

Učeča se organizacija

Maja Barbara Muc

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Organizacije se soočajo s pritiski na spremembe, ki izhajajo tako iz notranjih kot iz zunanjih okoliš. Pri spreminjanju organizacij ni dovolj uporaba namišljene strategije oz. načina spreminjanja, če se zaposleni ne zavedajo potrebe po spreminjanju in če ne sprejmejo načina spreminjanja. Zaposleni so za organizacijo, predvsem za storitveno, (največje) gonilno sredstvo, ki ustvarja konkurenčne prednosti. Zato jih je potrebno skozi proces spreminjanja in izboljševanja organizacije nenehno izobraževati in izpopolnjevati. Tako je eden od načinov mehkega spreminjanja organizacije koncept učeče se organizacije, ki v proces uvajanja koncepta zajema vse zaposlene. Koncept dobiva v slovenskem prostoru vedno večji pomen, medtem ko je v svetu poznan in priznan že vrsto let.

UVOD

Prejšnje desetletje, kot pravi Brečkova (2001), je bilo v znamenju tehnološkega razvoja, ki se je poigralo z mislijo »vsemogočnosti« informacijskih tehnologij. Desetletje, ki je pred nami, pa je zagotovo čas, ko moramo narediti več na področju razvoja zaposlenih. Vprašati se moramo, kako bomo uporabili nove tehnologije, da bodo zares pripomogle k večji učinkovitosti organizacij, kako bomo oblikovali vrednote, razvijali sposobnosti in usmerjali prizadevanja zaposlenih, ki so še edino orožje konkurenčne prednosti. Učna sposobnost zaposlenih in s tem celotne organizacije postaja najpomembnejši dejavnik pri reorganizaciji struktur in procesov.

O učeči se organizaciji se v zadnjem času v javnosti vse več govori in glede na to bi lahko dejala, da gre resnično za novo poslovno paradigmo. Na retorični ravni se s paradigmo učeče se organizacije načeloma vsi strinjamo. Vendar v resnici verjetno velja drugače, in sicer da se o stvareh največ govori in piše takrat, ko jih v praksi dejansko ni. Kje so torej ovire? Mogoče na makroekonomski ravni, v nacionalnih vrednotah ali pa v osebni filozofiji managementa?

Znanje je moč in če delimo znanje, delimo tudi moč. Vprašanje je edino, ali resnično želimo deliti znanje in zakaj. Na to bi odgovorila

tako: znanje je v današnjem konkurenčnem tržnem okolju tisti faktor, ki ustvarja proizvod ali storitev in omogoča organizaciji, da preživi. Producerske delavce (taylorizem) so nadomestili »delavci znanja« oz. »umski delavci« (kot jih imenuje Peter Drucker), ki bodo z organizacijami sklepali različne pogodbe, na primer učne pogodbe.

UČEČA SE ORGANIZACIJA

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je začel intenzivneje omenjati po letu 1990. Predvsem Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za Slovenijo še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije.

Čeprav koncept učeče se organizacije v Sloveniji še nima tako dolge tradicije kot v svetu, postaja, med različnimi v svetu poznanimi pristopi za spreminjanje organizacije, tudi v slovenskem prostoru vse bolj priljubljen (Češnovar 2000). Navajam nekaj definicij učeče se organizacije različnih avtorjev:

Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in preoblikuje znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. (Garvin 1998)

Učeča se organizacija je tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje procese aktivnosti. Skrivnost le-te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. (Možina 2000, 5)

Učeča se organizacija je tista organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije. (Senge 1990)

Učeča se organizacija se razlikuje od klasične v (Garvin 1998):

- sistematičnem reševanju problemov,
- sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi,
- učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak,

- učenju iz tujih izkušenj (benchmarking) in
- hitrem in učinkovitem prenosu znanja znotraj organizacije.

Učēča se organizacija zagotavlja organizaciji, ki uvaja ta koncept, *povečanje delovne učinkovitosti*. Vsak zaposleni ima v organizaciji določene odgovornosti. Predvsem mora poskrbeti za svoje izobraževanje glede na vsebine, primanjkljaje in potrebna znanja. Če predpostavimo, da so zaposleni vse bolj vključeni v oblikovanje svojega delovnega mesta (kar dopušča učēča se organizacija), potem je povsem jasno, da morajo sami poskrbeti za novo znanje in spretnosti, ki jih bodo pri delu potrebovali. Od zaposlenih se pričakuje dejavno iskanje znanja, sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzeti morajo odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in za njegovo uporabo v praksi.

UČEČA SE ORGANIZACIJA V ZAVAROVALNICI

Z učēčo organizacijo sem se konkretno srečala v Zavarovalnici Triglav, d. d., Območni enoti Murska Sobota. O učēči se organizaciji sem v omenjenem podjetju napisala diplomsko delo, s katerim sem želela ugotoviti dejansko stanje in stopnjo razvitosti vpeljave koncepta učēče se organizacije v Zavarovalnico ter določiti oz. predvideti prihodnje dejavnosti v okviru vpeljave koncepta učēče se organizacije v podjetje. Podjetje je zanimalo, ali so učēča se organizacija. Z raziskavo smo ugotovili, da Zavarovalnica je učēča se organizacija in da je v primerjavi z drugimi podjetji, ki prav tako uvajajo ta koncept, v veliki prednosti. Ker je koncept učēče se organizacije v Sloveniji še relativno nov, je zelo težko biti eden prvih, ki ga uvaja. Za uvedbo koncepta je namreč potrebno veliko znanja, ustvarjalnosti, podjetnosti ter časa.

Zavarovalnica je zaradi svojih izkušenj pri vpeljavi koncepta vključena v krog snovalcev prihodnjega Standarda za učēčo se organizacijo. Dolgoletni trud, ki so ga vložili v vpeljavo tega koncepta in v izobraževanje zaposlenih, se bo izkazal in postavil temelje slovenskemu Standardu za učēčo se organizacijo. Zavarovalnica je snovalec sprememb v okolju, v katerem deluje ter predstavlja pomembno vlogo med podjetji in prebivalci dežele ob Muri. Z izboljšanim delom in poslovanjem ter z izobraženimi ljudmi vplivajo na razvoj regije in prispevajo k razvoju in vzpostavitvi učēčega se okolja, v katerem delujejo.

Območna enota je marca leta 2000 prejela priznanje Na poti do učēčega se podjetja za leto 1999, ki ga vsako leto podeljuje Inštitut za ra-

zvoj Učečega se podjetja, le leta 2000 je priznanje podeljevalo podjetje SOCIUS – Družba za svetovanje, inženiring in založništvo iz Ljubljane. Med sto prijavljenimi podjetji so to priznanje v letu 1999 dobili še Hotel Lev iz Ljubljane, Sava Tires iz Kranja in Revoz iz Novega mesta.

Območna enota je dobila priznanje Na poti k učečemu se podjetju tudi v letu 2000 in je tako edino podjetje v Sloveniji, ki je to priznanje dobilo dve leti zapored, s čimer je potrdila, da dejansko je učeča se organizacija. Poleg Območne enote sta priznanje za leto 2000 prejela še Luka Koper in Henkel Slovenija.

POSTOPNA PREOBRAZBA ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D. D.,

OBMOČNE ENOTE MURSKA SOBOTA, V UČEČO SE ORGANIZACIJO

Zavarovalnica Triglav, d. d., Območna enota Murska Sobota, se je odločila za mehak pristop k spreminjanju v letih 1995 in 1996. Takrat je ocenila, da je še dovolj časa, da stopi na pot sprememb in da s tem ne bodo ogroženi cilji podjetja. Vodstvo se je zavedalo, da so spremembe potrebne, zato so začeli osveščati zaposlene in jim predstavljati pot sprememb, ki so jo načrtali v tistih letih. Že leta 1996 so si določili cilj pridobiti standard kakovosti ISO 9002. Območna enota Murska Sobota je imela v letu 1997 v dejavnosti zavarovalništva edina certifikat ISO 9002. Po pridobljenem certifikatu so nadaljevali z uvajanjem koncepta učeče se organizacije (od leta 1998), v letu 2001 pa so se začeli seznanjati s Standardom vlagatelji v ljudi. Območna enota ima načelo učeče se organizacije zapisano v strategiji podjetja.

Območna enota je podjetje, v katerem so ustvarjeni pogoji za to, da se vsi zaposleni želijo neprestano učiti in si med seboj pomagati. Doseči to, da se zaposleni zavedajo pomembnosti neprestanega učenja, je bilo zelo zahtevno. Ljudje se namreč težko spreminjamo. Zato spremembe uvajajo postopno. Najprej zaposlene nevsiljivo obvestijo o novosti. V drugi fazi to ponovijo in razložijo, kaj je smoter spreminjanja, v naslednji fazi razlagajo korake spreminjanja in kažejo na merljive cilje, četrta faza pa je uvajanje novosti v življenje in delo.

Spremembe v začetku devetdesetih so zahtevale, da si v podjetju *zastavijo novo vizijo, poslanstvo in poslovno filozofijo*. Odločili so se za preurejanje enote in za novo organizacijsko kulturo. Na poti do učeče se organizacije so si zastavili cilje za vse ravni in vse zaposlene, cilj pa je poslovna odličnost, ki se izraža v zadovoljstvu strank, zaposlenih, delni-

čarjev in njihovih lastnikov. Območna enota je v letu 2001 zapisala *Izjava o viziji*, ki so jo podpisali direktor Območne enote, predsednik Izvršnega odbora sindikatov in predsednica Odbora sveta delavcev. V Izjavi je zapisano, da bodo z učēčo se organizacijo uresničili svojo vizijo in naredili korak v prihodnost. Zapisano je, da so stopili na pot učēče se organizacije in da hodijo po tej poti vsak dan z bolj odločnimi koraki, ker si postavljajo cilje za vse ravni in vse zaposlene. Navajajo tudi, da so sistemsko pristopili k dolgoročnemu učenju vseh zaposlenih v Območni enoti z namenom, da bi postal vsak zaposleni osebnost. Učenje in usposabljanje sta nujni del delovnega procesa, ki v podjetju mora biti prisoten in ki edini zagotavlja trajne uspehe.

Posebno pozornost v podjetju namenjajo spreminjanju in vzdrževanju nove *kulture podjetja, managerskih orodij, timskega dela, strategije, strukture in sistema nagrajevanja*.

Filozofija razmišljajočega in učēčega se podjetja je, kako spodbuditi ljudi, da bi razvijali podjetje na čim bolj racionalen način. Središčna os so ljudje, njihova podjetniška inovativnost in pripravljenost na poslovne spremembe in razvoj. (Cipot 1999)

Vzporedno z oblikovanjem nove vizije, poslanstva in poslovne filozofije so zapisali nove vrednote zaposlenih, ki predstavljajo kulturo podjetja. *Kultura podjetja* je tako zgrajena na naslednjih vrednotah:

- *odprtosti* – v Zavarovalnici podpirajo neposredne razvojne programe, sodelujejo pri humanitarnih akcijah, športu, vzgoji in preventivnih dejavnostih,
- *zaupanju in zadovoljstvu strank* – prepoznati znajo lokalne priložnosti in izkoristiti kakovost storitev in partnerskih odnosov ter
- *zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih* – postavljajo si merljive cilje in se neprestano prilagajajo okolju, motiviranju zaposlenih za učenje in sprejemanju sprememb z novim načinom poslovnega razmišljanja.

Temu je sledila nova *organiziranost procesov*. Območna enota je prešla od funkcijske v procesno organiziranost poslovanja, saj zahteve današnjega časa in koncept učēče se organizacije zahtevajo od organizacije, da je organizirana procesno.

Sestavina učeče se organizacije je tudi *timsko delo*. Timsko delo predstavlja za Območno enoto oblikovanje nekakšne kolektivne zavesti o skupnih ciljih, metodah in načinih reševanja poslovnih problemov. Organizirano je kot oblikovanje poslovnih mrež, pri katerem sodelujejo timi šestih področij. Pri timskem delu v organizaciji je pomembno dejstvo, da je nastop učinkovitih sprememb mogoč samo, kadar so člani v time resnično vključeni s svojimi mislimi in voljo in kadar prevzamejo odgovornost in sprejmejo skupne cilje, ki morajo biti zapisani, vodje pa jim jih morajo predstaviti. Dobro opravljeno delo ter pozitivno vedenje sta osnovna pogoja za uspeh vsakega tima in s tem celotne organizacije. Vsako timsko delo je oblikovanje projektne skupine, ki je sposobna organizirati in izpeljati projekt.

V Območni enoti poskušajo omiliti probleme, kot so monotonost dela, zmanjšanje reakcij in zdlgočasnost, s *spodbujanjem zaposlenih*. Ti problemi se pojavljajo pri zaposlenih v zavarovalništvu nasploh. Največja spodbuda je še vedno denar, vendar uporabljajo tudi druge metode, na primer menjavanje delovnih mest, pri čemer pa težijo predvsem k zaposlovanju strokovnjakov z višješolsko, visoko in univerzitetno izobrazbo, kar je nujno potrebno zaradi konkurenčne prednosti na trgu zavarovanj. Zaposlenim dajejo vedeti, da jih podjetje potrebuje in da vsak zaposleni prispeva k razvoju podjetja. Podjetje posluša mnenja vseh zaposlenih in jih spodbuja, da ustvarjalno razvijajo svoje ideje. Pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih ima organizacijska kultura, ki jo lahko opredelimo kot osebnost podjetja, skupek prepričanj, pričakovanj in predvidevanj članov podjetja ter ne nazadnje sprejemanje vrednot, norm in vloge v podjetju. Motivacija je večja, če lahko zaposleni pokažejo svoje sposobnosti, ideje in veščine. Toliko bolj je to pomembno, če to opazijo drugi, predvsem sodelavci in nadrejeni v Območni enoti. Da bi dodatno motivirali zaposlene in da bi sledili trendom po svetu, je Območna enota odprla *Center za razvoj človeških virov*. V Centru so ustvarili vse možnosti, da zaposleni razvijejo vse svoje prednosti in odlike za strokovno in osebnostno rast. V njem lahko vsak zaposleni razvije nove veščine, s katerimi povečuje svoj prispevek k osebnostnemu razvoju in razvoju organizacije in okolja, v katerem živi in dela.

K motivaciji zaposlenih spada tudi *nagrajevanje zaposlenih*. Najpogostejši načini nagrajevanja v Območni enoti so:

- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- nagrade za izboljšave in inovacije,
- usposabljanje in študij doma in v tujini,
- plačila do- in podiplomskega izobraževanja,
- javne pohvale na zborih zaposlenih in
- denarne nagrade.

V letu 2000 je vodstvo Območne enote sprejelo predlog direktorja Območne enote, da stopijo na pot *organiziranega spodbujanja, zbiranja, vrednotenja in realiziranja idej in predlogov* zaposlenih za trajno in visoko storilnost, za ravnovesje med delom v podjetju in prostim časom, preživetim v družini in s prijatelji. S tem projektom so izpolnili zahteve koncepta učēča se organizacije po inovativni dejavnosti. Zanj so se v podjetju odločili zato, da izboljšajo zavarovalni proces in zadovoljstvo sodelavcev ter kakovost odnosov do strank in tako izgradijo trajno zaupanje.

Ravnanje s človeškimi viri je dejavni del poslovnega procesa podjetja in podpira proces razvoja poslovne strategije v Območni enoti. Strategija upravljanja človeških virov je proces, ki služi predvsem poslovnim potrebam podjetja. Ravnanje s človeškimi viri spada v koncept učēča se organizacije. Na tem področju je Območna enota naredila velike spremembe, ki omogočajo, da je lahko učēča se organizacija.

Za mednarodno usmerjena podjetja, torej tudi za Zavarovalnico, je značilno, da svojo konkurenčnost gradijo na znanju in inovativnosti zaposlenih. Ravno zato se je Zavarovalnica Triglav, d. d., odločila za *preoblikovanje dosedanje vsebine dela kadrovske funkcije* iz splošne administrativne v strateško, k posamezniku usmerjeno funkcijo, ki uporablja sodobne diagnostične modele ravnanja s človeškimi viri ob ustrezni institucionalni podpori. Prehod kadrovske funkcije v upravljanje s človeškimi viri vsebuje drugačno vlogo te funkcije v podjetju, z drugimi značilnostmi in vlogami. Vse dejavnosti pridobivanja, povečevanja in uporabe človeških zmožnosti morajo biti povezane in usklajene s poslovno strategijo.

Kadrovska strategija Zavarovalnice mora dovolj hitro slediti spremembam poslovanja, da podpira uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja, timov in posameznikov. Kadrovska strategija predstavlja pomemben del Delovno finančnega načrta oz. poslovne strategije Območne enote. Na področju ravnanja s človeškimi viri sledijo tezi, da v tretjem tisočletju ni

več dovolj biti boljši, temveč je potrebno biti *edinstven*. Področje razvoja človeških virov so v letu 2001 začeli usklajevati s *Standardom vlagatelji v ljudi*, ki predstavlja sistematičen način, kako iz ljudi pridobiti največ. Tako se strategija na področju kadrovskega managementa že opira na načela Standarda, saj je njegova naloga, da ustvari okolje, ki zaposlene spodbuja k aktivnemu in inovativnemu delovanju v procesih dela, in motivacijsko vzdušje, ki omogoča drugačno, kakovostno življenje. V okviru te strategije so izvedli raziskavo, katere cilj je bil dobiti podatke, ali Območna enota izpolnjuje načela Standarda vlagatelji v ljudi in ali je pripravljena na izvajanje ukrepov in dejavnosti za pridobitev tega standarda. Z raziskavo so hoteli ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z delom, izobraževanjem, njihovimi vodji in podjetjem kot celoto. Vlaganje v ljudi je nekakšna nadgradnja in sinergija z učečo se organizacijo. Oboje skupaj dokazuje, da je Območna enota res zelo pozorna do svojih zaposlenih.

V skrbi za zaposlene poudarja pomen *izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja*. Izobraževalna dejavnost ima v organizaciji pomembno vlogo, kajti le z njo se pospešuje prilagajanje zaposlenih in organizacije na razvojne spremembe. Organizacija tako pospešuje lasten razvoj in ostaja »mlada«. Pravočasno odzivanje na okolje zanjo ne predstavlja problema. Izobraževanje in usposabljanje sta torej trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za delovno organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb. To pomeni, da mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca, ki je lahko uspešen in učinkovit le tedaj, ko je za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen.

Rezultat vseh prizadevanj za uvedbo koncepta v Zavarovalnico je bila izdelava Potnega lista v družbo znanja (Zavarovalnica Triglav 2001), ki je edinstvena idejna zasnova zaposlenih v Območni enoti. Potni list v družbo znanja povzema temeljne točke, na katerih sloni Območna enota. Ti temelji so vizija podjetja, poslanstvo, poslovna filozofija, kultura podjetja, vrednote zaposlenih, poslovna odličnost, »slogani« za zaposlene in stranke, učeča se organizacija ter cilji podjetja in vsakega posameznika. Potni list je izdelan v obliki knjižice, podoben je pravemu potnemu listu. Razdelili so ga vsem zaposlenim v Območni enoti, z veseljem pa ga pokažejo in podarijo tudi svojim poslovnim partnerjem in zunanjim so-

delavcem. Namen njegove izdelave je, da lahko vsak zaposleni v vsakem trenutku pogleda v knjižico in prebere temelje za obstoj organizacije, v kateri dela, in se na tak način poistoveti s podjetjem in se zave svoje pripadnosti le-temu. Potni list je rezultat prizadevanj zaposlenih za uvedbo učeče se organizacije v Območno enoto. Je zaključena celota, ki predstavlja zaposlenim navznoter in okolju navzven odličnost, ki jo dosega Območna enota.

Naj z navedbami iz Potnega lista na kratko povzamem, zakaj je Območna enota učeča se organizacija:

1. Vodstvo ustvarja možnosti za izobraževanje in spodbuja učenje vseh zaposlenih.
2. Območna enota se je sposobna neprestano prilagajati zunanjim poslovnim spremembam.
3. Nenehno spodbuja notranje poslovne spremembe.
4. Vpeljuje nove managerske tehnike vodenja in jih prilagaja svojim potrebam.
5. Goji ustvarjalno primerjanje s tekmeci.
6. Razvija kolektivne oblike vodenja.
7. Izvaja poslovne zamisli v obliki projektnega pristopa.
8. Spodbuja timsko obliko dela in poslovno kulturo sprememb.
9. Uveljavlja posebne programe načrtovanja razvoja vodjev in upravljanja nasledstev.

ZAKLJUČEK

Nenehno učenje zagotovo pomaga organizaciji, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in ki pri delu razmišljajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izrabili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni postajajo skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo dejansko delavci znanja, ki za vselej nadomestijo proizvodne delavce iz osemdesetih let.

UPORABLJENA LITERATURA

- Brečko, D. 2001. Učeča se organizacija in delavci znanja. *Gospodarski vestnik* 50 (1): 39.
- Cipot, R. 1999. *Delovno finančni načrt za leto 2000*. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav, d. d., Območna enota Murska Sobota.

- Češnovar, T. 2001. *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji in rezultati raziskave Na poti k učečemu se podjetju za leto 2000*. Interno gradivo, Inštitut za razvoj učečega se podjetja.
- Garvin, D. A. 1998. Building a learning organization. V *Harvard business review on knowledge management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Možina, S. 2000. Učeča se organizacija. *Svetilnik* 5: 4–9.
- Muc, M. B. 2001. *Učeča se organizacija v zavarovalnici*. Diplomsko delo, Visoka šola za management v Kopru.
- Zavarovalnica Triglav. 2001. *Potni list v družbo znanja*. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav, d. d., Območna enota Murska Sobota.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.