

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU
FUTURE-O® V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2015

ALJOŠA BENCIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisan Aljoša Bencik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O® V IZBRANEM PODJETJU, pripravljenega v sodelovanju z mentorico doc. dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE	3
1.1 Izzivi v sodobnem organizacijskem okolju	3
1.2 Vloga managementa v učeči se organizaciji	4
1.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	5
1.3.1 Zgodovinski pogled oblikovanja učeče se organizacije	5
1.3.2 Opredelitev učeče se organizacije	6
1.3.3 Učeča se organizacija kot naj sodobnejša oblika organizacije	7
1.3.4 Značilnosti učeče se organizacije	8
2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®	8
2.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo.	9
2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije	11
2.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb	12
2.1.3 Vzpostavitev pogojev za spremembe v organizaciji	13
2.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe.....	15
2.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja; vrzeli (ne)učinkovitosti.....	15
2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij	16
2.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu.....	17
2.2.2 Oblikovanje iniciativ	18
2.2.3 Izgradnja drevesa management znanja v učeči se organizaciji	19
2.2.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja.....	19
2.2.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti	20
2.2.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij	21
2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev organizacije.	21
2.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji	22
2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov	23
2.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji.....	23
2.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja.....	24
2.3.5 Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije.....	25
2.3.6 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja.....	25
2.3.7 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije	26
2.4 Četrti element: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja.....	27
2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja.....	28
2.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež	29
2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji.....	29
2.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja.....	30
2.4.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja	31

2.4.6	Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti	31
2.4.7	Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja	32
2.5	Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	34
2.5.1	Participativna strategija in participativno vodenje	34
2.5.2	Opolnomočenje zaposlenih in ustvarjanje skupne vizije	35
2.5.3	Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj	36
2.5.4	Virtualno timsko delo in proces timskega učenja	37
2.5.5	Prilagodljiva organizacijska kultura	38
2.5.6	Razvoj praks osebnega mojstrstva	38
2.5.7	Oblikovanje mentalnih modelov in systemskega mišljenja	38
2.5.8	Procesni organizacijski ustroj in izgradnja informacijskega sistema	39
2.6	Šesti element: Spreminjanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	40
2.6.1	Koncept decentralizirane kontrole	41
2.6.2	Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije	41
2.6.3	Merjenje internih zmoglosti in eksternih razmerij	43
2.6.4	Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije	43
2.6.5	Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja	43
2.6.6	Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja	43
2.6.7	Primerjava z najboljšimi (benchmarking) in ovrednotenje intelektualnega kapitala ter vrednosti podjetja	44
2.7	Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture	45
2.7.1	Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije	45
2.7.2	Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja	46
2.7.3	Prilagoditev kulturi nenehnega učenja	46
2.7.4	Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih procesov povezovanja	47
2.7.5	Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja	47

3 RAZISKAVA: PREVERBA ELEMENTOV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O® NA PRIMERU IZBRANEGA

PODJETJA	48	
3.1	Predstavitev obravnavanega podjetja	48
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	48
3.3	Analiza in predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O®	49
3.4	Analiza in predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O®	50
3.5	Analiza in predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O®	51
3.6	Analiza in predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O®	52
3.7	Analiza in predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O®	56
3.8	Analiza in predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O®	57
3.9	Analiza in predlogi za razvoj sedmega elementa modela FUTURE-O®	58
3.10	Zaključne ugotovitve ter povzetek priporočil	58
SKLEP	61	
LITERATURA IN VIRI	63	
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi modela FUTURE-O®.....	2
Slika 2: Stare in nove vloge managerjev	5
Slika 3: Managerski pristopi.....	6
Slika 4: Stopnje za aktiviranje učeče se organizacije	10
Slika 5: Prvi element modela FUTURE-O®	11
Slika 6: Razlogi za implementacijo sprememb	12
Slika 7: Spremembe znotraj organizacije	13
Slika 8: CMIPP proces	14
Slika 9: Primarne in pomožne aktivnosti.....	16
Slika 10: Drugi element – Izgradnja podpornih okolij.....	17
Slika 11: Prednosti timskega dela	18
Slika 12: Organizacijska identiteta.....	19
Slika 13: Mere socialnih mrež.....	20
Slika 14: Glavne tehnologije IKT	21
Slika 15: Tretji element – oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev	22
Slika 16: Šest pravil planiranja.....	24
Slika 17: Alternativni model kontinuiranega poslovanja	24
Slika 18: Model radikalne decentralizacije	24
Slika 19: Praksa aktivnega učenja organizacije.....	26
Slika 20: Vodja prihodnosti.....	27
Slika 21: Četrti element – proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja	28
Slika 22: Koraki osnovnih ciljev ravnanja s človeškimi viri.....	29
Slika 23: Maslowa motivacijska teorija	30
Slika 24: Praksa za vodenje učenja in izobraževanja	31
Slika 25: Pet temeljnih vodil za uspeh in napredek.....	32
Slika 26: Vzvodi za uvajanje managementa znanja	33
Slika 27: Mehanizmi eksplicitnega ter implicitnega znanja.....	33
Slika 28: Peti element – oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	34
Slika 29: Lastnosti dobrega vodje	35
Slika 30: Metode za spodbujanje medfunkcijske komunikacije	36
Slika 31: Definicije virtualnih timov	37
Slika 32: Vrednote v kulturi učeče se organizacije	38
Slika 33: Faze razumevanja situacije	39
Slika 34: Šesti element – Spreminjanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	40
Slika 35: Dinamični pristopi h kontroliranju.....	41
Slika 36: Cikel učenja pri udejanjanju učeče se organizacije.....	42
Slika 37: Faze procesa benchmarkinga	44
Slika 38: Sedmi element - (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.....	45
Slika 39: Težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlene.....	46
Slika 40: Dimenzije kulture učeče se organizacije.....	47
Slika 41: Delovne sposobnosti neposredno nadrejenega.....	53
Slika 42: Značajske sposobnosti neposredno nadrejenega	53
Slika 43: Timske sposobnosti neposredno nadrejenega	54

Slika 44: Razvijanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije	55
---	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek predlogov za izboljšave	59
--	----

UVOD

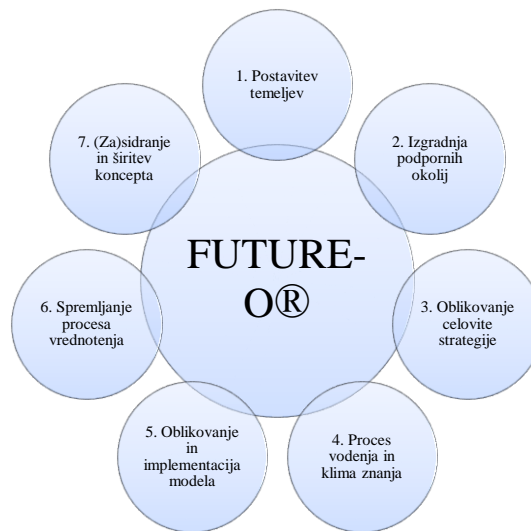
Začetek 21. stoletja bo v svetovno zgodovino zapisan kot eden izmed največjih finančnih in ekonomskih preobratov vse od daljne velike depresije, katera se je zgodila v 30. letih devetnajstega stoletja. Podjetja, katera poslujejo v današnjem globaliziranem svetu, se soočajo s popolnoma drugačnimi tržnimi razmerami kot podjetja v preteklih desetletjih; od vedno večje konkurence tako s strani domačih kot tujih konkurentov, zelo tekmovalnim globalnim okoljem, hitrimi spremembami na samih trgih, novimi informacijskimi ter komunikacijskimi tehnologijami, politično nestabilnostjo ter valutnimi tveganji in nenazadnje tudi s spremembami v samih strukturah ter organizaciji in delovanju podjetij.

Zaradi omenjenega morajo vodilni moške v podjetjih za uspešno poslovanje ter zadovoljstvo samih zaposlenih uvajati oziroma uporabljati povsem nove koncepte v primerjavi s preteklimi praksami ter s tem poskušati ustvariti neko dodano vrednost znotraj same organizacije. Vse to pa je možno doseči le s korenitimi spremembami in posegi v tradicionalne organizacijske strukture podjetij, njihove vizije ter poslanstva kot tudi samo kulturo podjetja ter nenazadnje tudi v sam odnos managerjev do zaposlenih in vlaganja v znanje tako posameznikov kot tudi same organizacije. Ena izmed rešitev za to problematiko se ponuja tudi v obliki učeče se organizacije.

Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005) pravijo, da je sam koncept učeče se organizacije v svetu prisoten že nekaj časa in je teoretično tudi izjemno privlačen, vendar pa se v praksi pojavi bolj poredko. Oblikovanje polno razvitih učečih se organizacij je namreč izredno zahtevno, saj morajo prav vsi zaposlenih kot tudi management verjeti v razvoj in uspeh. S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udeležanju učeče se organizacije v praksi, so slovenski strokovnjaki razvili prvi slovenski celovit model imenovan FUTURE-O®, kateri prek sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005).

Model FUTURE-O® je sestavljen iz sedmih elementov, in sicer:

Slika 1: Elementi modela FUTURE-O®



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

V magistrski nalogi sem se osredotočil na analizo zgoraj omenjenih sedmih elementov modela FUTURE-O® na konkretnem primeru slovenske organizacije.

Namen magistrskega dela je na primeru organizacije predstaviti prvi slovenski celovit model, kateri na koncu privede do polno razvite učeče se organizacije, modela FUTURE-O®. Kot že omenjeno, je v praktičnem delu magistrskega dela učeča se organizacija predstavljena na primeru slovenske organizacije, ki želi ostati anonimno, opravlja pa revizijo in reviziji podobne storitve na področju Slovenije in tujine. Pri omenjenem delu se je potrebno nenehno naslanjati na slovenske ter mednarodne računovodske standarde kot tudi na preostalo zakonodajo na področju Republike Slovenije. Le-ta je podvržena nenehnim spremembam ter različnim dopolnilom, zato je za uspešno opravljeno delo ključno, da organizacija te spremembe spremlja ter tako svojim zaposlenim omogoča dostop ter nadgradnjo znanja. Tako mora organizacija za uspešno poslovanje svojim zaposlenim omogočati nenehno izobraževanje na področju standardov, zakonodaje in drugih zakonov. Organizacija na ta način na nezaveden način že nekako sledi temeljem učeče se organizacije. V magistrski nalogi bom ugotovil, v kolikšni meri je učeča se organizacija v izbrani organizaciji že razvita, ter podal priporočila, kako se še bolj približati sami definiciji učeče se organizacije.

Cilj magistrskega dela je predstaviti prvi slovenski konceptualni model FUTURE-O® s teoretičnim in kvalitativno metodološkim pristopom v zgoraj omenjeni organizaciji.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. S pomočjo tako domače kot tudi tuje literature, znanstvenih člankov, spletnih vsebin, poročil, internetnih virov in prispevkov, ki obravnavajo izbrano tematiko, preučiti problematiko magistrskega dela.
2. Na podlagi zbranih primarnih virov za izbrano organizacijo oblikovati konceptualni model FUTURE-O®, ki predstavlja najlažji način implementacije učeče se organizacije v praksi. S pomočjo sedmih elementov modela, bom analiziral stanje v izbranem podjetju ter poizkušal ugotoviti, na kateri stopnji učeče se organizacije se podjetje nahaja.
3. S pomočjo rezultatov kvalitativnega raziskovanja, pripraviti priporočila za vodstvo izbranega podjetja, kako se še bolj približati sami definiciji učeče se organizacije.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela: prvi, teoretičen del, ter drugi, praktičen del. Prvi del s pomočjo domače in tuje strokovne literature, kot tudi s pomočjo drugih virov, temelji na analizi teorije elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®. Prvi del magistrskega dela je tako znotraj razdeljen na dve poglavji, in sicer na predstavitev samega koncepta, ki se nanaša na proučevanje učeče se organizacije in z njo povezanimi pojmi. Sledi prehod na drugo poglavje prvega dela, kjer je predstavljena teorija sedmih korakov molekularnega modela FUTURE-O®.

Drugi del magistrskega dela je tako kot prvi razdeljen na dva dela. Tretje poglavje pa je namenjeno analizi primarnih podatkov, katere sem pridobil s strani opazovanja, spraševanja ter anketiranja zaposlenih v izbrani organizaciji. S pomočjo teoretičnega dela sem v prvem delu magistrskega dela uporabil analitičen pristop ter v njegovem okviru induktivno sklepanje z metodo analize in sinteze. V zadnjem, četrtem poglavju, pa so navedeni predlogi za izboljšanje obstoječega stanja učeče se organizacije v izbrani organizaciji.

Omejitve raziskave vidim predvsem v varovanju poslovnih skrivnosti. Po dogovoru z vodstvom podjetja samega imena organizacije v magistrski nalogi ne bom omenjal, zato ga bom navajal kot izbrano podjetje.

1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

1.1 Izzivi v sodobnem organizacijskem okolju

Razmere na današnjih poslovnih trgih so se v primerjavi z značilnostmi trgov zadnjih par desetletjih korenito spremenile. Globalizacija je svet v 21. stoletju povezala v celoto in s tem poskrbela za množične spremembe na samih trgih, njegovo liberalizacijo ter veliko konkurenco, s katero so se bile organizacije v svojem poslovanju primorane soočiti. Posledično so se zaradi same liberalizacije procesi znotraj organizacije, v primerjavi s tedaj veljavnimi koncepti, korenito spremenili. Togo tržno okolje se je naenkrat spremenilo v tekmovalno, lokalno pa v globalno.

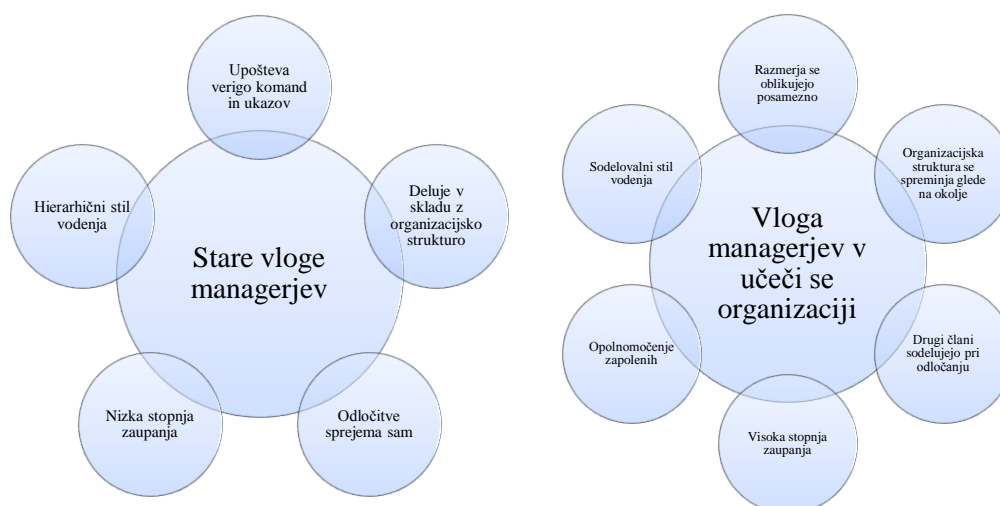
Posledično so morale organizacije začeti namenjati velik poudarek spremljanju novosti ter razvoju, zaradi same globalizacije pa so se pojavile tudi spremembe v logistiki oziroma distribuciji. Z nastopom recesije leta 2008 so se stvari v svetu organizacij še bolj postavile na glavo. Dotedanje poznane priznane teorije, katere so bile v veljavi vrsto desetletij, ter že uveljavljeni svetovni koncepti so se čez noč izkazali za napačne. Če k temu prištejemo vedno bolj zahtevne stranke oziroma kupce in globalizirano okolje ter konkurenco, lahko ugotovimo, da se je poslovni svet v zadnjih desetih letih korenito spremenil.

Za uspešno poslovanje so se tem spremembam seveda primorane prilagajati tudi organizacije, znotraj le-teh pa tudi njihovi zaposleni in management. Možina et al. (1994) trdi, da mora organizacija na zunanje spremembe v okolju reagirati s spremembo v njej, drugače se v njej pojavi kriza. Konkurenca na današnjem trgu je s padcem meja, pojavom interneta ter globalizacijo postala ubijalska, kar je privedlo do nasičenosti trgov z enakimi izdelki oziroma storitvami. Zavedanje potreb po spremembah uveljavljenih teorij in konceptov je postalo ključni dejavnik uspešnosti organizacij. Ključni vir organizacije so naenkrat postali zaposleni ter njihovo znanje in informacije, katere v današnjem svetu prinašajo dodano vrednost podjetju. Dosedanja neformalna organizacija je naenkrat dobila velik pomen. Odprta komunikacija in z njo povezan pretok idej, informacij ter znanja je en izmed ključnih dejavnikov uspešnosti današnjih organizacij. Dimovski et al. (2005) je mnenja, da bo v prihodnosti proces managementa usmerjen k obvladovanju informacij, znanja in razvijanju intelektualnega kapitala.

1.2 Vloga managementa v učeči se organizaciji

V vsaki organizaciji ima vrhnji management odločilno vlogo pri njeni uspešnosti in poslovanju. Z nastalimi spremembami so se tudi oni bili primorani soočiti z novo vlogo, kajti tako kot se zaradi spremembe okolja morajo prilagoditi same organizacije, se spremembam organizacij mora prilagoditi tudi sam management in njeni zaposleni. Njihovo zavedanje o nujnosti uvedbe sprememb v organizaciji je eden izmed ključnih dejavnikov pri uspešni vpeljavi. Vrhnji management je odgovoren za vpeljavo vizije in poslanstva v organizacijo, določitev njenih ciljev, strategije, kulture in strukture ter za sprejemanje pomembnih odločitev. Njihovo dojetje organizacij se je v zadnjem času iz strogih in togih vertikalnih struktur preneslo v odprte horizontalne strukture in procese. Skozi desetletja so ključne funkcije managementa znotraj organizacije ostale nespremenjene in so le-te bile planiranje, organiziranje, vodenje ter kontrola. S pojavom omenjenih sprememb v zadnjem desetletju se ključne funkcije managementa niso spremenile, sprememba pa je nastala v pristopu do teh funkcij. Tako je v 21. stoletju ključnega pomena postalo zavedanje vrhnjega managementa o obstoju teh sprememb in njihovo proučevanje novih pristopov k tem temeljnim funkcijam. S tem bodo organizacijam omogočili pripravljenost na spremembe ter izzive, s katerimi se bodo soočali ter jim tako posledično omogočili učinkovitejše poslovanje. V nadaljevanju prilagam sliko 2, s katere so razvidne največje razlike, s katerimi so se bili primorani soočiti managerji v učečih se organizacijah.

Slika 2: Stare in nove vloge managerjev



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Na sliki 2 je prikazano, da so se vloge managerjev v učeči se organizaciji v primerjavi s prejšnjimi vlogami korenito spremenile. Največje razlike so opazne v stilih vodenja, saj morajo managerji v učeči se organizaciji delovna razmerja med zaposlenimi oblikovati individualno, sama organizacijska struktura pa več ni strogo hierarhična ampak se spreminja po potrebi. Ob vseh teh spremembah se zaposlene v organizaciji opolnomoči ter se jim izkazano zaupanje izkaže z vključitvijo v procese sprejemanja odločitev.

1.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.3.1 Zgodovinski pogled oblikovanja učeče se organizacije

Zametki znanosti o managementu in organizaciji segajo že v daljno preteklost. Ljudje so se že od nekdaj organizirali v različne skupine in skupnosti, organizirali mesta, države ter vojsko. Gradnja piramid v starem Egiptu, gradnja Kitajskega zidu in preostali pretekli gradbeni dosežki so od ljudi in graditeljev zahtevali veliko načrtovanja, organiziranosti, sodelovanja in nadzora. Prvo omembo delitve dela je leta 370 pred našim štetjem navedel že Ksenofon, kjer je ponazarjal njene prednosti, vendar prva zapisana znanja o vedi segajo šele v začetek 20. stoletja. Za začetek razvoja managementa se v praksi šteje klasična šola managementa, ki se je začela razvijati v 20. stoletju. Njen začetek je nastal kot odziv na spremembe v družbi in institucijah kot posledica industrijske revolucije. Pomembni predstavniki te šole so Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ter Max Weber. Razvoj managementa se je nato skozi leta in desetletja korenito spreminjal; organizacijske strukture so se iz strogih navpičnih začele pomikati v horizontalne ter s tem posledično vplivale na padec hierarhije, zaposleni v organizacijah so začeli postajati pomemben vir konkurenčne prednosti, deljenje informacij in znanja pa postaja vedno bolj dobrodošlo.

Na sliki 3 je prikazan razvoj večjih predhodnih managerskih pristopov (Dimovski et al., 2005).

Slika 3: Managerski pristopi



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Sistemski pristop poudarja, da je organizacija sklop odvisnih delov, kjer bo sistem prizadet, če odstranimo le en del. Kontingenčni pristop navaja, da različne organizacijske oblike ustrezajo različnim namenom ter da ne obstaja le ena organizacija, ki bi jo lahko implementirali na vse ostale. Management celovite kakovosti trdi, da je vir, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti izboljšanje kakovosti, medtem ko je za pristop učeče se organizacije značilno, da velja za najnovejši pristop, katere značilnosti bom razložil v nadaljevanju magistrskega dela.

1.3.2 Opredelitev učeče se organizacije

Začetnika raziskovanja učeče se organizacije sta Argyris ter Schon, ki opisujeta razmišljanje o odnosu ljudi in organizacij, organizacijskega učenja in akcijskega raziskovanja. V njej sta opisala odnos med učenjem z enojno zanko ter učenjem z dvojno zanko, ki dokazuje, kako lahko posamezniki in posledično organizacije kot celote izboljšajo njihovo sposobnost za učenje in učinkovito izvajanje. Argyris & Schon (1978) pravita, da je učeča organizacija proces prepoznavanja in popravljanja storjenih napak. Organizacija se uči preko individualnega učenja posameznikov, ki so v razmerju do organizacije v vlogi agentov. Vendar pa mejnik razvoja proučevanja učeče se organizacije sega komaj v leto 1990, ko je Peter Senge objavil knjigo *The Fifth Discipline*. Senge se v knjigi osredotoča na skupinsko reševanje problemov po metodi sistemskega razmišljanja z namenom, da bi organizacije preoblikoval v učeče se organizacije. Pet disciplin predstavlja pristope, tako imenovane teorije in metode, za razvoj treh ključnih učnih sposobnosti: spodbujanje želje, razvojni odsevni pogovor in razumevanje kompleksnosti. Senge (1990) meni, da so učeče se organizacije tiste organizacije, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo svoje sposobnosti za doseganje rezultatov, ki jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive, bolj elastične, ekspanzivne načine oziroma vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Po besedah Sengeja ima taka organizacija željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja. Avtor je razvil model nenehnega učenja, kateri vsebuje pet delnih tehnologij, in sicer sistemsko mišljenje, mentalne modele, osebno

mojstrstvo, timsko učenje ter skupno vizijo. Zgodovina proučevanja učeče se organizacije v Sloveniji pa sega v leto 1990, ko je g. Vlado Dimovski zagovarjal svojo doktorsko disertacijo o učeči se organizaciji. Tako so se v teoriji skozi leta razvile številne definicije učeče se organizacije. Med njimi Daft in Marcic (2001) navajata, da učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih managementa in organizacijske strukture, vodenja, procesu komunikacije, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), prilagodljivi kulturi ter participativni strategiji. Huczynski ter Buchanan (2001) trdita, da učeče se organizacije prek vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacije in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti. Ferjan (1999) opredeljuje, da koncept učeče se organizacije temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. Slednje pomeni, da morajo biti znotraj organizacije vsi zaposleni enako cenjeni in spoštovani ter vsi zaposleni imeti občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta znotraj organizacije pomembna predvsem zato, ker je eden izmed pomembnih elementov učenja osebja tudi učenje eden od drugega. Garvin (2000) meni, da je učeča se organizacija organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje.

1.3.3 Učeča se organizacija kot najsodobnejša oblika organizacije

Organizacijske strukture so se v svojem razvoju vse do 21. stoletja in pojava učeče se organizacije veliko spreminjale, od začetnih tradicionalnih vertikalnih struktur pa do učeče se organizacije na drugi strani. Cilj organizacij je dobiti najboljšo organizacijsko strukturo, katera jim bo zagotovila čim večjo uspešnost in učinkovitost. Pri tradicionalnih in starejših organizacijskih strukturah je bil poudarek na poslovanju organizacije in doseganju dobička, medtem ko se je v 21. stoletju ta miselnost krepko spremenila. Skupna točka razvoja organizacijskih struktur je v naraščanju pomena prehoda iz vertikalnega v horizontalno strukturo z odprto komunikacijo in deljenjem informacij in znanja ter participacijo zaposlenih. Na ta način se v organizaciji dvigne kakovost dela, izboljšajo odnosi med zaposlenimi kot tudi med organizacijo in kupci, uspešnejše se uresničuje strategija in tako dalje. Vrhnji management v podjetju se mora zavedati, da pretekle organizacijske strukture in načini poslovanja, kateri temeljijo na fiksnih, skozi čas nespremenjenih načinih poslovanja, v današnjem 21. stoletju ne morejo prinašati uspeha. Zaradi nenehnih sprememb poslovnega okolja, globalizacije, sprememb v potrebah kupcev ter trgov je za delovanje organizacije pomembno, da se njena struktura na te spremembe prilagaja. To lahko stori le s fleksibilno organizacijsko strukturo, informiranimi zaposlenimi ter nenehnim učenjem. S tem lahko po eni strani organizacija hitreje zazna svoje priložnosti na trgu, medtem ko pa se lahko na drugi strani tako bolje spoprijema z nastalimi problemi. Ferjan (1999) trdi, da je učenje v organizaciji proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Ker je današnje poslovno okolje zelo turbulentno, je ključnega pomena, da se

organizacija odzove zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, katera se uči hitreje. Vse to pa je moč doseči, če imajo člani organizacije zadostno informacijsko polje.

1.3.4 Značilnosti učeče se organizacije

V nadaljevanju so prikazane poglobitve značilnosti učeče se organizacije v primerjavi s klasično, tradicionalno organizacijo, kjer je primerjanih pet ključnih vidikov; struktura, naloge, sistemi, kultura in strategija organizacije. Struktura učeče se organizacije je kot že omenjeno korenita značilnost te organizacijske strukture. Namesto tradicionalnih vertikalnih strogo hierarhičnih organizacijskih struktur, je težnja pri učeči se organizaciji, da se le ta spremeni v horizontalno, kjer so se sama organizacija, njeni zaposleni, kakor tudi management, možni hitro prilagajati spremenljivemu okolju, v katerem delujejo in delujejo v uspešno povezanih timih. Dimovski et al. (2005) meni, da je vrhnjih managerjev malo, kar vpliva na to, da je vertikalna hierarhija sploščena, ukvarjajo pa se s funkcijami, kot so ravnanje z ljudmi pri delu ter finance. Pri tradicionalnih organizacijskih strukturah so bile naloge zaposlenim in managementu vnaprej specializirane ter določene za vsakega zaposlenega posebej. Dimovski et al. (2005) pravi, da je bilo znanje in nadzor nad njimi centralizirano na vrhni ravni organizacije, od zaposlenih pa nadrejeni pričakujejo tisto, za kar so določeni. Sprememba v nalogah zaposlenih v učeči se organizaciji se kaže v tem, da zaposleni delujejo v močno motiviranih timih, kjer se naloge ter dodana vrednost zaposlenih nenehno spreminja in prilagaja določenim potrebam organizacije. Znanje in nadzor nad delom v učeči se organizaciji pa več ni centralizirano na vrhni management, temveč se prenaša znotraj same organizacije. Informacije ter širjenje znanja znotraj take organizacije krožijo nemoteno in so na voljo vsem zaposlenim. Pogoj za uspešno delovanje organizacije ter informacij je v njihovi točnosti, saj se le s tem lahko organizacija hitro odzove na zunanje spremembe. Dimovski et al. (2005) navaja, da je odprto komuniciranje potrebno tudi s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, saj se le s tem krepijo sposobnosti učenja. Strategija podjetja je bila v tradicionalnih organizacijah v domeni vrhnjega managementa, medtem ko se v učeči se organizaciji strategija izdeluje v sodelovanju z vsemi zaposlenimi, saj so le-ti v nenehnem stiku s kupci in dobavitelji, poznajo njihove zahteve in s tem možnosti za izboljšave procesa. Kultura v tradicionalnih organizacijah je bila toga in se ni spreminjala skozi leta, v njenem nasprotju pa v učeči se organizaciji kultura temelji na njeni možnosti prilagajanja se spremembam okolja.

2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®

Dimovski et al. (2005) meni, da so managerji koncept učeče se organizacije očitno sprejeli, vendar pa je napredek v praksi zelo počasen. Koncept je teoretično izjemno privlačen, vendar pa se v praksi le redko pojavi. Problem, ki se pojavi pri uveljavljanju učeče se organizacije, je v tem, da morajo prav vsi zaposleni in management verjeti v uspeh.

Problem, s katerim se soočajo organizacije pri vpeljavi učeče se organizacije je tudi v pomanjkanju navodil pri implementaciji. Tako so, da bi managerjem olajšali implementacijo učeče se organizacije v njihovo organizacijo, (Dimovski et al., 2005) v Sloveniji razvili prvi slovenski celoviti model, model FUTURE-O®. Model FUTURE-O® narekuje celostno uresničevanje koncepta učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem. Pri tem modelu gre za molekularen pristop, saj vsaka sprememba v organizaciji vpliva na njene preostale elemente. Model FUTURE-O® je sestavljen iz sedmih elementov, kateri pa se med seboj interaktivno dopolnjujejo.

Sam model je sestavljen iz spodaj navedenih elementov, katere značilnosti so predstavljene v nadaljevanju magistrske naloge:

1. Element – POSTAVITEV TEMELJEV
2. Element – IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ
3. Element – OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE
4. Element – PROCES VODENJA IN KLIMA ZNANJA
5. Element – OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA MODELA
6. Element – SPREMLJANJE PROCESA IN VREDNOTENJE
7. Element – (ZA)SIDRANJE IN ŠIRITEV KONCEPTA

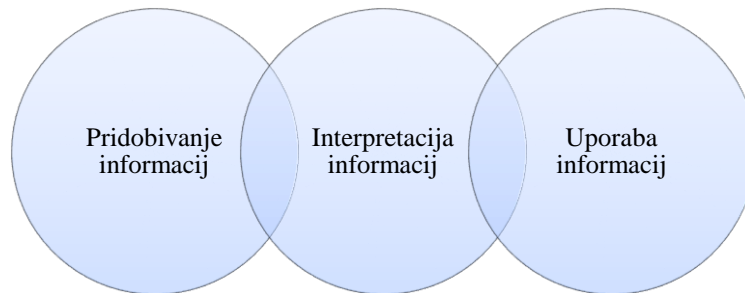
Ker učeča se organizacija posluje v spremenljivem okolju mora vseh sedem elementov modela FUTURE-O® biti prilagodljivih in neodvisnih eden od drugega. Prednost modela je prav v neodvisnosti sedmih elementov, kar pomeni, da jih lahko spreminjamo in nadgrajujemo neodvisno. Kot že rečeno, se elementi v organizacijo lahko vpeljujejo po naključnem vrstnem redu, kar pa je pomembno, pa je to, da so na koncu vpeljani prav vsi elementi. Njihovo vpeljavo in podrobnosti določi management organizacije, pri čemer je v odločitve potrebno vključiti vse zaposlene.

2.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo

Tako kot se skozi življenje ljudje nenehno učimo, se skozi svoj obstoj učijo tudi organizacije. Za učenje je značilno, da predstavlja nikoli končan in stalno ponavljajoč se proces in ne zgolj serije podatkov dogodkov (Rosenber, 2001). Rozman (2000) navaja, da je učenje organizacije proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja organizacije. Tako mora učenje z vidika organizacije potekati zelo skrbno, saj se lahko le tako prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju. Pred samo vpeljavo učenja v organizacijo je pomembno, da management ugotovi na kateri stopnji učeče se organizacije se njihova organizacija nahaja. Za ugotavljanje le-tega pa se najbolj pogosto uporabljajo lakmusovi testi. Pri vpeljavi prvega elementa v organizacijo je ključnega pomena tudi samo poznavanje vloge učenja v organizaciji. Tako management kot

tudi preostali zaposleni morajo v organizaciji ta proces razumeti in mu biti povsem naklonjeni. Uspešnost vpeljave učenja je možna le ob sodelovanju vsakega slehernega zaposlenega. Za boljše razumevanje organizacijskega učenja je David Garvin, profesor na Harvardski univerzi, v ta namen razvil vodnik za aktiviranje učeče se organizacije, kateri zajema naslednje stopnje (Garvin, 1993):

Slika 4: Stopnje za aktiviranje učeče se organizacije

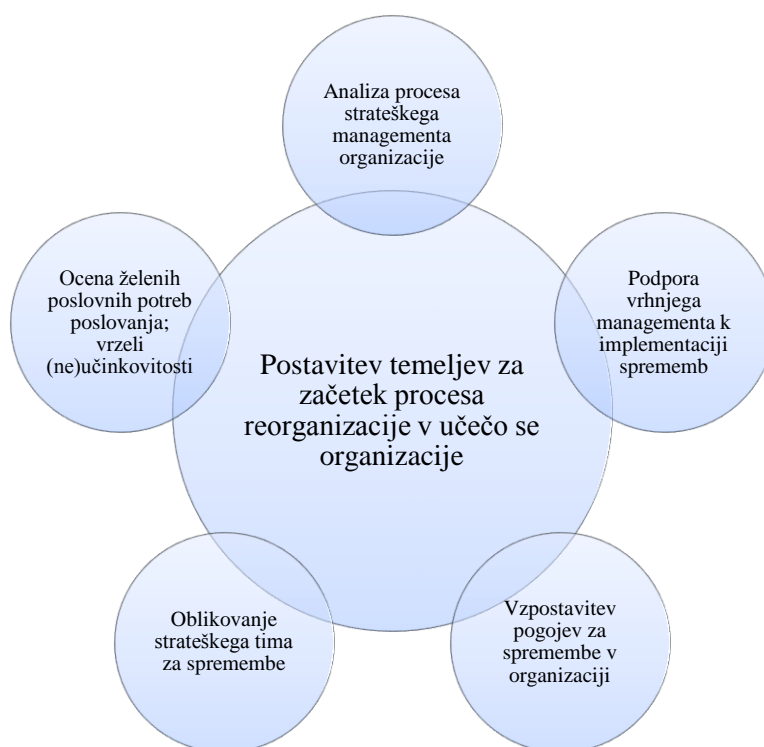


Vir: D. Garvin, Building a learning organization, 1993.

Za pridobivanje informacij je pomembno, da se iz množice prejetih informacij izlušči le tiste pomembne, medtem ko se nepomembne zavržejo. V naslednjem koraku je pridobljene informacije potrebno interpretirati, kjer pa pomembno vlogo igra sama klasifikacija in ugotavljanje njihovih pomenov, saj brez tega informacije nimajo dodane vrednosti. Ob zaključku te stopnje smo pripravljene na uporabo pridobljenih informacij. V tej zadnji stopnji uporabe informacij, pa Garvin (1993) trdi, da je pomembno, kako interpretacijo prejetih informacij prenesemo v dejanja oziroma v vedenje ter jih nato predstavimo tudi zaposlenim.

Pri vpeljevanju učenja v učečo se organizacijo lahko naletimo na različne ovire. Ključno vlogo pri vpeljavi učenja v učečo se organizacijo tako igra okolje znotraj organizacije, saj lahko le-to ob pravilni vpeljavi in delovanju učenje omogoča ali ga pa po drugi strani ovira. Težave, na katere lahko naletimo pri vpeljevanju, so tudi nezaznavanje, filtriranje ter pomanjkanje deljenja informacij, kar lahko na koncu privede do pristranskih informacij, katere pa nato vodijo v slabo in napačno interpretacijo (Dimovski et al., 2005).

Slika 5: Prvi element modela FUTURE-O®



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Slika 5 prikazuje prvi element modela FUTURE-O® in njegove sestavne elemente, kateri so predstavljeni v nadaljevanju poglavja.

2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Skozi leta se je v teoriji pojavilo veliko opredelitev samega strateškega managementa in njihovih modelov. Dimovski et al. (2005) trdi, da je sam proces strateškega managementa sestavljen iz analize stanja opravljene s strani članov organizacije, odločitve o oblikovanju strategije, ki se nato uresničujejo v praksi, ter na koncu ovrednotenja in po potrebi preoblikovanja ali spremembe. Eden izmed modelov je tudi Coulterjeva model, ki je sestavljen iz štirih faz, in sicer analize stanja, oblikovanja strategije, uresničevanje strategije in ovrednotenja ter spreminjanja strategije (Coulter, 1998). Prav tako sta strateški model v štiri faze razdelila Hunger in Wheel (2010). Njun model je sestavljen iz analize okolja, kjer analiziramo priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti (SWOT analiza), oblikovanje strategije, uresničevanje strategije ter ovrednotenje in kontroliranje uresničevanja strategij. Profesor dr. Danijel Pučko je svoj model razdelil na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, proces strateškega planiranja ter uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij (Pučko, 1996). Iz teh definicij lahko opazimo, da se sami modeli glede na vsebino preveč ne razlikujejo, do razlike prihaja le v številu faz samih elementov strateškega modela.

Z začetkom oblikovanja strategije organizacija analizira stanje, v katerem se nahaja. S pomočjo dobljenih informacij management v organizacijah oblikuje strategijo, katero nato poizkušajo implementirati. Veliko organizacij za pomoč oblikovanja strategije uporablja kot izhodišče SWOT analizo. Pri tej analizi se podrobneje analizirajo štirje vidiki organizacije kot so prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti organizacije. Z dobljenimi rezultati se v organizacijah namreč lažje oblikuje strategija organizacije, saj so le-ti v pomoč pri sprejemanju strateških odločitev, ob tem pa organizaciji nakažejo, kam usmeriti svoje poslovanje, katere procese naj opustijo ter na katere se naj skoncentrirajo. Pomembno je, da je sama strategija oblikovana s pomočjo vseh zaposlenih, ne le kot produkt vrhnjega managementa, hkrati pa mora biti oblikovana na način, da je fleksibilna in prilagodljiva na hitro se spreminjajoče se okolje. Če se ob sami vpeljavi strategije ali tekom njenega implementiranja ugotovi, da je le-ta neprimerna oziroma jo je potrebno spremeniti ali dopolniti, je nujno, da se le-to stori ter da se ne vztraja pri prej določenih načelih implementiranja. Dobro razvita strategija s pravilno vizijo in poslanstvom je osnovni temelj za doseg učinkovite učeče se organizacije.

2.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

Dimovski et al. (2005) poudarja, da si je pred začetkom preoblikovanja v učečo se organizacijo potrebno odgovoriti na veliko vprašanj. Eno izmed pomembnejših vprašanj pa je sam temelj preoblikovanja in prinaša odgovor na vprašanje, zakaj bi organizacija strmela k izboljšavam. Nekaj razlogov za to se nahaja na sliki 6.

Slika 6: Razlogi za implementacijo sprememb

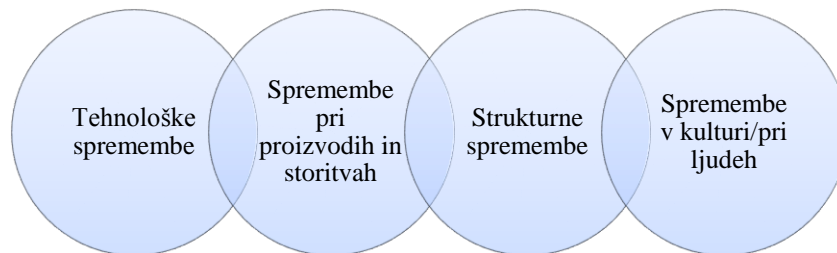


Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Proces oblikovanja učeče se organizacije se začne na vrhu same organizacije, pri managementu. Le-ti morajo spodbujati spremembe v organizacijski strukturi, kulturi in strategiji. Kljub temu da se proces preoblikovanja začne na vrhu organizacije, pa je za njegov uspeh ključnega pomena participacija vseh zaposlenih. Ključna vloga managementa je s tem širjenje sodelovanja po vseh ravneh organizacije, zaupanje v uspeh vsakega slehernega zaposlenega ter zavedanje, da gre pri oblikovanju za dolgotrajen proces, katerega ni mogoče vpeljati čez noč.

Zaradi vpeljave vseh sprememb v organizaciji in strmenju k učeči se organizaciji se znotraj nje začnejo pojavljati spremembe, katere so na kratko opisane na sliki 7.

Slika 7: Spremembe znotraj organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Za tehnološke spremembe je značilno, da izboljšajo učinkovitost proizvodnega procesa, kjer se zamisli o spremembah navadno oblikujejo na dnu organizacije in potujejo navzgor v odobritev, medtem ko gre pri spremembah pri proizvodih in storitvah, kot že samo ime pove, za spremembe v končnih storitvah in produktih. Pod strukturne spremembe štejemo vse spremembe v načinu vodenja organizacije in vključuje hierarhijo avtoritete, ciljev ter strukturnih značilnosti, medtem ko se spremembe v kulturi/pri ljudeh nanašajo na vrednote, norme, odnose ter vedenje. Te spremembe je možno doseči z usposabljanjem tako zaposlenih kot same organizacije.

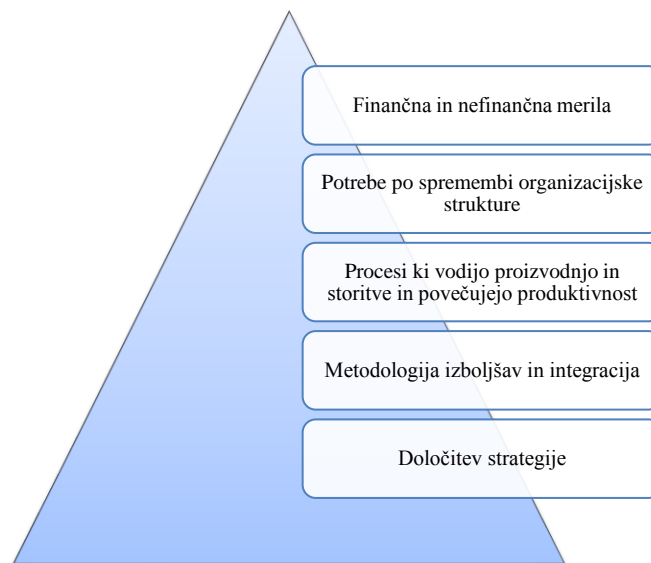
Za uspešno oblikovanje učeče se organizacije je ključnega pomena, da je management vzgled vsem svojim zaposlenim. Senge, Jaworski in Flowers (1996) pravijo, da lahko vrhni management hitre spremembe vzpodbuja, po drugi strani pa jih lahko tudi zavira ali pa jih z svojim delovanjem popolnoma onemogoči. Tako je ključnega pomena, da je sam manager pravi vodja, ki verjame v spremembe in jim je predan. Na poti do učeče se organizacije je tako potrebno odstraniti vse ovire, ki se pojavijo na poti k preoblikovanju v učečo se organizacijo.

2.1.3 Vzpostavitev pogojev za spremembe v organizaciji

Dimovski et al. (2005) navaja, da je za uspešno udejanjanje strategije učeče se organizacije nujno razumevanje organizacijskih situacijskih spremenljivk. Pri situacijskem (kontigenčnem) pristopu gre za prepričanje, da ne obstaja ena učinkovita organizacijska oblika, ampak le te ustrezajo različnim namenom. Kot že omenjeno v magistrski nalogi, so tradicionalne organizacijske strukture morda učinkovitejše ter produktivnejše, vendar pa v današnjem globaliziranem turbulentnem trgu ne morejo uspevati. Ključ do uspeha se tako nahaja v spremljanju sprememb in njihovemu prilagajanju.

Tako je za sam proces uvedbe učeče se organizacije pomembno, da odgovorni za proces preoblikovanja razmislijo kako le to vpeljati v organizacijo. Pri tem je pomembno, da se pripravijo in si predstavljajo ovire, na katere bodo lahko naleteli pri sami uvedbi. S tem v procesu preoblikovanja, če naletijo na težavo, lažje in hitreje odreagirajo na težave in pridejo do rešitve, kar je v procesu zelo pomembno. Brata Harrington v knjigi z naslovom Total Improvement Management opisujeta proces CMIPP kot temelj za oblikovanje nove paradigme managementa, le ta sloni na znanju in učenju. Sestavljen je iz 5 nadstropij katere so v obliki piramide predstavljene v nadaljevanju na sliki 8.

Slika 8: CMIPP proces



Vir: Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Kot je razvidno iz slike 8, se na dnu nahaja določitev strategije, katero bo podjetje zasledovalo v prihodnosti. Na vrhu, v petem nadstropju, pa se nahajajo finančna in nefinančna merila, s pomočjo katerih poteka graditev sistema. Znotraj piramide se tako v drugem nadstropju nahaja metodologija izboljšav in njihova integracija, v tretjem se osredotoča na procese, ki vodijo proizvodnjo in storitve ter povečujejo produktivnost, hkrati pa zmanjšujejo stroške. V četrtem nadstropju pa se pojavi potreba po spremembi organizacijske strukture. Ob upoštevanju zgoraj navedenih CMIPP temeljev postane uvedba organizacijske spremembe nekoliko lažje opravilo. V praksi je to spremembo težko uvesti, saj zahteva, da morajo pri tem procesu sodelovati vsi zaposleni, v praksi pa tak proces pogosto sreča z odporom. Zaposlene je potrebno seznaniti in prepričati, da je tako spremembo pomembno uvesti, vrhni management pa mora ostalim zaposlenim biti za vzgled. Ključna stvar je, da se strategija organizacije, njena vizija, poslanstvo ter kultura prilagodijo procesu vpeljave učeče se organizacije.

2.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe

Pri vpeljavi učeče se organizacije je potrebno biti tudi previden in v čim manjšem obsegu vplivati na strah zaposlenih pred neznanimi posledicami sprememb. Dimovski et al. (2005) trdi, da morajo podjetja v prvi stopnji reorganizacije uvesti nov organ, tako imenovani strateški tim za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije. Ta organ vodi najvišji predstavnik organizacije, člani organa pa so vsi, ki neposredno poročajo predsedniku uprave. V večjih organizacijah (več kot 1.000 zaposlenih) je smiselno uvesti še nadzorni svet, kateri preverja delovanje strateškega tima. Pomembno je tudi, da se v tim vključi predstavnike sindikatov, saj lahko drugače prihaja do težav pri vpeljavi procesa učeče se organizacije. Razlog za vpeljavo strateškega tima v organizacijo je v nadzorovanju napredka razvoja preoblikovanja organizacije v učečo se organizacijo. Njihova prva primarna naloga mora biti priprava akcijskega načrta, saj le-ta organizacijam določa smer razvoja v prihodnosti in pomembno vpliva na oblikovanje, hkrati pa jasno definira potrebne aktivnosti znotraj temeljnih elementov modela (Dimovski et al., 2005).

2.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja; vrzeli (ne)učinkovitosti

Naloga na novo oblikovanega strateškega tima je poleg tega, da nadzoruje napredek razvoja tudi ta, da oceni zeleno prihodnje stanje poslovnih potreb. Ta ocena vpliva na drugi element modela, in sicer na izdelavo podpornega okolja. Izhodišča za oblikovanje strategije organizacije se črpajo iz poslanstva in vizije organizacije. Poslanstvo organizacije opiše njen smisel obstoja in je temelj ravnanja podjetja in njegovih zaposlenih. Le to tudi opredeljuje odgovornost do njihovih ustanoviteljev, lastnikov ter nenazadnje tudi uporabnikov. Dobro opredeljeno poslanstvo motivira zaposlene na način, da le-ti strmijo h kakovostnejšemu delu, vodstvo oziroma managerje pa k smotrnejšemu vodenju. Poslanstvo organizacije mora biti močno povezano in se hkrati dopolnjevati z vizijo. Slednjo lahko opredelimo kot zeleni cilj razvoja organizacije v prihodnje. Tako poslanstvo kot vizija organizacije ne smeta biti toga in ju je glede na potrebe potrebno spreminjati oziroma dopolnjevati.

Dimovski et al. (2005) trdi, da je za poslovne potrebe najprej potrebno izvesti SWOT analizo. Ameriški ekonomist in profesor Michael Porter je prav za ta namen razvil metodo verige vrednosti, kjer poudarja, da je konkurenčna prednost dejavnik uspešnosti poslovanja, rasti in razvoja organizacije. Le-ta izhaja iz dobre strategije in implementirane poslovne verige. Organizaciji omogočata nadpovprečno poslovanje v primerjavi s povprečjem panoge v daljšem časovnem obdobju. Porter aktivnosti razdeli na dva dela, primarne in pomožne, nekatere njihove poglobitve značilnosti pa so prikazane na sliki 9.

Slika 9: Primarne in pomožne aktivnosti



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Sama analiza poteka v treh korakih; v prvem se organizacija seznanja z različnimi aktivnostmi, katere so potrebne za izdelavo posameznega izdelka, ter jih razdeli na primarne in pomožne. V naslednjem, drugem koraku, v organizaciji poiščejo povezave med aktivnostmi pri nastanku proizvodov oziroma storitev organizacije. V tretjem koraku raziščejo sinergije med proizvodi oziroma storitvami ter njenimi strateškimi poslovnimi enotami ter s tem poskušajo doseči čim večjo ekonomijo obsega.

Za učeče se organizacije se je zaradi njihovih novih pristopov in sistemov razmišljanja uveljavil nov izraz, tako imenovane vitke organizacije. Njihova glavna značilnost je, kot že samo ime pove, da iz poslovanja odstranijo vse nepotrebne poslovne aktivnosti, to so aktivnosti, katere v procesu ne dodajajo dodane vrednosti in s tem pripomorejo k boljšemu poslovnemu procesu. S tem se v organizaciji izboljša produktivnost, saj z odstranitvijo nepotrebni aktivnosti, prihranijo čas ter s tem povečajo prodajo ter znižajo stroške.

2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij

S pomočjo prvega elementa si organizacije postavijo temelje za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacije. Če so le-ti pravilno zastavljeni, bo organizacija hitro osvojila drugi element, saj le ta pomeni konkretne aktivnosti za izgradnjo v prvem elementu zastavljenih procesov. Dimovski et al. (2005) navaja, da je drugi element zaradi zahtevnosti (finančne investicije v izgradnjo celovite integrirane informacijske rešitve, vrednotenje analize socialnih mrež, graditev interaktivne zakladnice znanja in drevesa znanja) med pomembnejšimi, a hkrati tudi zanimivejšimi. Drugi element za svojo uspešnost potrebuje več korakov, in sicer aktivacijo povezav med vsemi člani organizacije, izgradnjo drevesa managementa znanja, ugotovitev vrednosti socialnega kapitala in razvoj njihovih kazalnikov ter podporno okolje informacijsko telekomunikacijske tehnologije.

Slika 10: Drugi element – Izgradnja podpornih okolij

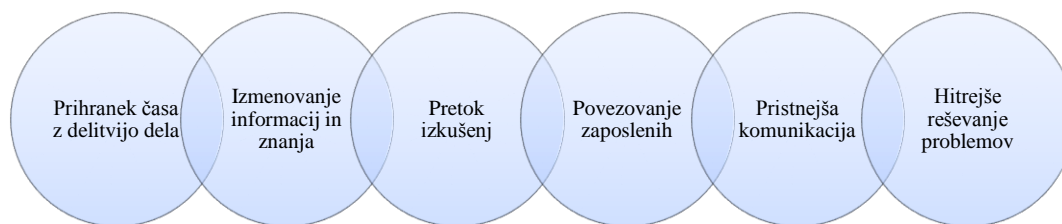


Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

2.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Tim lahko opredelimo kot stalno ekipo ljudi oziroma organizacijo zaposlenih, kateri sodelujejo na določenem področju z namenom dosege določenega skupnega cilja. Sestavljajo jih zaposleni z različnimi sposobnostmi, saj se le s tem lahko dopolnjujejo ter tako dosegajo večjo dodano vrednost. Znotraj timov hierarhija ne obstaja, odločitve se sprejemajo z upoštevanjem mnenj vseh sodelujočih znotraj tima. Pomembno je, da se sodelujoči zavedajo prednosti vsakega posameznika ter kako lahko le-ti pomagajo organizaciji pri delu. V današnjih organizacijah predstavljajo timi jedro organizacije. Učeča se organizacija podpira nove zamisli za povečanje sodelovanja znotraj le-te kot tudi za povečanje sodelovanja z drugimi organizacijami. V nadaljevanju na sliki 11 so na kratko navedene nekatere pogloblitve prednosti timskega dela.

Slika 11: Prednosti timskega dela



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Z razvojem informacijske ter komunikacijske tehnologije se je z zadnjih dveh desetletjih pojavili tudi tako imenovani virtualni timi. Ti so po samem principu enaki navadnim timom, vendar pa komunikacija in delovanje poteka preko naprednih komunikacij. S tem je možno združiti zaposlene različnih nacionalnosti, kar še boljše pripomore k reševanju problemov in brainstormingu novih idej. Njegove prednosti se kažejo predvsem v krajših časovnih ciklih ter nižjih transportnih stroških, medtem ko se slabosti lahko pojavijo zaradi sodelujočih različnih kultur ter njihovi komunikaciji.

2.2.2 Oblikovanje iniciativ

Pri uvajanju učeče se organizacije je pomembno, da pobudniki za uvedbo izberejo pravi pristop in s tem prepričajo zaposlene o sami upravičenosti uvedbe. Dimovski et al. (2005) pravi, da zaposlene, zlasti v večjih organizacijah, o koristnosti preoblikovanja, najučinkoviteje prepričajo pilotski projekti. Pri tem gre za uvedbo novih idej, kjer stvari niso dokončne, ampak so odprte za spremembe, komentarje, pripombe in izboljšave, s čimer se zmanjša tveganje neuspeha. Pomembno vlogo pri oblikovanju le-teh leži v podpori zaposlenih in vrhnjega managementa. Pilotski projekti morajo biti povezani z vizijo, poslanstvom ter kulturo organizacije, saj le ta igrajo pomembno vlogo pri uvedbi sprememb v organizaciji. Organizacije so v Sloveniji po velikosti v primerjavi s tujimi majhne, kar pa pri uvedbi novih idej prinaša prednosti, saj zaradi lažje prilagodljivosti naletijo na manj ovir. Pri majhnih organizacijah je namesto vpeljave pilotnih projektov zadostna vpeljava iniciativ, medtem ko je nasprotno pri velikih organizacijah, zaradi njihove velikosti je v njihovem primeru uvedba pilotskega projekta nujna.

V praksi se pogosto organizacijska identiteta primerja s kulturo, vizijo in poslanstvom. Repovš (1995) opredeljuje kot realno identiteto organizacije njeno zgodovino, razvoj, stavbe, stroje in naprave ter vedenje znotraj in zunaj organizacije, delovne postopke in rituale. Na drugi strani pa Oliver in Ross (v Dimovski et al., 2005) identiteto opredeljujeta s treh različnih vidikov, kateri so opisani v sliki 12.

Slika 12: Organizacijska identiteta



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Tako je za vsako učečo se organizacijo pomembno, da oblikuje organizacijsko identiteto, saj s tem zaposleni vedo, kakšni miselni in vedenjski vzorci so spremenljivi v organizaciji.

2.2.3 Izgradnja drevesa management znanja v učeči se organizaciji

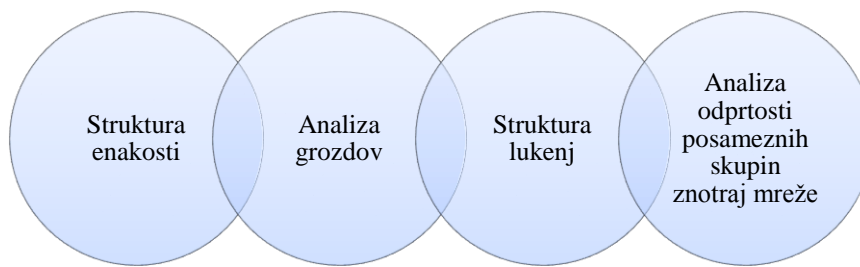
Pomemben gradnik učeče se organizacije predstavlja tudi management znanja. Wiig (1997) trdi, da le-ta predstavlja sistematično, eksplicitno in namerno zbiranje, obnavljanje ter uporabljanje znanja, da bi se povečala uspešnost organizacije in povrnila vlaganja v intelektualni kapital.

Iz različnih opredelitev managementa znanja lahko povzamemo, da le-to pomeni način, kako podjetje gospodari z intelektualnim znanjem svojih zaposlenih. Glede na to, da znanje zaposlenih postaja ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti v organizacijah, je posledično tudi management znanja postal eden izmed ključnih disciplin v organizaciji. Jashapara (2004) navaja štiri osrednje dimenzije managementa znanja, na katerih se gradi učeča se organizacija. Prvo dimenzijo predstavlja organizacijska kultura, drugo strategija, tretjo sistemi in tehnologija ter četrto organizacijsko učenje. Management znanja organizaciji omogoča, da začne s pomočjo svoje razvite strategije uresničevati učečo se organizacijo.

2.2.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja

Socialne mreže v organizaciji prikazujejo povezave in odnose med zaposlenimi v organizaciji, njihovimi timi in računalniki. Analiza teh mrež organizacijam prikazuje, kako poteka komunikacija in sodelovanje znotraj same organizacije, aktivnost posameznega zaposlenega ter na ta način pokaže njegovo vlogo v organizaciji. Za njihovo razumevanje je potrebno poznati položaj slehernega zaposlenega v organizaciji, saj lahko le tako analiziramo mrežne povezave. V praksi se pojavlja mnogo mer v analizi socialnih mrež, nekatere pomembnejše pa so opisane na sliki 13.

Slika 13: Mere socialnih mrež



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

2.2.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Učenje zaposlenih je ena izmed glavnih značilnosti učeče se organizacije. S tem le ta ohranja konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami v panogi ter se hitreje prilagaja spremembam na trgu. Z naraščanjem znanja zaposlenih znotraj učeče se organizacije pa je potrebno v organizaciji zgraditi zakladnico znanj in sposobnosti. Organizacijska znanja lahko tako razdelimo v dve skupini, in sicer eksplicitna oziroma zapisana ter tacitna, katera so posledica učenja tekom dela. Za organizacijo je pomembno, da oblikuje zakladnico znanja in sposobnosti, le-to pa nato poslovedi in širi na treh ravneh organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005):

1. Integrirano znanje posameznikov (lahko ga razdelimo v tri odseke, in sicer prvolinijski management, srednji management in vrhnji management).
2. Domene znanj po področjih organizacije (specifične komponente znanj se združijo v domene znanj. Ločimo štiri domene znanj, in sicer funkcijska znanja, tehnična znanja, organizacijska znanja ter strateška znanja).
3. Specifične komponente znanj (pomembno je vedeti kako, kaj, zakaj, kdo, kje ter kdaj).

Ker samo znanje čez čas zastareva, je zelo pomembno, da se samo zakladnico znanja stalno posodablja, kajti drugače ob pojavi novega znanja postane zastarela (Češnovar, 2002). V organizaciji je za izgradnjo zakladnice potrebno določiti osebo, ki bo usklajevala vsa prizadevanja in iniciative – to je tako imenovani manager znanja ali manager učenja. Le-ta prihaja iz vrhnjega managementa in nadzoruje pretok znanja v organizaciji.

Za potrebe izgradnje zakladnice znanja je potrebno sestaviti zemljevid znanja, kateri prikazuje znanje in odnose med zaposlenimi ter kakšno znanje in kje v organizaciji se to znanje nahaja, le-to pa mora biti dostopno prav vsem zaposlenim v organizaciji. Dimovski et al. (2005) navaja, da se s tem odkrijejo znanja, ki so bila dotlej v veliki meri neizkoriščena, povezave med znanji, ki so bile skrite, ali pa manjkajoča znanja in povezave, ki so bile potrebne za učinkovitejše poslovanje podjetja. Zemljevid mora vsebovati le najpomembnejše informacije,

saj je le s tem učinkovit, potrebno pa ga je tudi stalno posodabljeni. Prav tako kot je potrebno posodabljeni zakladnico znanja, je pomembno, da se posodablja tudi sam zemljevid znanja.

2.2.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT) igra v današnjih organizacijah zelo pomembno vlogo. IKT se nanaša predvsem na tehnologijo, ki se je razvila iz telekomunikacijske ter računalniške industrije in igra pomembno vlogo tudi pri vpeljavi same učeče se organizacije. Raziskava z naslovom Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja (Škerlavaj, 2003) je pokazala, da podjetja, katera vlagajo in bolje izrabljajo IKT, bolj sistematično ravnavajo z znanjem, kar posledično pomeni boljši finančni kot nefinančni rezultat poslovanja. Dimovski et al. (2005) pravi, da lahko IKT združimo v štiri glavne tehnologije, in sicer:

Slika 14: Glavne tehnologije IKT



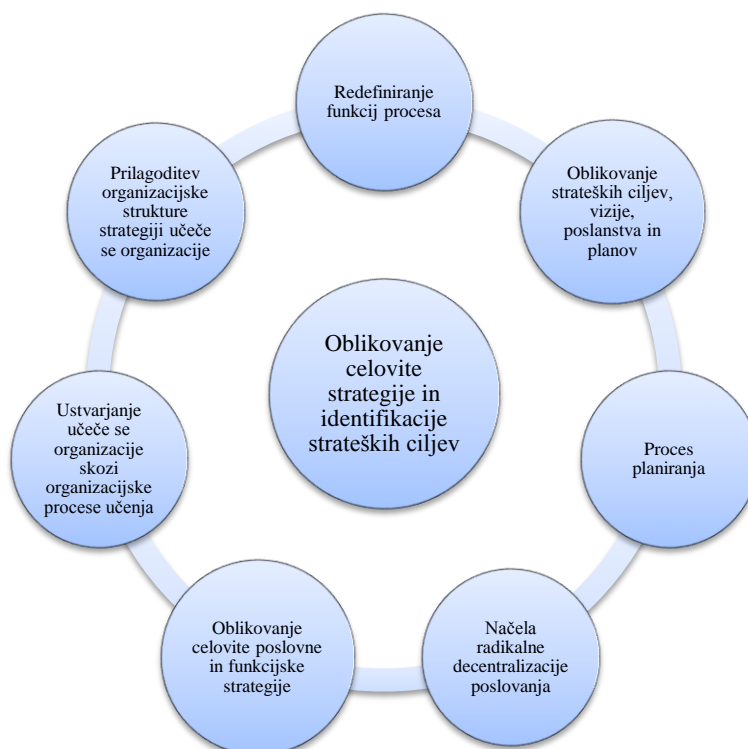
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Pri sistemih za podporo odločanju gre za računalniški sistem, kateri vsem odločevalcem pomaga pri sprejemanju pomembnih odločitev, medtem ko je izvršilni informacijski sistem namenjen managerjem na višjih ravneh za pridobivanje informacij o želenih podrobnostih, kazalnikih in drugih pomembnih informacijah. Procesu znotraj organizacije, kot tudi vplivi spreminjajočega se okolja, potekajo vse hitreje, zato je ključnega pomena, da ima podjetje vpeljano dobro IKT. Na ta način organizacija svojim zaposlenim omogoča dostop do pravih informacij ob pravem času. Ključnega pomena je, da so te pravilne, saj se na njihovi podlagi prejema pomembne odločitve.

2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev organizacije

Oblikovanje strategije ter definiranje ciljev organizacije je en izmed ključnih dejavnikov za vpeljavo in delovanje same učeče se organizacije, saj le ta predstavlja temelj nadaljnega delovanja. Tretji element modela FUTURE-O® je sestavljen iz poglavij, katera so prikazana na sliki 15.

Slika 15: Tretji element – oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

2.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

V 21. stoletju so se s pomočjo razvoja in napredka informacijske ter telekomunikacijske tehnologije začele pojavljati tudi nove oblike poslovanja. Tako je za učečo se organizacijo značilno, da znotraj nje poteka virtualno poslovanje. Dimovski et al. (2005) meni, da je virtualno poslovanje nastalo s pomočjo interneta in organizaciji dodaja nove elemente, povezane z učenjem in sodobnimi rešitvami informacijske tehnologije. Holsapple in Singh (2000) navajata, da je virtualno poslovanje pristop k doseganju ciljev poslovanja, pri katerem management znanja spodbuja izvajanje aktivnosti znotraj in med več verigami vrednosti ter omogoča sprejemanje odločitev, ki so osnova za te aktivnosti. Pri tem je k temeljnim funkcijam managementa potrebno dodati oziroma razviti virtualno organizacijo ter virtualne time. Vsi ti procesi se dogajajo znotraj virtualne organizacije in so se razvili zaradi odziva na spreminjajoče se okolje, pojav globalizacije ter nove potrebe kupcev. Dimovski et al. (2005) trdi, da so osnovne značilnosti virtualne organizacije, da jo tvori omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev, strategija je jasno opredeljena in popolnoma integrirana, močno usmerjena na osrednjo poslovno dejavnost, aktivnosti pa so med seboj tesno povezane. Virtualne organizacije tako prinašajo določene prednosti pred klasičnimi, kot so nižji stroški, večja odgovornost in konkurenčnost ter večja dostopnost do informacij. Znotraj same virtualne organizacije se oblikujejo virtualni timi, sama pa deluje v virtualnem okolju.

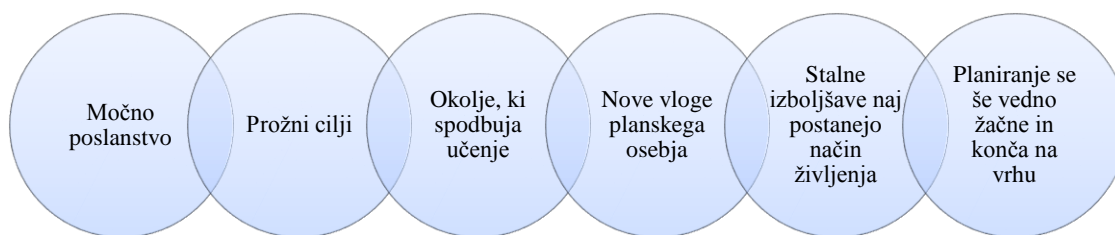
2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Pri poslovanju in delovanju organizacije zasledujejo vnaprej zastavljene cilje, vizijo, poslanstvo ter plan. Zaradi omenjenega je ključnega pomena, da so le ti zastavljeni pravilno in v samo oblikovanje vključujejo prav vse zaposlene ter njihove ideje. Pomembno je, da se te postavke zasledujejo v celoti, ob ugotovitvi nepravilnosti pa je nujno, da se spremenijo oziroma dopolnijo. S poslanstvom organizacija določi svoj obstoj oziroma navede razlog zaradi katerega obstaja. Z njim se določi, kaj je osnovno področje organizacije, konkurenčna prednost ter kakšni so odnosi med zaposlenimi. Z vizijo organizacija opiše svoje delovanje in položaj v prihodnosti ter na ta način seznanijo zaposlene, v kateri smeri se bo razvijala, katere spremembe bodo uvedene v prihodnje itd. Poslanstvo in vizija sta ključna dejavnika pri razvoju strategije podjetja, saj le-ta sloni prav na teh dveh postavkah. S cilji se določijo nameni, katere organizacija želi doseči v nekem časovnem obdobju. S ciljem torej zaznamujejo organizacijo in določimo, kje želimo, da se nahaja v prihodnje, s planom pa določimo, kako do tega cilja priti. Lipovec (1995) navaja, da je planiranje vnaprejšnje zamišljanje vsega procesa dela in njegovega rezultata in skrb, da se ves proces stvarno izvede v skladu s to vnaprej zamišljeno podobo. Pučko (2002) razdeli planiranje glede na štiri ključna merila. Glede na čas planiranje razdeli na dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno ter operativno planiranje. Glede na predmet ali vsebino planiranja Pučko planiranje razdeli na planiranje prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, financ. Glede na obseg organizacijske enote, ki planira vrsto planiranja poznamo planiranje poslovanja organizacije, planiranje poslovanja poslovnoizidnega središča ali strateške poslovne enote, delovne enote, projekta ter proizvoda. Glede na značilnost dejavnosti pa loči strateško in taktično planiranje, javno ali tajno, fazno ali rezultatno, funkcijsko ali nefuncijsko, glavno ali pomožno ter vseobsegajoče ali delno.

2.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji

Proces planiranja se je skozi zadnja desetletja korenito spremenil. V učeči se organizaciji se v ta proces mora vključiti vse zaposlene in ni omejeno le na vrhnji management. Zaradi razvoja tako poznamo tradicionalne in moderne pristope k planiranju. Za tradicionalne je značilno, da so bili v domeni vrhnjega managementa, kateri so nato ob sprejetju te plane posredovali oddelkom. Takšen pristop je bil v praksi predvsem v uporabi v prejšnjem, 20. stoletju, saj v turbulentnem okolju 21. stoletja ne bi preživel. Tako so danes v uporabi predvsem moderni pristopi, za katere je značilno decentralizirano odločanje. Dimovski et al. (2005) meni, da morajo organizacije pri planiranju upoštevati šest pravil, katera so navedena na spodnji sliki, sliki 16.

Slika 16: Šest pravil planiranja



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Dimovski et al. (2005) navaja, da je v današnjem času (turbulentno okolje in druge nenehne spremembe) planiranje za mesece oziroma leta vnaprej popolnoma neustrezno, zato se vedno več managerjev odloča za alternativni model poslovanja. Za njega je značilno učinkovito spremljanje in odzivanje na priložnosti in nevarnosti poslovnega okolja. Za vpeljavo takega modela morajo v organizaciji pravilno zastaviti samo vizijo in poslanstvo ter kulturo graditi na zaupanju. Hope in Fraser (2003) sta tako razvila alternativni model kontinuiranega poslovanja v učeči se organizaciji, kateri zajema šest med seboj usklajenih elementov, kateri so navedeni na sliki 17.

Slika 17: Alternativni model kontinuiranega poslovanja

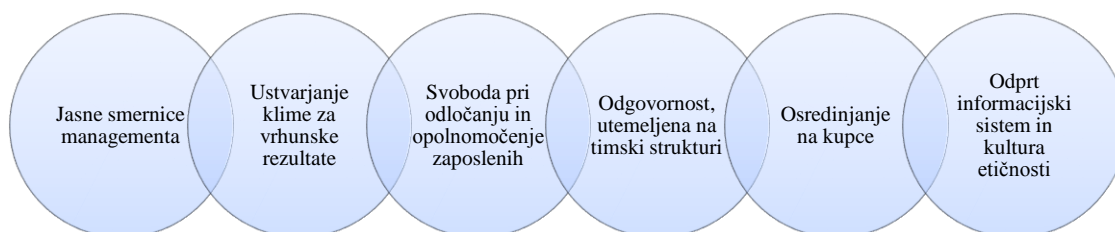


Vir: J. Hope & J. Fraser, *How managers can break free from annual performance trap*, 2003.

2.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Hope in Fraser (2003) sta razvila poseben model radikalne decentralizacije organizacije, kateri zajema šest elementov navedenih na sliki 18.

Slika 18: Model radikalne decentralizacije



Vir: J. Hope & J. Fraser, *How managers can break free from annual performance trap*, 2003.

Pri tem sta razvila orodja za pomoč pri uresničevanju in spremljanju odločitev managementa v učeči se organizaciji. Ta orodja so modeli ustvarjanja dodane vrednosti za lastnike, model primerjanja z najboljšimi, model uravnoteženega izkaza poslovanja, model poslovanja na temelju analize aktivnosti, model upravljanja odnosov s kupci ter celovite poslovne informacijske rešitve in kontinuirano predvidevanje poslovanja. Dimovski et al. (2005) pravi, da so pogoji za uspešno implementacijo načel decentralizacije organizacije naklonjenost, razumevanje in podpora vrhnjega managementa. Rezultati uvedbe radikalne decentralizacije pa se kažejo v obvladovanju in nižjih stroških, hitrejšemu prilagajanju na spremembe in učenju, večji učinkovitosti ter večjim dobičkom.

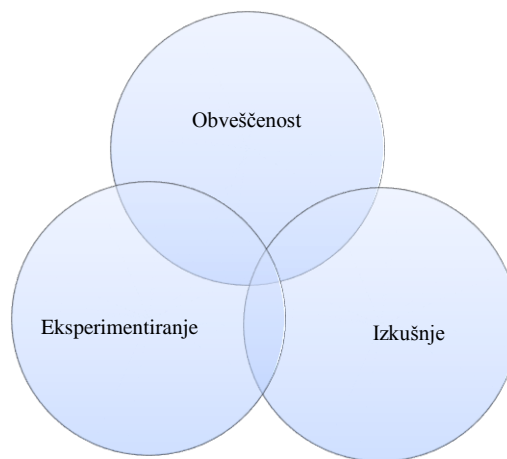
2.3.5 Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije

Kot že omenjeno vsaka organizacija za uspešno delovanje na trgu potrebuje dobro opredeljeno strategijo. Pučko (1999) strategijo opredeli kot vzorec aktivnosti in poslovnih pristopov, ki jih strateško poslovodstvo uporablja, da bi ugodilo kupčevim potrebam, zgradilo privlačen tržni položaj in doseglo organizacijske cilje. Porter (1996) meni, da je bistvo strategije v tem, da delamo dejavnosti drugače ali da delamo drugačne dejavnosti kot konkurenca, sicer strategija ni nič drugega kot trženjski slogan, s katerim pa se konkurenci ne moremo postaviti po robu. V današnjem poslovnem okolju je pomembno, da organizacija sestavi fleksibilno strategijo, jo skozi časovno obdobje preverja in po potrebi spremeni oziroma jo dopolni. Pomembno je tudi, da se le ta oblikuje skupaj z zaposlenimi tako, da le ta ni v domeni le zgornjega managementa. Dimovski et al. (2005) opredeli hibridne strategija kot prilagojene strategije, katere temeljijo na visoko tehnološkem delovanju. Ta strategija obeta, da bo v sodobni ekonomiji podjetjem omogočala dosežati trajno konkurenčno prednost.

2.3.6 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

Pomembna postavka znotraj učeče se organizacije predstavlja organizacijsko učenje. Pri vpeljavi učeče se organizacije je pomembno, da sama organizacija spremlja tako zunanje kot notranje informacije ter jih sistematično pravilno interpretira. Tako so se v teoriji razvile številne tehnike učenja, za katere je pomembno, da jih vodilni moške v organizaciji poznajo in uporabljajo v svojem delovanju. Med drugimi je Garvin (2000) razvil prakso aktivnega učenja organizacije, ki je sestavljena iz treh praks, katere so navedene na sliki 19.

Slika 19: Praksa aktivnega učenja organizacije



Vir: D. A. Garvin, Learning in action, a guide to putting the Learning Organization to work, 2000.

Za obveščeno je značilno, da morajo managerji poznati veliko tehnik učenja, tako da lahko v dani situaciji izberejo najprimernejšo. Primeri tehnike učenja so zbiranje obvestil, iskanje, poizvedovanje ter opazovanje. Določena znanje pa lahko pridobimo le iz izkušenj in se ga ne da naučiti, le-to izvira iz preteklosti. Omogoča nam, da nekatere stvari s ponavljanjem naredimo bolj oziroma učinkovitejše ter s tem določene sposobnosti razvijemo na novo. Primeri tehnike učenja iz prakse izkušnje so tako pogled nazaj in ocenjevanje, krivulja učenja, izkustveno učenje ter krivulja izkušenj. Pri tretji praksi aktivnega učenja organizacije pa gre za pridobivanje znanja s poskusi in primerjavo, pri čemer managerji sprejemajo določeno tveganje, saj pri tej obliki ni zagotovila o uspehu. Primeri tehnike učenja tretje prakse so raziskovalni eksperiment ter eksperiment za preverjanje hipotez.

2.3.7 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Učeča se organizacija se je razvila zaradi novih potreb na trgih in spremenljivega okolja, zaradi česar so se pojavile potrebe po novih organizacijskih strukturah, katere bi bile bolj fleksibilne ter prilagodljive na spremembe v okolju. Tako so se tekom časa tradicionalne organizacijske strukture, za katere je bila značilna stroga hierarhija, jasna vloga vsakega zaposlenega, specializacija ter stroga kontrola, razvile v sploščene strukture z nizko hierarhijo, s prilagodljivimi zaposlenimi ter deljenjem informacij ter znanja. Dimovski et al. (2005) meni, da si učeča se podjetja postavljajo strateške cilje, ki gradijo na diferenciaciji, inovacijah in prilagodljivosti. Če jih želijo smotrno uresničevati, morajo uvesti ustrezno organizacijsko strukturo – učečo se organizacijo.

2.4 Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

Značilnost četrtega elementa je preusmeritev pozornosti k posamezniku v organizaciji. Pomembno vlogo pri tem igrajo vodje, saj morajo le-ti izkoristiti vse dobre lastnosti svojih zaposlenih ter spodbujati procese učenja. Možina (2014) trdi, da je naloga vodje učeče se organizacije ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Na drugi strani sta Brocksmith in Anderson (v Dimovski et al., 2005) razvila model vodje prihodnosti, katerega sestavljajo naslednje značilnosti:

Slika 20: Vodja prihodnosti



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Četrty element modela FUTURE-O® je sestavljen iz poglavij, navedenih na sliki 21.

Slika 21: Četrty element – proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Eden izmed pomembnih pogojev za uspešno vpeljavo učeče se organizacije je izbira pravilnega stila vodenja, le ta pa se je skozi leta korenito spreminjal. Zaposleni znotraj organizacije se zgledujejo po uspešnih posameznikih, kar pa znotraj le-te spodbuja napredek, inovativnost ter nenehno učenje vseh zaposlenih (Dimovski et al., 2013). Managerji v učeči se organizaciji morajo prevzeti participativni slog vodenja, za katerega je značilno, da v odločanje vključuje vse zaposlene. Prav tako morajo svoje zaposlene opolnomočiti, saj se jim s tem omogoči dostop do pravih informacij, katere igrajo ključno vlogo pri tem, kako se bo podjetje odzvalo na spremembe (Zupan, 2001). Vrhnji management v organizaciji, kot so predsednik družbe in uprava, so odgovorni za poslovanje in delovanje celotne organizacije. Njihove glavne naloge zajemajo postavitve strategije, vizije, poslanstva, odločajo o dolgoročnih strateških ciljih organizacije itd. Pomembno je, da imajo v mislih spreminjajoče se okolje ter v svoje delovanje vključujejo tudi ideje in zamisli vseh zaposlenih. Za delovanje večjih enot in oddelkov je odgovoren srednji management. Njihova glavna naloga zajema vpeljavo sprejetih nalog vrhnjega managementa v prakso. Nižji management v organizaciji pa skrbi za proizvodnjo rezultatov. Njihova naloga je, da so v stalnem stiku z zaposlenimi in skrbijo za učinkovito proizvodnjo oziroma procese organizacije.

2.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

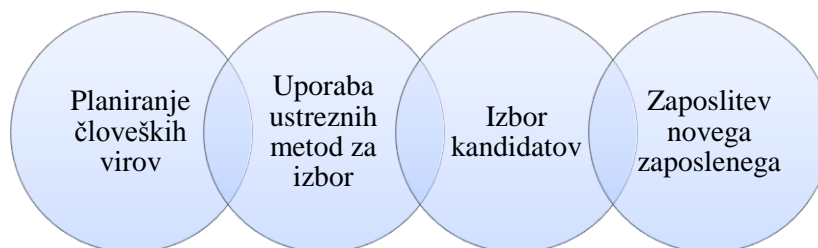
Komuniciranje znotraj organizacije poteka tako na formalen kot neformalen način. Formalen način komuniciranja znotraj organizacije poteka po hierarhiji in je vezan na formalna razmerja in procese, za katere je značilen trismerni potek. Tako je za komuniciranje, katero poteka navzdol, značilno, da vrhnji management pošilja informacije navzdol, za komuniciranje, katero poteka navzgor značilno, da zaposleni pošiljajo informacije navzgor, managementu ter za horizontalno komuniciranje značilno, da se informacije pošiljajo znotraj oddelkov. Komuniciranje navzdol in navzgor je predvsem značilnost starejših, tradicionalnih organizacijskih struktur, medtem ko je za novejša organizacije značilnejša horizontalna komunikacija.

Za neformalno komuniciranje pa je značilno, da se oblikuje na podlagi neformalnih odnosov med zaposlenimi (hierarhija na potek nima vpliva) in je za samo organizacijo zelo pomembno. Dimovski et al. (2005) navaja, da se v mnogih organizacijah razvijeta dve vrsti neformalnega komuniciranja, in sicer management s hojo naokrog, kjer managerji prihajajo do zaposlenih in izvedo določene informacije ter grozd, kjer gre za sistem govorice, ki se hitro razširijo po celotni organizaciji.

2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

V današnjem času so zaposleni največje bogastvo organizacije. Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright (2003) trdijo, da se ravnanje z ljudmi pri delu navezuje na sisteme in aktivnosti, ki vplivajo na vedenje, stališča in delovno uspešnost sodelavcev. Na sliki 22 so prikazani cilji ravnanja s človeškimi viri (Dimovski et al., 2005), kjer je osnovni cilj pritegniti ljudi kateri izkazujejo značilnosti najboljših zaposlenih..

Slika 22: Koraki osnovnih ciljev ravnanja s človeškimi viri



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Pri planiranju človeških virov je pomembno, da managerji in za to odgovorni zaposleni predvidijo potrebe po zaposlitvi novih ljudi, kjer nato v naslednjem koraku sledi vzpostavitev komunikacije s potencialnimi kandidati. Sledi izbor ustreznih kandidatov, kateri bi ob zaposlitvi imeli za podjetje največji doprinos. Le-ta se opravi na podlagi intervjujev, testov,

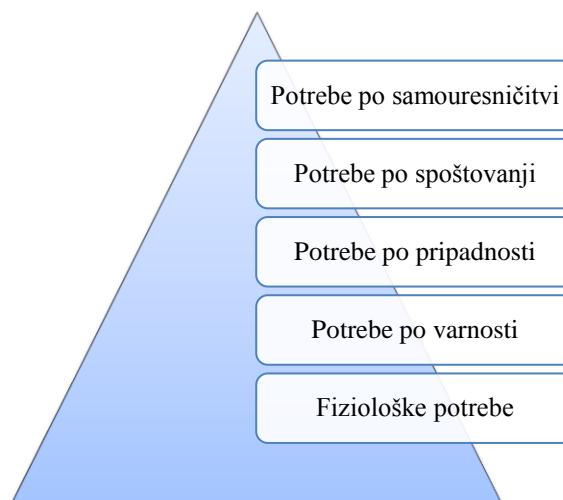
ocenjevalnih centrov ter referenc. Ob koncu izbirnega procesa organizacija ob uskladitvi obojestranskih potreb ter vrednot zaposli novega posameznika.

Za učečo se organizacijo je ključnega pomena, da svoje zaposlene izobražuje in razvija. To lahko organizacije storijo z različnimi izobraževanji ter usposabljanji, napredovanjem ter ocenjevanjem uspešnosti. S procesom učenja zaposleni v organizaciji pridobijo nova znanja in veščine ter tako pripomorejo k boljšim poslovnim procesom.

2.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Motiviranost zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost, zato je pomembno, da so le-ti znotraj organizacije ustrezno motivirani. V praksi se je v zadnjih desetletjih razvilo veliko definicij, med katerimi je daleč najbolj znana Maslowa motivacijska teorija, katera našteva vrste potreb, katere so razporejene v hierarhičnem razmerju in so prikazane v spodnji piramidi.

Slika 23: Maslowa motivacijska teorija



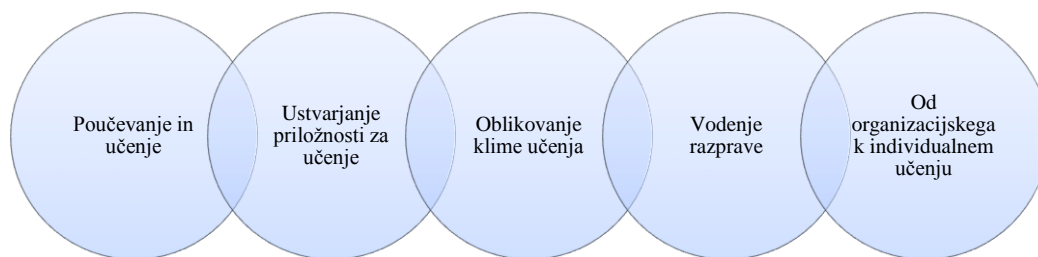
Vir: R. Hodgets, Organizational Behavior, 1991.

Značilnost te piramide je v tem, da je najprej potrebno zadovoljiti nižje potrebe, če želimo doseči višje. Problematika v motiviranju zaposlenih se pojavi v tem, da različne ljudi motivirajo različne stvari. Tako morajo managerji poznati različne tehnike in metode motiviranja, saj lahko s tem zadovoljijo vse zaposlene. Tako se lahko zaposlene motivira z denarjem, plačilom po rezultatu, nagrajevanjem uspešnosti, stimulativnem plačilu, delitvijo dobička, solastništvom delnic itd.

2.4.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Ker je učenje temelj učeče se organizacije, se morajo vrhnji management ter vodje tega tudi zavedati. Tako kot mora vrhnji management v učeči se organizaciji spremljati spreminjajoče se okolje, je tudi pomembno, da spremlja in vodi svoje zaposlene v stalno izpopolnjevanje in izobraževanje. Garvin (2000) je razvil prakso za vodenje učenja in izobraževanja, katera vsebuje pet faz predstavljenih na sliki 24.

Slika 24: Praksa za vodenje učenja in izobraževanja



Vir: D. A. Garvin, *Learning in action, a guide to putting the Learning Organization to work*, 2000.

Dimovski et al. (2005) pravi, da je za organizacijo tudi pomembno, kakšne vodje jih vodijo skozi velike spremembe. Tako bi naj v tem procesu pomembna tipa vodij bila karizmatični ter transformacijski vodja. Za slednjega je značilno, da skrbijo za zaposlene, jim pojasnijo njihovo vlogo v organizaciji ter v svojem delu upoštevajo podrejene. Za karizmatičnega vodjo pa je značilno, da navdihuje in motivira svoje zaposlene, da le-ti delajo bolje in več kot po navadi.

2.4.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 2000). Le-ta določa, kako se procesi in postopki v sami organizaciji izvajajo, določi samo vedenje zaposlenih ter interakcijo z zunanjim okoljem. Za organizacijo je pomembno, da je kultura sprejeta s strani vseh zaposlenih v podjetju ter da omogoča pretok informacij in znanja skozi vse ravni organizacije. Collins in Porras (1999) sta razvila pet temeljnih vodil, katera so predstavljena na sliki 25 in jih morajo organizacije zasledovati, če želijo postati ali ostati uspešna oziroma želijo spodbujati napredek.

Slika 25: Pet temeljnih vodil za uspeh in napredek



Vir: J.C. Collins & J. I. Porras, *Built to last: successful habits of visionary companies*, 1999.

2.4.7 Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja

Management znanja je nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjevanju organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih virov. Pomeni sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala podjetja ter kulturo nenehnega učenja in izmenjevanja znanja (Dimovski et al., 2005). Na uvajanje managementa znanja v organizacijo v današnjem času vplivajo predvsem trije dejavniki: razvoj informacijske tehnologije, intelektualni kapital ter vse večje strmenje k preoblikovanju v učeče se organizacije. V teoriji sta se razvili dve vrsti znanja; eksplicitno in implicitno. Za slednjega je značilno, da se imenuje tudi »tiho« znanje, saj je zanj značilno, da se ga posameznik pogosto ne zaveda, saj se odraža v obliki idej ter izkušenj. Tiho znanje posameznika je pomembno, saj se s pomočjo njega oblikujejo nove ideje in znanje v organizaciji. Eksplicitno znanje posameznika pa je v nasprotju z implicitnim merljivo in ga je mogoče zaznati v obliki dokumentov ali v obliki navodil. Znotraj učeče se organizacije je pomembno, da tako eksplicitno kot implicitno znanje posameznikov znotraj organizacije kroži oziroma se ga prenaša. Ključnega pomena je, da se za to razvije prava motivacijska shema ter način nagrajevanja. Management znanja se v organizaciji uvaja s pomočjo treh vzvodov (Dimovski et al., 2005):

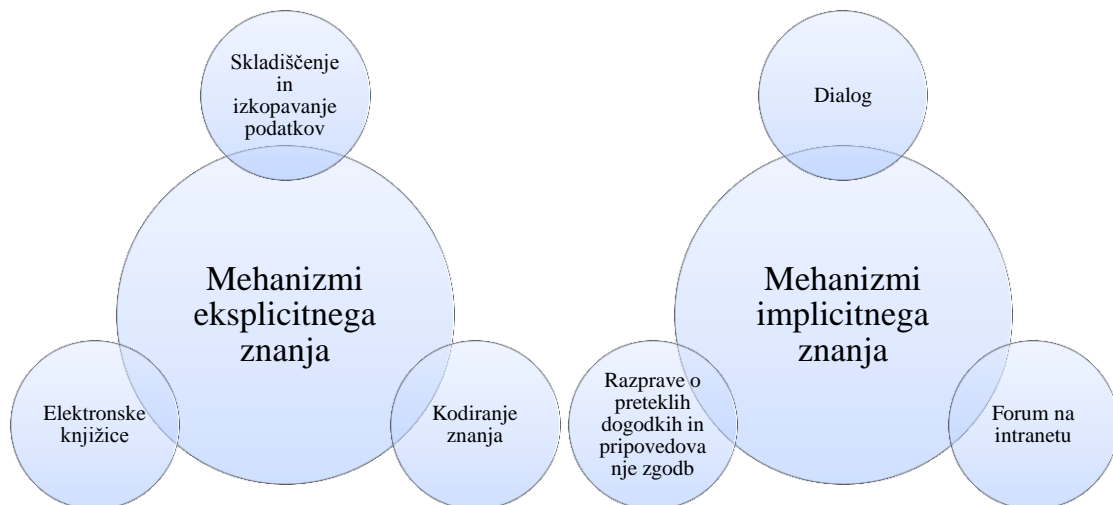
Slika 26: Vzvodi za uvajanje managementa znanja



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Kot že rečeno, je za učečo se organizacijo pomembno, da se tako eksplicitno kot implicitno znanje znotraj nje prenaša med zaposlenimi. Zaradi tega je v praksi zelo pomembno, da se v organizaciji razvije pravilna organizacijska kultura, ki podpira prenašanje in deljenje znanja med zaposlenimi. V teoriji so se razvili številni mehanizmi tako eksplicitnega kot implicitnega znanja.

Slika 27: Mehanizmi eksplicitnega ter implicitnega znanja



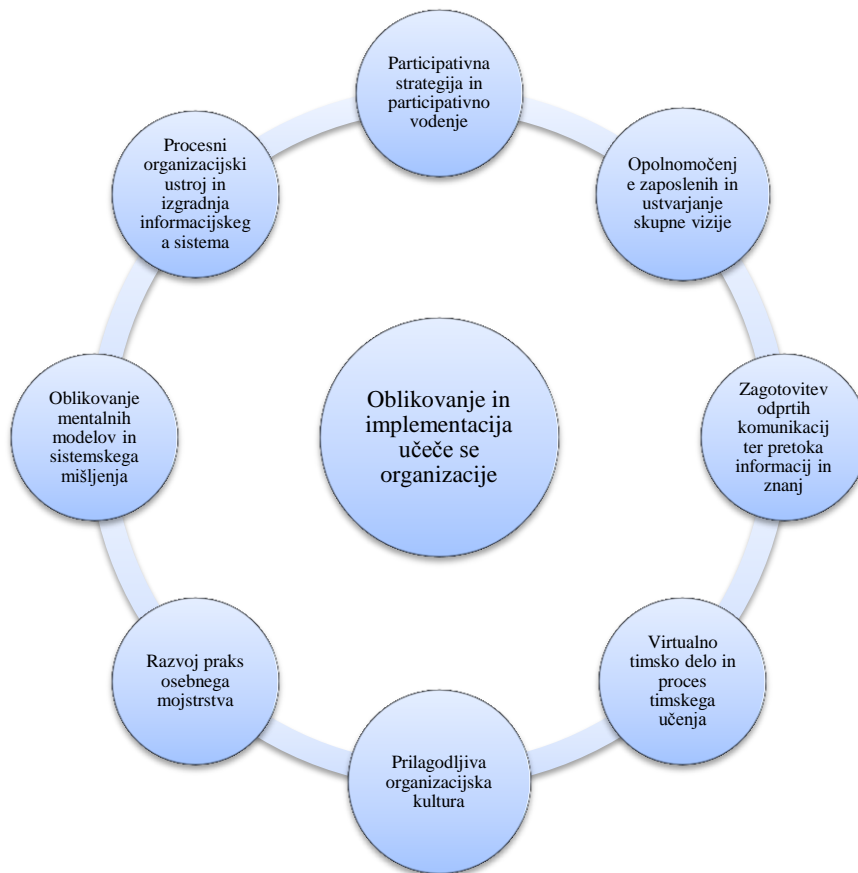
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Pomen obeh mehanizmov je v krepitvi managementa znanja, njegovem prenosu po organizaciji ter med zaposlenimi. Zaposlenim tako omogoča dostop do novega znanja ter prenašanje svojega znanja na druge zaposlene.

2.5 Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije predstavlja jedro modela in vpeljuje FUTURE-O® modela v organizacijo. Pomembno je, da se informacije kot vir moči razširijo po organizaciji in dosežejo vse zaposlene (Možina, 2014). Na ta način je organizaciji omogočeno, da se lahko le-ta hitro odziva na potrebe okolja ter sprejema odločitve katere povečujejo konkurenčno prednost (Zupan, 2001). Peti element je sestavljen iz poglavij navedenih na sliki 28.

Slika 28: Peti element – oblikovanje in implementacija učeče se organizacije



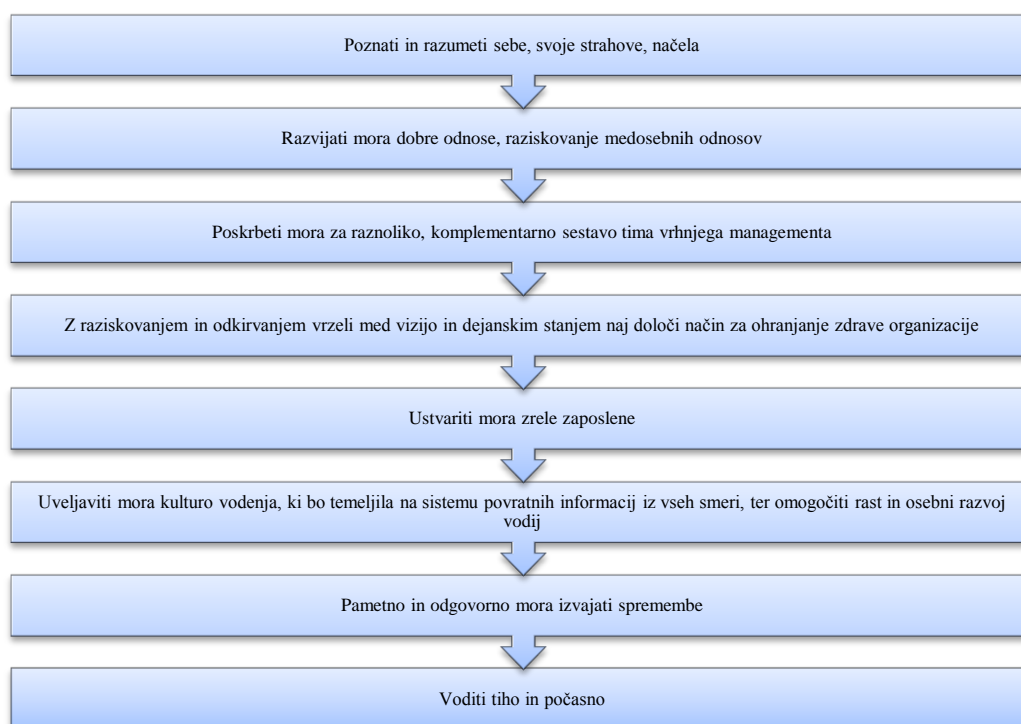
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

2.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje

Za tradicionalne organizacije je značilno, da sta moč ter odločanje v rokah vrhnjega managementa, medtem ko je na drugi strani za učečo se organizacijo značilno, da vrhnji management odločitve ter določene aktivnosti prenese na svoje podrejene. Možina et al. (1994) pravi, da morajo vodilni v organizaciji prilagoditi vedenje glede na sestavo tima. Tako se vizija, poslanstvo ter strategija ne določajo le na vrhu organizacije, ampak so v proces oblikovanja vključeni tudi podrejeni in zaposleni. S tem v organizaciji dosežemo, da

zaposleni boljše zasledujejo zastavljene cilje, saj so le ti sodelovali pri njenem ustvarjanju. Dimovski et al. (2005) trdi, da je za najučinkovitejše delovanje managementa in drugih članov organizacije nujna prenova tradicionalnih organizacijskih struktur, ki vključuje vzpostavitev timske strukture po celotni organizaciji, hkrati pa je treba na novo določiti odgovornosti managementa. Z opolnomočenjem vrhni management del odgovornosti prenaša na svoje podrejene in ostale zaposlene. Opolnomočenje zaposlenih torej pomeni pooblaščenje oziroma dajanje avtoritete ter moč zaposlenim. Coleman (v Dimovski et al., 2013) meni, da višje stopnje opolnomočenja motivirajo zaposlene, povečujejo njihovo pripadnost in izboljša zadovoljstvo pri delu. Vodja v učeči se organizaciji mora tako voditi demokratično, odstopati od tradicionalnih vrednot, moči ter kontrole. Dimovski et al. (2005) navaja, da mora le-ta poleg vizije, energije, avtoritete in sposobnosti strateškega usmerjanja imeti tudi dodatne kakovosti, kot so: znati pokazati slabosti, voditi več aktivnosti hkrati, razumeti zaposlene ter jih spodbujati in jim biti za vzgled. Vodja mora zaposlene ustrezno motivirati, jim zaupati, ter razumeti, da se odločitve sprejemajo skupaj ter v sodelovanju z njimi razvijati vizijo, poslanstvo, strategijo in strateške plane. Lastnosti dobrega vodje so predstavljene na sliki 29.

Slika 29: Lastnosti dobrega vodje



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

2.5.2 Opolnomočenje zaposlenih in ustvarjanje skupne vizije

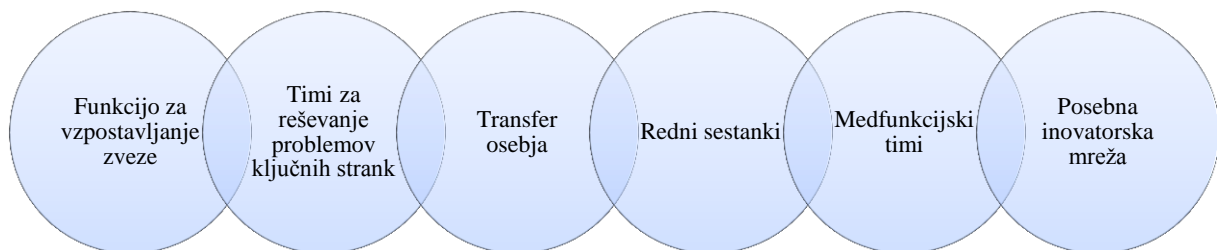
Opolnomočenje zaposlenih v organizaciji omogoča doseganje konkurenčne prednosti, le-ta pa v današnjem spreminjajočem se okolju predstavlja znanje zaposlenih. Zaposleni se z

opolnomočenjem zavedajo, da lahko uveljavljajo svoje zamisli in ideje, so vključeni v procese odločanja, kar privede do večje motivacije, to pa k boljši in večji učinkovitosti. Potrebno se je zavedati, da je proces vpeljave opolnomočenja dolgotrajen proces in se ga ne da vpeljati v organizacijo čez noč. Dimovski et al. (2005) meni, da samo opolnomočenje zaposlenih pomeni spremembo od stanja, v katerem zaposleni niso vključeni v odločevalne procese, pa vse do popolnega opolnomočenja, kar pomeni, da tudi proizvodni delavci sodelujejo pri odločanju ter določitvi poslanstva in vizije ter strategije. Organizacija lahko pri vpeljavi opolnomočenja zaposlenih v organizaciji naletí na različne težave. Problemi se namreč lahko pojavijo, če zaposleni nočejo sprejeti odgovornosti za sprejemanje odločitev, z vpeljavo pa se spremeni tudi dotedanja znana hierarhija. Težava lahko nastane tudi pri sami vpeljavi, saj mnogi managerji v praksi ne vedo, kako bi opolnomočenje vpeljali v organizacijo. Ena izmed rešitev za ta problem se ponuja v obliki pristopa modela visokoenergetskih timov, kateri temeljijo na opolnomočenju in ustvarjanju dodane vrednosti za organizacijo kot celoto v vsakem delu procesa (Dimovski et al., 2005).

2.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

Učeča organizacija za svojo uspešno delovanje potrebuje odprto komunikacijo, saj s pomočjo le te lahko informacije ter znanje nepretekoma krožijo med vsemi ravnmi in zaposlenimi. Pomembno je, da so povezave in hitrost pretoka informacij čim hitrejše in točne. Dober manager mora vedeti, kako komunikacija v organizaciji poteka, katere so ovire in kateri so načini za uspešnejše komuniciranje v organizaciji (Možina et al., 1994). Na sliki 30 so opisane metode za spodbujanje medfunkcijske komunikacije.

Slika 30: Metode za spodbujanje medfunkcijske komunikacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Dimovski et al. (2005) navaja, da obstajajo še druga priročna orodja za vzpostavljanje učinkovite komunikacije. Tako igrajo pomembno vlogo ustvarjanje skupnega jezika, sejmi znanja ter pravilo deljenja znanja.

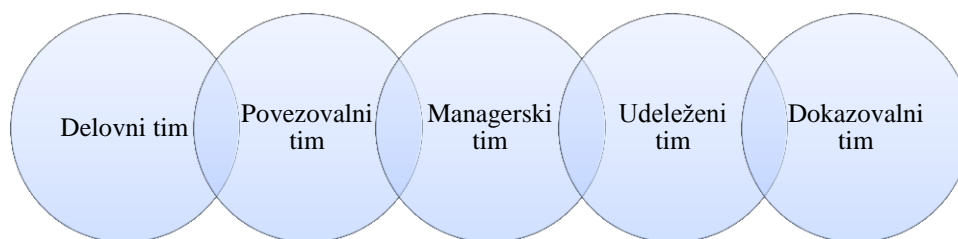
2.5.4 Virtualno timsko delo in proces timskega učenja

Virtualni timi se v organizaciji oblikujejo z namenom premagovanja geografskih ter časovnih ovir, z njihovim sodelovanjem pa se zmanjšajo fiksni stroški (poslovni prostori, potni stroški). Virtualni tim lahko opišemo kot skupino dveh ali več zaposlenih, ki med seboj sodelujejo in se dopolnjujejo z namenom dosege določenega cilja. Dimovski et al. (2005) pravi, da se virtualni tim od tradicionalnega razlikuje po tem, da deluje vsepovsod, ves čas in prek vseh organizacijskih meja. Od tradicionalnega tima se razlikujejo tudi po načinu komunikacije, saj le ta poteka preko komunikacijske tehnologije (internet, e-mail, avdio ter video konference). Pri vpeljavi virtualnega tima je pomembno, da se organizacija zaveda, da tega ne more vpeljati čez noč. Pomembno je, da se določi vodja (med samim projektom se lahko zamenjujejo), da se naloge jasno razdelijo ter jasno navede način komuniciranja.

Vodja tima igra pomembno vlogo pri delovanju tima; njegova komunikacija mora biti pravilna in točna ter zagotavljati stalni povratni učinek informacij. Zaradi omenjenega mora vodja biti razumevajoč, kar pomeni, da upošteva mnenja in predloge članov tima, odgovornosti in naloge morajo biti jasno določene. Sam igra v timu vlogo svetovalca, kjer je pomembno, da se spusti na raven članov tima, saj jih tako lažje razume in z njimi vzpostavi boljše odnose (Dimovski et al., 2005).

V teoriji se je razvilo veliko različnih definicij virtualnih timov, Dimovski et al. (2005) jih je razdelil na:

Slika 31: Definicije virtualnih timov



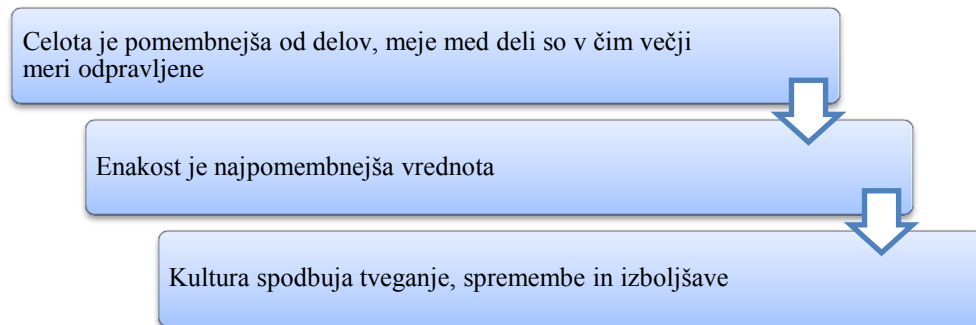
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Za delovni tim je značilno, da opravljajo osnovni posel, znanje in delo pa preoblikujejo v proizvode in storitve. Osnovna naloga povezovalnega tima je usklajevanje dela znotraj organizacije in timov, medtem ko managerski tim sprejema avtoritativne odločitve o strategiji, prioritetah in ostalih pomembnih odločitvah. Udeleženi tim izvršuje naloge, ki so bile prej v pristojnosti managementa, dokazovalni tim pa planira in uveljavlja spremembe v organizaciji.

2.5.5 Prilagodljiva organizacijska kultura

Organizacije v današnjem 21. stoletju delujejo v zelo konkurenčnem in spreminjajočem globaliziranem se okolju, za katerega so značilne hitre in nenadne spremembe. Tako je pri vpeljavi učeče se organizacije pomembno, da le-ta spodbuja spremembe in se prilagaja okolju. Dimovski et al. (2005) navaja, da močna in prilagodljiva kultura učečih se organizacij vključuje naslednje vrednote:

Slika 32: Vrednote v kulturi učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

S tem, ko bo kultura spodbujala spremembe, prilagajanje ter nenehno učenje bo pozitivno pripomogla k uspehu organizacije, saj se bo le ta zmožna prilagajati potrebam na trgu (Možina, 2014). Pomembno vlogo pri tem igra vrhnji management, kateri se mora iz svojih tradicionalnih vlog spremeniti in svojo pozornost s spremljanjem notranjih procesov preusmeriti v svoje zaposlene in kupce. Takšna kultura bo omogočala prilagajanje na spremembe, sami organizaciji pa prinesla boljše rezultate.

2.5.6 Razvoj praks osebnega mojstrstva

Učenje znotraj organizacije lahko poteka tudi preko osebnega mojstrstva. To lahko opredelimo kot skupne prakse, katere posameznikom omogočijo doseganje ciljev in želja. Prakse se oblikujejo posamezno in niso osredotočene samo na končen rezultat, ampak se spremlja tudi njihovo delovanje, s katerim ga dosežejo (Dimovski et al., 2005). Proces osebnega mojstrstva se začne s pobudo posameznika in njegovo željo po učenju. Za učečo se organizacijo je pomembno, da se vrhnji management zaveda pomena osebnega mojstrstva in ga spodbuja, saj se s tem zadovoljijo posameznikovi kot tudi organizacijski cilji.

2.5.7 Oblikovanje mentalnih modelov in sistemskega mišljenja

Dimovski et al. (2005) mentalni model opiše kot globoko zasidrane predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Ti modeli posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja in

reševanja problemov. Predstavljajo eno izmed ključnih vlog pri vpeljavi učeče se organizacije, saj lahko zaradi napačnih mentalnih modelov prihaja do težav pri vpeljevanju sprememb. Do teh težav pride ko so vpeljane spremembe v nasprotju z našimi prepričanji, vendar pa le-te lahko rešujemo z odprto komunikacijo znotraj organizacije in odkritim deljenjem ter sprejemanjem mnenja drugih zaposlenih. Pri pregledu vseh informacij je pomembno, da vrhnji management na le-te ne gleda s kratkoročnega vidika, pri čemer ključno vlogo igra sistemsko mišljenje. Zanj je značilno, da se na cilje in probleme gleda dolgoročno in kot celoto. Dimovski et al. (2005) pravi, da situacije pogosto vidimo kot splet nepovezanih dogodkov, a nam sistemsko mišljenje omogoča, da v teh dogodkih uvidimo vzorce in povezave. Pot do razumevanja situacije je razvil preko štirih faz predstavljenih na sliki 33.

Slika 33: Faze razumevanja situacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Pomembno je, da se spremljajo vse štiri faze, saj management le tako dobi vpogled v celoto in lahko predvidijo njegovo razsežnost.

2.5.8 Procesni organizacijski ustroj in izgradnja informacijskega sistema

Za učeče se organizacije je značilno, da uničijo dosedanje tradicionalne hierarhične organizacijske strukture ter da vrhnji management v organizaciji ključne zaposlene s ključnim znanjem postavljeni na ključna mesta. Pretok informacij ter znanja znotraj organizacije mora biti poenostavljen in hiter, opolnomočenje zaposlenih mora biti prioriteta managementa, informacijska tehnologija pa visoko razvita. Potrebno je vzpostaviti horizontalno organizacijsko strukturo, v kateri delujejo visoko utečeni timi zaposlenih. Ključno je tudi, da zaposleni znotraj organizacije sodelujejo pri nastajanju ciljev in strategije organizacije ter so tako z njimi seznanjeni in jih podpirajo.

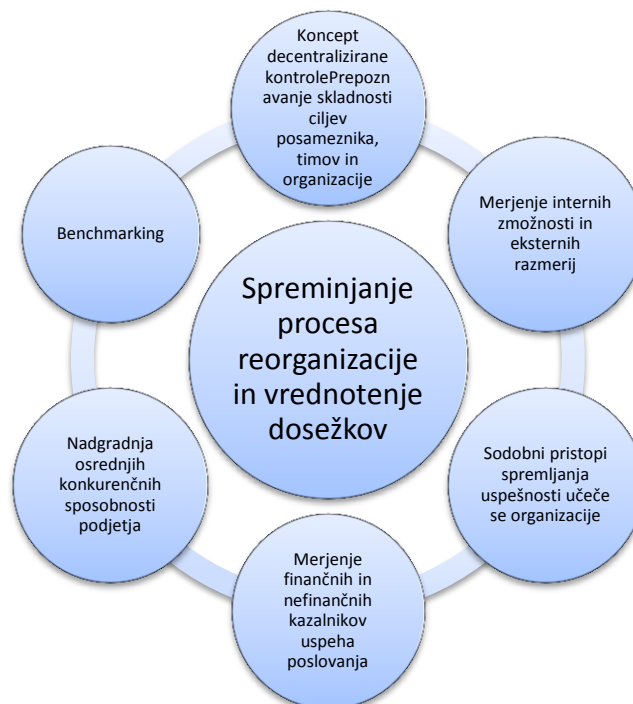
Znotraj samih procesov mora biti zaposlenim omogočena njihova ustvarjalnost ter širitev idej. Dimovski et al. (2005) pravi, da ima visoka struktura na splošno ožji kontrolni razpon in več hierarhičnih ravni, nizka pa je horizontalno razpršena ter ima širši kontrolni razpon in manj ravni v hierarhični lestvici. Za današnje organizacije, katere strmijo k definiciji učeče se organizacije, je torej značilen širši kontrolni razpon, saj spodbuja soodločanje zaposlenih ter zaradi ukinitve določene hierarhije in prehoda na horizontalno strukturo oziroma sploščeno organizacijsko strukturo. Za organizacije je prav tako pomembno, da v svoj sistem vpeljejo

celovit informacijski sistem, saj s pomočjo le-tega hitreje obdelujejo in posredujejo informacije za odločanje. Hitra in pravilna distribucija informacij za odločanje je danes v organizacijah ključnega pomena in lahko rečemo, da je postala ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja. Prav tako je eden izmed najpomembnejših trendov zadnjih let postal sistem za celovito podporo poslovanja imenovan ERP. Za te informacijske sisteme je značilno, da zbirajo, obdelujejo in shranjujejo informacije o celotnem podjetju, vključno z identifikacijo potreb kupcev, naročil, obliko proizvoda, proizvodnjo, nabavo, zalogo, distribucijo itd. (Dimovski et al., 2005). Tako je sistem ERP le eden izmed sistemov, ki pomagajo organizaciji boljše poslovati, zato je ključnega pomena zavedanje managementa za vpeljavo takšnih sprememb.

2.6 Šesti element: Spreminjanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Šesti element modela FUTURE-O® je namenjen spremljanju procesa reorganizacije in vrednotenju dosežkov. Kot pri vseh projektih, je kontrola sprememb zelo pomembna, saj sami organizaciji, managementu in njegovim zaposlenim sporoči rezultate določenih ukrepov. Šesti element modela je sestavljen iz poglavij, prikazanih na sliki 34.

Slika 34: Šesti element – Spreminjanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

2.6.1 Koncept decentralizirane kontrole

Za učečo se organizacijo je značilno odmikanje od tradicionalnih vrednot organizacije, saj se v organizacijah poudarja decentralizacija, delovanje v timih, deljenje znanja in informacij ter soodločanje zaposlenih. Pri današnjih učečih se organizacijah mora management verjeti v svoje zaposlene, le ti pa morajo zasledovati cilje organizacije. S tem se vzpostavi medsebojno zaupanje, s čimer nadzor in stroga pravila več niso potrebna, vendar je kljub temu v organizaciji še vedno potrebna določena stopnja kontrole. Dimovski et al. (2005) tako opredeli štiri dinamične pristope h kontroliranju, kateri so opisani na sliki 35.

Slika 35: Dinamični pristopi h kontroliranju



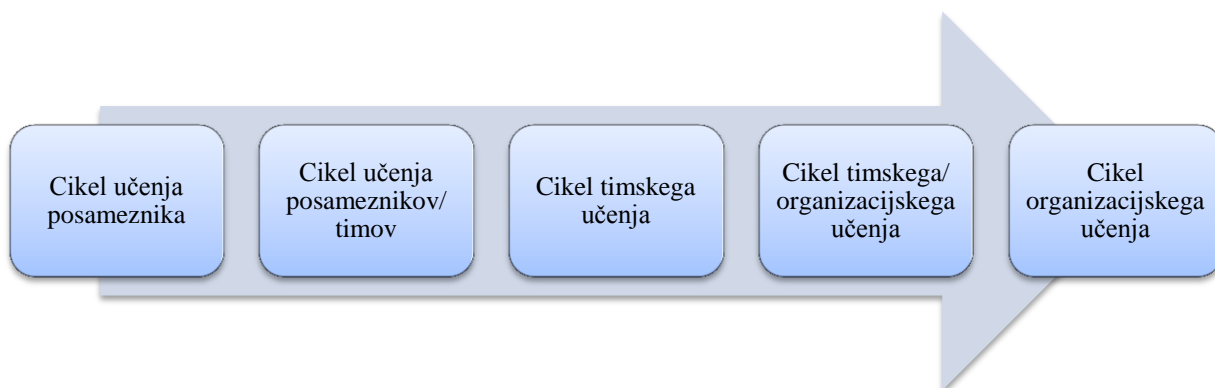
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Pri vedenjski kontroli se samokontrola zaposlenih izvaja s pomočjo organizacijske kulture, skupnih vrednot, predanosti, tradicije in prepričanj. Za ta pristop je značilno, da spada med najcenejše in najučinkovitejše, vendar pa je njegova vpeljava dolgotrajna in zahtevna. Uravnoteženi sistem kazalnikov združuje tako finančne kot operativne kazalnike in združuje štiri vidike: finančno uspešnost, trženjski vidik, interni poslovni proces in zmožnost organizacije za učenje in rast. Mednarodni standardi kakovosti organizacijam določajo, kaj naj naredijo, da bodo njihovi proizvodi ali storitve ustrezali visokim zahtevam po kakovosti. Med najbolj znanimi so ISO 9000 standardi. Za management odprtih knjig je značilno, da so vse finančne informacije ter rezultati na voljo vsem zaposlenim.

2.6.2 Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije

Dimovski et al. (2005) navaja, da je za učečo se organizacijo najpomembnejša razdelitev znanja, tistega, katero obstaja zgolj v glavah posameznikov, tistega, katero je skupno pripadnikom nekega tima, ter tisto, katero je priznано in v uporabi po celotni organizaciji. Tako sta Dimovski in Penger (2004) razvila cikel učenja pri udejanjanju učeče se organizacije, kateri je predstavljen na sliki 36. Z njim skušamo doseči simultano skladnost ciljev in posledično uspešnejše poslovanje.

Slika 36: Cikel učenja pri udejanjanju učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja*, 2004.

Za cikel učenja posameznika je značilno, da osnovno znanje organizacije predstavlja znanje posameznikov, katero se razvije v njihovem procesu delovanja in ga uporabljajo pri opravljanju svojih nalog, medtem ko je za cikel učenja posameznikov/timov značilno, da zaposleni začnejo svoje znanje deliti in ga širiti z drugimi zaposlenimi. Dimovski et al. (2005) pravi, da se zaposleni učijo s početjem in z analiziranjem. Pri slednjem razvijajo bolj teoretično razumevanje, zakaj nekaj omogoča izvedbo nalog, medtem ko pri učenju s početjem dobivajo praktično znanje, kako izvajati določene naloge. Za cikel timskega učenja je značilno, da združujejo procese vedeti, kako, in vedeti, kaj, prek katerih timi uporabljajo in širijo svoje znanje. Učenje poteka v treh oblikah, timi se učijo, kako izvajati naloge bolj tekoče ali katera znanja in sposobnosti bi lahko še pridobili ali katere stvari bi lahko počeli z znanjem, katerega že imajo. Cikel timskega/ organizacijskega učenja pomeni proces, s katerim en tim prenaša oziroma širi znanje na drugi tim ter tako pomaga izboljšati procese znotraj organizacije, medtem ko pa v ciklu organizacijskega učenja posamezniki (po navadi vrhnji management) povezuje znanje različnih timov ter jih povezujejo z vizijo, katero zasleduje sama organizacija.

Dimovski et al. (2005) meni, da udejanjanje učeče se organizacije poteka po treh stopnjah. Za prvo fazo je značilna implementacija sistemov IT, imenovanje koordinatorjev za širjenje in deljenje znanj, spodbude za uvedbo sprememb ter oblikovanje timov, skupin za pilotski projekt. Za drugo fazo je značilna motivacija zaposlenih, razvoj formalnih in neformalnih mrež, razvoj znanja v baze ter uporaba razvitih omrežij. V tretji fazi pa management znanja postane del celovite strategije, na novo se določi vizija, poslanstvo ter strategija, spremeni se kultura, kar na koncu privede do udejanjene učeče se organizacije. V njej pa je poleg procesa učenja pomemben element tudi proces tako imenovanega neučenja. Z njim se učenje ustavi, kar organizaciji ter posameznikom in zaposlenim omogoči spreminjanje njihove miselnosti ter odstranitev določenega vedenja ter tako vpliva na sprejem nove miselnosti in nove odzive. Element neučenja Dimovski et al. (2005) razdeli v izumiranje, nadomeščanje, izganjanje ter rešitev.

2.6.3 Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij

Pri vpeljavi učeče se organizacije je potrebno biti pozoren tudi na njene interne zmožnosti ter eksterna razmerja. Pod slednje se štejejo odnosi organizacije do njenih dobaviteljev, kupcev ter konkurentov, medtem ko z internimi zmožnosti mislimo na procese učenja, opolnomočenja ter tekmovanja znotraj same organizacije. Za organizacije je pomembno, da so tako interne zmožnosti kot eksterna razmerja v določenem ravnotežju, saj le s tem organizaciji omogočata uspešno poslovanje.

2.6.4 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

V zadnjem desetletju so se v poslovnem svetu, kot odgovor na spremembe na svetovnih trgih, razvili novejši pristopi spremljanja uspešnosti organizacije, med katere spadajo benchmarking, koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, koncept »ravno ob pravem času« in drugi.

2.6.5 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja

Organizacije so vrsto let zasledovala le en cilj in so za merjenje uspeha poslovanja dolgo časa spremljala in merila le finančne kazalnike. V današnjem času je organizacija postala skupek lastnikov, managementa, zaposlenih, dobaviteljev ter kupcev. Tako so v organizacijah poleg finančnih kazalnikov začeli spremljati, prav tako pomembne, nefinančne kazalnike, med katerimi se najpogosteje pojavlja uravnoteženi sistem kazalnikov. Le-ta zajema ravnotežje med kratko in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000). Ta sistem dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti, s kazalnikom gonil prihodnje uspešnosti. Finančni vidiki so lahko izmerljivi in podjetju povedo uspešnost sprejetih odločitev. Pri poslovanju s strankami organizacija opredeli segmente strank in trge, določi njihove kazalnike ter cilje. V vidiku notranjih procesov organizacija opredeli ključne procese, katere bo sama organizacija oblikovala, ti pa morajo biti usmerjeni v procese, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank. Z zadnjim vidikom, učenjem in rastjo, pa mora organizacija opredeliti in zgraditi uspešno infrastrukturo za omogočeno dolgoročno učenje in s tem posledično rast organizacije. Pomembno vlogo v sistemu uravnoteženih kazalnikov igrata vizija in strategija, s pomočjo katerih se v sistemu uravnoteženih kazalnikov sestavijo cilji in kazalniki.

2.6.6 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja

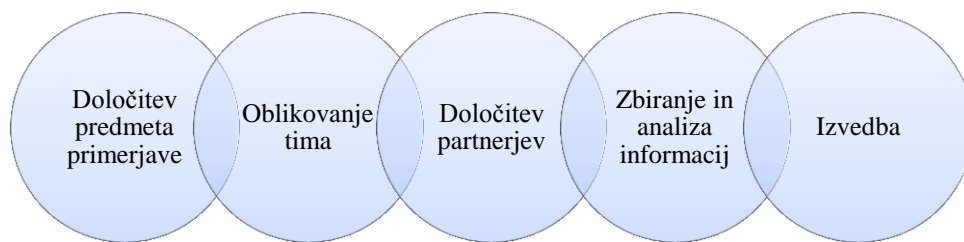
Konkurenčno prednost organizacije lahko opišemo kot prednosti položaj organizacije v očeh kupcev v primerjavi z ostalimi organizacijam, zato za vsako organizacijo igra pomembno vlogo in se ji le-ta mora zavezati. Dimovski et al. (2005) pravi, da je pomembno, da se v

dodajanje vrednosti vključuje tudi veriga dobaviteljev in verige kupcev ter da se le ta ne konča pri usklajevanju aktivnosti znotraj sistema vrednosti.

2.6.7 Primerjava z najboljšimi (benchmarking) in ovrednotenje intelektualnega kapitala ter vrednosti podjetja

Benchmarking pomeni uveljavitev drugih uspešnih praks v svoji organizaciji in je v današnjem času pomembno in razširjeno orodje, ki ga uporablja veliko organizacij. Spendolini, Friedel & Workman (1999) opredelijo benchmarking kot nepretrgan, sistematični proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki pomenijo najboljše prakse, njegov namen pa je nenehno izboljšanje podjetja. Kolar (1999) opredeli namen benchmarkinga kot izboljšanje dejavnosti organizacije s pomočjo informacij, ki jih pridobimo skozi ta dolgotrajen proces, ki omogoča stalno učenje od drugih organizacij. Dimovski et al. (2005) pravi, da proces benchmarkinga vsebuje pet stopenj, katere so predstavljene na sliki 37.

Slika 37: Faze procesa benchmarkinga



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

V fazi določitve predmeta primerjave se opredeli, komu bodo pridobljene informacije namenjene, v fazi oblikovanja tima pa se določi, kakšni ljudje ter koliko jih bo vključeno v ta proces. Nato sledi določitev partnerjev, kjer se ugotavlja, katera podjetja so ustrezna glede na predmet primerjave. Četrta faza se uvede, ko so prejšnje stopnje točno definirane. Informacije se lahko zbirajo s pogovori, sestanki ter anketiranjem. Ko so vse prejšnje stopnje zaključene ter vse informacije zbrane, sledi peta, zadnja faza, kjer se izdelajo poročila, predstavijo ugotovitve osebam v podjetju ter na koncu poiščejo možnosti za izboljšanje procesov.

Za vse organizacije je prav tako pomembno, da le-te v svojem delovanju opredelijo intelektualen kapital, katerega sestavljajo človeški, strukturni ter relacijski kapital.

2.7 Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Zadnji, sedmi element je namenjen, kot že sam naslov pove, širitvi koncepta učeče se organizacije. Zaposleni znotraj organizacije se morajo zavedati pomena učeče se organizacije in se ji v celoti podrediti, delovati v smeri vizije, poslanstva ter določene strategije, pripravljeni se nenehno učiti ter to znanje tudi širiti in deliti med svoje sodelavce. Sedmi element modela je sestavljen iz poglavij, predstavljenih na sliki 38.

Slika 38: Sedmi element - (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture



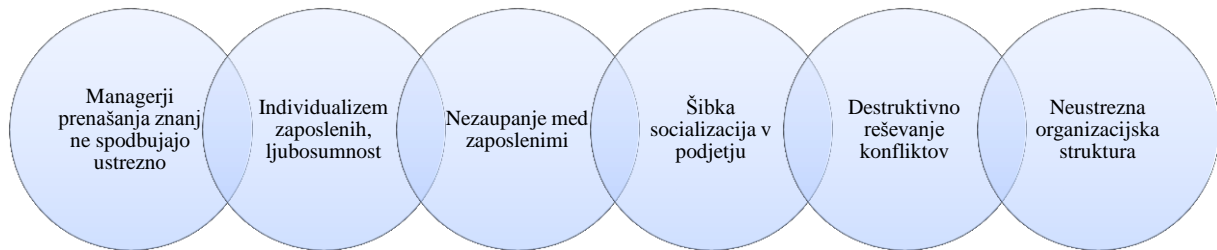
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

2.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Kot je bilo že omenjeno, lahko imenujemo implicitno znanje tudi kot tiho znanje. Zanj je značilno, da se ga posameznik pogosto ne zaveda, saj se le-to odraža v obliki idej ter izkušenj. Tiho znanje posameznika je za organizacije zelo pomembno, saj se z njegovo pomočjo v organizacijah oblikujejo nove ideje ter znanja. Omerzel (2009) še gre korak naprej in trdi, da je tiho znanje temelj za ustvarjanje kakršnega koli podjetniškega znanja. Če so vodenje, kultura, struktura ter poslanstvo v organizaciji pravilno postavljeni, morajo le-ti zaposlenim omogočati prenašanje znanja. Pomembno vlogo pri tem igra obnašanje vrhnjega managementa, saj morajo le-ti biti za zgled ostalim zaposlenim v organizaciji. Na prenos znanja v organizaciji ima prav tako veliko vlogo sama velikost organizacije ter tipičen način prenosa znanja znotraj le-te. Pri manjših organizacijah se zaradi manjšega števila zaposlenih

znanje prenaša lažje, z osebnimi stiki in pogovori, medtem ko večje organizacije potrebujejo dobro razvite informacijske tehnologije. Pri prenosu implicitnih znanj med zaposlene lahko organizacija naleti na različne težave, najpogostejše so navedene na sliki 39.

Slika 39: Težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlene



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Prav tako lahko prenašanje znanja znotraj organizacije ovirajo različni konflikti. Za njih je značilno, da lahko nastanejo zaradi različnih okoliščin, kot so nerazumevanja in zamere med zaposlenimi, nerazumevanja navodil itd. Kot posledica tega ima pri prenosu znanja znotraj organizacije zelo pomembno vlogo zaupanje med zaposlenimi, kar je za organizacijo ključnega pomena. Ob ugotovitvi, da le tega še nima oziroma ga ne omogoča, je pomembno, da se ga čim prej vzpostavi ter da se ga s tekom izmenjave ne izkorišča.

2.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

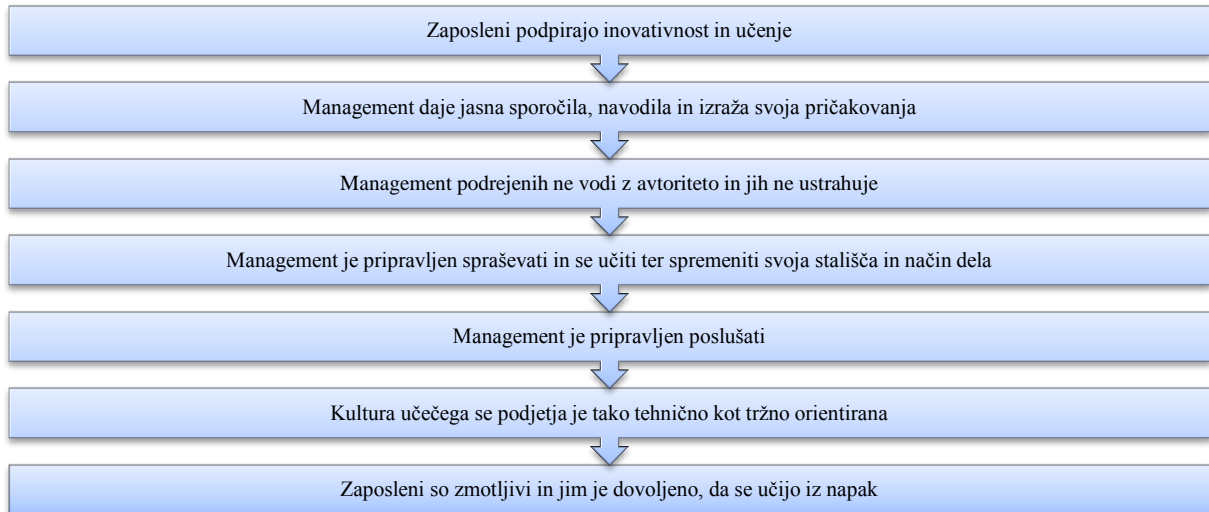
Strategija sodelovanja organizacijam omogoča uporabo pomanjkljivih virov v podjetjih, ki te vire že premorejo. Posledica le-te se odraža v doseganju določenih sinergij ter medsebojnem izmenjevanju znanja. Strategija sodelovanja igra pomembno vlogo predvsem pri učenju in prenosu znanja med zaposlenimi. V praksi se je razvilo veliko možnosti sodelovanj, ena izmed najpogostejših možnosti sodelovanja predstavljajo mreže, za katere je značilno, da se z njimi doseže več inovacij kot v primerjavi z eno organizacijo. Ostale oblike sodelovanja so še franšizingi, virtualna podjetja, stalni dobavitelji in distributerji ter strateške povezave. Pri povezovanju in sodelovanju pa lahko organizacije naletijo tudi na težave, ki se lahko odražajo v nezaupanju, zadrževanju znanja, nepravilni zastavljeni strategiji ter slabem kontrolingu. Omenjene težave je mogoče odpraviti z odprtim pretokom informacij, kar pomeni, da so le-te dostopne vsem, ki jih potrebujejo v trenutku, ko jih potrebujejo.

2.7.3 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Organizacijsko kulturo organizacije smo opisali že v prejšnjih poglavjih. Ta predstavlja nepisana pravila, katere zasledujejo vsi zaposleni v organizaciji, zato je zelo pomembno, da se vsak sleherni zaposleni zaveda njenega pomena in definicije. Ob zavedanju organizacijske kulture je prav tako pomembno, da se z njo strinja, saj je to edini način, da se bo z njo

poistovetil in ji sledil. Organizacijsko kulturo oblikuje vrhni management, pomembno pa je, da v sam proces oblikovanja vključi vse zaposlene. Možina in Kovač (2006) trdita, da je v organizaciji ključno izbiranje ljudi, kateri oblikujejo pomembna znanja za temeljno dejavnost učeče se organizacije. Tako so se v praksi oblikovale različne dimenzije kulture učeče se organizacije, najpomembnejše so predstavljene na sliki 40.

Slika 40: Dimenzije kulture učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

2.7.4 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih procesov povezovanja

V današnjem poslovnem okolju je pomembno, da se organizacija s svojimi konkurenti, dobavitelji ter strankami povezuje v mrežo, katere jim omogočajo deljenje informacij ter pretakanje znanja. Dimovski et al. (2005) trdi, da na pretakanje znanja po mreži vpliva predvsem socialni kapital, katerega opredeli kot dobroimetje posameznikov ali timov, katero nastane kot rezultat treh elementov. Prvi element se nanaša na strukture in konfiguracije povezav med člani mreže, drugi element na skladnosti zaznav, katere se razvijajo preko skupnega jezika in komunikacijskih kodov ali protokolov v družbenih interakcijah, ter tretji element, kateri se nanaša na kakovost odnosov med člani mreže in temelji na zaupanju, skupnih prepričanjih in predanosti ter medsebojni identifikaciji.

2.7.5 Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Pri procesu medorganizacijskih procesov povezovanja se pojavi posebna vrsta managerjev, tako imenovani integracijski managerji. Zanje je značilno, da poznajo funkcije managementa ter imajo zmožnost hitrega učenja ter odziva na spremembe v okolju in poslovanju organizacije. Ashkenas in Francis (2000) navajata, da mora dober integracijski manager poznati prevzemajoče podjetje, mora biti odločen, obvladati poslovodenje v turbulentnem

okolju, je odgovoren in neodvisen ter sposoben premagovati emocionalne ter kulturne razlike. Njihove lastnosti pridejo do izraza najbolj pri uvajanju korenitih organizacijskih sprememb, med katere spada tudi vpeljava modela učeče se organizacije.

3 RAZISKAVA: PREVERBA ELEMENTOV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O® NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

3.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Obravnavana organizacija želi ostati anonimna, opravlja pa revizijo in reviziji podobne storitve na področju Slovenije in tujine. Organizacija glede na določila v Zakonu o gospodarskih družbah spada med majhna podjetja. Zaradi narave dela organizacije se je potrebno nenehno naslanjati na slovenske ter mednarodne računovodske standarde kot tudi na preostalo zakonodajo na področju Republike Slovenije. Le te so podvržene nenehnim spremembam ter dopolnilom, zato je za uspešno opravljeno delo ključno, da organizacija te spremembe spremlja ter tako svojim zaposlenim omogoča dostop ter nadgradnjo znanja. Tako mora organizacija za uspešno poslovanje svojim zaposlenim omogočati nenehno izobraževanje na področju standardov, zakonodaje in drugih zakonov. Podjetje na ta način na nezaveden način že nekako sledi temeljem učeče se organizacije, do kakšne mere pa bom raziskal v nadaljevanju magistrske naloge.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Praktični del magistrske naloge vsebuje kvantitativno raziskovalno nalogo na izbranem podjetju. Za zbiranje potrebnih podatkov sem dobil soglasje vodstva organizacije, ter tako primarne podatke pridobil iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov s strani zaposlenih v organizaciji. S pomočjo analize sem nato poizkušal ugotoviti, na kateri stopnji učeče se organizacije se obravnavana organizacija nahaja. Poleg primarnih virov sem uporabil tudi izpolnjene anketne vprašalnike s strani zaposlenih ter opravil intervju z vodstvom organizacije. Kot literaturo za anketne vprašalnike sem uporabil že obstoječe vprašalnike za analizo prisotnosti elementov učeče se organizacije, ki so že bili uporabljeni kot primer dobre prakse v preteklosti.

Anketne vprašalnike sem pripravil v programu Microsoft Word s pomočjo zavihka Razvijalec ter uporabo makrov. K izpolnjevanju ankete sem povabil vse zaposlene v organizaciji, in ker gre po definiciji za majhno podjetje, nista bila vrnjena le 2 anketna vprašalnika. Omejitve pri raziskavi so vezane tako na pripravljenost zaposlenih za izpolnitev vprašalnikov kot tudi na samo iskrenost pri izpolnjevanju le-tega. Kot omenjeno sem opravil tudi intervju z vodstvom organizacije, prav tako pa sem si pri raziskavi pomagal z opazovanjem kot eden izmed zaposlenih v obravnavanem podjetju. Priporočila, ki sem jih navedel v nadaljevanju analize,

so nastala glede na spoznanja glede implementacije učeče se organizacije iz študijskih let, strokovne literature ter dobrih praks.

3.3 Analiza in predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O®

Kot že omenjeno v teoretičnem delu magistrske naloge, je vloga prvega modela FUTURE-O® postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo. Izbrana organizacija ima lahko že vzpostavljene določene temelje za reorganizacijo ali pa le-teh sploh nima. Glede na dejavnost, s katero se obravnavana organizacija ukvarja, bi pričakoval, da ima določene elemente oziroma temelje že vpeljane.

Glede na pridobljene odgovore s strani zaposlenih v podjetju lahko sklepamo, da je poznavanje koncepta učeče se organizacije med samimi zaposlenimi slabo. Na vprašanje: »Ali poznate koncept učeče se organizacije?« je kar 62,5 % zaposlenih odgovorilo negativno. Razlog za to leži v tem, da je večina zaposlenih že opravila svoje študijske obveznosti pred samo uvedbo modela FUTURE-O®, zato se z njim pred tem niso srečali. V času oblikovanja anketnega vprašalnika sem te težave predvidel, zato sem za lažje izpolnjevanje vprašalnika v nadaljevanju na kratko pojasnil poglobitve značilnosti učeče se organizacije.

V nadaljnji analizi odgovorov je 75 % zaposlenih na vprašanje; »Ali ima organizacija jasen načrt učenja?« prav tako odgovorilo negativno. Na vprašanje: »Ali je podjetje odprto za protislovne informacije?« je 75 % zaposlenih odgovorilo z DA, na vprašanje: »Ali se podjetje izogiba ponavljajočim se napakam?« pa je 87,5 % zaposlenih prav tako odgovorilo pritrdilno. Vsi zaposleni v organizaciji menijo, da podjetje izgubi odlična znanja, če odidejo ključni zaposleni, medtem ko je pritrdilno na vprašanje: »Ali je organizacija učeča se organizacija?« odgovorilo 62,5 % zaposlenih.

Pri preoblikovanju organizacije v učečo je ključna podpora vrhnjega managementa., zato sem za potrditev slednjega opravil tudi intervju z vodilnimi ljudmi v organizaciji. Glede na intervju lahko sklepam, da je vrhni management prehodu v učečo se organizacijo naklonjen in bi idejo o preoblikovanju v praksi tudi podprli. Po nadaljnjih pogovorih sem ugotovil, da tako kot zaposleni s podrobnostmi koncepta učeče se organizacije niso povsem seznanjeni, čeprav so zanj že slišali. Po pojasnilih ključnih lastnosti učeče se organizacije je vodstvo organizacije prišlo do spoznanja, da čeprav samega koncepta ne zasledujejo, ima organizacija v praksi že vpeljane določene elemente, kateri bi pri sprejeti odločitvi preoblikovanja v učečo se organizacijo nekoliko olajšali sam proces preoblikovanja. Vodstvo organizacije je tudi mnenja, da če organizacija v današnjem času ne zasleduje vsaj nekaterih pomembnih lastnosti učeče se organizacije (timsko delo, delitev informacij in znanja), se le-ta ne more učinkovito spopadati z močno konkurenco in globaliziranimi trgi.

Glede na odgovore anketnih vprašalnikov in intervjuja ter samega proučevanja organizacije, bi le-tej predlagal preoblikovanje v učečo se organizacijo. Kot prvo bi predlagal, da se

vodstvo organizacije seznanjeni s samim konceptom učeče se organizacije ter procesom učenja, saj so oni tisti, kateri morajo biti vzgled zaposlenim pri preoblikovanju v učečo se organizacijo. Po seznanitvi se mora koncept učeče se organizacije predstaviti tudi vsem zaposlenim, saj je za uspešno vpeljavo učeče se organizacije ključno, da je prav vsak zaposleni seznanjen s samim konceptom in ga v praksi tudi sprejme. Poleg predstavitve koncepta je potrebno zaposlene seznaniti tudi s časovnico projekta ter njenimi pozitivnimi učinki na poslovanje in delovanje organizacije. Organizacija mora za preoblikovanje določiti tudi strateški tim, kateri bo skrbel za uvajanje sprememb in njihov nadzor. Znotraj strateškega tima je potrebno tako določiti tudi nosilca preoblikovanja, kjer je pomembno, da se bo oseba v celoti podredila procesu preoblikovanja ter mu posvečala zadosti časa. Za konec pa bi za lažje preoblikovanje organizaciji tudi predlagal, da skupaj z zaposlenimi oblikujejo uraden dokument oziroma jasna navodila glede preoblikovanja v učečo se organizacijo.

3.4 Analiza in predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O®

Organizacija si s pomočjo prvega elementa postavi temelje za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo. Če so le-ti pravilno zastavljeni, bo organizacija hitro osvojila drugi element, saj le ta pomeni konkretne aktivnosti za izgradnjo v prvem elementu zastavljenih procesov.

Iz drugega sklopa vprašalnika lahko razberemo, da organizacija nima jasno opredeljene vizije in strategije za preoblikovanja v učečo se organizacijo, kot tudi nimajo oblikovanega strateškega tima za vodenje procesa preoblikovanja organizacije v učečo se organizacijo. Odgovora nista presenetljiva, saj organizacija še ni sprejela odločitve za preoblikovanje v učečo se organizacijo oziroma s samim konceptom še sploh niso bili seznanjeni. Organizaciji bi v tej fazi zaradi manjšega števila zaposlenih svetoval vpeljavo iniciativ in začetek preoblikovanja v učečo se organizacijo. Z uvedbo le-teh bi v organizacijo prinesli nove ideje, katere pa niso končne, ampak so odprte za spremembe, komentarje, pripombe ter izboljšave. Z uvedbo iniciativ bi zaposleni v organizaciji tudi videli koristnosti preoblikovanja in s tem bolj sprejeli samo preoblikovanje.

Nadaljnja analiza odgovorov je pokazala, da 75 % zaposlenih meni, da vse ravni vodstva in zaposleni niso opolnomočeni, polovica zaposlenih pa meni, da ne obstaja povezava med delovanjem posameznih delov podjetja s ciljem doseganja ciljev podjetja kot celote, ne zgolj ciljev posameznikov. Ker je opolnomočenje zaposlenih ena izmed glavnih značilnosti učeče se organizacije, bi v tem primeru podjetju svetoval, da opolnomoči vse zaposlene znotraj organizacije in tako omogoči delitev znanja ter informacij znotraj organizacije kot tudi sprejemanje in delitev odločanja in odgovornosti. Organizacija mora pri svojem delovanju prav tako na novo ter boljše opredeliti in povezati delovanje posameznih delov podjetja s cilji doseganja ciljev organizacije.

75 % zaposlenih meni, da zaposleni strmiijo po razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov, kar je odličen podatek, saj je le-to ena izmed glavnih značilnosti učeče se organizacije. 87,5 % zaposlenih meni, da cilji organizacije jasno ne podpirajo inovacije, medtem ko jih 87,5 % meni, da zaposleni ne porabijo določenega dela delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega mentalnega modela. 62,5 % zaposlenih meni, da niso spodbujeni, da razvijajo zamisli v majhnih timih. Iz odgovorov lahko razberemo, da organizacija ne spodbuja kreativnosti in razvoja novih znanj v zadostni višini, kar je ena izmed pomembnih lastnosti učeče se organizacije. Organizaciji bi zato svetoval, da se loti preoblikovanja teh pogojev ter svojim zaposlenim omogoči ustvarjanje novih znanj, kar bo pripomoglo k lažjemu preoblikovanju v učečo se organizacijo.

Analiza je še pokazala, da 75 % zaposlenih meni, da je v organizaciji razvita podatkovna baza katera omogoča vsem zaposlenim stalen dostop do informacij, medtem ko 62,5 % zaposlenih meni, da se formalno organizirane mreže stalno razvijajo. Glede na odgovore ter pogovor z zaposlenimi o tej tematiki lahko razberemo, da ima podjetje s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije dobro razvito zakladnico znanja, katera se tudi konstantno posodablja. Organizaciji bi v tem primeru svetoval le, da za lažji dostop do znanja oblikuje zemljevid zakladnice znanja, kar bo pripomoglo k hitrejšemu dostopu do znanja s strani zaposlenih kot tudi to, da določi osebo, katera bo usklajevala vsa prizadevanja in iniciative.

3.5 Analiza in predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O®

Oblikovanje strategije ter definiranje ciljev organizacije je en izmed ključnih dejavnikov za vpeljavo in delovanje same učeče se organizacije, saj le-ta predstavlja temelj nadaljnjega delovanja. Iz analize anketnih vprašalnikov lahko razberem, da so vsi zaposleni seznanjeni s poslanstvom podjetja. Anketni vprašalnik je od zaposlenih zahteval, da tisti zaposleni, ki so izbrali odgovor »DA«, le-tega tudi zapišejo. Prav vsi zaposleni so poslanstvo podjetja pravilno zapisali. Po mojem mnenju je razlog za poznavanje poslanstva tudi v tem, da je le-to zapisano na spletni strani organizacije, s katero se zaposleni pogosto srečujejo, medtem ko vizija obravnavane organizacije na spletni strani ni zapisana. Tako so na vprašanje, ali poznajo vizijo podjetja, prav vsi zaposleni odgovorili negativno, medtem ko je kar 87,5 % odgovorilo, da je proces planiranja domena nadrejenih in v le-tega niso vključeni.

Poznavanje poslanstva in vizije organizacije s strani zaposlenih igra ključno vlogo pri preoblikovanju organizacije v učečo. S poslanstvom družba opisuje namen svojega obstoja ter tako zaposlene motivira h kakovostnejšemu delu, medtem ko vizija nekakšen posplošen opis želene prihodnosti organizacije in nekako pripomore k zasledovanju postavljenih ciljev ter k prebuditvi ustvarjalnih potencialov svojih zaposlenih. Dobro opredeljena poslanstvo in vizija podjetju omogočata nadaljnji kakovostni razvoj v smislu postavitve novih ciljev in delovanja podjetja. Zaradi nepoznavanja vizije organizacije, bi jim svetoval, da skupaj z zaposlenimi na novo opredeli samo poslanstvo in vizijo, ter na ta način svoje zaposlene vključijo v sam razvoj vizije, kar bo pripomoglo k lažjemu razumevanju in doseganju le-te. Svoje poslanstvo

in vizijo naj organizacija vključi tudi v vse interne dokumente ter tako zaposlenim omogoča, da so nenehno opomnjeni, zakaj organizacija obstaja in kam se širi v prihodnosti.

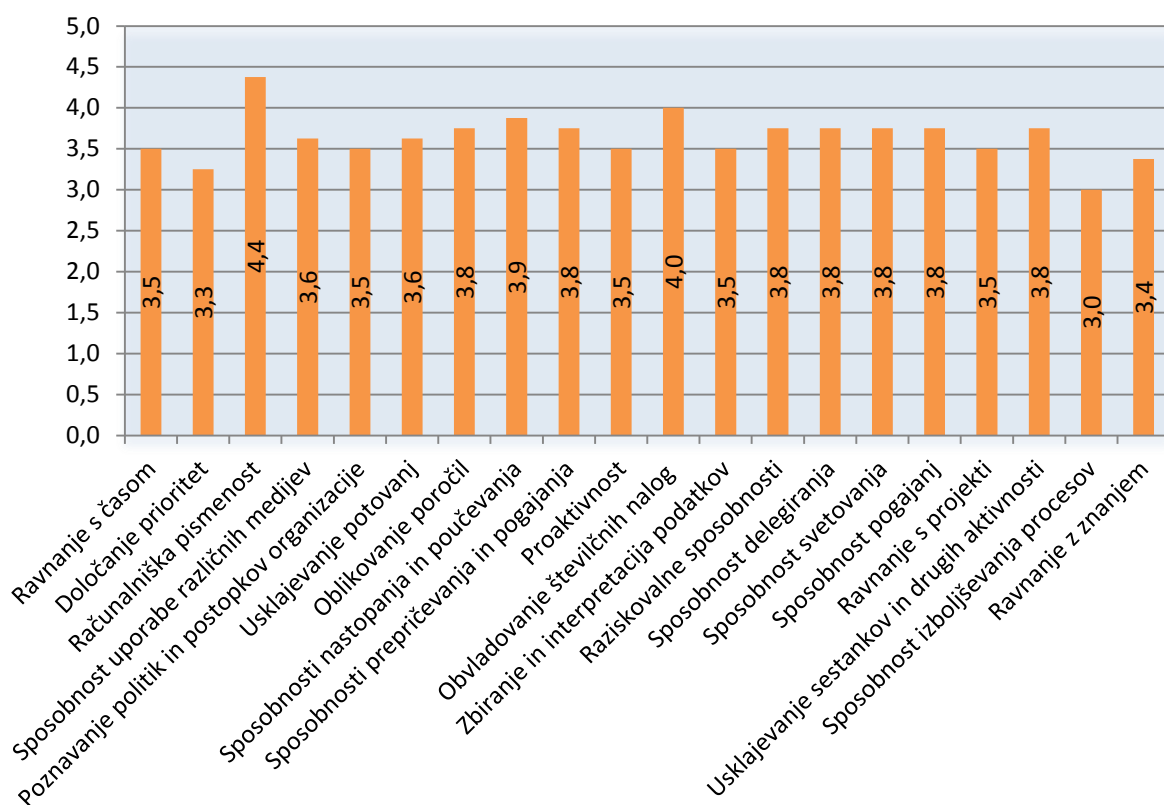
Iz anketnih vprašalnikov je mogoče razbrati tudi, da je proces planiranja domena nadrejenih in zaposleni v le-tega niso vključeni. Planiranje v organizaciji poteka predvsem v poletnih mesecih, ko so po večini že znani vsi projekti za naslednje leto. Ob tem nato nadrejeni brez sodelovanja z zaposlenimi projekte vnesejo v letni plan ter nato spremembe plana zaposlenim sporočajo preko e-poštnega računa, kar pomeni, da zaposleni pridobijo e-pošto z obvestilom o spremembi letnega plana, vendar pa vpliv na le-tega nimajo. Organizaciji bi svetoval, da proces planiranja decentralizira ter tako v sam proces vključi prav vse zaposlene. Ker je delo zaposlenih po večini projektno in so tako le-ti v nenehnem stiku s strankami, bi vključitev zaposlenih v sam proces planiranja omogočilo tudi izmenjavo mnenj glede procesa planiranja, kar bi vplivalo na boljše planiranje ter posledično tudi na boljše izvedene projekte.

3.6 Analiza in predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O®

Značilnost četrtega elementa je preusmeritev pozornosti k posamezniku v organizaciji in se osredotoča na vodenje v učeči se organizaciji. V anketnem vprašalniku sem s pomočjo zaposlenih v organizaciji preveril, kako razvite lastnosti ima njihov neposredno nadrejeni. Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj, v katerih so zaposleni izbrali odgovor od 1 do 5. Ena pomeni, da njihov neposredno nadrejeni te lastnosti nima razvite, medtem ko številka pet pomeni, da ima njihov neposredno nadrejeni to sposobnost zelo razvito. Končni rezultat je izračunan kot povprečje vseh odgovorov zaposlenih.

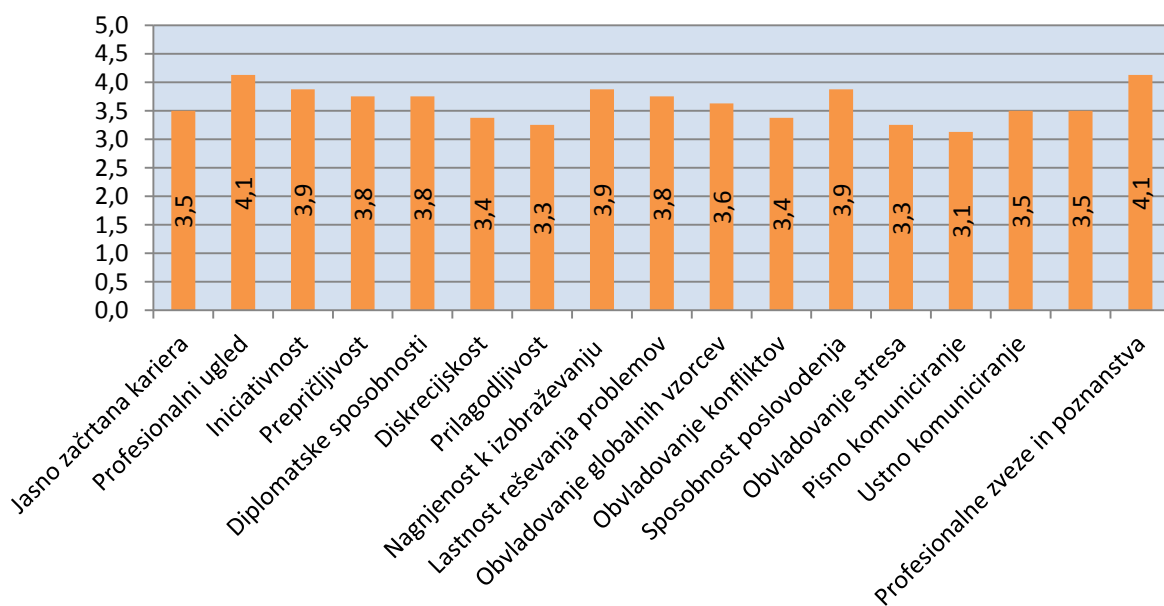
Analiza odgovorov zaposlenih glede delovne sposobnosti neposredno nadrejenega v organizaciji je prikazana na sliki 41 in je pokazala, da so le-te zmerno do dobro razvite. Iz odgovorov je razvidno, da imajo neposredno nadrejeni dobro razvito računalniško pismenost ter obvladovanje številčnih nalog, kar je glede na naravo dela pričakovano, saj se večino dela opravi z računalnikom, prav tako pa je zaradi obsega dela na različnih projektih pomembno obvladovanje številčnih nalog. Neposredno nadrejeni imajo najslabše razvite določanje prioritet, ravnanje z znanjem ter sposobnost izboljševanja procesov.

Slika 41: Delovne sposobnosti neposredno nadrejenega



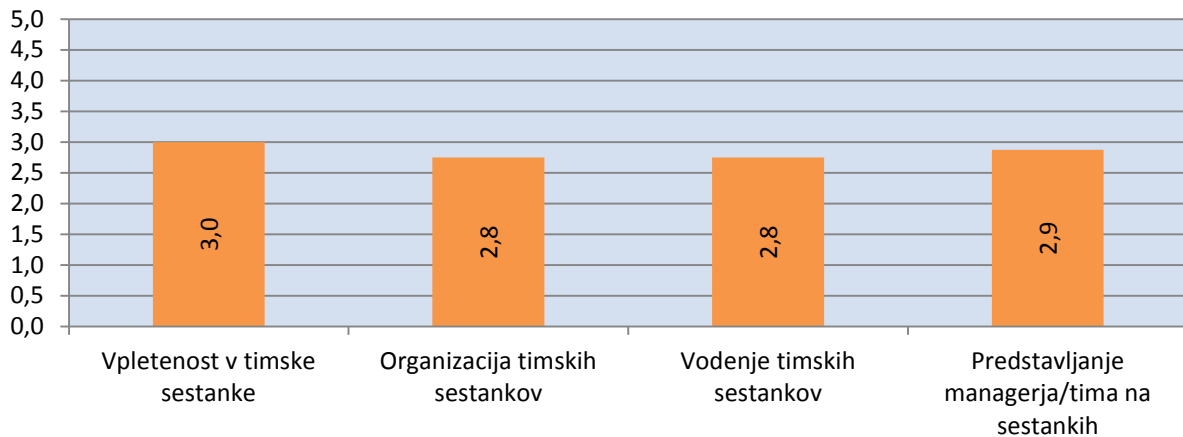
Analiza odgovorov na vprašanja glede značajskih sposobnosti neposredno nadrejenega v organizaciji je prikazana na sliki 42 in je pokazala, da so le-te zmerno razvite. Izmed značajskih sposobnosti imajo neposredno nadrejeni najbolj razvite profesionalni ugled, profesionalne zveze in poznanstva, iniciativnost ter sposobnost poslovođenja, medtem ko imajo najmanj razvite sposobnosti pisno komuniciranje, prilagodljivost ter obvladovanje stresa.

Slika 42: Značajske sposobnosti neposredno nadrejenega



Analiza odgovorov na vprašanja glede timskih sposobnosti neposredno nadrejenega je prikazana na sliki 43 in razkriva, da so le-te slabo razvite. Najboljšo oceno je prejela sposobnost vpletenosti v timske sestanke, s povprečno oceno 3,0, predstavljanje managerja/tima na sestankih s povprečno oceno 2,9, medtem ko sta organizacija timskih sestankov ter vodenje timskih sestankov prejela povprečno oceno 2,8.

Slika 43: Timske sposobnosti neposredno nadrejenega



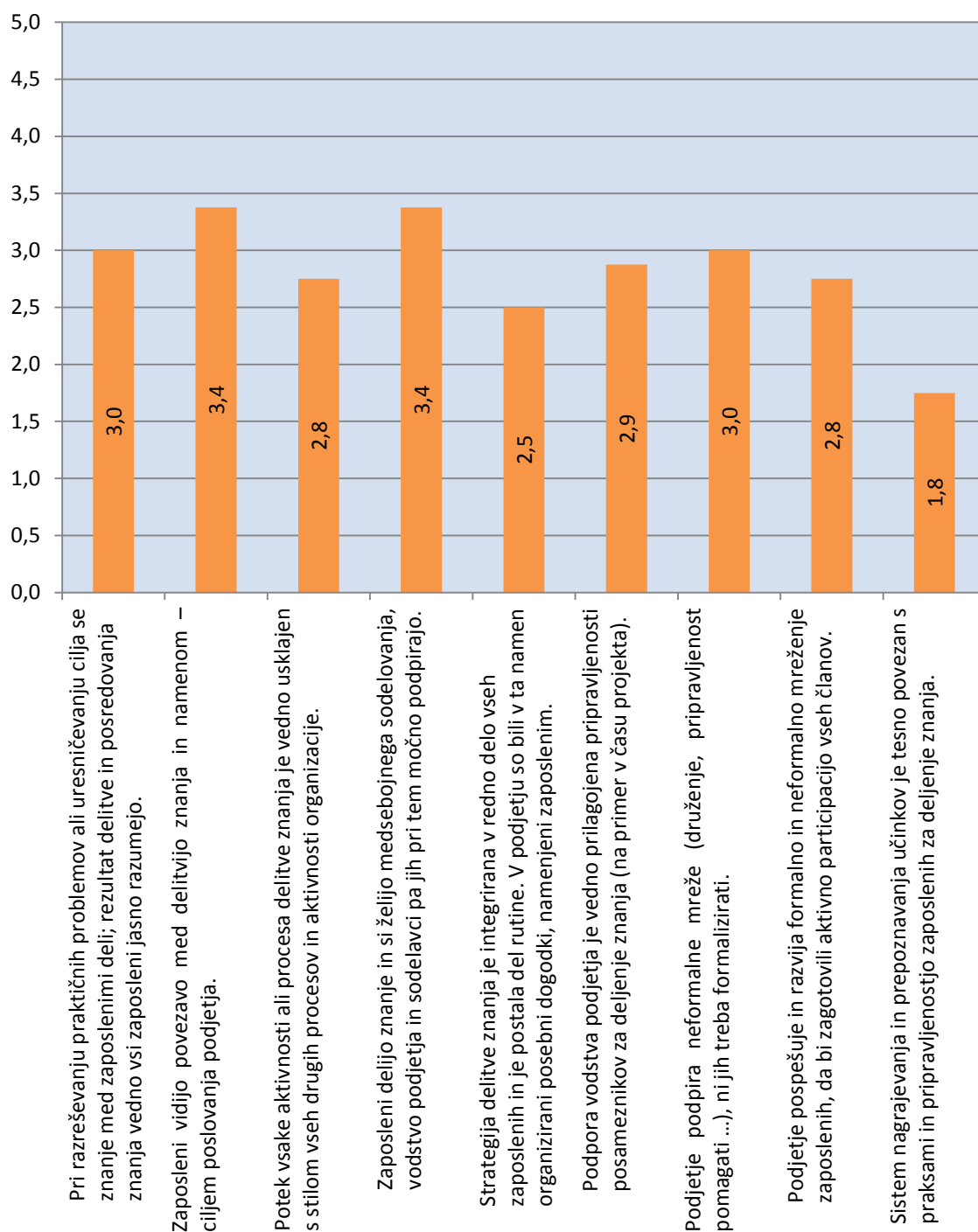
Iz analize odgovorov na vprašanje, ki se je nanašalo na neposredno nadrejene v organizaciji, je pokazala, da imajo le-ti zmerno razvite sposobnosti za lastnosti, katere so pomembne za vodjo v učeči se organizaciji. Pridobljeni rezultati lahko organizaciji služijo kot osnova za preoblikovanje v učečo se organizacijo kot tudi opozorilo o vlaganjih v razvoj določenih še ne dovolj razvitih sposobnosti.

Vodstvu organizacije bi svetoval, da sprejmejo pravilen slog vodenja, kar je eden izmed pomembnejših pogojev za uspešno vpeljavo učeče se organizacije. Dimovski et. al (2005) pravi, da se v učečih se organizacijah ljudi usmerja tako, da vidijo sistem kot celoto, spodbujajo timsko delo, sprožajo spremembe in povečujejo zmožnosti zaposlenih, tako da bi sooblikovali prihodnost. Zaposleni se zgledujejo po uspešnih posameznikih, kar stimulira inovativnost, napredek in stalno učenje vseh zaposlenih. Vodstvo v organizaciji bi moralo prevzeti participativni slog vodenja, za katerega je značilno, da v odločanje vključuje vse zaposlene, prav tako pa bi morali svoje zaposlene opolnomočiti.

Ena izmed glavnih značilnosti četrtega elementa modela FUTURE-O® je tudi ta, da se vzpostavi kultura zaupanja ter odprtosti. Tako sem v anketni vprašalnik vključil vprašanja, katera se navezujejo na razvijanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije. Analiza odgovorov je prikazana na sliki 44 in je pokazala, da je kultura zaupanja ter odprtosti v organizaciji zmerno do delno razvita. Organizaciji ter vodilnim bi svetoval, da vložijo določen trud v razvijanje kulture zaupanja ter odprtosti, kar lahko storijo s skupnimi sestanki pred začetki različnih projektov, na katerih se sodelujoči odkrito pogovorijo in razdelijo prihajajoče se delo, predebatirajo o različnih problemih, s katerimi bi se na projektu lahko soočali, izrazijo svoje mnenje in znanje prenesejo na druge

zaposlene v timu. Omenjene stvari bodo organizaciji pripomogle k večji odprtosti, sodelovanju ter nenazadnje tudi k večji delitvi znanja med zaposlenimi.

Slika 44: Razvijanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije



3.7 Analiza in predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O®

Značilnost petega modela učeče se organizacije je v oblikovanju in implementaciji, kar predstavlja jedro modela in vpeljave FUTURE-O® modela v organizacijo. Za učečo se organizacijo je ključno, da se informacije ter znanje znotraj organizacije širijo hitro in tako dosežejo vse zaposlene. Ker igra prenos informacij pomembno vlogo pri učeči se organizaciji, sem z anketnim vprašalnikom preveril učinkovitost komuniciranja znotraj organizacije. Glede na analizo odgovorov kar 62,5 % zaposlenih meni, da komunikacija prek notranjih meja ni bogata, medtem ko 75 % zaposlenih meni, da so notranja omrežja učinkovita na področjih, kjer so pogosto komunikacije nujne. Zaposleni prav tako menijo (87,5 %), da organizacija spodbuja komuniciranje z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje ter da lahko zaposleni učinkovito prenašajo informacije in znanje, ko je le-to potrebno (62,5 %). Enak odstotek zaposlenih meni, da organizacija posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije in znanje, kakor tudi, da je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki. Istočasno se strinjajo, da zaposleni za spodbujanje komunikacije uporabljajo vsa razpoložljiva orodja in metode.

Po drugi strani pa enak odstotek zaposlenih meni, da s težavo oblikujejo nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba po tem. Prav tako 62,5 % zaposlenih meni, da se vodstvo organizacije ne zaveda inovativnih iniciativ svojih zaposlenih, medtem pa, ko do le-teh pride 62,5 % zaposlenih meni, da so zaposleni seznanjeni z inovativnimi projekti podjetja.

Večina zaposlenih, kar 87,5 % meni, da organizacija lahko zbere vse potrebne informacije iz okolja. Iz analize odgovorov anketnih vprašalnikov lahko opazim, da se na področju komunikacije lahko stori še veliko, kar se bo na koncu odrazilo v hitrejšem in učinkovitejšem pretoku informacij. Organizacija za komuniciranje uporablja predvsem elektronsko pošto, prav tako pa lahko zaposleni med seboj komunicirajo s programom, kateri zaposlenim omogoča direktno komunikacijo z izbranim zaposlenim. Tak način komunikacije omogoča, da se ob pojavu problema zaposleni, kateri se z njim sooča, za nasvet direktno obrne na izbranega zaposlenega. Težave, katere se pri tem lahko pojavijo, so, da je zaposleni nedosegljiv oziroma, da ne odpre prejetega sporočila in tako na sporočilo ne odgovori. Družba vsaki mesec izda tudi interno glasilo o aktualni problematiki ter tako zaposlenim omogoča tudi dodatno interno izobraževanje.

Organizaciji bi svetoval, da izboljša smeri komunikacije, tako da bo le ta tekla tako navzgor in navzdol. Prav tako bi predlagal, da se vodilni v podjetju večkrat pojavijo na projektih, tako v začetku kot tudi na koncu, saj bodo s prisotnostjo na začetku projekta zaposlenim omogočili posvetovanje z vodilnimi, razjasnitev morebitnih nejasnosti, kar bo prispevalo k kvalitetnejšemu in hitrejšemu delu. S prisotnostjo ob koncu projekta pa bi se razčistile vse nejasnosti kar bi pripomoglo k mirnemu zaključku projekta. Z omenjenimi dejanji bi se tudi razvila boljša povezava med vodilnimi in zaposlenimi, s tem da bi se prav tako povečala pripadnost organizaciji.

Organizaciji bi prav tako svetoval, da so pozorni na pravilen razvoj formalne komunikacije, saj če slednja ne poteka ustrezno, vlogo glavne komunikacije prevzame neformalna komunikacija, kar pa lahko za organizacijo postane moteč element. Prav tako svetujem, da se vse spremembe v povezavi z zaposlenimi ter organizacijo napove vnaprej in tako organizacija ne prepusti mestA govoricam, saj lahko le-te med zaposlenimi povzročajo nelagodje ter vznemirjenje, kar negativno vpliva na delovanje organizacije.

Večina zaposlenih (62,5 %) prav tako meni, da se vodstvo organizacije ne zaveda inovativnih iniciativ svojih zaposlenih, na kar vplivajo tudi določene komunikacijske težave, zato je izboljšava komunikacije, ki poteka tako navzgor kot navzdol, še bolj pomembna.

Kot že omenjeno v teoretičnem delu magistrske naloge, je eden izmed pomembnih pogojev za uspešno vpeljavo učeče se organizacije pravilen stil vodenja, v tem primeru participativen stil vodenja. Zanj je značilno, da se v proces odločanja vključi vse zaposlene, kar pa pri proučevanju organizaciji ni zaznati. Problem s stilom vodenja se pojavi zaradi hierarhičnega sistema organizacije ter stalne prakse iz preteklosti. Organizaciji in managementu bi svetoval, da določene odločitve ter aktivnosti prenese na svoje podrejene ter opolnomoči vse zaposlene. Z omenjenim bodo zaposleni sprejeli na novo oblikovano poslanstvo, vizijo in strategijo, povečala se bo njihova motiviranost ter pripadnost, kar bo na koncu izboljšalo zadovoljstvo pri delu, kar pa vodi k uspešnejšemu poslovanju.

3.8 Analiza in predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O®

Šesti element modela FUTURE-O® je namenjen spremljanju procesa reorganizacije in vrednotenju dosežkov, saj lahko le tako organizacija oceni svojo uspešnost. Analiza odgovorov zaposlenih v organizaciji razkriva, da morajo zaposleni o rezultatih svojega dela redno poročati neposredno nadrejenemu, medtem ko organizacija nima razvitega sistema kazalnikov, s katerimi lahko spremljajo uspešnost svojega dela. 62,5 % zaposlenih pa meni, da se opravljeno delo ne primerja z drugimi podrobnimi organizacijami.

Organizaciji bi svetoval, da ohrani vsakoletne razgovore z zaposlenimi, na katerih se odkrito pogovori o delu v preteklem letu kot tudi glede pričakovanj v prihodnjem letu. Trenutno vodstvo organizacije za spremljanje dela na projektih uporablja program, v katerega zaposleni vnesejo delo razdeljeno po različnih nalogah in testih, ter ga, ko je le-to dokončno, označijo kot dokončno. Z uporabo programa lahko vodilni spremljajo napredek na projektu, ob ugotovitvi kakršnih koli napak ali priporočil pa lahko le-te napišejo znotraj programa, tako da zaposleni zadolžen za opravljanje naloge le-te prebere in reagira skladno z navodili. Zaradi uporabe programa menim, da razvoj ustreznega sistema kazalnikov ni potreben, saj ob uspešnem zaključku projekta, vodja projekta vse naloge pregleda ter ob ustreznem zaključku le-tega tudi podpiše. Ob ugotovitvi kakršnih koli nepravilnosti pa kot že rečeno le-te vnese v program ter s tem zaposlenemu poda povratno informacijo o tem, ali je delo opravljeno pravilno oziroma ali je potrebno kaj dopolniti. Iz navedenih razlogov menim, da posebnih

sistemov kazalnikov organizacija ne potrebuje, saj so le-ti že nekako implementirani v uporabljen program. Kljub temu bi predlagal, da se po vsakem končanem projektu projektna skupina dogovori za kratek sestanek, na katerem zaposleni delijo svoje zamisli ter predloge za izboljšave v prihodnjem letu.

Organizaciji bi glede na analizo odgovorov svetoval, da se poslužuje primerjave s podobnimi organizacijami v panogi ter uporabe benchmarkinga. S primerjavo z drugimi organizacijami v panogi lahko organizacija pridobi oziroma prepozna nekatere dobre oziroma boljše prakse na področju planiranja, načrtovanja, priprave ter vodenja projektov ter tako izboljša svoje procese in poslovanje organizacije.

3.9 Analiza in predlogi za razvoj sedmega elementa modela FUTURE-O®

Vloga sedmega elementa učeče se organizacije je v širitvi njenega koncepta. Če se bo vodstvo organizacije odločilo za reorganizacijo v učečo se organizacijo, se morajo skupaj z zaposlenimi zavedati samega pomena učeče se organizacije ter se mu tudi v celoti podrediti. Kot že predstavljeno skozi celotno magistrsko nalogo, bodo tako vodstvo kot zaposleni v organizaciji morali delovati v smeri novo oblikovanje vizije, poslanstva ter strategije. Vsak zaposleni se bo moral zavedati pozitivnih učinkov, ki jih bo prenesel ta prehod in sprejeti dejstvo, da je učenje in znanje v današnjem svetu ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetja. Kot posledica tega se bodo morali zaposleni nenehno izobraževati in pridobivati nova znanja, ob tem pa ne smemo pozabiti na to, da je vsa pridobljena znanja in izkušnje potrebno širiti in deliti med svoje sodelavce. Ob izpolnitvi teh zahtev bo učeča se organizacija uspešno delovala, njen koncept pa se bo širil.

3.10 Zaključne ugotovitve ter povzetek priporočil

Analiza je pokazala, da ima organizacija določene elemente učeče se organizacije že nekoliko razvite, kar bi tako vodstvu kot tudi zaposlenim pomagalo pri samem preoblikovanju. V izbrani organizaciji je še vedno zaznati strogo hierarhično strukturo, slog vodenja ni participativen, prav tako pa se pomembne odločitve sprejemajo le na vrhu organizacije. Znanje v organizaciji ni prepoznano kot eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti, prav tako pa je sam prenos znanja ter informacij prepočasen. Zaradi zgoraj navedenih lastnosti izbrane organizacije lahko trdim, da le ta NI učeča se organizacija, vendar pa je vodstvo po predstavitvi modela izrazilo podporo samemu preoblikovanju.

Če se bodo na koncu v organizaciji odločili za preoblikovanje, jih skupaj z zaposlenimi čaka dolgo in naporno delo, kar pa bo na koncu prineslo pozitivne učinke. Če in ko bo ta končna odločitev sprejeta, pa vodstvu organizacije predlagam, da za preoblikovanje v učečo se organizacijo sledi prikazanim aktivnostim na sliki 45.

Tabela 1: Povzetek predlogov za izboljšave

Element učeče se organizacije	Predlog za izboljšave
Prvi element modela FUTURE-O® : Postavitev temeljev za začetek procesa	1. Seznanitev vodstva ter kasneje tudi zaposlenih s pojmom učeče se organizacije.
	2. Izdelava časovnice projekta z navedbo pozitivnih učinkov na poslovanje organizacije.
	3. Oblikovanje strateškega tima ter določitev nosilca preoblikovanja.
	4. Uraden dokument organizacije oziroma navodila za preoblikovanje v učečo se organizacijo.
Drugi element modela FUTURE-O® : Izgradnja podpornih okolij	5. Jasna opredelitev vizije ter strategije za preoblikovanje v učečo se organizacijo.
	6. Vpeljava iniciativ z možnostjo dajanja komentarjev, pripomb, izboljšav.
	7. Opolnomočenje zaposlenih.
	8. Oblikovanje ustvarjalnice idej, s pomočjo katere bodo zaposleni lahko delili svoje zamisli.
	9. Razvijati ter posodabljati zakladnico znanja še naprej ter razviti zemljevid zakladnice znanja za lažji dostop s strani zaposlenih.
Tretji element modela FUTURE-O® : Proces strateškega planiranja	10. Vodstvo organizacije mora skupaj z zaposlenimi na novo opredeliti poslanstvo kot tudi vizijo podjetja.
	11. Vključitev poslanstva in vizije v uradne dokumente organizacije (v glavno ali nogo dokumentov, v podpis v e-pošti).
	12. Decentraliziranje procesa planiranja (potrebno vključiti tudi zaposlene).
Četrti element modela FUTURE-O® : Vodenje v učeči se organizaciji	13. Izboljšanje ugotovljenih pomanjkljivih lastnosti neposredno nadrejenih.
	14. Skupni sestanki pred začetkom projekta z vsemi sodelujočimi zaposlenimi na projektu.
	15. V odločanje vključiti tudi zaposlene, oziroma sam proces odločanja prenesti na njih.
	16. Rotacija zaposlenih po projektih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Peti element modela FUTURE-O® : Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	17. Izboljšati dvosmerno komunikacijo (predvsem v smeri navzdol).
	18. Večkratni pojav vodstva organizacije na projektih.
	19. Sestanki ob koncu projekta, na katerih se obravnavajo še vse odprte teme, zadeve, potek projekta.
	20. Pravilen razvoj formalne komunikacije in določen del pozornosti namenjati tudi na neformalen del komunikacije.
	21. Razvoj participativnega sloga vodenja.
Šesti element modela FUTURE-O® : Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	22. Ohranitev vsakoletnih razgovorov z zaposlenimi z razširjeno obravnavano tematiko.
	23. Benchmarking.
Sedmi element modela FUTURE- O® : Širitev koncepta učeče se organizacije	24. Zavedanje pomena učeče se organizacije ter popolna predanost.
	25. Delovanje v smeri novo oblikovanega poslanstva, vizije in strategije.
	26. Pripravljenost na nenehno učenje.

SKLEP

V današnjem globaliziranem okolju je za uspešno delovanje organizacije ključnega pomena doseganje konkurenčne prednosti, kar pa je v času hitro spreminjajočega se okolja težko dosegati. Organizacije se pri današnjem poslovanju soočajo z vedno močnejšo konkurenco tako doma kot v tujini, gospodarski položaj ter zahtevni kupci pa njihovo poslovanje le še bolj otežujejo. Tako danes med samimi organizacijami na trgu poteka nenehen boj za ohranjanje obstoječih ter pridobitev novih kupcev/strank, zato le-te za doseganje konkurenčne prednosti posegajo po novih konceptih in modelih, med katerimi se pojavlja tudi koncept učeče se organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil na primeru izbranega podjetja predstaviti prvi slovenski celovit model, kateri vodi organizacije do polno razvite učeče se organizacije, model FUTURE-O®. Sama magistrska naloga je bila razdeljena na dva dela, in sicer teoretični ter praktični del.

V prvem poglavju sem na kratko opisal razmere, s katerimi se organizacije pri svojem poslovanju soočajo na današnjih globaliziranih trgih ter s pomočjo domače in tuje literature predstavil teorijo učeče se organizacije. Tako sem v začetku poglavja predstavil zgodovinski pregled učeče se organizacije, nadaljeval pa z opredelitvijo samega pojma učeče se organizacije ter zaključil z navedbo njenih poglobitvenih značilnosti. Sodobne organizacije, katere zasledujejo koncept učeče se organizacije, morajo tako stroge hierarhične organizacijske strukture spremeniti v nizke, zaposleni znotraj organizacije pa morajo biti opolnomočeni ter delovati v visoko motiviranih timih. Vodstvo organizacije jih mora vključiti v proces sprejemanja odločitev, prav tako pa morajo na novo oblikovano poslanstvo, vizijo ter strategijo oblikovati skupaj z vsemi zaposlenimi. Vodstvo organizacije se mora zavedati, da je znanje v današnjem času glavni vir premoženja podjetja ter tako omogočiti zaposlenim prenos znanja ter informacij. V ta namen mora organizacija zgraditi oziroma oblikovati zakladnico znanja in ga nadgraditi z zemljevidom znanja.

Po končanem prvem poglavju sledi nato prehod v drugo, v katerem sem predstavil model FUTURE-O®, znotraj le-tega pa po podpoglavjih njegovih vseh sedem elementov. Prvi element modela služi za postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo. Pri vpeljavi prvega elementa učeče se organizacije je pomembno poznavanje vloge učenja v organizaciji ter prepoznavanje pomembnih informacij. V nadaljevanju sem nato s pomočjo domače in strokovne literature opredelil glavne značilnosti prvega elementa modela FUTURE-O®, katere se nanašajo na analizo procesa strateškega managementa organizacije, podporo vrhnjega managementa k implementaciji sprememb, vzpostavitev pogojev za spremembe v organizaciji, oblikovanje strateškega tima za spremembe ter oceno zelenih poslovnih potreb poslovanja; vrzeli (ne)učinkovitosti. Z drugim elementom nato organizacija na podlagi prej zastavljenih procesov izgradi podporna okolja, kjer igra pomembno vlogo povezava med vsemi člani organizacije, izgradnja drevesa managementa

znanja, ugotovitev vrednosti socialnega kapitala in razvoj njihovih kazalnikov ter podporno okolje informacijsko telekomunikacijske tehnologije. S tretjim elementom organizacija oblikuje celovito strategijo in identifikacijo strateških ciljev organizacije, prilagodi proces planiranja ter prilagodi organizacijsko strukturo strategiji učeče se organizacije. Četrty element modela služi kot proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacije znanja, kjer pri tem pomembno vlogo igrajo vodje organizacije. Le ti morajo vzpostaviti participativni stil vodenja ter se zavedati, da so največjo bogastvo organizacije prav njihovi zaposleni. Vodje morajo nadzorovati razvoj formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež ter razviti pravilen sistem nagrajevanja. S tem se bo v organizaciji razvila kultura zaupanja in odprtosti, kar bo na koncu prineslo k boljšim poslovnim rezultatom organizacije. Peti element služi za oblikovanje in implementacijo učeče se organizacije, kjer ključno vlogo igra pravilno zastavljeno poslanstvo, vizija ter strategija, opolnomočenje zaposlenih ter odprta komunikacija in pretok informacij ter znanja. Šesti element je namenjen spremljanju procesa reorganizacije in vrednotenju dosežkov. Ta element igra pomembno vlogo zaradi kontrole sprememb, saj sami organizaciji, managementu in njegovim zaposlenim sporoči rezultate določenih ukrepov. Zadnji, sedmi element, pa služi za (za)sidranje sprememb v organizaciji ter širitev koncepta arhitekture učeče se organizacije. Ključno vlogo pri tem elementu igra zavedanje pomena učeče se organizacije s strani vseh zaposlenih ter podrejenost opravljanja dela v smeri poslanstva, vizije ter določene strategije.

Tretje poglavje magistrskega dela je namenjeno analizi kvalitativne raziskave. Tako sem v začetku poglavja opisal zasnovo raziskovanja in uporabljeno metodologijo, nato pa v nadaljevanju s pomočjo vrnjenih anketnih vprašalnikov analiziral in podal predloge za razvoj vsakega izmed sedmih elementov modela FUTURE-O®. Poglavje sem zaključil z zaključnimi ugotovitvami ter povzetkom priporočil.

Z omenjeno analizo sem prišel do zaključka, da proučevano podjetje ni učeča se organizacija. Podrobna analiza posameznih elementov je pokazala, da ima proučevana organizacija določene elemente nekoliko že razvite, vendar pa ne v zadostni meri, da bi le-ti ustrezali pogojem učeče se organizacije. Ključni pogoji, kot so spodbujanje učenja, delitev znanja in informacij ter opolnomočenje zaposlenih, niso dovolj razviti, da bi ustrezali pogojem učeče se organizacije. V organizaciji še vedno obstaja stroga hierarhija, katera nekoliko onemogoča neprekinjen pretok znanja in informacij. Tako sem ob ugotovljenih pomanjkljivostih vodstvu organizacije podal priporočila za izboljšavo s ciljem uspešne implementacije učeče se organizacije v obravnavano organizacijo. Kot del raziskave sem opravil tudi razgovor z vodstvom podjetja, kateri so bili po predstavitvi glavnih značilnosti prehodu v učečo se organizacijo naklonjeni. Tako menim, da bi organizaciji z nekaj truda in upoštevanjem vseh 26 priporočil to tudi uspelo.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. University of Michigan: Addison-Wesley Pub. Co.
2. Ashkenas, R.N., & Francis, S.C. (2000). *Integration managers: special leaders for special times*. Boston: Harvard Business Review.
3. Bair, J. (1997). *Key issues for knowledge management*. Stamford: Gartner Group Research.
4. Chandler, A.D. (2013). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Eastford: Martino Publishing.
5. Coleman, H.J. (1996). Why employee empowerment if not just a fad. *Leadership & Organization development journal*, 17(4), 29-36.
6. Collins, J.C., & Porras, J.L. (1999). *Built to last – successful habits of visionary companies*. London: Random House Business Books.
7. Coulter, M.K. (1998). *Strategic management in action*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
8. Češnovar, T. (2002). Mednarodni simpozij: Učeča se družba – učeče se podjetje kot odziv na izzive globalizacije. Najdeno 27 februarja 2015 na spletnem naslovu www.i-usp.si/slo/aktualno/simpozij/
9. Daft, R. L., & Marcic, D. (2001). *Understanding management* (3rd ed.). Singapore: Thomson Learning.
10. Dimovski, V., & Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 806–825.
11. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
14. Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

15. Garvin., D.A. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business Review Press.
16. Harrington, H., & Harrington, J. (1994). *Total improvement management*. Columbus: McGraw-Hill.
17. Hodgetts, R.M. (1991). *Organizational behavior. Theory and Practise*. New York: Macmillan.
18. Hope, J., & Fraser, J. (2003). *How managers can break free from annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
19. Holsapple, C.W., & Singh, M. (2000). Toward unified view of electronic commerce, electronic business and collaborative commerce – A knowledge management approach, knowledge and process management. *The Journal of Corporate Transformation*, 7(3), 151-164.
20. Huczynski, A., & Buchanan, D.A. (2001). *Organizational behaviour: an introductory text*. Financial Times Management.
21. Hunger, J.D., & Wheelen, T.L. (2010). *Essentials of strategic management*. London: Prentice Hall.
22. Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integral approach*. Harlow: Pearson Education.
23. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy – then map it. *Harvard Business Review*. 78(9),167-175.
24. Kolar, J. (1999). *Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (benchmarking)* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Lipovec, F. (1995). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: EPOK, Založba obzorja.
26. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, B., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R., (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
27. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.

28. Možina, S. (2014). Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. Najdeno 4 aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID041107.doc>
29. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). *Human resource management*. Columbus: McGraw-Hill.
30. Omerzel, D.G. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
31. Porter, M.E. (1996). *What is strategy?* Boston: Harvard Business Review.
32. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pučko, D. (1999). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pučko, D. (2002). Planiranje kot del managerskega procesa. V *Management, nova znanja za uspeh* (str. 234-270). Radovljiva: Didakta.
35. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio marketing.
36. Robbins, P.S., & Coulter, M. (1998). *Management*. London: Prentice Hall College.
37. Rosenberg, M.J. (2001). *E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. Columbus: McGraw-Hill.
38. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
40. Senge, P., Jaworski, J., & Flowers, S. (1996). *Synchronicity: the inner path of leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
41. Spendolini, M.J., Friedel, D.C., & Workman, J.A. (1999). *Benchmarking – devising best practices from others*. Newton: Graphic arts monthly.
42. Škerlavaj, M. (2003). *Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

43. Wiig, K. M. (1997). *Integrating intellectual capital and knowledge management*. Oxford: Long Range Planning.
44. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne – spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Oporne točke za intervju z vodstvom organizacije.....	8
Priloga 3: Analiza anketnih vprašalnikov.....	10

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

V okviru podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Sandre Penger magistrsko nalogo z naslovom ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O® V IZBRANEM PODJETJU.

Vljudno vas prosim, če si lahko vzamete nekaj minut svojega časa in izpolnite vprašalnik, ki sem ga pripravil za potrebe analize v okviru moje naloge.

Za izbran odgovor prosim kliknite na polje DA ali NE oziroma izberite polje od 1 do 5. Če ste se zmotili se polje z oznako X odstrani s ponovnim klikom na to polje. Za polja, katera pa zahtevajo pisno pojasnilo, pa vas prosim da za izpolnitev kliknete v samo polje in odgovorite na vprašanje.

Pri izpolnjevanju bi vas prosil, da v noben odgovor ne vključite imena podjetja v katerem ste zaposleni, saj je le to anonimno. Prav tako vam zagotavljam popolno anonimnost glede vaših odgovorov in vam zagotavljam, da bodo ti uporabljeni le v namene magistrske naloge.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zelo zahvaljujem!

S spoštovanjem,

Aljoša Bencik

I. Analiza prvega elementa modela FUTURE-O®

Lakmusov test:

Izberite polje DA ali NE.

	DA	NE
Ali poznate koncept učeče se organizacije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Če še niste seznanjeni s konceptom učeče se organizacije vam v nadaljevanju zaradi lažje izpolnitve ankete predstavljam njene pglavitne značilnosti v primerjavi s klasično, tradicionalno organizacijo:

Struktura učeče se organizacije je korenita značilnost te organizacijske strukture. Namesto tradicionalnih vertikalnih strogo hierarhičnih organizacijskih struktur, je težnja pri učeči se organizaciji, da se le ta spremeni v horizontalno. Sama organizacija, njeni zaposleni ter tudi management se morajo biti zmožni hitro prilagajati spremenljivemu se okolju v katerem delujejo. Vertikalna hierarhija je torej sploščena, vrhnjih managerjev je malo, ukvarjajo pa se s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in ravnanje z ljudmi pri delu. Sprememba v nalogah zaposlenih v učeči se organizaciji se kaže v tem, da zaposleni delujejo v močno motiviranih timih, kjer se naloge ter dodana vrednost zaposlenih nenehno spreminja in prilagaja določenim potrebam organizacije. Znanje in nadzor nad delom v učeči se organizaciji ni več centralizirano na vrhni management, temveč se prenaša znotraj same organizacije. Informacija ter širjenje znanja znotraj take organizacije kroži nemoteno in je na voljo vsem zaposlenim. Pogoj za uspešno delovanje organizacije ter prenos informacij je v njihovi točnosti, saj se le s tem lahko organizacija hitro odzove na zunanje spremembe. Potrebno je odprto komuniciranje s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, saj se le s tem krepijo sposobnosti učenja. Strategija se izdeluje v sodelovanju z vsemi zaposlenimi, saj so le ti v nenehnem stiku s kupci in dobavitelji, poznajo njihove zahteve in s tem možnosti za izboljšave procesa. Kultura mora temeljiti na zmožnosti prilagajanja se spremembam okolja ter spodbujati odprtost, enakost, stalne izboljšave in spremembe. Torej ključne lastnosti učeče se organizacije so enakost, vsem dostopne informacije, nizka stopnja hierarhije in kultura, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem porajanje idej pri vseh zaposlenih.

	DA	NE
Ali ima podjetje jasen načrt učenja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali je podjetje odprto za protislovne informacije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali se podjetje izogiba ponavljajočim se napakam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ali podjetje izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali je po vaši presoji podjetje učeča se organizacija?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Prirčeno po Garvin v V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 137, 2005

II. Analiza drugega elementa modela FUTURE-O®

Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo:

Ocenite, ali ima podjetje že vzpostavljeno posamezno podporno okolje za vzpostavitev učeče se organizacije. Izberite polje DA ali NE.

	DA	NE
Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in strategijo za preoblikovanje v učečo se organizacijo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oblikovan je strateški tim za vodenje procesa preoblikovanja podjetja v učečo se organizacijo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vse ravni vodstva in zaposleni so opolnomočeni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obstaja povezava med delovanjem posameznih delov podjetja, s ciljem doseganja ciljev podjetja kot celote, ne zgolj ciljev posameznikov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposleni stremijo po razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Prirčeno po Kubr v V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 160, 2005

Test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj. Izberite polje DA ali NE.

	DA	NE
Organizacijski smoter: cilji podjetja jasno podpirajo inovacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avtonomija: zaposleni porabijo določen del delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega mentalnega modela (zakoreninjene predpostavke, vrednote, prepričanja, norme, ki vplivajo na naše dožemanje sveta in načine našega delovanja).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativni kaos in druženje: zaposleni so spodbujeni, da razvijajo zamisli v majhnih timih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V podjetju je razvita podatkovna baza, tako imajo vsi zaposleni stalno dostop do vseh informacij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formalno organizirane mreže se stalno razvijajo (aktivnosti, kot so letni sestanki, interne predstavitve različnih vsebin ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Prirčeno po McKenzie van Winkelen v V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 184, 2005.

III. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

Izberite polje DA ali NE oziroma odgovorite na vprašanja.

	DA	NE
Ali poznate poslanstvo podjetja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če DA, ga prosim napišite:		
Ali poznate vizijo podjetja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če DA, jo prosim napišite:		
Ali ste kot zaposleni vključeni v proces planiranja, vezan na vaše delo, ali je planiranje domena vaših nadrejenih?		

IV. Analiza četrtega elementa modela FUTURE-O®

Test managerskih sposobnosti za vodenje učee se organizacije:

Izberite polje glede na to, kako razvita (1 = sposobnost ni razvita, 5 = sposobnost je zelo dobro razvita) je posamezna sposobnost vašega neposredno nadrejenega.

DELOVNE SPOSOBNOSTI (sposobnosti, ki so vezane na pristop k delu)	1	2	3	4	5
Ravnanje s časom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Določanje prioritet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Računalniška pismenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnost uporabe različnih medijev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznavanje politik in postopkov organizacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usklajevanje potovanj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oblikovanje poročil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnosti nastopanja in poučevanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnosti prepričevanja in pogajanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proaktivnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obvladovanje številčnih nalog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zbiranje in interpretacija podatkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raziskovalne sposobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnost delegiranja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnost svetovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnost pogajanj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravnanje s projekti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usklajevanje sestankov in drugih aktivnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnost izboljševanja procesov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravnanje z znanjem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZNAČAJSKJE SPOSOBNOSTI (sposobnosti, ki se kažejo skozi vedenje managerja)	1	2	3	4	5
Jasno načrtana kariera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalni ugled	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prepričljivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplomatske sposobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskrecijskost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prilagodljivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nagnjenost k izobraževanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lastnost reševanja problemov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obvladovanje globalnih vzorcev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obvladovanje konfliktov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sposobnost poslovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obvladovanje stresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pisno komuniciranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ustno komuniciranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usklajenost zasebnega in profesionalnega življenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalne zveze in poznanstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIMSKE SPOSOBNOSTI (sposobnosti, ki se kažejo v odnosu do sodelavcev in pri timskem delu)	1	2	3	4	5
Vpletenost v timske sestanke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija timskih sestankov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodenje timskih sestankov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predstavljanje managerja/tima na sestankih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Povzeto po S. Penger, Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja (magistrsko delo), str. 143, 2001.

Test razvijanja organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije

Izberite polje (1 = trditev ne drži, 5 = trditev popolnoma drži).

	1	2	3	4	5
Pri razreševanju praktičnih problemov ali uresničevanju cilja se znanje med zaposlenimi deli; rezultat delitve in posredovanja znanja vedno vsi zaposleni jasno razumejo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposleni vidijo povezavo med delitvijo znanja in namenom – ciljem poslovanja podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potek vsake aktivnosti ali procesa delitve znanja je vedno usklajen s stilom vseh drugih procesov in aktivnosti organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposleni delijo znanje in si želijo medsebojnega sodelovanja, vodstvo podjetja in sodelavci pa jih pri tem močno podpirajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategija delitve znanja je integrirana v redno delo vseh zaposlenih in je postala del rutine. V podjetju so bili v ta namen organizirani posebni dogodki, namenjeni zaposlenim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpora vodstva podjetja je vedno prilagojena pripravljenosti posameznikov za deljenje znanja (na primer v času projekta).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podjetje podpira neformalne mreže (druženje, pripravljenost pomagati ...), ni jih treba formalizirati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podjetje pospešuje in razvija formalno in neformalno mreženje zaposlenih, da bi zagotovili aktivno participacijo vseh članov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem nagrajevanja in prepoznavanja učinkov je tesno povezan s praksami in pripravljenostjo zaposlenih za deljenje znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Prerejeno po McKenzie van Winkelen v V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 266, 2005

V. Analiza petega elementa modela FUTURE-O®

Izberite polje DA ali NE.

	DA	NE
Notranja komunikacija		
Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali zaposlene spodbujate (oz. od njih zahtevate), da komunicirajo z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali lahko učinkovito prenašate informacije in znanja, ko je potrebno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali se z lahkoto oblikujete nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ali podjetje posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti podjetja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali se vodstvo podjetja zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zunanje komunikacija		
Ali lahko podjetje zbere vse potrebne informacije iz okolja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spodbujanje komunikacije		
Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujete, uporabljate vsa razpoložljiva orodja in metode?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Prirejeno po Christiansen v V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 288, 2005.

VI. Analiza šestega elementa modela FUTURE-O®

Izberite polje DA ali NE ter odgovorite na vprašanja.

	DA	NE
Ali morate o rezultatih svojega dela redno poročati neposredno nadrejenemu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če DA, kako pogosto in na kakšen način poteka poročanje (kolegiji, pisanje poročil ...)?		
Ali obstaja sistem kazalnikov, s katerimi lahko spremljate uspešnost svojega dela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če DA, jih prosim na kratko opišite		
Ali delo vašega sektorja/sluzbe kdaj primerjate z drugimi podobnimi organizacijami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če DA, ali gre za SISTEMATIČNO primerjavo ali je šlo ZGOLJ ZA ENKRATNO primerjavo?		

Priloga 2: Oporne točke za intervju z vodstvom organizacije

Ali poznate koncept učeče se organizacije? Če je odgovor negativen na kratko opiši glavne značilnosti koncepta učeče se organizacije

Analiza prvega elementa modela FUTURE-O[®]

Glede na prejšnje vprašanje lahko že sklepam odgovor na naslednje. Če ga poznajo ga naj na kratko opišejo:

Ali poznate koncept učeče se organizacije?

Glede na opisane glavne značilnosti koncepta učeče se organizacije/ oziroma glede na vaše poznavanje pojma učeče se organizacije, ali je po vaši presoji organizacija učeča se organizacija?

Sedaj ko ste spoznali glavne značilnosti učeče se organizacije/ oziroma glede na vaše poznavanje pojma učeče se organizacije, ali menite, da bi bil razvoj organizacije v smer učeče se organizacije smiseln?

Bi podprli preoblikovanje v učečo se orgnaizacijotako idejo?

Kdo bi moral biti nosilec preoblikovanja v učečo se organizacijo? Kdo iz vodstva ali kdo izmed zaposlenih?

Na katere težave bi lahko pri samem preoblikovanju v učečo se organizacijo naleteli?

III. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

Kakšno je poslanstvo organizacije? Ali je po vašem mnenju zastavljeno pravilno?

Ali so po vašem mnenju zaposleni v organizaciji seznanjeni s poslanstvom organizacije?

Kakšna je vizija organizacije ter ali so po vašem mnenju zaposleni z njo seznanjeni? Ali je po vašem mnenju le ta pravilno zastavljena?

Kako poteka proces planiranja v organizaciji?

Priloga 3: Analiza anketnih vprašalnikov

Analiza prvega elementa:

Ali poznate koncept učeče se orgnaizacije?

Ali poznate koncept učeče se orgnaizacije



Ali ima podjetje jasen načrt učenja?

Ali ima podjetje jasen načrt učenja?



Ali je podjetje odprto za protislovne informacije?

Ali je podjetje odprto za protislovne informacije?



Ali se podjetje izogiba ponavljajočim se napakam?

Ali se podjetje izogiba ponavljajočim se napakam?



Ali podjetje izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki?

Ali podjetje izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki?



Ali je po vaši presoji podjetje učeča se organizacija?

Ali je po vaši presoji podjetje učeča se organizacija?



Analiza drugega elementa:

Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in strategijo za preoblikovanje v učečo se organizacijo.

Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in strategijo za preoblikovanje v učečo se organizacijo.



Oblikovan je strateški tim za vodenje procesa preoblikovanja podjetja v učečo se organizacijo.

Oblikovan je strateški tim za vodenje procesa preoblikovanja podjetja v učečo se organizacijo.



Vse ravni vodstva in zaposleni so opolnomočeni.

Vse ravni vodstva in zaposleni so opolnomočeni



Obstaja povezava med delovanjem posameznih delov podjetja, s ciljem doseganja ciljev podjetja kot celote, ne zgolj ciljev posameznikov.

Obstaja povezava med delovanjem posameznih delov podjetja, s ciljem doseganja ciljev podjetja kot celote, ne zgolj ciljev posameznikov.



Zaposleni stremijo po razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov.

Zaposleni stremijo po razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov.



Organizacijski smoter: cilji podjetje jasno podpirajo inovacije.

Organizacijski smoter: cilji podjetje jasno podpirajo inovacije.



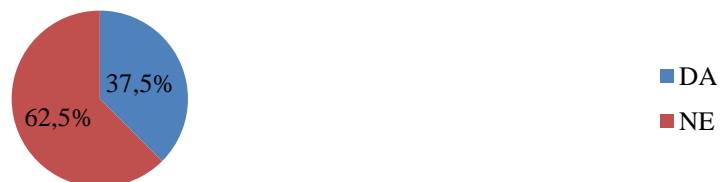
Avtonomija: zaposleni porabijo določen del delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega mentalnega modela (zakoreninjene predpostavke, vrednote, prepričanja, norme, ki vplivajo na naše dojemanje sveta in načine našega delovanja).

Avtonomija: zaposleni porabijo določen del delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega mentalnega modela (zakoreninjene predpostavke, vrednote, prepričanja, norme, ki vplivajo na naše dojemanje sveta in načine našega delovanja).



Kreativni kaos in druženje: zaposleni so spodbujeni, da razvijajo zamisli v majhnih timih.

Kreativni kaos in druženje: zaposleni so spodbujeni, da razvijajo zamisli v majhnih timih.



V podjetju je razvita podatkovna baza, tako imajo vsi zaposleni stalno dostop do vseh informacij.

V podjetju je razvita podatkovna baza, tako imajo vsi zaposleni stalno dostop do vseh informacij.



Formalno organizirane mreže se stalno razvijajo (aktivnosti, kot so letni sestanki, interne predstavitve različnih vsebin ...).

Formalno organizirane mreže se stalno razvijajo (aktivnosti, kot so letni sestanki, interne predstavitve različnih vsebin ...).



Analiza tretjega elementa:

Ali poznate poslanstvo podjetja?

Ali poznate poslanstvo podjetja?



Ali poznate vizijo podjetja?

Ali poznate vizijo podjetja?



Ali ste kot zaposleni vključeni v proces planiranja, vezan na vaše delo, ali je planiranje domena vaših nadrejenih?

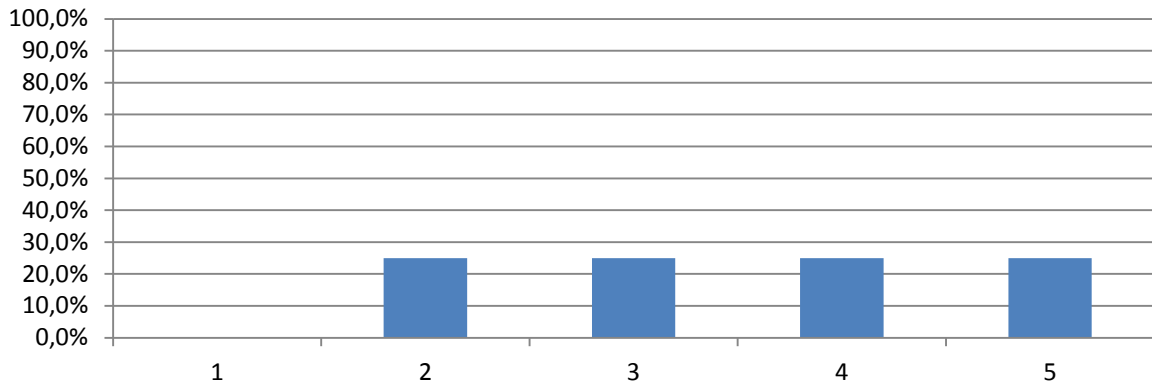
Ali ste kot zaposleni vključeni v proces planiranja, vezan na vaše delo, ali je planiranje domena vaših nadrejenih?



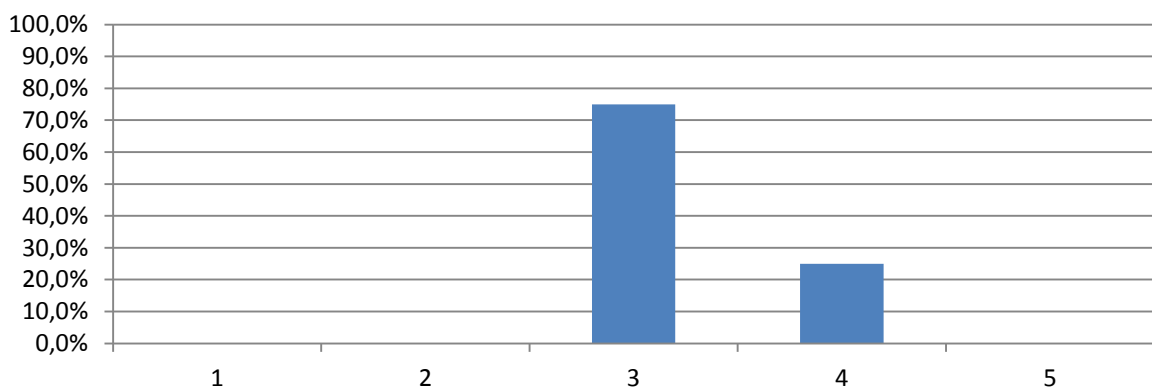
Analiza četrtega elementa:

1. Delovne sposobnosti

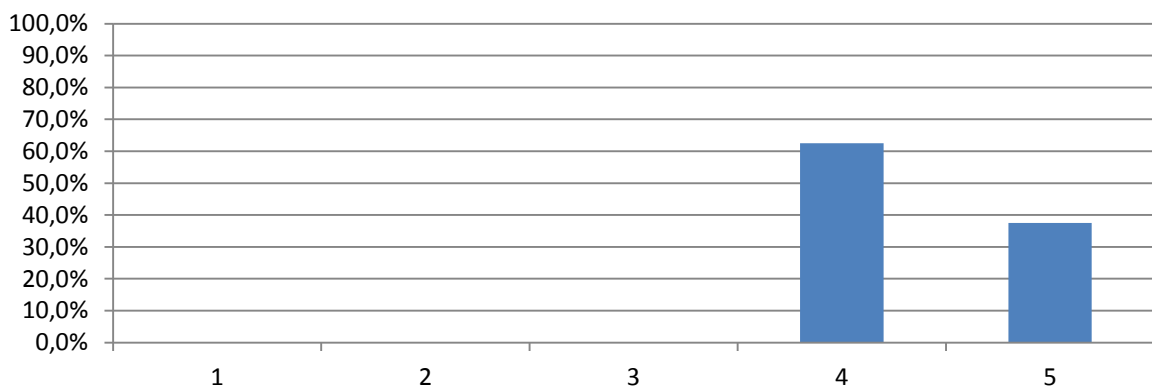
Ravnanje s časom.



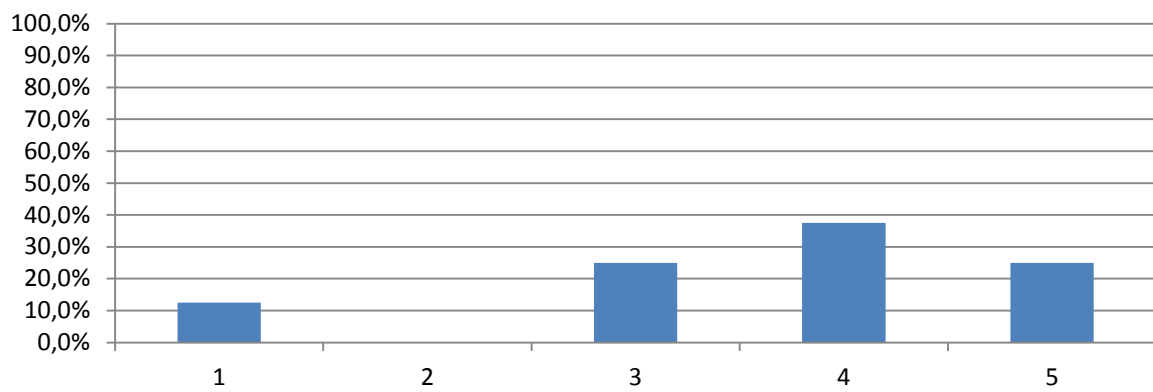
Določanje prioritete.



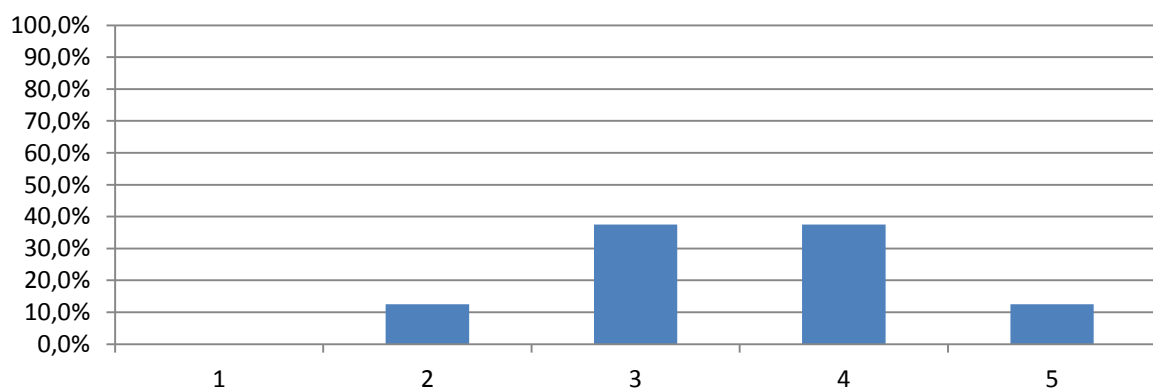
Računalniška pismenost.



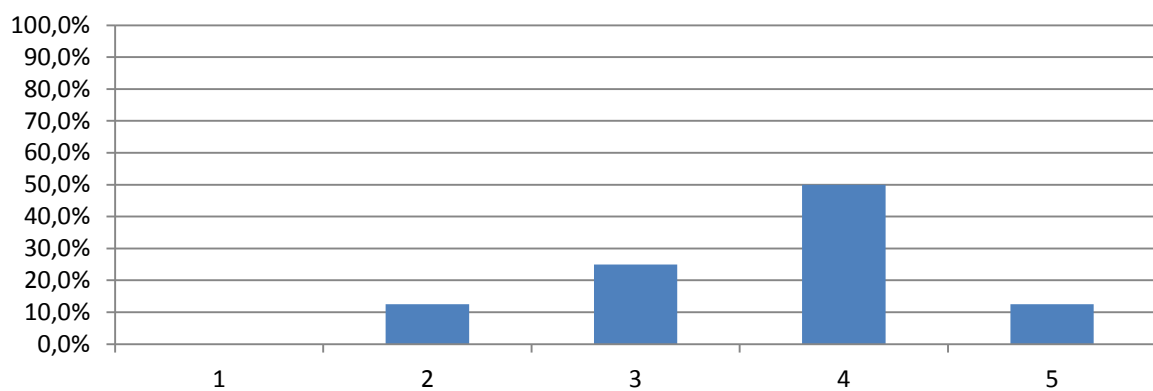
Sposobnost uporabe različnih medijev.



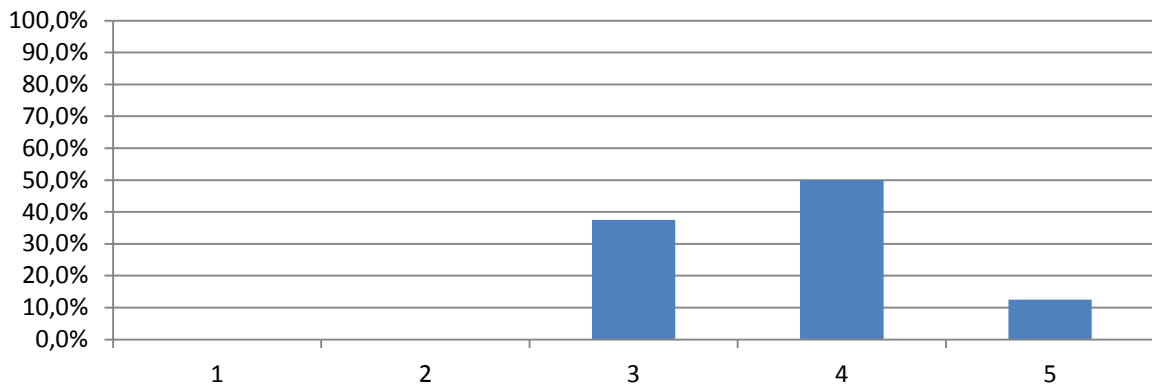
Poznavanje politik in postopkov organizacije.



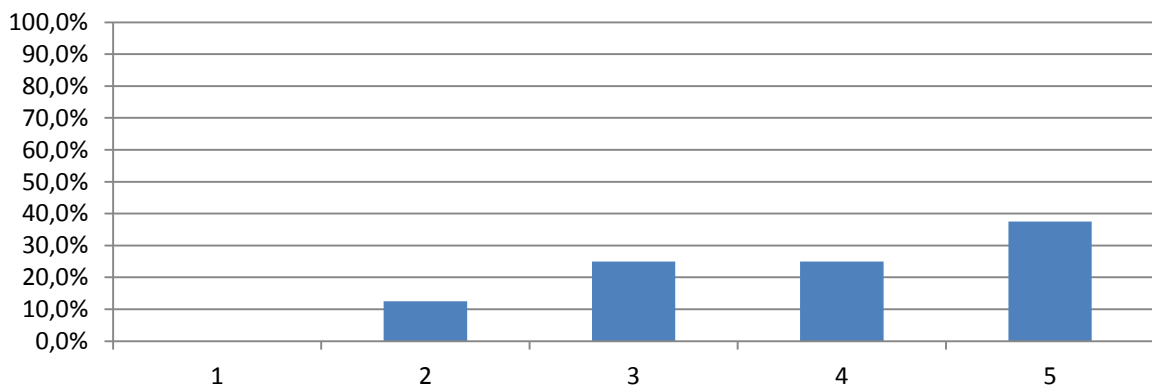
Usklajevanje potovanj.



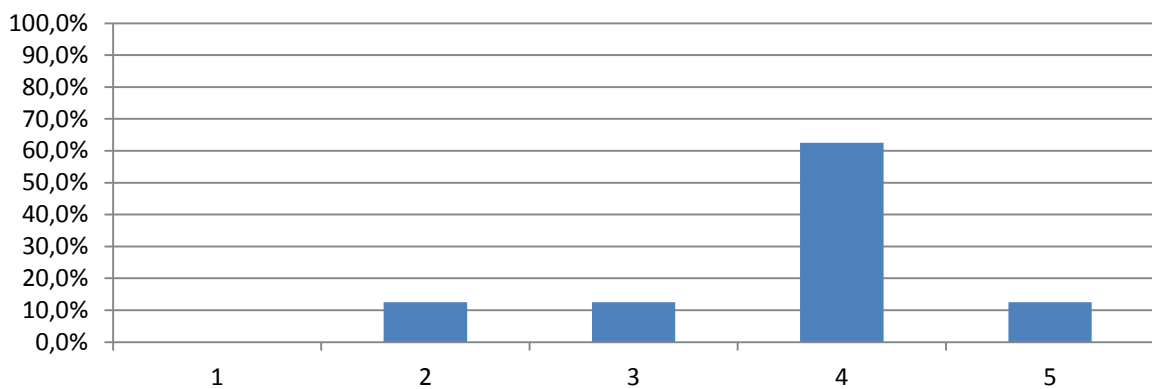
Oblikovanje poročil.



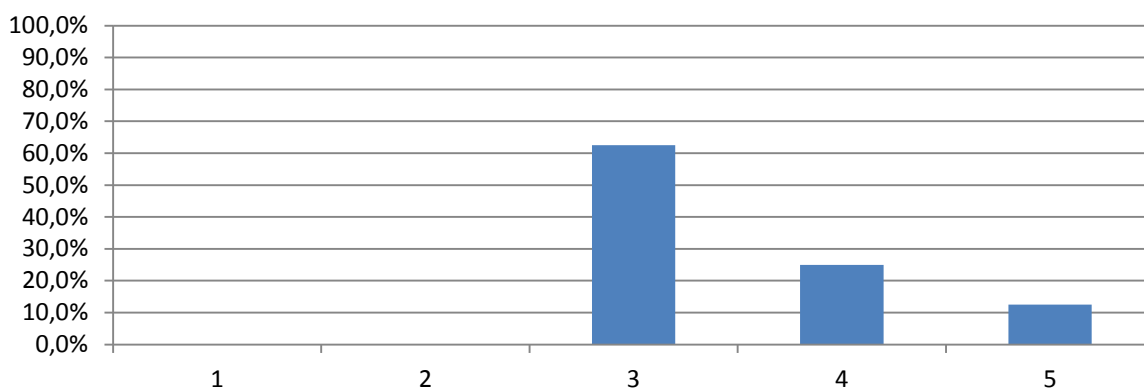
Sposobnosti nastopanja in poučevanja.



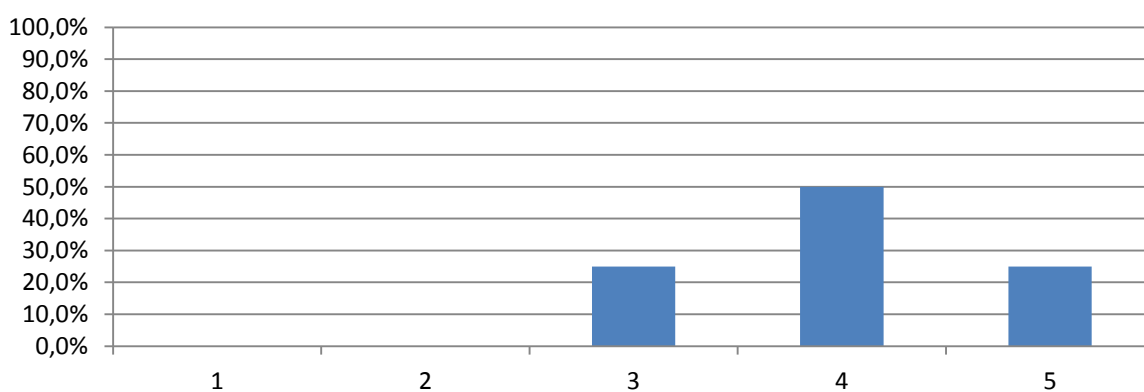
Sposobnosti prepričevanja in pogajanja



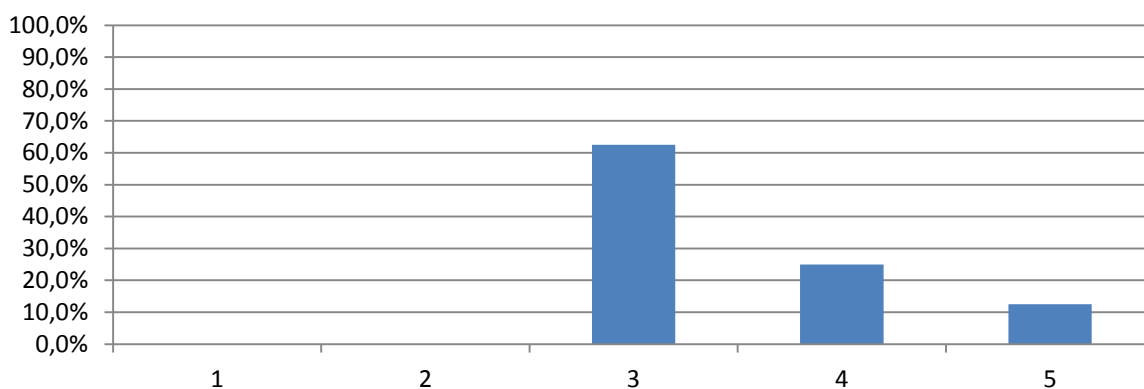
Proaktivnost



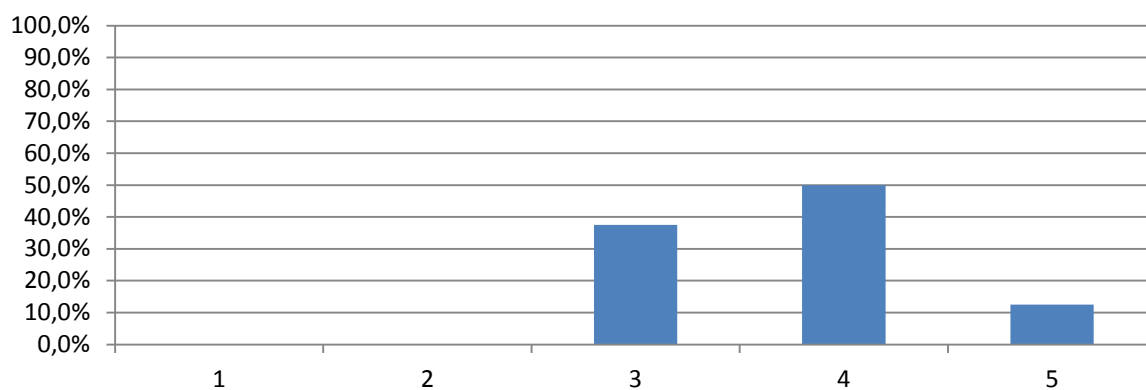
Obvladovanje številčnih nalog



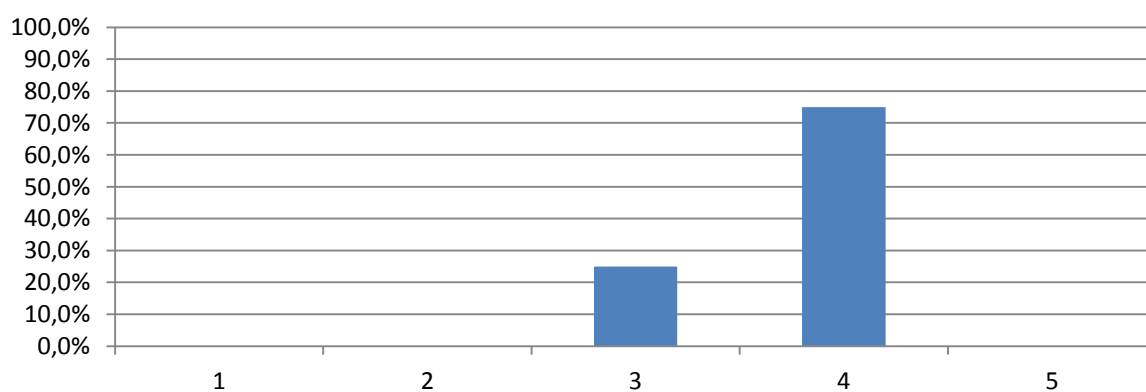
Zbiranje in interpretacija podatkov



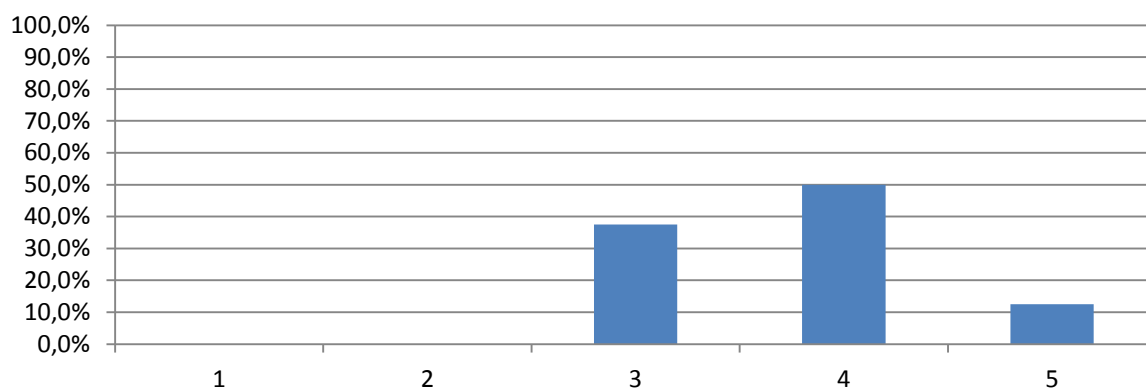
Raziskovalne sposobnosti



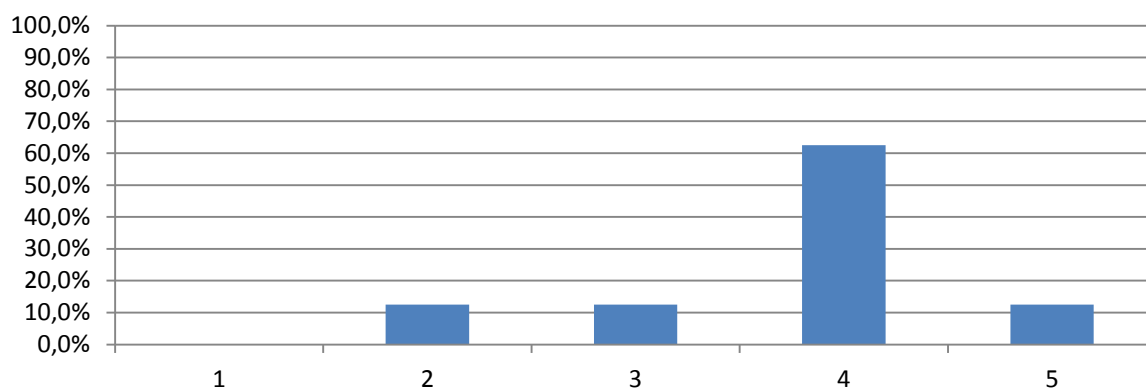
Sposobnost delegiranja



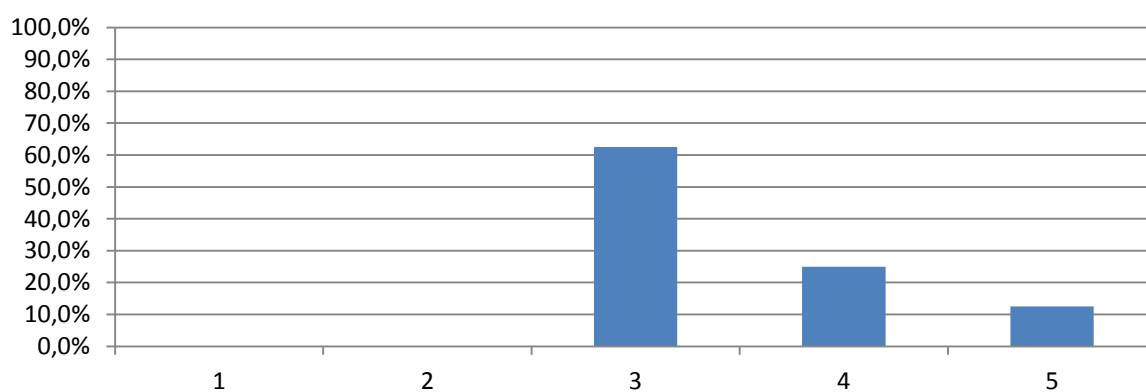
Sposobnost svetovanja



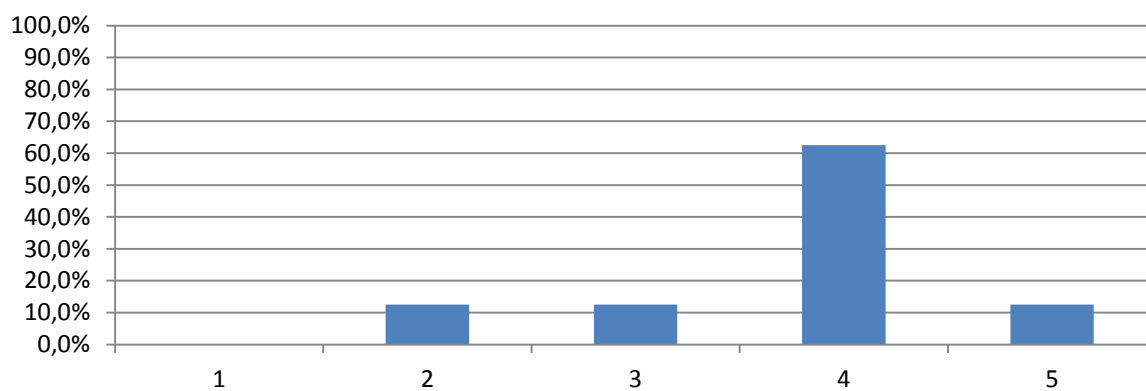
Sposobnost pogajanj



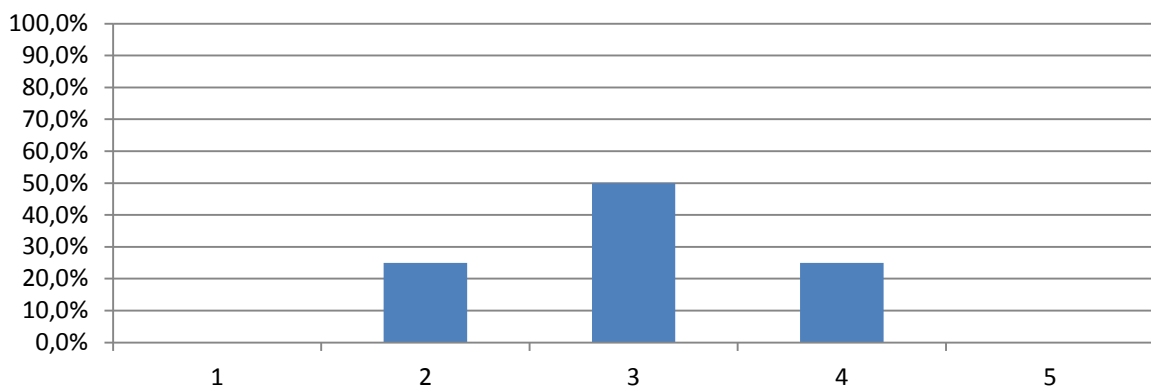
Ravnanje s projekti



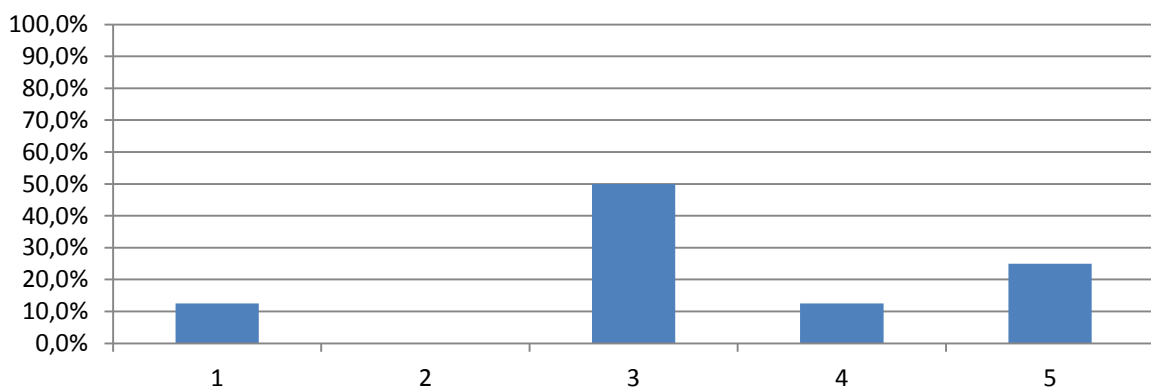
Usklajevanje sestankov in drugih aktivnosti



Sposobnost izboljševanja procesov

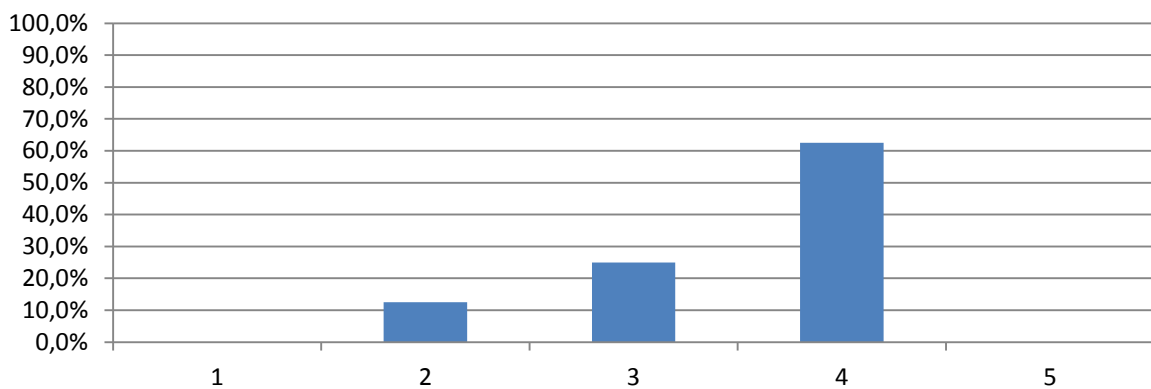


Ravnanje z znanjem

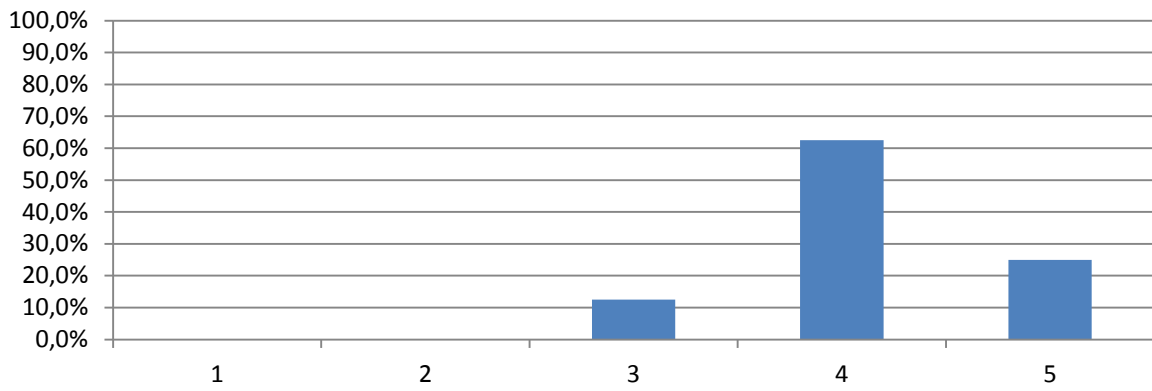


2. Značajske sposobnosti

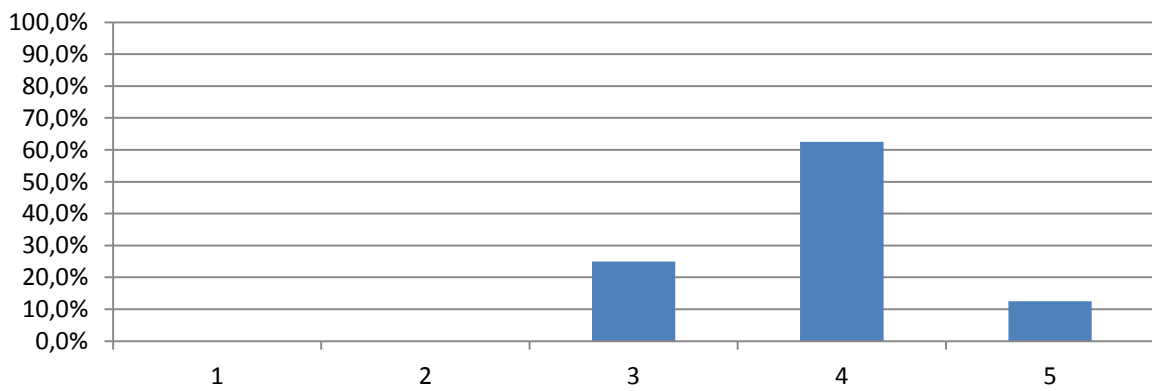
Jasno načrtana kariera



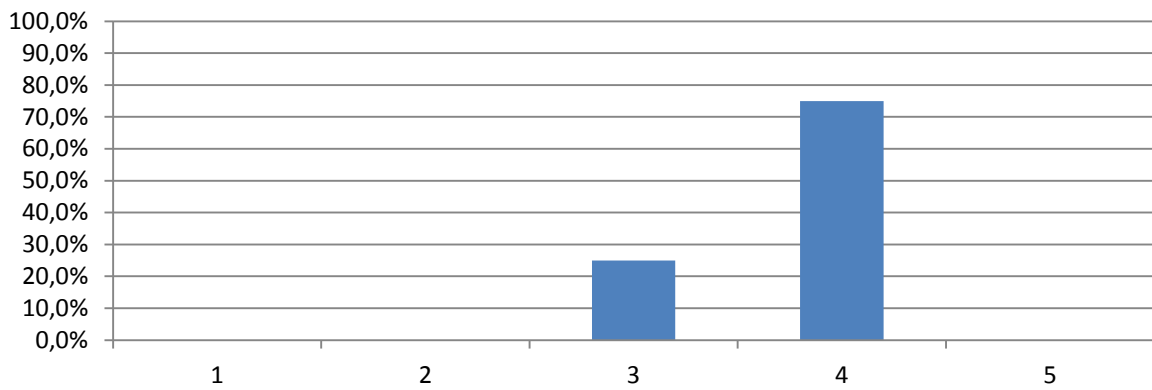
Profesionalni ugled



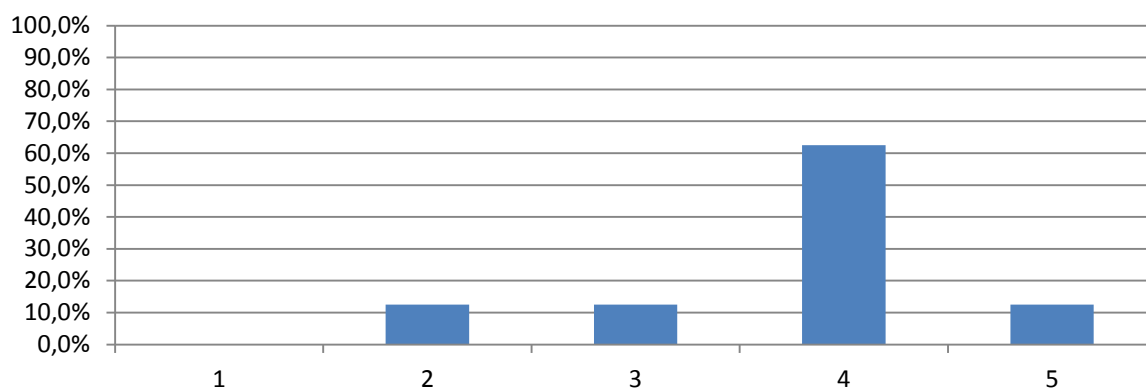
Iniciativnost



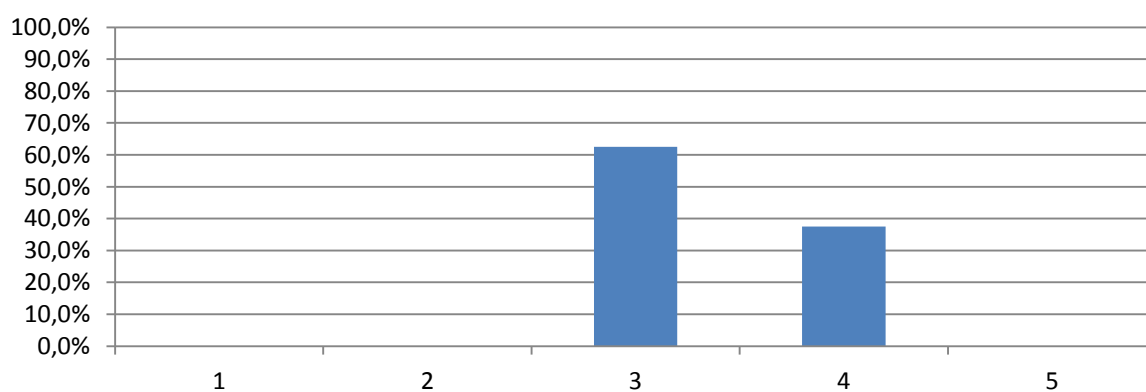
Prepričljivost



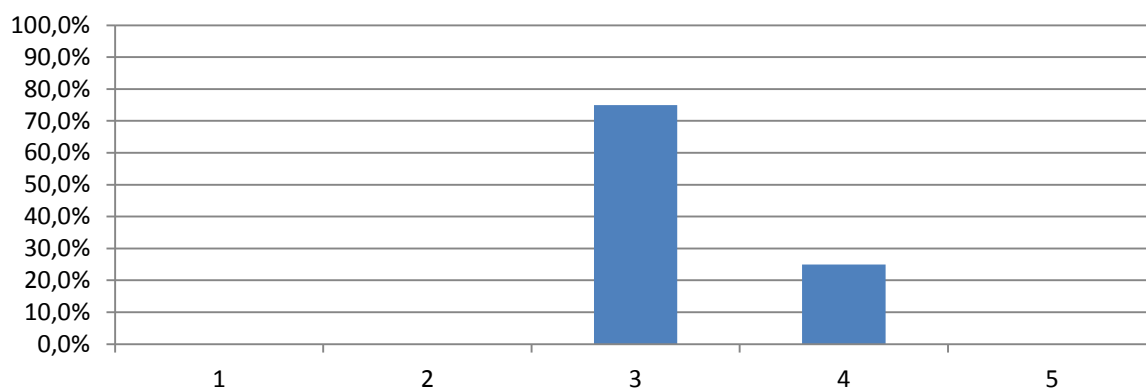
Diplomatske sposobnosti



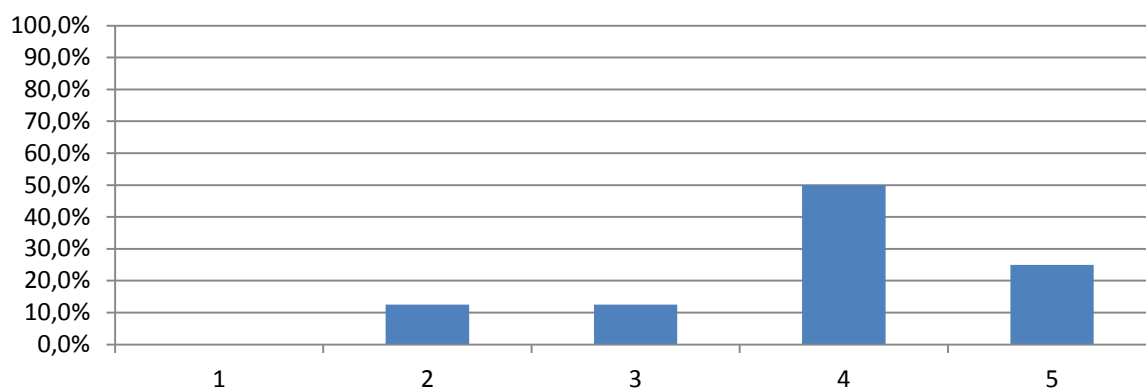
Diskrecijskost



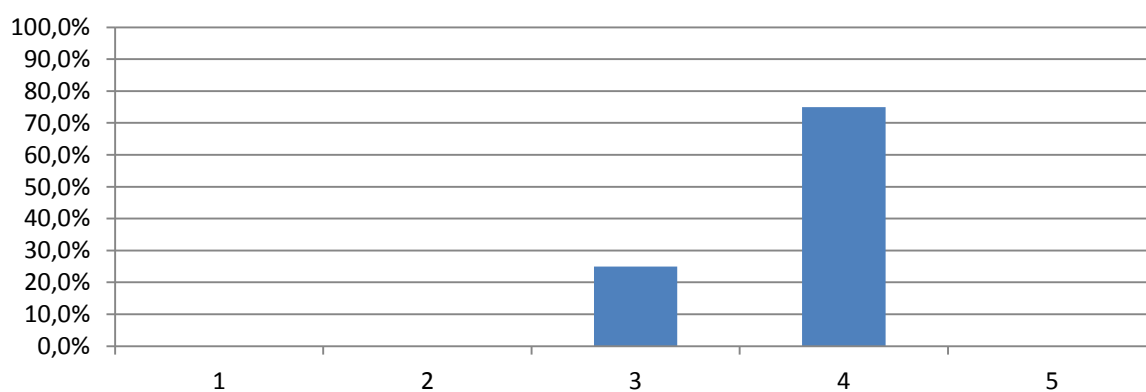
Prilagodljivost



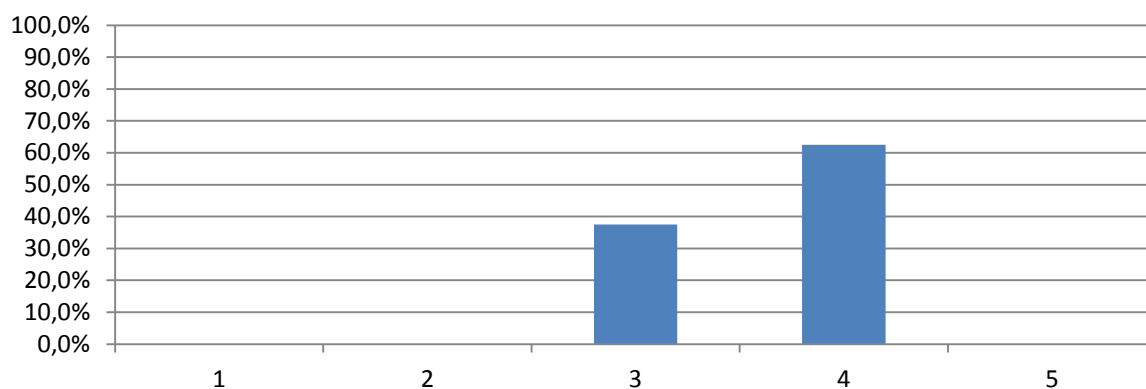
Nagnjenost k izobraževanju



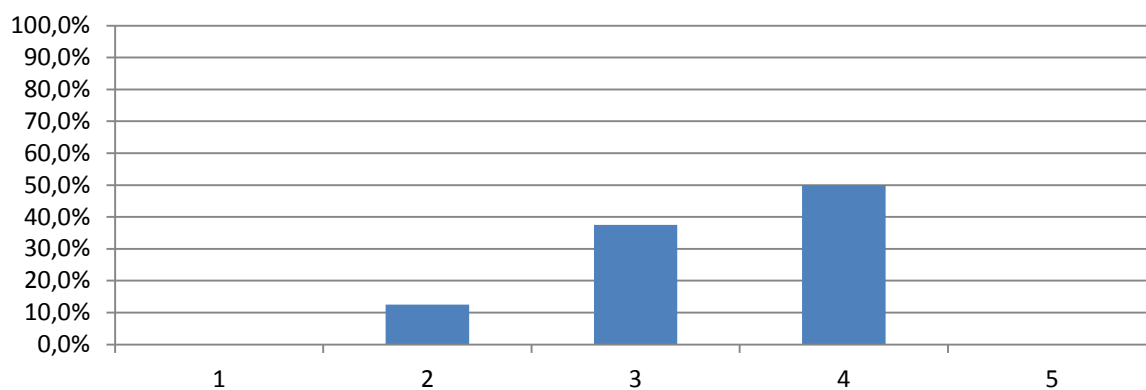
Lastnost reševanja problemov



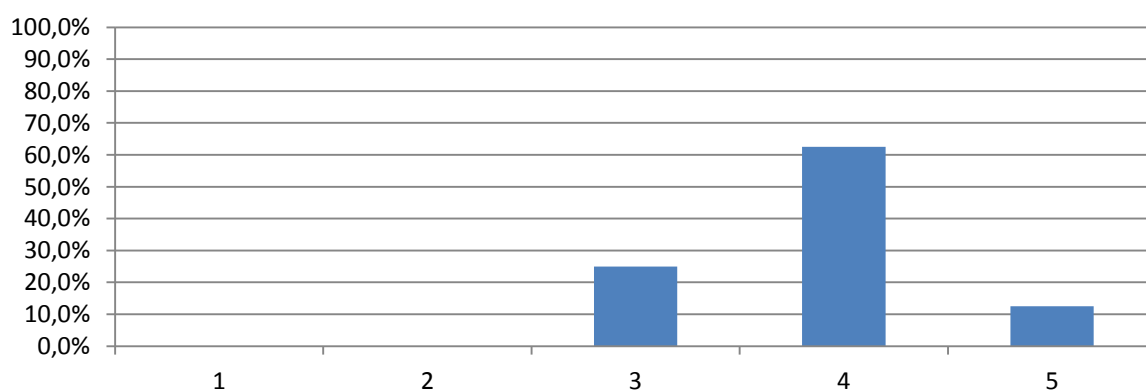
Obvladovanje globalnih vzorcev



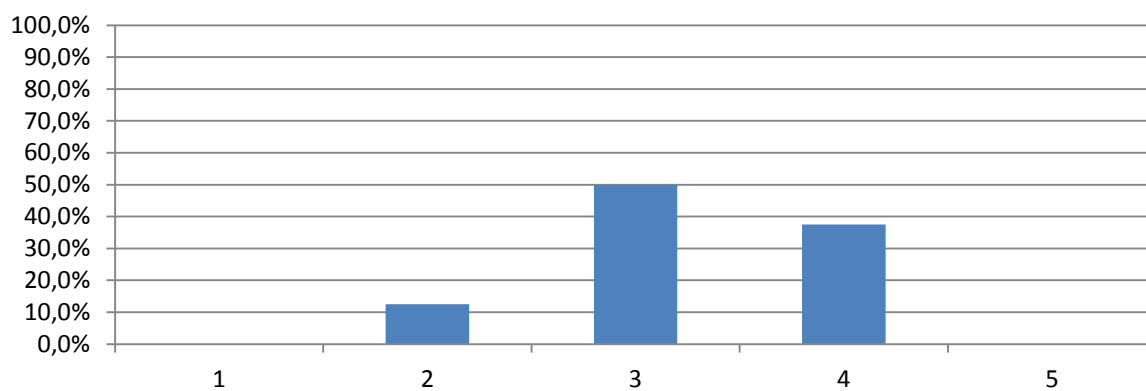
Obvladovanje konfliktov



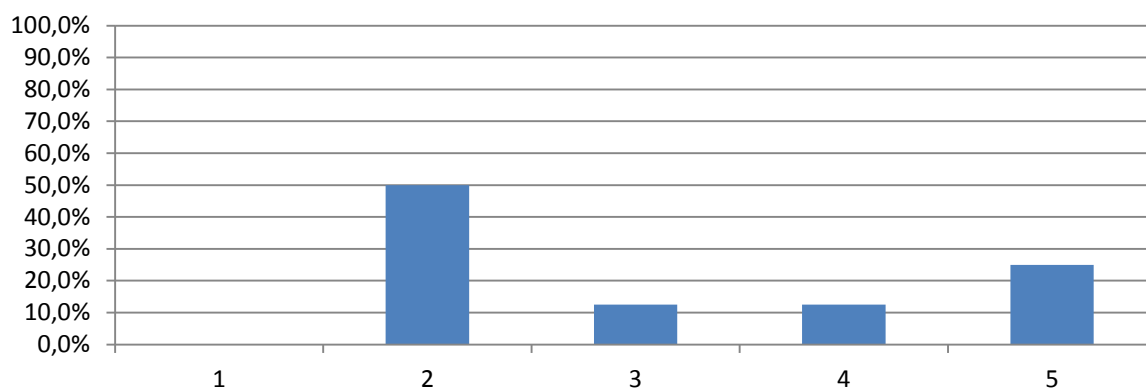
Sposobnost poslovedenja



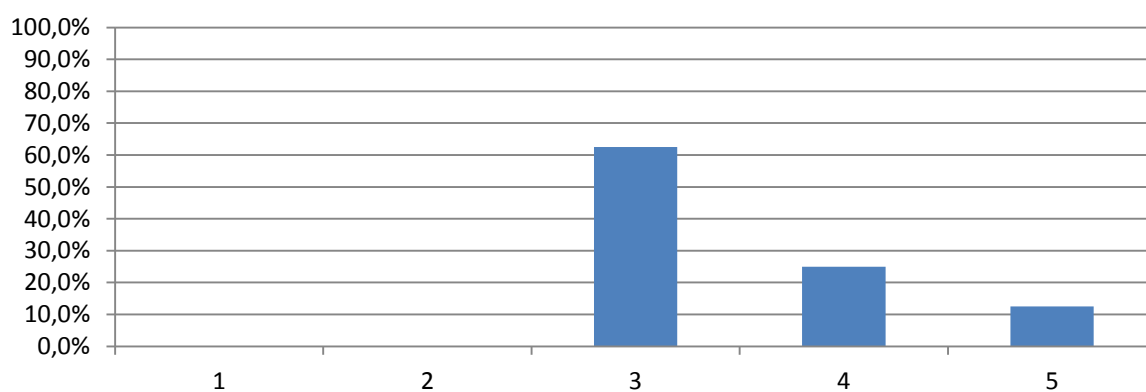
Obvladovanje stresa



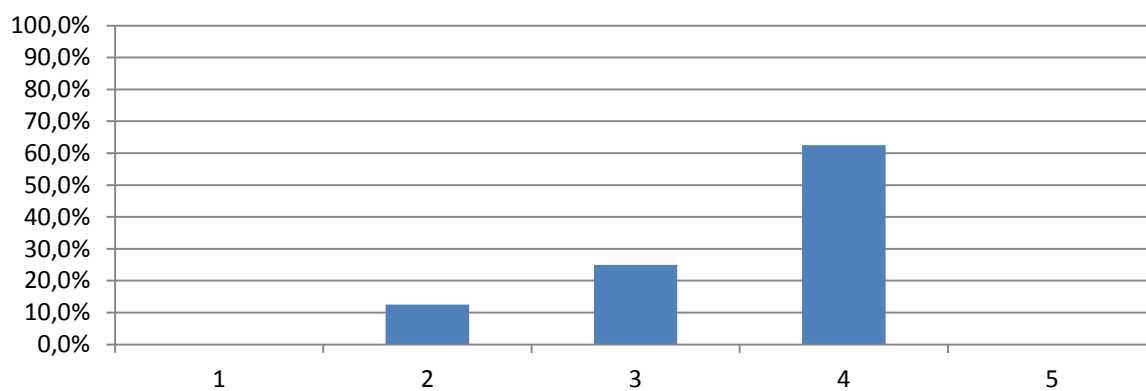
Pisno komuniciranje



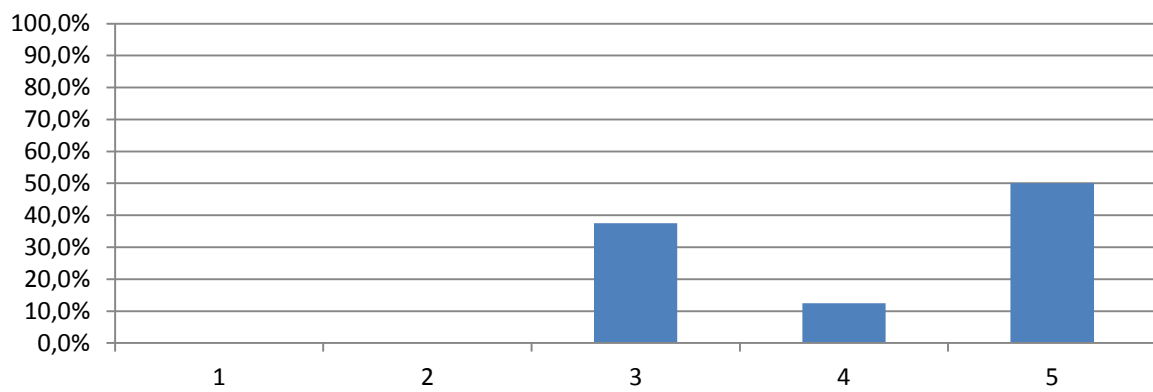
Ustno komuniciranje



Usklajenost zasebnega in profesionalnega življenja

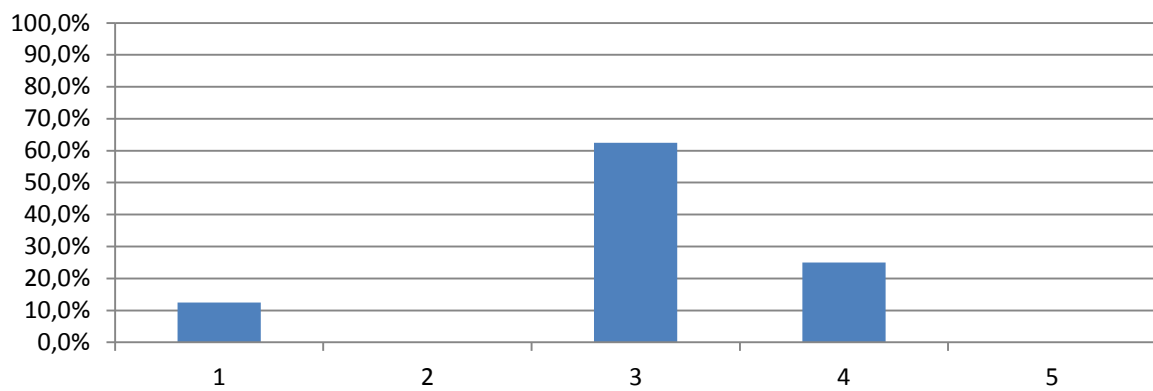


Profesionalne zveze in poznanstva

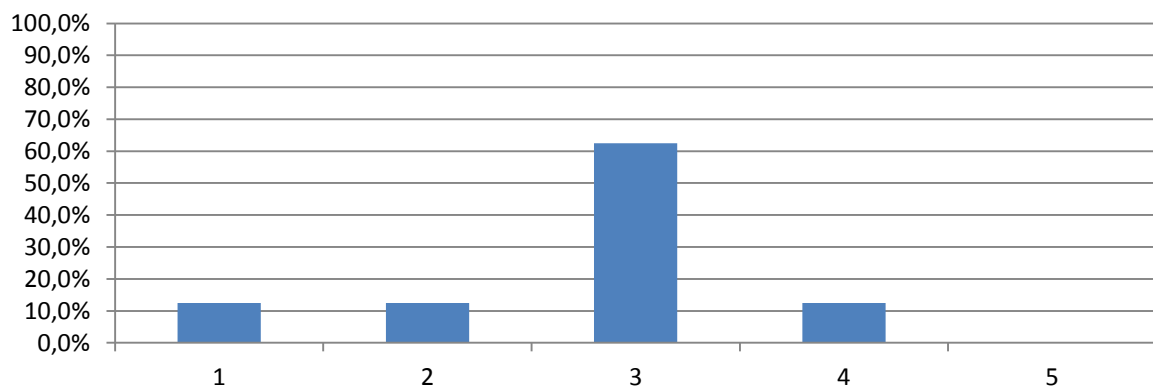


3. Timske sposobnosti

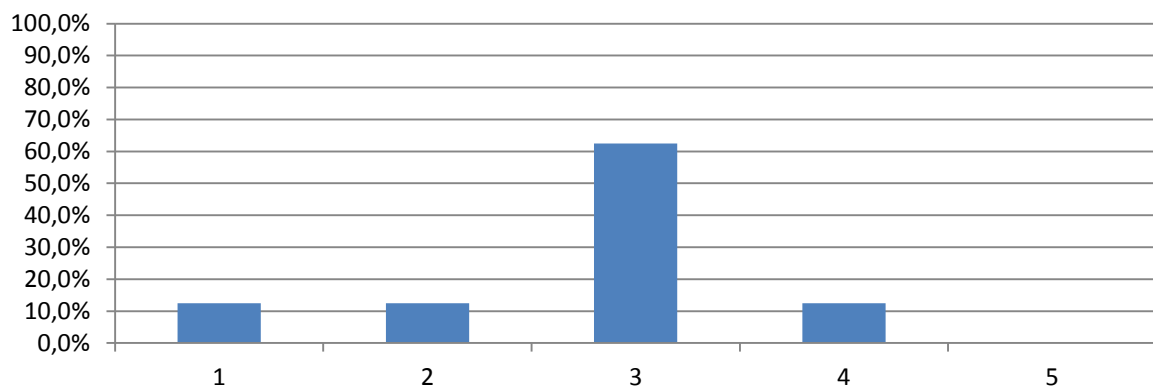
Vpletenost v timske sestanke



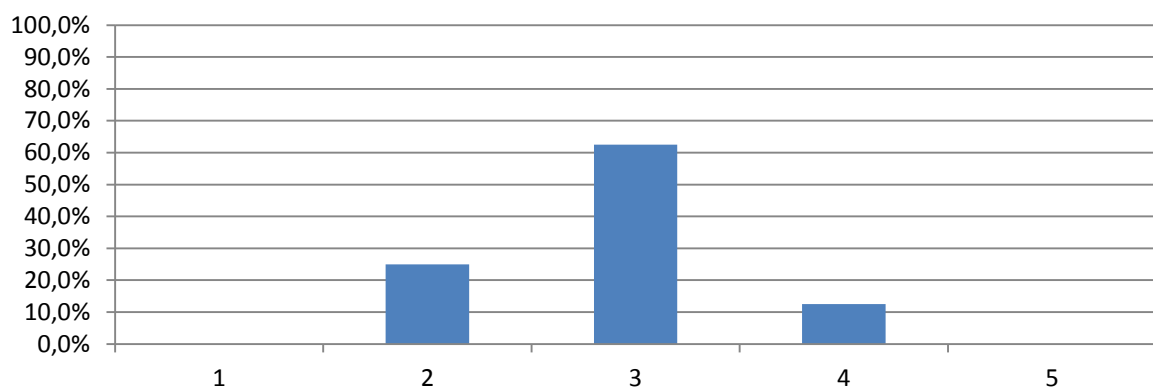
Organizacija timskih sestankov



Vodenje timskih sestankov

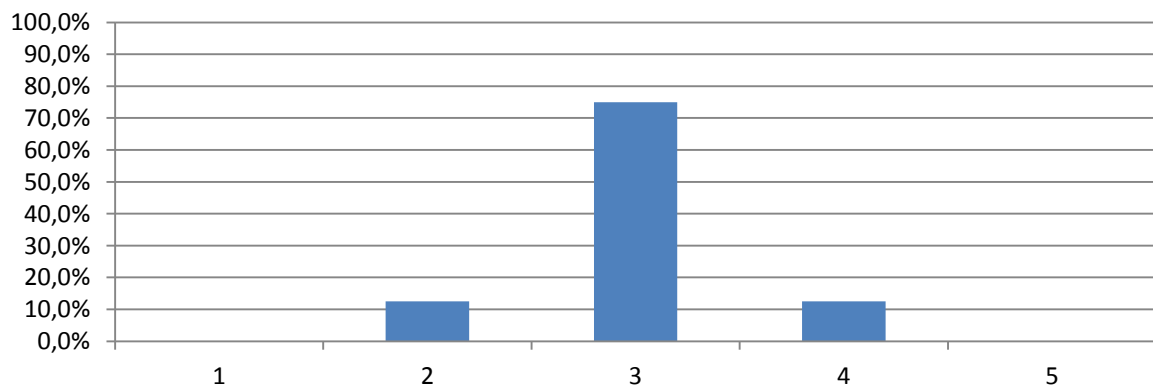


Predstavljanje managerja/tima na sestankih

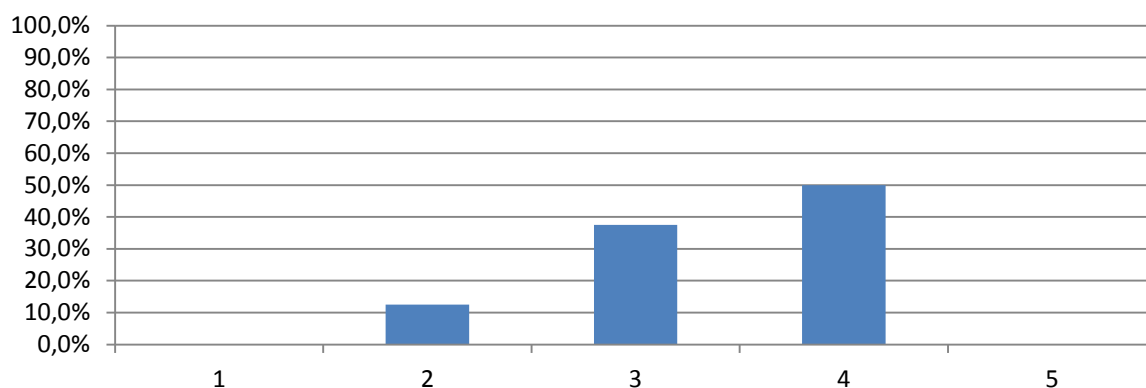


4. Kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti

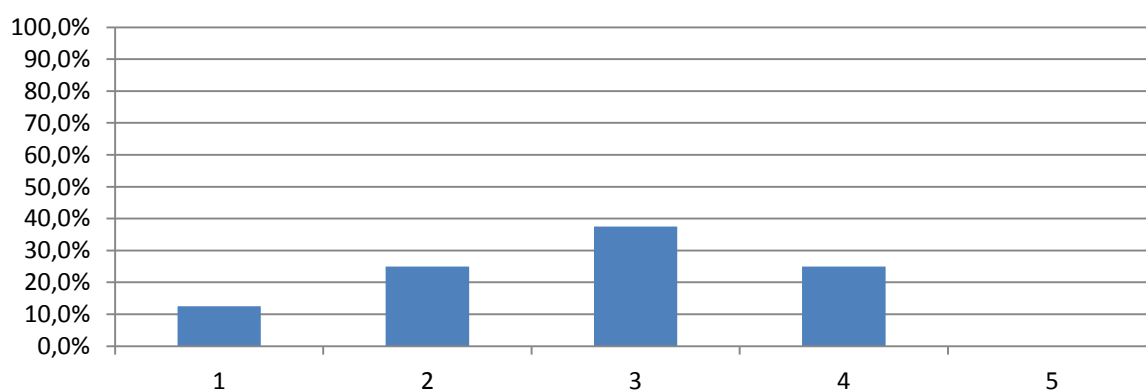
Pri razreševanju praktičnih problemov ali uresničevanju cilja se znanje med zaposlenimi deli; rezultat delitve in posredovanja znanja vedno vsi zaposleni jasno razumejo.



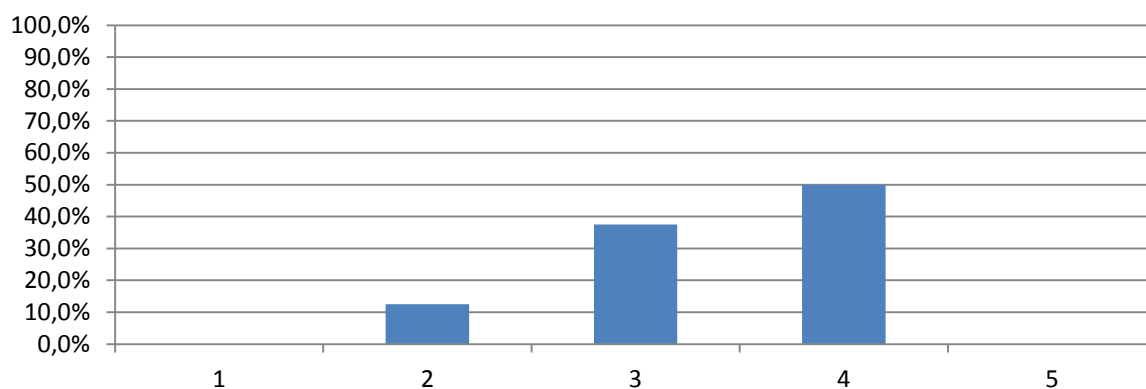
Zaposleni vidijo povezavo med delitvijo znanja in namenom – ciljem poslovanja podjetja.



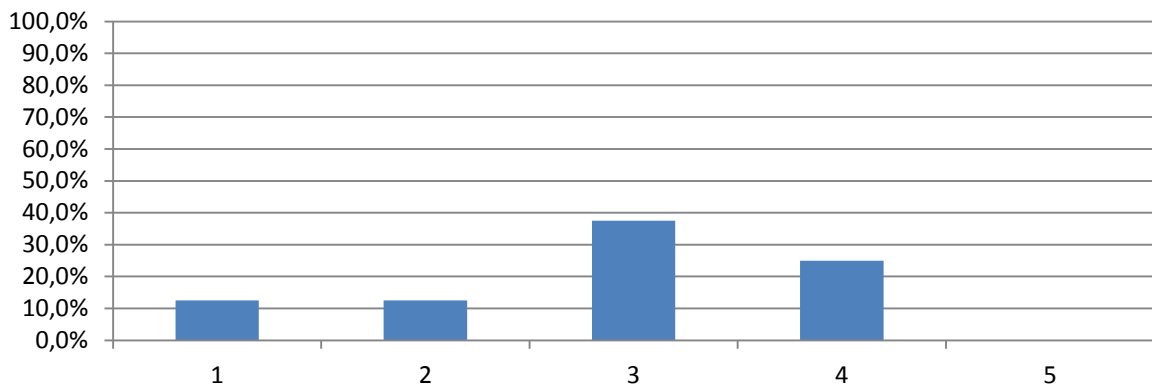
Potek vsake aktivnosti ali procesa delitve znanja je vedno usklajen s stilom vseh drugih procesov in aktivnosti organizacije.



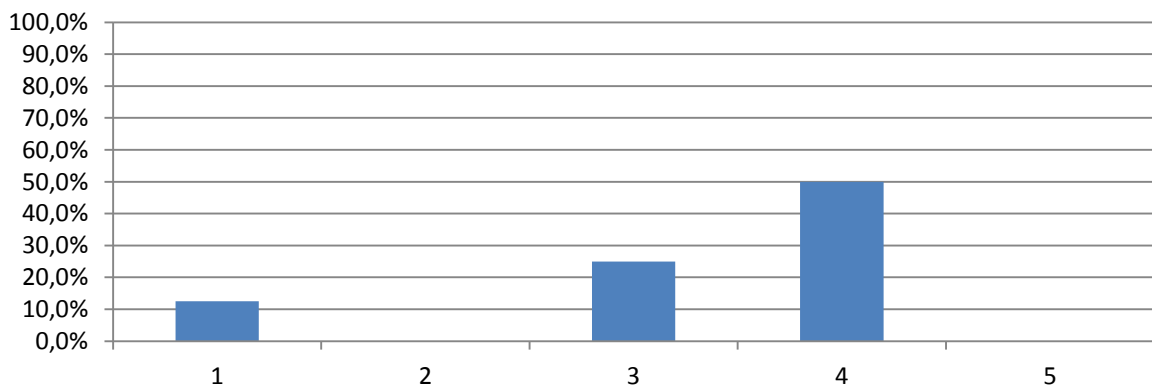
Zaposleni delijo znanje in si želijo medsebojnega sodelovanja, vodstvo podjetja in sodelavci pa jih pri tem močno podpirajo.



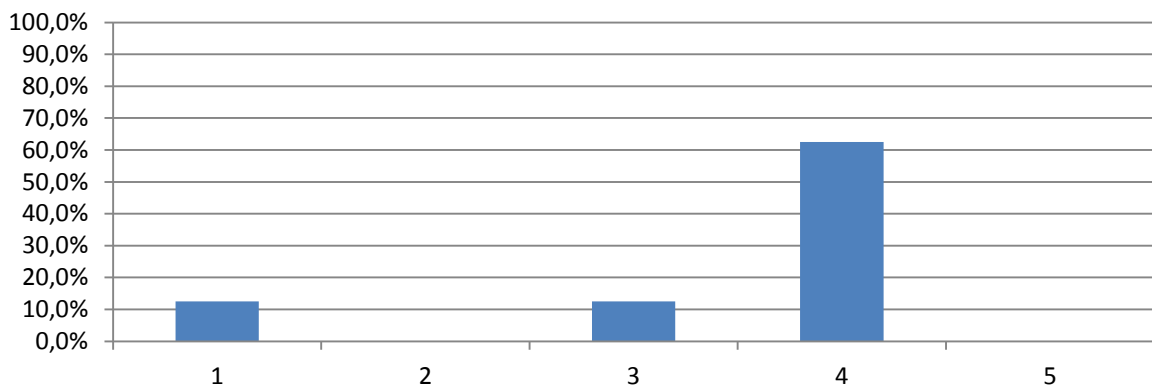
Strategija delitve znanja je integrirana v redno delo vseh zaposlenih in je postala del rutine. V podjetju so bili v ta namen organizirani posebni dogodki, namenjeni zaposlenim.



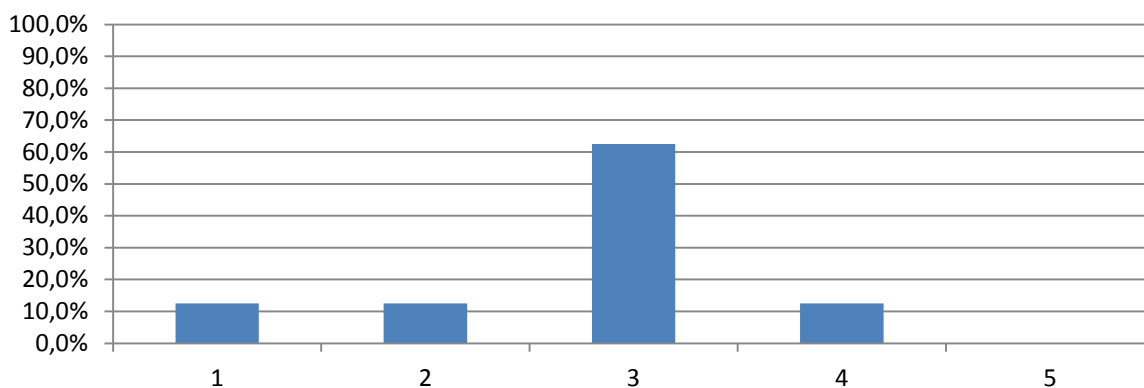
Podpora vodstva podjetja je vedno prilagojena pripravljenosti posameznikov za deljenje znanja (na primer v času projekta).



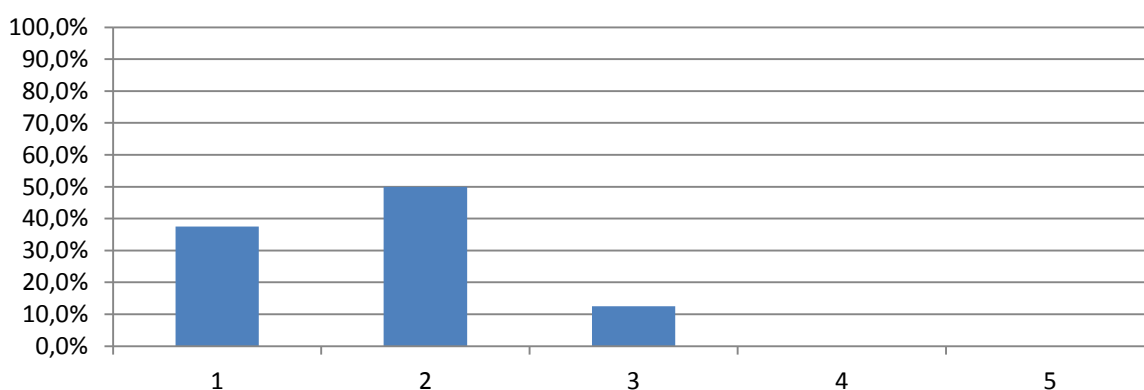
Podjetje podpira neformalne mreže (druženje, pripravljenost pomagati ...), ni jih treba formalizirati.



Podjetje pospešuje in razvija formalno in neformalno mreženje zaposlenih, da bi zagotovili aktivno participacijo vseh članov.



Sistem nagrajevanja in prepoznavanja učinkov je tesno povezan s praksami in pripravljenostjo zaposlenih za deljenje znanja.



Analiza petega elementa:

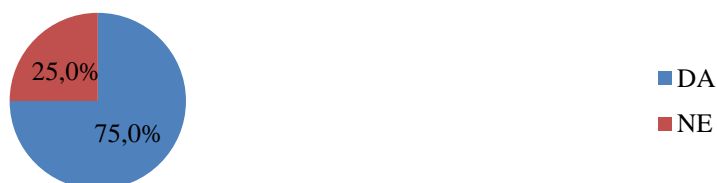
Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?

Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?



So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?

So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?



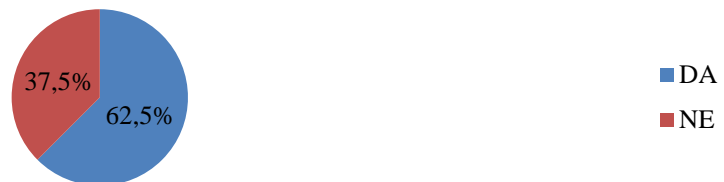
Ali zaposlene spodbujate (oz. od njih zahtevate), da komunicirajo z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?

Ali zaposlene spodbujate (oz. od njih zahtevate), da komunicirajo z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?



Ali lahko učinkovito prenašate informacije in znanja, ko je potrebno?

Ali lahko učinkovito prenašate informacije in znanja, ko je potrebno?



Ali se z lahkoto oblikujete nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?

Ali se z lahkoto oblikujete nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?



Ali podjetje posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?

Ali podjetje posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?



Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti podjetja?

Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti podjetja?



Ali se vodstvo podjetja zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?

Ali se vodstvo podjetja zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?



Ali lahko podjetje zbere vse potrebne informacije iz okolja?

Ali lahko podjetje zbere vse potrebne informacije iz okolja?



Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki?

Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki?



Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujete, uporabljate vsa razpoložljiva orodja in metode?

Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujete, uporabljate vsa razpoložljiva orodja in metode?



Analiza šestega elementa:

Ali morate o rezultatih svojega dela redno poročati neposredno nadrejenemu?

Ali morate o rezultatih svojega dela redno poročati neposredno nadrejenemu?



Ali obstaja sistem kazalnikov, s katerimi lahko spremljate uspešnost svojega dela?

Ali obstaja sistem kazalnikov, s katerimi lahko spremljate uspešnost svojega dela?



Ali delo vašega sektorja/službe kdaj primerjate z drugimi podobnimi organizacijami?

Ali delo vašega sektorja/službe kdaj primerjate z drugimi podobnimi organizacijami?

