Benefits of Withholding Knowledge in Organizations</i>	<b>Gherardi, S in Nicolini, D.</b> <i>Organizational knowledge : #the #texture of workplace learning</i>	<b>Zagoršek, H., Dimovski, V., Škerlavaj, M.</b> <i>Leading learning in organizations : #an #empirical investigation into the relationship between transformational leadership and organizational learning</i>	<b>Rant, Ž.</b> <i>Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije</i>	
	<b>Garcia, B.C.</b> <i>Leading conversations: knowledge, meanings and learning networks in Greater Manchester</i>	<b>Borgatti, S.P. in Carboni, I.</b> <i>On Measuring Individual Knowledge in Organization</i>	<b>Cotič Svetina, A.</b> <i>Collective learning in clusters : theoretical and empirical investigation</i>	
			<b>Salisbury, M.</b> <i>A Framework for collaborative knowledge creation</i>	
			<b>Feather-Gannon, S.R. in McAlincy, P.J.</b> <i>Learning a work: How to support Individual and Organizational Learning</i>	

Vir: Avtor, 2009.

kronološko prikazujemo novejša dela na temo znanja in učenja v organizacijah.

### 3 Razvoj koncepta učeče se organizacije

#### 3.1 Izhodišča za razvoj učeče se organizacije

Današnji managerji morajo vpeljati povsem nove koncepte, če želijo uspešno voditi sodobno, učečo se družbo. Ti koncepti v ospredje vse bolj postavljajo probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala. To pa od managerjev zahteva nove prijeme na področju planiranja, organiziranja in kontroliranja poslovanja in boljši pretok informacij (po Dimovski idr., 2004:2-3). V gospodarstvu, kjer je edina stalnica nestalnost, je edino znanje tisto, kar daje konkurenčno prednost, zato morajo organizacije delovati kot organizacije zgrajene na znanju (Rollinson idr., 1998:57).

V zvezi z znanjem velikokrat govorimo o učečem se podjetju. S tem pojmuemo, da v organizaciji potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja. Še posebej pa je pomembno ugotavljanje pravih potreb po znanju, načinih posredovanja in spremljanju kazalnikov v smeri možnih učinkov (Jaklič idr., 2006:5). Od organizacij se tako vedno bolj zahteva, da postanejo učeči sistemi, če želijo uspeti v dinamični poslovni areni. Sposobnost in razmere v katerih se lahko organizacije učijo in reagirajo hitreje kot njihovi konkurenti, so postale prevladujoč trajnosten vir konkurenčne prednosti. Postati učeča se organizacija pomeni pristop k organizacijskim spremembam, k nenehnemu izboljševanju in k zmogljivostim za spremembe. Organizacije morajo spoznati, da nenehno izboljševanje dejavnosti ustvarja potrebno okolje za doseg organizacijskega učenja (Marah in Rawabdeh, 2006:456).

Poznamo več modelov učeče se organizacije. Na tem mestu velja omeniti Sengejev model in Daftov model ter modela slovenskih avtorjev, kot sta Model Future-O in koncept USP<sup>2</sup>. Vsi omenjeni modeli vsebujejo konkretna orodja in konkretne prakse, ki jih je mogoče implementirati z namenom transformacije v učečo se organizacijo.

#### 3.2 Vloga in pomen učeče se organizacije v sodobnem podjetju

Pojem »učeča se organizacija« se je pojavil sorazmerno pozno, leta 1988. Začetnik je nedvomno Senge, ki vidi učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Opredeljuje jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečuje svoje zmogljivosti, da bi lahko ustvarila tisto, kar resnično želi. Kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, zato avtor meni, da bo stopnja učenja

v organizaciji postala edina sprejemljiva konkurenčna prednost (Senge, 1990:3).

Drugi avtorji različno opredeljujejo pojem učeče se organizacije. Pedler, Boydell in Burgoyne (1989) opredeljujejo, da se kot učeča se organizacija lahko klasificira organizacija, ki lajša učenje vseh njenih članov in se nenehno preoblikuje. Romme in Dillen (1997) opisujeta učečo se organizacijo kot organizacijo, izkušeno pri ustvarjanju, pridobivanju in prenašanju znanja ter prilagajanju njegovega obnašanja, ki odraža njeno znanje (v: Akella, 2007:14). Po mnenju Watkisna in Marsicka (1996) je učeča organizacija tista, ki se kontinuirano uči in preoblikuje samo sebe. Učenje je nenehen, strateško uporabljen proces – integriran z tekočimi vzporedniki z delom (v: Ellinger idr., 2002:7). Obstajajo torej številne različice opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, timov ter organizacije kot celote.

Obstoječa literatura poudarja, da učeča se organizacija pospešuje posamezne učeče sposobnosti in redefinira organizacijsko strukturo, kulturo, mentalne modele in spodbuja vpletenost zaposlenih. Agarwal (2005) navaja, da učeče se organizacije podpirajo kulturo učenja, skupnost učencev in zagotavljajo, da se individualno učenje lahko prenaša in uporablja za oplemenitev organizacije (v: Marah in Rawabdeh, 2006:456). Osnovne karakteristike učeče se organizacije so kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost systemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter kultura in struktura, ki omogočata hitrejše komuniciranje in učenje (po Davis, 1998:12). Tako je učeča se organizacija kot celota učečih se posameznikov dinamičen sistem, ki se v procesu zadovoljevanja zahtev zunanjega in notranjega okolja neprestano uči in s tem opravičuje svoj obstoj ter zagotavlja pogoje za celosten razvoj svojih članov (Colnar, 1999:44). Je tudi tista organizacija, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove in raztegljive načine, vzorce mišljenja in kjer se učijo, kako bi se morali skupaj učiti. Takšna organizacija mora biti sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje ter omogočiti vsakemu svojemu članu udeležbo pri razpoznavanju in reševanju problemov (Dimovski idr., 2002:257).

Sodobne učeče se organizacije morajo oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto prek vseh razpoložljivih oblik avtentičnega vodenja kot najsodobnejše perspektive razvoja sodobne teorije managementa in organizacije, izhajajoče iz šole pozitivnega organizacijskega vedenja. Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja zahteva celovito transformacijo ideologije klasične učeče se organizacije, ki s spoznanjem novih trendov in oblik od človeškega, socialnega in psihološkega kapitala, do pozitivnega organizacijskega vedenja in avtentičnega vodenja, vodi k implementaciji pozitivne organizacijske identitete. Pozitivna organizacijska identiteta predstavlja danes osrednjo

<sup>2</sup> Več o konceptu USP in modelu Future-O v podglavju 4.1

strateško premiso in najvišje razvito obliko sodobne učeče se organizacije (Penger in Dimovski, 2006:427).

## 4 Učeče se organizacije v poslovni praksi Slovenije in ostalih državah EU

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. Predvsem Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter s podporo oblikovanja mreže učečih se mest je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe (Češnovar, 2001:415).

Literatura našteva številne sodobne primere zavestne uporabe koncepta iz prakse učeče se organizacije. Sodobne letalske, avtomobilske, elektronske, kemične in druge industrije si brez tega ni možno niti zamisliti. Tudi slovenske raziskave (Peršak, 2006:171) kažejo, da se vloga znanja v slovenskem gospodarstvu počasi povečuje in pogloblja. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena pridobivanja novega znanja, razvoja znanja ter njegove čim hitreje uporabe v praksi. Po letu 2004 so se učeče se organizacije pojavile tudi na področju šolstva in v drugih negospodarskih subjektih. Toda še vedno je osvajanje koncepta tako v teoriji kot praksi prepočasno in prešibko, na ravni države pa razpršeno in zato brez pomembnejših sinergij.

Na razvoj koncepta učeče se organizacije v podjetjih EU vplivajo različni faktorji. Ti so lahko izraženi tako na pozitiven kot tudi na negativen način. Raziskave kažejo na to, da obstaja velika podobnost med dojemanjem in uvajanjem koncepta učeče se organizacije v podjetja v različnih državah EU. Kaže se spremenjena vloga lastnikov podjetij, ki so pripravljene sprejeti nov koncept učeče se organizacije. Posledica tega je, da so tudi vodilni managerji v podjetjih sprejeli vlogo uvajanja koncepta učeče se organizacije v podjetja. S časom se spreminja tudi vloga zaposlenih, s povečevanjem osebne odgovornosti in vključenosti v proces učenja (po Čehovin, 2006:22). Uspešna evropska podjetja vlagajo v ljudi, ki so ključni za uspeh. Konkurenčna prednost danes so namreč ljudje in vodstvo, ki se tega zaveda in jih zna voditi.

Opravljenе mednarodne raziskave kažejo na razliko v konceptu učeče se organizacije med podjetji v Sloveniji in ostalimi državami EU. Podjetja s sedežem v ostalih državah EU so po pridobljenih podatkih konceptu bližje od podjetij v Sloveniji. Tudi mnogo posamičnih spremenljivk (na primer inovativnost, izobrazbena sestava, trg, razvoj izdelkov, delež stroškov porabljenih za usposabljanje) kaže na to. Nasprotno je pri usposabljanju. Slovenska podjetja smatrajo, po ugotovitvah raziskave, dodatno usposabljanje za veliko bolj pomembno in nanj pošiljajo večji delež zaposlenih kot v ostalih državah EU. Vendar zaradi tega nimajo višje stopnje inovativnosti in produktivnosti. Velika razlika je tudi v formalno izobrazbeni sestavi podjetij iz Slovenije in ostalih držav EU. V ostalih državah

EU je ta na neprimerno višji ravni. Kaže, da v Sloveniji z dodatnim usposabljanjem skušamo nadoknaditi nezadostno formalno izobrazbo zaposlenih, kar pa še ne ustvarja razmer za večjo inovativnost in produktivnost (po Sreš idr., 2002).

Strnemo lahko, da evropska podjetja dosegajo prožnost z inovativnim pristopom k delovanju. Prav tako se podjetja lahko trgu prilagajajo, če se pred zunanjim okoljem ne zapira, če širi svoje okolje in ima iz njega zadostne informacije. Na tem mestu velja (po Finance, 2005) posebej izpostaviti Finsko kot primer najuspešnejše evropske države oziroma na znanju temelječe družbe. Poudarjajo pomen vrednot, kjer v ospredju najdemo skrb za enakost in vključenost ljudi v dogajanje, zaupanje, kooperativnost, ustvarjalnost, pogum za spremembe in vizionarstvo. Po mnenju Peršaka (2006:190) je najpomembnejši cilj in pomemben dejavnik novih pozitivnih sprememb ravno spreminjanje organizacijske kulture podjetja v kulturo znanja. Takšna sprememba pa pomeni »kulturni preobrat«, ki zahteva več let načrtnega in celovitega dela.

### 4.1 Prisotnost koncepta učečega se podjetja v Sloveniji

V Sloveniji je do leta 2006 certifikat učečega se podjetja podeljeval Inštitut za razvoj učečega se podjetja (USP) v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije. Inštitut učečega se podjetja je bil ustanovljen leta 2000 s poslanstvom pospeševanja razvoja organizacijske kulture v gospodarskih družbah z namenom, da bi dosegle večjo gospodarsko uspešnost. Po ustanovitvi so na podlagi anketnih vprašalnikov oziroma raziskave (po Tomažević Vuković, 2003) podeljevali priznanja »Na poti k učečemu se podjetju« ter certifikat učečega se podjetja.

Standard imenovan USP S 10 so oblikovali na desetih načelih listine članov Inštituta USP, po katerih se učeče podjetje loči od klasičnega. Gre za področja, ki so najpomembnejša za uspešnost organizacij (vizija znanja in učenja, vodenje, organizacijska kultura, celovitost sistema, odzivnost na okolje) in ki podrobneje razčlenjujejo proces učenja in gospodarjenja z znanjem (organizacijsko učenje, gospodarjenje z znanjem, ustvarjanje učnih priložnosti za zaposlene, naložbe v znanje, učinkovitost naložb v znanje) (po Turk, 2005). Omenjen inštitut je leta 2006 prenehal s svojim delovanjem, kar vsekakor pomeni 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. Ravno iz tega razloga, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, pa je Dimovski s svojim timom razvil prvi slovenski model udejanjanja učeče se organizacije. Gre za celoviti konceptualni model, ki temelji na sedmih elementih in je poznan pod imenom model FUTURE-O. Od prejšnjih praks in tehnik se zelo razlikuje predvsem zaradi drugačnega, molekularnega pristopa k udejanjanju učeče se organizacije.

Razviti standardi, modeli udejanjanja koncepta učeče se organizacije ter že zaključene raziskave s tega področja kažejo na to, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih že pričeli (po Češnovar, 2001:420). Avtorji Dimovski idr. (2005: 83) so v svojem delu opozorili tudi že na več uspešnih slovenskih učečih se podjetij (Lek, Impol, Zavarovalnica Triglav OE MS, Iskratel, Banka Koper, Poslovna skupina Sava, Adacta, Iskraemeco,...), ki kažejo na to, da se tudi managerji v Sloveniji zavedajo moči učenja ter vpliva znanja in načrtnega razvoja človeških virov na konkurenčnost.

## 5 Metodologija

Maja 2008 smo med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu opravili kvantitativno raziskavo. Osnovo za empirično analizo predstavlja baza podatkov, ki smo jo obdelali s pomočjo statističnega paketa za obdelavo podatkov SPSS 14.0 za Windows. Za preveritev zastavljenih hipotez smo uporabili:

- deskriptivno statistiko, ki je opisna statistika z naborem metod, s katerimi opišemo značilnosti vzorca,
- t-test za neodvisne vzorce, za preverjanje ali se aritmetični sredini dveh skupin med seboj statistično pomembno razlikujeta,
- analizo variance, za preverjanje ali se aritmetične sredine treh (ali več) skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo.

## 6 Raziskava

S pomočjo raziskave, ki smo jo opravili med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji, smo ugotavljali prisotnost oziroma razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu ter razlike po posameznih sklopih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij. Dobljene rezultate raziskave smo primerjali z rezultati, ki jih je Inštitut učečega se podjetja ob sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije zbral leta 2003. Glede na to, da gre za raziskavi z enako podlago (po desetih sklopih standarda USP S 10), smo lahko

ugotovili napredek oziroma nazadovanje stopnje razvoja v teh letih.

### 6.1 Raziskovalne hipoteze

Opisane povezave smo testirali s pomočjo štirih hipotez:

**Hipoteza 1:** Več kot polovica podjetij v slovenskem gospodarstvu ima ali uvaja koncept učeče se organizacije v svoje delovanje.

**Hipoteza 2:** Razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji so statistično značilne.

**Hipoteza 3:** Razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji glede na različno lastništvo so statistično značilne.

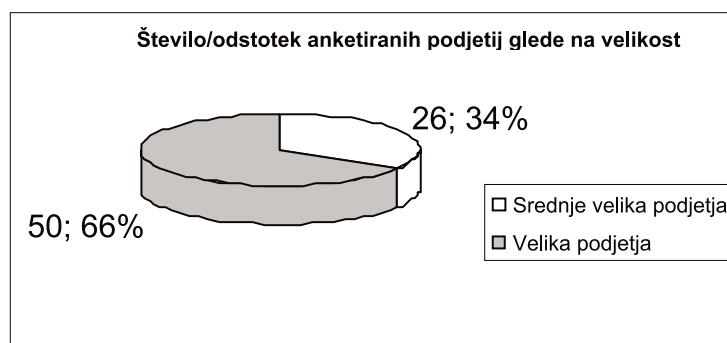
**Hipoteza 4:** Koncept učeče se organizacije se v srednje velikih in velikih podjetjih povečuje oziroma razvija.

S pomočjo prve hipoteze smo ugotavljali prisotnost oziroma razširjenost koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu. Z drugo in tretjo hipotezo smo preverjali ali obstajajo razlike v značilnostih koncepta med podjetji glede na velikost (srednje velika vs. velika) ter med podjetji glede na lastništvo (zasebno lastništvo vs. državno lastništvo vs. mešano lastništvo). Z zadnjo hipotezo pa smo ugotavljali napredek oziroma nazadovanje stopnje razvoja koncepta učeče se organizacije od leta 2003 do leta 2008.

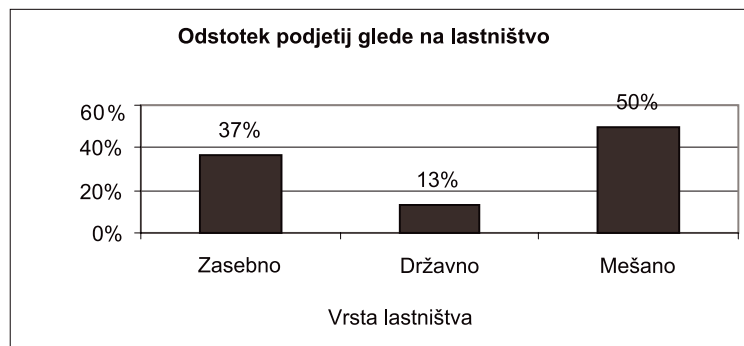
### 6.2 Statistična populacija in vzorec

Statistična populacija raziskave so srednje velika in velika podjetja ne glede na organiziranost (d.d., d.o.o., s.p.,...), lastništvo ter panogo. Za delitev podjetij med srednje velika in velika smo uporabili vse kriterije, kot so število zaposlenih, letni prihodki ter povprečna vrednost aktive, v raziskavo pa smo naključno zajeli le tista srednje velika in velika podjetja, katerih število zaposlenih je bilo leta 2007 večje od 50. Za delitev podjetij med srednje velika in velika smo uporabili javno dostopne baze podatkov kot GVIN, iBON, AJPES.

V vzorec (N=76) smo po metodi naključnega vzorčenja zajeli 26 srednje velikih podjetij (34 %) in 50 velikih



Slika 1: Število/odstotek anketiranih podjetij v letu 2008 glede na velikost



Slika 2: Odstotek podjetij v letu 2008 glede na lastništvo

podjetij (66 %) glede na kriterije za razvrstitev podjetij po velikosti ter glede na število zaposlenih, ki je bilo v letu 2007 večje od 50 (slika 1).

Iz slike 2 je razvidno, da je največ anketiranih podjetij z mešano lastnino (50 %), temu sledijo podjetja z zasebno lastnino (37 %), najmanj pa je podjetij v državni lasti (13 %).

### 6.3 Metoda zbiranja podatkov

Pri zbiranju podatkov smo se odločili za metodo pisnega anketiranja. Glede na dolžino vprašalnika in želeno čim hitrejšo odzivnost smo se odločili za elektronsko anketiranje. Vprašalnik smo preko elektronske pošte poslali 500 podjetjem oziroma njihovim direktorjem. Pošiljanje vprašalnikov ter zbiranje podatkov je potekalo v mesecu maju 2008, trajalo je 3 tedne, priprava podatkovne baze pa še dodaten dan. Izmed vseh poslanih vprašalnikov smo prejeli 84 odgovorov. Od tega 76 veljavnih, ostali pa so bili neveljavni ali v raziskavi niso želeli sodelovati. Če upoštevamo vrnjene vprašalnike in vse, ki niso želeli sodelovati v naši raziskavi oziroma so vrnil neveljaven vprašalnik, je bila stopnja odzivnosti 16,8 %. Če pa upoštevamo samo veljavne in kasneje tudi uporabljene vprašalnike pa je stopnja odzivnosti 15,2 %.

Vprašalnik, ki so ga za svoje raziskave »Na poti k učečemu se podjetju« od leta 2000 uporabljali na Inštitutu učečega se podjetja, se navezuje na standard USP S-10 (vprašalnik in rezultate raziskave za leto 2003 smo povzeli po Črnelič, 2004). Vprašanja so razdeljena po desetih sklopih, ki morajo biti izpolnjeni, da podjetje pridobi naziv učeče se podjetje. Ti sklopi so: *strateški vidik*,

*vloga managementa, organizacijska kultura, gospodarjenje z znanjem, organizacija učenja, vloga posameznika, motiviranje, procesi in sistemi ter merjenje rezultatov in vplivi uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja.* Za tovrsten način zajema podatkov smo se odločili, saj nam standard omogoča izmero celovitega obvladovanja koncepta USP.

### 6.4 Omejitve raziskave

Pri raziskavi smo se omejili:

- Na znanje kot intelektualni kapital podjetja.
- Raziskavo smo opravili na geografskem področju Slovenije.
- Podatke za raziskavo smo pridobili od srednje velikih in velikih podjetij (d.d., d.o.o., s.p.) z več kot 50 zaposlenimi.
- Rezultati in ugotovitve prispevka temeljijo na spoznanjih pridobljenih v anketni skupini podjetij. Na njihovi osnovi smo sklepali na splošne trende v slovenskem gospodarstvu.

## 7 Rezultati

V nadaljevanju prikazujemo rezultate raziskave v treh raziskovalnih sklopih - v zvezi s prisotnostjo koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu, sledi predstavitev ugotovljenih razlik v značilnostih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij, poglavje pa zaključujemo s primerjavo rezultatov raziska-

Tabela 2: Število tradicionalnih in učečih se srednje velikih in velikih podjetij v letu 2008

		Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Podjetje	tradicionalno	22	28,9	28,9	28,9
	učeče	54	71,1	71,1	71,1
	Skupaj	76	100,0	100,0	100,0



ve iz leta 2008, z rezultati raziskave Inštituta učečega se podjetja iz leta 2003.

## 7.1 Prisotnost koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu

S pomočjo deskriptivne statistike (*tabela 2*) smo ugotovili, da so srednje velika in velika podjetja v Sloveniji naklonjena k učenju oziroma, da je večina v raziskavi sodelujočih podjetij že učečih ali na poti k učečemu se podjetju (71,1 %).

Ugotovili smo, da je med tradicionalnimi podjetji nekoliko več velikih podjetij, kar je lahko tudi posledica tega, da so velika podjetja močnejše zastopana v vzorcu naše raziskave. Dobljene rezultate smatramo kot spodbudne za slovensko gospodarstvo. Dejstvo je, da se družba nahaja na robu novega obdobja, v katerem se izgublja stari načini opravljanja stvari. Vzgajanje raziskovalnega mišljenja in izobraževanja postaja bistvenega pomena. Z izzivi iz okolja se lahko današnja podjetja merijo le tako, da sprejemajo učenje in se nenehno prilagajajo.

## 7.2 Razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na velikost in glede na lastništvo

Statistično značilne razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na velikost (srednje velika vs. velika podjetja) in glede na lastništvo podjetij (podjetja z zasebno lastnino vs. podjetja z državno lastnino vs. podjetja z mešano lastnino) smo ugotavljali po posameznih sklopih koncepta učeče se organizacije.

S 5 % tveganjem lahko posplošimo na celotno populacijo, da v velikih podjetjih zaposleni s predpostavljenimi v večji meri načrtujejo svoje učenje kot to velja za srednje velika podjetja  $t(38,343) = -2.240, p = .031$ . *Tabela 3*. Sklepamo, da se je razlika pojavila predvsem zaradi organiziranosti. Velika podjetja imajo navadno več zaposlenih in več oddelkov kot srednje velika podjetja in zaradi tega je potrebno zaposlene v večji meri koordinirati, jih nadzirati in z njimi tudi podrobneje načrtovati učenje oziroma izobraževanje.

Prav tako lahko s 5 % tveganjem posplošimo na celotno populacijo, da v srednje velikih podjetjih v slovenskem gospodarstvu bolj sistematično spremljajo in

*Tabela 3: Statistično značilne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji v letu 2008 – sklop: vloga posameznika*

		Levenov test enakosti varianc		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Odgovornost za lastni razvoj in učenje je na ravni posameznika.	Sprejete enake variance	1,770	,187	,634	74	,528
	Ne sprejete enake variance			,649	54,210	,519
V reševanje problemov in sprejemanje odločitev se vključuje širši krog zaposlenih.	Sprejete enake variance	1,328	,253	-,587	74	,559
	Ne sprejete enake variance			-,562	45,086	,577
Zaposleni skupaj s predpostavljenimi načrtujejo svoje učenje.	Sprejete enake variance	19,854	,000	-2,494	74	,015
	Ne sprejete enake variance			-2,240	38,343	,031

*Tabela 4: Statistično značilne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji v letu 2008 – sklop: merjenje rezultatov*

		Levenov test enakosti varianc		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Sistematično ugotavljamo kakovost izobraževanja.	Sprejete enake variance	,906	,344	-,467	74	,642
	Ne sprejete enake variance			-,467	50,832	,642
Sistematično spremljamo in merimo učinke naložb v znanje.	Sprejete enake variance	10,978	,001	2,216	74	,030
	Ne sprejete enake variance			2,083	42,995	,043
Sistematično spremljamo in merimo zadovoljstvo zaposlenih.	Sprejete enake variance	,518	,474	-,381	74	,704
	Ne sprejete enake variance			-,376	49,166	,708



merijo učinke naložb v znanje kot to počnejo v velikih podjetjih  $t(42,995) = 2,083, p = .043$ . *Tabela 4*. Ta podatek nas navaja k spoznanju, da srednje velika podjetja v večji meri izobražujejo svoje zaposlene oziroma vlagajo v njihovo znanje ter posledično tudi v večji meri in bolj sistematično kot velika podjetja spremljajo in merijo njihove učinke. Ob tem se kaže, da velika podjetja bolj sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja ter spremljajo in merijo zadovoljstvo zaposlenih vendar tega nismo uspeli statistično dokazati.

Pri ugotavljanju razlik med tremi skupinami podjetij glede na lastništvo pa se statistično značilne razlike pokažejo pri kar dveh zastavljenih vprašanjih iz istega sklopa (*tabela 5*). Trditev, ali v podjetju sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja so v največji meri potrdili v skupini podjetij v zasebni lasti, občutno manj pa sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja v podjetjih z mešanim lastništvom in še manj v podjetjih v državni lasti  $F(2, 73) = 3,175, p = .048$ . Poleg tega se pri drugem vprašanju glede sistematičnega spremljanja in merjenja učinkov naložb v znanje prav tako pokažejo najvišji rezultati pri podjetjih v zasebni lasti, nekoliko manj spremljajo učinke v podjetjih pod državnim lastništvom in skoraj ne spremljajo učinkov v podjetjih z mešano lastnino  $F(2, 73) = 3,124, p = .050$ . Rezultat nakazuje na velik pomen merjenja znanja v podjetjih.

Primerjava podjetij z vidika različnega lastništva je prav tako pokazala (*tabela 6*), da je v podjetjih z mešanim lastništvom vodja oddelka za ravnanje s človeškimi viri tudi največkrat član ožjega kolegija direktorja. Temu sledijo v podjetjih v zasebnem lastništvu in v najmanjši meri

podjetja v državni lasti  $F(2, 73) = 7,880, p = .001$ . Ob tem rezultatu lahko predpostavljamo, da v državnih podjetjih v ožjem kolegiju direktorja enostavno ni več prostora za vodjo oddelka za ravnanje s človeškimi viri.

Podrobnejša raziskava gospodarjenja z znanjem v podjetjih pa je pokazala (*tabela 7*), da imajo podjetja v zasebni lasti v največji meri shranjena svoja ključna znanja v ustrezni bazi znanj. Nekoliko manj ključnih znanj je v ustrezni bazi shranjenih v podjetjih, ki so v državni lasti in najmanj oziroma skoraj, da nimajo ključnih znanj shranjenih v ustrezni bazi znanja smo ugotovili za podjetja z mešano lastnino  $F(2, 73) = 4,151, p = .020$ .

V sklopih o strateškem vidiku, organizacijski kulturi, organizaciji učenja, motiviranju ter procesih in sistemih pa nismo ugotovili nobenih statistično značilnih razlik med podjetji glede na velikost in glede na lastništvo. Prav tako nismo uspeli potrditi razlik glede vplivov uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja. Na ta sklop je tudi odgovorilo najmanj v raziskavi sodelujočih podjetij. Sklepamo da zato, saj se nekatera podjetja še niso srečala s konceptom USP oziroma so določene elemente učeče se organizacije v svoje poslovanje vnašala nezavedno.

### 7.3 Primerjava rezultatov raziskave iz leta 2008 z rezultati raziskave Inštituta USP iz leta 2003

Pri primerjavi dobljenih rezultatov z raziskavo iz leta 2003, ki jo je opravil Inštitut za razvoj učečega se podjet-

*Tabela 5: Statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu v letu 2008 – sklop: merjenje rezultatov*

TEST HOMOGENOSTI VARIANC	Levenova statistika	Sig.	ANOVA	df	F	Sig.
Sistematično ugotavljamo kakovost izobraževanja.	,409	,666	Med skupinami V skupinah	2 73	3,175	,048
Sistematično spremljamo in merimo učinke naložb v znanje.	8,764	,000	Med skupinami V skupinah	2 73	3,124	,050
Sistematično spremljamo in merimo zadovoljstvo zaposlenih.	6,016	,004	Med skupinami V skupinah	2 73	1,527	,224

*Tabela 6: Statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu v letu 2008 – sklop: vloga managementa*

TEST HOMOGENOSTI VARIANC	Levenova statistika	Sig.	ANOVA	df	F	Sig.
Odgovornost posloводства za uvajanje USP je zapisana.	,055	,946	Med skupinami V skupinah	2 73	,012	,988
Vodje so usposobljeni za uvajanje USP.	,651	,525	Med skupinami V skupinah	2 73	,162	,851
Vodje so vzorniki, spodbujevalci učenja in ustvarjalnosti ter trenerji in zaščitniki.	3,610	,032	Med skupinami V skupinah	2 73	,872	,423
Za učinkovitejši razvoj zaposlenih in prenos znanja v podjetju imamo usposobljene interne trenerje.	1,010	,369	Med skupinami V skupinah	2 73	,264	,768
Vodja oddelka za ravnanje s člov. viri je član ožjega kolegija direktorja.	39,800	,000	Med skupinami	2	7,880	,001

Tabela 7: Statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu v letu 2008 – sklop: gospodarjenje z znanjem

TEST HOMOGENOSTI VARIANC	Levenova statistika	Sig.	ANOVA	df	F	Sig.
Podjetje ima pisno opredeljena ključna znanja, ki so potrebna za doseg strateških ciljev.	,232	,794	Med skupinami V skupinah	2 73	,913	,406
Podjetje ima ključna znanja shranjena v ustreznih bazi znanj.	,301	,741	Med skupinami V skupinah	2 73	4,151	,020
Podjetje ima za ključna področja formalno imenovane skrbnike znanja, ki spremljajo, zbirajo, organizirajo in distribuirajo znanja.	4,066	,021	Med skupinami V skupinah	2 73	1,129	,329
Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen.	,107	,899	Med skupinami V skupinah	2 73	,027	,973
Kupci podjetja se vključujejo v razvojne projekte podjetja.	,446	,642	Med skupinami V skupinah	2 73	,164	,849

ja v sodelovanju z GZS, smo ugotovili, da je izmed vseh 38-ih zastavljenih vprašanj novejša raziskava pokazala višje rezultate (odstotke) pri kar 24-ih vprašanjih. Zanimivo je, da smo dobili višje odstotke pri vseh zastavljenih vprašanjih v sklopu o organizacijski kulturi ter vlogi posameznika. Organizacijska kultura v zadnjem času vse bolj pridobiva na svojem pomenu in vse več podjetij je pričelo izgrajevati oziroma dopolnjevati svojo lastno kulturo, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Podobno je tudi z vlogo posameznika, saj se sodobna podjetja zavedajo, da zaposleni niso le strošek temveč, da za podjetje pomenijo možnost obstoja, razvoja, novih inovacij in posledično doseganje konkurenčnih prednosti ter dolgoročne učinkovitosti.

Prav tako smo v primerjavi z raziskavo iz leta 2003 dobili višje odstotke pri kar štirih od petih vprašanj v sklopu, ki govori o gospodarjenju z znanjem. Menimo, da je to posledica večjega zavedanja podjetnikov o pomenu znanja v današnjem turbulentnem obdobju ter vlogi, ki jo ima intelektualni kapital v uspešnih podjetjih. Organizacije so spoznale, da je največ vredno znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja.

Višje odstotke smo dobili tudi pri treh od štirih vprašanj v sklopu procesi in sistemi. Tudi to področje se s časom spreminja in postaja vse bolj plosko ter urejeno tako, da se lahko informacije nemoteno prenašajo po podjetju oziroma organizaciji, da ne prihaja do nepotrebnih popačenj le-teh in da so pravočasno ter ustrezno informirani tako uprava podjetja kot tudi vsi zaposleni.

Na tem mestu velja omeniti še sklop merjenje rezultatov in vplivi uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja. V primerjavi z rezultati raziskave iz leta 2003, smo v letu 2008 ugotovili, da podjetja v večji meri skrbijo za interno izobraževanje, da vlagajo v znanje svojih zaposlenih in kar je najbolj pomembno, da se v podjetjih kaže vedno večji vpliv koncepta oziroma njegovih posameznih elementov na poslovno uspešnost.

Vplivi uvajanja koncepta na poslovno uspešnost so bili nadpovprečno izraženi v obeh primerjanih raziskavah. V letu 2003 je namreč 71 % anketiranih podjetij potrdilo pozitivne učinke, v raziskavi iz leta 2008 pa nekaj manj kot 74 %. Kateri so najpogostejši pozitivni učinki nismo posebej ugotavljali, vendar lahko na tem mestu potrdimo, da je uvajanje koncepta učečega se podjetja v pozitivnem

sorazmerju s poslovno uspešnostjo podjetij in da je s tem dosežen poglobitveni cilj njegovega uvajanja.

## 8 Razprava ter priporočila za prakso in nadaljnje raziskave

Opravljen raziskava v letu 2008 je pokazala zanimive ugotovitve v povezavi s prisotnostjo koncepta v slovenskem gospodarstvu, razlike v značilnostih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij ter določene izboljšave v primerjavi z rezultati raziskave, ki jo je Inštitut USP opravil leta 2003.

Ugotovili smo, da je več kot 70 % v raziskavi sodelujočih srednje velikih in velikih podjetij že učečih ali na poti k učečemu se podjetju. Na osnovi rezultata lahko potrdimo prvo hipotezo, da več kot polovica podjetij v slovenskem gospodarstvu ima ali uvaja koncept učeče se organizacije v svoje delovanje. Ostala pomembnejša spoznanja glede prisotnosti koncepta v slovenskem gospodarstvu so še:

- Podjetja v Sloveniji se zavedajo pomena učenja in številne elemente ter značilnosti koncepta učeče se organizacije uvajajo in uporabljajo v svojem vsakodnevnom poslovanju. To potrjujejo tudi druge opravljene raziskave iz tega področja (Možina in, Kovač, 2006; Dimovski idr., 2005; 2009), ki kažejo na to, da so se v slovenskih podjetjih že pričeli procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije, kar se odraža na strateški ravni v opredelitvi koncepta učeče se organizacije v strategijah podjetij, velikem deležu že pridobljenih certifikatov kakovosti, v podpori managementa konceptu učeče se organizacije, relativno visokem deležu učenja v podjetjih in v izmenjavi informacij v notranjem okolju podjetja. Ker pa je oblikovanje učečih se organizacij zelo zahteven in dolgotrajen proces, je napredek zelo počasen. Prav tako je potrebno izpostaviti, da po ukinitvi Inštituta USP, v Sloveniji ne obstaja inštitucija, ki bi podeljevala certifikat za učečo se organizacijo. Vendar organizacije kljub temu vsaka na svoj način zasledujejo posamezne elemente koncepta učeče se organizacije, ki pa so večkrat nepovezani, slabše prepoznavni, kratkoročno usmerjeni in pogosto brez razvojne naravnosti. Zato bi toliko bolj veljalo oživiti delovanje Inštituta za razvoj učečega

se podjetja in podpreti ostale raziskovalce učeče se organizacije. Z njihovo in morebiti z vladno pomočjo bi bilo potrebno podjetja v Sloveniji intenzivneje vzpodbujati in jim pomagati pri implementaciji koncepta. Večji lasten uspeh podjetja namreč posledično ugodno vpliva tudi na konkurenčnost celotnega slovenskega gospodarstva.

- Prav tako se podjetja zavedajo, da sta znanje in učenje v času krize tisto, kar omogoča njihovo preživetje ter dolgoročni obstoj. Kriza je lahko priložnost za inovativna podjetja, drzne ideje in tiste, ki so se nastalim razmeram na trgu sposobni prilagoditi.
- Glede na rezultate lahko sklenemo, da v raziskavi sodelujoča podjetja vsekakor želijo postati oziroma ohraniti status tako imenovane učeče organizacije.
- Spodbudno je, da se podjetja zavedajo, da je največ vredno znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja. Stari načini opravljanja stvari tako vse bolj izginjajo in vse bolj se spreminja način dela. Pri tem pa je učenje ključ do uspeha vsakega posameznika, organizacij in nenazadnje tudi celotne družbe.

Značilnosti koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji:

- Uspešna podjetja se vedno bolj zavedajo pomena in vloge svojih zaposlenih, ki so nosilci znanja in za njih ne predstavljajo zgolj strošek, temveč naložbo, ki bo podjetju na dolgi rok prinesla večjo učinkovitost. Rezultati opravljene raziskave kažejo, da svoje učenje s predpostavljanimi v večji meri načrtujejo vodilni v velikih podjetjih. Sklepamo lahko, da se ta razlika pojavi predvsem zaradi organiziranosti. Vemo namreč, da imajo velika podjetja navadno več zaposlenih in več oddelkov kot srednje velika podjetja in zaradi tega je potrebno zaposlene v večji meri koordinirati, jih nadzirati in z njimi nenazadnje tudi podrobneje načrtovati učenje oziroma izobraževanje.
- Srednje velika podjetja v večji meri izobražujejo svoje zaposlene oziroma vlagajo v njihovo znanje ter posledično tudi v večji meri in bolj sistematično kot velika podjetja spremljajo in merijo njihove učinke. Merjenje rezultatov izobraževanja oziroma drugih naložb v znanje je prav tako v podjetjih velikega pomena. Le s pomočjo spremljanja in merjenja lahko ugotovijo ali so pri tem uspešni ali ne.

Med srednje velikimi in velikimi podjetji smo torej uspeli dokazati statistično značilne razlike le pri vprašanju iz sklopa vloga posameznika, kjer so boljše rezultate zabeležila velika podjetja ter pri vprašanju iz sklopa o merjenju rezultatov, kjer so boljše rezultate zabeležila srednje velika podjetja. S tem lahko drugo hipotezo zavrnilo in sklenemo, da razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne. Značilnosti koncepta so med podjetji glede na velikost (srednje velika vs. velika) večinoma podobne. Gre za podjetja z večjim številom zaposlenih, ki so si po organizaciji podobna in sorodna v

ukrepih oblikovanja ali delovanja v skladu s konceptom učeče se organizacije.

Značilnost koncepta učeče se organizacije v zasebnih podjetjih, državnih podjetjih in podjetjih z mešano lastnino:

- Podjetja v zasebni lasti in z mešano lastnino se nekoliko bolj zavedajo pomembnosti in odgovornosti funkcije vodje oddelka s človeškimi viri kot v državnih podjetjih. Predpostavljamo, da v državnih podjetjih ni prostora za vodjo oddelka za ravnanje s človeškimi viri v ožjem kolegiju direktorja.
- Ključnega pomena je, da je znanje v podjetju ustrezno shranjeno, vendar se podjetja v različnem lastništvu tega še vedno premalo zavedajo.
- Že večkrat smo poudarili pomen merjenja znanja v podjetju. Sklenemo lahko, da se zasebniki v večji meri posvečajo izobraževanju svojih zaposlenih, temu namenjajo več sredstev, spremljajo kasnejše učinke in jih po potrebi tudi korigirajo.
- Z vidika vseh prejetih odgovorov imajo v povprečju najboljše rezultate podjetja v zasebni lasti, tem pa s podobnimi medsebojnimi rezultati sledijo podjetja v državni lasti in podjetja z mešano lastnino. Ti rezultati so bili pričakovani saj menimo, da se v podjetjih, ki so v zasebni lasti, lastniki še bolj zavedajo nevarnosti današnjega časa, nepredvidljivega okolja in močne konkurence. Iz tega razloga vedno bolj vlagajo v znanje in človeški kapital ne razumejo le kot strošek, temveč kot pomemben člen, ki dolgoročno prispeva k učinkovitosti podjetja. Prav tako ostaja dejstvo, da v večini primerov država ne more in ne zna biti dober lastnik.

Med podjetji v različnem lastništvu smo potrdili veliko več statistično značilnih razlik v značilnostih koncepta učeče se organizacije, kot med podjetji glede na velikost (srednje velika vs. velika podjetja). Iz tega razloga lahko delno potrdimo tretjo raziskovalno hipotezo in predpostavimo, da po posameznih sklopih koncepta učeče se organizacije obstajajo statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu.

Na osnovi primerjave naše raziskave, ki smo jo opravili v letu 2008 z raziskavo, ki jo je opravil Inštitut USP leta 2003, pa lahko v celoti potrdimo zadnjo raziskovalno hipotezo, da se koncept učeče se organizacije v srednje velikih in velikih podjetjih povečuje oziroma razvija. Ob tem smo ugotovili:

- Slovenska podjetja so v preteklosti razvijala le posamezne dejavnike učečega se podjetja, ne pa vseh in ne dovolj sistematično. Z novimi izzivi sodobnega časa pa je to postalo nujno za preživetje in uspeh. Zatevajo se mednarodno uveljavljeni strokovnjaki in sodobni management podjetniških znanj in izkušenj. In ravno celovito ustvarjanje učeče se organizacije bo pripomoglo družbam biti bolj učinkovite za prihajajoče izzive.
- Dejstva, da je znanje bogastvo, so se pričela zavedati številna podjetja, ki posamezne elemente učeče se organizacije uvajajo v svoje poslovanje. Na ta način načrtno planirajo in usposablajo nove generacije za

delo v podjetju v duhu spodbujanja prilagodljivosti in timskega dela.

V opravljeni raziskavi smo se omejili na srednje velika in velika podjetja. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno raziskavo opraviti tudi z vidika mikro, malih in srednje velikih podjetij, za katere velja še posebna specifičnost delovanja oz. poslovanja. Prav tako se moramo zavedati, da smo se v empirični raziskavi omejili izključno na podjetja, medtem, ko pa se koncept učeče se organizacije zelo uspešno uvaja tudi v številne organizacije. Tipičen primer je primer bolnišnic – kliničnih centrov ter javnih šol v državah evropske skupnosti, ki ima cilj dvigniti raven znanja. Potrebno je pospeševati sodelovanje med akademskim svetom in gospodarstvom ter doseči, da se podjetja ne bi bala izkoristiti tudi tujega znanja. Oprijemljiv kazalec uporabe znanja je rast dodane vrednosti, ki je v Sloveniji še vedno prenizka.

Znanje in izobraževanje pa samo po sebi ne prinaša zelenih učinkov, če ni sestavni del strategije podjetja. Zato bi veljalo podrobneje pogledati tudi na organiziranost učeče se organizacije in na druge organizacije 21. stoletja, to je od učeče se organizacije, preko inteligentne in vitke organizacije, pa vse do novodobnih virtualnih organizacij. Vodstvo podjetja pa se mora zavedati, da je pri implementaciji koncepta učeče se organizacije potrebno spremeniti ne le strukturo organizacije in strategije podjetja, temveč tudi naloge, sisteme in organizacijsko kulturo. Zahteva se celosten pristop, od drugih članov pa vzajemno in sočasno sodelovanje v vseh procesih, dokler se celotna organizacija ne spremeni v smer neprestanega učenja.

Za še večjo razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji bo potrebno seznaniti podjetja s posameznimi elementi koncepta učeče se organizacije ter vplivi na poslovno uspešnost. Kot je v svojem delu zapisal Češnovar (2001:420) lahko k večji uveljavitvi pripomorejo procesi izobraževanja, promocija uspešnih učečih se podjetij, mednarodno povezovanje s sorodnimi tujimi institucijami, svetovanje podjetjem pri uvajanju koncepta in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v podjetjih, saj imajo le-te poleg raziskovalne tudi svetovalno vlogo; pomagajo spreminjati podjetja in večati njihovo uspešnost.

## 9 Sklep

S prispevkom smo želeli prikazati pomen in vlogo znanja ter koncepta učeče se organizacije v slovenskem prostoru. V središču naše obravnave je ves čas vloga znanja in koncept učeče se organizacije. S pomočjo raziskave smo tako ugotavljali razširjenost omenjenega koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji v Sloveniji, razlike v značilnostih koncepta med podjetji po velikosti ter glede na lastništvo in stopnjo razvoja koncepta v slovenski poslovni praksi.

Gradnja učeče se organizacije je integralen sestavni del uspeha v poslovnem okolju. Poslovanje podjetij mora biti hitro, gibčno in odzivno. Vendar nekatere organizacije še niso sprejele tega dejstva. Tiste organizacije, ki se ne

bodo soočile s spremembami, v hitro spreminjajočem se okolju, ne bodo preživele. Ustvarjanje učeče se organizacije namreč pripomore družbam biti bolj učinkovite za ta izziv, to pomeni, da se spreminjajo, prilagajajo in učijo.

Bistvo ustvarjanja učeče se organizacije je v pridobivanju novega znanja iz zunanjega okolja in prenašanje le tega v organizacijo, da se shrani in da se naredijo spremembe. Vse navedeno je ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti. Koncept korenito posega v organizacijo, način vodenja in razmišljanja. Temelji na višji organizacijski kulturi in načinu komuniciranja. Uspešno se ga lahko implementira v vsa podjetja (ne glede na velikost in ne glede na lastništvo) in skozi pospešeno sodelovanje, reševanje problemov, iskanje novih idej dejansko vodi k uspešnosti poslovanja.

## 10 Literatura

- Akella, D. (2007). Learning Organizations: Managerial Control Systems?, *Global Business Review* 8(13): 13-28.
- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets*, Oxford University Press, Oxford.
- Colnar, T. (1999). *Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja, *IB revija* 35(1): 76-85.
- Čehovin, M. (2006). *Oblikovanje poslovne strategije podjetja na podlagi modela future-O. Primer Avtotehna oprema*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Černelič, M. (2004). *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Češnovar, T. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji, *Organizacija* 34(7): 415-421.
- Davis, M. C. (1998). Knowledge Management: Information Strategy, *The Executive's Journal* 15(1): 11-22.
- Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, Planet GV, Ljubljana.
- Dimovski, V., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetja znanja*, GV založba, Ljubljana.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2004). *Udejanjanje učeče se organizacije v javni upravi. Slovenska uprava po vstopu v EU (elektronski vir)*. XI. Dnevi slovenske uprave, Portorož. Uredil: Pečar, Z. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Dimovski, V., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Ellinger, A., Ellinger, A. E., Yang, B. in Howton, S. W. (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment, *Human Resource Development Quarterly* 13(1): 5-21.
- Finance. (2005). *Finance. Pot v družbo znanja na primeru Finske*. Inštitut USP. Telegraf. Dosegljivo na: <http://www.finance.si/121652> (25.2.2008).

- Jaklič, M. idr. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, Založba Pivec, Maribor.
- Kovač, B. (2000). *Kakovost slovenskih managerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva*. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Kovačič, A. in Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, GV založba, Ljubljana.
- Krogh, Von G., Ichijo, K in Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Luthans, F., Luthans, K.W. in Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*. 47(1): 45-50.
- Luthans, F. in Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and New Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*. 33(2): 143-160.
- Marah, F., Khadra, A. in Rawabdeh, I. A. (2006). *Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies*, dosegljivo na: <http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm> (15.3.2008).
- Možina, S. in Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja*, Založba Pivec, Maribor.
- Možina, S. idr. (2002). *Managemet: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica.
- Penger, S. in Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, *Teorija in praksa*, 43(3/4): 427-445.
- Peršak, M. (2006). *Uvajanje modela učečega se podjetja*. V: Menedžment znanja. Eds.: Možina, S., Kovač, J. Maribor: Založba Pivec.
- Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo, *Organizacija* 31(10): 557-565.
- Rollinson, D., Edwards, D. in Broadfield, A. (1998). *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*, Addison-Wesley, Harlow.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Srešč, C., Svetec, M. in Vuković Tomažević, V. (2002). *Učeča se podjetja bolj produktivna in dobičkonosna*, dosegljivo na: <http://www.finance.si/25404> (25.2.2008).
- Tomažević Vuković, V. (2003). *Finance. Podelili priznanja Na poti k učečemu se podjetju*, dosegljivo na: [http://www.finance.si/47536/Podelili\\_priznanja\\_Na\\_poti\\_k\\_u%20E8e%20E8emu\\_se\\_podjetju](http://www.finance.si/47536/Podelili_priznanja_Na_poti_k_u%20E8e%20E8emu_se_podjetju) (25.2.2008).
- Turk, D. (2005). *Finance. Standard USP S – 10 meri napredovanje podjetja*, dosegljivo na: <http://www.finance.si/119726> (25.2.2008).

---

**Dejan Kelemina** se je po končani srednji šoli leta 2002 vpisal na Ekonomsko-poslovno fakulteto Univerze v Mariboru, kjer je diplomiral leta 2006. Na isti fakulteti je leta 2008 z odliko magistriral ter pridobil mednarodno veljaven naziv magister ekonomskih in poslovnih ved. V času svojega fakultetnega izobraževanja je podrobneje proučeval učečo se organizacijo in bil aktiven tudi v gospodarstvu. Po končanem rednem šolanju se je zaposlil in trenutno opravlja delo kot vodja spletne trgovine ter produktni vodja. Svoje izobraževanje nadaljuje na doktorskem študiju.