

# Proces organizacijskega učenja v slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetjih

VLADO DIMOVSKI IN MIHA ŠKERLAVAJ  
*Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani*

MOK KIMMAN  
*Universiti Malaysia Sabah, Malezija*

TOMISLAV HERNAUS  
*Univerzitet u Zagrebu, Hrvaška*

Članek analizira razlike v metodah organizacijskega učenja podjetij v Sloveniji, na Hrvaškem in v Maleziji. Uporabili smo instrument za merjenje organizacijskega učenja, ki sta ga razvila in preizkusila Dimovski in Škerlavaj (1994; 2003; 2005). Instrument vključuje tri merske spremenljivke (pridobivanje informacij, interpretacija informacij ter vedenjske in zaznavne spremembe), poleg teh pa še 38 postavk, s katerimi merimo konstrukt organizacijskega učenja. Jeseni 2005 so bili zbrani podatki za 203 slovenska, 202 hrvaški in 300 malezijskih podjetij. Rezultati kažejo, da so si podjetja najbližja v smislu vedenjskih in zaznavnih sprememb, kar pomeni, da globalizacija in drugi izzivi, ki jih prinaša moderno poslovno okolje, od njih zahtevajo hitro spreminjanje in prilagajanje. Razlikujejo pa se po tem, kako sprejemajo te spremembe. Če govorimo na splošno, je na primer med Slovenijo in Hrvaško opaziti več podobnosti kot razlik, kar pa ne drži pri primerjavi teh dveh držav z Malezijo. Pri pridobivanju informacij se slovenska in hrvaška podjetja bolj opirajo na notranje vire, medtem ko se pri malezijskih bolj kaže težnja po opiranju na zunanje vire in imajo pogosteje tudi zaposlene, ki so zadolženi za iskanje zunanjih informacij. Pri poskusu interpretacije pridobljenih informacij se slovenska in hrvaška podjetja opirajo na osebne stike in neformalna timska srečanja ter verjamejo, da morajo biti informacije, ki jih damo podrejenim, preproste in jedrnate. Malezijska podjetja pa za razumevanje pomena informacij raje sprejemajo odločitve formalneje, kolektivno in komunicirajo pisno.

*Ključne besede:* organizacijsko učenje, pridobivanje informacij, interpretacija informacij, vedenjske in zaznavne spremembe, Slovenija, Hrvaška, Malezija

## Uvod

Moderna podjetja delujejo v stalno spreminjajočem se in zelo nestabilnem poslovnem okolju, zato se morajo na posamični, timski, orga-

nizacijski in tudi medorganizacijski ravni stalno spreminjati ter učiti (Sanchez 2005). Organizacijsko učenje velja v moderni managerski literaturi za enega najobetavnejših konceptov. Po De Geusu (1988) je »sposobnost učiti se hitreje kot konkurenca morda edina trdna konkurenčna prednost«. Na osnovah panoge investicijskega bančništva v Ohiu (Dimovski 1994) in slovenskih podjetij, ki so imela v letih 2003 in 2004 več kot 100 zaposlenih (Škerlavaj 2003; Dimovski in Škerlavaj 2005; Škerlavaj in dr. v tisku), je bilo dognano, da boljše razvito organizacijsko učenje povečuje uspešnost poslovanja tako v finančnem kot v nefinančnem smislu.

Raziskava se je leta 2005 istočasno izvajala v Sloveniji, na Hrvaškem in v Maleziji, njen namen pa je bil odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje: Ali med Slovenijo, Hrvaško in Malezijo obstajajo razlike v tem, kako se podjetja učijo? Za pridobivanje podatkov od vrhnjega in srednjega managementa v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi je bil uporabljen instrument za merjenje organizacijskega učenja, ki sta ga razvila Dimovski in Škerlavaj (1994; 2003; 2005).

Članek je sestavljen iz štirih glavnih delov. V prvem je dana definicija organizacijskega učenja in je podrobno opisan konstrukt za njegovo merjenje. V drugem delu so predstavljeni zbiranje podatkov in opisi vzorcev. Nato so v tretjem delu podatki analizirani z analizo variance. V četrtem delu sledi razprava o vplivih naših raziskovalnih izsledkov in o managerskih stališčih, za konec pa so predstavljene še omejitve, danih pa je tudi nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje.

### **Definicije in operacionalizacija konstrukta organizacijskega učenja**

Kljub pomembnosti organizacijskega učenja, ali pa morda prav zaradi tega, obstajajo številne definicije tega procesa, poleg tega pa tudi veliko različnih pogledov na to področje, kar je v skladu z ugotovitvami nekaterih zgodnjih avtorjev. Kot trdi Shrivastava (1983), je bilo raziskovanje na tem področju po večini razdrobljeno in nepopolno. Dimovski (1994) dodaja, da so rezultat raziskovanja na področju organizacijskega učenja številne definicije in modeli (npr. Nonaka in Takeuchi 1996; Wall 1998), ki jih je mogoče razlikovati z merili vključenosti, širine in osredotočenosti. Večina definicij je delnih, saj obravnavajo le en vidik organizacijskega učenja.

Naj predstavimo nekaj definicij: Senge (1990) organizacijsko učenje definira kot »nenehno preizkušanje izkušenj in njihovega pretvarjanja v znanje, ki je dostopno vsej organizaciji in ustrezno glede na zastavljeno nalogo«, medtem ko ga Huber (1991) razume kot kombinacijo štirih procesov: pridobivanja informacij, distribucije infor-

PREGLEDNICA 1 Operacionalizacija konstrukta organizacijskega učenja

---

Merske spremenljivke/Postavke

---

*Pridobivanje informacij (INFOACQ)*

- Zaposleni so izjemno pomemben vir informacij (INFOACQ1).
  - Predhodne odločitve so pomembne za sedanje odločitve (INFOACQ2).
  - Nove poslovne metode in storitve je, čeprav so tvegane, zmeraj vredno preizkusiti (INFOACQ3).
  - Poročila zunanjih strokovnjakov so izjemno pomemben vir informacij (INFOACQ4).
  - Služba za spremljanje objav v medijih (kliping) (INFOACQ5).
  - Konkurenti so izjemno pomemben vir pri učenju novih metod in storitev (INFOACQ6).
  - Strokovno poznavanje panoge, izdelkov in storitev je izjemno pomembno merilo pri zaposlovanju novih uslužbencev (INFOACQ7).
  - Skupne naloge in združitev prispevajo veliko znanja o panogi in gospodarskem okolju, novih metodah ter storitvah/izdelkih (INFOACQ8).
  - Vrhnji managerji pri vseh pomembnih odločitvah iščejo informacije ali nasvete pri upravi ali lastnikih (INFOACQ9).
  - Vrhnji managerji pri vseh pomembnih odločitvah iščejo informacije ali nasvete zunaj podjetja (najmanj strokovnjakov, navezava stikov z vrhnjimi managerji drugih podjetij itn.) (INFOACQ10).
  - V našem podjetju imamo zaposlene, katerih delo je povezano z iskanjem zunanjih informacij (INFOACQ11).
  - Zunanji viri (poročila, svetovalci, glasilo itn.) so za delovanje naše organizacije izjemno pomembni (INFOACQ12).
  - V naši organizaciji izrecno nagrajujemo zaposlene, ki so vir kakovostnih informacij (INFOACQ13).
- 

*Nadaljevanje na naslednji strani*

macij, interpretacije informacij in organizacijskega spomina. Argyris in Schön (1978) sta pri svoji definiciji še manj restriktivna in izjavljata, da se organizacijsko učenje pojavi, ko organizacije pridobivajo informacije (znanje, razumevanje, know-how, tehnike in postopki), kakršne koli vrste in kakor koli. Jones (2000) poudarja vlogo organizacijskega učenja pri uspešnosti poslovanja in ga označi kot »proces, prek katerega poskušajo managerji povečati zmožnosti članov organizacije z namenom, da bodo bolje razumeli organizacijo in njeno okolje, da bodo bolje ravnali ter da bodo sprejemali odločitve, ki bodo nenehno povečevale uspešnost poslovanja«. Dimovski (1994) je naredil pregled predhodnih raziskav in prepoznal štiri različne poglede na organizacijsko učenje. Njegov model združuje informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski pristop k organizacijskemu učenju in to definira kot proces pridobivanja informacij, interpretacije informacij ter iz tega izhajajočih vedenjskih in zaznavnih sprememb, ki bi morale povratno vplivati na uspešnost poslovanja.

*Nadaljevanje s prejšnje strani*

---

*Interpretacija informacij (INFOINT)*

- Osebni stiki (INFOINT1).
- Timski sestanki (INFOINT2).
- Odbori kot nosilci odločanja (INFOINT3).
- Telefonski stiki (INFOINT4).
- Pisni memorandumi, opombe, pisma ... (INFOINT5).
- Posebna poročila (INFOINT6).
- Formalna veriga ukazovanja (INFOINT7).
- Intranet podjetja kot sredstvo za interpretiranje informacij (INFOINT8).
- Forumi (e-klepetalnice, e-razpravljanje) (INFOINT9).
- Več ko imajo podrejeni informacij, boljše bodo delali (INFOINT10).
- Informacije podrejenim morajo biti zmeraj preproste in jedrnat (INFOINT11).

---

*Vedenjske in zaznavne spremembe (BCC)*

- Prilagodljivost za pritiske iz okolja (BCC1).
- Kakovost izdelkov/storitev (BCC2).
- Število izdelkov/storitev, ki so na voljo (BCC3).
- Tehnologija delovanja (BCC4).
- Hitrost poslovanja (BCC5).
- Uvedba novih marketinških pristopov (BCC6).
- Povprečna storilnost zaposlenih (BCC7).
- Zadovoljstvo zaposlenih (BCC8).
- Splošno vzdušje (BCC9).
- Osebna komunikacija med vrhnjimi managerji in zaposlenimi (BCC10).
- Učinkovitost timskih sestankov (BCC11).
- Raven razumevanja strateške orientiranosti podjetja pri zaposlenih (BCC12).
- Raven razumevanja glavnih problemov podjetja pri zaposlenih (BCC13).
- Učinkovitost informacijskih sistemov znotraj podjetja (BCC14).

---

OPOMBA Povzeto po Daft in Lengel 1986; Daft in Weick 1984; Dimovski 1994; Dimovski in Škerlavaj 2005; Martello 1993; Škerlavaj 2003; Zahra in Covin 1993.

V preglednici 1 je s tremi merskimi spremenljivkami in 38 merskimi postavkami predstavljena operacionalizacija konstrukta organizacijskega učenja. Bralci, ki jih zanima teoretična osnova postavk, lahko dodatne podatke dobijo v delih Dimovskega in Škerlavaja (Dimovski 1994; Škerlavaj 2003; Dimovski in Škerlavaj 2005). Vse postavke so bile merjene s petstopenjsko Likertovo lestvico. Pri merjenju postavk, povezanih s pridobivanjem informacij (INFOACQ), dajanjem informacij podrejenim (INFOINT10) ter s preprostostjo in jedrnatostjo informacij, danih podrejenim (INFOINT11), smo anketirance vprašali o stopnji njihovega (ne)strinjanja z navedeno trditvijo. Pri ocenjevanju prvih devetih merskih postavk, povezanih z interpretacijo informacij (INFOINT1-INFOINT9), smo merili, kolikšno vlogo anketiranci pripisujejo posameznim postavkam, medtem ko so nas pri vprašanjih, ki se nanašajo na vedenjske in zaznavne spremembe (BCC), zanimale spremembe, ki so se v smislu poveča-

PREGLEDNICA 2 Raziskovana podjetja glede na vrsto panoge

Vrsta panoge	Hrvaška		Slovenija		Malezija	
	P	D	P	D	P	D
A Kmetijstvo	5	2,5%	5	2,5%	6	2,0%
B Ribišтво in ribiške storitve	0	0%	0	0%	8	2,7%
C Rudarstvo	3	1,5%	2	1,0%	15	5,0%
D Predelovalne dejavnosti	64	<b>31,7%</b>	95	<b>46,8%</b>	45	<b>15,0%</b>
E Oskrba z električno energijo in vodo	10	5,0%	3	1,5%	8	2,7%
F Gradbeništvo	32	15,8%	21	10,3%	14	4,7%
G Trgovina na debelo in na drobno	27	13,4%	21	10,3%	35	11,7%
H Gostinstvo	13	6,4%	7	3,4%	15	5,0%
I Promet	11	<b>5,4%</b>	13	<b>6,4%</b>	49	<b>16,3%</b>
J Finančno posredništvo	6	3,0%	7	3,4%	22	7,3%
K Dajanje v najem in izposojanje	0	0%	2	1,0%	11	3,7%
O Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti	26	12,4%	20	9,9%	72	24,0%
Podatki niso bili na voljo	5	2,5%	7	3,4%	—	—
Skupno	202	—	203	—	300	—

OPOMBI P – pogostost, D – delež.

nja oziroma zmanjšanja v zadnjih treh letih zgodile pri 14 izbranih postavkah.

### Opis vzorcev in zbiranje podatkov

V raziskavo je bila vpeljana medkulturna dimenzija. Septembra in oktobra 2005 so bili slovenskim, hrvaškim in malezijskim podjetjem z več kot 50 zaposlenimi razdeljeni vprašalniki. V Sloveniji so bili vrnjeni 203 vprašalniki (16,5-odstotna stopnja odziva), na Hrvaškem sta bila raziskovalni skupini vrnjena 202 vprašalnika (11,5-odstotna stopnja odziva), medtem ko je v Maleziji raziskovalna skupina dobila vrnjenih 300 izpolnjenih vprašalnikov (40,3-odstotna stopnja odziva). Vrnjeni vprašalniki omogočajo primerjavo rezultatov in implicitno preverjanje vpliva različnih dejavnikov, pogojenih s situacijo v posamezni državi, na pojav organizacijskega učenja.

Glede na merilo vrste panoge je delež podjetij pri nekaterih vrstah skoraj enak, medtem ko so razlike po vzorcih večje pri predelovalni dejavnosti. Pogostost in delež podjetij po posameznih vrstah panog sta prikazana v preglednici 2.

Izbrana podjetja so bila analizirana tudi glede na število zaposlenih. Približno dve tretjini izbranih slovenskih in hrvaških podjetij in samo ena tretjina malezijskih je imela 50–250 zaposlenih, delež srednje velikih podjetij je bil v vseh treh državah enak (približno

PREGLEDNICA 3 Neodvisne značilnosti preiskovanih podjetij in intervjuvancev

Neodvisne značilnosti		Hrvaška	Slovenija	Malezija
Podjetij	Število zaposlenih			
	50-249	71,3 %	72,4 %	30,6 %
	250-499	16,3 %	16,1 %	20,7 %
	> 500	11,8 %	11,5 %	48,7 %
	Podatki niso bili na voljo	0,5 %	—	—
	Letni prihodek v 2004 (mio €)			
	< 7	50,0 %	37,4 %	35,3 %
	7-27	33,7 %	42,8 %	54,3 %
	> 27	14,4 %	19,8 %	10,3 %
	Podatki niso bili na voljo	2,0 %	7,9 %	—
Intervjuvancev	Položaj v hierarhiji			
	Vrhnji management	22,4 %	31,5 %	68,3 %
	Srednji management	55,7 %	31,5 %	28,9 %
	Nižji management in operativna raven	13,0 %	12,8 %	2,7 %
	Podatki niso bili na voljo	8,9 %	24,2 %	—

16–20%), veliko razliko pa je bilo opaziti pri podjetjih s 500 in več zaposlenimi, kar je najbrž posledica različne populacijske in gospodarske strukture vzorčnih držav. Glede na prihodke podjetij v letu 2004 je med slovenskimi, hrvaškimi in malezijskimi podjetji opaziti manjše razlike. Slovenska vzorčna podjetja so imela v letu 2004 višje letne prihodke kot enakovredna hrvaška in malezijska podjetja.

Čeprav so bili hrvaški predstavniki vrhnjega managementa zastopani v precejšnjem številu, so vprašalnik v glavnem izpolnili predstavniki srednjega managementa (vodji funkcijskih oddelkov). V Sloveniji so bili vrhnji in srednji managerji v vzorcu enakovredno zastopani, medtem ko so v malezijskih podjetjih vprašalnik po večini izpolnili predstavniki vrhnjega managementa. Za boljše razumevanje vzorca so v preglednici 3 povzeti podatki o neodvisnih značilnostih podjetij in vprašancev.

Čeprav rezultati analize kažejo delno razlikovanje vzorcev, te razlike ne bi smele imeti večjega vpliva na rezultate raziskave. Ker so bili v raziskovanih državah uporabljeni enaki vprašalniki, ti dejstvi skupaj omogočata nadaljnje analiziranje podatkov.

Pri primerjavi povprečij vseh spremenljivk, uporabljenih za merjenje procesa organizacijskega učenja v slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetjih, smo uporabili metodo ANOVA, Levenov test homogenosti varianc ter post-hoc teste (Bonferroni in Dunnett T3).

V prilogi predstavljamo povprečja in standardne odklone za vsako od 38 uporabljenih spremenljivk. Že hiter pregled opisne statistike bi nas lahko napeljal na domnevanje, da se pri veliko postavkah pojavljajo statistične razlike, še zlasti če malezijske odgovore vzporejamo s slovenskimi in hrvaškimi. Z uporabo postopka ANOVA in Brown-Forsythovega testa enakovrednosti povprečij smo dokazali, da statistično pomembne razlike obstajajo pri vseh razen v naslednjih petih spremenljivkah: INFOACQ6, INFOACQ7, INFINT7, BCC13 in BCC14. Naslednji korak je natančneje raziskati te izsledke in ugotoviti velikost in smer teh razlik v povprečjih z uporabo post-hoc testa (Bonferroni za privzeto enakovrednost varianc in Dunnett za neprivzeto enakovrednost varianc). V preglednicah 4 in 5 predstavljamo več različnih primerjav razlik v povprečjih med raziskovanimi državami.

Pri pregledu spremenljivk, povezanih s pridobivanjem informacij, je največje razlike opaziti med INFOACQ11 in INFOACQ13. Malezijska podjetja pogosteje kot hrvaška in slovenska nagrajujejo zaposlene, ki so vir kakovostnih informacij. V Maleziji več zaposlenih tudi zadolžijo za iskanje zunanjih informacij; na Hrvaškem je ta stopnja nižja in v Sloveniji še nižja. Nasprotno pa se slovenska in hrvaška podjetja pri pridobivanju informacij, potrebnih za trenutno sprejemanje odločitev (INFOACQ2), bolj opirajo na predhodne odločitve. Nadaljnji dokaz tega, da so slovenska in hrvaška podjetja orientirana bolj navznoter, je dejstvo, da svoje zaposlene obravnavajo kot pomemben vir informacij (INFOACQ1), medtem ko malezijska podjetja svojo orientiranost navzven pri pridobivanju informacij izkazujejo s tem, da pogosteje uporabljajo službe za spremljanje objav v medijih (kliping) (INFOACQ5), skupne naloge, združitve in pripojitve (INFOACQ8) ter iskanje informacij pri strokovnjakih in managerjih zunaj podjetja (INFOACQ10). Zaposleni na vodstvenih položajih se tako v hrvaških kot v malezijskih podjetjih za nasvet pogosteje obrnejo na upravo in lastnike, kot pa se to dogaja v slovenskih podjetjih (INFOACQ9).

Natančen pregled razlik v povprečjih za spremenljivko interpretacije informacij razkrije, da managerji slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetij uporabljajo precej različne pristope za razumevanje pomena in konteksta pridobljenih informacij. Slovenski in hrvaški managerji se strinjajo glede tega, da morajo biti informacije, dane podrejenim, preproste in jedrnate (INFOINT11), malezijski managerji pa se v povprečju s tem ne strinjajo in dopuščajo več prostora za ustvarjalnost in inovacije. Malezijci tudi pogosteje kot Slovenci uporabljajo formalne odbore kot tiste, ki sprejemajo odločitve (INFO-

PREGLEDNICA 4 Razlike v povprečjih za spremenljivko pridobivanje informacij

Odvisna spremenljivka	Država 1/1	Razlike v povprečjih (1-1)		
		Slovenija	Hrvaška	Malezija
INFOACQ1	Slovenija	—	0,00	0,21*
	Hrvaška	—	—	0,21*
INFOACQ2	Slovenija	—	0,01	0,75*
	Hrvaška	—	—	0,74*
INFOACQ3	Slovenija	—	0,00	0,19
	Hrvaška	—	—	0,19
INFOACQ4	Slovenija	—	-0,10	0,13
	Hrvaška	—	—	0,23*
INFOACQ5	Slovenija	—	-0,07	-0,54*
	Hrvaška	—	—	-0,47*
INFOACQ6	Slovenija	—	-0,01	-0,03
	Hrvaška	—	—	-0,02
INFOACQ7	Slovenija	—	0,06	-0,09
	Hrvaška	—	—	-0,15
INFOACQ8	Slovenija	—	-0,49*	-0,18*
	Hrvaška	—	—	0,29*
INFOACQ9	Slovenija	—	-0,33*	-0,57*
	Hrvaška	—	—	-0,24*
INFOACQ10	Slovenija	—	-0,41*	-0,72*
	Hrvaška	—	—	0,41*
INFOACQ11	Slovenija	—	-0,51*	-1,78*
	Hrvaška	—	—	1,28*
INFOACQ12	Slovenija	—	-0,14	-0,42*
	Hrvaška	—	—	-0,29*
INFOACQ13	Slovenija	—	-0,47*	-1,72*
	Hrvaška	—	—	-1,27*

OPOMBA \* Razlika v povprečjih je pomembna pri stopnji 0,05.

INT3), vendar se slovenska podjetja v istem smislu pogosteje od malezijskih odločajo za neformalizirane timske sestanke (INFINT2).

Še ena zanimiva razlika se kaže v tem, da se tako slovenski kot hrvaški managerji pogosteje odločajo za osebne stike, kot pa je to značilno za malezijske managerje (INFINT1), ki, nasprotno, pogosteje uporabljajo formalno, pisno komunikacijo (INFINT5) in posebna poročila (INFINT6). Statistično pomembne razlike pa med preiskovanimi državami niso bile izkazane pri uporabi formalne verige ukazovanja (INFINT7), medtem ko so pri proučevanju podpore IT za interpretacijo informacij rezultati mešani. Malezijska podjetja pogosteje uporabljajo intranet (INFINT8) kot podjetja v Sloveniji in na Hrva-



PREGLEDNICA 5 Razlike v povprečjih za spremenljivko interpretacija informacij

Odvisna spremenljivka	Država 1/J	Razlike v povprečjih (1–J)		
		Slovenija	Hrvaška	Malezija
INFOINT1	Slovenija	–	0,08	0,41*
	Hrvaška	–	–	0,32*
INFOINT2	Slovenija	–	0,15	0,23*
	Hrvaška	–	–	0,08
INFOINT3	Slovenija	–	–0,12	–0,31*
	Hrvaška	–	–	–0,19
INFOINT4	Slovenija	–	–0,08	–0,25*
	Hrvaška	–	–	–0,17*
INFOINT5	Slovenija	–	0,06	–0,27*
	Hrvaška	–	–	–0,33*
INFOINT6	Slovenija	–	–0,13	–0,29*
	Hrvaška	–	–	–0,16
INFOINT7	Slovenija	–	–0,03	–0,02
	Hrvaška	–	–	0,00
INFOINT8	Slovenija	–	0,11	–0,25*
	Hrvaška	–	–	–0,36*
INFOINT9	Slovenija	–	<b>–0,64*</b>	<b>–1,19*</b>
	Hrvaška	–	–	<b>–0,55*</b>
INFOINT10	Slovenija	–	0,16	<b>0,87*</b>
	Hrvaška	–	–	<b>0,71*</b>
INFOINT11	Slovenija	–	0,18	<b>1,01*</b>
	Hrvaška	–	–	<b>0,83*</b>

OPOMBA \* Razlika v povprečjih je pomembna pri stopnji 0,05.

škem, slovenska podjetja pogosteje uporabljajo elektronske forume (INFOINT9) in interpretacije informacij, a tako prva kot druga vse to uporabljajo pogosteje kot hrvaška podjetja.

V zvezi s pregledovanjem spremenljivk za vedenjske in zaznavne spremembe je treba povedati, da čeprav obstaja nekaj statistično pomembnih razlik v povprečjih, so te precej manjše od tistih, ki jih opazimo pri spremenljivkah pridobivanja in interpretacije informacij. Slovenska in hrvaška podjetja poročajo o boljših rezultatih v povezavi z BCC2–BCC5 in BCC7.

### Sklep

Pregledali smo proces organizacijskega učenja v slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetjih z namenom razumeti, kako se podjetja odzivajo na turbulentno poslovno okolje in pojavljajoče se spremembe (glej npr. Drucker 2001). V ta namen smo uporabili potrjene

PREGLEDNICA 6 Razlike v povprečjih za spremenljivko vedenjske in zaznavne spremembe

Odvisna spremenljivka	Država I/J	Razlike v povprečjih (I-J)		
		Slovenija	Hrvaška	Malezija
BCC1	Slovenija	—	-0,04	0,25*
	Hrvaška	—	—	0,29
BCC2	Slovenija	—	-0,02	<b>0,58*</b>
	Hrvaška	—	—	<b>0,60*</b>
BCC3	Slovenija	—	0,04	0,40*
	Hrvaška	—	—	0,36*
BCC4	Slovenija	—	-0,01	0,46*
	Hrvaška	—	—	0,47*
BCC5	Slovenija	—	,00	0,46*
	Hrvaška	—	—	0,46*
BCC6	Slovenija	—	-0,15	0,15
	Hrvaška	—	—	0,30*
BCC7	Slovenija	—	-0,08	0,29*
	Hrvaška	—	—	0,37*
BCC8	Slovenija	—	-0,23	-0,06
	Hrvaška	—	—	0,17
BCC9	Slovenija	—	-0,30*	0,00
	Hrvaška	—	—	0,29*
BCC10	Slovenija	—	-0,18	0,11
	Hrvaška	—	—	0,28*
BCC11	Slovenija	—	-0,24*	-0,04
	Hrvaška	—	—	0,20
BCC12	Slovenija	—	-0,18	-0,15
	Hrvaška	—	—	0,03
BCC13	Slovenija	—	-0,16	-0,09
	Hrvaška	—	—	-0,07
BCC14	Slovenija	—	-0,09	0,10
	Hrvaška	—	—	0,19

OPOMBA \* Razlika v povprečjih je pomembna pri stopnji 0,05.

in zanesljive instrumente, ki so bili preizkušeni ob več priložnostih in v različnih okoliščinah (Dimovski 1994; Škerlavaj 2003; Dimovski in Škerlavaj 2005), kar je dalo zanimive izsledke. Iz podatkov je razviden obstoj procesov konvergence in divergence v povezavi z metodami organizacijskega učenja slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetij. Konvergenco je v glavnem opaziti v delih, ki obravnavajo vedenjske in zaznavne spremembe. Podjetja v vseh treh državah se morajo, če si želijo zagotoviti konkurenčno prednost, hitro in teme-

ljito spreminjati ter prilagajati. Vendar pa se razlikujejo glede pristopov k temu. Pri poskusu pridobivanja informacij, ki včasih veljajo celo za »gorivo modernih podjetij«, slovenska in hrvaška podjetja pogosteje uporabljajo notranje vire (kot so predhodne odločitve in lastni zaposleni). Malezijska podjetja pa se po drugi strani močno opirajo na zunanje vire (tako da na primer nekatere zaposlene zadolžijo za iskanje zunanjih informacij, uporabljajo službe za spremljanje objav v medijih, se odločijo za združitve in pripojitve ter za sodelovanje v partnerstvih z namenom naučiti se nekaj novega, zaposliti zunanje strokovnjake in pogovoriti se z managerji zunaj podjetja). Še eno pomembno dejstvo je to, da se pri poskušanju razumevanja vloge pridobljenih informacij razvijajo zelo različni vzorci. Tudi glede tega se kaže razhajanje med malezijskimi managerji na eni strani ter slovenskimi in hrvaškimi na drugi. Zanimivo je, da malezijska podjetja uporabljajo več formalnih poti (pisni memorandumi, odbori, posebna poročila itn.), medtem ko se slovenski in hrvaški managerji pri poskusu razumevanja pomena pridobljenih informacij pogosteje odločajo za osebne stike in neformalne timske sestanke.

Posledice naših izsledkov so pomembne tako za managerje kot za raziskovalce. Organizacijsko učenje je treba razumeti kot kontekstualno pogojen proces. V našem konkretnem primeru je uvedena kontekstualna spremenljivka nacionalna kultura. Upamo, da smo prikazali uvodni korak k empiričnemu razumevanju procesa organizacijskega učenja v različnih kulturnih kontekstih, kar je nedvomno pomemben prispevek tega članka, ki zapolnjuje praznino v obstoječi literaturi. Prihodnje raziskave bi morale zaobjeti še širše območje (vključiti več držav) in se usmeriti v določanje skupkov, ki bi zajemali določene kulture ali skupine držav. Tako bi lahko bili vpeljeni različni pristopi k managementu procesa organizacijskega učenja znotraj npr. multinacionalnih podjetij.

Poleg tega bi bilo treba proučiti tudi vpliv procesa organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja v različnih nacionalnih okvirih. V slovenskem okviru je bil pozitiven vpliv tako na finančno kot na nefinančno uspešnost že prikazan (glej Dimovski in Škerlavaj 2005; Škerlavaj in dr. v tisku). Ta vpliv mora biti preizkušen v medkulturnem okviru, poleg tega pa tudi z natančnimi statističnimi metodami, kakršna je večskupinsko strukturno modeliranje. Naslednji korak je temeljito pregledati in proučiti proces organizacijskega učenja v več študijah primera na posamični, skupinski in odnosni ravni z na primer analizo družbenih omrežij. Jasno je torej, da ta prispevek pomeni uvodni korak k raziskovanju pojava organizacijskega učenja v medkulturnem okviru.

## PRILOGA Povprečne vrednosti in standardni odkloni

	Slovenija		Hrvaška		Malezija		Skupaj	
	PV	SO	PV	SO	PV	SO	PV	SO
INFACQ1	3,94	0,800	3,94	0,796	3,73	1,156	3,85	0,971
INFACQ2	4,00	0,689	4,00	0,776	3,25	1,189	3,68	1,022
INFACQ3	3,60	0,855	3,60	0,797	3,42	1,036	3,52	0,925
INFACQ4	3,65	0,862	3,75	0,709	3,52	0,969	3,62	0,875
INFACQ5	3,00	1,350	3,07	1,266	3,54	0,889	3,25	1,175
INFACQ6	3,94	0,862	3,95	0,721	3,96	0,811	3,95	0,801
INFACQ7	3,84	0,835	3,79	0,903	3,94	0,767	3,87	0,829
INFACQ8	3,76	0,851	4,22	0,743	3,94	0,801	3,97	0,818
INFACQ9	3,42	1,055	3,75	1,024	3,99	0,769	3,76	0,962
INFACQ10	3,33	0,889	3,73	0,811	4,04	0,755	3,75	0,863
INFACQ11	2,18	1,044	2,69	1,144	3,97	0,825	3,09	1,259
INFACQ12	3,46	0,961	3,60	0,948	3,89	0,929	3,68	0,960
INFACQ13	2,25	1,007	2,69	1,013	3,96	0,798	3,11	1,196
INFINT1	4,25	0,709	4,16	0,580	3,84	0,847	4,05	0,761
INFINT2	4,03	0,795	3,88	0,864	3,80	0,835	3,89	0,837
INFINT3	3,54	0,879	3,66	0,913	3,85	0,828	3,70	0,876
INFINT4	3,65	0,777	3,73	0,733	3,90	0,812	3,78	0,786
INFINT5	3,61	0,808	3,55	0,869	3,88	0,792	3,71	0,832
INFINT6	3,50	0,913	3,63	0,861	3,79	0,843	3,66	0,876
INFINT7	3,42	0,875	3,44	0,901	3,44	1,171	3,43	1,017
INFINT8	3,19	1,050	3,09	1,083	3,44	1,185	3,27	1,128
INFINT9	2,31	0,988	2,95	0,996	3,50	1,187	3,00	1,186
INFINT10	4,30	0,766	4,14	0,853	3,43	1,150	3,89	1,046
INFINT11	4,48	0,639	4,31	0,749	3,48	1,198	4,01	1,048
BCC1	3,78	0,712	3,82	0,827	3,53	1,149	3,68	0,959
BCC2	4,08	0,667	4,09	0,757	3,50	1,155	3,83	0,971
BCC3	3,91	0,759	3,87	0,785	3,51	1,155	3,73	0,971
BCC4	3,93	0,748	3,94	0,724	3,47	1,149	3,74	0,961
BCC5	3,95	0,719	3,95	0,793	3,48	1,161	3,75	0,976
BCC6	3,66	0,800	3,80	0,815	3,51	1,178	3,64	0,989
BCC7	3,74	0,738	3,82	0,752	3,45	1,157	3,64	0,956
BCC8	3,38	0,794	3,62	0,845	3,45	1,163	3,48	0,984
BCC9	3,44	0,756	3,74	0,877	3,45	1,163	3,53	0,988
BCC10	3,61	0,795	3,79	0,838	3,51	1,170	3,62	0,988
BCC11	3,47	0,743	3,71	0,763	3,51	1,155	3,56	0,949
BCC12	3,41	0,772	3,58	0,748	3,56	1,194	3,52	0,970
BCC13	3,41	0,786	3,58	0,832	3,51	1,144	3,50	0,966
BCC14	3,61	0,710	3,69	0,825	3,50	1,155	3,59	0,955

OPOMBI PV – povprečna vrednost, so – standardni odklon.

## Literatura

- Argyris, C., in D. A. Schön. 1978. *Organisational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Daft, R. L., in R. H. Lengel. 1986. Organisational information requiem media richness and structural design. *Management Science* 32 (5): 554-571.
- Daft, R. L., in K. E. Weick. 1984. Toward a model of organisations as interpretation systems. *American Management Review* 9 (2): 284-295.
- De Geus, A. P. 1988. Planning as learning. *Harvard Business Review* 88 (2): 70-74.
- Dimovski, V. 1994. *Organisational learning and competitive advantage*. Doktorska disertacija, Cleveland State University.
- Dimovski, V., in M. Škerlavaj. 2005. Performance effects of organisational learning in a transitional economy. *Problems and Perspectives in Management* 3 (4): 56-67.
- Drucker, P. 2001. *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Collins.
- Huber, G. P. 1991. Organisational learning: the contributing process and the literatures. *Organisation Science* 2 (1): 88-115.
- Jones, G. R. 2000. *Organisational theory*. 3. izdaja. New York: Prentice Hall.
- Martello, W. E. 1993. Scripts as a practical tool for strategic action. Predavanje na 13th Annual International Conference, Strategic Management Society, Chicago.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1996. A theory of organisational knowledge creation. *International Journal of Technology Management* 11 (7/8): 833-846.
- Sanchez, R. 2005. Knowledge management and organisational learning: fundamental concepts for theory and practice. Working Paper 2005/3, Lund Institute for Economic Research.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of learning organisation*. New York: Currency Doubleday.
- Shrivastava, P. 1983. A typology of organisational learning systems. *Journal of Management Studies* 20 (1): 1-28.
- Škerlavaj, M. 2003. Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta.
- Škerlavaj, M., M. Indihar Štemberger, R. Škrinjar in V. Dimovski. V tisku. Organizational learning culture: the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*.
- Wall, B. 1998. Measuring the right stuff: identifying and applying the right knowledge. *Knowledge Management Review* 1 (4): 20-24.
- Zahra, S. A., in J. G. Covin. 1993. Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal* 14 (6): 451-478.