

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V NLB NA
PODLAGI FUTURE-O MODELA**

LJUBLJANA, FEBRUAR 2010

KATJUŠA BRICELJ BELČEVSKI

IZJAVA

Študentka Katjuša Bricelj Belčevski izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 1.2.2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	5
1.1 Koncept učeče se organizacije in organizacijskega učenja	5
1.1.1 Opredelitev učeče se organizacije	5
1.1.2 Organizacijsko učenje.....	6
1.1.3 Ovire organizacijskega učenja.....	7
1.1.4 Znanje	8
1.2 Sengejev model učeče se organizacije	9
1.2.1 Sistemsko mišljenje	9
1.2.2 Osebno mojstrstvo	10
1.2.3 Mentalni modeli.....	10
1.2.4 Skupna vizija	11
1.2.5 Timsko učenje.....	11
1.2.6 Temeljne sposobnosti učenja.....	11
1.3 Model učeče se organizacije Watkinsove in Marsickove	12
1.3.1 Ustvarjanje stalnih priložnosti za učenje	13
1.3.2 Spodbujanje dialoga.....	13
1.3.3 Sodelovanje in timsko učenje	13
1.3.4 Sistemi za zajem in širjenje znanja.....	14
1.3.5 Skupna vizija	14
1.3.6 Povezovanje organizacije z njenim okoljem	14
1.4 Model FUTURE-O učeče se organizacije	15
1.4.1 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo.....	15
1.4.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij.....	18
1.4.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	24
1.4.4 Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja.....	28
1.4.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	32
1.4.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	37
1.4.7 Sedmi element: zasidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture	40
2 ELEMENTI UČEČE SE ORGANIZACIJE – PRIMERJALNA ANALIZA TREH MODELOV	41
2.1 Oblikovanje poslanstva, vizije, strategije, politik in ciljev organizacije	42
2.2 Komunikacija	43
2.3 Upravljanje z znanjem	44
2.4 Organizacijska kultura	45
2.5 Timsko delo	46

2.6	Opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje.....	47
2.7	Stalno učenje	48
2.8	Inovativnost	49
2.9	Motivacija	50
2.10	Organizacijska struktura	50
2.11	Kontrola.....	51
3	ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V NLB D.D. NA PODLAGI VSEBINE MODELA FUTURE-O	52
3.1	Predstavitve NLB d.d. in NLB Skupine.....	52
3.2	Empirična raziskava.....	54
3.2.1	Hipoteze raziskave.....	54
3.2.2	Metodologija raziskave	55
3.2.3	Pomanjkljivost raziskave.....	56
3.3	Oblikovanje poslanstva, vizije, strategije, politik in ciljev.....	57
3.4	Komunikacija	59
3.5	Upravljanje z znanjem	62
3.6	Organizacijska kultura.....	66
3.7	Timsko delo	69
3.8	Opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje.....	69
3.9	Stalno učenje	71
3.10	Inovativnost	72
3.11	Motivacija	73
3.12	Organizacijska struktura	74
3.13	Kontrola.....	75
	SKLEP.....	76
	LITERATURA IN VIRI.....	79

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Model učeče se organizacije po Watkinsovi in Marsickovi	12
Slika 2: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	20
Slika 3: Model visokoenergetskih timov učeče se organizacije.....	33
Slika 4: Udeležba zaposlenih pri oblikovanju strategije in politik v NLB.....	59
Slika 5: Obveščanje in medsebojna komunikacija v NLB	61
Slika 6: Upravljanje z znanjem v NLB	64
Slika 7: Kultura odprtosti in zaupanja v NLB	67
Slika 8: Nagnjenost managementa k spremembam v NLB.....	68
Slika 9: Timsko delo v NLB.....	69
Slika 10: Participativni slog vodenja v NLB	70
Slika 11: Stalno učenje v NLB	71
Slika 12: Stopnja inovativnosti v NLB.....	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Taktike preprečevanja odpora zaposlenih pri uvajanju učeče se organizacije.....	17
Tabela 2: Sposobnosti povezovanja po Margerison-McCannovem modelu.....	34
Tabela 3: Prednosti in slabosti procesne organizacije.....	37

UVOD

V današnjem zelo konkurenčnem globalnem gospodarstvu je boj za preživetje med organizacijami vedno bolj neizprosno. Preživijo samo najmočnejši in najbolj iznajdljivi, tisti ki znova in znova odkrivajo nove načine za zadovoljitev želja in potreb svojih obstoječih potrošnikov ali za pridobivanje novih. Priznani svetovni ekonomisti si delijo mnenje, da je v boju za preživetje pomembno, da zna podjetje ustvariti trajno konkurenčno prednost.

V tretjem tisočletju, dobi ekonomije znanja, je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti znanje in učenje, ki to znanje znova in znova izpopolnjuje. De Geus (v Senge, 1990, str. 4) meni, da je zmožnost hitrejšega učenja od konkurentov edina stalna konkurenčna prednost in pot k nadpovprečni uspešnosti. Tudi Nonaka in Takeuchi poudarjata, da predstavlja v gospodarstvu, kjer je edina gotovost obstoj negotovosti, znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti (Dimovski & Penger, 2004, str. 806). Če želi sodobna organizacija dolgoročno uspešno konkurirati svojim tekmečem, mora znati upravljati z znanjem, biti sposobna hitro in učinkovito ustvarjati novo znanje in ga tudi praktično uporabljati.

V industrijski dobi so bile organizacije značilno birokratične. Okolje, v katerem so delovale, je od njih zahtevalo, da izpolnjujejo zlasti pogoje masovne proizvodnje. Potrebe po inovacijski dejavnosti so bile na nizki ravni. Za birokratične organizacije je bilo značilno posredovanje nalog od zgoraj navzdol, v tej smeri je teklo tudi tok informacij, visoka stopnja specializacije, ki je omogočala visoko učinkovitost, zahtevana je bila popolna poslušnost podrejenih in disciplina, procesu planiranja je sledil proces izvajanja brez vmesnih popravkov, vsaka podrobnost delovnega mesta je morala biti natančno opredeljena, tako da so vsi natančno vedeli, kakšna je njihova naloga. Med managerskimi funkcijami je bila daleč najpomembnejša funkcija kontrole (Morgan, 2006, str. 18-26). V takšnih okoliščinah zaposlenim ni bila dana ustrezna možnost kreativnega izražanja in inoviranja, hkrati pa je bil tudi v veliki meri zatrt proces učenja.

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju je koncept birokratične organizacije zastarel in kot nujen odziv na spremenjene razmere se je pojavil in začel razvijati koncept učeče se organizacije. Bistvo učeče se organizacije je, da se je sposobna neprestano učiti, da je odprta za izzive in informacije iz okolja ter da stremi po povečevanju sposobnosti učenja. Odločilni dejavniki uspeha današnje organizacije so hitrost, prilagodljivost, povezovanje in inovativnost (Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr, 2002, str. 6).

Prva avtorja, ki sta se v svojem raziskovalnem delu posvetila pojmom povezanim z učečo se organizacijo, sta bila Argyris in Schön leta 1978. Kasneje se je s tem področjem ukvarjalo kar nekaj avtorjev in med njimi je najpomembnejše delo izdal leta 1990 Peter Senge (*The Fifth Discipline*). Ena od definicij učeče se organizacije, ki jo je podal Garvin, pravi, da je učeča se organizacija tista, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in razumevanje (2000, str. 11).

Učeča se organizacija se stalno prilagaja okolju in stremi k izboljšavam na vseh področjih delovanja, hkrati pa je njen ključni dosežek spoznanje, da ima v organizaciji najpomembnejšo vlogo posameznik kot temeljni člen organizacijske mreže.

Empirično je dokazano, da organizacijsko učenje, ki se lahko pojavi na kateremkoli nivoju organizacije in še ne predstavlja učeče se organizacije (Selan, 2002, str. 9), vpliva na večjo uspešnost poslovanja, česar se morajo managerji še posebej zavedati, ko presojajo pomembnost organizacijskega učenja in uvajanja učeče se organizacije v svojih podjetjih. Iz raziskave Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja, ki jo je leta 2002 opravil avtor Škerlavaj med slovenskimi podjetji z več kot 100 zaposlenimi, izhaja, da kakovostnejše organizacijsko učenje vodi do boljših finančnih kot tudi nefinančnih rezultatov poslovanja¹. Model učeče se organizacije vpliva na rast dobičkonosnosti sredstev in dodane vrednosti na zaposlenega z vidika finančnih izkazov, z vidika nefinančnih izkazov pa vpliva na pozitivni razvoj mreže kupcev in na odnos organizacije navznoter do zaposlenih ter navzven do dobaviteljev (Škerlavaj, 2003, str. 61).

Ustvarjanje učečih se organizacij in s tem zagotavljanje trajne konkurenčne prednosti ni pomembno le iz mikroekonomskega vidika posamezne organizacije. Če bo znalo nacionalno gospodarstvo ustvariti kritično maso učečih se organizacij, bo tudi samo prešlo v učeče se gospodarstvo, s čimer si lahko pridobi globalne konkurenčne prednosti pri razvoju in s tem svojemu prebivalstvu omogoči razvoj in višji življenjski standard. Tudi Kubr (2002, v Dimovski & Penger, 2004, str. 806) v svojem delu izpostavlja, da »hitrost in fleksibilnost sodelovanja med državami zahteva pospešene učeče se procese znotraj nacionalnih gospodarstev, saj v ekonomiji znanja ni ovir za vstop novih konkurentov na obstoječa nacionalna tržišča«. Konkurenčna pozicija gospodarstev je že danes opredeljena s sposobnostjo ustvariti dodano vrednost s pomočjo znanja.

Če želi Evropska unija do leta 2010 postati najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji, Lizbonska strategija, 2007), bi morala veliko pomena posvečati prav tematiki organizacijskega učenja in vzpodbujati principe učeče se organizacije. Ko so na vrhu Evropskega sveta v Lizboni marca 2000 dogovorili omenjeni strateški cilj Evropske unije, so kot bistvene prednostne naloge za njegovo uresničitev označili vlaganje v znanje in inovacije ter vzpostavitev privlačnega poslovnega okolja, ustvarjanje več in boljših delovnih mest ob ohranjanju socialne kohezije ter poudarek na prilagodljivosti trga dela.

Za to, da bi sodobna učeča se organizacija uspešno delovala, mora dejavno poslovoditi proces učenja, ustvarjati zakladnico znanja, analizirati vrednost socialnih mrež, skrbeti za aktivno sodelovanje med posameznikom, timom in organizacijo kot celoto. Poleg navedenega mora

¹ Uspešnost poslovanja je avtor opredelil na podlagi Freemanove teorije deležnikov, po kateri je pri presojanju uspešnosti potrebno upoštevati vse deležnike: lastnike, kupce, zaposlene in širšo skupnost, ter teorije Uravnoveženega sistema kazalnikov Kaplana in Nortona.

organizacija svoje dosežke in dobre prakse prenašati tudi navzven, k strateškim poslovnim partnerjem.

Če želi management podjetje spremeniti v učeče se podjetje, se mu pri tem postavlja mnogo vprašanj: od tega, kako naj začne z aktivnostmi za uvedbo učeče se organizacije, katera orodja in tehnike mora obvladati za uspešno implementacijo in kdaj mora posamezne pristope uporabiti, katere procese mora vzpostaviti v podjetju, do tega, da si odgovori na vprašanje, ali je podjetje resnično postalo učeča se organizacija.

Namen magistrskega dela je prek domače in tuje strokovne literature na področju učeče se organizacije preučiti njene splošne značilnosti in prikazati pomen, ki ga imajo njeni principi na uspešnost poslovanja. Za preučevanje učeče se organizacije sem izbrala tri modele, in sicer Sengejev model učeče se organizacije, model učeče se organizacije Watkinsove in Marsickove ter model FUTURE-O avtorja Dimovskega in soavtorjev.

Na podlagi preučenih modelov sem določila najpomembnejše elemente oziroma lastnosti, ki vplivajo na uspešen razvoj učeče se organizacije. Te elemente sem predstavila glede na to, v kakšnem kontekstu se pojavljajo v posameznem modelu. Med izbranimi modeli sem kot ključnega izbrala model FUTURE-O, saj bralcu ponuja največ dodane vrednosti v smislu praktične aplikacije uvajanja učeče se organizacije v podjetju. Na osnovi izbranih elementov učeče se organizacije in praktičnih pristopov, ki jih ponuja model FUTURE-O, sem temeljito analizirala prisotnost učeče se organizacije v največji slovenski mednarodni finančni instituciji NLB d.d. (v nadaljevanju NLB).

Namen magistrskega dela je strateške narave, saj želim izboljšati strateško pozicijo NLB nasproti njenim konkurentom in jo usmeriti k doseganju še boljših poslovnih rezultatov. Pri iskanju odgovorov na raziskovalno vprašanje želim NLB ponuditi konkretne rešitve, kako posamezne slabosti izboljšati. Z magistrskim delom želim prispevati k prepričanju, da je proces stalnega učenja ključen za dolgotrajen uspeh organizacij.

Na osnovi preučevane problematike in v skladu z namenom magistrskega dela sem postavila naslednje raziskovalno vprašanje, ki ga želim z raziskavo preveriti:

Vprašanje: kateri elementi učeče se organizacije, skladno z vsebino modela FUTURE-O, so v NLB že dobro razviti in katere elemente bo potrebno še izpopolniti ali povsem spremeniti?

Temeljna raziskovalna hipoteza, ki jo postavljam, je, da ima NLB dobro razvite elemente učeče se organizacije.

Cilj magistrskega dela je s teoretično in empirično raziskovalnim metodološkim pristopom preučiti pojme, ki opredeljujejo učečo se organizacijo in organizacijsko učenje, ki v današnjem sodobnem in hitro spreminjajočem se okolju ključno vplivata na uspešnost poslovanja podjetij.

Skladno z vsebino modela FUTURE-O sem kritično preučila, kateri elementi učeče se organizacije so v NLB že delno ali v celoti uvedeni, katera so področja, kjer ima banka velike možnosti izboljšav in katere so pomanjkljivosti, ki jih bo potrebno spremeniti ali izboljšati, da bo banka lahko pri svojem poslovanju skladno z dognanji teorije o učeči se organizaciji še uspešnejša. Cilj naloge je pripraviti temeljna izhodišča, ki bodo pomagala NLB pri razvoju učeče se organizacije oziroma ji omogočiti celovit vpogled v stanje, ki ga dosega na področju učeče se organizacije in predstaviti konkretne rešitve, ki naj jih banka uvede, za višjo stopnjo prisotnosti učeče se organizacije.

Izdelava magistrskega dela temelji na metodah znanstvenega raziskovanja. Uporabila sem deduktiven pristop, pri čemer sem najprej analizirala teorijo s pomočjo treh modelov in nato od splošnega prešla na analizo konkretnega primera v praksi. V teoretičnem delu sem kot osnovno uporabila splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, s pomočjo katere sem zbrala dejstva, podatke in informacije o posameznih opredelitvah, pojavih in procesih s področja učeče se organizacije in organizacijskega učenja. Za nadgradnjo sem uporabila metodo deskripcije, s katero sem opisala in opredelila posamezne pojave.

V empiričnem delu sem izvedla študijo praktičnega primera. Uporabila sem metodo kvalitativne in kvantitativne analize, s katerima sem preučila posamezne elemente učeče se organizacije na podlagi vsebine modela FUTURE-O. Uporabila sem metodo sekundarne analize arhivskih podatkov, s katero sem preučila posamezne že obstoječe podatkovne vire. Kot nadgradnjo že obstoječim virom sem izvedla tudi raziskavo, in sicer anketo med zaposlenimi v NLB, pri čemer sem uporabila statistično metodo analize. Anketo sem izvedla s pomočjo raziskovalnega instrumenta – vprašalnika, ki je bil oblikovan na osnovi teoretičnih izhodišč učeče se organizacije in vsebine modela FUTURE-O.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila literaturo domačih in tujih avtorjev, ki je objavljena v knjigah, člankih in prispevkih s področja učeče se organizacije. Ker je tematika zelo aktualna, sem pri literaturi namenila večjo pozornost znanstvenim člankom, kjer so obravnavane aktualnejše teme s tega področja. Poleg strokovne literature sem pri izdelavi magistrskega dela uporabila tudi lastna znanja, pridobljena med študijem v okviru magistrskega programa.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh temeljnih poglavij, v katerih sem skozi podpoglavja predstavila obravnavane teme posameznega področja. Po uvodu, v katerem sem predstavila preučevano problematiko in opredelila namen in cilje magistrskega dela, sem v prvem poglavju obravnavala teoretična izhodišča, ki opredeljujejo koncept učeče se organizacije, skozi tri modele učeče se organizacije. Najprej sem preučila Sengejev model, nato model učeče se organizacije avtoric Watkinsove in Marsickove ter nato model FUTURE-O. Poleg učeče se organizacije sem opredelila tudi organizacijsko učenje in ovire organizacijskega učenja.

V drugem poglavju sem na osnovi treh preučenih modelov določila bistvene elemente učeče se organizacije, ki so oblikovanje poslanstva, vizije, strategije, politik in ciljev organizacije, komunikacija, upravljanje z znanjem, organizacijska kultura, timsko delo, opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje, stalno učenje, inovativnost, motivacija, organizacijska struktura in kontrola. Vsak element sem v svojem podpoglavju predstavila glede na to, kako se pojavlja v posameznem modelu učeče se organizacije.

V tretjem poglavju, v katerem sem predstavila analizo elementov učeče se organizacije v NLB na podlagi vsebine modela FUTURE-O, sem v prvem delu podala predstavitev NLB in NLB Skupine. V nadaljevanju sem predstavila potek izvedbe empirične raziskave, ki ji sledi analiza elementov učeče se organizacije v NLB. V analizi sem s pomočjo spoznanj iz raziskave in poznavanja modela FUTURE-O preučila stanje v NLB. Na tej osnovi sem za vsak element podala ugotovitve o razvitosti elementa učeče se organizacije in o potrebnih spremembah za doseganje višje stopnje učeče se organizacije v obliki priporočil vodstvu banke. Magistrsko delo sem zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1 Koncept učeče se organizacije in organizacijskega učenja

Učeča se organizacija in organizacijsko učenje sta dva zelo podobna koncepta, vendar med njima obstaja ključna razlika. Organizacijsko učenje je oblika aktivnosti ali proces, ki se lahko pojavi na kateremkoli nivoju organizacije ali pa predstavlja del procesa organizacijske spremembe in je kot takšno lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi. Učeča se organizacija pa je posebna oblika organizacije, kjer je že vzpostavljena ustrezna organizacijska kultura in je prisotno obnašanje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji (Selan, 2002, str. 9).

1.1.1 Opredelitev učeče se organizacije

Učeča se organizacija se je sposobna nenehno učiti, je odprta za okolje in ima željo in potrebo po povečevanju sposobnosti učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 6). Učeče se organizacije na vseh štirih temeljnih področjih managementa, kot so planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje, vzpostavljajo nove sodobne prijeme za doseganje boljših rezultatov. Temeljijo na enakosti, vsem dostopnih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo ter hkrati podpirajo in razvijajo pretok informacij med vsemi stopnjami hierarhične piramide v organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 25).

Daft (2006, str. 60) opredeljuje učečo se organizacijo kot odnos oziroma filozofijo o tem, v kaj se organizacija lahko razvije, podobno tudi Senge s soavtorji meni, da obstaja učeča se organizacija primarno kot vizija na osnovi kolektivnih izkušenj in predstav (Senge, Roberts, Ross, Smith & Kleiner, 2001, str. 5-6).

Osnovna ideja učeče se organizacije je reševanje problemov, s katerimi se organizacija stalno srečuje in zanje še ni razvitih rešitev, v nasprotju s klasično organizacijo, ki je osredotočena na doseganje čim večje učinkovitosti. V učeči se organizaciji je zaposlenim izziv iskanje problemov in njihovo reševanje v smeri doseganja čim večjega zadovoljstva kupcev. Nekatere druge opredelitve učeče se organizacije različnih avtorjev se nahajajo v Prilogi 1.

1.1.2 Organizacijsko učenje

Nekateri avtorji enačijo organizacijo z biološkim organizmom (Dixon, 1999, str. 2; Gareth Morgan, 2006, str. 33-64). Upoštevajoč biološko zakonitost, ki pravi, da organizem preživi le, če je njegova stopnja učenja enaka ali večja od stopnje sprememb v njegovem okolju, velja, da bodo morale organizacije z namenom preživetja v današnjem hitro spreminjajočem se okolju povečati svojo stopnjo učenja (Dixon, 1999, str. 2).

Osnova za organizacijsko učenje je individualno učenje. Ko se povečuje znanje posameznikov v organizaciji, se lahko povečuje tudi organizacijsko znanje, slednje pa je pokazatelj organizacijskega učenja (Dierkes, Berthoin Antal, Child & Nonaka, 2001, str. 15). Čeprav je osnova organizacijskega učenja individualno učenje, so v organizaciji ključni timi in ne posamezniki. V sodobnih organizacijah so timi osnovne učeče se enote in če organizacija ni sposobna doseči timskega učenja, tudi ne more doseči organizacijskega učenja (Senge, 1990, str. 10).

Organizacijsko učenje je opredeljeno kot namerno učenje, katerega namen je doseči izboljšave v načinu poslovanja ali učinkovitosti (Dierkes et al., 2001, str. 16) in je temelječe na veščinah, zgodovinsko pogojeno in ciljno usmerjeno (Levitt in March, 1988, v Dimovski & Colnar, 1999, str. 702).

Argyris (1993, str. 3) skladno s teorijo akcijskega učenja meni, da se učenje pojavi, kadar zaznamo in popravimo napake. Napaka je vsakršno odstopanje med želenim in dejanskim rezultatom akcije oziroma dejanja, ki smo ga izvedli. V praksi to pomeni, da se organizacijsko učenje pojavi, kadar se posamezniki v organizaciji srečajo s problematično situacijo in jo začnejo preučevati v imenu organizacije. V procesu preučevanja naletijo na odstopanje med želenim in dejanskim rezultatom poslovanja. Na razmik med želenim in dejanskim se odzovejo s procesom razmišljanja, ki mu sledi akcija, ki naj bi odpravila zaznano odstopanje. Da učenje postane organizacijsko, mora postati del organizacijskih predstav v mislih članov organizacije ali mora biti zapisano v organizacijskih dokumentih, programih, ipd., ki so vtakani v organizacijsko okolje (Argyris & Schön, 1996, str. 16). Do učenja pride tudi v primerih, kadar je že v prvem poskusu dejanski rezultat identičen željenemu. Nekatere druge opredelitve organizacijskega učenja različnih avtorjev so navedene v Prilogi 2.

Z vidika učeče se organizacije je pomembno ločevanje med adaptivnim in generativnim učenjem. Adaptivno učenje pomeni prilagajanje na okolje (Dierkes et al., 2001, str. 17),

generativno učenje pa je tisto, ki povečuje zmožnosti za ustvarjanje novih stvari in je tako ključno za učečo se organizacijo (Senge, 1990, str. 14).

Pojavljajo se tri stopnje učenja, ki jih različni avtorji različno poimenujejo. Po kategorizaciji Argyrisa in Schöna so te stopnje (Dimovski et al., 2005, str. 99; Dierkes et al., 2001, str. 76-77; Argyris & Schön, 1978, str. 27):

- Učenje z enojno zanko: pri učenju z enojno zanko člani organizacije prepoznajo napako in jo odpravijo skladno s standardnimi, obstoječimi poslovnimi postopki. Gre za proces odkrivanja in zmanjševanja ali odpravljanja napak na področjih, na katerih organizacije izvajajo svoje politike ali si prizadevajo za uresničevanje svojih ciljev. Pri učenju z enojno zanko v podporo istim glavnim spremenljivkam uporabimo nove vedenjske strategije.
- Učenje z dvojno zanko: kadar so spremembe v okolju tolikšne, da mora organizacija spremeniti svoje osnovne predpostavke, da bo lahko še uspešno poslovala, govorimo o učenju z dvojno zanko. V tem primeru člani organizacije spremenijo svoje miselne predstave. Tovrstno učenje torej zajema spremembe ali nadomeščanje glavnih vrednot, politik in predpostavk.
- Deutero učenje: je učenje na osnovi reševanja problemov in je opredeljeno kot proces učenja, kako se učiti. Člani organizacije odkrivajo, kaj je v preteklosti oviralo ali omogočalo učenje, izumljajo nove strategije učenja ter ocenjujejo in posplošujejo svoja spoznanja. Spoznanja v obliki individualnih predstav in podob se odlikujejo v praksi organizacijskega učenja. Pri takšnem učenju člani organizacije preverjajo in spreminjajo svojo teorijo o učenju kot odziv na izkušnjo.

Dejavniki, ki spodbujajo produktivno organizacijsko učenje, so zlasti plitka, decentralizirana organizacijska struktura, informacijski sistemi, ki omogočajo hitro povratno informacijo o uspešnosti organizacije kot celote in njenih posameznih delov, merila za presojanje uspešnosti poslovanja organizacije, sistemi spodbud, usmerjenih na promocijo organizacijskega učenja, poslovne filozofije, kot so »total quality management«, neprestano učenje, odličnost in odprtost (Argyris & Schön, 1996, str. 187).

1.1.3 Ovire organizacijskega učenja

Najpomembnejše ovire organizacijskega učenja so po mnenju Argyrisa (1992, str. xiii) organizacijske obrambe ali organizacijski obrambni postopki (angl. *organizational defenses*). Gre za politike, prakse ali dejanja, ki udeležencem na kateremkoli organizacijskem nivoju preprečujejo, da bi izkusili zadrego ali nevarnost. Ker se negativna izkušnja prepreči ali se jo ignorira, se hkrati preprečuje odkritje vzroka za zadrego ali nevarnost. Tako se prekrijejo napake, ki bi se morale odkriti in popraviti, da bi organizacija lahko delovala učinkovito.

V smislu treh osnovnih stopenj organizacijskega učenja, kot jih opredeljuje Garvin (2000, str. 20-34), lahko govorimo o naslednjih ovirah organizacijskega učenja:

1. stopnja – pridobivanje informacij: pridobivanje informacij v organizacijah ovirajo zlasti nezaznavanje, namerno opuščanje (filtriranje) informacij in napake pri načinu zbiranja informacij, česar posledica so pristranske ali nepopolne informacije.
2. stopnja – interpretiranje informacij: do napak pri interpretaciji prihaja zlasti, ker se informacije interpretirajo na osnovi že uveljavljenih miselnih modelov. Najbolj nevarno je, kadar interpretacija vključuje presojo in ugibanje, ki nista osnovana le na logiki in razumu.
3. stopnja – uporaba informacij: največja ovira je pasivnost, ki pomeni, da organizacija ne želi ali ni zmožna ukrepati na podlagi pridobljenega znanja.

1.1.4 Znanje

Znanje je največ vredno premoženje organizacij v 21. stoletju, zaradi česar so organizacije začele poleg finančnega kapitala upravljati tudi z znanjem. Tako kot organizacijsko učenje posledično tudi organizacijsko znanje izhaja iz individualnega znanja. Lipičnik (1996, str. 21) opredeli individualno znanje kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, torej takšnih, ki jih je že videl in rešil. Širše pojmovanje znanja, ki vključuje tudi komponento prihodnosti, podajata Davenport in Prusak (1998, v Sitar, 2006, str. 59), ki pravita, da je znanje neprestano spreminjajoča se mešanica naših izkušenj, vrednot, informacij z za nas pomembnim kontekstom, strokovnega razumevanja itd., ki predstavlja ogrodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in informacije.

Organizacijsko znanje, kot ga opredeljuje Stonehouse (2000, v Penger & Dimovski, 2006, str. 433), je skupen zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo organizacijski proces odločanja, vedenje organizacije in njeno delovanje. Pod znanje organizacije sodijo tudi način delovanja organizacije, njenega komuniciranja, analiziranja situacij, razvijanja novih rešitev problemov in oblikovanja novih načinov poslovanja. Znanje lahko zajema vsebine s področja kulture, navad in vrednot kot tudi odnosov z dobavitelji in strankami (Watson, 2003, str. 4).

V organizacijah se pojavljata eksplicitno in implicitno (tiho) znanje. Eksplicitno znanje je formalno sistematično znanje, ki se lahko izraža v besedah in številkah in ga je mogoče kodirati, zapisati in posredovati drugim v dokumentih ali v obliki splošnih navodil (oprijemljivi podatki, znanstvene formule, kodirane procedure, patenti, zakoni, programi, procedure). Implicitno (tiho, tacitno) znanje je subjektivno, pogosto ga je težko ubesediti in opisati, saj temelji na osebnih izkušnjah, pravilu palca, intuiciji in presoji (know-how, spretnosti, izkušnje zaposlenih) (Dimovski et al., 2005, str. 64; Watson, 2003, str. 4). Za razvoj trajne konkurenčne prednosti podjetja je najpomembnejše znanje, ki izvira iz izkušenj, skritih praks in osebnih vrednot posameznikov, torej tiho ali implicitno znanje (Dimovski et al., 2005, str. 5).

Po mnenju Rantove (2005, str. 619) imajo posamezniki v organizacijah veliko znanja, vendar ga pogosto ne uporabljajo in ne delijo z drugimi, kar pomeni, da organizacije znanja svojih zaposlenih ne znajo uporabiti kot svoje konkurenčne prednosti. Hkrati znanje tudi ni osnova za širši proces učenja v organizaciji. Ta razkorak je možno zmanjšati z uporabo spirale

znanja, ki sta jo predstavila Nonaka in Takeuchi (1995). Spiralo znanja sestavljajo (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 57-62):

- tri dimenzije – epistemološka dimenzija (tacitno in eksplicitno znanje), ontološka dimenzija (število vključenih oseb – posameznik, skupina, organizacija, medorganizacijska raven) in čas ter
- štiri stopnje – socializacija (o neki temi premišljujemo in o njej komuniciramo – tacitno znanje tvori novo tacitno znanje), eksternalizacija (pridobljeno znanje dokumentiramo – tacitno znanje spremenimo v eksplicitno), kombinacija (zapisano znanje ponovno preoblikujemo, ga prikažemo na nove načine in povežemo v druge kontekste – eksplicitno znanje tvori novo eksplicitno znanje) in internalizacija (proces prehajanja eksplicitnega znanja v tacitno).

Pri spirali znanja sta ključni komunikacija in dinamika. S komunikacijo širimo znanje vseh udeležencev, dinamika ali ciklično ponavljanje pa omogoči, da se znanje razvija in povečuje v svojem obsegu in kompleksnosti (Rant, 2005, str. 621-622).

1.2 Sengejev model učeče se organizacije

Senge (1990, str. 3) je učečo se organizacijo opredelil kot organizacijo, v kateri ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in elastične načine mišljenja, kjer so svobodni v skupnih prizadevanjih in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj.

Kot odgovor na vprašanje, kako doseči proces neprestanega učenja, je Senge definiral model, ki ga sestavlja pet delnih disciplin, in sicer sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje. Disciplina je razvojna pot za pridobivanje določenih sposobnosti ali kompetenc, razvija pa se skozi proces neprestanega učenja. Za to da lahko učeča se organizacija uspešno deluje, je potrebnih hkrati vseh pet disciplin (Senge, 1990, str. 10). Bistveni preskoki v razumevanju organizacijskega sveta, ki jih je definiral Senge, so, da je najpomembnejša celota in ne posamezni deli, zavzema se za čim bolj realno gledanje na svet, pri čemer ne priznava absolutnih resnic, temveč zagovarja bistvo smiselnih in razumljivih interpretacij, od posameznika se premakne k skupnosti, od reševanja problemov se premakne k ustvarjanju.

1.2.1 Sistemsko mišljenje

Sistemsko mišljenje je konceptualni temelj modela, na katerem stojijo preostale štiri discipline učeče se organizacije in nam omogoča razumevanje delovanja sistema, če ga gledamo kot celoto in ne le njegovih posameznih sestavnih delov. Posameznikom omogoča doumeti, kako so povezani v celoto, doumeti, da problemov ne povzročajo nekdo ali nekaj, na kar ne morejo vplivati, in kako njihove lastne odločitve vplivajo na sistem kot celoto. Z razvitim sistemskim mišljenjem lahko vnaprej ocenimo, kakšen vpliv bodo imela posamezna

dejanja in kaj lahko pričakujemo kot rezultat, pri tem pa je bistvo na dolgoročnem razumevanju vplivov in ne na kratkoročnem rezultatu nekega dejanja. Sistemsko mišljenje je konceptualno ogrodje, jedro znanja in orodje, ki nam omogoča, da vidimo vzorce in odnose znotraj organizacije kot celoto (Senge, 1990, str. 7). Sistemsko mišljenje omogoča tudi bolj učinkovito spreminjanje organizacij, ki je skladno z ekonomskimi procesi v okolju.

Razumevanje situacije v smislu systemskega mišljenja se odvija prek štirih faz, od česar je prva faza vidna in v prisposodbi ledene gore sega nad morsko gladino, druge tri pa se skrivajo pod morsko gladino in je potrebno njihovo razsežnost predvidevati (Dimovski et al., 2005, str. 309). Prvo fazo predstavljajo dogodki – razumevanje, kaj se je pravkar zgodilo. Druga faza predstavlja trende in vzorce – razumevanje, kaj se dogaja in ali se je podobno dogajalo v preteklosti. Tretja faza so systemske strukture, kar predstavlja razumevanje, katere sile so vplivale na dogodke, trende ali vzorce. Četrta faza so mentalni modeli, kjer moramo razumeti, ali tudi naše mišljenje dopušča oziroma povzroča, da se situacije ponavljajo.

1.2.2 Osebno mojstrstvo

Osebno mojstrstvo je sposobnost, ki nam pomaga povečevati osebne zmožnosti, da dosegamo rezultate, ki si jih resnično želimo. Omogoča tudi ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja vse svoje člane, da se razvijajo v smeri ciljev in namena, ki si jih sami želijo doseči (Senge et al., 2001, str. 6). Pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost ter tako osredotočati in usmerjati energijo v oblikovanje in doseganje skupne vizije (Senge, 1990, str. 7).

Osebno mojstrstvo je ena od tehnik učenja, ki poteka skozi vse življenje. Je skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih lastnih ciljev, pri čemer niso usmerjeni le na želeni rezultat, temveč spremljajo tudi proces, v katerem rezultat dosežejo. Osebno mojstrstvo izhaja iz razvoja potenciala posameznikov v smislu razumevanja podzavesti, razvoja moči hotenja in dejanj, ki izvirajo iz iskrene želje služiti svetu po svojih najboljših močeh. Izvira iz kompetenc in spretnosti, vendar gre daleč prek tega s pomočjo duhovne rasti posameznika. V smislu osebnega mojstrstva mora posameznik na svoje življenje gledati z vidika ustvarjanja priložnosti in ne odzivanja na dane okoliščine, pri čemer se mora stalno zavedati, kaj mu je v življenju najpomembnejše, in se učiti, da na življenje gleda čim bolj realno. Osebno mojstrstvo izvira iz jasne osebne vizije, kaj želimo doseči.

1.2.3 Mentalni modeli

Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje sveta, realnosti ter na sprejemanje odločitev in njihovo uresničevanje (Senge, 1990, str. 8; Dimovski et al., 2005, str. 91). Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Če mentalnih modelov ne spreminjamo, je to najpogosteje razlog, da se mnoge dobre ideje ne izvedejo, saj se jih presoja na osnovi obstoječih mentalnih modelov, na podlagi katerih si ne znamo ustvariti predstave,

kako lahko te ideje prispevajo k uspehu organizacije. Kadar želi organizacija preoblikovati mentalne modele zaposlenih, mora tacitne predpostavke modelov spremeniti v vidne. Samo tako je možno o njih razpravljati, jih vrednotiti in kot slednje spreminjati. Prek mentalnih modelov se Senge (1993, str. 185) dotakne tudi resnice, saj pravi, da resnica nikoli ni absolutna, vendar imamo le predpostavke in domneve, ki jih ustvarimo prek lastnih mentalnih modelov, ki pa so vedno nepopolni in zlasti v zahodni kulturi tudi nesistematični.

1.2.4 Skupna vizija

Skupna vizija omogoča razviti skupne podobe prihodnosti, ki jo želimo doseči, in tako ustvari pripadnost posameznikov skupini (Senge et al., 2001, str. 6). Omogoča skladnost raznolikim aktivnostim, ki se odvijajo v organizaciji, saj združi ljudi na osnovi skupne identitete v doseganju skupnega cilja. Posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Pogoj za ustvarjanje skupne vizije sta opredeljena vizija in poslanstvo organizacije, v katero verjamejo vsi zaposleni. Postavljeno vizijo zaposleni čutijo kot njihovo osebno vizijo, s čemer se ustvari notranja motivacija, in tako imajo zaposleni željo in potrebo po uresničevanju vizije in zastavljenih organizacijskih ciljev. Ko zaposleni resnično delijo skupno vizijo, so med seboj združeni in povezani s skupnimi prizadevanji (Senge, 1990, str. 206). Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s cilji organizacije. Za učeče se organizacije je skupna vizija izjemno pomembna, saj je pogoj za generativno učenje, pri katerem se širi zmožnost ustvarjalnosti. Ljudje so sposobni generativnega učenja le, ko želijo doseči stvari, za katere čutijo globoko željo (Senge, 1990, str. 206).

1.2.5 Timsko učenje

Timsko učenje je proces usmerjanja tima s pomočjo komunikacije in zmožnosti kolektivnega mišljenja, tako da ta ustvari več sposobnosti in znanja, kot je vsota sposobnosti posameznih članov tima (Senge et al., 2001, str. 6). Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajene akcije za doseganje zelenih rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 91). Vsak posameznik v timu se mora zavedati, da je sestavni del tima in da pomembno prispeva k rezultatu. V timu mora vladati vzdušje medsebojnega upoštevanja in spoštovanja, ustvarjati se morajo splošni mentalni modeli, povezani s skupno vizijo. Timsko učenje ima tri ključne lastnosti. Timi morajo poglobljeno razmišljati o kompleksnih problemih, pri čemer morajo ustvarjati večje znanje, kot ga imajo posamezniki tima. Timi morajo delovati inovativno in koordinirano, v smislu operativnega zaupanja, pri čemer vsak posameznik dopolnjuje aktivnosti drugega. Znanje, ki nastaja v timih, se mora prenašati tudi v druge time.

1.2.6 Temeljne sposobnosti učenja

Senge na osnovi petih disciplin opredeli tri temeljne sposobnosti učenja (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith, 1999, str. 45). Prizadevanje je sposobnost, ki usmerja posameznike in skupnosti k ustvarjanju rezultatov, ki si jih resnično želijo, in ne rezultatov, ki

so le posledica odzivanja na obstoječe okoliščine. Prizadevanje izhaja iz osebnega mojstrstva in skupne vizije. Pogovor s premislekom je sposobnost pogovarjanja, pri čemer se spodbuja razmislek in poizvedovanje ter s čimer se poskuša doseči skupno razumevanje in se usklajuje učinkovito delovanje. Pogovor s premislekom izhaja iz mentalnih modelov in timskega učenja. Razumevanje kompleksnosti je sposobnost videti vzorce soodvisnosti posameznih problemov in sposobnost ločevati med kratkoročnimi in dolgoročnimi posledicami odločitev. Razumevanje kompleksnosti izhaja iz sistemskega mišljenja.

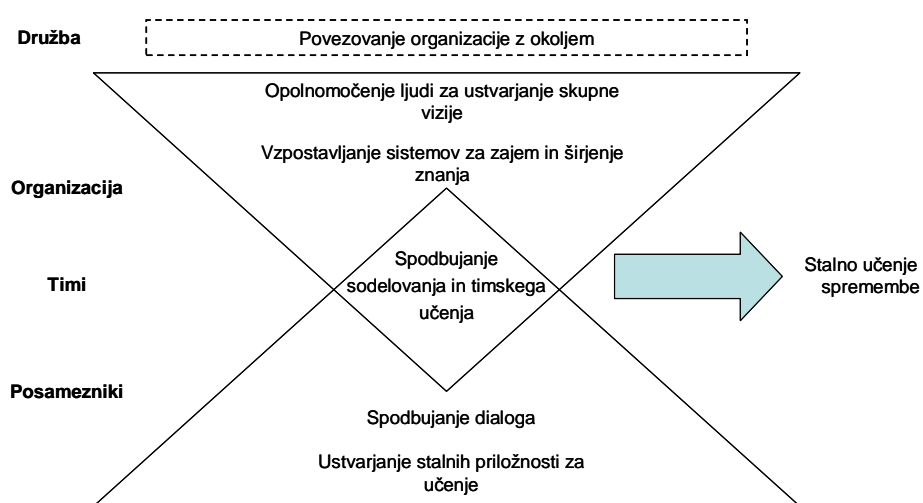
1.3 Model učeče se organizacije Watkinsove in Marsickove

Po definiciji Watkinsove in Marsickove (1993, str. 8-9) je učeča se organizacija tista, ki se stalno uči in spreminja. Učenje je prisotno na individualni, timski in organizacijski ravni ter ravni skupnosti, v kateri organizacija deluje. Proces učenja, ki poteka v organizaciji, je stalen in strateško naravnani, je del delovnih procesov in hkrati teče vzporedno z njimi. Rezultat učenja so spremembe v znanju, prepričanjih in obnašanju ter povečana zmožnost organizacije za inoviranje in rast.

V učeči se organizaciji imajo zaposleni dobro razvito sistemsko mišljenje in si zato dobro predstavljajo, kako deluje organizacija kot celota, vedo, kako lahko naloge uresničijo, in imajo zanje razpoložljiva sredstva ter imajo znanje za uspešno delo z ljudmi. Vsi v organizaciji imajo dostop do informacij, kako planirati učenje ter kako ovrednotiti in zadovoljiti svoje potrebe skladno s potrebami organizacije (Watkins & Marsick, 1993, str. 17).

Kot je razvidno iz Slike 1, sestavlja model učeče se organizacije šest ključnih aktivnosti, ki se med seboj dopolnjujejo. Učenje, ki poteka na štirih ravneh, je kolektivno in soodvisno. Okvir, ki ohranja organizacijo celovito, pa je sistemsko mišljenje.

Slika 1: Model učeče se organizacije po Watkinsovi in Marsickovi



Vir: K. E. Watkins & V. J. Marsick, *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, 1993, str. 10.

Strategija kot odraz organizacijskega okolja in kultura kot odraz prepričanj in vrednot organizacije opredeljujeta organizacijsko obnašanje in tako igrata ključno vlogo pri organizacijskem učenju. Omejitveni dejavniki organizacijskega učenja pa so organizacijska struktura in razpoložljive rezerve (ljudje, denar, tehnologija in operativni procesi) (Meyer, 1982, v Watkins & Marsick, 1993, str. 148-158 in 160).

1.3.1 Ustvarjanje stalnih priložnosti za učenje

Priložnosti za učenje se v organizaciji stalno pojavljajo skozi probleme in izzive, s katerimi se zaposleni srečujejo pri svojem delu. Pri procesu učenja avtorici Watkinsova in Marsickova (1993) izpostavljata vlogo učiteljev ali trenerjev, ki morajo zaznati, kdaj so »učenci« dojemljivi za učenje, katere so vsebine, ki jim jih je potrebno posredovati, in kako se motivira zaposlene za učinkovito stalno učenje. Srž človeške narave je v tem, da smo aktivni, da iščemo rešitve za probleme, da se učimo in iščemo širše razumevanje. Če lahko organizacija svojim zaposlenim zagotovi učenje, jim omogoča zadovoljevanje hierarhično višjih potreb, kot sta samospoštovanje in samouresničevanje. Učečo se organizacijo in zaposlene v njej si lahko predstavljamo kot samoorganizirane, samonadzirajoče in samokorigirajoče se enote, ki delujejo kot možgani, ki tako rekoč neprestano obdelujejo razne informacije iz notranjega in zunanjega okolja (Watkins & Marsick, 1993, str. 24).

1.3.2 Spodbujanje dialoga

Poizvedovanje in dialog sta povezovalna elementa med individualnim in timskim učenjem. Poizvedovanje se začne na individualni ravni in je hkrati osnova za timsko in organizacijsko učenje. Za uspešen dialog je potrebna odprta komunikacija, skozi katero zaposleni dobijo vpogled v različna mnenja in preučujejo medsebojne vplive različnih idej ali dejanj. Komunikacija mora temeljiti na želji po pridobivanju informacij in dajanju pomoči in ne na obtožbah, ki lahko med zaposlenimi komunikacijo popolnoma ohromijo. Poizvedovanje, kot del komunikacije, je namenjeno preverjanju predpostavk in ne ocenjevanju posameznikov, ki oblikujejo predpostavke.

Pri oblikovanju učenju naklonjene komunikacije se morajo vodje zavedati, da postavljanje vprašanj, »kaj je potrebno narediti«, pripelje do večje ustvarjalnosti in potencialno boljših rešitev, kot dajanje navodil v zvezi s tem, kaj je potrebno narediti. Reševanje problemov daje zaposlenim možnost vplivanja na svoje delo in ima takojšen kratkoročni vpliv na rezultate. Učenje pa dolgoročno izboljšuje rezultate poslovanja, saj gradi posameznikove in organizacijske sposobnosti (Watkins & Marsick, 1993, str. 118).

1.3.3 Sodelovanje in timsko učenje

S pomočjo timov se zaposleni učijo, kako pri svojem delu sodelovati, in povečujejo organizacijske zmožnosti za doseganje enovitega delovanja v smeri doseganja skupnih ciljev.

Prvi pogoj za timsko delo je decentralizacija in hkrati sprejetje novega načina dela v skupini. Pomembno je tudi, da organizacija ceni premik v načinu dela iz individualnega v timsko.

Timsko učenje se odvija skozi pet procesov (Watkins & Marsick, 1993, str. 99). Najprej se pojavi proces izoblikovanja (angl. *framing*), v katerem se oblikuje začetno dojemanje (teme, situacije, osebe, predmeta, ...), ki temelji na predhodnih izkušnjah in trenutnem vplivu. Sledi preoblikovanje (angl. *reframing*), pri čemer se začetno dojemanje preoblikuje v novo razumevanje. Povezovanje pogledov (angl. *integrating perspectives*) predstavlja proces, v katerem se različni pogledi združijo. V tem procesu se razrešijo nasprotja, pri čemer ne gre za kompromis ali pravilo večine. Sledi proces eksperimentiranja, v katerem se preizkuša postavljene hipoteze ali poskuša priti do povsem novih ugotovitev. Kot zadnji je pri timskem učenju prisoten proces preseganja mej, ki se pojavi, ko steče komunikacija med posamezniki iz različnih timov ali med samimi timi.

1.3.4 Sistemi za zajem in širjenje znanja

Da organizacija doseže organizacijsko učenje, mora oblikovati organizacijsko sposobnost za nove načine razmišljanja, ki se jih v naslednjem koraku deli z vsemi zaposlenimi in vtke v organizacijo. Učenje mora biti zajeto v sisteme, s pomočjo katerih se beleži novo znanje in tako ustvarja organizacijski spomin, zbrano znanje pa mora biti široko dostopno vsem članom organizacije. Na ta način znanje ostaja v organizaciji tudi, kadar je prisotna visoka mobilnost delovne sile, ki je geografsko močno razpršena. Za učečo se organizacijo so ustrezni sistemi, ki omogočajo hiter dostop do znanja zaposlenih, ustvarjajo povezovanje zaposlenih z namenom preoblikovanja njihovega dela, omogočajo bolj sistematično planiranje inovativne dejavnosti in zagotavljajo hiter prenos informacij in znanja med globalno delovno silo, ki deluje v različnih kulturnih okoljih.

1.3.5 Skupna vizija

V učečih se organizacijah mora imeti vodstvo sposobnost ustvariti med zaposlenimi skupno vizijo, ki celotno organizacijo vodi k doseganju organizacijskih ciljev. Ključno orodje za to, da dosežemo skupno vizijo, je opolnomočenje zaposlenih. Organizacije dosežejo opolnomočenje tako, da zaposlenim omogočijo nadzor nad dogodki in možnost vplivanja nanje, da spodbujajo učenje in razvoj, da jim pomagajo pri postavljanju in doseganju ciljev in da nagrajujejo dosežke, ki so skladni s to filozofijo. Filozofija participacije zaposlenih na različnih nivojih odločanja omogoča posameznikom in organizaciji večjo možnost učenja.

1.3.6 Povezovanje organizacije z njenim okoljem

Učeča se organizacija mora poleg usmeritve na visoko kakovost delovnega okolja svoja prizadevanja usmeriti tudi na visoko kakovost proizvodov in storitev. Z vidika delovanja sistema kot celote se je potrebno vedno osredotočati na povezovanje med notranjim in zunanjim okoljem. Učeča se organizacija se mora povezovati s fizičnim, socialnim in

kulturnim okoljem, v katerem deluje (Watkins & Marsick, 1993, str. 217). Učeča se organizacija mora biti še posebej osredotočena na tesno vez med delom in družinskim življenjem zaposlenih, saj družinam prijazne organizacije ustvarjajo delovno okolje, v katerem so zaposleni bolj produktivni in tudi bolj naklonjeni učenju (Watkins & Marsick, 1993, str. 218).

1.4 Model FUTURE-O učeče se organizacije

FUTURE-O je prvi molekularno-mrežni model, tako v slovenskem kot tudi svetovnem merilu, ki opredeljuje način vzpostavitve učeče se organizacije. Od članov učečega se podjetja, tako zaposlenih kot tudi managerjev, ne zahteva zaporednega izpolnjevanja posameznih korakov, temveč povezano in simultano sodelovanje vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih toliko časa, dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri stalnega učenja (Dimovski et al. 2005, str. 124). Molekularno-mrežni pristop ponazarja dejstvo, da vsaka sprememba v organizaciji vpliva na preostale elemente in je zgrajen po vzoru naravnih sistemov. Model vodi organizacijo od vertikalne k procesni organiziranosti.

Model je sestavljen iz sedmih elementov, ki z udejanjanjem vodijo celotno organizacijo v učečo se organizacijo. Zajema procese in procedure, ki organizaciji povečujejo možnosti za uspeh in izboljšajo širino, globino in hitrost organizacijskega učenja. Poimenovanje modela izhaja iz sedmih lastnosti in sposobnosti zaposlenih v sodobni učeči se organizaciji, ki dolgoročno vodijo k uspehu v prihodnosti: fokusirani (**F**ocused), učinkoviti (**U**seful), trenirani (**T**rained), uspešni (**U**nique), razumni (**R**esponsible), elastični (**E**mpowered), organizirani (**O**rganized).

1.4.1 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo

1.4.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Strateški management ima vlogo upravljanja aktivnosti, ki so ključne za usmeritev in delovanje celotne organizacije (Kast, 1985, v Češnovar, 2006, str. 229) in s katerimi oblikuje strukturo, procese, sisteme in kulturo, ki so pripravljeni na spremembe v okolju (Češnovar, 2006, str. 229). Proces strateškega managementa je sestavljen iz štirih temeljnih funkcij managementa, in sicer iz planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Organizacija preuči zunanje in notranje okolje, na tej osnovi naredi analizo SWOT – opredeli strateške priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti, nato opredeli poslanstvo, strategijo in cilje, sledi udejanjanje strategije, ovrednotenje obstoječega stanja in glede na razkorak med želenim in dejanskim se celoten cikel ponovi (Daft, 2006, str. 278). V tem procesu se s pomočjo najpomembnejšega strateškega orodja – z analizo SWOT, ki organizaciji pomaga oblikovati celovito strategijo poslovanja, opredeli tudi, kaj organizaciji zagotavlja doseganje trajne konkurenčne prednosti.

Proces uvajanja učeče se organizacije se mora začeti prav na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta v viziji, ciljih in strategiji (Češnovar, 2001, str. 416), proces oblikovanja strategije pa zahteva intuicijo in soudeležbo zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 141). Pri oblikovanju strategije se mora strateški management zavedati, da okolje ni dano, temveč ga soustvarjajo pomembni in vplivni udeleženci v organizaciji (Hodgkinson & Sparrow, 2002, str. 25). Pred začetkom procesa uvajanja učeče se organizacije mora vodstvo organizacije odgovoriti na nekaj osnovnih vprašanj, ki jim rečemo lakmusovi testi (Priloga 3) in so izjemno preprost način določanja, ali je organizacija učeča ali ne.

1.4.1.2 Podpora vrhnjega managementa pri uvedbi sprememb in vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Ključna za uspešen proces spremembe organizacije v učečo se organizacijo je podpora vrhnjega managementa (De Loo, 2006, str. 210). Ta se mora zavedati pomena celovitosti sprememb in biti pripravljen dolgoročno vlagati v spremembe in razvoj (Dimovski et al., 2005, str. 142-143). Ni pa nujno, da je vrhnji management tudi pobudnik začetka sprememb. Proces se lahko začne v kateremkoli delu podjetja, od tam pa se mora razširiti po celotni organizaciji in vključiti vse zaposlene.

V procesu spremembe v učečo se organizacijo mora vrhnji management spodbujati spremembe v strategiji in posledično strukturi, proizvodih, tehnologiji in kulturi oziroma pri ljudeh (Dimovski et al., 2005, str. 143-144; Dimovski et al., 2007, str. 3). Tehnološke spremembe se nanašajo na izboljšave proizvodnega procesa, ki povečujejo njegovo učinkovitost. Ideje za te spremembe se porajajo na nižjih ravneh organizacije, med tehničnimi strokovnjaki ali »idejnimi zmagovalci«. Spremembe pri proizvodih/storitvah so pomembne zaradi vse krajšega življenjskega cikla proizvodov/storitev. Te vrste inovacij so najpogostejši način, s katerim se organizacije prilagajajo spremembam. Tudi te vrste sprememb nastajajo na najnižjih organizacijskih ravneh, za njihovo uspešno implementacijo pa je potrebno dobro horizontalno sodelovanje med različnimi oddelki. Strukturne spremembe so spremembe v načinu poslovanja organizacije in zajemajo spremembe hierarhije avtoritete, ciljev, administrativnih postopkov in managerskih sistemov. Za uspešno uvajanje teh sprememb je potreben pristop od vrha navzdol. Za uresničevanje strategije učenja je potrebno uvesti organizacijsko strukturo, ki temelji na procesih oziroma gradi na horizontalnih organizacijskih povezavah (Penger & Dimovski, 2006, str. 430). Spremembe v kulturi/pri ljudeh zajemajo vrednote, norme, odnose, prepričanja in vedenje. Spremembe pri ljudeh se lahko nanašajo le na posameznike, medtem ko spremembe kulture zajemajo celotno organizacijo.

Prav ljudje so lahko velika ovira za uspešen proces spreminjanja organizacije. Med zaposlenimi se pogosto pojavi odpor do sprememb, katerega razlog tiči v strahu pred neznanim. Za uspešno uvedbo sprememb je ključno obnašanje vodstva na vseh ravneh hierarhije, saj prav vodje ustvarjajo vizijo spremembe, dajejo zaposlenim neposredno podporo in oblikujejo primerno obnašanje, s čimer se gradi stabilnost v obdobju uvajanja sprememb in

doseže pripadnost zaposlenih (Jones et al., 2008, str. 295). Vodje morajo o spremembi veliko komunicirati in zaposlene vključevati v proces izvajanja sprememb.

Management se mora tega zavedati in poskrbeti za uporabo ustreznih taktik, ki takšen odpor preprečijo ali odpravijo. V različnih fazah oziroma situacijah se uporabljajo različne taktike (Dimovski et al., 2005, str. 146 in 153), kar je prikazano v spodnji Tabeli 1.

Tabela 1: Taktike preprečevanja odpora zaposlenih pri uvajanju učeče se organizacije

TAKTIKA	ZNAČILNOSTI	KDAJ UPORABITI
komunikacija in izobraževanje	Uporabnike seznanja in jih uči o novih konceptih.	Tehnične spremembe, uporabniki potrebujejo natančne informacije in analize, da bodo razumeli spremembe.
participacija	Uporabnike vključi v oblikovanje spremembe. Pristop zahteva precej časa, vendar se izplača, saj uporabniki spremembe razumejo in tako prispevajo k njihovem uvajanju.	Uporabniki se morajo počutiti vključene, pri oblikovanju sprememb so potrebne informacije drugih, uporabniki imajo moč, da bi se lahko uprli.
pogajanje	Formalni način za doseg soglasja med strankami v procesu uvajanja sprememb.	Skupina ima moč nad uvajanjem.
prisila	Vodstvo zaposlene prisili v spremembe z uporabo formalne moči, ob uporabi groženj (npr. ukinitve nagrade, izguba službe). Tehnika večinoma ni priporočljiva (ustvarja občutke jeze in lahko vodi v namerno oviranje sprememb).	V kriznih razmerah, kadar mora biti odgovor zelo hiter, pobudniki imajo moč, druge tehnike uvajanja so odpovedale.
podpora vrhnjega managementa	Pomaga premagovati odpor do sprememb, saj zaposlenim nakazuje, da so pomembne za celotno organizacijo.	Sprememba vključuje več oddelkov ali prerazporeditev virov med oddelki, uporabniki dvomijo o legitimnosti sprememb.

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 146 in 153.

Po Streblu (Češnovar, 2001, str. 415-416) ima management na voljo več načinov spreminjanja organizacije, ki so odvisni od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Glede na ta dva dejavnika deli načine spreminjanja organizacije na mehke in trde. Koncept učeče se organizacije sodi med mehke pristope, ki je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev nizka do zmerna in ko so pričakovani odpori prav tako nizki do zmerni. Slednje pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

1.4.1.3 Oblikovanje strateškega tima za spremembe in ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja ter vrzeli in (ne)učinkovitosti

Zato, da se v prvi fazi organizacija izogne ustvarjanju negativnega vzdušja med zaposlenimi, ki ga ustvarijo večje spremembe, se najprej oblikuje le en nov organ, in sicer strateški tim za spremembe k udeležanju učeče se organizacije. Tim vodi najvišji predstavnik organizacije,

njegovi člani pa so vsi, ki mu neposredno poročajo. Njegova poglavitna naloga je spremljanje in merjenje izboljšav pri razvoju v učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 149). Čim hitreje po vzpostavitvi se mora začeti proces opolnomočenja vseh članov organizacije.

Tim mora oblikovati akcijski načrt, ki vsebuje model učeče se organizacije, jasno vizijo in poslanstvo organizacije, ki izražata vrednote in prepričanja, kakšna naj bo organizacija in kakšen je njen namen, korporacijsko strategijo, opredelitev odnosov s ciljnimi skupinami, določitev ciljev organizacije na vseh ravneh (celota, poslovna strateška enota in funkcije), jasne strateške aktivnosti, enostavne in merljive kazalnike za spremljanje doseganja zastavljenih ciljev, določiti mora odgovorne osebe za doseganje posameznih ciljev ter oblikovati vrednote in poslovno kulturo, ki bodo podpirale uvedbo izbrane strategije.

Tim za spremembe oceni glede na zastavljen akcijski načrt tudi želeno prihodnje stanje poslovnih potreb, ki je osnova za izgradnjo ustreznega podpornega okolja učeče se organizacije v drugem elementu modela. Ocena pomeni jasno opredelitev pozicije organizacije v prihodnosti, podporna okolja pa so sredstvo za doseg te pozicije. Ključno izhodišče za oblikovanje strategij za prihodnost so poslanstvo, vizija in strateški cilji organizacije kot celote. Pred oceno želenih poslovnih potreb je potrebno narediti temeljito analizo SWOT.

Pri oceni vrzeli in neučinkovitosti je naloga managementa, skladno s Porterjevo verigo vrednosti, da poskuša iz poslovnih procesov odstraniti vse nepotrebne aktivnosti – aktivnosti, ki porabljajo vire in ne ustvarjajo dodane vrednosti. Učeča se organizacija mora ustvarjati posebno vrednost za kupca, ki presega stroške njenega ustvarjanja (Dimovski et al., 2005, str. 155).

V današnji ekonomiji se pojavlja konkurenčnost ne le med podjetji, temveč tudi med dobaviteljskimi verigami in mrežami, ki lahko skupaj s končnimi proizvajalci prerastejo v tako imenovana razširjena proizvodna podjetja. V Porterjevi verigi vrednosti so tako vključeni tudi dobavitelji. Z namenom, kako zagotoviti čim bolj učinkovit sistem sodelovanja in učenja vseh, ki so vključeni v takšno razširjeno podjetje, da se zagotovi in zadrži njihova konkurenčna prednost, se je razvil poseben sistem CO-IMPROVE (collaborative improvement) (Coughlan & Coughlan, 2006, str. 153).

1.4.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

1.4.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Drugi element zahteva vzpostavitev povezav med vsemi člani organizacije in prek timske organizacijske strukture vzpostavlja celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 158). Timi so temeljne enote procesa organizacijskega učenja. Pomembni so, ker lahko ustvarijo bistveno več znanja, kot ga lahko ustvarijo posamezni člani tima, vendar pa se v skupini lahko pojavijo izgube pri uporabi

znanja, saj skupina ni zmožna v vsakem trenutku dostopati do svojega celotnega znanja (Dierkes et al., 2001, str. 27). V učečih se organizacijah so timi sestavljeni iz opolnomočenih zaposlenih, kar omogoča, da se timi usmerjajo sami (Dimovski et al., 2005, str. 160).

Organizacije, ki imajo uvedeno timsko strukturo, imajo delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov (Dimovski et al., 2005, str. 160). Timsko delo je najprimernejše, kadar pot reševanja, število rešitev, rešitev sama in način reševanja problema niso znani (Lipičnik, 1996, str. 213).

Prednosti timske organizacijske strukture so zlasti v tem, da prevzame nekatere prednosti funkcijske strukture, da odstranjuje meje med oddelki, omogoča lažje sklepanje kompromisov pri odločanju, ustvarja krajše odzivne čase in hitrejše odločanje, večjo zavzetost za delo in participacijo članov, večjo kreativnost, večje zadovoljstvo z delom ter krajše administrativne postopke (Dimovski et al., 2005, str. 161-162).

1.4.2.2 Oblikovanje iniciativ

Avtorji Dimovski et al. (2005, str. 164-174) umeščajo med iniciative, ki pripomorejo k oblikovanju učeče se organizacije, pilotske projekte, inovacijsko dejavnost in organizacijsko identiteto.

Pilotski projekti so način, kako zmanjšamo med zaposlenimi strah pred novim in jim približamo nove pristope do te mere, da jih sprejmejo kot pozitivne in kot potrebne spremembe na bolje. Prednost je tudi manjši potreben zagonski kapital za uvajanje sprememb, ki se tako odvijajo le v manjšem obsegu, in minimizirano tveganje neuspeha. Pilotski projekti so zlasti nujni v večjih in manj prožnih organizacijah, kjer se na ta način tudi lažje pridobi podporo vrhnjega managementa. Hkrati lahko poteka tudi več pilotskih projektov v različnih skupinah na različne načine, kar poveča učenje in verjetnost uspeha.

Učeča se organizacija mora kot osrednjo organizacijsko filozofijo sprejeti inovacijsko dejavnost. Ta naj vključuje sistem za stalno dajanje manjših predlogov izboljšav, predlogov za inovacije in prirejanje delavnic za učenje in razvoj (Dimovski et al., 2005, str. 165). Inovacijska dejavnost je lahko skoncentrirana v razvojno usmerjenih oddelkih ali pa vključuje vse zaposlene v smislu neprofesionalne inovacijske aktivnosti.

Ogrodje, znotraj katerega organizacije oblikujejo uspešno inovacijsko okolje, sestavljajo trije koncepti, in sicer znanje, vizija in komercializacija (Kalthoff, Nonaka & Nueno, 1997, str. 79-105). Pri procesu ustvarjanja znanja so najpomembnejši mehanizmi za prosto izmenjavo informacij in povezane osnovne kompetence, ki nastanejo s prevzemi ali strateškimi povezavami. Za ustvarjanje vizije je pomembna prisotnost vrhnjega vodstva, ki ima jasno predstavo o pomembnosti inovativnosti, zavezanost vseh zaposlenih k inovativnosti, ustreznost strategija in sposobnost regeneracije oziroma volje, da se stvari začnejo znova. V podporo uspešni komercializaciji mora organizacija vzdrževati ustrezno

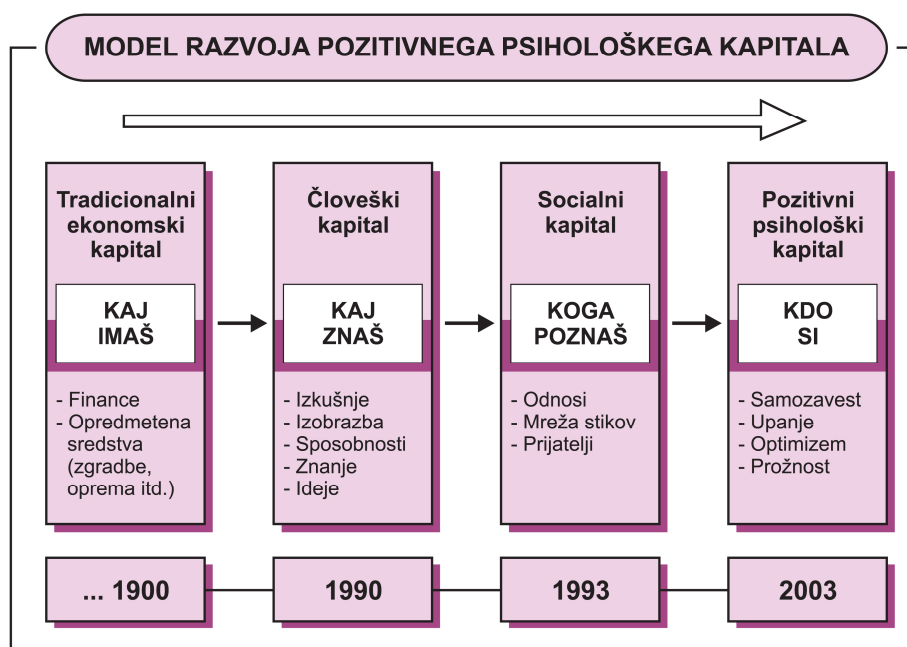
zavedanje o potrebah trga, imeti plitvo organizacijsko strukturo in uporabljati timsko delo, sproti razporejati vire v podporo inoviranju in uporabljati sisteme nagrajevanja, ki preferirajo inovativno delovanje.

Pozitivna organizacijska identiteta predstavlja danes osrednje strateško načelo in najvišje razvito obliko sodobne učeče se organizacije. Da bi organizacije lahko dosegle pozitivno organizacijsko identiteto, morajo aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala (Dimovski & Penger, 2006, str. 428), ki je opredeljen v Luthansovi teoriji pozitivnega organizacijskega vedenja.

Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja je nadgradnja modela učeče se organizacije, ki je kot dodano vrednost slednjemu razvila nove merske koncepte presojanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja sodobnega podjetja. Že poznanemu intelektualnemu kapitalu dodaja nov, pozitiven psihološki kapital, ki izhaja iz pozitivne psihologije (Luthans F., Luthans K. W. & Luthans B. C., 2004, v Penger & Dimovski, 2007, str. 385-387).

Kot je razvidno s spodnje slike, tvorijo pozitivni psihološki kapital štirje koncepti, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Koncepti oziroma elementi modela so merljivi, lahko se razvijajo in z njimi je mogoče upravljati za doseganje večje delovne uspešnosti, boljših storitev kupcem in večje pripadnosti zaposlenih organizaciji (Penger & Dimovski, 2007, str. 391).

Slika 2: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po F. Luthans., K. W. Luthans & B. C. Luthans, 2004, v S. Penger & V. Dimovski, Avtentično vodenje in organizacijska identiteta: taksonomija Luthansove teorije, 2007, str. 391.

Pozitivna psihologija se osredotoča na pozitivne vidike posameznika, kot so značilne lastnosti, talenti, sposobnosti, občutenja in vrednote pozitivnega stanja vsakega posameznika.

Poskuša odgovoriti na vprašanja, »kako narediti življenje zaposlenih v organizaciji produktivnejše in vrednejše« ter »kako aktualizirati človeški in intelektualni kapital v organizaciji« (Seligman, 2002, v Penger & Dimovski, 2007, str. 388). Z aktualizacijo omenjenih lastnosti in stanj gradi organizacija svojo konkurenčno prednost.

Avtentično vodenje gradi na simbolih in deljeni organizacijski kulturi, torej klasičnih elementih vodenja, ter vrednoti zaupanja in širi skupne kognitivne vedenjske vzorce prek elementov pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega ravnanja vseh članov organizacije. Z avtentičnim vodenjem želimo v organizaciji oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto. Sodobni avtentični voditelji so pri podrejenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost, kar je pogoj, da podrejeni neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate. Pri tem se avtentični voditelji osebno identificirajo s podrejenimi in družbeno identificirajo z organizacijo (Kark & Shamir, 2002, v Penger & Dimovski, 2007, str. 393). V Prilogi 4 je podan zbirni pregled načinov pozitivnega organizacijskega vedenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete sodobne organizacije.

Lastnosti avtentičnih vodij, kot jih nizajo posamezni avtorji, so naslednje (Penger & Dimovski, 2007, str. 394): vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo ter pri sodelovanju z drugimi vedno delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, poznajo svoja znanja, kreposti in prednosti, se zavedajo konteksta okolja, v katerem delujejo, so samozavestni, polni (za)upanja, optimizma, so prožni in visoko moralni.

Učinki avtentičnega vodenja, ki v osnovi temelji na zaupanju, se kažejo v nižjih stroških transakcij, stroških poslovanja med cilji in ravnmi managementa, stroških internacionalizacije poslovanja ter vpliva na oblikovanje organizacijske identitete (Hatch & Schultz, 2004, v Penger & Dimovski, 2007, str. 396). Zaradi pozitivnih vplivov na poslovanje je v sodobnem poslovnem svetu nujno potrebno oblikovati strategijo avtentičnega vodenja na ravni strateških poslovnih enot organizacije (Gardner & Schermerhorn, 2004; Cooper, Scandura & Scherriesheim, 2005, v Penger & Dimovski, 2007, str. 394).

1.4.2.3 Izgradnja drevesa managementa znanja

Management znanja je proces, ki vključuje načine, kako je znanje v organizaciji zbrano, shranjeno, kako se ga prenaša, uporablja, posodablja ali ustvarja (Watson, 2003, str. 5) in predstavlja osrednje organizacijsko podporno okolje za uresničevanje učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 174). Po Jashapari (2004, v Dimovski et al., 2005, str. 174) so osrednje dimenzije managementa znanja organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje.

Sistemi za management znanja morajo zajeti tako eksplicitno kot tudi implicitno znanje, zato se srečujejo z dvema osnovnima vprašanjema, in sicer »kaj se ve« in »kdo ve kaj« (Watson, 2003, str. 9-10). Implicitno znanje je potrebno najprej spremeniti v eksplicitno, šele v

naslednji fazi pa se takšno znanje lahko širi po organizaciji in je zanjo koristno (Falconer, 2006, str. 145). Kot izjemno učinkovit način za zajemanje tacitnega znanja se je izkazalo e-učenje, kot nadgradnja klasičnih neposrednih oblik izmenjave znanja (intervjuji, igranje vlog, debata) (Falconer, 2006, str. 146) in sistemi na osnovi primerov (angl. *case-based reasoning systems*) (Watson, 2003, str. 9-10). Prednosti e-učenja so zlasti, da ustvarja pogoje za presojanje, samostojnost in sodelovanje ter predstavlja varen prostor za učenje, kjer ideja ni takoj stvar presoje sogovornika (Falconer, 2006, str. 149).

Poslovoditi je potrebno s tistim znanjem, ki je za organizacijo ključno, tistim, ki dodaja vrednost proizvodom oziroma storitvam, ki jih organizacija ponuja (Watson, 2003, str. 11), pri tem pa so uspešne tiste organizacije, ki v proces poslovanja z znanjem vključujejo vse zaposlene in ne le določene skupine, ki se ukvarja izključno s tem področjem (Davenport & Prusak, 2000, str. 107).

1.4.2.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije

Socialna mreža je opredeljena kot socialna povezava med različnimi udeleženci, ki so lahko osebe, skupine, skupnosti več organizacij ali celo nacionalne skupnosti. Povezave med udeleženci se lahko kategorizirajo po vsebini (proizvodi ali storitve, informacije, čustva), po obliki (trajanje in bližina povezave) ter po jakosti povezave (pogostost komunikacije) (Back, Krogh, Seufert & Enkel, 2006, str. 77).

V organizacijah se srečujemo s formalnimi in neformalnimi mrežami ter horizontalnimi (med udeleženci na istem nivoju) in vertikalnimi mrežami (med različnimi nivoji, med udeleženci na različnih nivojih v verigi vrednosti – npr. med dobavitelji in strankami). Socialno mreženje se pojavlja tudi med organizacijami. Za pretok znanja so bistveno pomembnejše neformalne socialne mreže v primerjavi s formalnimi komunikacijskimi mrežami in organizacijsko strukturo (Cross & Parker, 2004, v Kaše, 2007, str. 1).

Raziskave na področju socialnih mrež znotraj in med organizacijami so pokazale, da imajo dobro upravljane mreže in ustrezne povezave znotraj njih pomemben pozitiven vpliv na poslovanje, učenje in inovacijsko dejavnost v organizacijah (Cross & Parker, 2004, str. vii). Pomembno je, da se managerji zavedajo, da se socialne mreže, tako kot druge kategorije, lahko upravljajo.

Analiza socialnih mrež po Dimovskem et al. (2005, str. 177) zajema kartiranje in merjenje odnosov in tokov med udeleženci v socialni mreži, ki obdelujejo informacije ali znanje in lahko poleg oseb vključujejo tudi računalnike ali druge entitete. Analiza socialnih mrež je še posebej pomembna, kadar je učinkovito sodelovanje med posamezniki pomembno za strateški uspeh organizacije (Cross & Parker, 2004, str. 30).

1.4.2.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Zato da lahko učinkovito ustvarjamo in hranimo organizacijsko znanje, je potrebno graditi zakladnico managerskih znanj in sposobnosti. Takšna zakladnica vključuje znanje nižjega, srednjega in vrhnjega managementa. Znanja so lahko funkcijska, tehnična, organizacijska (poznavanje delovanja organizacije kot celote) ali strateška (poznavanje delovanja organizacije v odnosu do okolja).

Orodja za vzpostavitev in posodabljanje zakladnice znanj so kartiranje znanja in zemljevidi znanj. S kartiranjem znanja povezujemo posamezne dele znanja ali informacij. Na ta način lahko odkrijemo znanja, ki so bila dotlej neizkoriščena in lahko zapolnijo vrzeli v potrebnem znanju, identificiramo manjkajoča znanja, odkrijemo povezave med znanji, ki bi bile potrebne za učinkovitejše poslovanje. Rezultat kartiranja je zemljevid znanj, ki je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi in omogoča učinkovito komunikacijo in dostop do organizacijskega znanja. Učinkoviteje je, da zemljevid znanj ni neposreden prikaz znanj (besedil, zgodb, modelov, skic itd.), temveč da je kažipot, ki usmerja na podrobnejše baze znanj v ozadju (Dimovski et al., 2005, str. 185).

1.4.2.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij

V sodobnem poslovanju so informacijsko-komunikacijske tehnologije glavni spodbujevalec poslovnih aktivnosti in glavni katalizator temeljnih sprememb v strukturi, delovanju in managementu organizacij (Tapscott & Caston, 1993, Mandel et al., 1994, Gill, 1996, Dertouzos, 1997, v Škerlavaj, 2003, str. 7).

Informacijsko-komunikacijska tehnologija za podporo poslovanju se najpogosteje deli na strojno, programsko in telekomunikacijsko opremo. Strojno opremo predstavlja fizična oprema za vnos, obdelavo, izložek (output) in shranjevanje podatkov (Turban et al., 2001, v Škerlavaj, 2003, str. 7). Pri programski opremi (računalniški programi) so za uspešno poslovanje izjemno pomembni sistemi za podporo managementu. V tej skupini najdemo sisteme za podporo odločanju (na vseh hierarhičnih stopnjah; pri reševanju delno strukturiranih ali nestrukturiranih problemov; združujejo računalniško obdelane informacije in človeško presojo), izvršilne informacijske sisteme (na višjih hierarhičnih ravneh), programsko opremo za skupinsko delo ter inteligentne sisteme, kamor sodijo nevronske mreže (sistemi, ki se poskušajo približati delovanju človeških možganov in posegajo na področje umetne inteligence) in ekspertni sistemi (posnemajo vedenje strokovnjakov s pomočjo vgrajene baze znanj in pravil odločanja) (Dimovski et al., 2005, str. 188-190).

V sklopu telekomunikacijskih tehnologij imajo v kontekstu pomembnosti za uspešno poslovanje največji pomen internet, znotrajorganizacijski sistemi (intranet ter druga notranja omrežja) in medorganizacijski informacijski sistemi, ki lajšajo pretakanje informacij med dvema ali več organizacijami (ekstranet).

Za vodstvo organizacije je zelo pomembno, da se zaveda, da je potrebno ob uvajanju novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij poskrbeti tudi za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, sicer so vložena sredstva izgubljena, saj zaposleni novosti ne bodo znali pravilno izkoristiti (Škerlavaj, 2003, str. 61). Žezlina (2005, 10. maj, str. 1) kot eno od vodstvenih lastnosti uspešnih managerjev navaja prav sposobnost obvladovanja najnovejše tehnologije z namenom doseganja poslovnih ciljev. Buckman (2004, str. 8) pa izpostavlja, da mora informacijski sistem v organizaciji, zato da bo uspešno opravljal svojo funkcijo, omogočati, da lahko do informacij dostopajo vsi v organizaciji, sistem mora pravilno delovati kadarkoli in kjerkoli ga želi nekdo uporabiti, mora biti preprost za uporabo in mora omogočati večjezikovno uporabo.

1.4.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

1.4.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

V današnjem svetu iščejo organizacije najboljše vire globalno in si tako zagotavljajo konkurenčne prednosti. Posledično so organizacijske enote geografsko razpršene in delovanje jim omogoča virtualno okolje, ki ga podpirajo dobro razviti informacijsko-komunikacijski sistemi in znotraj tega zlasti internet, ki je po besedah Baveca (2002, str. 221) postal komunikacijska infrastruktura in gonilna sila nove ekonomije.

Sodobne oblike organizacij, ki slonijo na virtualnem poslovanju, se pojavljajo v obliki horizontalnih, procesnih in timskih struktur do virtualnih mrež (Dimovski et al., 2005, str. 198). Virtualna organizacija, kot jo definira Bavec (2002, str. 222), je začasna mreža neodvisnih institucij, podjetij ali specializiranih posameznikov, ki se ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije spontano združujejo, da bi na trgu dosegli neko primerjalno prednost pred svojimi konkurenti. Takšna mreža deluje navzven kot enovita organizacija ali podjetje.

Temeljni cilj virtualnih organizacij je prožnost in prilagodljivost, ki se kaže v neprestanem menjanju partnerjev v mreži. Zaradi tega aktivnosti niso povezane s konkretnimi izvajalci, kot je to značilno za tradicionalno organizacijo. Pojavlja se pojem preklopno načelo, na podlagi katerega se v virtualni organizaciji izvajajo ciljno usmerjene aktivnosti z ustrezno vključitvijo ali izključitvijo izvajalca ali s tako imenovanim preklapljanjem (Bavec, 2002, str. 223-224). Takšen način dela organizaciji omogoča nudenje lastnih izdelkov ali storitev neodvisno od svoje lokacije in od časovnih omejitev, kar opredeljuje njeno uspešnost (Fajfar & Cvirn, 2002, str. 228).

E-vodenje, kot se imenuje vodenje v takšnih organizacijah, se oddaljuje od klasičnega kontroliranja in ravnanja z omejenimi viri ter postaja proces vplivanja na omrežja samozainteresiranih članov znotraj in zunaj organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 198). Mowshowitz (1999) v povezavi z virtualno organizacijo uvaja pojem metamanagementa, ki poudarja močno decentralizacijo odgovornosti in pristojnosti ob hkratnem poudarjanju

medsebojne soodvisnosti in sodelovanja. Temeljne naloge metamanagera so načrtovanje in analiziranje abstraktnih zahtev (virtualnih aktivnosti), identifikacija možnih izvajalcev, spremljanje in alokacija izvajalcev na zahteve, vzdrževanje in spremljanje postopkov za preklapljanje ter iskanje in tekoče ažuriranje optimalnih kriterijev za alokacijo (Bavec, 2002, str. 225).

1.4.3.2 Proces planiranja ter oblikovanje vizije, poslanstva, strateških in drugih ciljev ter planov

Planiranje predstavlja predvidevanje prihodnosti in izbiro med možnostmi, ki jih prihodnost ponuja (Fox & Terry v Dimovski et al., 2005, str. 203). Proces planiranja, ki zajema tako opredelitev zelenega rezultata oziroma ciljev kot tudi določitev načrta za uresničitev ciljev oziroma plana, se začne z opredelitvijo poslanstva in vizije organizacije ter strateških ciljev za organizacijo kot celoto. Ti plani so osnova za planiranje na nižjih nivojih, najprej na ravni sektorjev in funkcij (taktično planiranje) in nato na operativni ravni (za oddelke, time, posameznike).

Skladno s hierarhijo ciljev je poslanstvo pozicionirano najvišje in predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija obstaja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 9). Zapisano je v javni listini, ki je namenjena tako zunanji kot tudi notranji javnosti. Na osnovi poslanstva strateški management opredeli strateške cilje. Skladno s poslanstvom je vizija opis organizacije kot celote v prihodnosti. Predstavlja novo in zaželeno sliko organizacije v prihodnosti ter hkrati nosi sporočilo, kaj naj bi se v njej spremenilo (Dimovski et al., 2005, str. 201).

Učeča se organizacija v proces planiranja vključuje zaposlene na vseh ravneh. S takšnim načinom dela se krepi pozitivna organizacijska kultura, v kateri se poudarja zaupanje. Vključenost vseh zaposlenih v proces planiranja povečuje predanost zaposlenih strateškemu ciljem, viziji in poslanstvu.

Učeča se organizacija potrebuje za dobro planiranje (prirejeno po Dimovski et al., 2005, str. 205):

- močno poslanstvo – krepi pripadnost zaposlenih podjetju in njihovo motivacijo ter je vodilo za planiranje in sprejemanje odločitev;
- prožne, ambiciozne, jasne cilje, polne domišljije, ki so generator napredka;
- okolje, ki spodbuja učenje in kreativnost;
- decentralizirano plansko osebje, ki planov ne sprejema samostojno, temveč s svojimi specialističnimi znanji le pomaga pri njihovem oblikovanju ali še boljše – v planiranje so vključeni zaposleni na vseh ravneh, saj se strateško razmišljanje in delovanje pričakuje od vseh zaposlenih;
- stalne izboljšave – te predstavljajo način življenja v organizaciji;
- začetek in konec planiranja pri vrhnjem managementu, ki ga mora podpirati in mu biti zavezan.

Učeča se organizacija mora oblikovati strategije, temelječe na znanju, ki v svoji osnovi še vedno zasledujejo cilj, kako najbolje zadovoljiti kupca in biti boljši od konkurence. Izvajanje takšne strategije ni stvar upravljanja z znanjem, temveč je njihovo bistvo v vzgajanju ljudi z znanjem, saj le ti lahko povečujejo organizacijsko znanje s pomočjo mreženja in sodelovanja. Povečevanje znanja pa mora vplivati na večjo uspešnost organizacije, ki se kaže skozi spremljanje klasičnih kazalcev uspešnosti (Buckman, 2004, str. 34).

1.4.3.3 Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Proces planiranja v organizaciji troši veliko virov in je posledično zelo drag (Hope & Fraser, 2003, str. 4-9), zato so nekatere organizacije naredile korak naprej in se s pomočjo elementov radikalne decentralizacije odpovedale klasičnemu poteku planiranja.

Zato da dosežemo decentralizacijo poslovanja, ki podpira koncept učeče se organizacije, je bistveno, da oblikujemo organizacijsko kulturo timske odgovornosti za doseganje ciljev. Povezovanje timov vodi do ustrezne decentralizacije (Dimovski et al., 2005, str. 213). Proces je dolgotrajen in zahteva postopno uvajanje zaradi delegiranja pristojnosti in odgovornosti na nižje vodstvene ravni, z njim pa ustvarjamo procesne in kulturne spremembe.

Avtorja Hope in Fraser (2003, str. 144-157) sta v svojem modelu poslovanja opredelila šest ključnih elementov, s katerimi oblikujemo kulturo timske odgovornosti. 1. Jasne smernice managementa, ki zagotavljajo jasna načela poslovanja in meje dovoljenega, povezujejo zaposlene na osnovi skupnega namena organizacije in vrednot, vzpostavljajo vodstveni slog učitelja in svetovalca ter vodijo k učinkovitemu opolnomočenju zaposlenih. 2. Ustvarjanje klime za vrhunske rezultate, ki temeljijo na načelu relativnosti (ne zahtevamo absolutne uspešnosti, temveč relativno glede na konkurenco, saj na trgu preživijo le tisti, ki so boljši od konkurence), na načelu postavljanja vedno novih izzivov zaposlenim in načelu usklajevanja tekmovalnosti in sodelovanja med zaposlenimi. 3. Svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih, do česar pridemo s spodbujanjem izbire najboljših alternativ ob upoštevanju tveganj, z vključevanjem zaposlenih v oblikovanje in implementacijo strategije ter s spodbujanem timov k odločanju in s tem prevzemanju odgovornosti. 4. Odgovornost, utemeljena na timski strukturi, pri čemer mora vodstvo ustvariti mrežo majhnih, h kupcu usmerjenih timov, ki imajo pooblastila za sprejemanje odločitev in prevzemajo odgovornost zanje, in izbirati kadre, ki tim dopolnjujejo in vplivajo na njegovo večjo uspešnost. Osredotočenost na kupce pomeni, da mora vodstvo time spodbujati k zadovoljevanju kupčevih potreb ter k odprti medsebojni komunikaciji in deljenju znanj. 5. Oprta informacijski sistem in 6. kultura etičnosti, ki omogočata hiter pretok zanesljivih informacij vsem v organizaciji, ki jih potrebujejo.

Z vzpostavitvijo radikalne decentralizacije dosežemo pozitivne učinke, ki se kažejo med drugim tudi v obvladovanju in zniževanju stroškov, večji pravočasnosti odločanja in s tem boljšem prilagajanju spremembam v okolju in potrebam kupcem, ustvarjanju večjega

zaupanja med zaposlenimi, večji motivaciji za doseganje ciljev in posledično večji zvestobi kupcev.

1.4.3.4 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

V strategiji na ravni organizacije kot celote je potrebno opredeliti procese organizacijskega učenja. Garvin je te procese opredelil kot prakse aktivnega učenja organizacije in zajemajo (Garvin, 2000, v Dimovski et al., 2005, str. 223):

- obveščenost: gre za aktivnosti, ki so usmerjene v sedanost in organizaciji omogočajo spremljanje informacij, ki so trenutno na voljo. Sem sodijo zbiranje obvestil, iskanje, poizvedovanje in opazovanje;
- izkušnje: izkustveno učenje, ki je usmerjeno v preteklost in omogoča organizaciji, da se uči iz aktivnosti, ko so se že zgodile. Sem sodijo krivulja učenja, krivulja izkušenj, pogled nazaj in ocenjevanje ter izkustveno učenje;
- eksperimentiranje: aktivnosti, ki so usmerjene v prihodnost in omogočajo pogled naprej in preizkušanje novih vzorcev ali teorij. Sem sodijo raziskovalni eksperimenti in eksperimenti za preverjanje hipotez.

Posamezne tehnike so primerne za različne situacije. Naloga managerjev je, da jih poznajo in glede na potrebe ustrezno izberejo in kombinirajo.

1.4.3.5 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Vodstvo mora organizacijsko strukturo prilagajati glede na postavljene strateške cilje oziroma celovito organizacijsko strategijo. Glede na delež posameznih strateških ciljev v strategiji, ki so lahko v večji meri osredotočeni na stroškovno vodenje, učinkovitost in stabilnost (značilnosti klasične organizacije) ali pa so osredotočeni na diferenciacijo, inovacije in fleksibilnost (značilnosti sodobne, učeče se organizacije), se organizacijska struktura spreminja od funkcijske, prek funkcijske z medoddelčnimi delovnimi skupinami, divizijske in timske strukture do učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 229).

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 166-171) poudarjata, da mora biti organizacijska struktura sodobne, učeče se organizacije kombinacija birokratične organizacije in organizacije, osredotočene na naloge. Takšno organizacijo imenujeta hipertekstovna organizacija, ki je sestavljena iz treh povezanih plasti oziroma kontekstov – poslovnega sistema, projektno-timske plasti in baze znanja.

Osnovna plast, kjer se izvajajo vsakodnevne, rutinske naloge, je poslovni sistem. Ker je za rutinske naloge najprimernejša birokratična organizacije, je ta del oblikovan v hierarhično piramido. Nad poslovnim sistemom se nahaja plast projektnih timov, ki se ukvarjajo z različnimi aktivnostmi, pri katerih se ustvarja novo znanje oziroma se oblikujejo novi proizvodi, storitve. Člani tima prihajajo iz različnih delov poslovnega sistema in so v času

naloge usmerjeni izključno na izvajanje timske naloge. Na dnu se nahaja baza znanja, ki zajema v zgornjih dveh plasteh nastalo znanje. Ta plast ne obstaja kot samostojna organizacijska enota, temveč kot del organizacijske vizije, kulture in tehnologije. Vizija in kultura omogočata kroženje tacitnega znanja, tehnologija pa eksplicitnega znanja, ki je nastalo v zgornjih dveh plasteh.

Prednosti »hipertekstualne« organizacije glede na matrično organizacijo so v racionalizaciji poročanja zaposlenih, saj le ti poročajo le tisti plasti, v kateri v določenem trenutku delujejo; v učinkovitem pretoku organizacijskega znanja med plastmi in skozi čas; boljši osredotočenosti zaposlenih na uspešno in pravočasno izvedbo projekta. Kontrolo nad projekti izvaja najvišje vodstvo organizacije, zaradi česar se skrajša čas pri komunikaciji med srednjim, višjim in nižjim vodstvom. Takšna organizacija je sposobna tudi učinkovito uporabiti znanje iz zunanjega okolja in ga vplesti v notranje procese.

1.4.4 Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

1.4.4.1 Vzpostavitev participativnega sloga vodenja

Vodenje, kot ga opredeljuje Pučko (2006, str. 1), je medsebojno komuniciranje in motiviranje zaposlenih za izvajanje planiranih nalog. Če v podjetju ni ustreznega vodenja, ta nima možnosti, da se spremeni v učečo se organizacijo. Management mora razviti participativni slog vodenja, kar pomeni, da opusti nadzor in moč ter z zaposlenimi vzpostavi partnerski odnos, v katerem upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah, ki so povezane z uveljavljanjem učeče se organizacije. S participacijo dodelimo zaposlenim pravico za odločanje ali vsaj sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom, za to pa jih je potrebno tudi opolnomočiti.

1.4.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo, so pravočasne in točne informacije, ki povečujejo možnost pravilnega odločanja, vplivajo na kakovostno delo in tudi na razmišljanje zaposlenih (Zupan, 2001, str. 68). Komunikacija je ključna za učenje in posledično je prav pomanjkanje odprte komunikacije glavna ovira pri uvajanju in vzdrževanju učeče se organizacije (Amy, 2008, str. 227).

Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizacije v tri smeri, in sicer navzdol, navzgor in vertikalno. V sodobnih organizacijah se poudarja in pospešuje horizontalno komuniciranje. Pri vertikalnem komuniciranju pa mora biti sklenjen krog, ki omogoča dvosmerno komunikacijo in tako učinkovito povratno informacijo.

Komunikacija navzdol je najpogostejši tok formalnih informacij, ko vrhnji management pošilja informacije podrejenim. Nanaša se na izvajanje ciljev in strategij, navodila za delo in

smisel posameznih nalog v povezavi z drugimi nalogami ter na postopke in prakse dela (Dimovski et al., 2005, str. 242). Za učeča se podjetja so v sklopu te komunikacije še posebej pomembna sporočila, ki zaposlene spodbujajo k ponotranjenju poslanstva in kulturnih vrednot podjetja (Daft, 2006, str. 744).

Komunikacija navzgor je tok informacij od zaposlenih k vodstvu in je v marsikaterem podjetju zelo slabo razvita. Zaposleni sporočajo vodstvu zlasti sporočila o resnih problemih in izjemah pri rutinskih opravilih, predloge za izboljšave poslovanja, poročila o uspešnosti, sporočila o pritožbah in sporih z namenom, da jih vodstvo razreši, ter finančne in računovodske informacije (Dimovski et al., 2005, str. 242-243).

Horizontalna komunikacija predstavlja izmenjavo informacij med zaposlenimi znotraj oddelkov ali med njimi. Prek nje se obvešča, zahteva podporo in usklajuje aktivnosti. Zajema znotrajoddelčno reševanje problemov, ki je namenjeno izvrševanju nalog, medoddelčno usklajevanje za izvajanje skupnih projektov ali nalog ter pobude za spremembe in izboljšave (Dimovski et al., 2005, str. 243).

V učečih se organizacijah je horizontalno komuniciranje izjemno pomembno, saj je največji poudarek na timskem delu, kjer timi nenehno rešujejo probleme in iščejo nove načine za opravljanje svojih nalog.

Dve najpogostejši obliki neformalne komunikacije, ki se je poslužujejo managerji, sta management s hojo naokrog in grozd – slednji je sistem govoric, ki se hitro razširijo po celotni organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 243).

1.4.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu ter razvoj novih motivacijskih shem in sistemov nagrajevanja

V učeči se organizaciji predstavljajo zaposleni enega najpomembnejših virov organizacije, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati (Belasen, 2000, v Češnovar, 2001, str. 417). Zlasti v dejavnostih, kjer so potrebni visokoizobraženi zaposleni, se jih razume kot samostojne zastopnike ali prostovoljce, ki pomagajo organizaciji in so zaradi tega upravičeni do informacij, in ne kot posameznike, ki ponujajo svoje delo zgolj za plačilo (Ashkenas et al., 2002, str. xxvi).

Osnovni cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo potencial, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni (Dimovski et al., 2005, str. 245). Pri tem morajo organizacije iskati tri ključne lastnosti, in sicer kreativnost, fleksibilnost in znanje (Lipičnik, 1996, str. 259). Sledi razvijanje uspešne delovne sile, ki je v učečih se organizacijah izjemno pomembno in zajema usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 248). Organizacija pa mora uspešno delovno silo znati tudi vzdrževati z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Skladno s participativnim slogom vodenja mora učeča se organizacija posvetiti pozornost ustreznim zaposlitvenim odnosom, ki morajo temeljiti na relacijskih odnosih. Za te je značilna dolgoročna povezanost podjetja in zaposlenih, pri čemer si oboji prizadevajo povečati trenutne in dolgoročne koristi ter si delijo odnose in bremena (Zupan, 2001, v Dimovski et al., 2005, str. 248). Relacijski odnosi vključujejo tako ekonomske elemente (plača, ugodnosti) kot tudi psihološke elemente (podpora zaposlenih, upoštevanje njihovih želja, spoštovanje njihovih dosežkov ipd.).

Pfeffer (1998, v Dimovski et al., 2005, str. 249) je na področju ravnanja z ljudmi opredelil sedem lastnosti, ki so značilne za uspešna podjetja in predstavljajo vir konkurenčnih prednosti, in sicer zagotavljanje varne zaposlitve, izbirčnost pri zaposlovanju, obsežno usposabljanje, obsežno komuniciranje, timsko delo in decentralizirano odločanje, visoke plače, povezane z uspešnostjo, in zmanjševanje statusnih razlik.

Po Maslowu (1954, v Lipičnik, 1996, str. 162) se ljudje obnašajo glede na svoje potrebe, ki gredo od najbolj primarnih fizioloških potreb prek potrebe po varnosti, pripadnosti in ljubezni, ugledu in samospoštovanju do najvišje ravni – potrebe po samopotrjevanju. Pri tej hierarhiji potreb naj bi se po mnenju Maslowa človekova aktivnost vedno usmerjala navzgor k bolj privlačnim ciljem. Da zaposleni izpolni svoje potrebe po samopotrditvi, mu mora organizacija omogočiti možnosti za usposabljanje, napredovanje, rast in kreativnost.

Glede nagrajevanja je v učečih se organizacijah zelo pomembno, da se nagrajuje prizadevanja in ne samo rezultat v obliki dejanskega uspeha. Na ta način se zaposlene spodbudi, da se posvečajo tudi bolj tveganim projektom (Dimovski et al., 2005, str. 253).

1.4.4.4 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Pri tehnikah stalnega izobraževanja in učenja so pomembne Garvinove prakse za vodenje učenja in izobraževanj v učeči se organizaciji. Poučevanje in učenje zajema mentorstvo, kjer ne gre zgolj za podajanje učne snovi, temveč za razpravo, pri kateri so vprašanja prav tako pomembna kot odgovori. Vloga vodij se spremeni v usmerjevalce učenja, ki so odgovorni za ustvarjanje podpornega ozračja za učenje. V podjetju je potrebno stalno ustvarjati priložnosti za učenje, ki naj bodo ločene od vsakodnevnega dela. Ustvarjati je potrebno okolje za učenje, ki spodbuja občutek varnosti, saj se zaposleni ne smejo bati neuspeha, če v procesu učenja prihaja do napak. Garvin opredeljuje kot ključno tudi vodenje razprav, pri čemer je razpravo potrebno ustrezno usmerjati, da ne zaide v slepo ulico medsebojnega obtoževanja, površinskega razpravljanja ipd. Organizacijsko učenje se lahko odvija le ob hkratnem individualnem učenju.

Za proces nenehnega učenja je ključno vodenje. V učeči se organizaciji ni več v ospredju transakcijsko vodenje, ki temelji na pridobivanju koristi glede na vložke (Zupan, 2001, str. 33). Transakcijski vodje blestijo v managerskih funkcijah in poudarjajo neosebne vidike uspeha, kot so plani, urniki in predračuni (Dimovski et al., 2005, str. 263), kar pa v sodobnem

okolju ne vodi k razvoju. Za razvoj učeče se organizacije je potrebno transformacijsko vodenje, ki omogoča, da vsi zaposleni popolnoma sprejmejo skupno vizijo in prek lastnih interesov delujejo v dobro skupine (Zupan, 2001, str. 33). Transformacijski vodje imajo posebne sposobnosti za spodbujanje inoviranja in sprememb. Spremembe uvajajo tako pri podrejenih kot v organizaciji, in sicer v njenem poslanstvu, strategiji, strukturi in kulturi, ter spodbujajo inovacije proizvodov in tehnologij. Pri nadziranju se usmerjajo na neoprijemljive kakovosti, kot so vizija, skupne vrednote in zamisli pri gradnji odnosov (Dimovski et al., 2005, str. 263). Med transakcijskim in transformacijskim vodjem je še karizmatični vodja, ki s svojo karizmo spodbuja energijo in pripadnost podrejenih, kar se pokaže v bistveno povečanih dosežkih podrejenih, ki so pripravljene v delo vložiti več truda kot ponavadi (Daft, 2006, str. 676), manjka pa mu ključna sposobnost, da svoje podrejene spodbuja k inoviranju in spremembam. Načela vodenja, po katerih se mora ravnati vodstvo, da lahko uspešno zasleduje filozofijo učeče se organizacije, so navedena v Prilogi 5.

1.4.4.5 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Uvajanje sprememb v organizaciji brez spremembe kulture pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpore proti spremembam (Schein, 1990, v Češnovar, 2001, str. 417).

Organizacijska kultura zaupanja in odprtosti pozitivno vpliva na vedenje, ki je ključno za ustvarjanje, delitev in uporabo znanja. S takšno kulturo se oblikujejo predstave o tem, kaj je znanje in zakaj ga je smiselno poslovoditi; določa, od koga se pričakuje, da znanje kontrolira, od koga, da znanje deli, in od koga, da ga shranjuje; ustvarja okvir za razvoj socialne interakcije v smislu, kako bo znanje uporabljeno v določenih situacijah ter ustvarja procese, v katerih se znanje ustvarja, preverja in posreduje po organizaciji (De Long & Fahey, 2000, povzeto po Dimovski et al., 2005, str. 264).

Kulturo lahko na široko opredelimo kot klimo in prakse obnašanja, ki se v organizaciji razvijejo pri upravljanju z ljudmi. Nanaša se na sprejete vrednote v organizaciji, norme obnašanja, formalno filozofijo odnosov do različnih deležnikov v organizaciji, »pravila igre«, sprejete veščine, načine razmišljanja in simbole, ki se lahko izražajo v stavbah, ureditvi pisarn in drugih materialnih elementih (Schein, 1992, str. 8-10). Nanaša se na tiste značilnosti posameznikov ali organizacije, ki so najbolj stabilne in jih je najtežje spreminjati.

Schein (1992, str. 12) opredeljuje kulturo kot vzorec skupnih (deljenih) osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila ob reševanju problemov, ki so se pojavili ob prilagajanju zunanjemu okolju in integraciji v notranje okolje. Predpostavke morajo biti učinkovite v tolikšni meri, da jih skupina sprejme kot ustrezne in jih posreduje novim članom kot pravi način dojetanja, razmišljanja in občutenja v odnosu do takšnih problemov.

1.4.4.6 Vzpostavitev celovitega sistema poslovedenja znanja

Poslovedenje ali management znanja, kot ga opredeljuje Dimovski s soavtorji (2005, str. 268), je sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala podjetja ter kultura nenehnega učenja in izmenjavanja znanja.

Organizacija ima za poslovedenje eksplicitnega in implicitnega znanja na voljo različne metode. Eksplicitno znanje se učinkovito poslovedi s skladiščenjem in izkopavanjem podatkov, kar poteka s pomočjo velikih baz s preprostim dostopom; kodiranjem znanja, ki zaposlenim omogoča dostop do virov znanja znotraj organizacije ter elektronskimi knjižnicami, ki so baze specifičnih podatkov. Pri poslovedenju prikritega ali tacitnega znanja je poleg informacijske tehnologije večji poudarek na človeški interakciji. Uspešne metode so dialog, s katerim se poskuša ustvariti kolektivno inteligenco; forum na intranetu; razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb ter skupnosti praks, pri čemer gre za spontano nastale skupine posameznikov s podobnimi interesi in problemi (Dimovski et al., 2005, str. 271-272).

1.4.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

1.4.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje

V učeči se organizaciji mora vodstvo zasledovati filozofijo participacije zaposlenih tudi pri oblikovanju strategije tako na ravni organizacije kot celote kot tudi pri izpeljanih poslovnih strategijah, saj jih zaposleni bolj predano uresničujejo, če sodelujejo pri njihovem nastanku. Pri določanju poslanstva organizacije, strategij, kritičnih dejavnikov uspeha in osrednjih procesov poslovanja se lahko izkaže, da je za bolj učinkovito delovanje organizacije potrebno nujno preoblikovati organizacijsko strukturo. Vzpostaviti je potrebno timsko strukturo po celotni organizaciji in ob tem na novo opredeliti odgovornosti managementa (Dimovski et al., 2005, str. 275-276).

1.4.5.2 Opolnomočenje zaposlenih

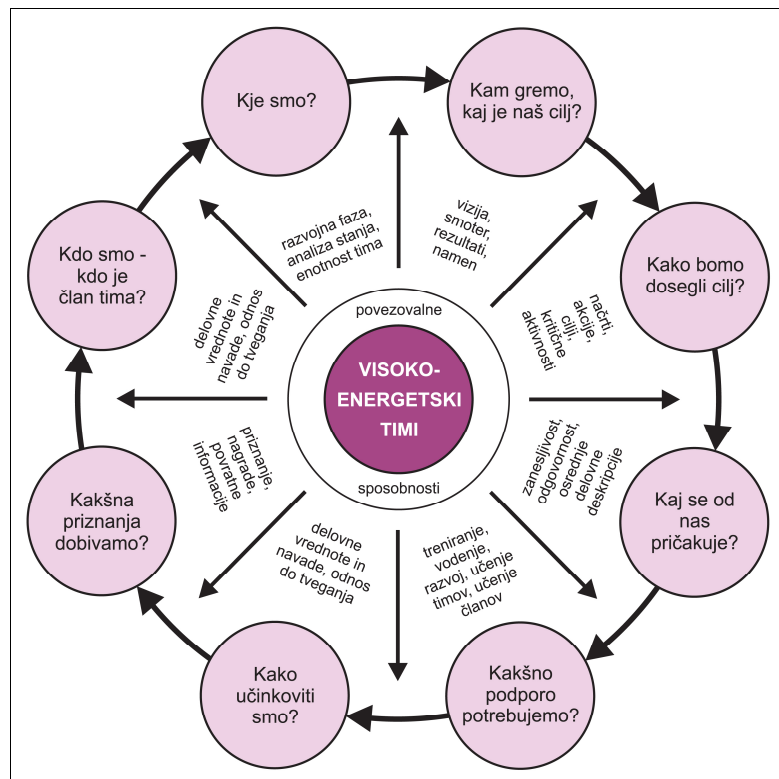
Opolnomočenje je zavestna odločitev, da drugim dovolimo sprejemati tveganje, ki lahko pripelje do napak, hkrati pa lahko pripelje tudi do učenja (Watkins & Marsick, 1993, str. 18). Pogoji za opolnomočenje zaposlenih je, da imajo ti ustrezne izkušnje, dovolj informacij, znanja in da so visoko motivirani za delovanje v smeri uresničevanja skupnih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 274). Z uporabo opolnomočenja lahko v organizaciji dosežemo večjo učinkovitost, manjše obremenitve na zaposlene, zadovoljstvo z delom, manj jeze in frustracij na delovnem mestu in večjo povezanost z organizacijo (Avey, Hughes, Norman & Luthans, 2008, str. 111).

Z opolnomočenjem zaposlenih lahko v organizaciji vzpostavijo novo moralno zavezo, v kateri vrhni management podpira podjetniške pobude zaposlenih in njihovo zaposljivost, zaposleni pa so odgovorni za konkurenčnost in lastno učenje (Zupan, 2001, str. 35).

Dimovski s soavtorji (2005, str. 282) navaja štiri elemente opolnomočenja – informacije, znanje, moč in nagrade. V organizacijah z opolnomočeno delovno silo informacije niso skrivnost. Zaposleni imajo vedno dostop do informacij o uspešnosti podjetja, računovodskih in drugih informacij, vključno s plačami vrhnjega managementa. Zaposleni imajo znanje in veščine, ki jim omogočajo uspešnejše odločanje in prispevek k doseganju ciljev organizacije. Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje, tudi o delovnih procesih in usmeritvah organizacije. Nagrajeni so glede na uspešnost celotnega podjetja.

Na inštitutu Team Management Systems so razvili model visokoenergetskih timov, ki s timskim delom uspešno uvaja koncept opolnomočenja in se nahaja na Sliki 3.

Slika 3: Model visokoenergetskih timov učeče se organizacije



Vir: Prirejeno po Margerison-McCann Team Management Systems. *The Concepts: High-Energy Teams*, <http://www.tms.com.au/hetm.html>, 2009.

Visokoenergetski timi se ustvarijo z osredotočenjem na osnovna strateška vprašanja, kdo smo, kje smo, kam gremo, kako bomo dosegli želene cilje itd. (zunanji krogi na Sliki 3). Vsako od omenjenih vprašanj mora biti stalno izpostavljeno diskusiji in presojanju ustreznosti skozi redne procese timskega učenja. Da so vsa vprašanja ustrezno integrirana in koordinirana, morajo člani tima in še posebej vodja razvijati sposobnosti za povezovanje ljudi in delovnih aktivnosti (Margerison-McCann Team Management Systems, *The Concepts: High-Energy Teams*, 2009).

Povezovalne sposobnosti se po Margerison-McCannovem modelu delijo na sposobnosti povezovanja, ki se nanašajo na ljudi, naloge in vlogo vodenja. Sposobnosti povezovanja ljudi so del širšega koncepta, znotraj katerega se nahajajo sposobnosti povezovanja nalog, znotraj tega pa se nahajajo še sposobnosti povezovanja v smislu vodenja. Za uspešno delovanje timov morajo biti prisotne vse sposobnosti, med njimi pa so ključne tiste, ki se navezujejo na motivacijo in strategijo. Podrobneje so omenjene sposobnosti in načini odzivanja vodij ali članov tima predstavljeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Sposobnosti povezovanja po Margerison-McCannovem modelu

SPOSOBNOSTI POVEZOVANJA LJUDI (sposobnosti morajo imeti tako vodje kot tudi člani tima)	KAKO POVEZOVALCI DELUJEJO
aktivno poslušanje	Poslušaj, preden se odločiš.
komunikacija	Člane tima redno obveščaj o dogajanju.
odnosi znotraj tima	Spodbujaj spoštovanje, medsebojno razumevanje in zaupanje med člani tima.
reševanje problemov in svetovanje	Bodi na razpolago in bodi dovzeten za probleme zaposlenih.
participativno odločanje	V reševanje ključnih vprašanj vključuj vse člane tima.
povezovalno vodenje (angl. <i>interface management</i>)	Koordiniraj člane tima in bodi njihov predstavnik.
SPOSOBNOSTI POVEZOVANJA NALOG (sposobnosti morajo imeti vodje timov in izkušenejši člani tima)	KAKO POVEZOVALCI DELUJEJO
postavljanje ciljev	Skupaj s timom določite dosegljive cilje, vendar člane vedno spodbujajte k preseganju ciljev.
standardi kakovosti	Skupaj s timom opredelite visoke standarde kakovosti dela in opredelite primer, ki bo služil kot model.
razporeditev dela	Delo razporedite med člane tima glede na njihove sposobnosti in želje.
razvoj tima	V timu razvijajte uravnoteženost.
delegiranje	Naloge naj si člani tima dodeljujejo sami – delegirajte le, če je to nujno potrebno.
SPOSOBNOSTI POVEZOVANJA V SMISLU VODENJA (sposobnosti morajo imeti vodje timov)	KAKO POVEZOVALCI DELUJEJO
motivacija	Navdušuj člane tima, da delujejo po svojih najboljših močeh.
strategija	Ustvarjaj učinkovite načine za doseganje zastavljenih ciljev.

Vir: Margerison-McCann Team Management Systems. *The Concepts: Linking Skills*,
<http://www.tms.com.au/linkingskills.html>, 2009.

1.4.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

Če želi vodja učeče se organizacije vzpostaviti učinkovito vodenje, mora spodbujati tesno sodelovanje vseh članov organizacije, ki imajo pooblastila za odločanje oziroma so opolnomočeni, in zagotoviti učinkovito komuniciranje v vseh smereh po organizaciji kot tudi navzven z dobavitelji in kupci. Pri notranji komunikaciji je zelo pomembno, da se zagotovijo kratke komunikacijske povezave, ki omogočajo hiter prenos informacij. To še posebej vpliva

na uspešno projektno delo, saj na uspešnost projekta med drugim odločilno vpliva tudi hitrost. Znanje mora biti v podjetju skupna last in potrebno je zagotoviti, da ima dostop do njega vsak, ki ga potrebuje. Pri zunanji komunikaciji so vir informacij in znanja tesni neposredni stiki s strankami, ki jih gradimo npr. s srečanji, prirejanji konferenc ter sodelovanje s strokovnimi tehničnimi viri, kamor sodi npr. sodelovanje s fakultetami, laboratoriji, konkurenti.

1.4.5.4 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije

V današnji ekonomiji znanja obstaja veliko virtualnih organizacij, ki se pojavljajo v obliki mreže neodvisnih organizacij in temeljijo na virtualnih in globalnih virtualnih timih. Oblikovani so kot skupine, ki za izmenjavo idej in pravil uporabljajo napredne komunikacije, slednje sestavljajo člani različnih nacionalnosti. Prednosti globalnih virtualnih timov so krajši časovni cikli, znižanje transportnih stroškov in manjša potreba po delovni sili ter možnost usklajevanja kompleksnih nalog po razpršenih omrežjih (Dimovski et al., 2005, str. 162). Virtualne organizacije so izjemno močno usmerjene na prilagajanje produktov oziroma storitev potrebam potrošnika, so geografsko razpršene in odvisne od sposobnosti ustvarjanja inovativnih rešitev.

1.4.5.5 Prilagodljiva organizacijska kultura

Močna in prilagodljiva kultura učečih se organizacij temelji na prepričanju, da je celota pomembnejša od delov. Zaradi poudarka na celoti se pomen meja znotraj organizacije ali med podjetji zmanjšuje. Prosti tokovi ljudi, idej in informacij omogočajo usklajene akcije in stalno učenje. Druga najpomembnejša vrednota je enakost, na osnovi katere so statusni simboli, ki ustvarjajo razlike, odpravljeni. Spoštovanje vseh ustvarja kulturo varnosti in zaupanja, ki dovoljuje eksperimentiranje, napake in učenje. Kultura spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave, zaradi česar je v organizaciji stalno prisoten dvom o obstoječem stanju, kar vodi do ustvarjalnosti in izboljšav. Takšna organizacija nagraduje nove ideje in prav tako tudi napake, saj je napaka priložnost za učenje in rast.

Organizacije se morajo zavedati, da je kultura kategorija, ki jo je možno ustvariti, razvijati, z njo manipulirati, jo upravljati in spreminjati (Schein, 1992, str. 1). Prav dinamični proces ustvarjanja in upravljanja s kulturo je po mnenju Scheina bistvo vodenja. Ustvarjanje in spreminjanje kulture je proces, ki se začne z vodji, ki dosežejo, da njihove vrednote in predpostavke postanejo tudi vrednote in predpostavke skupine. Če je skupina uspešna, se tako postavijo temelji za opredelitev zaželenega načina vodenja v prihodnje. Ko se organizacija sreča s spreminjajočim se okoljem in sprejete predpostavke niso več ustrezne, ponovno v ospredje stopi vodenje, ki mora z novimi lastnostmi spremeniti obstoječo kulturo (Schein, 1992, str. 2-3). V prvem koraku način vodenja determinira kulturo, v drugem pa kultura način vodenja. Gre torej za spiralni evolucijski proces, v katerem kultura in vodenje spreminjata in opredeljujeta drug drugega.

Učeča organizacijska kultura je skupek norm, vrednot in predpostavk o delovanju organizacije, ki podpira bolj sistematične in poglobljene pristope, kako doseči deuterio, strateško ali generativno organizacijsko učenje. Uspešna učeča se kultura je odvisna od ustrezne infrastrukture, ki podpira učenje, in investicij v razvoj človeških virov ter v še večji meri od zaupanja med člani organizacije, tako med zaposlenimi kot do managementa (Dierkes et al., 2001, str. 78). Prav učeča organizacijska kultura je lahko manjkajoči člen med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja (Dimovski, Škerlavaj, Škrinjar, Jaklič & Indihar Štemberger, 2007, str. 3), saj kultura opredeljuje, kako učinkovita je organizacija.

S predpostavko neprestanega se učenja se v kontekstu kulture srečamo s paradoksom, saj je kultura konzervativna sila, ki vodi h konstantnosti. Kako naj bi bila v prihodnje videti učeča se kultura, je navedeno v Prilogi 6.

1.4.5.6 Elementi Sengejevega modela nenehnega učenja

Vodje morajo v učeči se organizaciji ustvariti skupno vizijo, ki predstavlja notranjo motivacijo zaposlenih, ki jih spodbudi, da sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. Spodbujati je potrebno razvoj osebnega mojstrstva, ki hkrati pomeni duhovno rast in osebno odličnost. Osebno mojstrstvo kot tehnika učenja zajema skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih ciljev. Organizacija mora posvetiti posebno pozornost oblikovanju mentalnih modelov, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in na uresničevanje akcij. Pogosto lahko obstoječi mentalni modeli vplivajo zaviralno na razvoj organizacije, zato jih mora ta pri zaposlenih spremeniti, preden pa se lahko začne proces spreminjanja, morajo tacitne predpostavke postati vidne, da zaposleni o njih lahko razpravljajo in jih vrednotijo. V organizaciji se mora zagotoviti proces timskega učenja, ki zahteva, da se vsak posameznik zaveda, da je sestavni del organizacij in da pomembno prispeva k skupnemu rezultatu. Sistemsko mišljenje kot povezovalni člen drugih elementov Sengejevega modela stalnega učenja poudarja, da se morajo posamezniki zavedati posledic posameznih dejanj na sistem kot celoto, pri tem pa ne smejo biti osredotočeni le na kratkoročne učinke, temveč morajo razumeti, kako bodo spremembe vplivale na sistem dolgoročno.

1.4.5.7 Procesna (horizontalna) organizacija

Učeče se organizacije se organizirajo na osnovi procesov, ki jih izvajajo, in ne na osnovi hierarhije, ki jo opredeljujejo poslovne funkcije, divizije ali oddelki, poseben poudarek pa posvečajo proizvodu ali storitvi in zadovoljstvu stranke (McCormack & Johnson, 2000, v Dimovski et al., 2007, str. 2). Pri tem mora organizacija določiti ključno zmožnost, ki je skupek sposobnosti in tehnologij, ki podjetju omogočajo, da kupcu ponudi določeno korist (Zupan, 2001, str. 37). Procesna usmerjenost vodi k večji interni povezanosti, bolj pozitivni organizacijski klimi in boljšim poslovnim rezultatom.

Poslovni proces razumemo kot sestavo med seboj logično povezanih aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost s spreminjanjem nabora vhodnih elementov v specifičen splet izhodnih elementov (proizvodov ali storitev, dokumentov, sklenjenih dogovorov) s kombinacijo ljudi, metod in orodij (Tenner & DeToro 1997; Kovačič et al. 2004; v Škrinjar, Indihar Štemberger, Dimovski & Škerlavaj, 2009, str. 2).

Procesna organiziranost pomeni vzpostavitev horizontalne, nizke ali sploščene organizacijske strukture, ki izpostavlja sodelujoče time zaposlenih, ki so organizirani okoli ključnih procesov (Dimovski et al., 2005, str. 311). Tako oblikovana organizacija zahteva širši kontrolni razpon. Pogoji, da je lahko takšna organiziranost uspešna, zahteva visoko usposobljene zaposlene, ki za izvajanje svojih delovnih nalog ne potrebujejo veliko navodil. Procesna organiziranost ima poleg prednosti pred klasičnimi oblikami organizacije tudi določene pomanjkljivosti, ki se jih morajo managerji zavedati ob njenem uvajanju. Ključne prednosti in slabosti procesne organizacije so podane v Tabeli 3.

Tabela 3: Prednosti in slabosti procesne organizacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
Omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank.	Določanje in popisovanje ključnih procesov je lahko dolgotrajno in težavno.
Usmerja pozornost vseh proti ustvarjanju dodane vrednosti.	Zahteva spremembo v organizacijski kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji managementa ter informacijskih in plačnih sistemih.
Vsak zaposleni ima širši pogled na cilje organizacije.	Tradicionalni managerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete.
Osredotočena na timsko delo in sodelovanje.	Zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko učinkovito delovali v okolju horizontalnih timov.
Večje zadovoljstvo zaposlenih – večje pristojnosti, odgovornosti in soodločanje.	Lahko omejuje poglobljena specializirana znanja.

Vir: R. Škrinjar et al., Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja, 5. februar 2009, str. 6.

1.4.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

1.4.6.1 Koncept decentralizirane kontrole in prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije

Anthony (1965, v De Loo, 2006, str. 205) opredeljuje kontrolo kot proces, v katerem managerji zagotavljajo, da se viri uspešno in učinkovito pridobivajo in uporabljajo z namenom doseganja organizacijskih ciljev.

Sodobna učeča se organizacija opušča klasične oblike kontrole in jih zamenjuje z mehanizmi, ki temeljijo na kulturnih vrednotah, tradiciji, skupnih prepričanjih in zaupanju, s čimer se doseže posameznikovo delovanje, ki je skladno z organizacijskimi cilji (Dimovski et al., 2005, str. 318). Kljub novi filozofiji kontrole ta še vedno ostaja ena od štirih ključnih funkcij managementa, saj lahko po mnenju Dafta (2006, str. 512) pomanjkanje učinkovite kontrole

resno škodi uspešnosti organizacije in ogroža njen obstoj v prihodnosti. Kontrola omogoča preverjanje ustreznosti preteklih akcij in usmerjanje za naprej.

Po Dimovskem s soavtorji (2005, str. 319) je v modelu učeče se organizacije, kot najnaprednejši organizacijski paradigmi, kontrola osredotočena na celotne rezultate, ki jih podpirajo razviti računalniški sistemi. Kontrola se je premaknila z vrha organizacijske piramide na najnižjo raven projektnih timov, ki se kontrolirajo sami (Ostroff, 1999, str. 62). Široka participacija zaposlenih je prisotna tudi pri kontroli kakovosti. Doseganje organizacijskih ciljev je uspešno takrat, kadar so ti cilji skladni s cilji posameznikov oziroma timov, v katere so ti posamezniki vključeni (Dimovski et al., 2005, str. 322).

1.4.6.2 Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij ter nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti

Da bi lahko organizacija ustvarjala čim večjo vrednost in občutila stvarne donose, ki jih prinaša učeča se organizacija, mora zagotavljati ravnotežje internih zmožnosti in eksternih razmerij. Dimovski s soavtorji (2005, str. 330) uvršča med interne zmožnosti dinamično učenje, trajnostno tekmovanje in odločanje na podlagi znanja, med eksterna razmerja pa vplivno povezovanje, inteligentno ustvarjanje razmerij in pozorno nadziranje.

V kontekstu eksternih razmerij je zelo pomembno tržno zasnovano organizacijsko učenje (angl. *market-based organizational learning*), saj je dolgoročno preživetje organizacije odvisno od njene zmožnosti, da pridobiva nova znanja o trgu in se stalno uči s pomočjo trga. Zmožnost te oblike učenja je glavni vir konkurenčne prednosti, s katero se izboljšuje uspešnost organizacije (Loon Hoe, 2008, str. 244).

Osrednje konkurenčne sposobnosti izhajajo iz analize verige vrednosti, pri čemer podjetje analizira stroške in učinkovitost v vsaki aktivnosti ter tako opredeli področja, kjer je boljše od konkurence. Analiza verige vrednosti podjetja pa je le del vrednostnega sistema, ki zajema tudi povezave naprej do verig vrednosti dobaviteljev in nazaj do verig vrednosti distributerjev in končnih kupcev. V sodobnem okolju mora organizacija nujno raziskati tudi, katere povezave bi bilo možno vzpostaviti v okviru vrednostnega sistema, da bi si nadgradilo konkurenčne prednosti.

1.4.6.3 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

V okolju negotovosti in stalnih sprememb, ki je večinoma značilen za okolje delovanja današnjih organizacij, je smiselno uvesti sodobne načine kontrole, ki ne temeljijo na strogih pravilih in nadzoru.

Pri sodobnem spremljanju uspešnosti je potrebno v analizo poleg finančnih kazalnikov uvrstiti tudi nefinančne kazalnike. To izhaja iz dejstva, da je uspešnost organizacije odvisna od njenega uspešnega zadovoljevanja potreb vseh vpletenih deležnikov (od lastnikov, kupcev,

zaposlenih, do širše skupnosti). Izhajajoč iz teh predpostavk sta avtorja Norton in Kaplan (2000, v Dimovski et al., 2005, str. 337-339) oblikovala uravnoteženi sistem kazalnikov. Kazalniki v sistemu izhajajo iz vizije in strategije posamezne organizacije, ogrodje, na katerega je sistem vpet, pa so štirje vidiki uspešnosti, in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

Zelo pogosto managersko orodje za presojanje uspešnosti organizacije je tudi benchmarking ali primerjava z najboljšimi, ki je po besedah Spendolinija (Dimovski et al., 2005, str. 334) nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki pomenijo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja podjetja. Pri omenjenem procesu gre za iskanje idej za izboljšanje poslovanja in ne za posnemanje drugih.

Mednarodni standardi kakovosti, med katerimi je najbolj znan ISO 9000, postavljajo organizacijam enotne usmeritve, kako dosegati visoke zahteve po kakovosti proizvodov ali storitev. Standardi temeljijo na strogi analizi proizvodnih ali storitvenih procesov (Dimovski et al., 2005, str. 321). Metoda, ki temelji na odprtosti in dostopnosti finančnih informacij vsem zaposlenim v podjetju – management odprtih knjig, zasleduje cilj, da bi zaposleni razmišljali in se obnašali kot lastniki, in je primerna za organizacije, ki delujejo v zelo spreminjajočem se in nepredvidljivem okolju. V korak s to metodo gre tudi nagrajevanje zaposlenih, ki je vezano na uspešnost organizacije kot celote (Daft, 2006, str. 532).

Nekateri drugi sodobni koncepti kontrole so še: koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovodenje na temelju analize aktivnosti, stroški življenjskega cikla poslovnega učinka, koncept ciljnih stroškov, teorija omejitev, koncept »ravno ob pravem času« (JIT), vedenjska kontrola ali samokontrola zaposlenih, celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM), uravnoteženi sistem kazalnikov, koncept nenehnih izboljšav poslovanja in prenova poslovnih procesov (Dimovski et al., 2005, str. 320-336).

1.4.6.4 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Največ vredno premoženje organizacij v 21. stoletju naj bi bilo znanje. To bo sodobne organizacije prisililo, da bodo poleg finančnega kapitala poslovodile tudi intelektualni kapital. Intelektualni kapital podjetja je skupek informacij, izkušenj, razumevanj, odnosov, procesov, inovacij in odkritij (Dimovski et al., 2005, str. 268).

Intelektualni kapital se deli na človeški in strukturni kapital (Sitar, 2006, str. 62 in 67-68). Človeški kapital je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije hkrati, ko organizacijo zapusti zaposleni. Naprej ga lahko delimo na kompetence zaposlenih – zmožnost opravljanja zahtevanih nalog, ki je odvisna od posameznikovih talentov, znanja, pridobljene formalne izobrazbe ter izkušenj na delovnem mestu, njihov odnos do dela, ki je v največji meri odvisen od osebnostnih značilnosti, in njihovo intelektualno prožnost, ki zajema sposobnost

prenašanja znanja iz ene situacije v drugo, sposobnost povezovanja različnih znanj, stalno razvijanje lastnega znanja, sposobnost inoviranja ipd.

Strukturni kapital, ki je kot del znanja organizacije, sestavljajo odnos do deležnikov ali relacijski kapital (nastaja z izmenjavo informacij, znanja in proizvodov na dolgi rok in zajema odnose do kupcev, dobaviteljev, partnerjev, delničarjev in drugih zainteresiranih skupin); organizacija (sem sodijo organizacijska struktura, infrastruktura, procesi in kultura, torej formalna in neformalna razmerja med zaposlenimi in sposobnost prenove in razvoja) – gre za del strukturnega kapitala, ki bo ustvarjal vrednost v prihodnosti z razvojem novih proizvodov, s preoblikovanjem procesov, z izobraževalnimi programi, inovacijami ipd.. Nekateri avtorji kot del intelektualnega kapitala omenjajo tudi relacijski kapital, ki zajema medorganizacijske povezave in znanje, ki je zajeto v povezavah z zunanjim okoljem.

1.4.7 Sedmi element: zasidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

1.4.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije in prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Organizacije se pri prenašanju implicitnega znanja pogosto srečujejo s težavami, saj je to znanje bistveno težje obvladljivo kot eksplicitno. Na uspešnost vpeljevanja implicitnega znanja v osrednje organizacijske procese najpomembneje vplivajo managersko vodenje, pri čemer morajo managerji prenašanje znanj ustrezno spodbujati (npr. z nagrajevanjem, s spodbujanjem socializacije, konstruktivnim reševanjem konfliktov), organizacijska kultura, ki mora spodbujati medsebojno zaupanje, organizacijska struktura, ki podpira timsko delo, poslanstvo podjetja oziroma odnos do strank, vrsta zaposlenih, oblika in obseg poslovanja podjetja ter tehnološka podpora procesu prenašanja znanja (Dimovski et al., 2005, str. 351-354).

1.4.7.2 Strategije sodelovanja, trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj ter vloga managerja pri procesih sodelovanja

Kadar organizacijam primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, se odločajo za povezovanje z drugimi organizacijami, ki zanje predstavljajo generator znanja (Gupta & Govindarajan, 2000, v Lucas, 2006, str. 261). Tako pridobijo pomembne prednosti, kot so možnost vstopa na nove trge, izkoriščanje medsebojnih sinergij in možnosti medsebojnega učenja, zlasti s prenosom tacitnega znanja. Pogoji za uspešno sodelovanje je položaj »dobim-dobiš« in ustvarjeno medsebojno zaupanje (Dimovski et al., 2005, str. 359).

Možnosti, ki se organizacijam ponujajo za medsebojna sodelovanja, so od skupnih vlaganj, sodelovanja z dobavitelji in distributerji, mrež enakovrednih podjetij, licenčnih sporazumov do strateških povezav in virtualnih podjetij. Raziskave so pokazale, da je medorganizacijsko

sodelovanje med podjetji najuspešnejše tam, kjer so povezave nastale zaradi učenja, in manj uspešne, če so nastale zaradi manjkajočih spretnosti (Dimovski et al., 2005, str. 355).

Pri povezovanju morajo biti organizacije še posebej pozorne na nekaj kulturnih dimenzij, ki lahko bistveno otežijo ali pospešijo prenos znanja. Te dimenzije so individualizem nasproti kolektivizmu, moč različnosti, izogibanje negotovosti in moškost nasproti ženskosti (Lucas, 2006, str. 257).

Za uspešno izvedbo medorganizacijskega povezovanja oblikujejo učeče se organizacije posebne integracijske managerje, ki pomagajo oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti in širitve znanj (Dimovski et al., 2005, str. 365), saj je uspešen prenos znanja možen le v okoliščinah dobrega medsebojnega sodelovanja (Lucas, 2006, str. 271). Takšen manager se je sposoben hitro učiti in se odzivati na stalne spremembe v okolju. Podpira in hkrati uvaja spremembe, ki učečo se organizacijo vodijo k uspehu (Dimovski et al., 2005, str. 365-366). Ključne lastnosti integracijskega managerja, kot jih opredeljujeta Ashkenas in Francis (2000, v Dimovski et al., 2005, str. 368) so dobro poznavanje prevzemajočega podjetja, odločnost, obvladovanje poslovanja v turbulentnem okolju, odgovornost in neodvisnost ter sposobnost premagovanja emocionalnih in kulturnih razlik.

2 ELEMENTI UČEČE SE ORGANIZACIJE – PRIMERJALNA ANALIZA TREH MODELOV

Primerjalno analizo treh modelov sem naredila na osnovi pregleda odnosa posameznega avtorja oziroma njegovega modela do ključnih elementov učeče se organizacije, ki sem jih definirala na podlagi preučene literature, in zlasti modela FUTURE-O, ki sem mu namenila največjo pozornost zaradi njegovega izjemno podrobnega in temeljitega orisa učeče se organizacije. Kot ključne elemente učeče se organizacije sem opredelila oblikovanje poslanstva, vizije, strategije, politik in ciljev organizacije, komunikacijo, upravljanje z znanjem, organizacijsko kulturo, timsko delo, opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje, stalno učenje, inovativnost, motivacijo, organizacijsko strukturo ter kontrolo.

Senge (1990) je kot prvi, ki se je poglobljeno posvetil osvetlitvi lastnosti učeče se organizacije, izgradil pri tem pomemben teoretičen model. Poudarek njegovega pogleda na učečo se organizacijo je na globljem razumevanju sveta. V tej luči Senge učečo se organizacijo opredeljuje bolj na filozofski ravni, saj njen razvoj temelji na razvoju osebnosti vsakega posameznika v organizaciji. Njegov model ponuja teoretična izhodišča, na katerih je potrebno razvijati lastnosti posameznikov v organizaciji, da se celotna organizacija preoblikuje v učečo se organizacijo. Sengejev model se izmed preučevanih elementov učeče se organizacije ne dotakne le upravljanja z znanjem, sicer pa se manj podrobno posveti tudi inovativnosti in organizacijski strukturi.

Senge je s svojim modelom učeče se organizacije postavil temelje, na katerih mnogi avtorji gradijo poglobljene praktične modele, ki dajejo konkretne rešitve za postavitve učeče se

organizacije. Izmed teh modelov sem kot prvega za primerjalno analizo izbrala model avtoric Watkinsove in Marsickove (1993). Pri modelu avtoric Watkinsove in Marsickove je zaznati precej močan vpliv Sengejevega modela, saj imata zelo podobna izhodišča, vendar svoj model nadgradita iz praktičnega vidika in opredelita aktivnosti, ki vodijo k stalnemu učenju, na štirih ravneh, in sicer ravni posameznika, timov, organizacije in družbe kot celote.

Dimovski in drugi (2005) v modelu FUTURE-O zelo praktično pristopajo k izgradnji učeče se organizacije in skozi model podrobno predstavijo aktivnosti, ki jih mora izvajati organizacija na poti k uresničitvi principov učeče se organizacije. Model FUTURE-O poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti k učeči se organizaciji in bralcu predstavi konkretne procese in procedure za udejanjanje učeče se organizacije v praksi. V modelu FUTURE-O se vse ključne lastnosti učeče se organizacije izredno prepletajo in pojavljajo v veliko različnih elementih modela. Prav zaradi tega gre za molekularni model, ki ga ni smiselno uvajati linearno. V modelu FUTURE-O avtorji bralcu predstavijo tudi izjemno veliko konkretnih orodij, ki jih organizacija in njeni zaposleni, še posebej vodje, lahko uporabijo pri učinkovitem uvajanju učeče se organizacije.

2.1 Oblikovanje poslanstva, vizije, strategije, politik in ciljev organizacije

Senge (1990) opredeljuje proces planiranja kot proces učenja in skladno s tem organizacijsko planiranje kot institucionalno učenje. Proces učenja se začne pri vsakem posamezniku z razvojem osebnega mojstrstva in se prek timskega dela preoblikuje v timsko in v naslednji fazi v institucionalno učenje. Institucionalno učenje je proces, v katerem managerski timi spreminjajo svoje skupne mentalne modele o organizaciji, njenih trgih in konkurenci. Od sposobnosti spreminjanja mentalnih modelov oziroma institucionalnega učenja je odvisno dolgoročno preživetje organizacije. Opredeljevanje strategij, politik in ciljev mora temeljiti na sistemskem mišljenju, saj je potrebno vedeti za vsako odločitev, kako bo dolgoročno vplivala na sistem kot celoto. Po mnenju Sengea so poslanstvo organizacije, njene vrednote in cilji orodje, s katerim organizacija širi vizijo in jo poskuša utrditi kot skupno vizijo vseh zaposlenih, s skupno vizijo pa je ustvarjeno okolje, v katerem si zaposleni postavljene cilje tudi želijo doseči.

Watkinsova in Marsickova (1993, str. 159 in 166) menita, da je strategija eden od štirih najpomembnejših elementov, ki vpliva na sposobnost organizacijskega učenja. Poleg kulture in organizacijske strukture, ki vplivata na to, kaj je organizaciji pomembno in kako se odziva na pomembne izzive, predstavlja strategija omejitveni dejavnik, ki vpliva na rezultate odzivov. Strategija v učeči se organizaciji mora podpirati podjetniško filozofijo, osredotočena mora biti na inovativnost in učenje. Poslanstvo, vizija in strategija so rezultat organizacijske kulture, na njihovi osnovi pa se opredeljujejo politike in cilji organizacije.

Model FUTURE-O se planiranja in strategij dotakne že v prvem elementu, kjer avtorji modela predstavijo, katere temelje naj organizacija postavi za začetek procesa reorganizacije. Proces strateškega managementa zahteva, da organizacija strategijo planira, organizira, uresničuje in

v zadnjem koraku cikla ovrednoti oziroma kontrolira. Glede na to, kaj pokaže analiza obstoječega stanja, vstopi organizacija v nov cikel z obstoječo ali s preoblikovano strategijo. V procesu oblikovanja strategije se po fazi analize notranjega in zunanjega okolja določi tudi vizijo in poslanstvo ter na osnovi postavljene strategije določi politike in cilje. Vizija, poslanstvo in strategije, slednje do nivoja funkcije oziroma procesa, so osrednji strateški dokumenti, ki so temelj za proces strateškega managementa na poti k udejanjanju učečega se podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 139-142). V prvem elementu se model FUTURE-O v povezavi s planiranjem močno naveže na lastnost opolnomočenja zaposlenih in njihovo participacijo, saj poudari, da morajo že člani strateškega tima za vzpostavitev sprememb vpeljati participativno vodenje, s katerim dosežejo vključitev vseh zaposlenih v oblikovanje strategije (Dimovski et al., 2005, str. 149).

Oblikovanje celovite strategije in določitev strateških ciljev na ravni organizacije, poslovnega dela ali funkcije oziroma procesa je bistvo tretjega elementa modela FUTURE-O. Izpostavljeno je, da je planiranje najpomembnejša funkcija v procesu managementa učeče se organizacije, saj postavi temelj organiziranju, vodenju in kontroliranju. V proces planiranja je potrebno vključiti tudi planiranje organizacijske strukture, saj je ta ključna za ustrezno organiziranje in izvajanje planiranega. Avtorji modela poudarijo, da je potrebno proces planiranja decentralizirati in v njem zagotoviti participacijo vseh zaposlenih. V tem delu model FUTURE-O poseben poudarek nameni virtualnim organizacijam. Sodobno globalno okolje, v katerem organizacije delujejo, od njih zahteva posebne načine delovanja, česar se je potrebno zavedati pri določanju strategij.

V petem elementu modela FUTURE-O se proces planiranja naveže na skupno vizijo, ki jo mora ustvariti vodstvo organizacije in iz katere management oblikuje jasno, učinkovito in celovito strategijo poslovanja organizacije ter načrte za njeno uresničevanje, nato pa so iz nje izpeljane poslovne strategije. Skupna vizija predstavlja notranjo motivacijo pri doseganju skupnih ciljev organizacije. V podporo postavljanju ciljev, ki si jih bodo zaposleni želeli doseči, jim je tudi osebno mojstrstvo, energijo članov tima pa k doseganju zelenih ciljev kanalizira še timsko učenje. Da organizacija postavlja prave strategije in iz njih izhajajoče cilje, ki bodo vodili k dolgoročnemu uspehu, je pomembno sistemsko mišljenje.

V smislu možnih strategij sodelovanja z drugimi organizacijami, ki jih lahko uporabljajo učeče se organizacije, se strategij dotakne model FUTURE-O še zadnjič v sedmem elementu.

2.2 Komunikacija

Za uspešno upravljanje z disciplino mentalnih modelov je potrebno razviti sposobnost »učeče se« komunikacije, ki uravnoteženo zajema poizvedovanje in zagovor (angl. *advocacy*), pri čemer znajo posamezniki učinkovito predstavljati svoje mišljenje in hkrati biti pripravljeni sprejemati mišljenje drugih (Senge, 1990, str. 9). Najpomembnejša komunikacija v učeči se organizaciji poteka v procesu timskega dela, kjer Senge (1990) izpostavi dialog kot obliko najprimernejše komunikacije, ki podpira procese skupnega, timskega učenja. Dialog

spodbujajo različni mentalni modeli. Pri komunikaciji Senge (1990, str. 215) tudi poudarja, da je izjemno pomembno, da vodje svojo lastno vizijo stalno javno izražajo, o njej komunicirajo z zaposlenimi in zaposlene »prosijo« za podporo, saj le tako lahko upajo, da bo njihova vizija postala tudi skupna vizija v organizaciji.

V modelu učeče se organizacije Watkinsove in Marsickove (1993, str. 73, 76 in 95) predstavljata temelj komunikacije poizvedovanje in dialog, ki sta tudi ključna za visoko učinkovite time. Poizvedovanje opredelita kot orodje, s katerim presežemo predpostavke in napačne sklepe v želji poiskati resnico ali boljše rešitve. Komunikacija mora biti odkrita, iskrena, spontana in celo entuziastična, izhajati mora iz radovednosti in želje po sodelovanju, organizacija pa lahko to sistematično krepi s pomočjo upravljanja organizacijske kulture.

V smislu komunikacije je v drugem elementu modela FUTURE-O namenjen poudarek sistemom za zajem in širjenje informacij in znanja. Vsem dostopne informacije so osnovni pogoj za učinkovito komuniciranje, za širjenje informacij pa so pomembni informacijsko-komunikacijska tehnologija, dialog, razprava in načini prenosa eksplicitnega in implicitnega znanja. V tretjem elementu opredelijo avtorji timsko delo kot ključno pri komunikaciji, pri čemer je pomembna tako komunikacija med člani tima kot tudi med različnimi timi.

V četrtem elementu modela FUTURE-O je bralcu predstavljeno, da je za učečo se organizacijo ključen razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalov, ki temelji na kulturi zaupanja in odprtosti. Vsebinsko odprtih komunikacij ter prostega pretoka informacij in znanj model nadgradi v petem elementu, kjer vpelje pojem managementa informacij. Pomemben je prost pretok informacij in znanja znotraj organizacije kot tudi med organizacijo in njenim okoljem. V zadnjem, sedmem elementu modela FUTURE-O, kjer je poudarek na zasidranju sprememb v organizaciji, se avtorji še zadnjič dotaknejo komunikacije v smislu učinkovitega prenašanja implicitnega znanja s pomočjo socializacije med zaposlenimi.

2.3 Upravljanje z znanjem

Sengejev model se kot edini izmed preučeni modelov ne dotakne področja upravljanja z znanjem. V modelu gradi na procesu učenja, kot kanal za izmenjavo znanja pa opredeli time. Watkinsova in Marsickova (1993) razumeta proces upravljanja znanja kot podlago za učinkovito stalno učenje v organizacijah. Kot ključno izpostavljata formalno in neformalno izobraževanje. Tehnološko-informacijski sistemi omogočajo, da se znanje, akumulirano v procesu učenja, prelije v prakso.

Model FUTURE-O se upravljanja z znanjem najprej dotakne v drugem elementu modela, kjer kot osrednje organizacijsko podporno okolje za uresničevanje učeče se organizacije opredeli management znanja. Eden od elementov managementa znanja so tudi orodja in tehnike za upravljanje z znanjem. Pri upravljanju z znanjem avtorji modela predstavijo vlogo socialnih mrež, pomen izgradnje zakladnice znanj in sposobnosti in znotraj tega kot praktično orodje

zemljevide znanja in pomen podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij. V četrtem elementu so v povezavi z izgradnjo celovitega sistema upravljanja z znanjem predstavljene metode za zajem eksplicitnega in implicitnega (tihega) znanja. V zadnjem elementu modela FUTURE-O je upravljanje znanja podrobno predstavljeno še s konkretnimi metodami za prenos eksplicitnega in implicitnega (tihega) znanja in načini izmenjave znanj med organizacijo in njenim okoljem.

2.4 Organizacijska kultura

Senge vidi ustrezno kulturo v organizaciji kot okvir, znotraj katerega se lahko razvija osebno mojstrstvo, saj le tega ne moremo doseči z izvajanjem formalnih izobraževalnih programov, temveč le s pomočjo okolja, v katerem ljudje lahko ustvarjajo svoje vizije in kjer sta zaželena poizvedovanje in pripadnost resnici. Primerna kultura stalno utrjuje prepričanje, da je osebna rast zaposlenih resnično cenjena in zato omogoča razvoj osebnega mojstrstva.

Watkinsova in Marsickova (1993, str. 74-75) v svojem modelu v drugem elementu, kjer govorita o procesu stalnega učenja, poudarjata, da je za takšen proces potrebna v organizaciji kultura zaupanja. Če v procesu učenja naletimo na grajo, to bistveno zmanjša naša prizadevanja in pogum za učenje v prihodnosti. Organizacija mora razvijati kulturo, ki spodbuja postavljanje vprašanj, saj le na takšen način poteka uspešna komunikacija, v kateri lahko dobimo vpogled v razmišljanja drugih in nove ideje. Kultura je po mnenju Watkinsove in Marsickove ključni dejavnik, ki vpliva na sposobnost organizacijskega učenja, saj opredeljuje način odzivanja na izzive, s katerimi se organizacija srečuje. Vrednote in prepričanja določajo, kaj organizacija šteje za pomembno in čemu posveča pozornost.

Kulturo omenjata Watkinsova in Marsickova (1993, str. 160) skupaj z organizacijsko strukturo, ko govorita o sistemih za zajem in širjenje znanja v četrtem elementu svojega modela učeče se organizacije. Če se želi organizacija spremeniti, se mora spremeniti njena kultura, saj lahko le tako organizacija vidi povsem nove povezave med obstoječimi dejstvi oziroma razvije povsem nove načine razmišljanja. Na tej osnovi lahko spremeni okvir, v katerem deluje, to je organizacijsko strukturo.

Kulture se dotakneta tudi v petem elementu modela, kjer je govor o opolnomočenju zaposlenih za doseganje skupne vizije, saj menita, da je organizacijska kultura tista, ki omogoča razvoj opolnomočenja. Da se lahko razvije opolnomočenje, mora organizacija zagotoviti kulturo sprejemanja napak, saj so te normalni in samoumevni del procesa razvoja opolnomočenja, in kulturo, ki ne bo razumela kot pomembnejše mnenja tistih, ki so na hierarhični lestvici višje.

Organizacijske kulture se FUTURE-O prvič dotakne v tretjem elementu, kjer govori o oblikovanju celovite strategije in določanju strateških ciljev. Da lahko organizacija pri procesu planiranja doseže vključenost vseh zaposlenih, je potrebna tudi organizacijska

kultura, ki temelji na zaupanju, predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 207).

Temeljito se model FUTURE-O posveti organizacijski kulturi v četrtem elementu. V učeči se organizaciji mora kultura temeljiti na zaupanju in odprtosti, zaposlene mora spodbujati, da razvijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, so motivirani za deljenje lastnih znanj in praks ter hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih (Dimovski et al., 2005, str. 264). V petem elementu se kulture ponovno dotakne, tokrat v smislu prilagodljivosti, spodbujanja k spremembam in izboljšavam, pri čemer se spodbuja nagnjenost k tveganju in poskuša odpraviti strah pred neuspehom. V zadnjem elementu je kultura odprtosti in zaupanja predstavljena še z vidika medorganizacijskih povezav, kar je pomembno zlasti takrat, kadar potekajo večje organizacijske spremembe, kot so prevzemi ali pripojitve.

2.5 Timsko delo

Vsi avtorji, katerih model učeče se organizacije sem preučila, so si enotni, da je timsko delo ključno za razvoj učeče se organizacije. Senge (1990) timsko delo obravnava kot orodje za timsko učenje, ki je ena izmed petih disciplin učeče se organizacije in meni, da ni možno doseči učeče se organizacije, če organizacija ni zmožna doseči timskega učenja. Timsko učenje se začne z dialogom, ki predstavlja sposobnost članov tima, da ovržejo vse predpostavke in tako vstopijo v proces pristnega skupnega učenja. Timsko delo spodbuja občutek pripadnosti in usmerjanje k skupni viziji in tako hkrati predstavlja orodje za doseganje motivacije zaposlenih v organizaciji.

V modelu Watkinsove in Marsickove (1993, str. 97) je timsko učenje bistvo tretjega elementa in timsko delo analizirata prek komunikacije, kjer je tim katalizator komunikacije. S komunikacijo člani tima medsebojno spodbujajo miselne procese, zaradi česar lahko pridejo do boljših rešitev kot posameznik, hkrati lahko te rešitve hitreje širijo po organizaciji, saj so del različnih socialnih mrež znotraj organizacije.

Pomembnost timskega dela se v modelu FUTURE-O izpostavi že v prvem elementu, kjer se opredelijo temelji za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo. Zato, da se začne proces spreminjanja, mora organizacija vzpostaviti strateški tim za spremembe. Pomembnost strateškega tima za spremembe je zlasti v tem, da se v prvi fazi procesa spreminjanja v učečo se organizacijo še ne udejanja večjih organizacijskih sprememb, ki lahko pripeljejo le do močnega odpora zaposlenih in strahu pred spremembami. Vodenje tima mora prevzeti najvišji predstavnik organizacije, njegovi člani pa so tisti, ki najvišjemu predstavniku neposredno poročajo. Na ta način se v proces sprememb vključi vse najpomembnejše člane organizacije, ki sprejemajo odločitve. Timsko delo zagotovi ustrezno izmenjavo znanj in informacij in širjenje filozofije sprememb po celotni organizaciji.

V naslednjih elementih model FUTURE-O pomembnost timskega dela dodatno nadgradi. V drugem elementu je izpostavljena nujnost izgradnje timske organizacijske strukture, ki

zagotavlja vključenost vseh zaposlenih v razvoj učeče se organizacije, kar kaže na tesno povezavo med timskim delom in organizacijsko strukturo podjetja. Timsko delo se lahko začne v prvi fazi skozi projektno delo, vendar se mora pri visoko razviti učeči se organizaciji izraziti tudi v formalni timski organizacijski strukturi. V petem elementu predstavijo avtorji modela FUTURE-O značilnosti timskega dela v virtualnih timih, ki se oblikujejo v virtualnih organizacijskih okoljih. Timsko delo se navezuje na lastnost opolnomočenja, saj morajo biti zaposleni opolnomočeni, da lahko timi v učeči se organizaciji učinkovito delujejo.

2.6 Opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje

Bistvo vodenja je po Sengu (1990) sposobnost ustvarjanja skupne vizije, slike o prihodnosti, ki jo želimo ustvariti. Vodja mora biti tudi vzornik zaposlenim pri doseganju osebnega mojstrstva, saj je lastni trud vodstva gotovo najučinkovitejše orodje pri usmerjanju drugih. Kot del osebnega mojstrstva mora vodja razviti lastno vizijo. V učeči se organizaciji so vodje odgovorni za učenje. Odgovorni so za izgradnjo organizacije, v kateri zaposleni nenehno povečujejo sposobnosti za razumevanje kompleksnosti organizacije, razjasnjevanje vizij in izboljševanje skupnih mentalnih modelov.

Senge (1990, str. 341-357) loči tri vloge, ki jih mora imeti uspešen sodobni vodja v učeči se organizaciji. Vodja kot oblikovalec (angl. *designer*) mora imeti izjemne sposobnosti systemskega mišljenja, saj se njegova osnovna funkcija nanaša na povezovanje, pri čemer je potrebno razumevanje delovanja sistema in medsebojnih odvisnosti znotraj sistema. Njegova najpomembnejša naloga je oblikovanje vizije, vrednot in poslanstva organizacije ter posledično politike organizacije, strategije in organizacijskega sistema.

Vodja mora imeti v ozadju svoje vizije nekakšno zgodbo o namenu (angl. *purpose story*). Takšna zgodba daje edinstven pomen njegovim osebnim prizadevanjem in upom za razvoj organizacije in hkrati predstavlja način, kako posredovati svoje znanje in modrost članom organizacije. Zgodba je bistvo zmožnosti vodenja in iz nje vodja oblikuje edinstveno povezavo z osebno vizijo. S takšnim razmišljanjem prevzame vodja vlogo upravitelja (angl. *steward*). Upravitelji dojemajo organizacijo kot sredstvo za uvajanje učenja in sprememb v širšo družbo.

Vodja kot učitelj pomaga ljudem, da na realnost gledajo bolj točno in jo bolje razumejo ter da jo dojemajo kot priložnost za ustvarjalnost in ne kot vir omejitev. Njihova ključna naloga je, da pomagajo zaposlenim v celotni organizaciji razviti systemsko mišljenje, ki omogoča razumeti systemsko dogajanje, na podlagi katerega nastaja prihodnost.

Watkinsova in Marsickova (1993) vidita opolnomočenje zaposlenih kot orodje, s katerim zaposleni razvijejo skupno vizijo. Opolnomočenje je del posameznikovega mišljenja, v še večji meri pa je prisotno v kulturi in strukturi organizacije. Opolnomočenje se odraža v samospoštovanju posameznika in njegovem zaznavanju, da lahko doseže pomembne stvari. managerji svoje podrejene opolnomočijo, ko ustvarijo vizijo veličine, odkrito komunicirajo,

kaj želijo doseči, in hkrati dajo vedeti, da njihovo razmišljanje ni nujno edino pravo. Na takšen način omogočijo dialog o tem, kakšna naj bo skupna vizija. Organizacija kot celota postane opolnomočena, ko se vloga managementa spremeni iz kontrolne v svetovalno.

Participativno vodenje se mora v učečih organizacijah udejaniti že v procesu planiranja, saj morajo pri opredeljevanju strategij, planov in ciljev sodelovati vsi zaposleni, kar model FUTURE-O predstavi v tretjem elementu. Participativnemu slogu vodenja se temeljiteje posveti četrto poglavje modela FUTURE-O, kjer se naveže na skupno vizijo in ustrezno kulturo, ki zaposlene usmerjata k doseganju najboljših možnih rezultatov. Vodja skrbi, da so za organizacijo značilne vrednote razpršene med vse zaposlene, njegova glavna vloga pa je, da druge spodbuja in vodi k aktivnemu učenju (Dimovski et al., 2005, str. 125 in 233). Skupna vizija in kultura omogočata opolnomočenje zaposlenih in v naslednji fazi participativno vodenje.

V petem elementu – oblikovanje in implementacija učeče se organizacije se model ponovno dotakne participativnega vodenja, in sicer v smislu participativnega oblikovanja strategij, ter opolnomočenja. Poglavitna naloga in odgovornost managerjev v učeči se organizaciji ni njihovo lastno sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja v celotni organizaciji in zagotavljanje skupinskega odločanja vseh zaposlenih. Zaposlene morajo znati tudi motivirati, da so pripravljeni na stalne spremembe in da so se jim tudi sposobni prilagajati. Skrbeti morajo, da se vrednote organizacije razpršijo med vse zaposlene, ki jih morajo vzeti za svoje – na ta način vrednote postanejo del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika. Takšen način vodenja je osnova samousmerjajočih se timov in modela visokoenergetskih timov, ki so predstavljeni v tem elementu modela FUTURE-O.

2.7 Stalno učenje

Stalno učenje je proces, ki ga posamezniki izvajajo skozi osebno mojstrstvo. Senge (1990) učenje v smislu osebnega mojstrstva ne opredeli kot pridobivanje novih informacij, vendar kot povečevanje sposobnosti doseganja ciljev, ki si jih posameznik resnično želi v svojem življenju. Učeče organizacije se lahko razvijejo šele takrat, ko imajo na vseh nivojih zaposlene, ki ravnajo v smeri osebnega mojstrstva.

V prvem elementu modela, kjer Watkins in Marsickova (1993) predstavita proces ustvarjanja stalnih priložnosti za učenje, menita, da mora biti učenje nujni del vsakodnevnih delovnih nalog, pri čemer zaposleni ne pridobivajo le veččin in strokovnih znanj s svojega delovnega področja, temveč tudi z drugih področij znotraj delovne enote, in vpogled v to, kako njihovo delo vpliva na organizacijo kot celoto. Od vsakega posameznika se pričakuje, da uči druge in se hkrati od drugih uči sam. Proces stalnega učenja na delovnem mestu se lahko začne v fazi planiranja, v kateri se opredeli, česa se je potrebno naučiti, da se lahko spopadamo z novim in neznanim. Plan se preuči z različnih zornih kotov in po potrebi prilagodi. Sledi akcija, ki jo je po zaključku potrebno preučiti in na tej osnovi opredeliti možne izboljšave. Zaključke oziroma znanje, ki pri tem nastane, je potrebno dokumentirati in posredovati drugim

zaposlenim v organizaciji. Za to fazo pridemo ponovno v prvo fazo – planiranje, s čimer je krogotok sklenjen in se ciklično ponavlja ter razvija in nadgrajuje znanje organizacije.

Zato, da se v organizaciji dosežejo procesi stalnega učenja, tako na ravni posameznikov kot organizacije, je potrebno ustrezno vodenje, kar je v modelu FUTURE-O predstavljeno v tretjem elementu. Glavna naloga vodje v učeči se organizaciji je prav spodbujanje in vodenje drugih k aktivnemu učenju. V četrtem elementu modela FUTURE-O so v zvezi s stalnim učenjem predstavljene tehnike stalnega učenja in izobraževanja, v petem elementu pa je kot ena od tehnik stalnega učenja predstavljen razvoj osebnega mojstrstva.

2.8 Inovativnost

Inovativnost temelji po Sengu (1990) na skupni viziji, ki odseva osebno vizijo večine zaposlenih. Takšna skupna vizija ustvarja generativno učenje. Kadar si ljudje nečesa resnično želijo, to spodbuja in povečuje njihovo sposobnost ustvarjanja. Skupna vizija ustvarja okolje, ki je naklonjeno prevzemanju tveganja in eksperimentiranju, timsko učenje pa povečuje zmožnosti generativnega učenja in tako ustvarja večji potencial inovativnosti.

Sodelovanje in timsko učenje, ki ga Watkinsova in Marsickova (1993) obravnavata v tretjem elementu modela, je temelj inovativnosti, saj zaposlenim omogoča reševanje problemov, skozi nove rešitve pa se udejanja inovativnost. Inovativnost je tudi rezultat učeče se kulture, ki je naklonjena iskanju novih rešitev in tveganju, ki se ob tem pojavlja, da nova rešitev ne bo uspešna, kar je opredeljeno v petem elementu modela. Inovativnost organizacije je odvisna od sposobnosti organizacije, da ustvarja in pridobiva znanje, torej da uspešno upravlja s procesom učenja, ki se glede na prvi element modela učeče se organizacije Watkinsove in Marsickove udejanja pri vsakodnevnem delu.

V modelu FUTURE-O je inovativnost ena izmed ključnih iniciativ oziroma osrednja organizacijska filozofija za uresničevanje učeče se organizacije in je obravnavana v drugem elementu modela – izgradnja podpornih okolij. Organizacija mora posvetiti velik pomen izgradnji sistema, ki spodbuja zaposlene k stalnemu dajanju predlogov, ki lahko predstavljajo tudi manjše spremembe, saj veliko malih sprememb sčasoma vodi v višji nivo kakovosti. V tretjem elementu se model na inovativnost naveže prek organizacijskih procesov učenja, kjer je ena izmed praks tudi eksperimentiranje. Inovativnost je jedro eksperimentiranja, s pomočjo katerega preizkušamo nove ideje, vzorce ali teorije. Inovativnost povečuje tudi ustrezna kultura zaupanja, opolnomočenje in participacija zaposlenih, zaradi česar so zaposleni vključeni v reševanje problemov organizacije, kar model FUTURE-O obravnava v četrtem elementu. V petem elementu modela, ki obravnava timsko delo, se le to posredno naveže na inovativnost prek procesov timskega učenja in s tem povečevanja sposobnosti inoviranja.

2.9 Motivacija

Senge (1990) obravnava motivacijo kot del razvoja osebnega mojstrstva. Motivacijo predstavlja prizadevanje po uresničitvi življenjskih ciljev, ki si jih ljudje resnično želijo, in prizadevanje, da svojo energijo usmerjajo v stvari, ki jih resnično navdušujejo. Organizacija mora dejansko vsem zaposlenim omogočiti, da začnejo zadovoljevati svoje potrebe v smislu samospoštovanja in samouresničitve. Če organizacija doseže pristno skupno vizijo, je ta generator in sama po sebi motivira zaposlene v smislu učenja.

Watkinsova in Marsickova (1993) v svojem modelu učeče se organizacije govorita o motivaciji v sklopu opolnomočenja, ki mu pripisujeta moč za usmerjanje zaposlenih k skupni viziji, v petem elementu modela. Na ravni posameznika vključuje opolnomočenje način nadzora osebnosti, osebnostnega spoznanja in motivacije. Opolnomočeni zaposleni so motivirani za učenje, pri čemer vidijo tudi neposredne osebne koristi. Z opolnomočenjem se spremembe, ki so v organizaciji potrebne, da ta postane učeča, začnejo odvijati spontano. Ob predpostavki, da so ljudje v svojem bistvu učeča se bitja, je motivator tudi stalno učenje.

FUTURE-O obravnava motivacijo v sklopu četrtega elementa, kjer predstavi orodja in principe ravnanja z ljudmi pri delu. V učeči se organizaciji nedenarne spodbude precej izpodrivajo denarne nagrade, vendar so slednje še vedno zelo dober motivator zlasti pri nagrajevanju individualne ali timske inovativnosti. Zelo pomembno za učeče se organizacije pa je, da ne nagrajujejo le uspešnih rezultatov, temveč tudi učenje in prizadevanje zanje, kar spodbuja zaposlene, da se lotevajo tudi bolj tveganih projektov, pri katerih je možnost neuspeha večja. Tudi znotraj modela FUTURE-O je enako kot pri Watkinsovi in Marsickovi izpostavljeno, da je lahko opolnomočenje zaposlenih eden od temeljnih motivatorjev, ki zaposlene spodbudi k boljši izpolnitvi nalog in tako večji učinkovitosti. V učeči se organizaciji je izjemno pomembno, da zaposlene motiviramo tudi za deljenje lastnega znanja.

Motivacije se model FUTURE-O dotakne tudi v petem elementu prek skupne vizije in osebnega mojstrstva, saj mora organizacija doseči pri zaposlenih notranjo motivacijo, zaradi katere sami začutijo željo in potrebo po doseganju skupnih ciljev.

2.10 Organizacijska struktura

Učeča se organizacija ima organizacijsko strukturo, ki ima vzor v naravnih organizmih, saj se neprestano spreminja in razvija ter ima sposobnost, da se sama upravlja. Senge (1990) uporablja mentalne modele kot način predstavitve temeljnih pogledov na svet, ki se v organizaciji odražajo skozi organizacijsko strukturo. Ko posamezniki začnejo spreminjati svoje lastne mentalne modele, lahko začnejo spreminjati tudi svoje okolje in s tem tudi organizacijsko strukturo. Z razvito disciplino systemskega mišljenja se zaposleni zavedajo, kako deluje svet okoli njih in znajo povezati organizacijo v celoto z okoljem, s tem uvidom pa so zmožni postaviti tudi ustrezno organizacijsko strukturo. Ob procesu stalnega timskega

učenja se spreminjajo mentalni modeli in tako se v smislu naravnih organizmov stalno spreminja tudi organizacijska struktura.

Watkinsova in Marsickova (1993) skladno z Meyerjem (1982, v Watkins & Marsick, 1993) v svojem modelu učeče se organizacije navajata, da je struktura eden od štirih najpomembnejših elementov, ki vpliva na sposobnost organizacijskega učenja. Kultura določa, kaj je v organizaciji pomembno, organizacijska struktura pa je postavljena tako, da organizacija lahko deluje skladno s svojo kulturo. V učeči se organizaciji mora biti organizacijska struktura plitka, tako da omogoča decentralizacijo sprejemanja odločitev.

Organizacijske strukture se model FUTURE-O dotakne že v prvem elementu, kjer izpostavi pomen oblike organizacijske strukture glede na cilje, ki jih želi organizacija zasledovati. Če je za obstoj organizacije in njeno dolgoročno uspešnost pomembnejša prilagodljivost, je za postavitev organizacijske strukture potrebno uporabiti neoklasične zamisli, kamor sodi tudi model učeče se organizacije. Organizacijska struktura mora imeti nizko stopnjo hierarhije s širokim kontrolnim razponom. V drugem elementu izpostavi model FUTURE-O nujnost po vzpostavitvi timske organizacijske strukture, pri kateri so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov. Na ta način je ukinjena vertikalna struktura, ki ustvarja razlike med vrhom in dnom organizacije. Znotraj timov so zaposleni usposobljeni za opravljanje več nalog, zaradi česar postane organizacija bolj prilagodljiva.

V tretjem elementu se ustreznost organizacijske strukture naveže na virtualno organizacijo, ki zaradi zahtev sodobnega globalnega okolja svoje prednosti gradi na omrežnih povezavah z dobavitelji, distributerji in končnimi potrošniki. Organizacijske strukture v takšnih podjetjih se pojavljajo v oblikah od horizontalnih, procesnih ali timskih struktur do virtualnih mrež. V tretjem elementu modela FUTURE-O je predstavljena tudi tesna povezanost organizacijske strukture in planiranja, saj mora biti organizacijska struktura prilagojena postavljenim strateškim ciljem oziroma izbrani celoviti strategiji. Če so ključni cilji organizacije hitrost, prilagodljivost in inovativnost, je v smislu organizacijske strukture potrebna timska struktura ali učeča se organizacija s svojo značilno sploščeno organizacijsko strukturo.

V petem elementu je pri modelu FUTURE-O predstavljena procesna ali horizontalna organizacijska struktura in njen pomen pri razvoju učeče se organizacije. Ta oblika organizacijske strukture poudarja sodelujoče time zaposlenih, ki so organizirani okoli ključnih procesov v organizaciji in zahteva širok kontrolni razpon.

2.11 Kontrola

V kontekstu kontrole Senge (1990) trdi, da vodja v učeči se organizaciji nima več vloge nadzornika nad izvajanjem sprejetih odločitev, vendar ima odgovornost, da stalno povečuje organizacijsko sposobnost učenja. Senge je razvil koncept »kontrola na podlagi učenja« (angl. *control through learning*), ki učeči se organizaciji omogoča učinkovito kontrolo na osnovi sposobnosti, kot so povečevanje kakovosti v razmišljanju, zmožnosti povečevanja timskega

učenja, ustvarjanja skupne vizije in skupnega razumevanja zapletenih poslovnih tem. Iz opolnomočenja se razvije samokontrola, ki jo izvaja vsak posameznik, brez potrebe po hierarhični kontroli. Razvita disciplina osebnega mojstrstva zaposlenim omogoča, da si sami želijo dosegati organizacijske cilje, ker so enaki njihovim lastnim ciljem, to pa izhaja iz skladnosti lastne vizije s skupno vizijo organizacije.

Watkinsova in Marsickova (1993) trdita, da učeča se organizacija temelji na samokontroli vseh zaposlenih. Organizacija lahko postane učeča šele, ko se vloga managerjev spremeni iz kontrolne v svetovalno. Organizacijo sestavljajo samoorganizirane, samousmerjajoče in samonadzirajoče se enote, ki delujejo kot možgani.

Model FUTURE-O funkcijo kontrole natančno predstavi v šestem elementu modela, ki je posvečen izključno tej tematiki. V učeči se organizaciji je kontrola decentralizirana, pri kontroliranju pa se predvsem prepozna skladnost ciljev posameznika, timov in organizacije kot celote. Decentralizirana kontrola se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, ki vodijo zaposlene, da delujejo skladno z organizacijskimi cilji (Dimovski et al., 2005, str. 318). V tem elementu avtorji predstavijo sodobne pristope spremljanja uspešnosti tako s finančnega kot tudi z nefinančnega vidika.

3 ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V NLB D.D. NA PODLAGI VSEBINE MODELA FUTURE-O

To poglavje ima v magistrski nalogi največjo dodano vrednost. V njem z empirično raziskavo in uporabo drugih metod raziskovalnega dela skladno z modelom FUTURE-O odgovorim na zastavljeno raziskovalno vprašanje, preverim temeljno tezo magistrske naloge ter izpolnim namen in cilj magistrske naloge.

Raziskava je pokazala, da so nekatera področja v banki urejena zelo dobro in podpirajo filozofijo učeče se organizacije, na nekaterih področjih pa je še zelo veliko potenciala, da se vzpostavijo pogoji, ki bodo zagotovili uspešen razvoj celovite učeče se organizacije. Skladno s tem lahko temeljno raziskovalno hipotezo potrdim le delno.

3.1 Predstavitev NLB d.d. in NLB Skupine

Nova Ljubljanska banka, d. d., Ljubljana (v nadaljevanju NLB) je bila ustanovljena 27. julija 1994 na podlagi Ustavnega zakona o dopolnitvah ustavnega zakona za izvedbo Temeljne ustavne listine o samostojnosti in neodvisnosti Republike Slovenije. Ob ustanovitvi je prevzela del premoženja in poslovanja svoje predhodnice – Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana, katere začetki segajo v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska.

Dejavnosti banke, ki jih lahko ta opravlja, so bančne, finančne in pomožne bančne storitve (podrobno so dejavnosti navedene v Prilogi 12). V NLB je bilo na dan 31.12.2008 4.097

zaposlenih. Mednarodne rating agencije kažejo, da sodi NLB med najboljše ocenjene banke v srednji in vzhodni Evropi.

NLB je obvladujoča banka NLB Skupine, ki je največja slovenska bančno-finančna skupina, ki vključuje 55 družb in je prisotna v 17 državah. Na dan 31.12.2008 so jo sestavljale NLB, 54 drugih bank in družb, ena podružnica in tri predstavništva v tujini.

Bančništvo je v NLB Skupini najpomembnejša dejavnost, vse bolj pa se krepi položaj preostalih finančnih dejavnosti, kot so lizing, faktoring, zavarovalništvo in upravljanje premoženja. V dejavnosti bančništva zajema NLB Skupina 12 članic in eno podružnico v tujini, v dejavnosti lizinga 11 članic, v dejavnosti faktoringa 11 članic, 5 članic v dejavnosti zavarovalništva, 1 članico v dejavnosti upravljanja premoženja in 15 članic v drugih dejavnostih.

Po obdobju intenzivne širitve na nove trge v preteklosti je bil v zadnjih letih poudarek na organski rasti in konsolidaciji. Glede na zelo dobro razširjenost članic NLB Skupine na ciljnih trgih je bil tudi leta 2008 poudarek na razvoju komplementarnih finančnih dejavnosti in storitev na celotnem tržnem prostoru. Zaradi razmer na mednarodnih finančnih trgih je bilo v drugi polovici leta 2008 v ospredju predvsem zagotavljanje virov financiranja in ustrezne likvidnosti.

Velik poudarek je bil namenjen nadaljnjemu razvoju korporativnega upravljanja, predvsem z nadaljevanjem že v preteklosti začelih postopkov harmonizacije standardov poslovanja ter s prenosom znanj in najboljših praks znotraj skupine po sistemu »business line«. Cilj konsolidacije NLB Skupine je delovanje ene same banke članice NLB Skupine na posameznem trgu.

Vrednote NLB Skupine so usmerjenost k strankam, prilagodljivost, kakovost, strokovnost, zanesljivost, varnost in samoiniciativnost. Poleg omenjenega pa je ena temeljnih vrednot tudi odkrit in iskren odnos ter pregledno in jasno komuniciranje tako znotraj kot zunaj banke.

V smislu učeče se organizacije je NLB dosegla že zelo veliko, kar je razvidno tudi iz analize posameznih lastnosti, ki sem jih preučila in v nadaljevanju magistrske naloge predstavila. Prizadevanja NLB, da izgradi učečo se organizacijo, so bila v zadnjih letih tudi nagrajena s priznanji raznih zunanjih institucij. Tako je NLB leta 1999 prejela priznanje »Na poti k učečemu se podjetju«, ki ga je podelilo podjetje Socius, kasneje soustanovitelj Inštituta za razvoj učečega se podjetja. Leta 2003 je NLB prejela priznanje za leto 2002 za dosežke pri razvoju koncepta učečega se podjetja, ki sta ga podelila Gospodarska zbornica Slovenije in Inštitut za razvoj učečega se podjetja. Poleg omenjenega je SOFOS, Inštitut za izobraževalni management, NLB leta 2002, 2003 in 2005 podelil priznanje »TOP 10« za izobraževalni management, in sicer za neposredno povezanost izobraževalne in poslovne strategije in ker sistematično zbira novo znanje, zagotavlja zaposlenim pridobivanje in širjenje na novo pridobljenega znanja ter spodbuja izobraževanje vseh zaposlenih.

NLB je vključena v evropski projekt QUA.LOBSTER (Quality Assurance in Learning Organization in the Banking & Financial Sector QUA.LOBSTER, 2009), ki v Sloveniji poteka prek Združenja bank Slovenije. Osnovni cilj projekta je oblikovanje modela, ki bi finančnim institucijam omogočal, da določijo, na kateri stopnji uvedbe učeče se organizacije se nahajajo, in jim ponudi strateške rešitve, ki jih bodo pripeljale do učeče se organizacije. NLB sodeluje v projektu kot odvisni partner. V sklopu projekta je bil že oblikovan vprašalnik kot orodje za preučitev stanja lastnosti učeče se organizacije, vendar je bil oktobra 2009 še v fazi usklajevanja.

3.2 Empirična raziskava

Poleg analize že obstoječih podatkov sem v NLB izvedla lastno raziskavo, ki mi je bila v pomoč pri preverjanju v uvodu postavljene temeljne teze magistrskega dela. Podrobna analiza stanja v NLB, ki poleg drugih virov temelji tudi na rezultatih raziskave, predstavlja osnovo za priporočila vodstvu s konkretnimi predlogi za povečanje stopnje prisotnosti elementov učeče se organizacije.

3.2.1 Hipoteze raziskave

Ob upoštevanju temeljne teze magistrskega dela, zastavljenega raziskovalnega vprašanja in upoštevanju cilja magistrskega dela, sem izoblikovala naslednje delne hipoteze:

- **Hipoteza 1** se navezuje na udeležbo zaposlenih pri oblikovanju strategije in politik: učeča se organizacija v oblikovanje strategij in politik vključuje čim širši krog zaposlenih, saj tako doseže, da se zaposleni identificirajo z organizacijo in dosežajo boljše rezultate.
- **Hipoteza 2** se navezuje na obveščanje in medsebojno komunikacijo: hiter pretok informacij in znanj po vsej organizaciji je nujen za učeče se organizacije.
- **Hipoteza 3** se navezuje na upravljanje z znanjem: v učeči se organizaciji mora znanje krožiti med zaposlenimi oziroma mora biti dostopno čim širšemu krogu. Še posebej je to pomembno pri procesu učenja, tako da se izognemo ponavljanju napak ali da znamo ponavljati dobre prakse.
- **Hipoteza 4** se navezuje na kulturo odprtosti in zaupanja: v učeči se organizaciji obstaja kultura sodelovanja, ki je pomemben dejavnik zagotavljanja poslovne uspešnosti podjetja. Močna in prilagodljiva kultura ustvarja občutek pripadnosti, ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam in v povezavi z ideologijo podjetja vpliva na zaposlene, da sledijo istim smernicam ter delajo za dobro podjetja.
- **Hipoteza 5** se navezuje na nagnjenost managementa k spremembam: učeča se organizacija se je sposobna hitreje prilagoditi spremembam v okolju ter prepoznati priložnosti in nevarnosti, kar je v negotovem in hitro spreminjajočem se okolju ključno za uspeh.
- **Hipoteza 6** se navezuje na timsko delo: učeča se organizacija spodbuja timsko delo, saj zaposleni iz različnih področij pogosto delujejo v samousmerjajočih se timih.
- **Hipoteza 7** se navezuje na opolnomočenje in participativni slog vodenja: v učeči se organizaciji so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev pri svojem delu, kar povečuje

njihovo učinkovitost, za to pa mora imeti tudi opolnomočene zaposlene, ki imajo večja pooblastila, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev.

- **Hipoteza 8** se navezuje na stalno učenje: znanje je osnovni vir konkurenčnosti, zato učeča se organizacija poudarja njegov pomen in spodbuja stalno učenje zaposlenih.
- **Hipoteza 9** se navezuje na inovativnost: učeča se organizacija potrebuje inovativne zaposlene, ker so ti gonilo razvoja.
- **Hipoteza 10** se navezuje na organizacijsko strukturo: učeča se organizacija mora imeti procesno, timsko strukturo z nizko stopnjo hierarhije in širokim kontrolnim razponom, saj lahko le tako uspešno podpira procese stalnega učenja.
- **Hipoteza 11** se navezuje na kontrolo: v učeči se organizaciji so uvedeni principi samokontrole, ki temeljijo na skupni viziji vseh zaposlenih in opolnomočenju, ki zagotavljata, da si zaposleni želijo dosežati organizacijske cilje.

3.2.2 Metodologija raziskave

Empirični del magistrske naloge je izdelan na osnovi kvalitativne raziskave z uporabo več temeljnih kvalitativnih metod raziskovanja. Izvedla sem anketo med zaposlenimi v NLB, preučila sem rezultate nekaterih drugih že izvedenih raziskav in poleg tega še obsežno gradivo o načinu poslovanja banke. Hkrati sem uporabila tudi znanje, ki sem ga pridobila z opazovanjem načina dela v desetih letih zaposlitve v NLB, ter izvedla intervjuje z vodji tistih področij, kjer sem potrebovala še dodatne informacije. Pri delu sem uporabila deduktivni raziskovalni pristop, saj sem izhajala iz obstoječe teorije in na njeni osnovi pripravila načrt raziskave ter v kontekstu teorije analizirala pridobljene podatke. Cilj raziskovalnega dela magistrske naloge je potrditev ali zavrnitev temeljne raziskovalne teze.

Načrt kvalitativne raziskave obsega osem faz:

1. določitev cilja raziskave in raziskovalnih vprašanj,
2. oblikovanje temeljne teze in enajstih delnih hipotez,
3. zbiranje gradiva (pregled obstoječih raziskav in arhivskih podatkov podjetja),
4. priprava anketnega vprašalnika,
5. izvedba ankete,
6. preučitev drugih že izvedenih raziskav in raznih internih gradiv,
7. analiza rezultatov raziskave,
8. priporočila za vodstvo podjetja.

Za izvedbo ankete sem pripravila naključni vzorec med zaposlenimi v NLB. V vzorec sem zajela 616 zaposlenih, kar predstavlja 15 % vseh zaposlenih v NLB. Kot vzorčni okvir sem vzela interni telefonski imenik. Ankete sem po elektronski pošti razposlala 3. julija 2009. Do konca avgusta sem prejela skupaj 203 izpolnjene ankete (33 % odziv), od česar je bilo 22 anket nepopolnih. Analizo rezultatov sem tako naredila na 181 popolno izpolnjenih vprašalnikih. Ankete so bile anonimne, saj je imel vsak anketirani možnost, da je izpolnjen anketni list vrnil po interni pošti. Anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi 13.

Anketa obsega 32 vprašanj, ki so združena v 9 tematskih sklopov. Poleg teh vprašanj se na koncu ankete nahajajo tudi 3 demografska vprašanja. Z anketo sem želela pridobiti nekatere ključne informacije v zvezi z učečo se organizacijo: kako so zaposleni udeleženi pri oblikovanju strategij in politik v NLB, kako poteka obveščanje in medsebojna komunikacija, kako banka upravlja z znanjem, ali je prisotna kultura odprtosti in zaupanja, v kolikšni meri je prisotno timsko delo, ali se uporablja participativni slog vodenja, ali je management naklonjen spremembam, ali v NLB potekajo procesi stalnega učenja in kakšna je stopnja inovativnosti. Nekatere lastnosti se nahajajo tudi v raziskavi organizacijske klime (SiOK), vendar sem jih želela preučiti nekoliko bolj poglobljeno. Med te lastnosti sodi inovativnost, procesi učenja ter komuniciranje in informiranje.

Z namenom, da določim, v kolikšni meri je v NLB prisotna posamezna značilnost učeče se organizacije skladno z modelom FUTURE-O, sem poleg lastne empirične raziskave uporabila tudi naslednje vire in metode dela:

- preučila sem rezultate raziskave Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2008 za podjetje NLB (SiOK, Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poročilo april 2009 – v nadaljevanju SiOK),
- preučila sem razna interna gradiva (pravilniki, poslovniki, kodeksi, metodologije, ipd. gradiva se nahajajo na intranetnih straneh in so dostopna vsem zaposlenim v banki),
- preučila sem intranetne strani NLBnet,
- preučila sem internetne strani NLB Portal,
- izvedla sem intervjuje z vodji s tistih področij, kjer nisem mogla ustreznih podatkov pridobiti iz že obstoječih gradiv.

Celovito sliko o prisotnosti ključnih lastnosti učeče se organizacije sem dobila s kombinacijo rezultatov lastne raziskave in SiOK. Iz slednje sem pridobila podatke o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev NLB, o notranjem komuniciranju in informiranju, o strokovni usposobljenosti in učenju, notranjih odnosih, pripadnosti organizaciji, vodenju, inovativnosti in iniciativnosti, motivaciji in zavzetosti ter o nagrajevanju.

3.2.3 Pomanjkljivost raziskave

Pomanjkljivost raziskave je, da sem v anketni vprašalnik vključila tudi nekaj trditvev, ki so bile v smislu učeče se organizacije postavljene negativno. Pri negativno postavljenih trditvah so bile nižje ocene boljše v smislu učeče se organizacije, med tem ko so pri pozitivno postavljenih trditvah boljše višje ocene. Za izračun povprečne ocene posamezne kategorije sem pri negativno postavljenih trditvah skalo obrnila, kar mi je omogočilo izračun povprečja, hkrati pa vsebinsko nisem prevrednotila vprašanja in sem tako zagotovila konsistentnost. Zaradi navedenega sem imela nekoliko oteženo interpretacijo rezultatov, pri čemer sem morala zaradi lažje razumljivosti dodatno obrazložiti rezultate. Zaradi lažjega branja grafov sem se odločila, da negativno postavljene trditve obarvam z oranžno barvo, pozitivne trditve pa so obarvane z modro barvo.

3.3 Oblikovanje poslanstva, vizije, strategije, politik in ciljev

Vizija NLB Skupine je postati ena od vodilnih, regionalnih, visokodobičkonosnih, bančno-finančnih skupin. **Poslanstvo** »Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture« je temeljno poslanstvo, ki vodi zaposlene v NLB pri delu s strankami, delničarji, finančnimi analitiki in drugo javnostjo.

Poslanstvo NLB Skupine je biti zanesljiv dolgoročni partner, na katerega lahko stranke računajo. NLB Skupina svojim strankam zagotavlja prvovrstne in celovite finančne storitve in rešitve, ki jih potrebujejo za doseganje svojih ciljev. Poslanstvo NLB Skupine temelji na predstavi o Skupini kot univerzalnem ponudniku finančnih storitev na ciljnih trgih (Slovenija in države nekdanje Jugoslavije). Na drugih trgih, predvsem v nekaterih državah EU in državah nekdanje Sovjetske zveze, pa NLB Skupina v okviru zmogljivosti in posameznih dejavnosti prilagaja svojo ponudbo lokalnim možnostim.

Strategija NLB Skupine je sestavljena iz dveh **strateških usmeritev**:

- Ponudnik univerzalnih finančnih storitev: NLB Skupina je univerzalna bančno-finančna skupina, ki svojo osnovno dejavnost – bančništvo – dopolnjuje z drugimi finančnimi dejavnostmi, kar omogoča celovito zagotavljanje finančnih storitev strankam. Strateška področja skupine so bančništvo (bančništvo za fizične osebe, korporativno bančništvo, investicijsko bančništvo in trgovanje), lizing, faktoring, upravljanje s premoženjem in borzno posredovanje, življenjsko in pokojninsko zavarovanje. NLB Skupina bo tudi v prihodnje gradila svojo konkurenčno prednost na diverzifikaciji storitev in zagotavljanju celovite ponudbe finančnih storitev.
- Prisotnost na trgih JV Evrope: med ciljnimi trgi so poleg tržišč JV Evrope v omejenem obsegu tudi trgi nekaterih držav iz EU ter držav, ki so nastale na območju nekdanje Sovjetske zveze. Dolgoletni poslovni stiki, poznavanje podjetij in gospodarstev regije ter poznavanje in razumevanje poslovnih običajev so naravne konkurenčne prednosti NLB Skupine v JV Evropi. Prednost teh trgov pa je v pričakovanem nadpovprečnem dolgoletnem razvoju gospodarstva in še posebej finančnih storitev.

V NLB se strategije pripravljajo na treh ravneh, in sicer na korporativni ravni, ravni strateških poslovnih enot in ravni produktov/segmentov strank. Banka ima dobro določene strateške usmeritve NLB Skupine, manjkajo pa strateške usmeritve za banko kot samostojno enoto znotraj finančne skupine. Neobstoj omenjene strategije se kot pomanjkljivost izrazito izpostavlja v razvojnih in poslovnih sektorjih. V strategijo NLB naj se vključi filozofijo učečega se podjetja in v tem okviru izpostavi naravnost k učenju na vseh ravneh banke. V oblikovanje strategije naj se vključi čim širši krog zaposlenih, saj se tako lahko doseže, da zaposleni resnično sprejmejo svoje vloge pri udeležanju učeče se organizacije ter da sprejmejo skupno vizijo, strategijo in cilje podjetja ter se z njimi čim bolj identificirajo oziroma jih imajo za svoje lastne cilje.

Kot učeča se organizacija bi morala NLB pripravljati tudi strategije na ravni procesov, kar pa je v tesni povezavi z organizacijsko strukturo. Banka trenutno še ni osredotočena na procese, tudi nima procesne organizacijske strukture, kar se posledično odraža tudi v tem, da še ne opredeljuje strategij procesov.

Pri postavljanju IT-strategij banka sodeluje tudi z zunanjimi partnerji – dobavitelji, s čimer hitreje dosega trgu prilagojene razvojne rešitve. Izvajanje strategij se preverja in skladno s spreminjanjem okolja se strategije tudi prilagaja. Kot temeljno strateško orodje za oblikovanje strategij se uporablja analiza SWOT.

Proces planiranja je formalno zapisan v internih aktih. Proces je decentraliziran do nivoja sektorjev oziroma podružnic in je razdeljen v tri osnovne faze. V prvi fazi uprava banke opredeli strateške smernice poslovanja in razvoja NLB Skupine s temeljnimi poslovnimi in finančnimi cilji za 3-letno obdobje. V drugi fazi pripravijo centri upravljanja vrednosti poslovne in finančne plane za 1-letno obdobje v skladu s sprejetimi smernicami. V tretji fazi pripravijo sektorji oziroma podružnice podrobne operativne poslovne in finančne plane za naslednje leto.

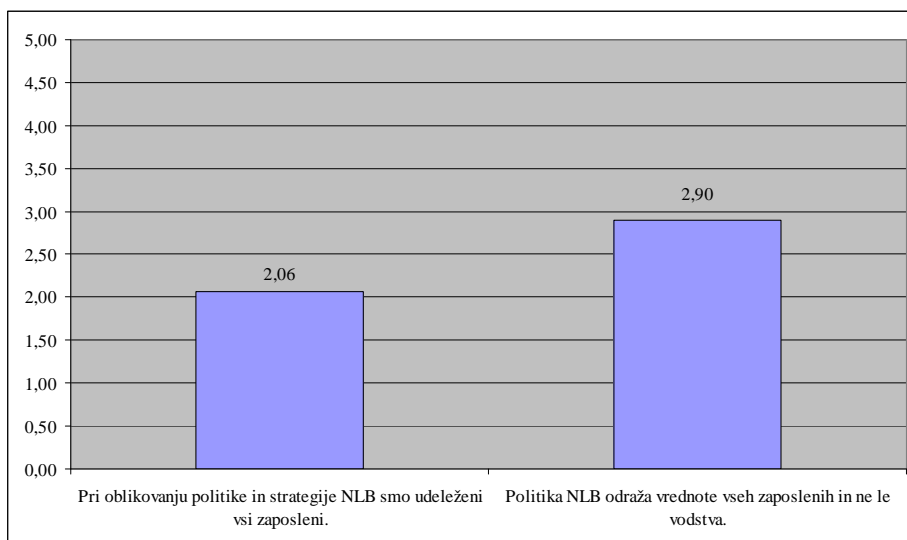
V prvi fazi procesa planiranja, pri kateri sodeluje višji management (direktorji sektorjev, področij, podružnic, ...), naj sodelujoči najprej raziščejo svoje lastne, individualne vizije, ki se nanašajo na njihovo življenje kot celoto – kaj si želijo v prihodnje. V naslednjem koraku naj raziščejo, kako njihova vizija organizacije odraža in spodbuja, krepi njihovo osebno vizijo. Na ta način se med vodstvenimi zaposlenimi razvija in krepi osebno mojstrstvo. Ko v tem procesu opredelijo želeno vizijo organizacije, jo morajo intenzivno sporočiti nižjim nivojem in o njej komunicirati. Iz takšne komunikacije se lahko razvije skupno vizijo organizacije (Senge et al., 2001, str. 81-82). Taktično in operativno planiranje, ki izhaja iz izdelane strategije, naj v prihodnje poteka obojestransko – od zgoraj navzdol in obratno. Nižji management naj horizontalno po celotni organizaciji oblikuje začasne medoddelčne in medsektorske planerske time, ki naj postavijo osnove za plane in cilje, postavljene v planih. Tudi v pripravo funkcijskih strategij naj banka v čim večji meri vključuje zaposlene, zlasti tiste, ki imajo neposreden kontakt s strankami.

V zadnjih nekaj letih je banka že začela s procesom spuščanja pristojnosti pri opredeljevanju strategij in določanju strateških ciljev na najnižje operativne nivoje. Pri vključevanju širšega kroga zaposlenih v strateške procese je najbolj aktiven sektor za marketing. Za pripravo trženjskih strategij omenjeni sektor organizira posebne delovne skupine, ki sodelujejo pri oblikovanju strategije in so sestavljene iz zaposlenih z različnih poslovnih delov. V obdobju postavljanja letnih planov se v proces vključujejo vsi zaposleni sektorja, ki prek raznih delavnic, na katerih so prisotni predstavniki drugih organizacijskih delov, koordinirajo in določajo poslovne in prodajne cilje. Plani se določajo relativno glede na predhodna leta.

V učečih se organizacijah se plani postavljajo relativno tudi glede na konkurenco – glede na najboljše v panogi. NLB naj se pri postavljanju ciljev primerja z najboljšimi finančnimi organizacijami v Evropi in v svetu.

Z lastno raziskavo sem preverila, kakšna je udeležba zaposlenih pri oblikovanju politike in strategije NLB (Slika 4), saj je za učeče se organizacije značilno, da v proces izdelave strategije vključujejo čim širši krog zaposlenih. Izkazalo se je, da ima NLB na tem področju še priložnosti v duhu približevanja učeči se organizaciji, saj je bila ta trditev ocenjena z oceno 2,06. Zaposleni tudi menijo, da politika NLB ne odraža dovolj vrednot vseh zaposlenih, kar so ocenili s povprečno oceno 2,90. NLB ima možnost izkoristiti velik potencial, ki v učečih se organizacijah vodi do odličnih, dolgoročno uspešnih strategij, ki jih za svoje vzamejo vsi zaposleni in zato intenzivno sodelujejo pri njihovi uresničitvi.

Slika 4: Udeležba zaposlenih pri oblikovanju strategije in politik v NLB



Raziskava SiOK je pokazala, da zaposleni v NLB menijo, da ima organizacija jasno izoblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog za obstoj in delovanje, ter da so cilje organizacijske enote sprejeli za svoje, politika in cilji organizacije pa niso jasni vsem zaposlenim.

3.4 Komunikacija

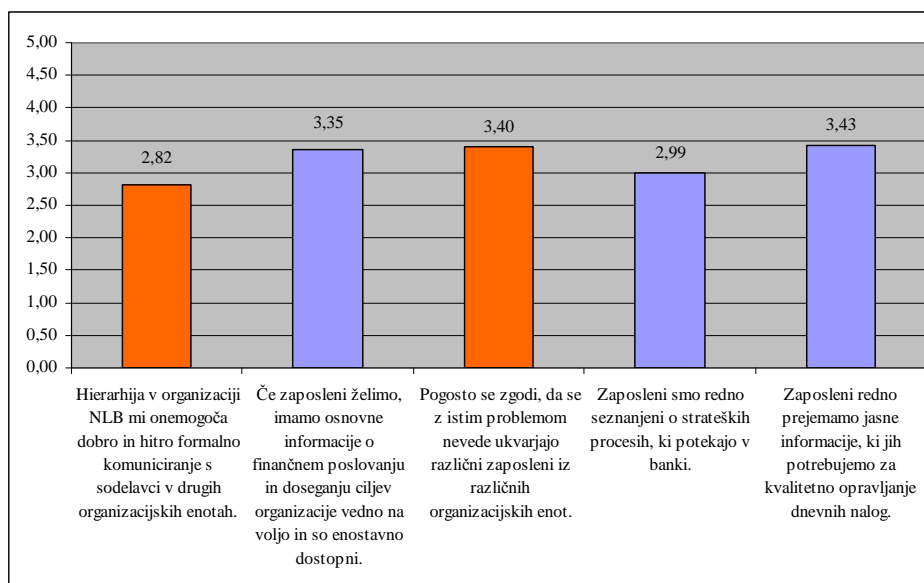
V internem aktu, ki opredeljuje ukrepe za izvajanje strategije komuniciranja z notranjo javnostjo v NLB, je zapisano, da je komuniciranje z notranjo javnostjo proces, s katerim organizacija deli z zaposlenimi informacije, gradi pripadnost in upravlja s spremembami. Osnovni namen komuniciranja z interno javnostjo je motiviranje zaposlenih za uresničevanje poslovnih ciljev organizacije in s tem za doseganje visoke kakovosti storitev in konkurenčnosti. Poistovetenje zaposlenih in njihovih osebnih ciljev s cilji organizacije, njihovo razumevanje organizacije, sodelovanje in pripadnost so predpogoj uveljavljanja strateških načrtov. Izpostavlja se, da mora biti komuniciranje dvosmeren proces tako od

zgoraj navzdol kot tudi od spodaj navzgor, ključno vlogo pri tem pa morajo odigrati vodilni in vodstveni delavci. Kljub dobro postavljeni strategiji komuniciranja prihaja v banki še vedno do omejitev pri notranjem komuniciranju zaradi raznih dejavnikov (prezapeletena organizacijska struktura, ki onemogoča jasno predstavo o tem, kdo vse informacijo potrebuje; občasno prevelik obseg informacij, ki niso ciljno posredovane; omejevanje razpoložljivosti pisnih komunikacij idr.).

Orodja, ki se jih v banki poslužujejo za interno komuniciranje, so osebno (ustno) komuniciranje (sestanki po kaskadnem načelu (kolegiji), srečanja zaposlenih na internih dogodkih, kjer se spodbuja tudi neformalno druženje, sestanki v sklopu izvajanja projektnih nalog, srečanja zaposlenih z vodstvom, dan odprtih vrat predsednika uprave), pisna orodja komuniciranja (interni časopis Mozaik, bilteni – Kadrovski barometer, Profil NLB Skupine, obvestila oz. okrožnice, pravilniki, poslovniki, navodila, plakati, posebne brošure za zaposlene – vodiči, priročniki ipd.), elektronska orodja komuniciranja – elektronska pošta (posebne InternE novice), NLBnet in NLB Portal, drugo (izobraževanja, seminarji, interne raziskave).

Komunikacija in medsebojno obveščanje je prvina, ki mora biti v učeči se organizaciji zelo dobro pokrita, zato sem uspešnost medsebojnega komuniciranja v NLB preučila v lastni anketi. Celotni sklop je bil ocenjen s povprečno oceno 3,11 (Priloga 14). V celotnem sklopu je bila najbolje, z nižjo srednjo oceno 3,43, ocenjena trditev, da zaposleni redno prejemajo jasne informacije, ki jih potrebujejo za kakovostno opravljanje dela. Nekoliko nižje (ocena 3,35) je ocenjeno, da zaposleni lahko na preprost način dostopajo do informacij o finančnem poslovanju in doseganju ciljev organizacije. V sklopu obveščanja in medsebojne komunikacije sta bili kot negativni postavljeni prva in tretja trditev. Zaposleni so ocenili, da jim hierarhija ne povzroča večjih težav pri dobri in hitri komunikaciji z drugimi organizacijskimi deli. Hkrati so ocenili, da se v nekoliko večji meri dogaja podvajanje problemov, s katerimi se nevede ukvarjajo v različnih delih banke. Nekoliko slabše so zaposleni seznanjeni o strateških procesih, ki potekajo v banki (ocena 2,99).

Slika 5: Obveščanje in medsebojna komunikacija v NLB



Zaposleni v NLB so v raziskavi SiOK kategorijo Notranje komuniciranje in informiranje ocenili s povprečno nižjo srednjo oceno 3,38. Vodje in sodelavci se med seboj pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno – trditev je dobila znotraj sklopa najvišjo oceno (3,73), prav tako menijo, da so delovni sestanki dokaj redni. Z nižjo srednjo oceno so ocenili, da jim njihovi nadrejeni posredujejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Prav tako vodstvo posreduje informacije dokaj razumljivo. Vendar pa o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, ne dobijo dovolj informacij. Problem pri komunikaciji se pojavi torej med sektorji ali oddelki.

Intenzivno naj se banka posveti povečanju komunikacije od zgoraj navzdol o strateških ciljih, o katerih se premalo komunicira v primerjavi z operativnimi cilji. Potrebno je povečati horizontalno komunikacijo – pretok informacij med oddelki in sektorji. Nekateri od možnih načinov za doseganje večje horizontalne komunikacije so kroženje zaposlenih med posameznimi deli banke, uvedba videokonferenc ali spletnih konferenc, ki hkrati znižujejo stroške prevoza in izgube delovnega časa na poti, spodbujanje neformalnega druženja med zaposlenimi.

V sodobni organizaciji mora vodstvo spodbujati zaposlene, da prevzamejo odgovornost do informacij in se vprašajo, »kdo je odvisen od mene in katere informacije potrebuje ter od koga sem odvisen jaz«.

NLB ima že izdelan Forum, ki pa nima pravega pomena in ni zaživel. Na obstoječi tehnološki osnovi bi bilo potrebno ponovno določiti, da je temeljni namen foruma razprava in znotraj nje iskanje rešitev za aktualne probleme, kar je lahko v veliko pomoč poslovnim delom banke pri hitrem odzivanju (npr. komercialist se sreča s problemom izvedbe storitve in lahko povpraša kolege, če so se že srečali z enako težavo in kako so jo rešili, ipd.). Za aktivacijo foruma bi bilo potrebno obvestiti poslovne dele o njegovem obstoju in kakšen je njegov namen, ter jih povabiti k vključitvi.

Znotraj NLB je kot temeljna poslovna funkcija urejen tudi proces upravljanja in nadzora celotne NLB Skupine, katerega ključni cilj je harmonizacija poslovanja odvisnih družb. Za uspešno harmonizacijo pa je potreben dober sistem komuniciranja, ki je trenutno urejen tako, da se dvakrat letno organizira strateška konferenca za vse članice NLB Skupine. Glavni namen teh konferenc je predvsem predstavitev prednostnih nalog v razvoju NLB Skupine pa tudi izmenjava in posredovanje izkušenj ter izboljšanje komunikacije med članicami NLB Skupine. Poleg omenjenih konferenc se izvajajo tudi Kolegiji NLB Skupine, ki so lahko organizirani po regionalnem principu ali principu poslovnih dejavnosti in so namenjeni specializirani obravnavi posameznih vprašanj. Smiselno bi bilo še dodatno spodbuditi izmenjavo informacij in znanj med zaposlenimi na najnižjih nivojih iz različnih odvisnih družb NLB Skupine.

Za učečo se organizacijo je ključna sposobnost, da med zaposlenimi dobro predstavi vizijo, strategijo in cilje. Raziskava SiOK je pokazala, da zaposleni v NLB kategorijo Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev ocenjujejo z nižjo srednjo oceno 3,36, kar pomeni, da mora banka v prihodnje te elemente bolj intenzivno komunicirati z zaposlenimi.

3.5 Upravljanje z znanjem

Poslanstvo kadrovske politike je zagotoviti ustrezne kadrovske vire za izvajanje strateških in poslovnih ciljev NLB in NLB Skupine. Glavni procesi upravljanja s kadri v NLB zajemajo načrtovanje kadrov, selekcijske postopke, spremljanje delovne uspešnosti in nagrajevanje, razvoj kadrov ter izobraževanje (Mandelj, 2002, str. 18). Z namenom ciljnega ustvarjanja intelektualnega kapitala so v NLB Skupini določene ključne kompetence kot del človeškega kapitala. Banka pri svojih zaposlenih razvija, jih uči in vzpodbuja želena oziroma zahtevana vedenja, z namenom doseganja pričakovanih delovnih rezultatov.

Ključne kompetence, ki naj jih imajo zaposleni v NLB Skupini, so podjetnost, etičnost, usmerjenost na stranko in pripadnost NLB Skupini. Poleg teh so določene še kompetence vodenja sodelavcev, ki so vzpodbujanje, razvoj sodelavcev, graditev pozitivnega vzdušja oziroma pozitivnih odnosov, doseganje ciljev ter empatija in poštenost. Vsaka posamezna kompetenca je tudi natančneje opredeljena in ima navedena konkretna značilna vedenja.

Etičnost kot ena izmed ključnih kompetenc je podrobneje opredeljena v Kodeksu etičnega ravnanja delavcev v NLB Skupini, s čimer se krepi tudi skupna korporacijska kultura. V kodeksu je opredeljeno, da banka spoštuje dostojanstvo in osebno integriteto zaposlenih, jih motivira, pomaga pri pridobivanju veščin in znanj ter jih podpira pri osebnem razvoju in napredovanju, s čimer spodbuja razvoj osebnega mojstrstva med vsemi zaposlenimi.

V NLB se k izobraževanju zaposlenih pristopa celovito. V prvi fazi se analizira dejansko stanje in ugotovi potrebe po znanju, kar se izvede v sodelovanju s poslovnimi in podpornimi sektorji. Sledi priprava izobraževalnih programov in izvedba izobraževanj, kjer prav tako

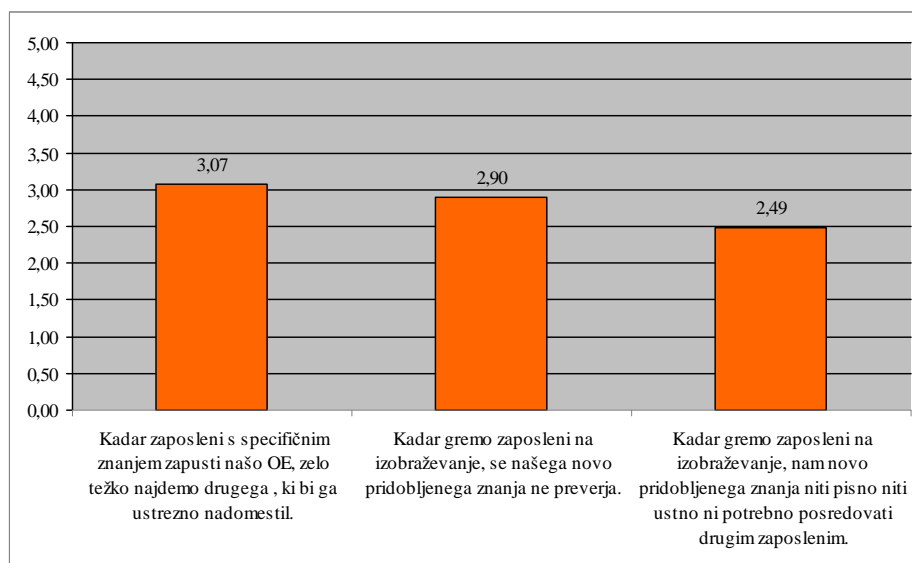
sodelujejo zaposleni z različnih področij. Vsako izobraževanje udeleženci po zaključku ovrednotijo in tako omogočijo potrebne popravke za naslednje izvedbe.

Management znanja omogoča prenašanje znanja v organizaciji. Formaliziran je način prenašanja eksplicitnega znanja, saj ima NLB zelo dobro razvito področje razvoja in izobraževanja kadrov, prek katerega se interno izvaja veliko izobraževalnih programov. V te programe se v zadnjem času poskuša v čim večji meri vpletati primere dobre prakse, ki so eden od najuspešnejših načinov prenosa implicitnega (tacitnega ali tihega) znanja. Še vedno pa se slednje prenaša večinoma nekontrolirano. Poleg tega ima banka na intranetnih straneh poseben sklop, kjer so predstavljena poročila z različnih izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni. Sklop vključuje prek 500 dokumentov, ki so združeni v 19 vsebinskih področij. Banka poleg klasičnega izobraževanja izvaja tudi elektronsko izobraževanje, ki je lažje dostopno zaposlenim, ti pa ga opravijo na delovnem mestu. Sistem, prek katerega se izvaja elektronsko izobraževanje, služi delno tudi kot baza znanja, saj so vsi programi, ki se ne izvajajo kot razpisani izobraževalni programi, prosto dostopni. Za izmenjavo znanj je poleg izobraževanj organiziranih še veliko raznih srečanj po raznih področjih, tako formalnih kot neformalnih.

Intenzivno se gradi in izpopolnjuje tudi proces prenašanja znanj med odvisnimi družbami znotraj celotne NLB Skupine. Za področje odvisnih družb znotraj Slovenije je ta prenos že dobro razvit in tudi formaliziran v taktikah medsebojnega sodelovanja.

Stanje upravljanja z znanjem sem v NLB poskušala preučiti v lastni raziskavi s tremi trditvami, ki so bile vse postavljene negativno – nižje ocene kažejo na večjo prisotnost lastnosti učeče se organizacije. Raziskava je pokazala, da se v banki še vedno dogaja, da težko najdejo nadomestilo za zaposlenega s specifičnim znanjem, ki zapusti banko, kar nakazuje na to, da bi se specifična znanja lahko bolje prenašala oziroma bi bilo potrebno vzpostaviti baze takšnega znanja. V manjši meri se strinjajo s tem, da se znanja, ki ga zaposleni pridobijo na izobraževanjih, ne preverja (2,90). Zaposleni menijo, da je novo pridobljeno znanje na izobraževanjih potrebno deliti z drugimi zaposlenimi (ocena 2,49).

Slika 6: Upravljanje z znanjem v NLB



Po raziskavi SiOK so zaposleni z višjo srednjo oceno ocenili trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega (ocena 3,94), kar je nekoliko manj, kot je značilno za druge slovenske banke in druga v raziskavo vključena podjetja. Ocenili so tudi, da ima NLB dober sistem usposabljanja.

Banka naj čim bolj spodbuja filozofijo managerjev znanja, ki morajo motivirati zaposlene, da shranjujejo in delijo znanje prek podatkovnih mrež oziroma baz. Njihova naloga je tudi, da oblikujejo formalne notranje mreže in neformalne komunikacijske kanale. Višji management naj javno nagradi vse tiste, ki skrbijo za neformalno povezovanje in izmenjavanje idej med oddelki in sektorji. Pri vodstvenem kadru, naj banka še bolj intenzivno vzgaja ključne lastnosti in vedenja, ki so kompatibilni z učečo se organizacijo in jo podpirajo (Priloga 5).

V banki se pogosto izpostavlja težava izobraževanja novih zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s strankami. Ti se pojavljajo v različnih poslovnih delih banke, kjer se morajo posvetiti prenosu tihega znanja (dejanske prakse dela), kar povzroča visoke stroške in troši veliko virov. Predlog rešitve bi bila laboratorijska poslovalnica, ki bi delovala v testnem okolju. V takšni poslovalnici bi lahko nov kader pripravili za praktično delo stroškovno bolj učinkovito.

Eno od precej zapostavljenih področij v banki so zagotovo analize socialnih mrež, saj tega ne spremljamo. Z analizo socialnih mrež in posledično spodbujanjem ustreznih povezav bi lahko bistveno zmanjšali primere podvojenega dela in tako povečali učinkovitost dela. Trenutno je to stvar prizadevanj posameznih vodij, ki se zavedajo pomembnosti medsektorskih povezav. Z oceno 3,40 so zaposleni ocenili, da se v NLB pogosto dogaja, da se različni zaposleni z različnih organizacijskih delov nevede ukvarjajo z istim problemom (lastna raziskava, 2009). Trditev je bila podana negativno, kar pomeni, da višja ocena pomeni slabše stanje.

Hkrati se pri delu zaposlenih pojavljajo težave, ker se ne ve, kdo pokriva določena delovna področja in kdo ima določena znanja, kar so zaposleni z različnih delov banke že večkrat

izpostavili. To bi lahko uredili s kartiranjem znanja. Delno ima banka zakladnico znanja oblikovano znotraj NLBneta, vendar je nesistematična in za posamezne funkcijske dele oblikovana po različnih principih. Kot primer nabora širokega znanja so intranetne strani sektorja za marketing, kjer se nahaja večina gradiv – okrožnic, dokumentov o trženjskih akcijah ipd. Podobne strani imajo tudi nekateri drugi podporni sektorji.

Priložnost, ki jo lahko izkoristi banka, je izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti. V NLB je veliko virov informacij, naslednji potreben korak pa bi bil, da se različne vire podatkov in znanja poveže v zakladnico. S pomočjo kartiranja znanja bi lahko naredili bazo, v kateri bi bile vse prezentacije, ki jih imajo različni predavatelji na raznih internih izobraževalnih programih (šola za osebne bančnike, šola za poslovne skrbnike, itd.). Poleg omenjenega bi lahko nadgradili interni telefonski imenik, tako da bi se pri vsakem zaposlenem pojavil poseben informacijski zavihek, kjer bi bilo navedeno, katera delovna področja pokriva omenjena oseba.

Uvedli bi lahko neke vrste »štafete znanja«, kjer tim, ki je pred kratkim dosegel tehnološki napredek ali pomembno spoznanje, novo znanje posreduje drugemu timu, ki se pripravlja na začetek projekta, pri katerem bi mu lahko to znanje koristilo. Gre za strukturiran pogovor med izkušenim timom kot donatorjem znanja in manj izkušenim timom kot prejemnikom.

Pri izvajanju pripravištev naj se spodbuja princip mentorstva, pri katerem bi mentor s svojim »učencem« gradil dolgoročni odnos, znotraj katerega bi se »učenec« na mentorja lahko obrnil po nasvet tudi kadarkoli po zaključku pripravištva. Za bolj učinkovito upravljanje z znanjem bi bilo potrebno vzpostaviti tudi kartoteke znanj zaposlenih, ki pokažejo, kateri zaposleni imajo pomanjkljiva ali neustrezna znanja in sposobnosti in tako zagotovijo sistematično prenašanje znanj tistim zaposlenim, ki jih potrebujejo. Pri zaposlenih naj se bolj spodbuja in nagrajuje prenašanje znanj, izkušenj in informacij. Banka naj izdelava strategijo učenja, ki bi zajemala strateške usmeritve za aktivacijo in prenos znanja.

Za oblikovanje in implementacijo učeče se organizacije imajo v dobi ekonomije znanja izjemno pomembno pozicijo informacijski sistemi. Stanje, kot je v NLB, lahko zelo dobro ponazorim s podobnim primerom, ki ga je raziskala avtorica Lisa Harris med bankami v veliki Britaniji in ga predstavila v članku *The Learning Organisation – Myth or Reality? Examples from the UK Retail Banking Industry*.

Raziskava je pokazala, da banke v Veliki Britaniji, ki so ob koncu prejšnjega in začetku tega desetletja izvajale večje projekte uvajanja novosti na področju informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), niso znale izkoristiti učinka učenja na osnovi narejenih napak, celo uspešni projekti so le redko uspeli izzvati proces učenja, ki je bil le lokalne narave in ni zajel organizacije kot celote (Harris, 2002, str. 78).

V Veliki Britaniji je bančni sektor največji investitor v novo tehnologijo, saj tehnološke investicije pojmujejo kot ključni dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Kljub vrednosti

investicij v informacijsko tehnologijo in znanju, ki se je pri tem ustvarjalo, vidijo nekateri avtorji banke kot »dinozavre« pri uporabi tehnologije, saj je koristi uporabe pogosto težko opredeliti. Pomembne težave se pojavijo tudi pri nadgradnjah IT-sistemov in medsebojnem povezovanju različnih sistemov, ki so se v bankah razvili v zadnjih letih. Najočitnejše pomanjkljivosti se kažejo pri podatkih o strankah, ki se nahajajo v različnih sistemih, ki pokrivajo posamezna funkcijska področja, ki jih ni preprosto povezati. Tako banke ne morejo pridobiti celovite slike o dobičkonosnosti stranke ali poznati njihovega nakupnega obnašanja, kar je ključno za učinkovite marketinške akcije (Harris, 2002, str. 79).

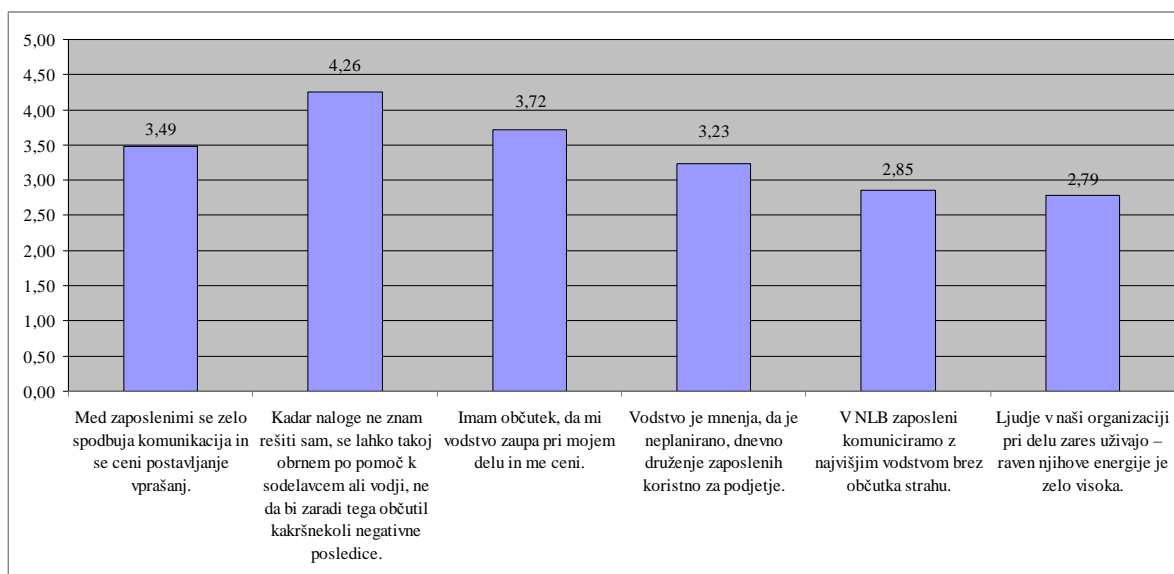
Veliko vlogo pri neuspešnosti IT-sprememb je odigral prepad in nerazumevanje med tehničnimi in poslovnimi deli v bankah, ki so vodili v boje za premoč, toge razmejitve ter v razvoj različne govorice in delovne prakse – aktivnosti, ki so v popolnem nasprotju s principi uspešnega učenja.

V NLB se je v preteklosti odvijala podobna situacija, vendar je v zadnjem času naredila korak naprej zlasti pri intenzivnem sodelovanju med poslovnimi in IT-oddelki. V banki se je v manjši meri razvilo tudi zaposlene s hibridnimi strokovnimi znanji (omenja jih avtor Earl, 1989, povzeto po Harris, 2002, str. 85), ki svoje delo opravljajo na področju marketinga, vendar imajo visoko stopnjo IT-znanja in lahko zagotovijo podatkovne podlage, ki so potrebne za učinkovito marketinško odločanje.

3.6 Organizacijska kultura

Zato, da lahko organizacija deluje kot učeča se enota, je potrebna tudi kultura odprtosti in zaupanja, ki sem jo podrobneje preučila v lastni raziskavi. Celoten sklop je bil ocenjen s povprečno oceno 3,39, kar nakazuje na to, da ima na tem področju banka še priložnosti za izboljšanje. Izjemno dobro so zaposleni ocenili medsebojno sodelovanje in pomoč, ki jo sodelavci nudijo, če se posameznik sreča s problemom (ocena 4,26). Sledi ocena 3,72, s katero ocenjujejo, da jim vodstvo zaupa pri njihovem delu in jih ceni. S srednjo oceno 3,49 so zaposleni ocenili, da se spodbuja komunikacija in ceni postavljanje vprašanj. Kot srednje dobro je ocenjeno tudi mnenje, da se spodbuja nenačrtovano dnevno druženje zaposlenih (ocena 3,23). Slabše sta bili ocenjeni trditvi, da zaposleni komunicirajo z najvišjim vodstvom brez občutka strahu (ocena 2,85) in da ljudje pri delu res uživajo (ocena 2,79).

Slika 7: Kultura odprtosti in zaupanja v NLB



Kulture odprtosti in zaupanja se dotakne tudi raziskava SiOK v kategoriji Inovativnost, iniciativnost, kjer so zaposleni s srednjo oceno ocenili, da so napake med preskušanjem novih načinov dela v NLB sprejemljive. Notranji odnosi med zaposlenimi (SiOK) so v NLB med srednje ocenjenimi kategorijami (skupna ocena 3,51). V NLB zaposleni menijo, da je delo sodelavcev cenjeno (trditev ima najvišjo oceno znotraj kategorije, in sicer 3,89) in da so odnosi med zaposlenimi dobri. Ljudje si med seboj srednje zaupajo, prav tako pa konflikte običajno rešujejo v skupno korist. Vendar pa zaposleni med seboj občasno tudi tekmujejo in ne samo sodelujejo.

Med zaposlenimi mora banka nadaljevati s filozofijo spodbujanja sodelovanja in jasne opredelitve, da se tekmovalnosti ne odobrava. Zaposleni s sodelovanjem dosežejo bistveno več, kot če tekmujejo, saj lahko s tem povzročajo organizaciji škodo in bistveno zmanjšujejo možnost nadpovprečnih rezultatov in tudi proces učenja. Sodelovanje spodbuja inovativnost, razvoj in procese učenja oziroma prenosa znanja.

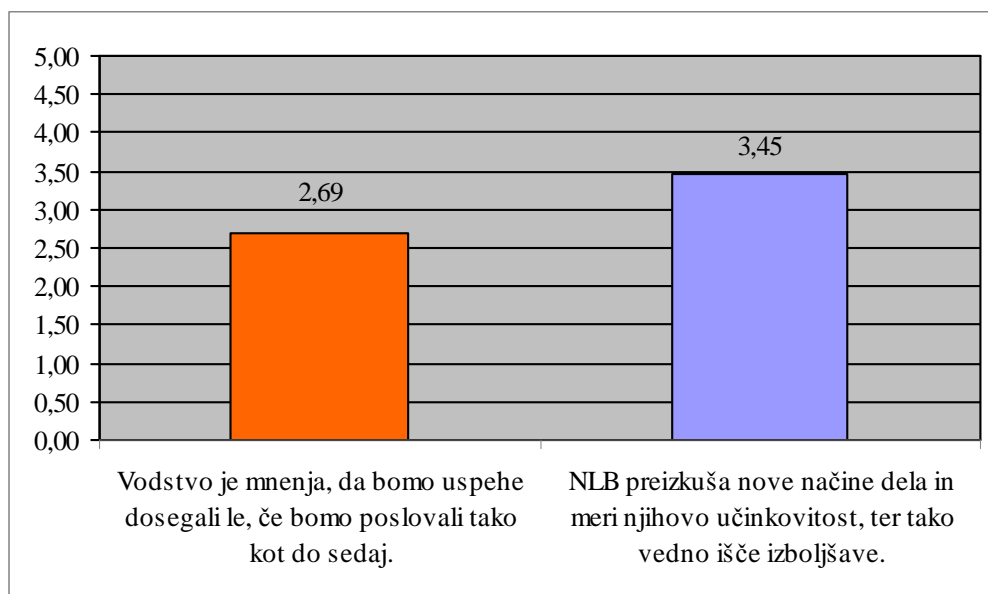
Banka naj sistematično spodbuja komunikacijo med najnižjimi deli in višjim vodstvom, saj se je izkazalo, da je v banki še vedno prisoten strah pred to komunikacijo, kar je pomemben zaviralni dejavnik na poti k celoviti učeči se organizaciji.

V banki bi bilo smiselno uvesti poprojektno ocenjevanje uspešnosti posameznega projekta, ki ni namenjeno iskanju krivcev za neuspeh projekta, temveč širjenju znanja, ki ga lahko pridobimo z analizo – kaj je šlo pri projektu narobe oziroma kaj je bilo ključno za uspešnost projekta. Rezultate ocene projekta po zaključku se mora razposlati po celotni organizaciji, s čimer se krepí filozofija, da bo organizacija tem bolj uspešna, če se bo tem več zaposlenih seznanilo s tem, kakšne napake so bile narejene v preteklosti in kako se jim izogniti, ali kateri so bili uspešni pristopi za uspešno izvedene projekte. V učeči se organizaciji napake ne smejo biti osnova za sankcije, temveč priložnost za učenje v prihodnosti.

Eden ključnih pogojev, da je organizacija učeča, so spremembam naklonjeni vodstveni kadri. V raziskavi so zaposleni celoten sklop nagnjenosti managementa k spremembam ocenili s povprečno oceno 3,38, kar kaže, da je vodstvo NLB srednje naklonjeno spremembam. Banka ima na tem področju še potencial za izboljšanje. Posebej bi želela izpostaviti organizacijske spremembe, kjer je zaslediti, da je izvedba sprememb na področju organizacije precej toga in pogosto ne sledi dejanskim potrebam organizacije. Da bi dosegli spremembe, bi se morala banka sistematično posvetiti razvoju in usmerjanju mentalnih modelov, ki prevladujejo med zaposlenimi, to pa se odvija prek timskega učenja, kjer se spodbuja dialog in tacitne predpostavke spreminja v vidne, da lahko postanejo predmet sprememb.

Zaposleni se ne strinjajo, da je vodstvo mnenja, da je za uspehe potrebno poslovati enako kot v preteklosti (ocena 2,69) – trditev je postavljena negativno, kar pomeni, da nižja vrednost ocene predstavlja višjo naklonjenost spremembam. Hkrati menijo, da vodstvo delno preizkuša nove načine dela in tako išče izboljšave (ocena 3,45). Kulture nagnjenosti k spremembam se je dotaknila tudi raziskava SiOK, v kateri je bila dobro ocenjena trditev, da se zaposleni v NLB zavedajo nujnosti sprememb.

Slika 8: Nagnjenost managementa k spremembam v NLB



Pripadnost organizaciji so zaposleni v NLB ocenili v sklopu raziskave SiOK srednje visoko – skupna ocena 3,53. Zaposleni menijo, da ima NLB velik ugled v okolju (ocena 3,96) ter tudi zunaj nje pozitivno govorijo o njej. Zaposleni so tudi precej ponosni, da so zaposleni v NLB.

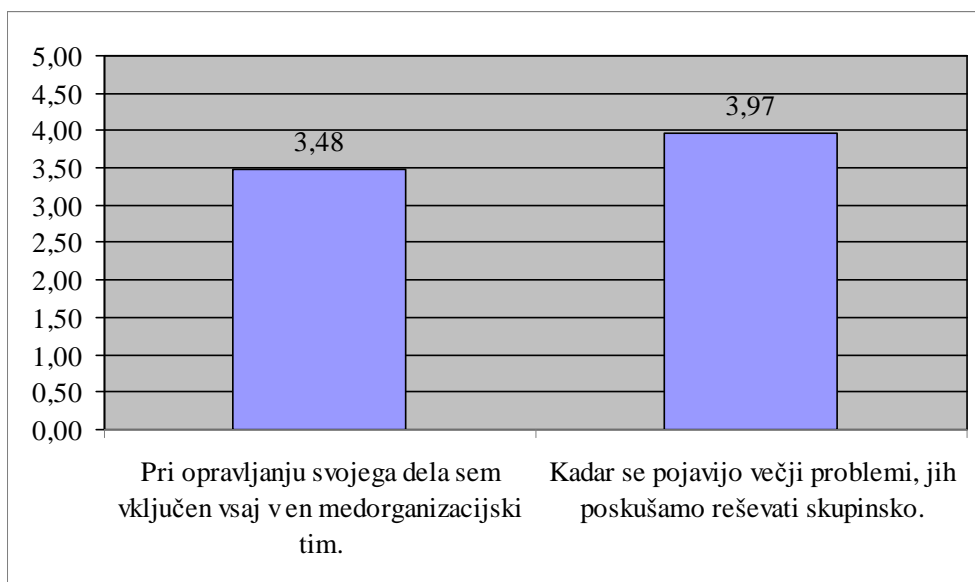
Pri ciljnem razvoju vodstvenih kadrov naj NLB nameni več poudarka prilagodljivosti in nagnjenosti k spremembam. Vodje se morajo radi soočati z izzivi in nepričakovanimi situacijami v okolju ter morajo biti v zmerni meri nagnjeni k eksperimentiranju. Skladno s tem mora banka gojiti kulturo varnosti in zaupanja, ki morebitne napake ne sankcionira, temveč jih obravnava kot priložnosti za učenje.

3.7 Timsko delo

NLB ima formalno vertikalno organizacijsko strukturo, znotraj te pa se enkratne razvojne naloge izvajajo kot projekti v obliki projektne organizacije (Poslovnik o razvojni organiziranosti v NLB d.d., 2008, str. 3). Projekti omogočajo medfunkcijsko timsko sodelovanje. V NLB so projekti opredeljeni kot načrti sprememb in uvajanje teh sprememb v obstoječo linijsko organizacijo. Linijska organizacija se na ta način prilagaja zahtevam okolja in sprejetim strateškim ciljem razvoja banke.

Poleg formalno strukturirane projektne dejavnosti se v banki pojavlja tudi neformalno timsko delovanje. V lastni raziskavi sem želela preveriti, v kolikšni meri je v banki prisotno timsko delo in omenjena kategorija je med vsemi preučevanimi dosegla najvišjo povprečno oceno 3,73 (Priloga 14). Iz raziskave je razvidno, da so zaposleni precej visoko ocenili trditev, da se problemi v banki rešujejo skupinsko (ocena 3,97). Prav tako srednje dobro ocenjujejo trditev, da so vključeni v medorganizacijske time (ocena 3,48) (Slika 9).

Slika 9: Timsko delo v NLB



Timsko delo naj se v banki še dodatno spodbuja tudi izven projektnih nalog. V podpornih sektorjih bi bilo smiselno uvesti procesne time, v poslovnih delih pa prodajne time.

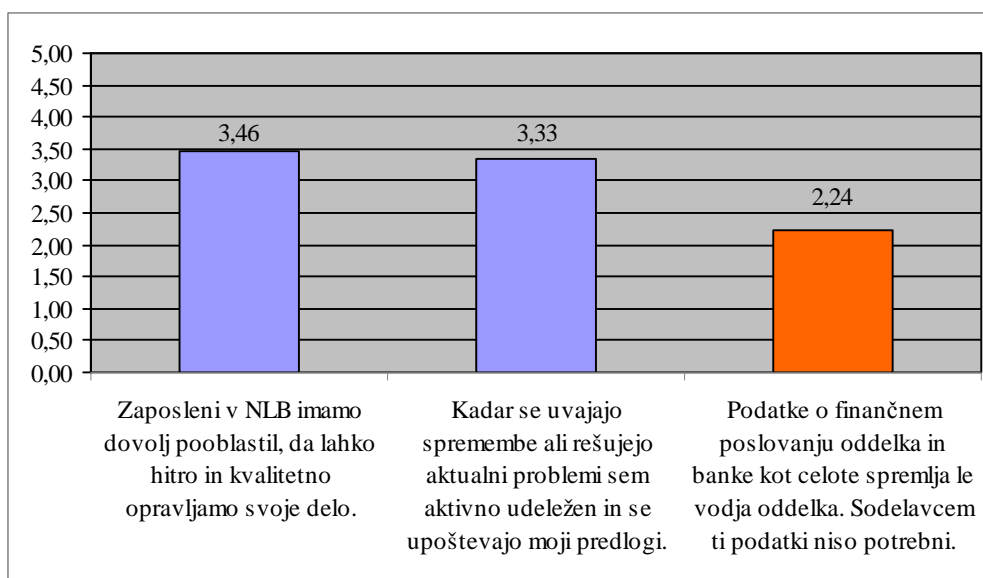
3.8 Opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje

Za učeče se organizacije je pomembno, da izvajajo participativni slog vodenja in zaposlene opolnomočijo. V kolikšni meri sta ti dve lastnosti prisotni med zaposlenimi v NLB, sem raziskala v lastni raziskavi.

V lastni raziskavi so zaposleni v povprečju ocenili sklop Participativni slog vodenja s srednjo oceno 3,52 (Priloga 14). Z nižjo srednjo oceno 3,46 so zaposleni ocenili, da imajo dovolj

pooblastil, da lahko hitro in kakovostno opravljajo svoje delo, kar nakazuje, da bi bilo potrebno zaposlenim dodeliti še več pooblastil. Pomembno je, da se pooblastila hkrati poveže z odgovornostjo in dodatnimi izobraževanji zaposlenih. Še nekoliko nižje (ocena 3,33) so ocenili, da so aktivno udeleženi pri reševanju aktualnih problemov in da se njihove predloge upošteva. Kot negativna je bila postavljena trditev, da spremlja finančne podatke o poslovanju banke le vodstvo – nizka ocena 2,24 tako kaže večjo prisotnost lastnosti, in sicer da podatke o finančnem poslovanju spremljajo v srednji meri tudi drugi zaposleni (Slika 10).

Slika 10: Participativni slog vodenja v NLB



Participacija zaposlenih pri postavljanju ciljev je v NLB še slabše razvita, saj so zaposleni v raziskavi SiOK ocenili sodelovanje pri postavljanju ciljev z nižjo srednjo oceno 3,09. Tako na področju poznavanja strategije in ciljev kot tudi vključenosti zaposlenih v njihovo nastajanje banka ne deluje v smislu učeče se organizacije.

Raziskava SiOK je analizirala še nekatere vidike opolnomočenja. Zaposleni so najvišje ocenili trditev, da so samostojni pri opravljanju svojega dela (ocena 3,81), prav tako pa se vodje dokaj pogosto pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Raziskava je pokazala, da v NLB ukazovalno vodenje še ni v celoti odpravljeno. Celotna kategorija, katere del so bila navedena področja, se je imenovala Vodenje in je bila v raziskavi SiOK med srednje ocenjenimi kategorijami (povprečna ocena 3,46).

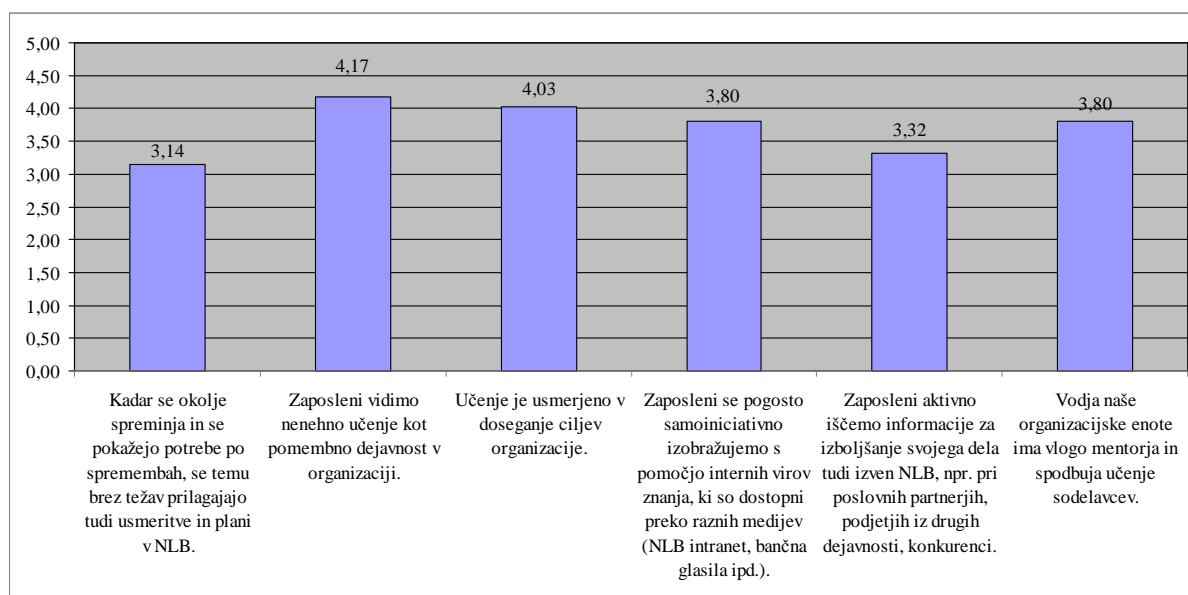
Banka naj v prihodnje več navora vложи v sistematično izboljševanje opolnomočenih zaposlenih, saj s tem pridobi tudi orodje za razvoj skupne vizije, ki je motivator, da si zaposleni resnično želijo doseči cilje, ki so postavljeni v banki. Ob tem mora hkrati potekati proces spremembe vloge managementa, ki se mora spremeniti iz kontrolne v svetovalno. Pri oblikovanju opolnomočenih zaposlenih naj se izpostavlja tudi krepitev systemskega mišljenja,

saj bodo le tako zaposleni znali sprejemati ustrezne odločitve, ki bodo vodile v dolgoročno uspešnost organizacije.

3.9 Stalno učenje

V lastni raziskavi sem preučila procese stalnega učenja v NLB. Glede na druge kategorije je bila to za timskim delom druga v povprečju najboljše ocenjena kategorija z oceno 3,71 (Priloga 14). Najbolj so se zaposleni strinjali, da vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v organizaciji (ocena 4,17) in da je učenje usmerjeno v doseganje ciljev organizacije (ocena 4,03). Z višjo srednjo oceno 3,80 sta bili ocenjeni trditvi, da se zaposleni pogosto izobražujejo samoiniciativno s pomočjo internih virov znanja, da imajo vodje vlogo mentorjev in da spodbujajo učenje sodelavcev. Z nižjo srednjo oceno 3,32 je bila ocenjena trditev, da zaposleni aktivno iščejo informacije za izboljšanje svojega dela tudi izven banke. Najnižje je bila ocenjena trditev, da se usmeritve in plani v NLB brez težav spreminjajo in prilagajajo spremembam v okolju (ocena 3,14).

Slika 11: Stalno učenje v NLB



Ta kategorija kaže, da ima NLB dobro osnovo v učečih se posameznikih, ki so gonilna sila učeče se organizacije. S širokim izobraževanjem znotraj banke je NLB razvila instrument upravljanja, ki je eden od načinov spodbujanja zaposlenih k doseganju skupnih ciljev in zagotavljanju pridobivanja znanj za uresničevanje poslovnih strategij. V banki je splošno sprejeto mnenje, da le stalno izobraževanje in razvoj posameznika vodita k odličnosti, ki jo NLB želi doseči pri delu s strankami (Mandelj, 2002, str. 19).

Pri učenju je potrebno posvetiti več pozornosti sistemskemu mišljenju. Zaposleni morajo poznati delovanje sistema kot celote in ne le njegovih posameznih delov, saj bodo le tako vedeli, kako reševati konkretne probleme, ali sami ali s preusmeritvijo na druge nosilce znotraj banke.

Skladno s petimi disciplinami po Sengeju naj NLB v strategiji usmeri pozornost tudi na sistematično izboljševanje področja razvoja osebnega mojstrstva zaposlenih, pri čemer je bistvo, da zaposlenim omogoči zadovoljevanje hierarhično višjih potreb, kot sta samospoštovanje in samouresničitev. Da lahko to organizacija doseže, se mora zavzeti za spodbujanje osebnostne rasti zaposlenih, tako da ustvarja okolje, v katerem ljudje lahko ustvarjajo svoje vizije in kjer sta zaželeno poizvedovanje in pripadnost resnici. Zaposleni z visoko stopnjo osebnega mojstrstva so bolj pripadni organizaciji, bolj samoiniciativni, imajo širši in globlji občutek odgovornosti do svojega dela in se hitreje učijo.

NLB lahko oblikuje posebne integracijske managerje, ki skrbijo za uspešno izvedbo medorganizacijskega povezovanja z graditvijo kulture zaupanja, odprtosti in širitve znanj.

3.10 Inovativnost

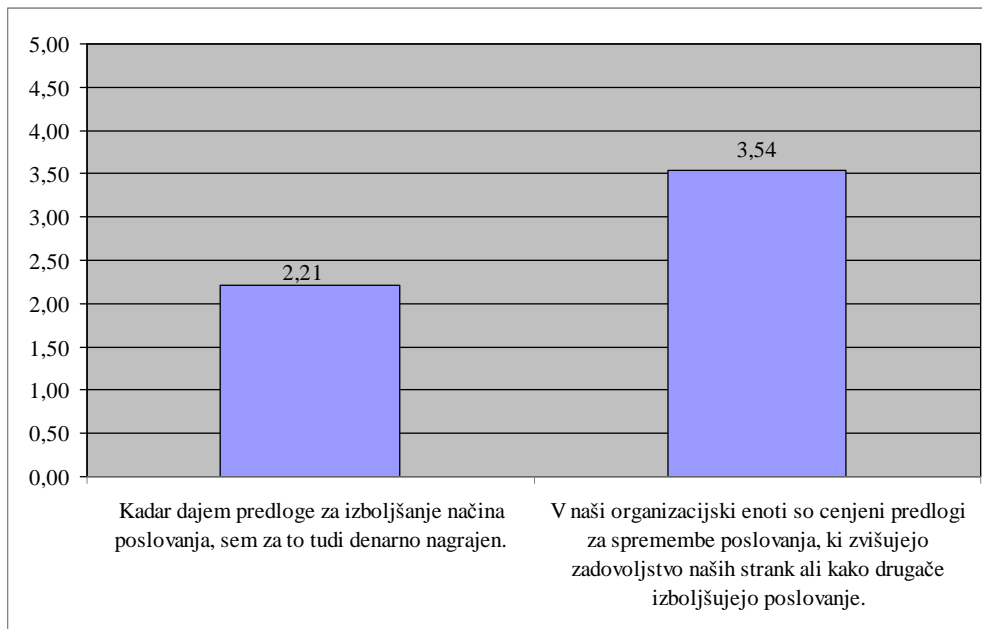
Za učečo se organizacijo je izjemno pomembno, da goji kulturo inovativnosti. V NLB vključuje planiranje razvojnega dela zbiranje predlogov izboljšav, pripravo nabora predlogov za projekte, izdelavo predloga projekta s študijo izvedljivosti ter izdelavo in potrjevanje plana razvoja za koledarsko leto. Predloge za izboljšave lahko poda vsak zaposleni v banki skozi celo leto (Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in NLB Skupini, 2008, str. 4).

NLB ima zelo dobro urejeno področje inovacijske dejavnosti, saj je prisotno mišljenje, da je za banko ključno, da spodbuja inovativnost in samoiniciativnost. Poleg zaposlenih, ki jim to dejavnost narekuje narava njihovega dela, lahko predloge za izboljšave podajajo vsi zaposleni v NLB. Predlogi za povečanje učinkovitosti so namenjeni izboljšanju ponudbe, procesov ali organizacije poslovanja ter sistemov vodenja kakovosti.

NLB ima izdelan Pravilnik o upravljanju predlogov za izboljšave (2007), v katerem je opredeljen sistematičen način spremljanja predlogov in izboljšav, ki jih podajo zaposleni. Pošljejo jih lahko v skupni elektronski poštni predal, imenovan PREDLOGI. V dokumentu so opredeljene naloge in odgovornosti posameznih udeležencev v procesu. Med ključnimi nalogami in odgovornostmi direktorjev in vodij organizacijskih enot je navedeno ustvarjanje klime, v kateri se bodo novosti cenile, spodbujale, uvedle in nagradile, spodbujanje zaposlenih in zagotovitev pogojev za inovativno delo ter spremljanje izboljšav. Določen je tudi poseben organ »skupina za vrednotenje predlogov«, ki skrbi za pregled in ocenjevanje predlogov, pošiljanje predlogov v presojo pristojnim organizacijskim enotam, spremljanje odgovorov teh enot, odločanje o nagrajevanju predlogov in spremljanje realizacije tistih predlogov, ki so bili pozitivno ocenjeni kot možni za izvedbo. Vsi predlogi, ki so ocenjeni kot možni za realizacijo, so nefinančno nagrajeni, ob koncu leta pa se naredi izbor najpomembnejših predlogov, ki so nagrajeni tudi finančno. Na intranetnih spletnih straneh so vsem zaposlenim na vpogled predlogi, ki so bili že dani v preteklosti. Raziskava je pokazala, da je 36 % anketiranih že podalo kakšen predlog za izboljšavo v sistem NLB za dajanje predlogov, 64 % pa tega še ni storilo.

Stopnja inovativnosti v NLB sem preučila tudi z lastno anketo, ki je pokazala, da v NLB zaposleni s srednjo oceno ocenjujejo, da se predloge za spremembe poslovanja ceni (ocena 3,54), pomanjkljivost pa se pokaže pri nagrajevanju inovativne dejavnosti, saj so zaposleni to kategorijo, kot je razvidno s Slike 12, ocenili zelo nizko (ocena 2,21).

Slika 12: Stopnja inovativnosti v NLB



Po raziskavi SiOK je v NLB kategorija inovativnost in iniciativnost med višje ocenjenimi kategorijami, saj skupna ocena znaša 3,67. Znotraj kategorije so zaposleni ocenili, da se izdelke in storitve v NLB stalno izboljšuje in posodablja ter da se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni in ne le vodstvo. S srednjo oceno je ocenjena trditev, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.

Razvoj na področju bančnih produktov se v NLB glede na konkurenco z leti nekoliko nižja. Banka je na nekaterih področjih izgubila vodilno razvojno vlogo, vendar uspešno sledi svetovnim trendom s ponudbo sodobnih tržnih poti in storitev, ki omogočajo strankam stalno in hitro dostopnost finančnih storitev brez obiska poslovalnic.

Na področju inoviranja bi banka lahko več pozornosti namenila finančnemu nagrajevanju dobrih novih idej. Zaposlene naj tudi spodbuja k prevzemanju tveganja za uveljavitev njihovih pobud. Za večjo motivacijo drugim, bi lahko javno objavljala, kateri projekti so bili finančno nagrajeni in s kakšnimi nagradami.

3.11 Motivacija

Sklop Motivacija in zavzetost, ki je bil vključen v SiOK, sodi med višje ocenjene kategorije s skupno oceno 3,84. Zaposleni v NLB ocenjujejo, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva (najvišje ocenjena trditev znotraj kategorije z oceno 4,05), prav tako so

zavzeti za svoje delo. V organizacijski enoti so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, nadalje pa tudi vodje cenijo dobro opravljeno delo. Vendar pa je na drugi strani dober delovni rezultat le občasno hitro opažen in pohvaljen. V kategoriji Nagrajevanje se je v raziskavi SiOK izkazalo, da ima banka še veliko priložnosti za izboljšanje. Sklop je bil ocenjen s povprečno oceno 2,81.

3.12 Organizacijska struktura

NLB ima organizacijsko strukturo, ki je oblikovana po teritorialnem in funkcionalnem principu. V osnovi gre za funkcijsko organizacijsko strukturo (nahaja se v Prilogi 11), ki je zelo razvejana in ima več hierarhičnih nivojev. Delno je organizacija odvisna tudi od zakonskih zahtev, ki so opredeljene v Zakonu o bančništvu (Ur.l. RS, št. 131/2006) – npr. organizacija samostojne in neodvisne organizacijske enote za nadzor nad kreditnimi tveganji in službe notranje revizije).

Organi banke so skupščina banke, nadzorni svet in uprava banke. Najkompetentnejši in hierahično najvišji organ ravnanja, predstavljanja in zastopanja banke je uprava banke. Ta predstavlja banko in vodi njeno poslovanje ter ima od tri do šest članov, od katerih se enega imenuje za predsednika uprave banke. Decembra 2009 je imela banka 5 članov uprave. Predsednika in druge člane uprave banke imenuje in razrešuje nadzorni svet. Uprava banke lahko imenuje tudi druge odbore, komisije, svete in druga delovna telesa za opravljanje posameznih nalog iz pristojnosti uprave banke.

Notranjo organizacijo poslovanja in vodenja organizacijskih delov banke določi uprava banke s pravilnikom o notranji organizaciji ter z drugimi akti in s posebnimi pooblastili. Posamezni organizacijski deli se ustanavljajo, spreminjajo in ukinjajo s sklepom uprave banke. V pravilniku o organizaciji so določeni standardni opisi organizacijskih delov banke, organizacijska struktura banke ter linije vodenja in poročanja ter poslanstvo in naloge organizacijskih delov banke.

Poleg štirih hierarhičnih nivojev odločanja, ki zajemajo vodjo oddelka, prek direktorja sektorja, direktorja področja do uprave, so prisotni še trije posebni odločitveni organi.

V smislu učeče se organizacije ima NLB slabše urejene strukturne spremembe. Zlasti na področju hierarhije avtoritete v NLB ne prihaja do potrebnih sprememb, saj je hierarhija še vedno zelo visoka. Organizacija je izjemno kompleksna in formalizirana ter bi jo bilo potrebno sploščiti in razširiti kontrolni razpon, kar pa je možno šele takrat, ko organizacija načrtno razvije opolnomočene zaposlene.

Banka nima procesne organiziranosti, vendar pa ima funkcijsko strukturo nadgrajeno s projektno, ki je namenjena vodenju razvojnih procesov v banki, kar kaže na lastnosti učeče se organizacije.

Banka naj preuči, kako bi lahko spremenila funkcijsko organizacijsko strukturo v horizontalno procesno strukturo ali funkcijsko strukturo nadgradila z elementi procesne strukture. Pri procesni strukturi odigrajo ključno vlogo skrbniki procesov, zaposlene pa se organizira okoli osnovne dejavnosti. Cilj je, da lahko vsi, ki delujejo v nekem procesu, brez težav komunicirajo, usklajujejo prizadevanja in neposredno ustvarjajo vrednost za stranke. Pri vodenju procesov imajo osrednjo vlogo projektni managerji, ki se jih oblikuje iz nekdanjih srednjih managerjev. Projektni managerji ustvarjajo horizontalne organizacijske mreže, ki lahko delujejo prek geografskih, kulturnih in funkcionalnih meja.

Pri spremembi je potrebno uvesti ključne elemente, kot so usposobljeni timi, osredotočenje na osnovno dejavnost, tehnična podpora, skrb za kupce. S procesno organizacijo podjetja izboljšujejo zadovoljstvo svojih strank.

Potrebno se je zavedati, da ob spremembah organizacije običajno naletijo na odpor med zaposlenimi, ki največkrat izhaja iz strahu pred neznanim. V ta namen mora vodstvo poskrbeti za močno komunikacijo, tako da vsi zaposleni začutijo, da je preoblikovanje potrebno, da vedo, kakšen bo vpliv sprememb na okolje in kakšna je njihova vloga pri spremembah.

3.13 Kontrola

V učeči se organizaciji je poleg klasičnega finančnega spremljanja uspešnosti izjemno pomembno spremljanje nefinančne uspešnosti – spremljanje uspešnosti glede na konkurenco, uspešnosti uporabe znanja, hitrosti reševanja pritožb strank ipd.

NLB je močno osredotočena na svoje stranke in si prizadeva, da so njihove želje in potrebe ustrezno zadovoljene. Za kakovostno obravnavo strank, katere glavni cilj je doseganje visoke stopnje njihovega zadovoljstva, se v NLB izvaja veliko različnih aktivnosti. Izjemno pomembno je celovito spremljanje zadovoljstva strank, ki ga izvajamo vsako drugo leto med dvema temeljnima segmentoma, in sicer med prebivalstvom in med poslovnimi subjekti. V NLB je močno prisotno zavedanje, da sta visoko zadovoljstvo in posledično zvestoba strank strateškega pomena za obstoj in nadaljnji razvoj NLB.

Z namenom ustvarjanja zadovoljstva strank se v NLB celovito spremlja tudi pritožbe, reklamacije in mnenja strank. V ta namen je bil ustanovljen poseben organizacijski del, ki se ukvarja samo z obravnavo in razreševanjem pritožb in reklamacij strank. Ta del spremljanja odzivov strank se v zadnjem času vpleta tudi v programsko podporo, s katero delajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami. Cilj spremljanja je, da lahko stranki v vsakem trenutku podamo informacijo, v kateri fazi reševanja je njihova pritožba.

V NLB je sistem planiranja, spremljanja in nagrajevanja finančnih, prodajnih, akcijskih in osebnih ciljev na petih nivojih, od nivoja centra upravljanja vrednosti do posameznega zaposlenega. Izpolnjevanje planov kontrolira Uprava na podlagi kvartalnih oz. mesečnih poročil o izpolnjevanju poslovnega in finančnega plana. Izpolnjevanje ciljev na zaposlenega

se kontrolira znotraj posamezne organizacijske enote in v kadrovske službi. Z namenom dodatne kontrole stroškovne učinkovitosti deluje v NLB tudi poseben stroškovni organ, ki je podpora Upravi pri odločitvah za racionalizacijo poslovanja.

V NLB se planira in spremlja doseganje planov tudi glede delovne uspešnosti zaposlenih. Plane se naredi na letnem razgovoru z nadrejenim vodjem, na katerem se določijo ključna delovna področja, konkretni cilji, ki morajo podpirati skupne strateške in poslovne cilje banke, ter letni načrt razvoja zaposlenega. Delovno uspešnost spremlja in ocenjuje vodja organizacijskega dela najmanj trimesečno, pri čemer mora zaposlenega seznanjati o njegovi delovni uspešnosti. Med ključnimi kriteriji za ocenjevanje sta tudi sodelovanje in odnos do sodelavcev in strank ter samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu.

NLB bi lahko poleg klasične birokratske kontrole, ki vključuje nadziranje in vplivanje na vedenje zaposlenih z uporabo pravil, politik, hierarhije avtoritete in sistemov nagrajevanja, več pozornosti namenila tudi pomembnosti decentralizirane kontrole. Ta se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje. Takšna kontrola je najcenejša in najbolj učinkovita, vendar je proces vzpostavitve dolgotrajen in zahteven ter zahteva skupne vrednote v organizaciji in visoko stopnjo zaupanja med zaposlenimi.

Smiselno bi bilo uvesti uravnotežen sistem kazalnikov poslovanja, ki pokriva štiri ključne vidike: finančno uspešnost, vidik strank, interni poslovni proces in zmožnost organizacije za učenje in rast.

SKLEP

V tretjem tisočletju, dobi ekonomije znanja, je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti tako posameznika kot tudi organizacije znanje in učenje. Učeča se organizacija je posebna oblika organizacije, kjer je vzpostavljena organizacijska kultura, ki sprejema učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji. Da bi organizacija dosegla trajno konkurenčno prednost, mora zagotoviti, da je proces učenja, ki poteka v organizaciji, hitrejši kot v konkurenčnih podjetjih.

Sodobni management mora organizacije poslovoditi v duhu neprestanega učenja. Za uspešno poslovanje morajo oblikovati podjetja znanja, v katerih se aktivno upravlja s procesi učenja, ustvarja zakladnico znanja, ustvarja in analizira vrednost socialnih mrež, skrbi za močno sodelovanje med posameznikom, timom in organizacijo kot celoto. Izjemnega pomena je, da organizacija svoje prakse odličnosti prenaša tudi navzven, k strateškim poslovnim partnerjem, saj koncept timskega dela ne sme ostati le na ravni posameznikov znotraj organizacije, temveč se mora razvijati na medorganizacijski ravni.

Učeča se organizacija se stalno prilagaja okolju in stremi k izboljšavam na vseh področjih delovanja, hkrati pa je njen ključni dosežek spoznanje, da ima v organizaciji najpomembnejšo vlogo posameznik, saj ta z miselnimi koncepti ustvarja novo znanje. Pri tem je izjemno

pomembno tisto znanje, ki izvira iz izkušenj in osebnih vrednot. Da bo posameznik ustvarjal znanje, ki krepi konkurenčni položaj organizacije, mora vodstvo poskrbeti, da vrednote učeče se organizacije postanejo del osebnih vrednot vsakega posameznika, vzor pa je vodstvo samo. Za dobro razvito učečo se organizacijo je potrebno načrtno razvijati osebno mojstrstvo, se posvečati mentalnim modelom, ki prevladujejo v organizaciji, razviti skupno vizijo, spodbujati timsko učenje in razvoj systemskega mišljenja.

Učeča se organizacija temelji na enakosti, vsem dostopnih informacijah, nizki stopnji hierarhije, timskem delu, kreativnosti in inoviranju ter podpira in razvija pretok informacij med vsemi stopnjami hierarhične piramide v organizaciji. V takšni organizaciji je zaposlenim izziv iskanje problemov, kot so posebne zahteve kupcev, in njihovo reševanje v smeri doseganja njihovega zadovoljstva.

Raziskava med slovenskimi podjetji je pokazala, da je uvajanje koncepta učeče se organizacije v pozitivnem sorazmerju s poslovno uspešnostjo podjetja (Možina & Kovač, 2006, str. 219). Zaradi navedenega sem se odločila, da naredim analizo stanja učeče se organizacije v NLB in pripravim konkretne rešitve za izboljšanje. Preučila sem enajst temeljnih elementov učeče se organizacije, pri čemer sem se vsebinsko oprla na model FUTURE-O, saj iz praktičnega vidika ponuja največ možnih orodij in praktičnih primerov za preučevanje učeče se organizacije.

S pomočjo internega gradiva, pregleda rezultatov raziskave SiOK in lastne raziskave ter ob uporabi spoznanj iz teorije sem odgovorila na zastavljeno raziskovalno vprašanje. S podrobno analizo sem ugotovila, da ima NLB veliko elementov učeče se organizacije pokritih zelo dobro, na nekaterih elementih pa se kaže še velik potencial za izboljšanje.

Izjemno dobro ima NLB urejeno timsko delo, saj je bil ta sklop v raziskavi najbolj ocenjen. Dejansko ima NLB funkcijsko organizacijsko strukturo nadgrajeno s projektno organizacijo, v kateri delo poteka v medsektorskih oziroma medfunkcijskih timih. Takoj za timskim delom je stalno učenje, kjer se je izkazalo, da ima banka zaposlene z izjemno kulturo učenja. Banka ima jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo in vrednote, ki jih tudi intenzivno komunicira med zaposlenimi, in je že dosegla njihovo dobro poznavanje.

V NLB je visoko razvita inovativnost, kar je razvidno iz raziskave SiOK, saj je bila ta lastnost učeče se organizacije zelo dobro ocenjena. Po lastni raziskavi je bila to druga najnižje ocenjena kategorija, pri čemer pa je skupno oceno močno znižala precej slabo ocenjena trditev, da se v NLB inovativne predloge denarno nagraduje, druga trditev pa je pokazala, da se predloge za izboljšave ceni. Iz omenjenega je razvidno, da bi morala banka za doseganje večjih učinkov sicer inovativnosti zelo naklonjenih zaposlenih to področje nadgraditi še z ustreznim nagrajevanjem.

S srednjimi ocenami je bil ocenjen participativni slog vodenja, kultura odprtosti in zaupanja ter nagnjenost managementa k spremembam, kar kaže na prisotnost omenjenih elementov učeče se organizacije, ki pa jih banka lahko še dodatno razvije in okrepi.

Kot najmanj prisotna lastnost se je pokazala udeležba zaposlenih pri oblikovanju strategije in politik, kjer je banka dosegla v raziskavi najnižjo povprečno oceno. Slabše je bil ocenjen tudi sklop obveščanja in medsebojne komunikacije, pri čemer je skupno oceno najbolj znižalo dejstvo, da se zaradi pomanjkljivosti v dejanskih pretokih informacij dogaja, da se z istimi problemi ukvarjajo v različnih delih banke in da se zaposlene premalo obvešča o strateških procesih v banki. Glede komunikacije se je izkazalo tudi, da je občasno še vedno prisoten občutek strahu pri komunikaciji z najvišjim vodstvom, kar je bilo sicer vključeno v sklop kulture odprtosti in zaupanja. Med štirimi najslabše ocenjenimi sklopi je bilo tudi upravljanje z znanjem, kjer se je kot ključen izziv izpostavilo nadomeščanje kadrov s specifičnimi znanji.

Skladno z zapisanim sem temeljno hipotezo magistrskega dela potrdila le delno, saj ima NLB veliko elementov učeče se organizacije dobro razvitih, ne pa vseh.

LITERATURA IN VIRI

1. Amy, A. H. (2008). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (3), 212-234.
2. Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
3. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory in Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
4. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
5. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (2), 110-126.
7. Back, A., Krogh, v. G., Seufert, A., & Enkel, E. (2006). *Getting Real about Knowledge Networks: Unlocking Corporate Knowledge Assets* (1st ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
8. Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre*, 35 (4), 221-227.
9. Buckman, R. H. (2004). *Building a Knowledge-driven Organization*. New York: McGraw-Hill.
10. Cross, R., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Coghlan, D., & Coughlan, P. (2006). Designing and Implementing Collaborative Improvement in the Extended Manufacturing Enterprise: Action Learning and Action Research (ALAR) in CO-IMPROVE. *The Learning Organization*, 13 (2/3), 152-165.
12. Češnovar, T. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre*, 34 (7), 415-421.
13. Češnovar, T. (2006). The Impact of Strategic Management on Business Outcomes – Empirical Research. *Journal for East European management studies*, 11 (3), 227-243.
14. Daft, R. L., (2006). *The New Era of Management, International Edition*. South-Western: Mason.
15. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
16. De Loo, I. (2006). Action and Organizational Learning in an Elevator Company. *The Learning Organization*, 13 (2/3), 204-214.
17. Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., & Nonaka, I. (2001). *Handbook of Organizational Learning & Knowledg*. Oxford: Oxford University Press.
18. Dimovski, V., & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36 (5), 701-722.
19. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja* (Prva izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. 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.
21. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja* (Prva izdaja). Ljubljana: GV Založba.
22. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Škrinjar, R., Jaklič, J., & Indihar Štemberger, M. *Organizational Learning Culture as the Link Between Business Process Orientation and Organizational Performance*. Najdeno 12. septembra 2007 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/Dimovski%20et%20al.doc
23. Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How we can learn Collectively* (2nd ed.). Aldershot: Gower Publishing.
24. *Družbe v NLB Skupini*. Najdeno 9. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlbskupina.si/druzbe-v-nlb-skupini>
25. Fajfar, P., & Cvirn, T. (2002). Pojavljanje novih organizacijskih oblik – virtualna organizacija. *Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre*, 35 (4), 228-233.
26. Falconer, L. (2006). Organizational Learning, Tacit Information, and E-learning: a review. *The Learning Organization*, 13 (2/3), 140-151.
27. Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
28. Harris, L. (2002). The Learning Organisation – Myth or Reality? Examples from the UK Retail banking Industry. *The Learning Organization*, 9 (2), 78-88.
29. Hodgkinson, G. P., & Sparrow, P. R. (2002). *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Buckingham: Open University Press.
30. Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.
31. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5th ed.). Reading: Addison-Wesley.
32. Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (4), 294-316.
33. Kalthoff, O., Nonaka, I., & Nueno, P. (1997). *The Light and the Shadow: How Breakthrough Innovation is Shaping European Business*. Oxford: Capstone Publishing.
34. Kaše, R. (2007). *Effects of HR Practices on Knowledge Transfer in Knowledge-intensive Firms: The Mediating Role of Social Network Dimensions* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. *Lastniška struktura NLB d.d. na dan 31.12.2008*. Najdeno 8. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/delniski-kapital>
36. *Letno poročilo 2008, NLB Skupina*. Najdeno 9. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/letno-porocilo-2008>
37. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

38. Loon Hoe, S. (2008). Benefiting from customer and competitor knowledge; A market-based approach to organizational learning. *The Learning Organization*, 15 (3), 240-250.
39. Lucas, L. M. (2006). The Role of Culture on Knowledge Transfer: The Case of the Multinational Corporation. *The Learning Organization*, 13 (2/3), 257-275.
40. Mandelj, L. (2002). *Izobraževanje v podjetjih: Izobraževanje v Novi Ljubljanski banki d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. *Margerison-McCann Team Management Systems. The Concepts: High-Energy Teams.* Najdeno 31. marec 2009 na spletnem naslovu <http://www.tms.com.au/hetm.html>
42. *Margerison-McCann Team Management Systems. The Concepts: Linking Skills.* Najdeno 31. marec 2009 na spletnem naslovu <http://www.tms.com.au/linkingskills.html>
43. *Mejniki v razvoju – tradicija.* Najdeno 9. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/mejniki-v-razvoju>
44. Morgan, G. (2006). *Images of Organization.* Thousand Oaks: Sage Publications.
45. NLB d.d. (1998). Ukrepi za izvajanje strategije komuniciranja z notranjo javnostjo v Novi Ljubljanski banki (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
46. NLB d.d. (2004). *Navodila za planiranje v NLB d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
47. NLB d.d. (2006). *Kodeks etičnega ravnanja delavcev Nove Ljubljanske banke d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
48. NLB d.d. (2007). *Ključne kompetence zaposlenih v NLB Skupini* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
49. NLB d.d. (2007). *Pravilnik o spremljanju, ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
50. NLB d.d. (2007). *Pravilnik o upravljanju predlogov za izboljšave* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
51. NLB d.d. (2008). *Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in NLB Skupini* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
52. NLB d.d. (2008). *Navodila za nagrajevanje projektov* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
53. NLB d.d. (2008). *Poslovnik o delu stroškovnega kolegija NLB d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
54. NLB d.d. (2008). *Poslovnik o razvojni organiziranosti v NLB d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
55. NLB d.d. (2009). *Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2008, Zaključno poročilo za podjetje NLB. SiOK Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
56. NLB d.d. (2009). *Politika upravljanja in nadzora NLB Skupine* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
57. NLB d.d. (2009). *Pravilnik o organizaciji NLB d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
58. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

59. Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers*. New York: Oxford University Press.
60. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43 (3/4), 427-445.
61. Penger, S., & Dimovski, V. (2007). Avtentično vodenje in organizacijska identiteta: taksonomija Luthansove teorije. *Economic and Business Review*, 9 (Posebna številka), 385-407.
62. *Profil NLB Skupine 3. četrletje 2009*. Najdeno 10. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/profil-nlb-skupine-3-cetrletje-2009>
63. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola* (Prva izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Quality Assurance in Learning Organization in the Banking & Financial Sector QUA.LOBSTER. Najdeno 12. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.qualobster.eu/>
65. Rant, Ž. (2005). Vrednost znanja. Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre, 38 (10), 619-623.
66. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
67. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
68. Selan, M. (2002). *Organizacijsko učenje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. London: Century Business.
70. Senge, P. M. (1993). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization*. London: Century Business.
71. Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations. A Fifth Discipline Resource*. New York: Currency Doubleday.
72. Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner A. (2001). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey.
73. Sitar, A. S. (2006). *Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji*. V Možina, S., & Kovač, J. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 55-69). Maribor: Pivec.
74. *Statut Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana*. Najdeno 10. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/statut-nlb>
75. Škerlavaj, M. (2003). *Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: Teoretična in empirična analiza* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Škrinjar, R., Indihar Štemberger, M., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. *Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja*. Najdeno 5. februarja 2009 na spletnem

- naslovu http://www.futureo.net/_data/file/Procesna%20usmerjenost%20-%20skrinjar-stembergar-dimovski-skerlavaj.pdf
77. Upravljanje Banke. Najdeno 9. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/upravljanje-banke>
 78. *Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji. Lizbonska strategija.* Najdeno 14. septembra 2007 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/lizbonska-strategija/>
 79. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systemic Change.* San Francisco: Jossey-Bass.
 80. Watson, I. (2003). *Applying Knowledge Management Techniques for Building Corporate Memories.* San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
 81. Zakon o bančništvu. *Uradni list RS* št. 131/2006-ZBan-1.
 82. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih.* Ljubljana: GV založba.
 83. Žezlina, J. (2005, 10. maj). *Ali se kot vodje zavedate, kako vas vidijo vaši sodelavci?* Najdeno 19. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/3977/Ali+se+kot+vodje+zavedate+kak+vas+vidijo+va%C5%A1i+sodelavci>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opredelitve učeče se organizacije različnih avtorjev	Error! Bookmark not defined.
Priloga 2: Opredelitve organizacijskega učenja različnih avtorjev.....	2
Priloga 3: Lakmusov test	4
Priloga 4: Načini pozitivnega organizacijskega vedenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete	5
Priloga 5: Načela vodenja v učeči se organizaciji	6
Priloga 6: Lastnosti učeče se kulture	7
Priloga 7: Družbe v NLB Skupini.....	8
Priloga 8: Profil NLB Skupine 3. četrletje 2009.....	10
Priloga 9: Pomembni mejniki v razvoju od 1889 do 2008	16
Priloga 10: Lastniška struktura NLB d.d. na dan 31.12.2008	19
Priloga 11: Organizacijska struktura NLB d.d. na dan 1.6.2009	22
Priloga 12: Dejavnosti banke	23
Priloga 13: Vabilo k sodelovanju v anketi in anketni vprašalnik.....	25
Priloga 14: Grafični prikaz rezultatov lastne raziskave, 2009	29
Priloga 15: SiOK 2008, Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah za leto 2008, Zaključno poročilo za podjetje NLB.....	35
Priloga 16: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Srednje vrednosti vsebinskih sklopov	29
Slika 2: Udeležba zaposlenih pri oblikovanju strategije in politik.....	29
Slika 3: Obveščanje in medsebojna komunikacija	30
Slika 4: Upravljanje z znanjem.....	30
Slika 5: Kultura odprtosti in zaupanja	31
Slika 6: Timsko delo.....	31
Slika 7: Participativni slog vodenja.....	32
Slika 8: Nagnjenost managementa k spremembam.....	32
Slika 9: Stalno učenje	33
Slika 10: Stopnjaj inovativnosti	33
Slika 11: Delež zaposlenih, ki so že prispevali predloge za izboljšave v sistem NLB za dajanje predlogov	34
Slika 12: Prikaz rezultatov SiOK 2008 po sklopih	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitve učeče se organizacije različnih avtorjev	1
Tabela 2: Opredelitve organizacijskega učenja različnih avtorjev.....	2
Tabela 3: Lakmusov test	4
Tabela 4: Načini pozitivnega organizacijskega vedenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete	5
Tabela 5: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo.....	37

PRILOGA 1: Opredelitve učeče se organizacije različnih avtorjev

Tabela 1: Opredelitve učeče se organizacije različnih avtorjev

Argyris, 1978	Organizacijsko učenje je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
Daft, Marcic, 2001	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.
Huber, 1991	Učeča se organizacija je povezana s širimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
Huczynski, Buchanan, 2001	Učeča se organizacija prek vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacije in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti.
Malhotra, 1996	Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagrajuje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.
Weick, 1991	Organizacijsko učenje je proces v učeči se organizaciji, kjer znanje tvori akcijo: (1) na osnovi znanja se razvijajo razmerja kot izložki iz organizacije, (2) na osnovi učinkov vpliva zunanjih okolij na organizacijska razmerja se vzpostavlja simultani proces organizacijskega učenja.
Garvin, 2000	Učeča se organizacija je organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in razumevanje.

Vir: V. Dimovski et. al., *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 93; D. A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, 2000, str. 11.

PRILOGA 2: Opredelitve organizacijskega učenja različnih avtorjev

Tabela 2: Opredelitve organizacijskega učenja različnih avtorjev

Argyris, Schön, 1996	Organizacijsko učenje se pojavi, ko organizacije pridobivajo informacije (znanje, razumevanje, know-how, tehnike ali postopke) kakršnekoli vrste in na kakršenkoli način.
Boland, Tenkasi, 1996	Organizacijsko učenje je poudarjena spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, pri čemer potekata procesa iskanja ustreznih strategij glede na situacijske zahteve okolja ter razvoja ustreznih sistemov in struktur.
Daft, Huber	Organizacijsko učenje je kompleksen, večdimenzionalni pojav. Uvrstiti ga je mogoče v sistemsko-strukturalno in interpretacijsko perspektivo. Sistemsko-strukturalna perspektiva organizacijskega učenja izvira s širšega, sistemsko-strukturalnega vidika organizacije (Astley, Van de Ven, 1983), interpretacijska perspektiva pa razvija globlji proces (prvenstveno interpretacijo informacij), ki podpira zunanjo strukturo.
Dimovski, 1994	Na organizacijsko učenje je mogoče gledati s štirih vidikov: (a) informacijski se ukvarja s procesi pridobivanja informacij, (b) interpretacijski obravnava razvoj novih razumevanj (vpogledov), ki temeljijo na informacijah, (c) vedenjski se osredinja na akcije, temelječe na informacijah in novih razumevanjih, (d) vidik strateškega managementa pa na vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja. Ti vidiki obravnavajo (različne) vrste organizacijskega učenja in najznačilnejše procese v povezavi z organizacijskim učenjem.
Duncan, Weiss, 1979	Organizacijsko učenje je pridobivanje znanj (razvoj sposobnosti, opazovanj in razmerij) ter njihova delitev, razširjanje in uporaba (integracija učenja je dostopna v vseh situacijah v organizaciji).
Fiol, Lyles, 1985	Avtorja sta različna stališča združila v definicijo, da je organizacijsko učenje razvijanje sposobnosti opazovanja, znanja in asociacij med preteklimi akcijami ter učinkovitost teh in prihodnjih akcij. Organizacijsko učenje se razlikuje od adaptacije (prilagajanja), saj je ta samo sposobnost inkrementalnih prilagoditev, ki so posledica sprememb v okolju, ciljnih sprememb v strukturi ali drugih sprememb.
Garvin, 1993	Organizacijsko učenje poteka v učeči se organizaciji, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter prilagajati vedenje, ki odseva nova znanja in nova razumevanja.
Huber, 1991	Organizacijsko učenje je kombinacija štirih procesov: pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomnjenja.
Jones, 2000	Organizacijsko učenje je proces, v katerem managerji poskušajo povečati zmožnost članov organizacije, da razumejo in ravnajo z organizacijo in njenim okoljem tako, da lahko sprejemajo odločitve, ki kontinuirano povečujejo njeno uspešnost.

se nadaljuje

nadaljevanje

Levitt, March, 1988	Organizacijsko učenje definirata kot na veččinah temelječe, zgodovinsko pogojeno in ciljno usmerjeno. Organizacije se učijo s ponavljanjem istih veščin (rutin), s čimer zvišujejo organizacijsko učinkovitost in znižujejo proizvodne stroške (Porter, 1985). Viri učenja so neposredne izkušnje, izkušnje drugih organizacij in (pravilne) interpretacije teh izkušenj. Ciljna usmerjenost odpravi nepotrebna opravila, s čimer prispeva k zvišanju organizacijske učinkovitosti in produktivnosti (Teece, Pisano, Shuen, 1990).
Nicolini, Mezner, 1995	Organizacijsko učenje razumemo kot adaptacijo sprememb in kot proces izboljševanja akcij prek napredka v znanju in razumevanju.
Palmer, Hardy, 2000	Razlikujeta šest organizacijskih vidikov: psihološki, vidik znanstvenega managementa, vidik sociologije in organizacijske teorije, vidik strateškega managementa, vidik managementa proizvodnje, vidik organizacijske kulture ter vidik (najrazvitejše) učeče se organizacije, v povezavi s šestimi šolami, ki so vplivale na razvoj organizacijskega učenja.
Senge, 1990, 1994	Učenje v organizacijah pomeni nenehno preverjanje izkušenj in njihovo preoblikovanje v znanje, dosegljivo celotni organizaciji in pomembno za njeno ključno poslanstvo. Proces organizacijskega učenja vključuje različne vrste učenja, ki obsegajo pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj organizacije. Ustvarja nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen, sproža vedenjske organizacijske spremembe, odkriva povezave med preteklimi in prihodnjimi akcijami, povečuje uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije ter potencialno (trajno) konkurenčno prednost.
Shrivastava, 1983	Organizacijsko učenje je koncept, ki vsebuje štiri metode: (a) prilagajanje, (b) skupne predpostavke, (c) pridobivanje znanja o odnosu med akcijami in rezultati in (d) institucionalizirane izkušnje. Prilagajanje je inkrementalni proces identificiranja sprememb v okolju, prilagoditev spremembam in uspešno obvladovanje sprememb. Skupne predpostavke so osnova za uporabljene organizacijske teorije in se spreminjajo z organizacijskim učenjem. Pridobivanje znanja je kontinuirani proces učenja o odnosu med akcijami in rezultatom ter o učinkih iz okolja. Institucionalizirane izkušnje so zbir učinkovitosti, ki jo pridobimo z izkušnjami in tradicijo (krivulja izkušenj).

Vir: V. Dimovski et. al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 94-95.

PRILOGA 3: Lakmusov test

Tabela 3: Lakmusov test

LAKMUSOV TEST, 1. DEL	ODGOVOR	
Ali ima organizacija jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni posamezniki?	DA	NE
Ali se organizacija vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE
Učeča se organizacija na vsa ta vprašanja odgovori pritrdilno.		
LAKMUSOV TEST, 2. DEL (tri preprosta vprašanja, na katera naj odgovori organizacija, ki želi postati učeča se organizacija)		
Kateri so naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?		
Česa se moramo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?		
Kako bi pridobili potrebno znanje in priložnosti?		

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 137.

PRILOGA 4: Načini pozitivnega organizacijskega vedenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete

Tabela 4: Načini pozitivnega organizacijskega vedenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete

Pristop	Reprezentativna Tehnika
Ravnanje s človeškim kapitalom	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selekcija in selektivnost zaposlenih 2. Izobraževanje in razvoj zaposlenih 3. Graditev tihega znanja med zaposlenimi <ul style="list-style-type: none"> - delovna rotacija, - selitev v drugo enoto, tujo izpostavo, - varnost delovnega okolja (zaposlitve).
Ravnanje s socialnim kapitalom	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odprti komunikacijski kanali in mreženje članov 2. Delovni timi iz različnih oddelkov – medfunkcijski timi 3. Programi uravnoteženja socialnega življenja
Ravnanje s pozitivnim psihološkim kapitalom	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razvijanje samozavesti in samoučinkovitosti <ul style="list-style-type: none"> - z mojstrskimi izkušnjami, - z učenjem na izkušnjah drugih/z modeliranjem, - z družbenim prepričanjem, - s pozitivnimi povratnimi informacijami, - z dobrim fiziološkim in psihološkim stanjem. 2. Razvijanje upanja in volje pri delu <ul style="list-style-type: none"> - s postavljanjem ciljev, - s »postopnostjo«, - s participativnimi pobudami, - z izražanjem samozavesti, - s »pripravljenostjo«, - s kontingenčnim planiranjem, - z mentalnimi izkušnjami, - s ponovnim postavljanjem ciljev. 3. Razvijanje (osebnega) optimizma <ul style="list-style-type: none"> - s prizanesljivostjo do preteklosti, - s cenitvijo sedanjosti, - z iskanjem priložnosti v prihodnosti, - z realističnimi perspektivami, - s spremenljivimi perspektivami. 4. Razvijanje prožnosti (v mišljenju in delu zaposlenih) <ul style="list-style-type: none"> - s strategijami, osredotočenimi na sredstva, - s strategijami, osredotočenimi na tveganja, - s strategijami, osredotočenimi na procese.

Vir: S. Penger & V. Dimovski, *Avtentično vodenje in organizacijska identiteta: taksonomija Luthansove teorije*, 2007, str. 392.

PRILOGA 5: Načela vodenja v učeči se organizaciji

Načela vodenja v učeči se organizaciji so (Dimovski et al., 2005, str. 235-236):

1. Do zaposlenih se obnašajte tako, kot bi želeli, da se oni obnašajo do vas.
2. Postavite pozitiven delovnoetični zgled.
3. Spodbujajte zaposlene, da se iz morebitnih napak učijo, in cenite tiste, ki so uspešni pri delu in odprti za nova znanja in nenehno učenje.
4. Poskrbite, da bodo vložki posameznikov iskreno ovrednoteni.
5. Razrešite neprijetne situacije in poudarite pomen učenja na napakah.
6. Bodite prijateljski in ne pozabite ustvarjati pozitivnega delovnega okolja in klime.
7. Opolnomočite vse, ki so odprti za učenje in izboljšave.
8. Poskrbite, da bodo zaposleni imeli občutek, da so nujni in pomembni za delo, ki ga opravljajo.
9. Spodbujajte in nagradite prenašanje izkušenj, informacij in znanj po organizacijski strukturi in procesih.

PRILOGA 6: Lastnosti učeče se kulture

Lastnosti učeče se kulture so (Schein, 2004, str. 394 – 402):

1. Posamezniki morajo biti proaktivni reševalci problemov in se morajo stalno učiti.
2. V organizaciji mora biti prisotno skupno prepričanje, da je učenje potreben in pozitiven proces in da je vanj vredno vlagati.
3. Učeči se vodje morajo imeti zaupanje v ljudi in verjeti, da je človeška narava pozitivna, in da so se ljudje pripravljani in zmožni učiti, če so jim na voljo ustrezni resursi in zagotovljena psihološka varnost.
4. V učeči se organizaciji morajo udeleženci verjeti, da je okolje do neke mere obvladljivo – organizacija ne sme sprejeti obstoječih pogojev, vendar jih mora poskušati spremeniti.
5. Učeča se organizacija mora predpostavljati, da rešitve problemov izhajajo iz poglobljenega raziskovanja in pragmatičnega iskanja resnice.
6. Učeča se organizacija mora biti usmerjena na obdobje med daljno in bližnjo prihodnostjo, saj je potrebno vedeti, kakšni bodo dolgoročni rezultati različnih odločitev, hkrati pa je potrebno vedeti, ali so sprejete rešitve uspešne.
7. Komunikacija v zvezi s pomembnimi nalogami mora biti široka in odprta, kar pomeni, da lahko o posamezni vsebini vsak komunicira z vsakim, hkrati pa je kot pozitivno sprejeto odkrito komuniciranje o pozitivnih in negativnih straneh problematike.
8. Učeča se kultura mora biti čim bolj raznolika, saj se lahko le tako tem bolj uspešno spoprijema s spreminjajočim se okoljem.
9. Sistemsko razmišljanje – zaradi kompleksnosti okolja, modeli linearnega vzročnega razmišljanja niso več najbolj ustrezni in se umikajo bolj zapletenim miselnim modelom.
10. Učeča se organizacija mora razumeti koncept kulture, učeči se vodja pa mora biti zmožen in pripravljen ukvarjati se s kulturo.

PRILOGA 7: Družbe v NLB Skupini

(najdeno 9. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb skupina.si/druzbe-v-nlb-skupini>)



Avstrija

- Adria Bank AG Dunaj

BiH

- NLB Leasing Sarajevo
- NLB Razvojna banka
- NLB Tuzlanska banka
- Plan Banja Luka
- Prvi faktor Sarajevo

Bolgarija

- NLB Leasing Sofija
- NLB West East Bank Sofija

Češka

- NLB Factoring Ostrava
- NLB InterFinanz Praga

Črna gora

- NLB Leasing Podgorica
- NLB Montenegrobanka Podgorica

Hrvaška

- LHB Trade Zagreb
- Optima Leasing Zagreb
- OL Nekretnine Zagreb
- Prvi faktor Zagreb

Italija

- NLB InterFinanz, predstavništvo Gorica
- NLB, Podružnica Trst

Kosovo

- NLB Prishtina, Priština

Makedonija

- NLB Lizing Skopje
- NLB Tutunska banka Skopje
- NLB Tutunska broker Skopje
- NLB Nov penziski fond Skopje

Nemčija

- LHB Immobilien Frankfurt am Main
- LHB Internationale Handelsbank Frankfurt am Main

Rusija

- NLB, Predstavništvo Moskva

Slovaška

- NLB Factor Bratislava

Slovenija

- Banka Celje
- Bankart
- FIN-DO
- ICJ Domžale
- LHB Finance Ljubljana
- Nova Ljubljanska banka
- NLB InterFinanz, Podruž. Ljubljana
- NLB Leasing Koper
- NLB Leasing Ljubljana
- NLB Leasing Maribor
- NLB Propria
- NLB Skladi
- NLB Vita
- Prospera Plus
- Prvi faktor
- Skupna pokojninska družba

Srbija

- Conet Novi Sad
- Convest Novi Sad
- LHB Consult Beograd
- NLB Srbija Beograd
- NLB banka Beograd
- NLB InterFinanz Beograd
- NLB Leasing Beograd
- NLB Nova Penzija Beograd
- NLB Real Estate Beograd
- Prvi faktor Beograd
- Tekig Invest Beograd

Švica

- NLB InterFinanz Zürich

Velika Britanija

- NLB, Predstavništvo London

Ukrajina

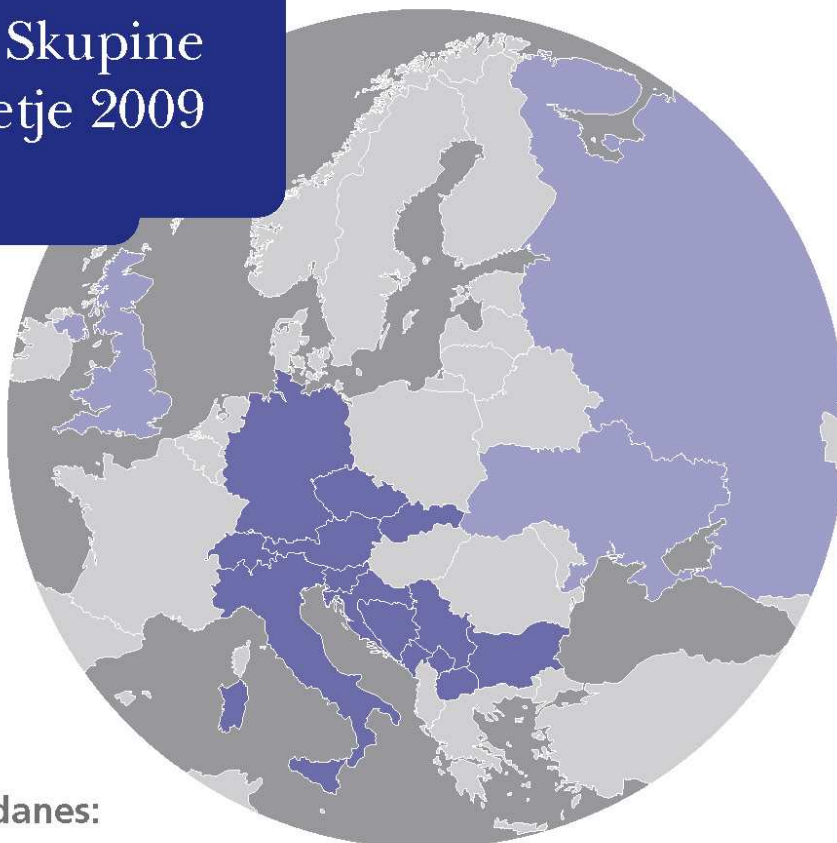
- NLB InterFinanz, Predstavništvo Kijev

PRILOGA 8: Profil NLB Skupine 3. četrletje 2009

(najdeno 10. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/profil-nlb-skupine-3-cetrletje-2009>)

Profil NLB Skupine 3. četrletje 2009

(nerevidirani podatki)



NLB Skupina danes:

- 54 članic v 17 državah oziroma na 18 trgih:**
- 12 članic in 1 podružnica v tujini na področju bančništva
 - 11 članic na področju lizinga
 - 11 članic na področju faktoringa in forfaitiranja
 - 5 članic na področju zavarovalništva
 - 1 članica na področju upravljanja s premoženjem
 - 14 članic na področju ostalih dejavnosti

Aktualne mednarodne bonitetne ocene

Rating agencija	Dolgoročna ocena kreditnega tveganja	Kratkoročna ocena kreditnega tveganja	Ocena prihodnjih izgledov	Slovenija
Moody's	A1	Prime-1	Stabilno	Aa2
Fitch	A-	F2	Stabilno	AA

NLB  **Skupina**

www.nlb.si
www.nlb skupina.si

Ključni dogodki znotraj NLB Skupine v 3. četrtletju

Nakupi:

- NLB je z odkupom delnic od manjšinskih delničarjev povečala kapitalsko udeležbo v NLB banki Beograd na 96,9 %.

Dokapitalizacije:

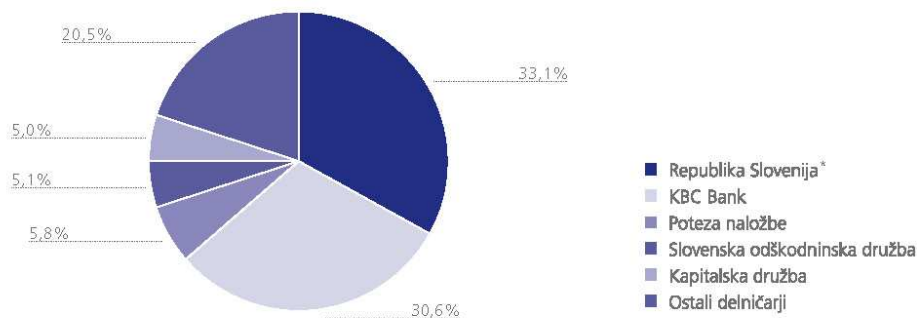
- LHB Internationale Handelsbank v višini 10,0 mio €.
- NLB Banka Sofia v višini 1,8 mio €.
- NLB Tuzlanska banka v višini 2,5 mio €.
- LHB Finance v višini 6,0 mio €.

Ostalo:

- Začetek mandata novega Nadzornega sveta NLB.
- Uspešna izdaja obveznice NLB s poroštvom Republike Slovenije v višini 1,5 mrd. €.
- Podelitev priznanja »Euromoney Award for Excellence« NLB kot najboljši slovenski banki že enajsto leto zapored.
- Potrditev obstoječe bonitetne ocene NLB s strani mednarodne bonitetne agencije Fitch.
- Imenovanje Boža Jašoviča za novega predsednika Uprave NLB.
- Znižanje bonitetne ocene NLB s strani mednarodne bonitetne agencije Moody's.

Lastniška struktura NLB

→ Delničarji NLB na dan
30. 9. 2009



* Neposredni in posredni lastniški delež Republike Slovenije skupaj znaša 50,02 %.

Ključni finančni kazalci

Ključni finančni podatki NLB*

	2008	Kumulativa			3. četrletje 2008	4. četrletje 2008	1. četrletje 2009	2. četrletje 2009	3. četrletje 2009
		3. četrletje 2008	3. četrletje 2009	3. četrletje 2008					
Ključni kazalci									
Donos na kapital pred davki (ROE b.t.)	5,3%	15,6%	6,3%	13,5%	-23,6%	4,5%	8,3%	6,1%	
Donos na aktivo pred davki (ROA b.t.)	0,4%	1,1%	0,5%	1,0%	-1,7%	0,4%	0,7%	0,5%	
Delež stroškov v neto prihodkih (CIR)	58,9%	55,4%	56,2%	60,6%	71,4%	62,8%	51,3%	56,0%	
Kapitalska ustreznost **	11,9%	11,4%	10,5%	11,4%	11,9%	11,2%	10,8%	10,5%	
Količnik temeljnega kapitala (Tier 1) **	10,5%	9,3%	10,1%	9,3%	10,5%	10,5%	10,3%	10,1%	
Razmerje kreditov do vlog nebančnega sektorja **	143%	135%	123%	135%	143%	128,0%	124%	123%	
Tržni delež po bilančni vsoti **	30,5%	32,3%	31,0%	32,3%	30,5%	30,7%	29,8%	31,0%	
Kazalci izkaza poslovnega izida (v mio €)									
Neto obrestni prihodki	285,6	212,4	187,5	75,9	73,2	58,4	66,3	62,8	
Neto neobrestni prihodki	159,0	134,9	139,7	29,8	24,1	38,5	58,9	42,5	
Skupaj stroški	261,8	192,3	184,0	64,1	69,5	60,9	64,2	59,0	
Oslabitev in rezervacije	126,7	37,9	86,2	5,2	88,9	22,4	35,7	28,1	
Dobiček pred davki	56,0	117,1	57,2	36,4	-61,1	13,7	25,3	18,2	
Dobiček po davkih	49,2	97,2	50,4	30,2	-48,0	12,3	23,4	14,6	
Kazalci bilance stanja (v mio €) ***									
Bilančna vsota	14.477	15.140	15.788	-357	-656	341	-257	1.227	
Dani krediti bankam	843	1.493	1.392	-339	-657	143	-21	427	
Dani krediti nebančnemu sektorju	9.719	9.561	9.683	175	120	39	-98	68	
Finančna sredstva (VP in IFI)	2.746	2.925	3.518	-215	-179	209	-211	774	
Prejeti depoziti bank	503	479	263	-280	45	-142	-5	-94	
Prejeti depoziti nebančnega sektorja	7.071	7.315	8.271	70	-286	850	176	214	
Najeti krediti	4.169	4.531	3.139	-129	-362	-406	-289	-335	
Dolžniški vrednostni papirji	463	463	1.821	7	0	5	-106	1.459	
Podrejeni dolg	831	849	783	1	-18	0	-50	2	
Knjigovodski kapital	1.198	1.212	1.260	310	-14	8	35	20	

* Rezultati poslovanja NLB so prikazani na način, kot da so pripojene banke (NLB Banka Domžale, NLB Koroška banka in NLB Banka Zavrje) v sestavi NLB že od začetka leta 2008, zaradi primerljivosti pa tudi v celotnem predhodnem letu 2007.

** Na koncu obdobja.

*** Četrletni podatki prikazujejo priraste po četrletjih.

Ključni finančni podatki NLB Skupine

	2008	Kumulativa			3. četrletje 2008	4. četrletje 2008	1. četrletje 2009	2. četrletje 2009	3. četrletje 2009
		3. četrletje 2008	3. četrletje 2009	3. četrletje 2008					
Ključni kazalci									
Donos na kapital pred davki (ROE b.t.) *	3,1%	15,2%	1,3%	16,5%	-28,4%	1,1%	-1,7%	4,3%	
Donos na aktivo pred davki (ROA b.t.) *	0,2%	0,9%	0,1%	1,0%	-2,0%	0,1%	-0,1%	0,3%	
Delež stroškov v neto prihodkih (CIR)	63,7%	61,2%	62,5%	61,5%	71,3%	67,7%	62,3%	58,4%	
Kapitalska ustreznost **	11,8%	10,4%	11,4%	10,4%	11,8%	11,2%	11,3%	11,4%	
Količnik temeljnega kapitala (Tier 1) **	7,9%	6,6%	7,9%	6,6%	7,9%	7,8%	7,8%	7,9%	
Razmerje kreditov do vlog nebančnega sektorja **	143%	140%	124%	140%	143%	132%	128%	124%	
Kazalci izkaza poslovnega izida (v mio €)									
Neto obrestni prihodki	476,0	350,7	311,7	123,0	125,5	98,9	107,4	105,4	
Neto neobrestni prihodki	188,8	153,3	164,4	45,3	35,6	45,8	56,8	61,8	
Skupaj stroški	423,2	308,4	297,8	103,5	114,9	98,0	102,3	97,5	
Oslabitev in rezervacije	211,5	71,3	172,0	16,5	140,2	45,2	69,6	57,3	
Dobički iz naložb v kapital pridruženih in skupaj obvladovanih družb (kapitalska metoda)	8,0	11,7	6,2	3,5	-3,7	2,2	1,9	2,1	
Dobiček pred davki	38,2	136,0	12,5	51,8	-97,8	3,8	-5,7	14,5	
Dobiček po davkih	20,5	106,1	1,7	42,1	-85,6	1,9	-7,5	7,3	
Kazalci bilance stanja (v mio €) ***									
Bilančna vsota	18.918	19.887	19.852	-235	-968	125	-404	1.213	
Dani krediti bankam	1.097	1.693	1.655	-321	-596	157	-53	455	
Dani krediti nebančnemu sektorju	12.917	13.094	12.511	336	-177	-10	-246	-157	
Finančna sredstva (VP in IFI)	3.232	3.433	3.968	-225	-199	142	-221	795	
Prejeti depoziti bank	564	1.220	300	-62	-252	-137	-33	-95	
Prejeti depoziti nebančnega sektorja	9.465	9.736	10.739	232	-271	785	192	297	
Najeti krediti	5.850	5.701	4.458	-367	-354	-504	-401	-488	
Dolžniški vrednostni papirji	494	478	1.831	7	16	6	-113	1.445	
Podrejeni dolg	887	895	830	-1	-9	-4	-51	-1	
Knjigovodski kapital	1.275	1.349	1.317	316	-75	-24	37	29	
Knjigovodski kapital (vključno s kapitalom manjšinskih lastnikov)	1.336	1.415	1.345	314	-79	-40	24	26	

* Z upoštevanjem dobička manjšinskih lastnikov.

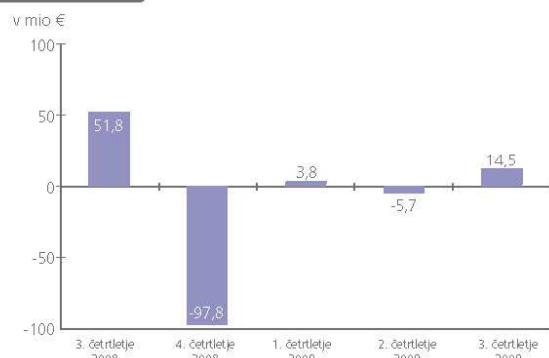
** Na koncu obdobja.

*** Četrletni podatki prikazujejo priraste po četrletjih.

Rezultati poslovanja NLB Skupine

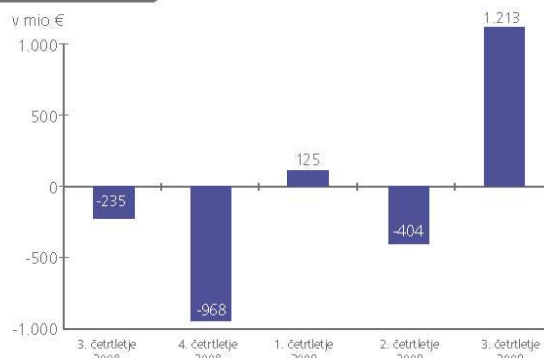
Na poslovanje NLB Skupine v 3. četrtnju 2009 so med drugim vplivale spremenjene razmere v zunanjem okolju, saj se je vpliv ekonomsko-finančne krize na poslovanje skupine čutil tudi v 3. trimesečju letošnjega leta, predvsem v slabšanju kvalitete portfelja in posledično večjem obsegu rezervacij.

→ Dobiček pred davki po četrtnjih*



* Z upoštevanjem dobička manjšinskih lastnikov.

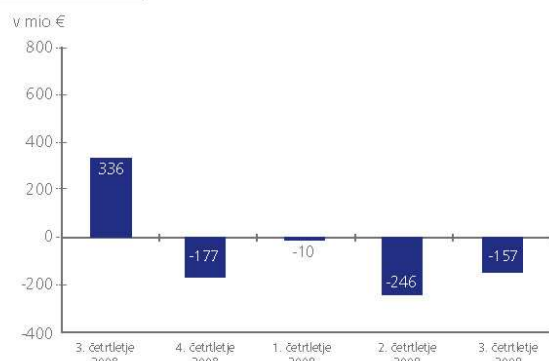
→ Sprememba bilančne vsote po četrtnjih



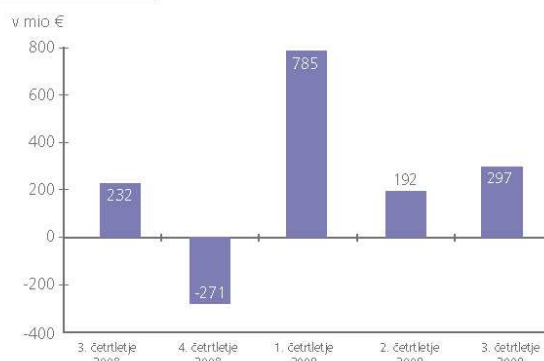
Dobiček NLB Skupine pred davki v 3. četrtnju 2009 znaša 14,5 mio €, pri čemer ima NLB še vedno prevladujoč vpliv, saj je banka matična k dobičku skupine pred davki prispevala 76,1 %. Dobiček NLB Skupine pred davki je glede na 3. četrtnje 2008 nižji za 72,0 %, k slabšemu rezultatu pa so največ prispevale visoko oblikovane rezervacije in oslabitve, ki so za 247,3 % višje kot so bile v 3. četrtnju 2008. Nekoliko nižji je tudi skupni obseg neto obrestnih prihodkov, kar je predvsem posledica dražjih virov financiranja.

Bilančna vsota NLB Skupine se je v 3. četrtnju 2009 glede na 3. četrtnje 2008 znižala za 0,2 % in dosegla 19.852 mio €. V istem obdobju so krediti nebančnemu sektorju upadli za 4,5 % in so znašali 12.508 mio €, medtem ko so depoziti nebančnega sektorja porasli za 10,3 % in so znašali 10.739 mio €.

→ Sprememba kreditov nebančnemu sektorju po četrtnjih

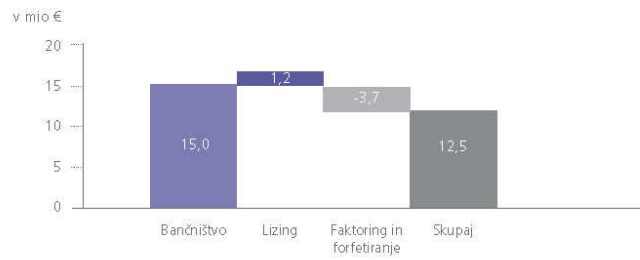
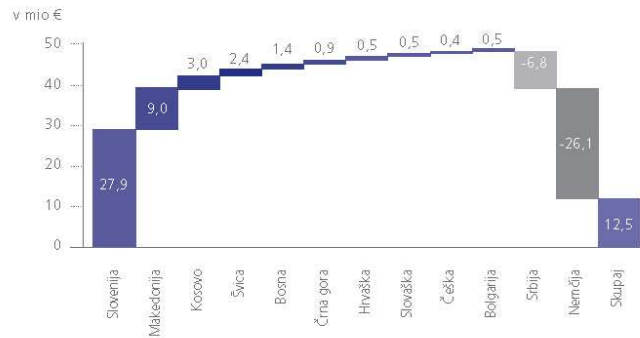


→ Sprememba depozitov nebančnega sektorja po četrtnjih

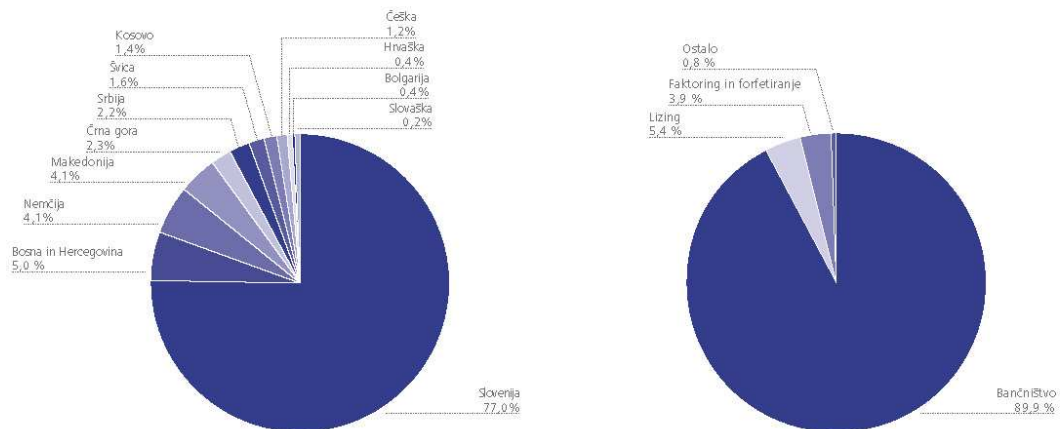


Donos na kapital pred davki NLB Skupine je v 3. četrtnju 2009 znašal 4,3 %, medtem ko je delež stroškov v neto prihodkih znašal 58,4 %.

→ Struktura dobička pred davki NLB Skupine v prvih devetih mesecih 2009



→ Struktura bilančne vsote NLB Skupine na dan 30. 9. 2009



Matrika dejavnosti članic NLB Skupine po državah (oktober 2009)

	Bančništvo	Lizing	Faktoring in forfetiranje	Zavarovalništvo	Upravljanje premoženja	Ostale dejavnosti	
Zahodna in centralna Evropa	Slovenija	NLB, Ljubljana; Banka Celje, Celje*; SIB (v likvidaciji), Ljubljana	NLB Leasing, Ljubljana; NLB Leasing, Koper; NLB Leasing, Maribor	Prvi faktor, Ljubljana**; LHB Finance, Ljubljana	NLB Vita, Ljubljana***; Skupna pokojninska družba, Ljubljana*	NLB Skladi, Ljubljana	Prospera Plus, Ljubljana; NLB Propria, Ljubljana; Bankart, Ljubljana*; FIN-DO, Domžale; ICJ, Domžale**
	Avstrija	Adria Bank, Dunaj*					
	Češka			NLB InterFinanz, Praga; NLB Factoring, Ostrava			
	Italija	Podružnica Trst, Trst		NLB InterFinanz, Predstavništvo Gorica			
	Nemčija	LHB Internationale Handelsbank, Frankfurt / Main					LHB Immobilien, Frankfurt / Main
	Slovaška			NLB Factor, Bratislava			
	Švica			NLB InterFinanz, Zürich			
Jugovzhodna Evropa	Bolgarija	NLB Banka Sofia, Sofija	NLB Leasing, Sofija				
	Bosna in Hercegovina	NLB Razvojna banka, Banja Luka; NLB Tuzlanska banka, Tuzla	NLB Leasing, Sarajevo	Prvi faktor, Sarajevo**			Plan, Banja Luka; CBS Invest, Sarajevo
	Črna gora	NLB Montenegro banka, Podgorica	NLB Leasing, Podgorica		NLB Penzija, Podgorica***		
	Hrvaška		Optima Leasing, Zagreb; OL Nekretnine, Zagreb	Prvi faktor, Zagreb**			LHB Trade, Zagreb
	Kosovo	NLB Prishtina, Prishtina					
	Makedonija	NLB Tutunska banka, Skopje	NLB Lizing, Skopje	Prvi faktor, Skopje**	Nov penziski fond, Skopje		NLB Tutunska broker, Skopje
	Srbija	NLB banka, Beograd	NLB Leasing, Beograd; NLB Real Estate, Beograd	NLB InterFinanz, Beograd; Prvi faktor, Beograd**	NLB Nova penzija, Beograd		Conet, Novi Sad; Convest, Novi Sad; NLB Srbija, Beograd; Teking-Invest, Beograd*
Rusija	NLB, Predstavništvo Moskva						
Ukrajina	NLB InterFinanz, Predstavništvo Kijev						
Velika Britanija	NLB, Predstavništvo London						

* Pridružene družbe.

** Skupaj obvladovane družbe.

*** Družba je že pridobila dovoljenje za delo družbe, trenutno pa je v fazi pridobivanja dovoljenja za delo pokojninskega sklada.

* Tiskovina je informativne narave. Priljubljenost s pravico do sprememb. Za napake v tisku ne odgovarjamo. NLB d. d., Tigarjeva 2, 1000 Ljubljana, oktober 2009

PRILOGA 9: Pomembni mejniki v razvoju od 1889 do 2008

(najdeno 9. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/mejniki-v-razvoju>)

1862–1889

Ustanovljene prve slovenske hranilnice – leta 1862 v Mariboru, leta 1865 v Celju in leta 1889 **Mestna hranilnica ljubljanska**.

1955

Ustanovljena **Komunalna banka Ljubljana**.

1965

H Komunalni banki Ljubljana v obdobju 1961–1965 priključenih več drugih komunalnih bank in ustanovljena poslovna banka Kreditna banka in hranilnica Ljubljana.

1967

Začetek **poslovanja s tujino**. Leto pozneje dobi veliko pooblastilo za poslovanje s tujino, ustanovljeno prvo predstavništvo v Münchnu.

1970

Kreditna banka in hranilnica Ljubljana se preimenuje v **Ljubljansko banko, Ljubljana**.

1978

Oblikovana skupina Ljubljanske banke, sestavljena iz Ljubljanske banke – Združene banke in iz 22 temeljnih bank.

1990

Preobrazba bank skupine Ljubljanske banke v delniške družbe. Novo, kapitalsko povezano bančno skupino sestavljajo: Ljubljanska banka d. d. Ljubljana (banka–mati), lastna banka v New Yorku (LBS Bank) in 15 bank–hčera, nekdanjih temeljnih bank. Banka ustanovi **podjetje za promet z nepremičninami LB Hipo in lizinski podjetje LB Leasing**.

1991

LB–Gospodarska banka d. d. Ljubljana pripojena k Ljubljanski banki d. d. Ljubljana, ki postane tako univerzalna poslovna banka, saj prične poslovati s prebivalstvom. V tem letu prične poslovati podružnica v Milanu.

1992

Skladno z novo bančno zakonodajo **bančna skupina Ljubljanske banke formalno preneha delovati**. Članice skupine nadaljujejo poslovanje popolnoma samostojno, ohranjene pa so še določene kapitalske in poslovne povezave.

1993

Začetek procesa **sanacije** Ljubljanske banke d. d. Ljubljana – prenos slabih terjatev na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic. Ustanovitev podružnice Ljubljanske banke d. d. na Ptuj.

1994

Državni zbor Republike Slovenije sprejme odločitev o **ustanovitvi Nove Ljubljanske banke d. d.** 27. julija 1994. NLB prevzame premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke d. d. NLB prevzame

del premoženja in poslovanja Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana, in sicer v obsegu kot ga opredeljuje 22. b. člen Ustavnega zakona o dopolnitvah ustavnega zakona za izvedbo Temeljne ustavne listine o samostojnosti in neodvisnosti Republike Slovenije.

1995

S pripojitvijo **E-Banke Maribor** začne poslovati podružnica NLB v Mariboru. NLB odpre predstavništva v Celju, Kopru in Novi Gorici. Ustanovi tudi subsidiarno družbo **LB Consulting Praha, s. r. o.**, ki je registrirana za finančno svetovanje in storitve faktoringa in forfeitiranja.

1996

Novi Ljubljanski banki se priključi **LB-Posavska banka d. d. Krško**, ki postane podružnica banke z 12 poslovalnicami. Predstavništvi NLB v Celju in Novi Gorici se preoblikujeta v podružnici, banka odpre novi poslovalnici v Slovenski Bistrici in Ajdovščini.

1997

16. julija 1997 se uradno konča sanacija NLB, imenovana sta nadzorni svet banke in uprava banke. Vodilne svetovne rating-agencije (FITCH IBCA, Standard & Poor's, Moody's, Thomson Financial BankWatch in Capital Intelligence) podelijo NLB bonitetne ocene, ki so med najvišjimi ocenami za banke v srednji in vzhodni Evropi.

NLB **odpre podružnici** Kranj in Novo mesto ter enote v Luciji, Ormožu, Račah in Žalcu. Banka postane solastnica novoustanovljene družbe za računalniško podporo bankomatnega omrežja in kreditno-plačilnih kartic Bankart.

Pet slovenskih bank, v katerih je NLB lastnica 40 % kapitala, se pridruži Skupini NLB. Te banke so: Koroška banka, Pomurska banka, Banka Velenje, Banka Zasavje in Banka Domžale. NLB uvede **prenovljeno celostno grafično podobo**.

1998

28. junija 1998 se prvič po uspešno končani sanaciji Nove Ljubljanske banke na letni skupščini sestanejo njeni lastniki in sprejmejo sklep o izplačilu dividend. **Bonitetne ocene NLB** za poslovanje v obdobju 1998/1999 so najvišje med ocenami bank v srednji in vzhodni Evropi. NLB pridobi neposredni večinski delež v Banki Velenje (59,88 %) in posredni večinski delež v Pomurski banki (50,05 %).

1999

NLB odpre **novi bančni trgovini** v Ljubljani in Novi Gorici, podružnica NLB v Italiji se preseli iz Milana v Trst. Banka podpiše **pogodbo o strateškem partnerstvu z Banko Celje in Dolenjsko banko**. Novembra 1999 izbere Central European, revija znane londonske založniške hiše Euromoney Institutional Investor za področje srednje Evrope, NLB za slovensko banko desetletja.

2000

Svetovni rating agenciji Capital Intelligence in Moody's izboljšata oceni dolgoročnega naložbenega tveganja NLB, Standard & Poor's in Thomson Financial BankWatch pa potrdita svoji dosedanji oceni banke. NLB spada tako med najbolj zanesljive banke v srednji in vzhodni Evropi. NLB odpre **nove poslovalnice** na Bledu, v Idriji in v Ljubljani ter predstavništvo v Skopju. Zavarovalnica Triglav in NLB ustanovita Skupno pokojninsko družbo d. d. NLB sklene strateško partnerstvo s Tutunsko banko a. d., Skopje. S kapitalsko naložbo Banke Domžale d. d. V Commercebank d. d., Sarajevo, se slednja pridruži Skupini NLB. Julija 2000 prejme NLB že četrto leto zapored **priznanje za odličnost – Euromoney Annual Award for Excellence**. Septembra 2000 izbere NLB za **Banko leta 2000** v Sloveniji revija The Banker londonske založbe Financial Times.

2001

Rating agencija Fitch IBCA izboljša oceno dolgoročnega naložbenega tveganja NLB z BBB+ na A-. 31. maja 2001 sprejme Vlada Republike Slovenije Program privatizacije banke. Oktobra 2001 se z vpisom v sodni

register zaključi proces združevanja treh kapitalsko povezanih bank: Banke Velenje, Dolenjske banke in Pomurske banke z NLB v enovito banko, kar se odraža v povečanju tržnega deleža in bistveni razširitvi domače poslovne mreže NLB. Banka odpre predstavništvi v Beogradu in Varšavi. NLB prejme že peto leto zapored priznanje za odličnost – Euromoney Annual Award for Excellence in postane drugič Banka leta v Sloveniji – Slovenian Bank of the Year po izboru revije The Banker, londonske založbe Financial Times. Oktobra 2001 prejme Nova Ljubljanska banka mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001/TickIT.

2002

V septembru 2002 je bila **uspešno zaključena prva faza privatizacije** s prodajo 34–odstotnega deleža države belgijski bančno–zavarovalniški skupini KBC in 5–odstotnega deleža Evropski banki za obnovo in razvoj (EBRD).

Na področju poslovanja je NLB kljub povečani konkurenci s strani tujih bank na našem trgu ohranila vodilni položaj v Sloveniji. Banke trenutno tvorijo 95 odstotkov celotne bilančne vsote Skupine NLB. Hkrati so v Skupini NLB postavljeni temelji za razvoj novih področij delovanja, ki bodo dopolnjevali osnovno bančno dejavnost. NLB tako vstopa na področje bančnega zavarovalništva, medtem ko ostale strateške aktivnosti, kot so lizing, faktoring in forfeitanje povečujejo ustvarjen prihodek iz poslovanja.

NLB je v letu 2002 nadaljevala z razvojem **racionalizacije poslovanja in tehnološke podpore** v obliki IT projekta, imenovanega SIGMA. Številne nove operacije so bile v letu 2002 že prenesene na novo, enotno platformo. Proces se bo nadaljeval tudi v letu 2003. Poleg tega smo razvili dodatno tržno pot: mobilno bančništvo.

2003

Leto 2003 se bo zabeležilo kot leto pomembnih **izboljšanj ocen kreditne sposobnosti NLB**. Dve najuglednejši mednarodni agenciji za podeljevanje bonitet bankam in podjetjem sta namreč povišale bonitetno oceno banke, Moody's je zvišal rating oceno banke na A2 iz Baa2 in oceno finančne moči (FSR) iz C- na C, kar predstavlja pomembno tristopenjsko izboljšanje in uvršča NLB v najmočnejšo skupino bank mednarodnega ratinga. Standard & Poor's je izboljšal rating na BBB iz BBB-. Agenciji Fitch in Capital Intelligence sta ohranili oceno kreditne sposobnosti NLB na višini A-. NLB ostaja univerzalna banka z vodilno vlogo v Sloveniji. V letu 2003 je banka razširila svojo paleto storitev z ustanovitvijo **bančno–zavarovalne družbe NLB Vita**, kot joint venture s KBC. S tem si je Skupina NLB zagotovila vpetost v sodobne trende pri razvoju storitev, ki niso klasično bančni. Uspešen začetek trženja storitev potrjuje 4–odstotni tržni delež na področju življenjskega zavarovanja dosežen v prvih šestih mesecih poslovanja.

NLB ob tem nadaljuje s **širitvijo poslovanja na trge**, kjer ima primerjalne prednosti in poslovne izkušnje, posebej na trge **JV Evrope**. V letu 2003 se je Skupina NLB v tujini povečala za Montenegrobanko, Prvo Preduzetničko banko, kasneje preimenovano v LHB Bank, Beograd, ter novoustanovljeno banko West East Bank v Bolgariji, ki ima status pridružene banke. Ostale novoustanovljene članice Skupine LB InterFinanz Beograd, LB Leasing Beograd in CBS Invest Sarajevo so usmerjena na rast poslov forfeitinga, lizinga in upravljanja z nepremičninami.

2004

V začetku leta 2004 se je zgodila pomembna sprememba znotraj Uprave NLB. Dolgoletni predsednik Uprave NLB, Marko Voljč, je odstopil s položaja predsednika in prevzel nov položaj v KBC banki. Po skrbni izbiri je bil **za novega predsednika Uprave NLB imenovan Marjan Kramar** s petletnim mandatom in je položaj predsednika prevzel s 1. februarjem 2004. Marjan Kramar ima dolgoletne izkušnje na področju finančnega upravljanja in velik ugled v finančni javnosti. V začetku leta 2004 je bila ustanovljena družba **NLB Skladi**, ki opravlja **storitev upravljanja premoženja** in je v 100–odstotni lasti NLB.

2005

NLB je aprila 2005 **kupila Euromarket banko** v Črni gori. **Continental banka Novi Sad** v Srbiji je julija 2005 postala članica NLB Skupine. **Razvojna banka Banja Luka** postane članica NLB Skupine v septembru 2005.

Tuzlanska banka v Bosni in Hercegovini se pridruži NLB Skupini septembra 2005. V Makedoniji NLB in Tutunska banka ustanovita pokojninsko družbo **Nov penzinski fond Skopje**. Ustanovili smo dve novi lizing družbi: **NLB Leasing Podgorica** in **Optima Leasing Zagreb**. V začetku leta je pričela poslovati družba **NLB Factor Bratislava**. **Prvi faktor Beograd** posluje od marca 2005. Na skupščini 29. junija 2005 so bili imenovani novi člani nadzornega sveta NLB.

2006

Povečevanje deleža v slovenskih odvisnih bankah ter odločitev o pričetku procesa njihovega združevanja z NLB. **Pripojitev** v Črni gori (Euromarket banka k NLB Montenegrobanki), v Republiki Srbski (Razvojna banka Jugoistočne Evrope k LHB Banki) in v Federaciji BIH (CBS Bank k NLB Tuzlanski banki). **Pridobitev** 97,01 odstotnega kapitalskega deleža v NLB West East Bank Sofija. **Povečevanje deleža** NLB Skupine v NLB LHB Banki Beograd, NLB Razvojni banki in NLB Tutunski banki. **Ustanovitev** treh novih družb: Prvi Faktor Sarajevo, NLB Real Estate Beograd, Prvi faktor Skopje. **Dokapitalizacija** družb: Nov penzinski fond Skopje, NLB Vita Ljubljana, Skupna pokojninska družba Ljubljana, NLB Leasing Murska sobota, NLB Leasing Ljubljana, NLB Leasing Koper, NLB Leasing Beograd, Prvi faktor Beograd. Prenehala je delovati družba LB Maksima.

NLB je prejela **priznanje** revije The Banker za banko leta 2006 v Sloveniji. Revija Euromoney je **NLB** podelila **priznanje** za banko leta 2006 v Sloveniji. **NLB** je prejela **priznanje** revije Global Finance tako za banko leta 2006 v Sloveniji kot za banko leta 2006 v Srednji in Vzhodni Evropi. **NLB Tutunska banka** je prejela **priznanje** revije The Banker za banko leta 2006 v Makedoniji ter revije Finance Central Europe za najboljšo banko po kriteriju bruto dobička za leto 2006.

KBC je maja 2006 Nadzornemu svetu NLB sporočila, da bo naložbo v banko prekvalificirala iz strateške v portfeljsko. KBC bo do nadaljnjega, skladno z delničarskim sporazumom, sodelovala v organih upravljanja banke.

Izboljšanje bonitetne ocene NLB Skupine s strani **Capital Intelligence** z A- na A. NLB je aprila 2006 s skupino 35 tujih bank podpisala **največje sindicirano posojilo** za katerokoli slovensko banko in eno največjih za finančne institucije na trgih Srednje in Vzhodne Evrope.

2007

Uspešno izveden **prehod na evro**. Najetje **sindiciranega posojila v višini 850 mio EUR.**, kar je doslej največje mednarodno posojilo, podeljeno slovenskim bankam, hkrati pa tudi največje posojilo, odobreno finančni instituciji na trgih srednje in vzhodne Evrope. Kapitalski vstop na kosovski bančni trg – nakup Kasabank Priština in BRK, Priština. Od 16. julija nastop **novih članov uprave** NLB: predsednik Marjan Kramar, člani uprave: Matej Narat, Miran Vičič, Alojz Jamnik in Claude Deroose. Imenovanje novih članov in Igorja Marinška kot predsednika Nadzornega sveta NLB. **Povečanje kapitalskega deleža** v NLB Tutunski banki, Skopje in uspešno zaključena **dokapitalizacija NLB** v višini 100 mio EUR. **Povečanje kapitalskega deleža** v LHB Internationale Handelsbank, Frankfurt – Main. Potrditev bonitetne ocene A- za NLB Skupino s strani bonitetne agencije Fitch ter izboljšanje bonitetne ocene NLB Skupine s strani bonitetne agencije Moody's z A2 na Aa3. Najetje **drugega sindiciranega posojila** v letu 2007 v **višini 750 mio EUR.**, kljub krizi na mednarodnih finančnih trgih. **Povečanje kapitalskega deleža v NLB Continental banki** z dokapitalizacijo in začetek postopka združevanja srbskih bank NLB Skupine.

2008

Združitev kosovskih bank NLB Kasabank in NLB BRK ter začetek poslovanja združene banke NLB Prishtina. **Uspešen pristop k shemi za kreditna plačila SEPA** ter začetek izvajanja tovrstnih plačil s prvim dnevom delovanja sheme, tj. 28. 1. 2008. **Lead Manager** pri izdaji 11-letnih obveznic RS v skupni višini 1 mrd. €. Bonitetna agencija Capital Intelligence **izboljša bonitetno oceno** NLB Skupine z A na A+. **Pripojitev slovenskih bank bančne skupine** (NLB Banka Domžale, NLB Banka Zaslavje, NLB Koroška banka) k NLB. Uspešno zaključena **dokapitalizacija NLB** v višini 300 mio. €. **Pripojitev** NLB Leasing Velenje in NLB Leasing Murska Sobota k NLB Leasing Ljubljana. **Imenovanje dr. Draška Veselinoviča** za novega predsednika

Uprave NLB. **Pripojitev** NLB LHB Banke Beograd k NLB Continental banki in začetek poslovanja združene banke NLB Banka.

PRILOGA 10: Lastniška struktura NLB d.d. na dan 31.12.2008(najdeno 8. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/delniski-kapital>)

Naziv	Število delnic	Delež (v %)
1 Republika Slovenija	2.947.758	33,10
2 KBC Bank NV	2.722.634	30,57
3 Poteza Naložbe, d.o.o.	533.579	5,99
4 Slovenska odškodninska družba, d.d.	449.949	5,05
5 Kapitalska družba, d.d.	445.749	5,01
6 Zavarovalnica Triglav, d.d.	280.312	3,15
7 NFD 1 Delniški investicijski sklad, d.d.	176.466	1,98
8 UniCredit Banka Slovenija d.d.	153.461	1,72
9 Delniški vzajemni sklad Triglav steber I	108.333	1,22
10 UniCredit Bank Austria AG	76.158	0,86
Skupaj največjih deset delničarjev	7.894.399	88,64
Drugi delničarji	1.011.553	11,36
Skupaj vsi delničarji	8.905.952	100,00

PRILOGA 12: Dejavnosti banke

(najdeno 8. julija 2009 na Intranetnih straneh NLB d.d.)

Banka je bila ustanovljena, da bo opravljala bančne in druge finančne storitve, za katere je pridobila predpisano dovoljenje Banke Slovenije, kot tudi vse druge posle, ki jih lahko opravlja banka v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi. Banka lahko v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi opravlja posle v Republiki Sloveniji in v tujini.

Dejavnost banke so:

a) bančne storitve:

- sprejemanje depozitov od fizičnih in pravnih oseb,
- dajanje kreditov iz sredstev, zbranih z depoziti, za svoj račun,
- storitve, za katere drug zakon določa, da jih smejo opravljati samo banke;

b) finančne storitve:

- kreditiranje vključno s potrošniškimi posojili, hipotekarnimi posojili in financiranjem komercialnih poslov,
- opravljanje poslov plačilnega prometa,
- izdajanje garancij in drugih jamstev,
- trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli,
- izdajanje in upravljanje s plačilnimi instrumenti,
- storitve v zvezi z vrednostnimi papirji po zakonu, ki ureja trg vrednostnih papirjev,
- trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti,
- faktoring,
- zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti pravnih oseb,
- posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic po zakonu, ki ureja zavarovalništvo,
- posredovanje pri sklepanju posojilnih in kreditnih poslov,
- finančni zakup (leasing),
- upravljanje pokojninskih oziroma investicijskih skladov po zakonu, ki ureja pokojninske oziroma investicijske sklade,
- oddajanje sefov;

c) pomožne bančne storitve:

- finančno, davčno in drugo poslovno svetovanje,
- posli upravljanja z nepremičninami,
- upravljanje in vodenje sistema za obdelavo podatkov,
- svetovanje, razvoj in oskrba z računalniškimi storitvami,
- dejavnosti, povezane s podatkovnimi bazami,
- obdelava podatkov,
- hramba dragocenih predmetov,
- izobraževalna dejavnost,
- prevoz gotovine in drugih dragocenih predmetov,
- storitve razvoja bančnih storitev,

- trgovanje s tehnološkimi rešitvami (know how),
- trgovanje z zlatom,
- pravno svetovanje,
- druge poslovne dejavnosti.

Kapitalsko povezane družbe NLB ponujajo posamezne finančne in pomožne bančne storitve, kot so finančni zakup (lizing), odkup terjatev po sistemu faktoringa, upravljanje investicijskih skladov, finančno svetovanje in posle upravljanja z nepremičninami.

PRILOGA 13: Vabilo k sodelovanju v anketi in anketni vprašalnik

VABILO K SODELOVANJU V ANKETI – poslano po e-pošti

Spoštovani!

Moje ime je Katjuša Bricelj Belčevski in v okviru magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Analiza elementov učeče se organizacije v NLB na podlagi FUTURE-O modela.

V magistrski nalogi želim empirično preveriti prisotnost določenih elementov, ki opredeljujejo učečo se organizacijo, in sem v ta namen pripravila anketo. **Na vas se obračam s prošnjo, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite priloženi vprašalnik.**

Izmed vseh zaposlenih v NLB d.d. ste bili izbrani naključno, odgovori pa bodo povsem anonimni, saj me zanima le skupna ocena za posamezno trditev in ne posamezni odgovori.

Prosim vas, da izpolnjeni vprašalnik vrnete **do petka 31.7.2009** na elektronski naslov: katjusa.bricelj@nlb.si. Če želite lahko izpolnjen vprašalnik tudi natisnete in ga pošljete na naslov:

Katjuša Bricelj Belčevski
Sektor za marketing
Šmartinska 130
1520 Ljubljana

Rezultati raziskave bodo dragocen prispevek k razvoju NLB d.d. v smeri učeče se organizacije, zato iskreno upam na vaše sodelovanje v raziskavi.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje in vam želim uspešen in prijeten dan.

Lepo pozdravljeni,
Katjuša Bricelj Belčevski

P.S.: Ko boste izpolnjevali vprašalnik v elektronski obliki, si v izogib možni izgubi podatkov datoteko najprej shranite na trdi disk ali omrežni vir, nato izpolnite, še enkrat shranite in šele nato pošljite po elektronski pošti.

Za lažje razumevanje in izpolnjevanje vprašalnika navajam tudi kratek vsebinski povzetek na temo učeče se organizacije.

V tretjem tisočletju, dobi ekonomije znanja, je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti tako posameznika kot tudi organizacije znanje in učenje. Učeča se organizacija je posebna oblika organizacije, kjer je vzpostavljena takšna organizacijska kultura, ki sprejema učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji.

Učeča se organizacija se stalno prilagaja okolju in stremi k izboljšavam na vseh področjih delovanja, hkrati pa je njen ključni dosežek spoznanje, da ima v organizaciji najpomembnejšo vlogo posameznik, kot temeljni člen organizacijske mreže. Temelji na enakosti, vsem dostopnih informacijah, nizki stopnji hierarhije, timskem delu, kreativnosti in inoviranju ter podpira in razvija pretok informacij med vsemi stopnjami hierarhične piramide v organizaciji. V takšni organizaciji je zaposlenim izziv iskanje problemov, kot so posebne zahteve kupcev, in njihovo reševanje v smeri doseganja njihovega zadovoljstva.

Priloga:

Vprašalnik Analiza elementov učeče se organizacije v NLB d.d.

VPRAŠALNIK ZA ANALIZO ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V NLB D.D.

Spodaj je navedenih nekaj trditev, ki se nanašajo na prisotnost učeče se organizacije v NLB d.d. Nekatere trditve so si med seboj podobne, vendar niso enake. Prosim, premislite o vsaki trditvi ločeno in označite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate oziroma se ne strinjate.

Prosim, da na petstopenjski lestvici označite vaše strinjanje s trditvijo, pri čemer pomeni:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – delno se ne strinjam
- 3 – niti da niti ne
- 4 – večinoma se strinjam
- 5 – popolnoma se strinjam

Prosim, da postavite križec v ustrezen kvadrater! **Pri posamezni trditvi lahko postavite križec samo v en kvadrater.**

	Udeležba zaposlenih pri oblikovanju strategije in politik	1	2	3	4	5
1.	Pri oblikovanju politike in strategije NLB smo udeleženi vsi zaposleni.					
2.	Politika NLB odraža vrednote vseh zaposlenih in ne le vodstva.					
	Obveščanje in medsebojna komunikacija	1	2	3	4	5
3.	Hierarhija v organizaciji NLB mi onemogoča dobro in hitro formalno komuniciranje s sodelavci v drugih organizacijskih enotah.					
4.	Če zaposleni želimo, imamo osnovne informacije o finančnem poslovanju in doseganju ciljev organizacije vedno na voljo in so enostavno dostopni.					

se nadaljuje

nadaljevanje

5.	Pogosto se zgodi, da se z istim problemom nevede ukvarjajo različni zaposleni iz različnih organizacijskih enot.					
6.	Zaposleni smo redno seznanjeni o strateških procesih, ki potekajo v banki.					
7.	Zaposleni redno prejemamo jasne informacije, ki jih potrebujemo za kvalitetno opravljanje dnevnih nalog.					
	Upravljanje z znanjem	1	2	3	4	5
8.	Kadar zaposleni s specifičnim znanjem zapusti našo OE, zelo težko najdemo drugega, ki bi ga ustrezno nadomestil.					
9.	Kadar gremo zaposleni na izobraževanje, se našega novo pridobljenega znanja ne preverja.					
10.	Kadar gremo zaposleni na izobraževanje, nam novo pridobljenega znanja niti pisno niti ustno ni potrebno posredovati drugim zaposlenim.					
	Kultura odprtosti in zaupanja	1	2	3	4	5
11.	Med zaposlenimi se zelo spodbuja komunikacija in se ceni postavljanje vprašanj.					
12.	Kadar naloge ne znam rešiti sam, se lahko takoj obrnem po pomoč k sodelavcem ali vodji, ne da bi zaradi tega občutil kakršnekoli negativne posledice.					
13.	Imam občutek, da mi vodstvo zaupa pri mojem delu in me ceni.					
14.	Vodstvo je mnenja, da je neplanirano, dnevno druženje zaposlenih koristno za podjetje.					
15.	V NLB zaposleni komuniciramo z najvišjim vodstvom brez občutka strahu.					
16.	Ljudje v naši organizaciji pri delu zares uživajo – raven njihove energije je zelo visoka.					
	Timsko delo	1	2	3	4	5
17.	Pri opravljanju svojega dela sem vključen vsaj v en medorganizacijski tim.					
18.	Kadar se pojavijo večji problemi, jih poskušamo reševati skupinsko.					
	Participativni slog vodenja	1	2	3	4	5
19.	Zaposleni v NLB imamo dovolj pooblastil, da lahko hitro in kvalitetno opravljamo svoje delo.					
20.	Kadar se uvajajo spremembe ali rešujejo aktualni problemi sem aktivno udeležen in se upoštevajo moji predlogi.					
21.	Podatke o finančnem poslovanju oddelka in banke kot celote spremlja le vodja oddelka. Sodelavcem ti podatki niso potrebni.					
	Nagnjenost managementa k spremembam	1	2	3	4	5
22.	Vodstvo je mnenja, da bomo uspehe dosegali le, če bomo poslovali tako kot do sedaj.					
23.	NLB preizkuša nove načine dela in meri njihovo učinkovitost, ter tako vedno išče izboljšave.					
	Stalno učenje	1	2	3	4	5
24.	Kadar se okolje spreminja in se pokažejo potrebe po spremembah, se temu brez težav prilagajajo tudi usmeritve in plani v NLB.					
25.	Zaposleni vidimo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v organizaciji.					
26.	Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.					
27.	Zaposleni se pogosto samoiniciativno izobražujemo s pomočjo internih virov znanja, ki so dostopni preko raznih medijev (NLB intranet, bančna glasila ipd.).					
28.	Zaposleni aktivno iščemo informacije za izboljšanje svojega dela tudi izven NLB, npr. pri poslovnih partnerjih, podjetjih iz drugih dejavnosti, konkurenci.					

se nadaljuje

nadaljevanje

29.	Vodja naše organizacijske enote ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.					
	Stopnja inovativnosti	1	2	3	4	5
30.	Kadar dajem predloge za izboljšanje načina poslovanja, sem za to tudi denarno nagrajen.					
31.	V naši organizacijski enoti so cenjeni predlogi za spremembe poslovanja, ki zvišujejo zadovoljstvo naših strank ali kako drugače izboljšujejo poslovanje.					
	Pri sledečem vprašanju sta možna le odgovora DA ali NE (označite s križcem)	DA		NE		
32.	V sistem NLB za dajanje predlogov sem tudi sam/-a že prispeval/-a enega ali več predlogov za izboljšave.					

Podatki o anketirancu (ustrezen odgovor označite s križcem)

V NLB delujem kot:

višji ali srednji manager	
operativni vodja	
samostojni strokovni kader	
izvajalec	

Kako dolgo ste že zaposleni v NLB?

do 2 leti	
nad 2 do 5 let	
nad 5 do 10 let	
nad 10 let	

Kakšno imate doseženo stopnjo izobrazbe?

dveletna srednja šola ali manj	
poklicna šola	
srednja šola	
višja oz. visoka strokovna šola	
univerzitetna izobrazba ali več	

Iskrena hvala za sodelovanje.

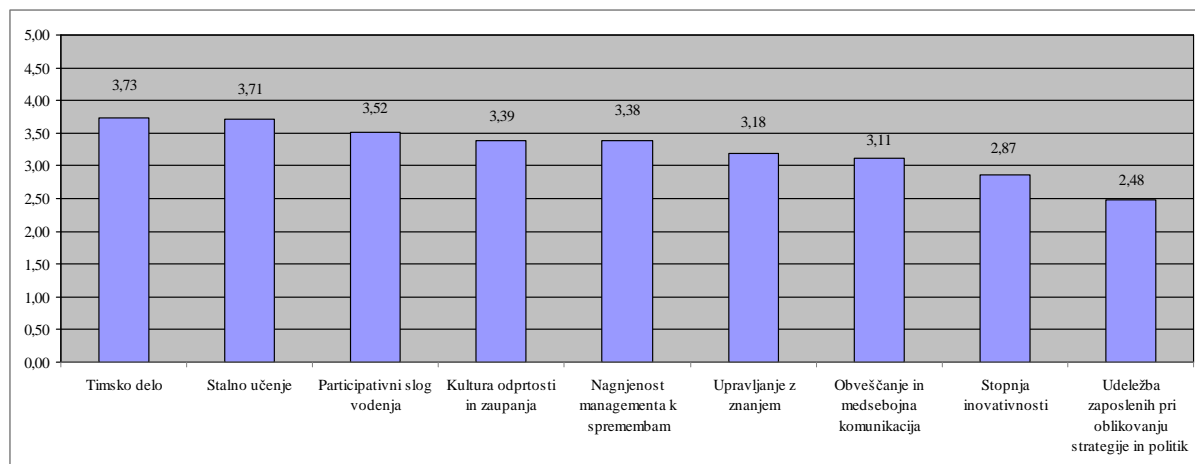
Prosim vas, da izpolnjen vprašalnik vrnete na elektronski naslov:

katjusa.bricelj@nlb.si

najkasneje do 31. julija 2009.

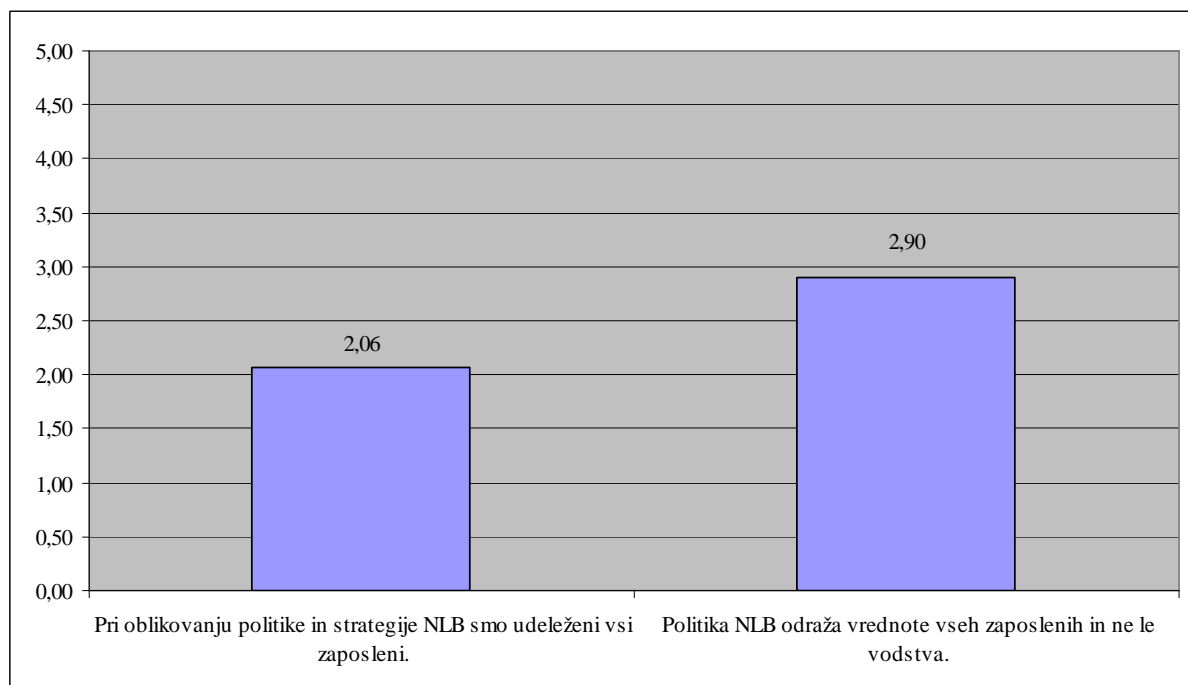
PRILOGA 14: Grafični prikaz rezultatov lastne raziskave, 2009

Slika 13: Srednje vrednosti vsebinskih sklopov

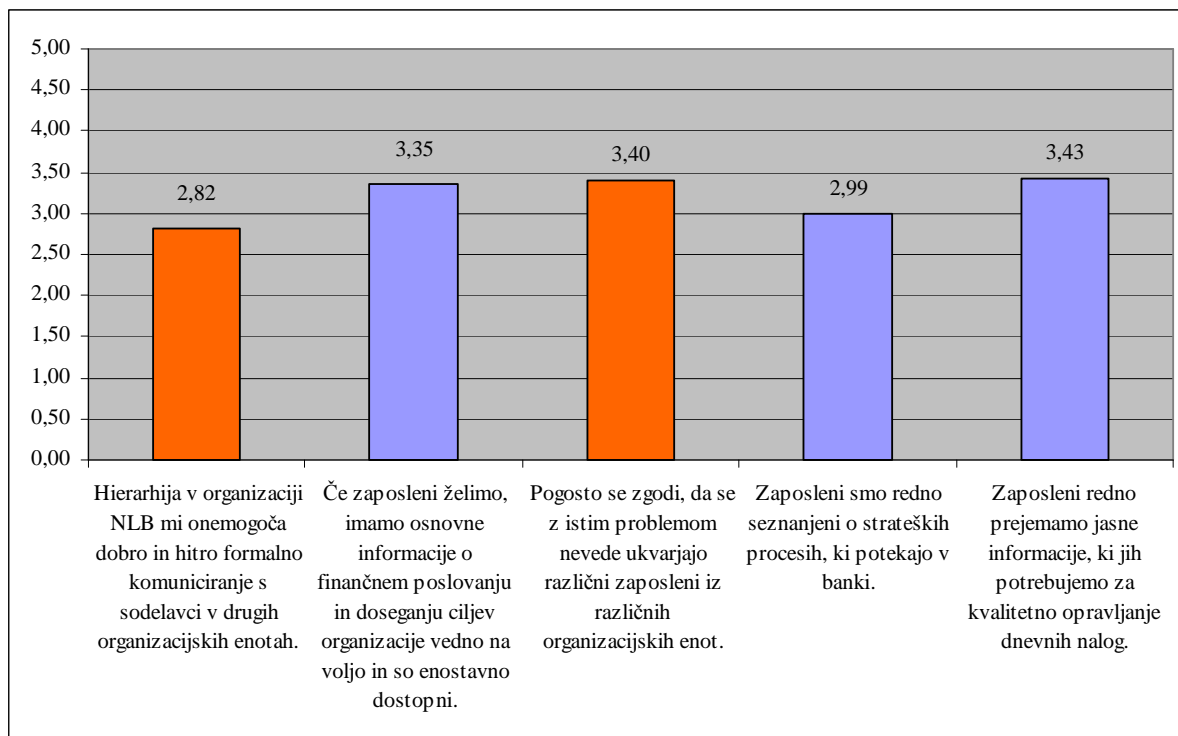


V vsebinskih sklopih, ki so v nadaljevanju prikazani na slikah od 2 do 10, so bile nekatere trditve postavljene kot negativne (nižje ocene pomenijo pri teh trditvah višjo prisotnost lastnosti učeče se organizacije in obratno). Stolpci, ki prikazujejo povprečno oceno omenjenih trditev, so zaradi lažje berljivosti obarvani z oranžno barvo.

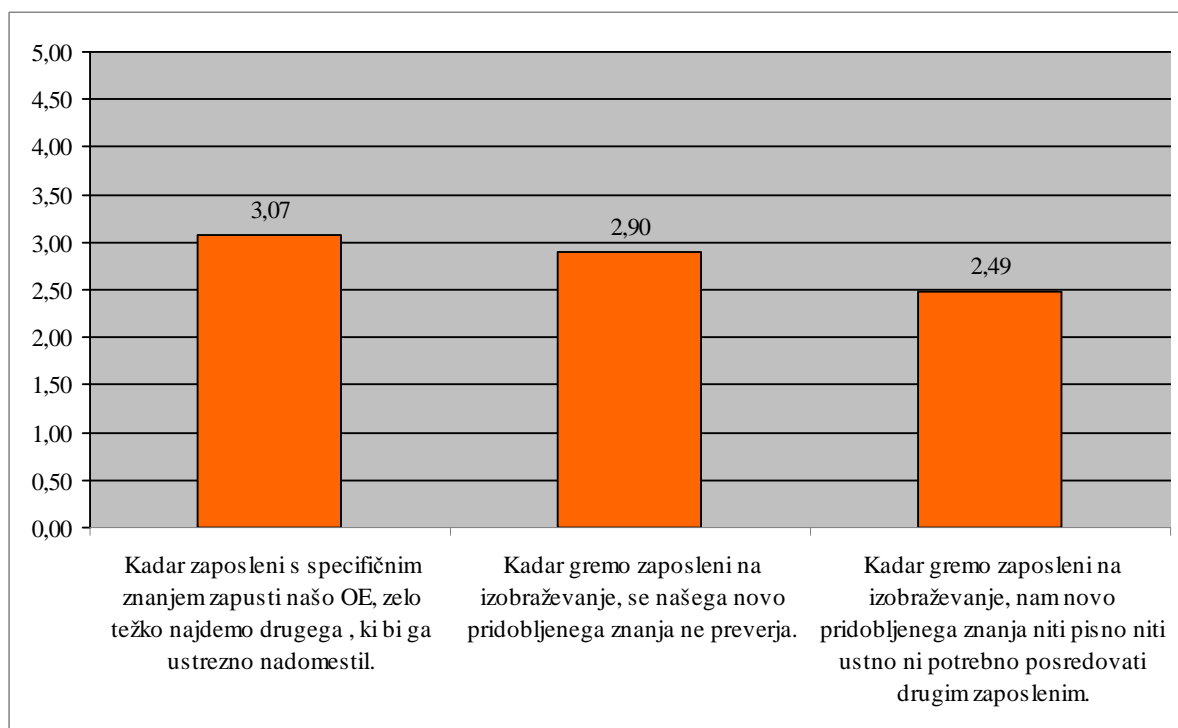
Slika 14: Udeležba zaposlenih pri oblikovanju strategije in politik



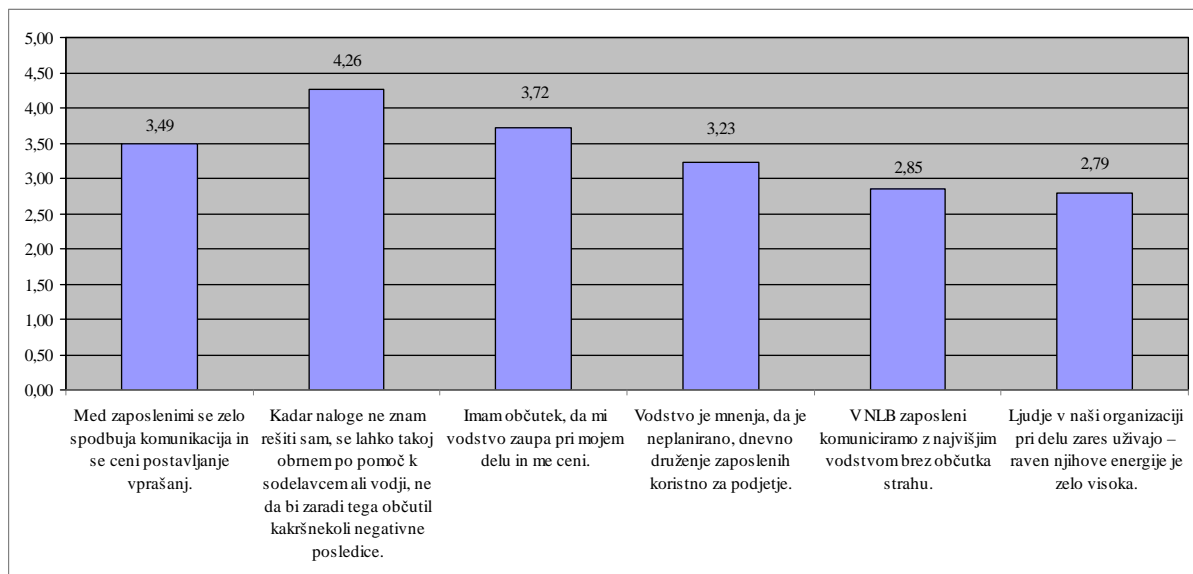
Slika 15: Obveščanje in medsebojna komunikacija



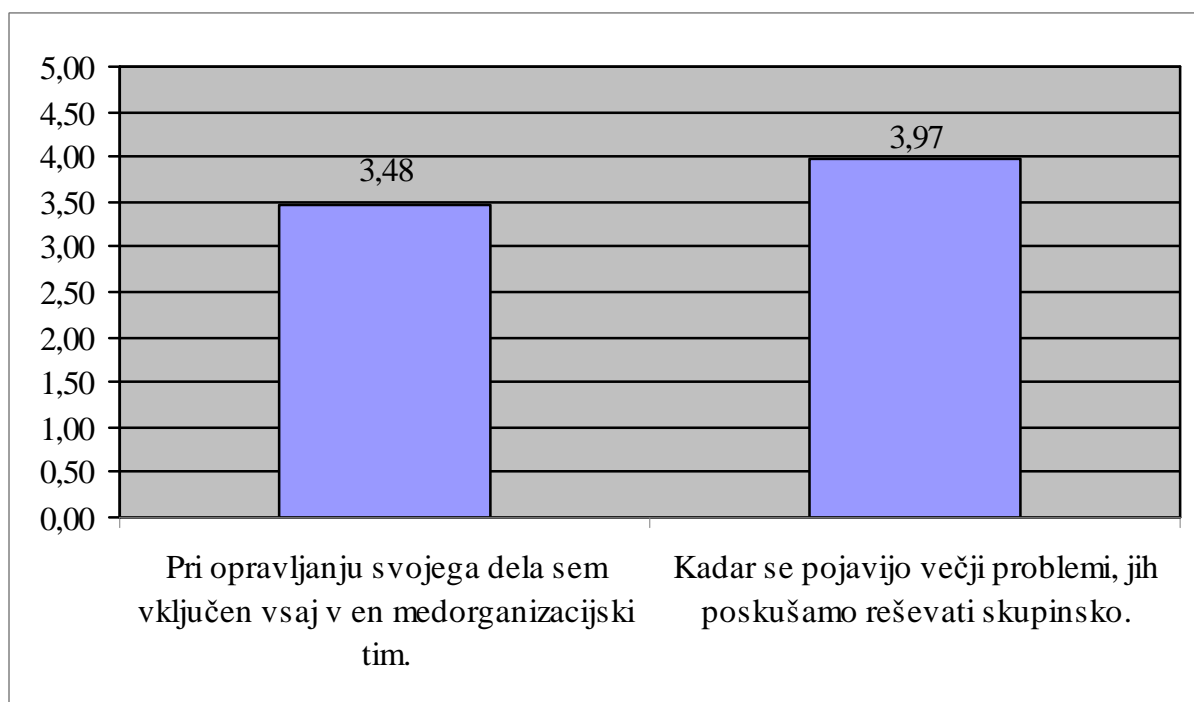
Slika 16: Upravljanje z znanjem



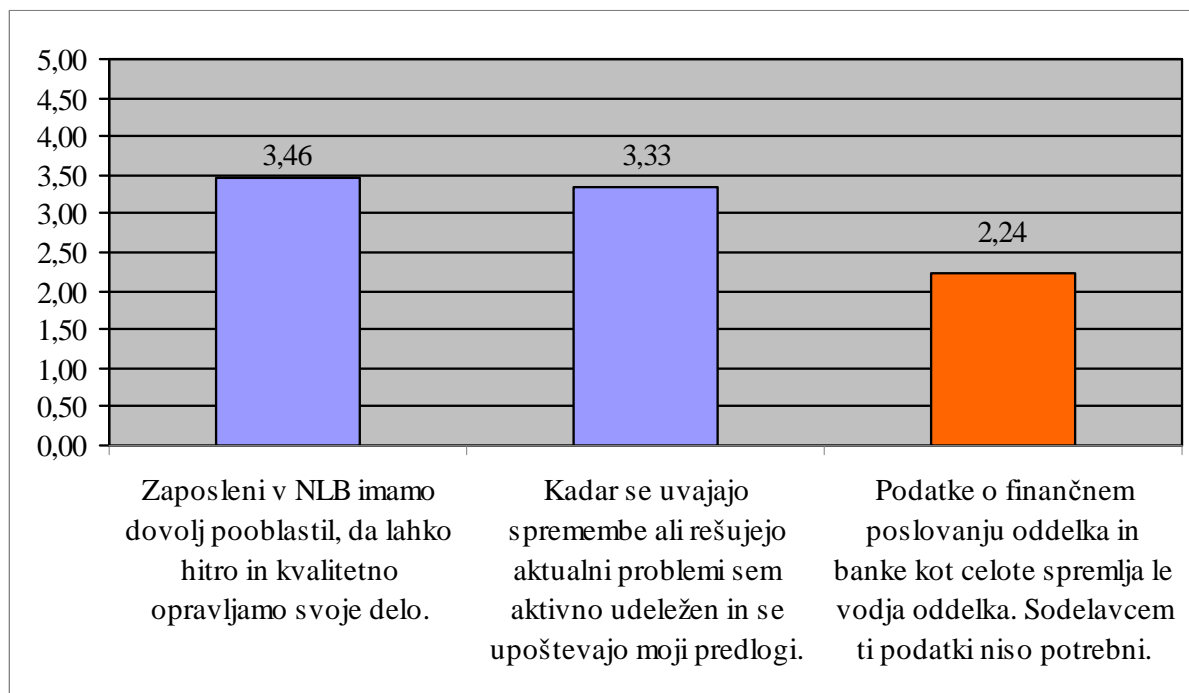
Slika 17: Kultura odprtosti in zaupanja



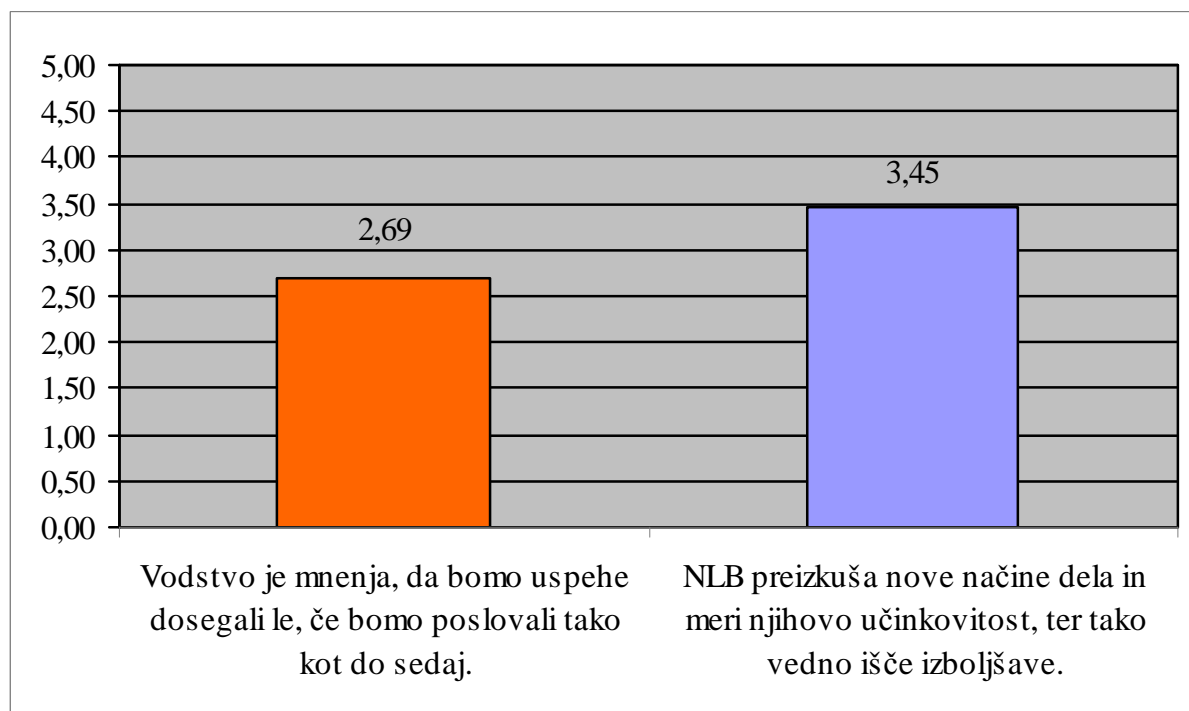
Slika 18: Timsko delo



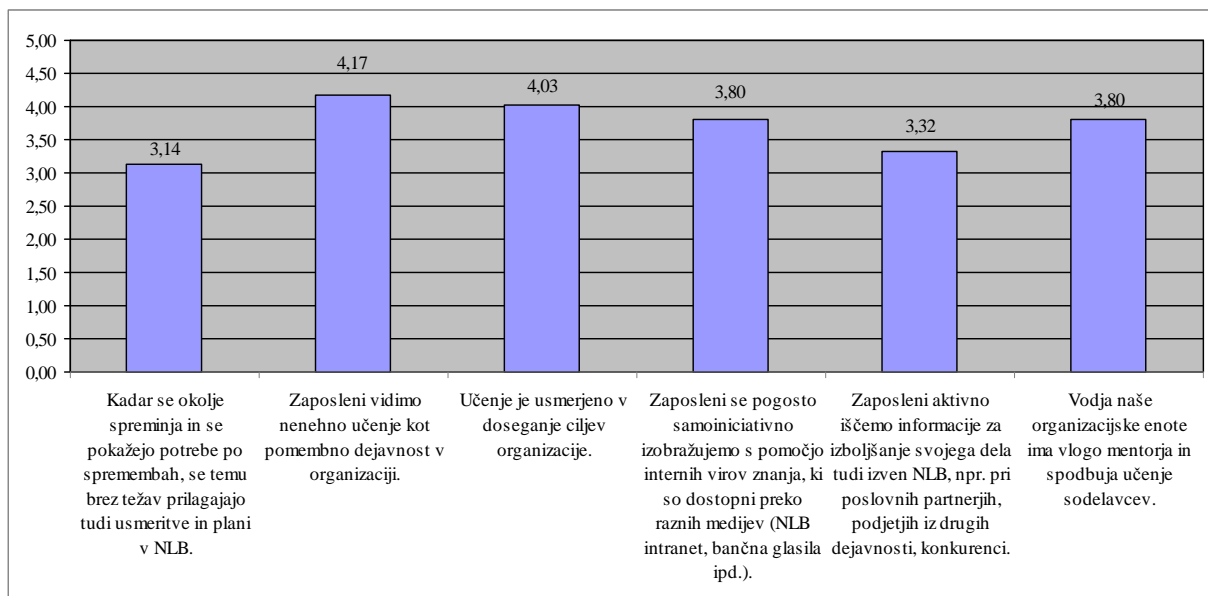
Slika 19: Participativni slog vodenja



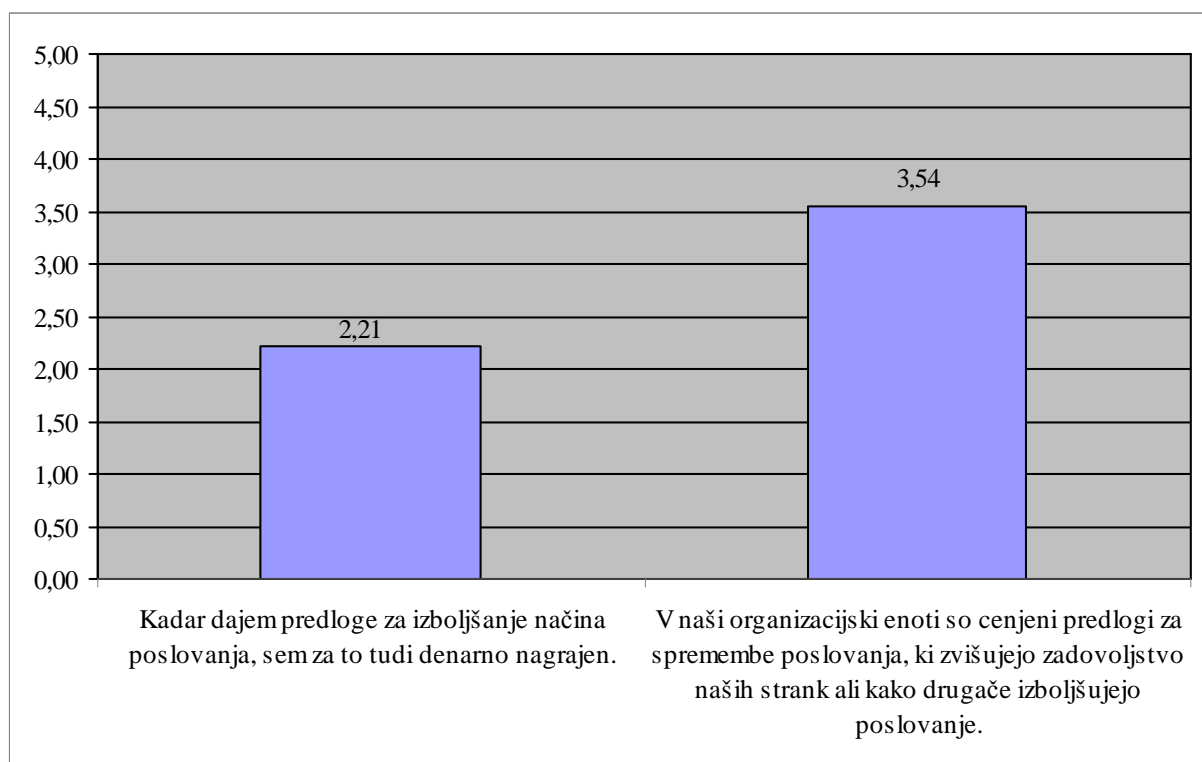
Slika 20: Nagnjenost managementa k spremembam



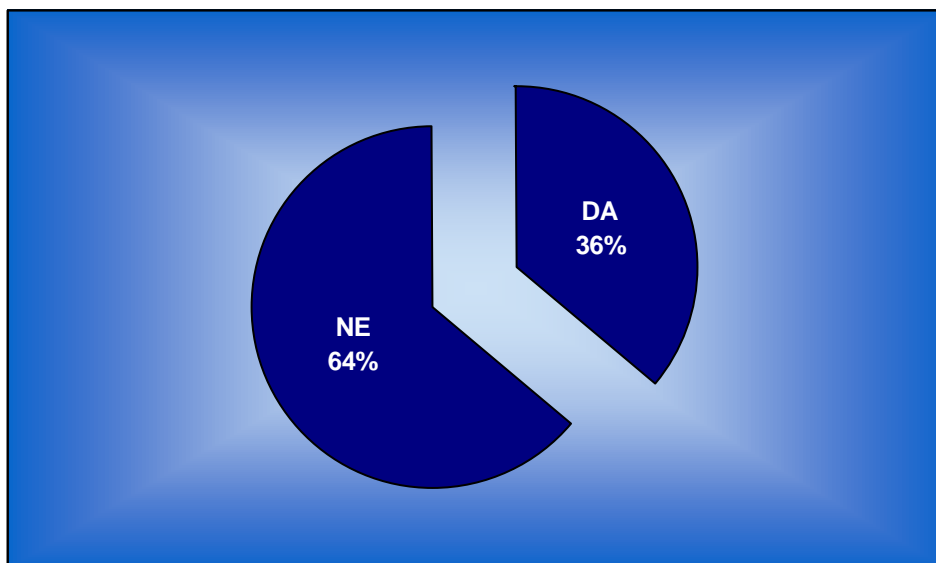
Slika 21: Stalno učenje



Slika 22: Stopnja inovativnosti

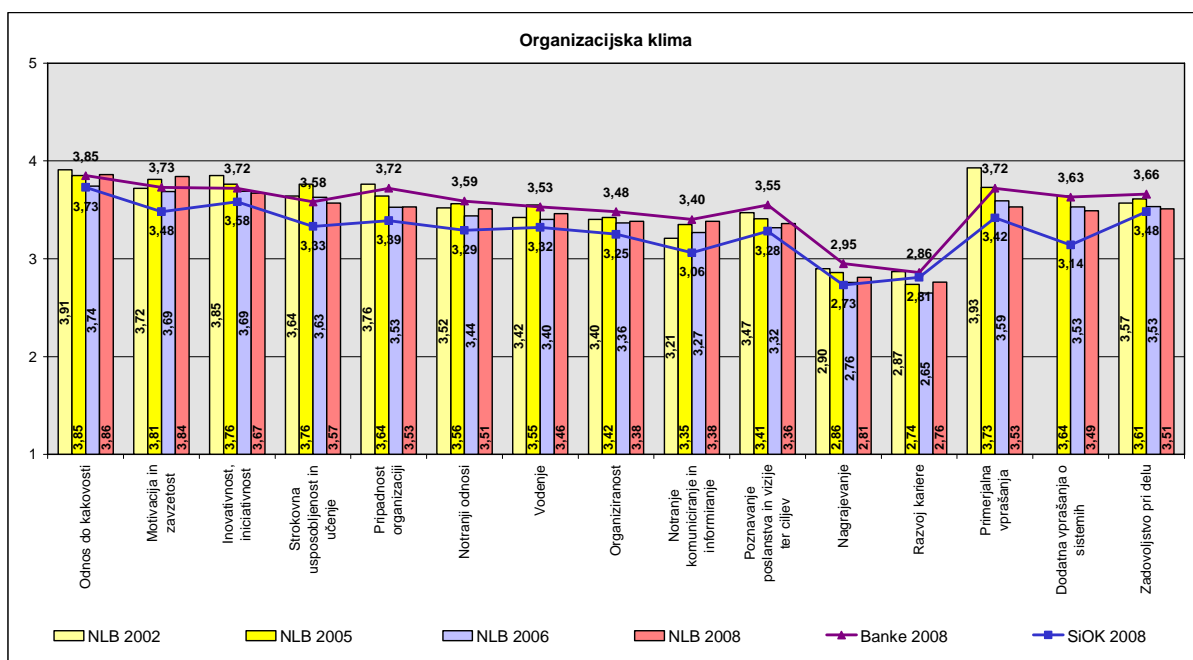


Slika 23: Delež zaposlenih, ki so že prispevali predloge za izboljšave v sistem NLB za dajanje predlogov



PRILOGA 15: SiOK 2008, Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah za leto 2008, Zaključno poročilo za podjetje NLB

Slika 12: Prikaz rezultatov SiOK 2008 po sklopih



Vir: SiOK 2008, Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah za leto 2008, Zaključno poročilo za podjetje NLB.

K sodelovanju je bilo povabljenih 4034 zaposlenih, od tega se jih je odzvalo 2330, kar predstavlja 57,8 odstotno udeležbo. Na Sliki 12 so prikazane srednje vrednosti posameznih sklopov.

Zaposleni v NLB so kategorije Organizacijske klime ocenili dobro. Najboljše so ocenili kategorije Odnos do kakovosti, Motivacija in zavzetost ter Inovativnost in iniciativnost. Srednje ocene so dobile dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje, Pripadnost organizaciji, Notranji odnosi, Vodenje, Notranje informiranje in komuniciranje, Organiziranost ter Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev. Najslabše pa so zaposleni ocenili Nagrajevanje ter Razvoj kariere, pri tem sta bili obe dimenziji ocenjeni nižje od kritične vrednosti 3.

Glede na leto 2006 lahko v NLB opazimo le manjša odstopanja. V pozitivno smer za več kot 0,1 odstopajo kategorije Motivacija in zavzetost, Odnos do kakovosti, Notranje informiranje in komuniciranje ter Razvoj kariere. V negativno smer pa najbolj odstopa ocena kategorije Strokovna usposobljenost in učenje, in sicer za -0,06. Od leta 2002 naprej pa se pojavlja rahel negativen trend ocen pri kategoriji Inovativnost, iniciativnost.

Primerjava rezultatov s povprečjem rezultatov drugih podjetij vključenih v projekt SiOK v letu 2008 pokaže, da so zaposleni v NLB skoraj vse kategorije ocenili nad tem povprečjem.

Pri tem v pozitivno smer najbolj odstopa ocena kategorije Motivacija in zavzetost. Rahel negativen odmik pa lahko opazimo pri kategoriji Razvoj kariere (-0,05). Glede na povprečje bank v letu 2008 so zaposleni večinoma vse kategorije ocenili v okviru povprečja ali rahlo nižje. Rahla pozitivna odstopanja so opazna pri kategorijah Odnos do kakovosti (+0,01) ter Motivacija in zavzetost (+0,11). Vse ostale kategorije odstopajo v negativno smer, največji odmik pa je pri kategoriji Pripadnost organizaciji ter Poznavanju poslanstva in vizije ter ciljev.

PRILOGA 16: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo

Tabela 5: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo

Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije
Strategija: pri oblikovanju celovite strategije prevladuje naravnost k učenju.
Vodstveni slog managementa: vodje uporabljajo tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo in se soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami v okolju.
Politika odločanja: v učeči se organizaciji prevladuje participativno sprejemanje odločitev; vsi zaposleni pri tem nenehno sodelujejo z managementom in dajejo predloge za izboljšave, za katere prejema variabilne nagrade. Zaradi neposrednega stika prvo linijskega managementa s trgom se zbirajo predlogi zaposlenih, ki so neposredno povezani s končnimi odjemalci. Pravimo, da management učeče se organizacije zaposlenim podeli moč za sprejemanje strateških odločitev.
Model odločanja: prevladuje decentralizacija procesa odločanja po celotni organizaciji.
Razvijalci in skrbniki sposobnosti: posamezniki znotraj učečih se timov prevzemajo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti, zato sčasoma postanejo njihovi skrbniki. Pobud za nove zahtevane sposobnosti ne daje vodstvo, temveč jih samoučeči se timi razvijajo sami.
Ustreznost sistemov in struktur: organizacijska struktura je prilagojena spremenjeni strategiji, ki podpira horizontalni, procesni tok ter sisteme, saj modela učeče se organizacije v klasični, funkcijsko organizirani integraciji ni mogoče udejanjiti.
Variabilna politika nagrajevanja je pri ravnanju z ljudmi pri delu zelo pomembna, ker zaposlenim omogoča dajanje predlogov, pobud in razmišljanje o prispevkih tudi zunaj rednega delovnega časa (viharjenje možganov).
Informacijska in telekomunikacijska tehnologija je ključna za oblikovanje učeče se organizacije: zaposleni v njej imajo moč in so informirani, zato imajo informacijska podpora, orodja managementa znanja ter tehnike za prenos znanj temeljno vlogo.
Dolgoročna zavezanost: člani učeče se organizacije si prizadevajo dajati pobude in so osebno dolgoročno zavezani razvoju organizacije. V takšni organizaciji je sistem nagrajevanja in motiviranja vezan na stalno učenje.
Način dela: uveljavljen je poseben način dela v medfunkcijskih timih, z medsebojnim sodelovanjem in razvijanjem timskega učenja, saj ni dovolj le učenje na ravni posameznikov. Učeče se time prepoznamo po samousmerjajoči se politiki dela, ki se oblikuje v njih.
Učenje: zaposleni imajo možnost za stalno učenje na podlagi izkušenj. Znanja, tudi skrita, in izkušnje se odkrito prenašajo med vsemi. Nenehno poteka prenos tihih znanj, kar je očitno tudi v organizacijski kulturi, ki spodbuja pozitivno delovno ozračje.
Organizacijska kultura gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem posredovanju in prenosu znanj.
Cikli nenehnega učenja in samorazvoj: zaposleni imajo možnost za nenehno izboljševanje, k dajanju predlogov jih tudi formalno spodbujajo, poudarjen je pomen samoučenja in samorazvoja.
Spodbujanje komuniciranja prek dialoga in postavljanja vprašanj.
Nenehno eksperimentiranje: možnosti za razvijanje novih alternativ.
Na znanju utemeljeni informacijski sistemi: organizacija ima izoblikovan celovit sistem za planiranje virov. Tako oblikovani podatki sestavljajo centralno banko podatkov in so podlaga za proces poslovanja znanja.
Povezovalci z okoljem so tisti predstavniki organizacije, ki imajo stike z okoljem organizacije ter skrbijo za medorganizacijsko povezovanje in spremljajo zunanje spremenljivke organizacije.
Znotraj organizacijsko učenje: redno prirejajo delavnice, interne treninge in krožke za prenos znanj in izkušenj, učenje poteka prek mrež in alians.
Delitev idej: celovit sistem premagovanja vertikalnih, horizontalnih, geografskih in časovnih meja omogoča, da se proces stalno prilagaja končnemu porabniku.

Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 134-135.