

# Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije

Irma Urh

Klinični center Ljubljana, Zaloška c. 2, Ljubljana, irma.urh@kclj.si

Prispevek predstavlja kriterije za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije. Vsebinsko se kriteriji nanašajo na štiri področja in sicer na vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke, stike organizacije / institucije z zunanjim okoljem ter sistem upravljanja človeških virov.

Pozornost usmerjamo v dejavnosti sistema razvoja človeških virov s katerimi organizacija / institucija ustvarja pogoje za izobraževanje oz. učenje in karierni razvoj zaposlenih. Sistem razvoja človeških virov je učinkovit le, če ga dopolnjujejo preostale dejavnosti sistema upravljanja človeških virov. Dejavnost sistema upravljanja človeških virov združuje pridobivanje, selekcijo, uvajanje, razvoj, vrednotenje, vzdrževanje in zadrževanje zaposlenih. Te pa podpira fleksibilno vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke ter sodelovanje v dejavnostih zunanjega okolja.

S pomočjo kriterijev pridobimo podatke o delovanju sistema upravljanja človeških virov in podpornih elementov ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju. Razkorak med dejanskim stanjem in konceptom učeče se organizacije razvršča obravnavane poslovne procese po hierarhiji (ne)ustreznosti, kar posredno vodi v prepoznavo področij, potrebnih prenove in pripravo ustreznega načrta prenove poslovnih procesov.

**Ključne besede:** učeča se organizacija, organizacija / institucija, kriteriji presoje

## 1 Uvod

Organizacija / institucija predstavlja okolje, ki vpliva na vseživljenjsko izobraževanje / učenje zaposlenih. Z organiziranim in načrtnim pristopom k osebnemu in poklicnemu razvoju zaposlenih omogoča organizirano poklicno socializacijo<sup>1</sup> tudi po končanem šolanju. (Urh, 2005: 100) Učinkovit sistem upravljanja človeških virov podprt s fleksibilnim vodenjem in upravljanjem, spremljanjem razvoja stroke, sodelovanjem z zunanjim okoljem so ključne karakteristike učeče se organizacije<sup>2</sup>. V vsakodnevni praksi organizacije / institucije bolj ali manj odstopajo od koncepta učeče se organizacije. Pri tem se odpira vprašanje ali se tega razkoraka zavedajo, poznajo področja in obseg odstopanj in ali delujejo z namenom zmanjšanja oz. preseganja le teh.

Tradicionalne izobraževalne metode so usmerjene v razvoj spretnosti, kar pa ne predstavlja rešitve v sodobnih organizacijah / institucijah. Razvoj spretnosti zaposlenih je vezan neposredno na delovno mesto in skladen z razvojnimi načrti, cilji ter potrebami organizacije /

institucije. Poklicni razvoj zaposlenih je oblikovan le na osnovi sistematičnega zbiranja informacij, ki jih je mogoče uporabiti pri načrtovanju, realizaciji ter evalvaciji izobraževalnih programov. Predvidevamo lahko, da so vzroki za nenačrten ali parcialen pristop k organizaciji izobraževalnih dejavnosti v nepoznavanju pomena in metod organiziranega pristopa k preučevanju izobraževalnih potreb ter njihovi relativni zahtevnosti in časovni dolgotrajnosti. Nenačrten pristop posredno vodi v neskladje med dejanskimi potrebami po izobraževalnih dejavnostih ter pristopom k realizaciji strategije razvoja organizacije / institucije. (Urh, 2005: 78)

V organizacijah / institucijah pri ugotavljanju potreb po izobraževanju pogosto izhajajo iz stopnje izobrazbe zaposlenih oz. kvalifikacije, specifičnega znanja ter spretnosti za posamezno delo, izsek iz dela pa upoštevajo tam, kjer se pojavljajo problemi in bi jih izobraževanje utegnilo odpraviti. Vendar objektivno prepoznavo potreb po izobraževanju omogočajo le jasno opredeljena razvojna strategija in podatki o obstoječih potencialih in dosežkih zaposlenih, načrtih kariernega razvoja, izobraževalnih

<sup>1</sup> **Poklicna socializacija** je proces, prek katerega nastaja in se razvija poklicna identiteta, proces, posameznik se usposobi za opravljanje določenega dela. (Muršak, 1991: 392; Medveš, Muršak, 1993: 257) Posameznik pridobi ali razvije določene lastnosti; oblikuje stališča, ki so povezana z ustreznimi poklicnimi vlogami; razvija nove spretnosti in znanja; pridobiva ustrezno vedenje; sprejema (internalizira) skupinske norme ter vrednote. (Konrad, 1996: 34).

<sup>2</sup> V pričujočem tekstu pojem **učeče se organizacije** združuje teoretična spoznanja, ideje in vizijo Argyrisa in Schona (1978), Deminga (1986), Dierkesa et al (2003), Dimovskega (1994, 2005), Dixona (1994), Harrisona (1995), Marquardta (1996), Možine (2000), Nonaka (2003), Petersa in Watermana (1982), Revansa (1982), Senge (1990), Singerja (1990) in Walczaka (2005). **Učečo se organizacijo** razumemo kot organizacijo, ki je osredotočena na kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja, širi in razvija razpoložljivo znanje. (Urh, 2003: 122).

zmožnostih, potrebah in interesih zaposlenih. (Ivančič, 1994: 184)

Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije presojuje dejavnike, ki vplivajo na izobraževanje zaposlenih. Omogočajo: prepoznavo in analizo vzrokov neučinkovitosti zaposlenih pri delu, vzrokov neučinkovitosti, na katere je možno vplivati z izobraževanjem oz. ugotoviti, ali je izobraževanje dejansko pravi način reševanja problemov delovne uspešnosti, določanje temeljnih potreb po izobraževanju oz. prepoznavo dejavnikov, ki potrebe po izobraževanju določajo ter ugotoviti, v kolikšni meri jih določajo.

Pričujoči članek predstavlja kriterije za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije, s katerimi ugotavljamo razkorak med dejanskim stanjem in konceptom učeče se organizacije. Pridobimo podatke o delovanju dejavnosti sistema upravljanja človeških virov, vodenju in upravljanju, spremljanju razvoja stroke, sodelovanju v dejavnostih zunanjega okolja ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju.

Pozornost je usmerjena predvsem v proces zaposlovanja in razvoja človeških virov (dinamika izobraževanja / učenja zaposlenih, načrtovanje poklicne poti), uspešnost zaposlenih (kultura in ozračje organizacije / institucije, učne navade ter vrednote zaposlenih, slog zaposlenih v vlogi izobraževalca) in oblikovanje sistema nagrajevanja. Drugi elementi pa so obravnavani kot podporni dejavniki procesa izobraževanja / učenja in kariernega razvoja zaposlenih.

Posnetek obstoječega stanja na omenjenih področjih v organizaciji / instituciji in ocena odstopanja od koncepta učeče se organizacije sta izhodišče za oblikovanje razvojne projekcije v skladu z ekonomskimi možnostmi.

## 2 Določanje kriterijev za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije

Pri določanju kriterijev za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije smo se naslonili na Bhatnagerjeva (2006), Brymanova (2004), Clarkova (2001), Coperjeva in Schinderjeva (2003), DiBellova in Neviesova (1998), Marquardtova (1996), Pedlerjeva et al (1997), Rozmanova et al (1993), Tobina (1998), in Westhuizenova (2002) spoznanja ter predloge. Vsebinsko se kriteriji nanašajo na štiri področja. Presojajo vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke, stike organizacije z zunanjim okoljem ter sistem upravljanja človeških virov. Lahko jih uporabimo za oceno organizacij tako v gospodarstvu kot negospodarstvu.

S pomočjo kriterijev pridobimo podatke o delovanju sistema upravljanja človeških virov in podpornih elementov ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju. Ocenjujemo dejavnosti sistema razvoja človeških virov s katerimi ustvarja pogoje za izobraževanje oz. učenje in karierni razvoj zaposlenih. Sistem razvoja človeških virov je učinkovit le, če ga dopolnjuje pridobivanje, selekcija, uvajanje, razvoj, vrednotenje, vzdrževanje in zadrževanje zaposlenih. Te dejavnosti pa podpira fleksibilno

vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke ter sodelovanje v dejavnostih zunanjega okolja.

Kriterije predstavljamo po navedenih sklopih.

### 2.1 Vodenje in upravljanje

Demingova (1986) ugotavlja, da prilagajanje organizacije / institucije razvoju stroke in potrebam trga zahteva opuščanje centraliziranih hierarhičnih oblik z visoko piramidalno strukturo in uvajanje vse večje decentralizacije. Sodobna organizacija / institucija pozornost usmerja na organizacijsko kulturo, znanje, sporazumevanje, motivacijo in kariero. Skrbi za pridobivanje delovnih izkušenj (DiBella in Nevies, 1998: 6), spodbuja izobraževanje in učenje zaposlenih, tako na individualnem kot skupinskem nivoju. (Senge, 1990) Spremembe terjajo vse bolj usposobljenega posameznika, ki zna poleg izvajanja navodil tudi sam razmišljati.

Pedler, Burgoyne in Boydell (1997: 30 – 31) ugotavljajo, da politika ter strategija organizacije / institucije odgovarjata na vprašanje, ali je učenje njun del. Marquardt (1996: 222 – 225) opisuje vizijo, kulturo, strategijo in strukturo kot elemente presoje preoblikovanja organizacije / institucije v učečo se organizacijo.

Način vodenja in upravljanja organizacije / institucije se po mnenju številnih avtorjev odraža v vlogi ter načinu delovanja vodje (Clarke, 2001: 13), slogu vodenja (Ulrich in Flury, 1988: 200), postopku odločanja (Rozman et al, 1993: 205) ter delegiranju odgovornosti in pooblastil. (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1996: 30) Informacijski sistem kot način posredovanja informacij omogoča sprejemanje primernih odločitev in vpogled v lastno delo. (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1996: 30) Maquartoava (1996: 222 – 225) da informacijskemu sistemu kot elektronski podpori učenja dodaten pomen še z vidika učenja, kar dopolni Clarke (2001: 18) s spoznanjem, da kroženje zaposlenih spodbuja širjenje znanj znotraj organizacije / institucije.

S kriteriji za oceno vodenja in upravljanja v organizaciji / instituciji presojava politiko ter strategijo organizacije / institucije, sistem vodenja in upravljanja, usmerjenost prizadevanj zaposlenih, način reševanja konfliktnih situacij, sistem kroženja zaposlenih, razvitost informacijskega sistema ter pretok informacij (tabela 1).

### 2.2 Spremljanje razvoja stroke

Organizacije / institucije potrebujejo sposobnost pazljivega opazovanja in predvidevanja sprememb v širšem okolju, kar jim omogoča pravočasno odkrivanje odklonov; razvoj sposobnosti preverjanja, ali so organizacijske norme ter predpostavke pravilne, in izzvati spremembe. (Urh, 2005: 41) Namen spremljanja novosti na ožjem strokovnem področju je, oblikovati in voditi politiko strokovnega razvoja organizacije / institucije v skladu z zahtevami ter potrebami razvoja. (Urh, 2005: 40) Marquardt (1996: 85) in Clarke (2001: 7, 13) opozarjata na pomen stalnega razvoja, decentralizacije (pooblaščenje zaposlenih), univerzalnosti (kreativnost, analiza, intuitivnost), uspešnosti ter točno definiranih delovnih nalog. Te elemente opredelita kot ključne dejavnike, ki ustvarjajo pogoje fleksibilnosti in prilagajanja zahtevam stalno spreminjajočega okolja.

Tabela 1: Kriteriji za oceno vodenja in upravljanja v organizaciji / instituciji

**Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:** V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji.

Trditev	Stopnja ustreznosti	Trditev
1.1 Organizacija / institucija ima ustaljeno politiko in strategijo.	1 2 3 4 5 6	Organizacija / institucija prilagaja politiko in strategijo delovanja skladno z zahtevami okolja in razvojem stroke.
1.2 Politiko in strategije organizacije / institucije določa vodstvo.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni sodelujejo pri oblikovanju politike in strategije organizacije / institucije.
1.3 Politika delovanja organizacije / institucije ne vključuje zahtev uporabnikov.	1 2 3 4 5 6	V politiko delovanja organizacije / institucije so vključene zahteve uporabnikov.
1.4 Upravljanje se izvaja s strani menedžmenta.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni prevzemajo pooblastila in odgovornosti.
1.5 Postopki odločanja so formalizirani.	1 2 3 4 5 6	Odločanje poteka v sklopu avtonomnih skupin.
1.6 Vodenje temelji na ukazovanju in odrejanju nalog.	1 2 3 4 5 6	Prevladuje skupinsko odločanje.
1.7 Vodenje in upravljanje sta usmerjena v storitve / produkte.	1 2 3 4 5 6	Vodenje in upravljanje sta usmerjena v učenje.
1.8 Za vnaprej določeno delo so odgovorni delavcu neposredno nadrejeni.	1 2 3 4 5 6	Za vnaprej določeno delo so neposredno odgovorni delavci.
1.9 Odgovornost za kakovost dela ni jasno opredeljena / določena.	1 2 3 4 5 6	Za kakovost dela so odgovorni delavci in kontrolorji kakovosti.
1.10 V organizaciji / instituciji so prizadevanja usmerjena v kratkoročne cilje.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji so prizadevanja usmerjena v dolgoročne cilje
1.11 V organizaciji / instituciji prevladuje konzervativnost.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji prevladuje podjetniška miselnost.
1.12 Pri upravljanju in vodenju se poudarja presoja (razmislek), zato je tveganje majhno.	1 2 3 4 5 6	Upravljanje in vodenje upoštevatva tveganje, ki ga prinaša eksperimentiranje.
1.13 Zatiranje konfliktnih situacij.	1 2 3 4 5 6	Ob pojavu konflikta se s problemom vsaj dve ločeni skupini; sledi soočanje stališč, ki jih usklajuje tretja skupina.
1.14 V organizaciji / instituciji prevladujejo strokovnjaki specifičnega strokovnega področja.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji prevladujejo strokovnjaki z razvitimi sposobnostmi učenja, ki omogočajo razvoj samoučenja.
1.15 Prizadevanja zaposlenih so usmerjena v izvrševanje nalog.	1 2 3 4 5 6	Delovanje zaposlenih je usmerjeno k rezultatom (storitve, izdelki).
1.16 Odsotnost zanimanja med zaposlenimi za kakovost procesa dela in rezultatov.	1 2 3 4 5 6	Skrb in prizadevanje zaposlenih za kakovost procesa dela in rezultatov.
1.17 Med zaposlenimi pri delu prevladuje tekmovalnost.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni pri delu sodelujejo v manjših ali večjih skupinah.
1.18 Delovanje zaposlenih je usmerjeno v proces dela.	1 2 3 4 5 6	Delovanje zaposlenih je usmerjeno v kreativnost, analizo in intuitivnost.
1.19 Kroženje zaposlenih v organizaciji / instituciji se pojavlja zaradi reševanja kritičnih, problematičnih situacij.	1 2 3 4 5 6	Kroženje zaposlenih v organizaciji / instituciji je ustaljena oblika dela, učenja in prenosa znanja med skupinami, oddelki ter večjimi organizacijskimi enotami.
1.20 Kroženje zaposlenih se pogosto izpelje neformalno.	1 2 3 4 5 6	Kroženje zaposlenih je formalno določen sistem.
1.21 Zaposleni nimajo dostopa do podatkov potrebnih, za učinkovito delo.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni imajo popoln dostop do podatkov, ki jih rabijo za učinkovito delo.
1.22 Moten (nepopoln, nepravočasen) vertikalni pretok informacij.	1 2 3 4 5 6	Učinkovita (popolna, pravočasna) vertikalna izmenjava informacij med enotami organizacije / institucije.
1.23 Moten (nepopoln, nepravočasen) pretok informacij med enotami organizacije / institucije.	1 2 3 4 5 6	Učinkovita (popolna, pravočasna) izmenjava informacij med enotami organizacije / institucije.
1.24 Zaposleni nimajo možnosti dostopa do intraneta in medmrežja.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni imajo zagotovljen dostop do intraneta in medmrežja.
1.25 Podatki informacijskega sistema so nerazumljivi.	1 2 3 4 5 6	Podatki informacijskega sistema so razumljivi in uporabnikom omogočajo razumevanje stanja.
1.26 Podatki informacijskega sistema niso redno posodobljeni.	1 2 3 4 5 6	Informacijski sistem ima ažurno bazo podatkov.
1.27 V organizaciji / instituciji učenje ni podprto z računalniškim sistemom.	1 2 3 4 5 6	Učenje podpira učinkovit in zmogljiv računalniški informacijski sistem.

Tabela 2: Kriteriji za oceno spremljanja razvoja stroke

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji.</i>						
<b>Trditev</b>		<b>Stopnja ustreznosti</b>						<b>Trditev</b>
2.1	Med zaposlenimi je pojem učeče se organizacije neznan.	1	2	3	4	5	6	Razvoj učeče se organizacije je splošno sprejeta vizija v organizaciji / instituciji.
2.2	V organizaciji / instituciji ni razvite kulture preučevanja in primerjave z boljšimi in uspešnejšimi na določenem strokovnem področju (Banchmarketing).	1	2	3	4	5	6	Primerjava z uspešnejšimi i organizacijami / institucijami na določenem strokovnem področju (Banchmarketing) predstavlja način učenja na osnovi načina reševanja problema v drugi instituciji.
2.3	Stihijsko, nenačrtovano spremljanje sprememb v širšem okolju.	1	2	3	4	5	6	Načrtno spremljanje in predvidevanje sprememb v širšem okolju ter odkrivanje odklonov.
2.4	V organizaciji / instituciji je prisotno učenje z enojno zanko. Zaznavanje problema, Iskanje in analiza vzrokov Izvedba ustrezne akcije.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji je prisotno učenje z enojno in / ali učenje z dvojno zanko. Zaznavanje problema, Iskanje in analiza vzrokov Preverjanje ustreznosti akcije Izvedba ustrezne akcije.
2.5	Napake in neuspehi v delni organizaciji se kaznujejo.	1	2	3	4	5	6	Učenje iz napak in neuspehov se dopušča.
2.6	Učenje zaposlenih je njihova prostočasna dejavnost.	1	2	3	4	5	6	Učenje je del delovnih obveznosti zaposlenih.
2.7	Ni razvite kulture spodbujanja zaposlenih in timov k učenju ter medsebojni pomoči.	1	2	3	4	5	6	Spodbujanje zaposlenih in timov k učenju ter medsebojni pomoči.
2.8	Timi in oddelki ne delujejo usklajeno pri učenju in zastavljanju ciljev.	1	2	3	4	5	6	Timi in oddelki se usklajujejo pri učenju ter zastavljanju ciljev.

Tabela 3: Kriteriji za oceno sodelovanja delovne organizacije z zunanjim okoljem

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>						
<b>Trditev</b>		<b>Stopnja ustreznosti</b>						<b>Trditev</b>
3.1	Iskanje, zbiranje in posredovanje informacij o dogajanju zunaj delovne organizacije niso delovna obveznost zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	Del obveznosti vseh zaposlenih so iskanje, zbiranje in posredovanje informacij o dogajanju zunaj organizacije / institucije.
3.2	V organizaciji / instituciji ni sistema za načrtni prenos informacij iz zunanjega sveta ali pa je ta neučinkovit.	1	2	3	4	5	6	Učinkovit informacijski sistem iskanja in zbiranja informacij iz zunanjega sveta ter širjenja znotraj organizacije / institucije.
3.3	Zaposleni ne / občasno sodelujejo na srečanjih s konkurenčnimi institucijami, kjer bi si medsebojno izmenjali ideje in informacije.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo na srečanjih s konkurenčnimi institucijami, kjer si izmenjujejo ideje in informacije.
3.4	Zaposleni ne / občasno delujejo kot zunanji strokovni sodelavci izobraževalnih institucij.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni delujejo kot mentorji praktičnega izobraževanja, zunanji strokovni sodelavci ali predavatelji v izobraževalnih institucijah.
3.5	Praktično izobraževanje se izvaja v organizaciji / instituciji pod vodstvom mentorjev, ki so redno zaposleni v izobraževalnih institucijah.	1	2	3	4	5	6	Praktično izobraževanje se izvaja v organizaciji / instituciji pod vodstvom mentorjev, ki so tu redno zaposlenih.
3.6	Mentorji v organizaciji / instituciji nimajo pedagoško-andragoških znanj.	1	2	3	4	5	6	Mentorji v organizaciji / instituciji imajo pedagoško-andragoška znanja, ki jih stalno dopolnjujejo.
3.7	Menedžerji ne / občasno prevzamejo vloga inštruktorja, trenerja ali mentorja.	1	2	3	4	5	6	Menedžerji prevzamejo vlogo inštruktorja, trenerja ali mentorja.

**Kriteriji za oceno spremljanja razvoja stroke** vsebinsko vključujejo trditve o pristopu organizacije / institucije k spremljanju novosti na določenem strokovnem področju, uspešnosti prilagajanja zahtevam razvoja stroke in viziji, kulturi, strategiji ter strukturi organizacije / institucije kot podpora izobraževanja / učenja zaposlenih (tabela 2). Pozornost je usmerjena v razvitost kulture primerjave z boljšimi in uspešnejšimi na določenem strokovnem področju, spremljanje sprememb v širšem okolju, način učenja ter razvitost kulture spodbujanja k učenju in ohranjanje učnih navad zaposlenih.

### 2.3 Sodelovanje z zunanjim okoljem

Sodelovanje organizacije / institucije z zunanjim okoljem vključuje izmenjavo informacij in pripravljenost za posredovanje pomoči med organizacijskimi enotami, primerjavo s sorodnimi organizacijami / institucijami in sodelovanje z izobraževalnimi institucijami. (Urh, 2005) Sodelovanje zaposlenih v dejavnostih zunaj organizacije / institucije omogoča dodatno prepoznavo spretnosti in kompetenc posameznikov, ki so jih pridobili z (ne)formalnim izobraževanjem ter usposabljanjem.

Pedler, Burgoyne in Boydell (1997: 30 – 31) opozarjajo na pomen internega sodelovanja med organizacijskimi enotami in sodelovanja s sorodnimi organizacijami / institucijami. Menijo, da sta ključni izmenjava informacij in pripravljenost za posredovanje pomoči. Informacije omogočajo predvidevanje sprememb v širšem okolju, odkrivanje odklonov in prilagajanje notranjega poslovanja spreminjajočim zahtevam okolja. Primerjave z uspešnejšimi organizacijami / institucijami na sorodnih področjih predstavljajo koristen vir informacij pri iskanju najboljšega načina reševanja problema. Vendar informacije dobijo pravo vrednost le z učinkovitim sistemom iskanja, zbiranja in širjenja informacij iz zunanjega sveta v organizacijo / institucijo ter znotraj organizacije / institucije.

Kriterije smo dopolnili s Lipičnikovimi (1988: 339), Maquartovimi (1996: 25), Longworthovi in Davisovi (1996: 99) spoznanji. Omenjeni avtorji opozarjajo navlogo in pomen sodelovanja med izobraževalno institucijo ter organizacijo / institucijo, kar ustvarja možnost sistematičnega in načrtnega pristopa k poklicni socializaciji. Vezi med učenjem in delom omogočajo fleksibilnejši prehod med izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlitvijo ter zaposlenemu omogočajo delovanje v stalno spreminjajočem se delovnem okolju.

Tabela 4: Kriteriji za oceno funkcije sistema upravljanja s človeškimi viri

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji.</i>					
<b>Trditev</b>	<b>Stopnja ustreznosti</b>	<b>Trditev</b>					
4.1 Delovne naloge zaposlenih so natančno definirane.	1 2 3 4 5 6	Delovne naloge zaposlenih so ohlapno definirane.					
4.2 Strukturo delovnih procesov se razume kot konstanto.	1 2 3 4 5 6	Struktura delovnih procesov je fleksibilna in sprejemljiva za spremembe.					
4.3 Ocena delovne uspešnosti temelji na stroških.	1 2 3 4 5 6	Ocena delovne uspešnosti je povezana s stroški, znanjem in človeškimi viri.					
4.4 Ocenjevanje posameznikovega dela je usmerjeno v nagrajevanje in kaznovanje.	1 2 3 4 5 6	Ocenjevanje posameznikovega dela je usmerjeno v učenje (z ocenjevanjem pridobi nova spoznanja).					
4.5 Med zaposlenimi ni zaznati zavzetosti za delo.	1 2 3 4 5 6	Med zaposlenimi je prisotna zavzetost za delo.					
4.6 Zaposleni pasivno sprejemajo ponujene rešitve za izboljšanje načina dela.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni aktivno iščejo načine izboljšanja njihovega dela.					
4.7 Zaposleni ne spremljajo razvoja stroke zunaj organizacije / institucije (se ne udeležujejo konferenc, ne raziskujejo, ne objavljajo rezultatov raziskovalnega dela).	1 2 3 4 5 6	Zaposleni spremljajo razvoj stroke zunaj organizacije / institucije (aktivna udeležba na konferencah, raziskovalno delo, objava rezultatov raziskovalnega dela).					
4.8 Aktivno mišljenje in eksperimentiranja nista zaželeni.	1 2 3 4 5 6	Spodbujanje in urjenje spretnosti aktivnega mišljenja ter eksperimentiranja zaposlenih.					
4.9 Zaposleni se izogibajo in odklanjajo tveganje.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni so pod ustreznim vodenjem pripravljeni tvegati.					
4.10 Demonstracija in testiranje novih delovnih pripomočkov ter načinov dela sta v organizaciji / instituciji izjemen dogodek.	1 2 3 4 5 6	Demonstracija in testiranje novih delovnih pripomočkov ter načinov dela sta del vsakodnevnih dejavnosti.					
4.11 Ni načrtnega pristopa k prepoznavi / ugotavljanju in shranjevanju znanj.	1 2 3 4 5 6	Obstoječi sistem in struktura zagotavlja, da je pomembno znanje prepoznavna / ugotavlja, shranjeno ter na voljo tistim, ki ga rabijo in znajo uporabiti.					
4.12 V organizaciji / instituciji ni načrtnega pristopa k izvajanju projektov pospeševanja učenja.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji podpirajo posebna področja, enote in projekte zaposlenih, ki posplošujejo učenje.					



**Kriteriji za oceno sodelovanja organizacije / institucije z zunanjim okoljem** preučevanje usmerjajo v način zbiranja in širjenja informacij v organizaciji / instituciji, sodelovanje zaposlenih v dejavnostih zunanjega okolja, predvsem z izobraževalnimi institucijami, in pedagoško-andragoško usposobljenost zaposlenih v vlogi izobraževalca (tabela 3).

## 2.4 Sistem upravljanja človeških virov

Sistem razvoja človeških virov kot dejavnost sistema upravljanja človeških virov je ključen za izobraževanje oz. učenje zaposlenih. Omogoča razvoj človekovih zmogljivosti, sposobnosti in veščin skozi izobraževanje ter osebni in organizacijski razvoj. Skrb organizacije / institucije za razvoj zaposlenih se odraža v procesu zaposlovanja, dinamiki izobraževanja, profilu učenja, kulturi učnih navad, slogu zaposlenega v vlogi izobraževalca in sistemu nagrajevanja. Kultura organizacije / institucije se odraža v prepričanju, vrednotah ter normah zaposlenih, prizadevanjih za izboljšanje kakovosti in podjetniški miselnosti. Sistem upravljanja človeških virov ocenjujemo s pomočjo podatkov o integriteti / razdrobljenosti, fleksibilnosti / togosti in kratkoročnosti / dolgoročnosti sistema.

S **kriteriji za oceno dejavnosti sistema upravljanja človeških virov** iščemo odgovore o definiranosti delovnih nalog zaposlenih, strukturi delovnih procesov, delovni uspešnosti, zavzetosti za delo, aktivnem mišljenju in eksperimentiranju zaposlenih, testiranju novih delovnih pripomočkov ter pristopu k spodbujanju učenja (tabela 4)

Zanimajo nas skrb organizacije / institucije za ustvarjanje, shranjevanje, prenos, uporabo in nagrajevanje znanja. Znanje zaposlenih je eden od potencialov uspeha tako posameznika kot organizacije / institucije.

Zaposlovanje v organizaciji / instituciji je praviloma načrtovano v skladu z razvojem stroke in strategijo. Na podlagi analize delovnega mesta se lahko natančno določi znanja, sposobnosti in lastnosti, ki jih kandidat potrebuje za sprejem v službo (Lipičnik, 1998: 94). S **kriteriji za oceno procesa zaposlovanja** ocenjujemo sistematičnost in načrtnost pristopa k zaposlovanju ter korektnost analize delovnega mesta (tabela 5). Pozorni smo na način privabljanja, izbire in uvajanja novozaposlenih, postopke, ki so ključni pri zaposlitvi pravega človeka na zanj ustrezno delovno mesto, z možnostmi za nadaljnji osebni in poklicni razvoj. Poklicna socializacija je uspešna le, če posameznik lahko uresničil svoje potenciale, izpolnil svoja pričakovanja in aktualiziral vrednote. (Brečko, 2002: 89)

Motivacija udeležencev izobraževanja se povečata, če ti sami odločajo o tem, kaj se bodo učili, kam bodo usmerili svoje interese in sprejemajo odgovornost za lastno usposobljenost izvajanja delovnih nalog. H kakovosti izobraževanja oz. učenja znatno pripomore poznavanje metod spodbujanja učenja oz. usposobljenost za samoučenje. Pri tem je pomembno, da je učni material zaposlenim dostopen. Možnost prenosa in uporabe teoretičnega znanja pri reševanju praktičnih problemov dodatno spodbuja zaposlene k izobraževalnim dejavnostim.

S **kriteriji za oceno dinamike izobraževanja / učenja v organizaciji / instituciji** presojamo dinamiko in pristop

Tabela 5: Kriteriji za oceno procesa zaposlovanja v organizaciji / organizaciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določeno situacijo.							
Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako redko / pogosto se pojavlja v organizaciji / instituciji									
Trditev		Stopnja ustreznosti							
<b>Kakšni načini privabljanja novozaposlenih se uporabljajo v organizaciji / instituciji?</b>									
5.1	Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami, štipendije.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.2	Oglasi v sredstvih javnega obveščanja.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.3	Agencije za zaposlovanje, zavod za zaposlovanje, svetovalnice.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.4	Medmrežje, intranet.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
<b>Ali so v organizaciji / instituciji delovna mesta sistematizirana?</b>									
5.5	Opis dela (kakšne delovne naloge, s kakšni postopki ga je možno opraviti, fizikalne in socialne razmere, vrste odločitev, ki jih sprejema delavec, vrste psihofizičnih funkcij).	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.6	Analiza delavca (znanje, spretnosti, lastnosti za določeno delovno mesto).	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.7	Potrebe zaposlovanja so načrtovane v skladu z razvojem stroke.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
<b>Kakšen ključ izbora novozaposlenih se uporablja v organizaciji / instituciji?</b>									
5.8	Kriteriji kaj se od novozaposlenega pričakuje so natančno izdelani.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.9	Ko se izbira več kandidati, se pristopa stopenjsko, s presojanjem prednosti in sposobnosti.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
<b>Kakšen je proces uvajanje novozaposlenih v organizaciji / instituciji?</b>									
5.10	Načrten in organiziran pristop k uvajanju novozaposlenih	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.11	Novozaposlenim je dodeljen mentor.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.12	Izoblikovani so kriteriji, ki jih morajo zaposleni izpolnjevati, da so lahko v vlogi mentorja.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.13	Vodje timov so zadolženi za uvajanje novozaposlenih.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto

Tabela 6: Kriteriji za oceno dinamike izobraževanja / učenja v organizaciji / instituciji

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>						
<b>Trditev</b>		<b>Stopnja ustreznosti</b>						<b>Trditev</b>
6.1	V organizaciji / instituciji se učenju ne namenja posebne pozornosti.	1	2	3	4	5	6	Stalno učenje zaposlenih v organizaciji / instituciji je prioriteta.
6.2	Področja in vsebine učenje izbira organizacija / institucija.	1	2	3	4	5	6	Kaj se bodo učili, kaj si želijo in v kaj so pripravljene vlagati, se zaposleni odločajo sami.
6.3	Zaposleni niso odgovorni za lastno usposobljenost izvajanja vsakodnevnih delovnih nalog.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni so odgovorni za lastno usposobljenost izvajanja vsakodnevnih delovnih nalog.
6.4	Učni material je težko dostopen kar zaposlene omejuje in ovira pri učenju.	1	2	3	4	5	6	Učni material je dostopen zaposlenemu, da lahko izbira, kje, kdaj in kaj po predmet njegovega preučevanja.
6.5	Zaposleni ne poznajo metod spodbujanja učenja (miselni vzorci, urjenje spomina, imaginarnost, glasba ...).	1	2	3	4	5	6	Zaposleni uporabljajo različne metode spodbujanja učenja (miselni vzorci, urjenje spomina, imaginarnost, glasba ...).
6.6	Zaposleni ne obvladujejo metod samoučenja.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni so usposobljeni za samoučenje.
6.7	Zaposleni ne povezujejo teoretičnih znanj z reševanjem praktičnih problemov.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni uspešno uporabljajo teoretična znanja pri reševanju praktičnih problemov.
6.8	V organizaciji / instituciji je samoiniciativnost nezaželena (ni spodbujanja pridobivanja individualnih izkušenj).	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji se spodbuja samoiniciativnost zaposlenih (pridobivanje individualnih izkušenj).
6.9	Kratki, intenzivni tečaji, usmerjeni v razvoj specifičnih znanj in sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	Tečaji, usmerjeni v pridobivanje splošnih znanj posredno povezanih z opravljanjem delovnih nalog.
6.10	V organizaciji / instituciji ne zaznavajo potrebe po ustanovitvi centra za samoučenje.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji deluje center za samoučenje.
6.11	Organizacija / institucija ne usmerja razvoja učnih sposobnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	Organizacija / institucija skrbi za razvoj posameznikovih učnih sposobnosti.
6.12	V organizaciji / instituciji se ne išče novih možnosti pristopa k problemu in učenju.	1	2	3	4	5	6	Skupina zaposlenih (tim) preučuje različne načine reševanja problemov z vidika možnosti učenja in razvoja novega pristopa k problemu.
6.13	Mentorstvo kot oblika pomoči posamezniku pri izboljšanju njegovega načina dela v organizaciji / instituciji ni razvito.	1	2	3	4	5	6	Mentorstvo je v organizaciji / instituciji ustaljena oblika pomoči posamezniku pri izboljšanju njegovega načina dela.
6.14	Mentorstvo ne predstavlja oblike pomoči posamezniku pri razglabljanjih o pridobljenih izkušnjah (supervizija).	1	2	3	4	5	6	Mentorstvo je v organizaciji / instituciji oblika pomoči posamezniku pri razglabljanju o pridobljenih izkušnjah (supervizija).
6.15	Mentorstvo je dodatna, neželena delovna obveznost zaposlenega.	1	2	3	4	5	6	Mentorstvo predstavlja način učenja in osebnega razvoja mentorja.
6.16	Aktivno poslušanje in posredovanje povratnih informacij nista razširjeni obliki posredovanja informacij posamezniku o kakovosti dela.	1	2	3	4	5	6	Aktivno poslušanje in posredovanje povratnih informacij posamezniku o kakovosti dela sta utečeni obliki korektne prenosa informacij.
6.17	V organizaciji / instituciji ni medsebojnih srečanj zaposlenih za posredovanje informacij o delovanju posameznih enot znotraj organizacije / institucije, poslovnih rezultatih in rezultatih različnih projektov.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji so redna srečanja zaposlenih za posredovanje informacij o delovanju posameznih enot znotraj organizacije / institucije, poslovnih rezultatih in rezultatih različnih projektov.
6.18	V organizaciji / instituciji se usposobljenosti za učenje in delu v skupinah ne posveča posebne pozornosti.	1	2	3	4	5	6	Člani timov so usposabljeni za učenje in delo v skupinah.
6.19	Timi in posamezni zaposleni ne poznajo metod aktivnega učenja (učenje na osnovi refleksije problema ali situacije in aplikacija izkušenj v reševanje sledečih problemov).	1	2	3	4	5	6	Timi in posamezni zaposleni uporabljajo metodo aktivnega učenja (učenje na osnovi refleksije problema ali situacije in aplikacija izkušenj v reševanje sledečih problemov).
6.20	Izmenjava izkušenj pri skupnem učenju (medskupinska srečanja, objava strokovnih novic) med timi ni razvita.	1	2	3	4	5	6	Timi sodelujejo pri skupnem učenju z izmenjavo izkušenj (medskupinska srečanja, objava strokovnih novic).

k izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji (tabela 6) Merilo presoje predstavljajo podatki o sodelovanju zaposlenih pri izbiri izobraževalnih vsebin, prevzemanju odgovornosti zaposlenih za lastno usposobljenost, dostopnosti učnega materiala, poznavanju metod spodbujanja učenja, obvladovanju samoučenja, uporabi teoretičnih znanj, pridobivanju praktičnih izkušenj, mentorstvu, posredovanju povratnih informacij in pedagoško-andragoški usposobljenosti zaposlenih v vlogi izobraževalca.

Poznavanje trenutne razvitosti človeških virov in ugotavljanje razlik med dejansko ter idealno situacijo omogočata določanje temeljnih izobraževalnih potreb ter v skladu z ekonomskimi možnostmi oblikovanje razvojne projekcije. Izobraževalne dejavnosti v organizaciji / instituciji so načrtovane na osnovi odstopanj v delovni učinkovitosti zaposlenih, dejanskih potreb po učenju in določenih izobraževalnih ciljev. (Urh, 2005: 210) Z evalvacijo izobraževalnih dejavnosti ugotavljamo prednosti oz. slabosti izobraževanja; ali udeleženci uporabljajo novo pridobljeno znanje; so spremenili vedenje in vrednote; se počutijo bolj usposobljene (Morano, 2001: 127) in podpore delovnega okolja pri uvajanju novosti v ustaljene postopke dela.

**S kriteriji za preučevanje potreb po izobraževanju / učenju, priprave in realizacije izobraževalnih dejavnosti v organizaciji / instituciji** presojava sistematičnost ter

načrtnost pristopa k omenjenemu (tabela 7) Poklicni razvoj zaposlenih lahko temelji le na sistematičnem in nadzorovanem procesu zbiranja informacij, ki jih je mogoče uporabiti pri načrtovanju, realizaciji ter evalvaciji programov izobraževanja / učenja (Možina, 2000: 469; Mrmak, 1982: 297; Nadler, 1988: 87; Peterson, 1992: 14; Stanley, 1987: 16 – 24).

Aktivno poseganje organizacije / institucije v zajemanje, širjenje, kreiranje in shranjevanje znanja ter uvajanje **vseživljenjskega izobraževanja / učenja** omogoča stalno (re)usposabljanje zaposlenih. Tako organizacija / institucija načrtno pristopa k ustvarjanju ugodnih pogojev za osebni in poklicni razvoj zaposlenih. V učečih se organizacijah so vsi zaposleni usmerjeni v reševanje problemov, kar vključuje oblikovanje idej, zbiranje dodatnih informacij, predvidevanje posledic, analizo in prenos podatkov ter načrtovanje akcij. Vključevanje vseh zaposlenih omogoča izboljšavo standardnih pristopov v delovnem procesu, pri rezultatih in storitvah. Sistematično ocenjevanje, shranjevanje podatkov in prenos izkušenj minulih (ne)uspehov predstavljajo vir učenja. K oceni profila učenja v zdravstvenih institucijah ter organizaciji / instituciji pristopamo s **kriteriji za oceno usmerjenosti in spodbujanja učenja v zdravstvenih institucijah** (tabela 8).

Profil usmerjenosti in spodbujanja učenja v organizacijah / institucijah presojava glede na razpoložljivost

Tabela 7: Kriteriji za oceno pristopa k preučevanju potreb po izobraževanju / učenju, priprav in realizacije izobraževalnih akcij v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določeno situacijo.							
Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako redko / pogosto se pojavlja v organizaciji / instituciji									
Trditev		Stopnja ustreznosti							
<b>Preučevanje potreb po izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji je sistematično, načrtno in vključuje sledeče elemente:</b>									
7.1	ugotavljanje splošnih vzrokov učinkovitosti	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.2	prepoznavna vzrokov neustrezne učinkovitosti	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.3	analiza vzrokov neustrezne učinkovitosti	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.4	prepoznavna vzrokov neustrezne učinkovitosti na katere je možno vplivati z izobraževanjem / učenjem	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.5	določitev vloge izobraževanja / učenja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.6	načrtovanje pristopa k ugotavljanju potreb po izobraževanju / učenju	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.7	prepoznavna potreb po izobraževanju / učenju	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.8	analiza potreb po izobraževanju / učenju	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.9	določitev izobraževalnih ciljev	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
<b>Načrtovanje izobraževalnih aktivnosti v organizaciji / instituciji vključuje:</b>									
7.10	določitev udeležencev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.11	oceno predhodnega znanja, izkušenj, sposobnosti udeležencev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.12	izbiro vsebin in gradiva glede na zastavljene izobraževalne cilje	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.13	izbor učnih metod	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.14	izbor učnih oblik	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.15	izbiro izvajalcev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
<b>Evalvacija izobraževalnih dejavnosti v organizaciji / instituciji vključuje:</b>									
7.16	ovrednotenje doseganja zastavljenih ciljev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.17	oceno sprememb v vedenju (načinu dela) zaposlenih	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.18	oceno podpore delovnega okolja novostim v ustaljenih postopkih dela	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto



Tabela 8a: Kriteriji za oceno usmerjenosti in spodbujanja učenja v zdravstvenih institucijah

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev z dvema različnima dopolnitvama, ki opisujeta dve različni situaciji. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>							
<b>USMIRJENOST UČENJA</b>		<b>USTREZNOST TRDITVE</b>							
<b>TRDITVE</b>		<b>Prevladuje</b>				<b>Prevladuje</b>			
8.1	<b>Viri znanja</b>	NOTRANJI VIRI	1	2	3	4	5	6	ZUNANJI VIRI
8.2	<b>Usmerjenost vsebine delovnega procesa</b>	V VSEBINO	1	2	3	4	5	6	V PROCES
8.3	<b>Rezerve znanja</b>	V LASTI POSAMEZNIKA	1	2	3	4	5	6	JAVNO DOSTOPNE
8.4	<b>Načini širjenja znanja</b>	FORMALNO	1	2	3	4	5	6	NEFORMALNO
8.5	<b>Namen pridobivanja, širjenja znanja</b>	PRIDOBITVNIŠTVO, DOBIČEK	1	2	3	4	5	6	SPREMEMBE STRUKTURE IN PROCESOV DEAL
8.6	<b>Časovna usmerjenost ciljev učenja</b>	KRATKOROČNO	1	2	3	4	5	6	DOLGOROČNO
8.7	<b>Usmerjenost učenja</b>	INDIVIDUALNO (k posamezniku)	1	2	3	4	5	6	SKUPOINSKO (k skupini, timu)
8.8	<b>Način učenja</b>	MINULE IZKUŠNJE	1	2	3	4	5	6	TEORETIČNA SPOZNAVANJA

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določen dejavnik spodbujanja učenja.. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako dejavnik podpira učenje v organizacij / instituciji</i>							
<b>DEJAVNIKI SPODBUJANJA UČENJA</b>		<b>USTREZNOST TRDITVE</b>							
<b>Kako navedeni dejavniki (opisani v trditvah) spodbujajo posameznika k učenju ?</b>		Podpora dejavnika učenju je minimalno prisotna		Podpora dejavnika učenju je delno razvidna		Podpora dejavnika učenju je očitno prisotna			
		1	2	3	4	5	6		
8.9	Zahteve za kakovostno izvedbo dela	1	2	3	4	5	6		
8.10	Medsebojno zaupanje zaposlenih	1	2	3	4	5	6		
8.11	Slog vodenja	1	2	3	4	5	6		
8.12	Sistemske možnosti v instituciji	1	2	3	4	5	6		
8.13	Raznolikost delovnih nalog	1	2	3	4	5	6		
8.14	Zaupanje v učenje kot način iskanja odgovorov na zastavljena vprašanja	1	2	3	4	5	6		
8.15	Strokovna radovednost	1	2	3	4	5	6		
8.16	Znanje je merilo ugleda.	1	2	3	4	5	6		
8.17	Učni pripomočki	1	2	3	4	5	6		
8.18	Raznolikost dela zvišuje ugled.	1	2	3	4	5	6		
8.19	Raziskovanje in preučevanje sta del delovna obveznosti.	1	2	3	4	5	6		
8.20	Skupna vizija institucije	1	2	3	4	5	6		
8.21	Vesetje, osebno zadovoljstvo pri učenju	1	2	3	4	5	6		

Tabela 8b: Kriteriji za oceno usmerjenosti in spodbujanja učenja v organizaciji / instituciji

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev z dvema različnima dopolnitvama, ki opisujeta dve različni situaciji. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>							
<b>USMIRJENOST UČENJA</b>		<b>USTREZNOST TRDITVE</b>							
<b>TRDITVE</b>		<b>Prevladuje</b>				<b>Prevladuje</b>			
	<b>Viri znanja</b>	NOTRANJI VIRI	1	2	3	4	5	6	ZUNANJI VIRI
8.2	<b>Usmerjenost vsebine delovnega procesa</b>	V VSEBINO DELA	1	2	3	4	5	6	V PROCES DELA
8.3	<b>Rezerve znanja</b>	V LASTI POSAMEZNIKA	1	2	3	4	5	6	JAVNO DOSTOPNE
8.4	<b>Načini širjenja znanja</b>	FORMALNO	1	2	3	4	5	6	NEFORMALNO
8.5	<b>Namen pridobivanja, širjenja znanja</b>	PRIDOBITVNIŠTVO, DOBIČEK	1	2	3	4	5	6	SPREMEMBE STRUKTURE IN PROCESOV DELA
8.6	<b>Usmerjenost vrednostnega sistema</b>	CILJE, NAMEN, NAČRT	1	2	3	4	5	6	TRG, PRODAJA
8.7	<b>Način učenja</b>	INDIVIDUALNO	1	2	3	4	5	6	SKUPOINSKO

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b> V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določen dejavnik spodbujanja učenja.. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako dejavnik podpira učenje v organizaciji / instituciji		<b>DEJAVNIKI SPODBUJANJA UČENJA</b>						<b>USTREZNOST TRDITVE</b>					
Kako navedeni dejavniki (opisani v trditvah) spodbujajo posameznika k učenju?		Podpora dejavnika učenju je minimalno prisotna		Podpora dejavnika učenju je delno razvidna		Podpora dejavnika učenju je očitno prisotna							
8.8	Raziskovanje in preučevanje je del delovnih obveznosti.	1	2	3	4	5	6						
8.9	Pomanjkljivosti v kakovosti izvedbe dela	1	2	3	4	5	6						
8.10	Usmerjenost menedžmenta organizacije	1	2	3	4	5	6						
8.11	Organizacijska radovednost	1	2	3	4	5	6						
8.12	Odprtost in sprejemanje novosti	1	2	3	4	5	6						
8.13	Kontinuirano izobraževanje	1	2	3	4	5	6						
8.14	Variabilnost dela	1	2	3	4	5	6						
8.15	Raznolikost delovanja	1	2	3	4	5	6						
8.16	Vpletenost v vodenje, soodločanje	1	2	3	4	5	6						
8.17	Sistemske možnosti v instituciji	1	2	3	4	5	6						

Tabela 9: Kriteriji za oceno kulture in ozračja spodbujanja, oblikovanja ter ohranjanja učnih navad v organizaciji / instituciji

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b> V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji		<b>Stopnja ustreznosti</b>						
Trditev		1	2	3	4	5	6	Trditev
9.1	Zaposleni imajo slabe delovne pogoje (visoke / nizke temperature, hrup, ventilacija ...).	1	2	3	4	5	6	Zaposleni imajo urejeno delovno okolje (sobna temperatura, ventilacija, odsotnost hrupa).
9.2	Odsotnost / nizko število usposobljenih zaposlenih v vlogi izobraževalcev v najnovejših spretnostih ter sposobnostih učenja	1	2	3	4	5	6	Številni dobro usposobljeni zaposleni v vlogi izobraževalcev v najnovejših spretnostih in sposobnostih učenja
9.3	Skromen izbor učnih pripomočkov	1	2	3	4	5	6	Pester izbor učnih pripomočkov
9.4	Odsotnost / šibkost spodbujanja učenja.	1	2	3	4	5	6	Spodbujanje zaposlenih k učenju
9.5	Zaposleni prikrivajo lastno mnenje kar ovira prenos informacij.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni so pripravljeni izraziti svoje poglede in mnenja zato je prenos informacij nemoten.
9.6	Vloga posameznika je prezrta, vendar ob pojavu neželenih dogodkov zanje odgovarja..	1	2	3	4	5	6	Kakovostno opravljeno delo je prepoznano, posameznikovo delo in učenje je ustrezno nagrajeno.
9.7	Zaposleni so v vsakem trenutku popolna podrejenost pravilom in standardom, individualna odgovornost ni ne sprejeta niti dana.	1	2	3	4	5	6	Individualna sposobnost prilagajanja dela situaciji s prevzemanjem odgovornosti.
9.8	Ideje zaposlenih nimajo materialne vrednosti in ugleda.	1	2	3	4	5	6	Vloženo je veliko truda v zbiranje idej zaposlenih ker je razvoj odvisn od njihovih idej.
9.9	Zaposleni si ne pomagajo; nepripravljeni so deliti ali združevati vire.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni si radi pomagajo; posebno zadovoljstvo jim predstavlja uspeh sodelavcev.
9.10	Ni varnosti in opore; delovno okolje je hladno, zaposleni se počutijo »osamljene v množici«.	1	2	3	4	5	6	Toplo in prijazno delovno okolje, dobri medsebojni odnosi, zaposleni z veseljem prihajajo na delo.
9.11	V težavah je posameznik prepuščen lastni presoji in odločitvi.	1	2	3	4	5	6	Ob težavah so podpora, pomoč in pripravljenost za učenje zagotovljene.. Zaposleni presojujejo, razpravljajo o
9.12	Zaposleni ne razpravljajo o svojem delu.	1	2	3	4	5	6	opravljenem delu, kar jim omogoča učenje iz lastnih izkušenj.
9.13	Nepoznavanje odgovorov je nečastno, zaposleni neznanje prikrivajo.	1	2	3	4	5	6	Ob nepoznavanju odgovora je iskanje pomoči ustaljena splošno sprejemljiva pot.
9.14	Nizke zahteve predpisanih standardov, nizka kakovost dela	1	2	3	4	5	6	Visoke zahteve predpisanih standardov
9.15	Nihče si dejansko ne prizadeva uvajati spremembe.	1	2	3	4	5	6	Vsi si prizadevajo in spodbujanje k izboljšanju kakovosti dela.
9.16	Med zaposlenimi prevladuje negativno stališče do sprememb in stalnega učenja.	1	2	3	4	5	6	Med zaposlenimi je prevladuje pozitivno stališče do stalnega izboljševanja, iskanja boljše rešitve in pripravljenosti za učenje.

Tabela 10: Kriteriji za oceno delovanja izobraževalca v organizaciji / instituciji

<b>Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:</b>		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določeno situacijo.</i>							
<i>Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako redko / pogosto se pojavlja v organizaciji / instituciji</i>									
<b>Trditev</b>		<b>STOPNJA USTREZNOSTI</b>							
10.1	Preden naročim kaj mora posameznik narediti mu delovno nalogo razložim po korakih.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.2	Iščem priložnosti, ki posamezniku omogočajo osebnostni razvoj.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.3	Prisluhnem posameznikovim idejam in mu pomagam, da jih vključi v svoje delovne načrte.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.4	Ko želim da bi posameznik opravil določeno nalogo, mu predhodno posredujem natančna navodila.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.5	Ko posamezniku pomagam pri učenju, mu pravzaprav pomagam pri soočenju z izzivi pri delu.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.6	Posamezniku zastavljam vprašanja, ki mu omogočajo prepoznati kaj pravzaprav želi.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.7	Preverjam, ali je posameznik natančno razumel navodila.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.8	Dopuščam da posameznik opravlja zahtevnejše naloge, čeprav obstaja določena stopnja tveganja, da ne bodo opravljene najboljše.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.9	Razumem zunaj delovnih obveznosti in interesov zaposlenih (konfliktne situacije, ki nastopijo zaradi zunaj delovnih obveznosti posameznika med zaposlenimi).	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.10	Preverjam, kako je posameznik opravil delovno nalogo, in mu posredujem povratne informacije.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.11	Posameznike spodbujam, da pregledajo izvedeno delo in jim pomagam da ga izboljšajo.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.12	Posamezniku pomagam pri odkrivanju možnosti kariernega razvoja.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto

ter dostopnost virov znanja, usmerjenost vsebine delovnega procesa, načine in namen širjenja znanja, namen pridobivanja znanja ter časovno usmerjenost učnih ciljev. Tako lažje ocenimo usmerjenost strategije učenja v organizaciji / instituciji in prepoznamo dejavnike, ki največ prispevajo k učenju. Organizacija / institucija lahko organizira izobraževalne dejavnosti, odstranjuje ovire in spodbuja učenje zaposlenih (DiBella in Nevis, 1998: 202). Poklicno usposabljanje oz. urjenje na delovnem mestu prinaša več prednosti kot formalno izobraževanje, ki ga izvajajo institucije, odgovorne za izobraževanje. Urjenje in usposabljanje na delovnem mestu izhajata iz neposredne delovne situacije; zahtevata neposreden prenos in uporabo teoretičnih znanj. Obravnavata probleme, s katerimi se zaposleni srečujejo vsak dan v svojem delovnem okolju. Zaradi poznavanja problematike zaposleni lažje prevzemajo aktivno vlogo v izobraževalni dejavnosti ter so motivirani za iskanje ustreznih odgovorov in rešitev.

Moč organizacije / institucije je v njeni sposobnosti, da prepozna in uporabi vso razpoložljivo znanje ter ga tudi razvija z vsemi razpoložljivimi učnimi oblikami. Potrebna je sposobnost ustvarjanja, pridobivanja, prenosa znanja in spreminjanja vedenja tako, da odseva to novo znanje. (Možina, 1998; Garvin, 1993: 80) Znanje je treba integrirati v vsakodnevno delo, pospeševati vse učne oblike in ga povezovati s strateškimi usmeritvami organizacije / institucije. (Tobin, 1998) Simbioza dela in učenja, ki oblikuje okolje, v katerem se lahko porodi ter izrazi dvom, je izhodišče koncepta učeče se organizacije (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1997: 156; Clarke, 2001: 15). **S kriteriji za oceno kulture in ozračja spodbujanja, oblikovanja ter ohranjanja učnih navad v organizaciji / instituciji** presojava delovno okolje,

načine podpore in spodbujanje učenja, pretok informacij v delovnem okolju, sprejemanje idej zaposlenih, nagrajevanje prizadevanj zaposlenih, podrejenost zakonom, pravilom, normam ter politiki, možnost pomoči, varnost, ki si jo zaposleni nudijo med seboj, in prizadevanja za izboljšanje kakovosti dela (tabela 9)

Pri razvoju učenja, spodbujanju prenosa znanja v neposredno delovno situacijo in skupnem učenju v organizacijah / institucijah ima pomembno vlogo izobraževalec<sup>3</sup>. Z vidika koncepta učeče se organizacije so naloge izobraževalca v organizaciji / instituciji vezane na odkrivanje ovir pri prenosu znanja v neposredno delovno situacijo, iskanje možnosti za njihovo premostitev, spodbujanje skupnega učenja in pomoč ob aplikaciji novih spoznanj ter spretnosti v delovno okolje. (Urh, 2005: 213)

**S kriteriji za oceno delovanja izobraževalca v organizaciji / instituciji oz. njegovega sloga** ocenjujemo zaposlene v vlogi izobraževalca na osnovi pedagoškega in andragoškega delovanja (tabela 10) Govorimo o treh slogih: inštruktorju, trenerju, mentorju. Pedagoško-andragoško delo izobraževalca v organizaciji / instituciji opredeljuje njihov pristop k razlagi delovnih nalog, iskanje priložnosti za osebnostni razvoj zaposlenih, sprejemanje njihovih idej, način posredovanja pomoči pri vključevanju idej v delovne načrte, sprejemanje tveganja pri opravljanju zahtevnejših nalog, razumevanje interesov posameznika, preverjanje razumevanja ter izvedbe delovnih nalog, posredovanje povratnih informacij o tem, kako je bila naloga opravljena, in posredovanje pomoči posamezniku pri kariernem razvoju. (Marquardt, 1996: 107; Pedler, Burgoyne in Boydell, 1997: 156).

<sup>3</sup> V pričujočem delu uporabljamo pojem **izobraževalec v organizaciji / instituciji**, ki predstavlja zaposlenega, ki poleg osnovnih delovnih nalog poklica, ki ga opravlja, izvaja na svojem strokovnem področju, pedagoško in andragoško delo za dijake, študente in zaposlene (pripravnik, novozaposleni).

Tabela 11: Kriteriji za oceno možnosti kariernega razvoja

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji						
Trditev		Stopnja ustreznosti					Trditev	
11.1	Med zaposlenimi prevladuje ena starostna skupina, druge so v manjšini.	1	2	3	4	5	6	Starostna struktura zaposlenih ustreza razporeditvi po Galusovi krivulji.
11.2	Stopnja izobrazbe in usposobljenost za delo zaposlenih sta nižja zahtevnosti delovnega mesta.	1	2	3	4	5	6	Profil usposobljenosti zaposlenih je skladen z zahtevami delovnega mesta in omogoča nadaljnji razvoj.
11.3	V organizaciji / instituciji ne upoštevajo interesov posameznika; karierni razvoj je izključno odraz potreb in interesov organizacije / institucije.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji si prizadevajo za uskladitev individualnih posameznikovih potreb in interesov organizacije / institucije.
11.4	Karierni razvoj zaposlenih je strukturiran glede na potrebe organizacije / institucije.	1	2	3	4	5	6	Karierni razvoj zaposlenih je fleksibilno strukturiran in posamezniku omogoča prilagajanje, osebno rast in razvoj.
11.5	Zaposleni imajo možnost vertikalno-hierarhičnega kariernega razvoja.	1	2	3	4	5	6	Karierni razvoj vključuje klasični vertikalno-hierarhični sistem in horizontalni sistem (specializacije, projektne možnosti) razvoja.
11.6	Ob kariernem premiku posameznik prevzema nove delovne naloge brez dodatnega izobraževanja in usposabljanja.	1	2	3	4	5	6	Ob kariernem premiku je posameznik vključen v izobraževanje, ki omogoča učinkovito izvedbo novih delovnih nalog.
11.7	Organizacija / institucija organizira izobraževanje glede na primanjkljaj znanj in spretnosti potrebnih za opravljanje določenih delovnih nalog.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sami skrbijo za izobraževanje / učenje glede na primanjkljaj potrebnih znanj in spretnosti potrebnih za opravljanje določenih delovnih nalog.
11.8	Zaposleni ne sodelujejo pri ugotavljanju potreb po izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo pri ugotavljanju potreb po izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji.
11.9	Zaposleni ne sodelujejo pri načrtovanju izobraževalnih dejavnosti.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo pri načrtovanju izobraževalnih dejavnosti.
11.10	Zaposleni ne sodelujejo pri evalvaciji izobraževalnih dejavnosti.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo pri evalvaciji izobraževalnih akcij.
11.11	V organizaciji / instituciji zaposlenih ne sprašujejo po razlogih za njihov odhod.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji spremljajo in analizirajo razloge za odhod zaposlenih.

Organizacija / institucija z izgradnjo horizontalnega in vertikalnega sistema kariernega razvoja sistematizirano in organizirano pristopa k razvoju človeških potencialov. Njena skrb za karierni razvoj se odraža v vrednotenju potencialov zaposlenih, povezanih z delom, oceni delovne uspešnosti in prepoznavi potreb po izobraževanju oz. učenju. Posameznik, ki prevzema odgovornost za razvoj lastne poklicne poti in v sodelovanju z organizacijo / institucijo načrtuje svoje dejavnosti tako postane aktiven in izstopi iz vloge objekta vodenja in upravljanja. Pri tem se je treba zavedati, da »vsak karierni premik ustvari nove in povsem izvirne izobraževalne potrebe.« (Brečko, 2000; Greenhaus et al., 2000: 24; Konrad, 1996: 65)

**Kriteriji za oceno možnosti kariernega razvoja** so usmerjeni v strukturiranost in fleksibilnost kariernega razvoja v obravnavani organizaciji / instituciji, skladnost profila usposobljenosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta, prizadevanja za uskladitev individualnih potreb ter interesov delovne organizacije, dodatno izobraževanje in usposabljanje ob kariernem premiku, prevzemanje odgovornosti zaposlenih za izobraževanje / učenje, njihovo sodelovanje pri pripravi izobraževanja v organizaciji / instituciji ter poizvedovanje po razlogih za njihov odhod (tabela 11)

Miklavc (1994: 19), Konrad (2002: 78), Marquardt (1996: 103), Senge (1990: 240 – 241) in Možina (1994: 659)

poudarjajo vlogo participacije zaposlenih pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Opozarjajo, da je sistem nagrajevanja podpora upravljanju človeških virov.

Nagrajevanje dejanskega prispevka in posameznikovih idej zahteva uskladitev sistema upravljanja človeških virov ter sistema nagrajevanja. Učinkovit sistem upravljanja človeških virov vključuje poleg pridobivanja najsposobnejših ljudi in investiranja v njihov nadaljnji razvoj tudi spodbujanje ter nagrajevanje posameznikovih produktivnih in ustvarjalnih spodbud. Prepoznavanje in ustrezno nagrajevanje prispevka zaposlene spodbujata v prizadevanjih za skupni uspeh.

S **kriteriji razvitosti sistema nagrajevanja** ugotavljamo, ali sistem spodbuja delovne enote in posameznike k drznim ekonomskim potezam ter tveganju; spodbuja občutek pripadnosti instituciji in neposrednemu oddelku; ali v organizaciji / instituciji preučujejo pomen ter vlogo nagrajevanja in iščejo različne možnosti vključevanja zaposlenih v oblikovanje sistema nagrajevanja (tabela 12) Preučevanje usmerjamo v oceno kriterijev in sistema prepoznavanja in evidentiranja prispevkov ter posameznikovih idej v organizaciji / instituciji in načine nagrajevanja. Nagrajevanje dejanskega prispevka in posameznikovih idej zahteva uskladitev sistema upravljanja človeških virov ter sistema nagrajevanja.



Tabela 12: Kriteriji za oceno razvitosti sistema nagrajevanja kot podpore sistemu upravljanja s človeškimi viri v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji /instituciji .						
Trditev		Stopnja ustreznosti					Trditev	
12.1	Med sistemom nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna ter sistemom upravljanja človeških virov ni neposredne povezanosti.	1	2	3	4	5	6	Sistem nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna deluje kot podporen dejavnik sistema upravljanja človeških virov.
12.2	Sistem nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna ne podpira tveganj in drznih ekonomskih potez.	1	2	3	4	5	6	Sistem nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna spodbuja delovne enote in posameznike k drznim ekonomskim potezam ter tveganju.
12.3	Med zaposlenimi ni zaznati pripadnosti instituciji in oddelku kjer so zaposleni.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni občutijo pripadnost instituciji in oddelku kjer so zaposleni.
12.4	V organizaciji / instituciji ne namenjajo pozornosti vlogi nagrajevanja.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji preučujejo pomen in vlogo nagrajevanja.
12.5	Delovna uspešnost v organizaciji / instituciji ni dodatno nagrajevana.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji se preučuje in razpravlja o različnih možnostih nagrajevanja delovne uspešnosti.
12.6	Zaposleni ne sodelujejo pri oblikovanju sistema nagrajevanja.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni so vključeni v definiranje narave in oblike sistema nagrajevanja.

## 2.5 Obdelava in tehnika analize podatkov

S pomočjo kriterijev za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije pridobimo podatke o delovanju sistema upravljanja človeških virov in podpornih elementov ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju.

Trditvam, ki opisujejo določen kriterij, smo pripisali stopnjo ustreznosti od 1 do 6. Anketirani med izpolnjevanjem vprašalnika trditvam določijo stopnjo ustreznosti, glede na dejansko stanje v organizaciji / instituciji. Za vsako trditev kriterija in sklop vsebinsko povezanih trditev v kriterij se nato izračunana povprečno stopnjo ustreznosti in indeks neustreznosti, ki predstavlja razmerje med razliko idealnega in dejanskega stanja ter idealnim stanjem.

$$\text{Indeks neustreznosti} = 100 \times \frac{\text{Idealno stanje} - \text{Dejansko stanje}}{\text{Idealno stanje}}$$

(Pedler, Burgoyne, Boydell, 1996: 33)

Če je dejanska situacija popolnoma neskladna s predlogi koncepta učeče se organizacije, je vrednost indeksa neustreznosti 100. Vrednost indeksa neustreznosti pa je enaka nič, če dejanska situacija popolnoma ustreza opisom koncepta učeče se organizacije.

Indeks neustreznosti določa razkorak med dejanskim stanjem sistema upravljanja človeških virov organizacije / institucije in konceptom učeče se organizacije. Izračunane vrednosti indeksa neustreznosti razvrščajo obravnavane poslovne procese po hierarhiji (ne)ustreznosti, kar posredno vodi v prepoznavo področij, potrebnih prenove. Kriteriji z najvišjo stopnjo izračunanega indeksa neustreznosti sodijo v vrh hierarhije delovnih procesov, potrebnih prenove. Izračunana vrednost indeksa neustreznosti sicer določi hierarhijo poslovnih procesov, potrebnih prenove, vendar je pri pripravi načrta prenove poslovnih procesov v smeri nadaljnjega razvoja organizacije / institucije kot

učeče se organizacije treba upoštevati dejanske možnosti (ekonomske možnosti, podpora informacijskega sistema, struktura človeških virov ...).

Kriteriji so idejno oblikovani tako, da omogočajo presojo organizacij / institucij v gospodarstvu in negospodarstvu. Uporaba kriterijev na statistično validnem vzorcu očitno uspešnih učečih se organizaciji omogoča verifikacijo njihove primernosti oz. utemeljitev načina izbiranja kriterijev in razsežnosti znotraj teh.

## 3 Zaključek

Vodilni v instituciji po strokovni presoji zbranih podatkov posnetka stanja, ugotovitev in spoznanj analize in hierarhije predlogov prenove izberejo področje-a uvajanja sprememb in njihov obseg. Izbira poslovnih procesov sistema upravljanja človeških virov, ki jih je treba prenoviti, in odločitev o obsegu, dinamiki ter tipu sprememb (izboljšanje / preoblikovanje / postavljanje novega poslovnega procesa), so vodilo priprave vsebinsko podrobnega načrta izvedbe projekta. Podrobnejši načrt vključuje časovne termine, predvidene stroške, potrebo po podpori informacijskega sistema in oblikovanje ustrezne strukture zaposlenih. Premišljena odločitev menedžmenta, kateri tip prenove izbrati in kdaj, glede na razmere v poslovnem okolju ter življenjski cikel institucije, je odločilni dejavnik uspeha prenove poslovnega sistema.

Oblikovanje učinkovitega sistema upravljanja človeških virov organizaciji / instituciji omogoči vgradnjo učenja kot konstante in vrednote v svojo kulturo. Tako se v instituciji preseže situacijsko pogojeno izobraževanje / učenje, usmerjeno v trenutne potrebe, in vzpostavili učinkovit sistem upravljanja človeških virov v skladu s konceptom učeče se organizacije.

Učinkovit sistem upravljanja človeških virov pomeni začetek gradnje vezi med učenjem in delom. Prehodi med izobraževanjem, usposabljanjem in delom postajajo

fleksibilnejši. Učenje postane oblika dela in ne nekaj, kar se dogaja zunaj dela. Organizacija / institucija tako postane okolje, v katerem posameznik lahko izrazi svoje potenciale povezane z delom, stališča, prepričanja in vrednote. Izboljša se sodelovanje med izobraževalnimi institucijami. S kreativnostjo in fleksibilnostjo zaposlenih pa organizacija / institucija ohranja in razvija sposobnost dinamičnega prilagajanja zahtevam razvoja stroke in potrebam trga.

## Literatura

- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory, Method and Practice*, Reading, Massachusetts, Adison – Wesley.
- Bhatnager, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: An empirical analysis, *The Learning Organization: An International Journal*, 13(5): 416 – 433, dostopno na: <http://www.ingentaconnect.com>.
- Brečko, D. (2000). Izobraževanje in razvoj kariere, *Andragoška spoznanja*, 6(3): 28 – 36.
- Brečko, D. (2002). Razvoj kariere kot interakcija med posameznikom in organizacijo ter vloga izobraževanja. *Andragoška spoznanja*, 8(2): 84 – 90.
- Bryman, A. (2004). Qualitative Research on Leadership – A Critical but Appreciative Review, *The Leadership Quarterly*, 15: 729 – 769.
- Clarke, A. (2001). *Learning Organisations: What they are and How to Become One*, National Institute of Adult Continuing Education, NIACE, Leicester.
- Cooper, D., Schinder, P. S. (2003). *Business Research Methods*, McGraw Hill, International Edition, Boston.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Dierkes, M., Berthoin, A. A., Child, J., Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press. New York.
- Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis*, Doktorska disertacija, Cleveland: Cleveland State University.
- Dimovski, V. et al. (2005). Učeca se organizacija. GV Založba, Ljubljana.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Boston: Harvard Business Review, julij – avgust: 78 – 91.
- Greenhaus, J., Cavanaugh, G. A., Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*. The Dryden Press Series in Management, Orlando.
- Harrison, R. (1995). *The Collected Papers of Rogers Harrison*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Ivančič, A. (1994). *Potrebe po izobraževanju v podjetjih in zavodih*. V: Mohorčič – Špolar (1994). *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Razvojni projekt: Izobraževanje odraslih kot dejavnik razvoja Slovenije, ACS.
- Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Longworth, N., Keith Davis W. (1996). *Lifelong Learning*. Kogan Page, London: 21 – 39, 73 – 85.
- Marquardt, M. (1996). *Building The Learning Organisation*. A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill, New York.
- Medveš, Z., Muršak, J. (1993). *Poklicno izobraževanje – problemi in perspektive*, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Slovensko društvo pedagogov, Ljubljana: 229 – 277.
- Miklavc, J. (1994). *Industrijska pedagogika*. REFA zveza Slovenije, Maribor: 12 - 30, 252 – 256.
- Morano, M. (2001). *Kdaj je izobraževanje učinkovito – pogled in mnenje izvajalca*. *Andragoška spoznanja*, 7(4): 124 – 128.
- Možina, S. (1994). *Konflikti, nasprotja*. V: Možina et al. *Management*. Didaktka, Radovljica: 640 – 660.
- Možina, S. (1998). *Strateški pomen kadrovskih virov*. Uredili: Možina & al. *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S. (2000). *Učeca se organizacija*, *Organizacija*, 33(7): 468 – 471.
- Mrmak, I. (1982). *Planiranje izobraževanja v organizacijah združenega dela*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Muršak, J. (1991). *Problemi poklicne socializacije*. *Sodobna pedagogika*, 42(7/8), 289 – 398.
- Nadler, L. (1988). *Designing Training Programmes, the Critical Events Model*. Addison-Wesley Publishing Co.Inc., Massachusetts.
- Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- Pedler, M., Burgovne, J., Boydell, T. (1996). *The Learning Company*, The MCGraw-Hill Companies, London: 29 – 38.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Peterson, R. (1992). *Training Needs Analysis in the Workplace*. Kogan Page, London.
- Revans, R. W. (1982). *The enterprise as a learning system in Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell-Bratt, Bromley, reprinted in Pedler, M. (1991). *Action Learning in Practice*, 2<sup>nd</sup> edn, Gower, Aldershot.
- Rozman, R., Kovač, J., Kolebni, F. (1993). *Management*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Senge, P. (1990). *The intelligent enterprise. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday Currency, New York.
- Singer, M. G. (1990). *Human Resource Management*, PWS-KENT Publishing Company, Boston.
- Stanley, A. L. (1987). *Training Need Assessment*. International Center for Public Enterprises in Developing Countries, Ljubljana.
- Tobin, R. D. (1998). *The Knowledge-Enabled Organization*, Amacom, New York.
- Ulrich, P., Flury, E. (1988). *Management*. Verlag Paul Haupt, Stuttgart: 198.
- Urh, I. (2003). *Učeca organizacija*. *Sodobna pedagogika*, 54(1): 122 – 139.
- Urh, I. (2005). *Učeca se organizacija in razvoj poklicne identitete*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
- Walczak, S. (2005). *Organizational knowledge management structure*. *The Learning Organization: An International Journal*, 12(4): 330 – 339, dostopno na: <http://www.ingentaconnect.com>.
- Westhuizen, J. (2002). *Building Horizontal Companies: the job has come to finish*, *Convergence*, 3(3): 92 – 95., dosegljivo na: [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com) (februar 2006).

---

**Irma Urh** je leta 2005 na Univerzi v Ljubljani pod mentorstvom prof. Janka Muršaka uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo z naslovom "Učeca se organizacija in razvoj poklicne identitete". Zaposlena je na kliničnem centru v Ljubljani.

---