

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UČEČE SE ORGANIZACIJE NA PRIMERU UNICREDIT
BANKA SLOVENIJA**

Ljubljana, 25. januar 2018

NEJC KLINC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Klinc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza učeče se organizacije na primeru UniCredit Banka Slovenija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

da sem predloženo delo pripravil samostojno;

da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnjenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25.1.2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	3
1.1 Razumevanje in izzivi učeče se organizacije	4
1.1.1 Izziv učečih se gospodarstev	4
1.1.2 Izziv ravnanja z znanjem in spodbujanja inovativnosti.....	4
1.1.3 Izziv globalne konkurenčnosti.....	5
1.1.4 Izziv sodobne organizacijske paradigme	5
1.1.5 Izziv informacijske in telekomunikacijske tehnologije	6
1.1.6 Izziv elektronskega poslovanja.....	6
1.1.7 Izziv večkulturnega okolja in družbene odgovornosti.....	6
1.1.8 Izziv medorganizacijskega povezovanja	6
1.2 Zgodovina učeče se organizacije.....	7
1.3 Opredelitev učeče se organizacije.....	8
1.3.1 Značilnosti učeče se organizacije	10
1.3.2 Prehod od vertikalne k horizontalni integraciji	11
1.4 Management učeče se organizacije	11
1.5 Organizacijsko učenje	13
1.6 Management znanja	14
2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®	17
2.1 Prvi element.....	19
2.2 Drugi element	20
2.3 Tretji element	21
2.4 Četrty element	22
2.5 Peti element	23
2.6 Šesti element	24
2.7 Sedmi element	25
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: MODEL FUTURE-O® NA PRIMERU BANKE UNICREDIT	26
3.1 Predstavitev banke UniCredit	26
3.2 Zasnovana raziskovanja in metodologija	30

3.2.1	Načrt raziskave	30
3.2.2	Metodologija raziskave	31
3.2.3	Oblikovanje strukturiranega intervjuja in vprašalnika	31
3.3	Analiza elementov modela FUTURE-O® v banki UniCredit	33
3.3.1	Predstavitev vzorca	33
3.3.2	Prvi element.....	34
3.3.3	Drugi element.....	34
3.3.4	Tretji element	36
3.3.5	Četrti element	39
3.3.6	Peti element.....	43
3.3.7	Šesti element	44
3.3.8	Sedmi element.....	45
3.4	Zaključne ugotovitve	46
3.5	Analiza raziskovalnih vprašanj.....	46
3.6	Priporočila in predlogi	48
SKLEP.....		50
LITERATURA IN VIRI.....		51
PRILOGE		57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti tekmovalnega okolja	5
Tabela 2: Učinkovite strategije za gradnjo učeče se organizacije.....	9
Tabela 3: Dimenzije managerjevega vedenja za spodbujanje učenja	12
Tabela 4: Značilnosti učeče se organizacije	19
Tabela 5: Metode za spodbujanje medfunkcijske komunikacije	24
Tabela 6: Struktura anketnega vprašalnika	32
Tabela 7: Predstavitev vzorca	33
Tabela 8: Priporočila in predlogi.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Managerski vidiki	7
Slika 2: Ključni elementi definicij organizacijskega učenja	13
Slika 3: Model učinkovitosti organizacijskega znanja	16

Slika 4: Vloga znanja.....	17
Slika 5: Model FUTURE-O®	18
Slika 6: Decentralizirana organizacijska struktura	24
Slika 7: Število zaposlenih v banki.....	26
Slika 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v banki	27
Slika 9: Kadrovska struktura po spolu.....	28
Slika 10: Število izobraževalnih ur v banki.....	29
Slika 11: Področja izobraževanj	29
Slika 12: Načrt raziskave.....	30
Slika 13: Lakmusov test	34
Slika 14: Test smernic in pogojev	35
Slika 15: Test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj	36
Slika 16: Poznavanje vizije in poslanstva banke ter vključenost v planiranje	37
Slika 17: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami.....	37
Slika 18: Strinjanje z navedenimi trditvami, prikazano v odstotkih	38
Slika 19: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami.....	39
Slika 20: Strinjanje z navedenimi trditvami, prikazano v odstotkih	40
Slika 21: Spodbujanje iniciativ in nagrajevanja	42
Slika 22: Komunikacija	43
Slika 23: Presojanje finančne in nefinančne uspešnosti, povprečne ocene	44
Slika 24: Presojanje finančne in nefinančne uspešnosti, prikazano v odstotkih	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za strukturirani intervju	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	2
Priloga 3: Izgled spletnega vprašalnika v orodju 1ka.....	9

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

UniCredit – (angl. UniCredit Bank Slovenia); UniCredit Banka Slovenija

IKT – (angl. Information and Communications Technology); informacijsko-komunikacijska tehnologija

IT – (angl. Information Technology); informacijska tehnologija

UVOD

Obstaja veliko različnih definicij pojma učeče se organizacije, ki so jih oblikovali različni avtorji. Eno izmed zgodnejših opredelitev učeče se organizacije je zapisal Argyris leta 1978. Pravi, da je učeča se organizacija proces prepoznavanja napak in njihovo popravljanje. Organizacija raste z razvojem posameznih zaposlenih. Danes najpogostejša definicija učeče se organizacije, katere avtor je Senge, pravi, da je učeča se organizacija tista, v kateri zaposleni neprestano izboljšujejo sposobnosti za boljše rezultate, se učijo in prenašajo znanje na sodelavce. Zaposleni v teh organizacijah razvijajo nove vzorce oziroma načine mišljenja in kot posamezniki želijo dosegati cilje podjetja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 91–93).

Pomemben del preučevanega koncepta predstavlja organizacijsko učenje, ki omogoča, da se pridobljeno kolektivno znanje uporabi v sami organizaciji. Gre za razumevanje vzrokov in posledic, ki izhajajo iz izkušenj ljudi, shranijo se v standardnih postopkih, pravilih in navadah v družbi. Nanaša se na postopke, s katerimi si ljudje pomagajo ustvariti čim bolj uspešno organizacijo. Organizacijsko učenje je težko merljivo, saj nikoli ne moremo z gotovostjo trditi, ali je napredek nekega podjetja povzročila sprememba zakonodaje, boljši materiali ali dejansko izkušnje zaposlenih (Argote, 2013, str. 31–32). Učenje in znanje bosta dve od treh najpomembnejših karakteristik najboljših podjetij v prihodnosti. Tretja karakteristika bo organizacijska inteligenca (Holsapple, 2004, str. 17).

Eno od področij učeče se organizacije je tudi management znanja, ki ga lahko razdelimo v tri skupine: tehnološki vidik, vidik organizacijske strukture in okoljski vidik. Tehnološki vidik se nanaša na shranjevanje in delitev znanja. Vidik organizacijske strukture se nanaša na birokracijo v podjetju, okoljski vidik na kulturo podjetja in posameznikovo vedenje. Vsi trije vidiki so med seboj povezani in jih je treba razumeti v želji po čim boljšem razumevanju učeče se organizacije (Wellman, 2009, str. 15–17).

Managerji se zavedajo, da je vključitev koncepta učeče se organizacije izjemno pomembna za razvoj in obstoj podjetja, zato preseneča podatek, da je napredek pri vpeljavi koncepta zelo počasen. Z namenom lažje vpeljave so Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič razvili model FUTURE-O®. Ta model ima sedem elementov, ki organizaciji pomagajo postati učeča se organizacija v celoti. Glavna značilnost in prednost tega modela je v tem, da vse elemente uvajamo modularno in jih ni treba uveljavljati v določenem vrstnem redu. Elementi, ki sestavljajo model FUTURE-O®, so: postavitve temeljev, izgradnja podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije, proces vodenja in klima znanja, oblikovanje in implementacija modela, spremljanje procesa in vrednotenje ter (za)sidranje in širitev koncepta (Dimovski in drugi, 2005, str. 123–126). Ti elementi sledijo akronimu besede FUTURE-O®, ki pomeni F – fokusirani, U – učinkoviti, T – trenirani, U – uspešni, R – razumni, E – elastični, O – organizirani (Dimovski in drugi, 2005, str. 23).

Banka je ustanova s tradicionalno vertikalno strukturo. V osnovi banke ponujajo finančne storitve, vendar se morajo zaradi tehnološkega razvoja osredotočiti tudi na druga nefinančna področja. Zaradi povečane konkurence ob vstopu drugih podjetij, katerih osnovna panoga ni bančništvo, morajo banke zniževati stroške poslovanja, kar močno vpliva na njihov bilančni izkaz. Da bodo banke lahko ostale pomembni deležniki na trgu, morajo začeti spreminjati razmišljanje, strukturo odločanja ter se prilagajati trgu z uvedbo elementov učeče se organizacije. UniCredit Banka Slovenija (v nadaljevanju UniCredit) je v začetku leta 2016 začela dolgotrajen postopek spreminjanja strukture banke ter vpeljavo agilnega pristopa v razvoju bančnih sistemov in produktov. Omenjeni koncept se na zaposlene in vodstvo prenaša na internih delavnicah ter s svetovanjem zunanjih specializiranih podjetij. V prihodnosti je eden od pomembnejših ciljev banke razvoj digitalnih kanalov.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature razširiti znanje o učeči se organizaciji in modelu FUTURE-O®, ki ima sedem elementov. Na podlagi kvalitativne raziskave, ki jo bom izvedel med zaposlenimi v banki UniCredit, želim ugotoviti, ali je banka na pravi poti pri transformaciji k učeči se organizaciji. Preveril bom poznavanje tematike v banki in vodji oddelka za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT) predstavil predloge, kako lahko razumevanje pomembnosti napredka v smeri učeče se organizacije vpliva na poslovanje banke. Banka je tradicionalna ustanova, ki deluje v skladu s številnimi zakoni. Na banko ima evropska in lokalna zakonodaja velik vpliv, tako je posledično težko spreminjati procese in razmišljanje posameznih zaposlenih.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi tuje in domače literature, člankov in obstoječih znanj podrobno preučiti teorijo učeče se organizacije ter izvesti anonimno anketo med zaposlenimi v banki UniCredit ter strukturirani intervju z vodjo oddelka informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT).

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. s pomočjo aktualnih domačih in tujih znanstvenih in strokovnih člankov, literature, poročil in internetnih virov predstaviti in preučiti izbran konstrukt – učeča se organizacija in model FUTURE-O®,
2. s pomočjo kvalitativne raziskave prepoznati pomembnost razvoja banke v smeri učeče se organizacije in dejansko stanje sedmih elementov modela FUTURE-O®,
3. vodji predstaviti ugotovitve in predloge, kako vpeljati model FUTURE-O®.

Temeljna teza magistrskega dela je, da mora vodstvo poslovne banke UniCredit slediti uresničevanju modela FUTURE-O® z glavnim ciljem, da se bo banka razvila v polno učečo se organizacijo. Učeča se organizacija je eden ključnih dejavnikov za obstoj na trgu, in ne le za uspešno poslovanje podjetja. V bančni sektor bo v prihodnosti vstopilo veliko podjetij, ki danes ne poslujejo v panogi bančništva. Ta podjetja bodo obstoječim bankam prevzela stranke in izvajala pritisk z zniževanjem stroškov. Tako se morajo banke vsak dan

prilagajati spremembam, ki se odvijajo na trgu. Če se banke ne bodo znale reorganizirati, jih lahko čaka težek boj za preživetje.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu, so:

1. Kako dobro so zaposleni v banki UniCredit seznanjeni s konceptom učeče se organizacije?
2. Kako banka UniCredit sledi elementom učeče se organizacije?
3. Ali se zaposlenim v banki UniCredit zdi zasledovanje elementov učeče se organizacije pomembno?
4. Na kateri stopnji učeče se organizacije je banka UniCredit?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov. Prvi del bo predstavitev teorije obravnavane tematike, drugi bo raziskovalni del.

Teoretični del sestavlja konstrukt učeče se organizacije, ki je zelo širok. Natančno bom predstavil model FUTURE-O[®], ki ga sestavlja sedem elementov. Uporabil bom opisno metodo s študijo domače in tuje literature, člankov in internetnih virov.

Drugi del je raziskovalni. Opravil bom kvalitativno raziskavo z izbranimi raziskovalnima orodjema, ki bosta anketa in strukturirani intervju. Pri anketi gre za zbiranje primarnih podatkov. Pridobljeni podatki bodo predstavljeni opisno in grafično. Anketa bo izvedena anonimno med zaposlenimi oddelka IKT v banki UniCredit. Vprašanja bodo v večini primerov zaprtega tipa. Strukturirani intervju bom izvedel z vodjo oddelka IT tehnologija. Preostali potrebni podatki o banki bodo pridobljeni na podlagi poročil, internih analiz banke in pogovorov z zaposlenimi. Magistrsko nalogo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami ter predlogi, namenjenimi tako vodjem kot zaposlenim, o tem, kako čim bolj uresničiti model FUTURE-O[®].

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Izzivi, ki se pojavljajo v današnjem poslovanju organizacije, silijo vodstvo, da oblikuje čim bolj optimalno organizacijsko kulturo. Učeča se organizacija je najrazvitejša oblika organizacije. V takšni organizaciji se oblikujejo novi načini planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja (Dimovski in drugi, 2005, str. 24–25). Učeča se organizacija ponuja številne prednosti v primerjavi s klasično organizacijo. Tako so učeče se organizacije bolj konkurenčne in inovativne, lažje se prilagajajo zunanjim dejavnikom okolja, so bolj odzivne in lahko hitro uvedejo notranje spremembe, izdelki in storitve, ki jih ponujajo, so kakovostnejši in podjetje daje večji poudarek zaposlenim (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991, str. 3–5).

1.1 Razumevanje in izzivi učeče se organizacije

V današnjem času učeče se družbe temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja delo v timu in prilagajanje. Države med seboj vse bolj sodelujejo, zato se mora gospodarstvo posamezne države hitro učiti in se prilagajati dejavnikom na trgu. Vstop konkurenčnih podjetij na trg je danes hiter, saj je vstopnih ovir vse manj. Glavna naloga managerjev je, da sledijo hitrim spremembam in se nenehno učijo. Organizacija, kjer ima vsak oddelek svojo nalogo in se ne ozira na druge oddelke v tej organizaciji, ne more biti uspešna in po vsej verjetnosti ne bo kos sodobnemu načinu poslovanja. V sodobnih organizacijah se poudarjajo vpetost, usposobljenost in opolnomočenje vseh delavcev. Delavci poznajo naloge, ki jih morajo opraviti, in cilje organizacije ter se trudijo za doseg te ciljev, ker je to tudi v njihovem lastnem interesu. Organizacije se srečujejo s hitrimi, kompleksnimi in nepričakovanimi spremembami v načinu poslovanja, in to jih sili k prilagajanju (Dimovski in drugi, 2005, str. 25–27). Izzivi v današnjem času so popolnoma drugačni od izzivov, s katerimi so se organizacije srečevale nekoč. Trenutno poslovno okolje se oddaljuje od tradicionalnega razmišljanja in predvidevanja ter se oblikuje v novo okolje rapidnih, radikalnih in ponavljajočih se sprememb. Svet, v katerem živimo, je postal majhen in vse postaja globalno. Spremembe vplivajo na mala in velika podjetja. Strukture vodenja podjetij, ki so temeljile na vojaških poveljevanjih, niso več učinkovite. Ta metoda je bila učinkovita pri spopadanju s počasnim evolucijskim razvojem v preteklosti. Podjetja so lahko naredila strateške načrte in jih nato predelala v operativne načrte ter s tem izboljševala učinkovitost in uspešnost. Nov svet je drugačen. Tehnološke spremembe so zelo hitre. Oblikujejo se novi modeli poslovanja. V takšnih organizacijah so pogosto nejasne definicije storitev in izdelkov (Banks, 1999, str. 18).

1.1.1 Izziv učečih se gospodarstev

Danes se podjetja vse bolj želijo preoblikovati v podjetja, ki temeljijo na znanju, in s tem znanjem poskušajo ustvariti neko dodano vrednost, kar bi jim dajalo prednost pred drugimi podjetji. Znanje tako postaja osnova konkurenčne prednosti ter je ključno za razvoj učeče se organizacije (Dimovski in drugi, 2015, str. 28). Večina literature predvideva, da imajo podjetja, ki ustvarjajo znanje, enostavno organizacijsko strukturo z malo hierarhičnimi nivoji. Raziskava je pokazala, da ni močne povezave med številom ravni v organizacijski strukturi in ustvarjanjem znanja. Pomembneje je, da podjetje ve, kako ustvarjati znanje (Lloria, 2007, str. 685).

1.1.2 Izziv ravnanja z znanjem in spodbujanja inovativnosti

Znanje je kritičen vir konkurenčnosti organizacij. Organizacijsko učenje je bilo predstavljeno kot priporočeno orodje na področju modernega managementa za pridobivanje konkurenčne prednosti in uspeh podjetja. Cilj učenja ni samo izboljšanje

znanja in sposobnosti zaposlenih, ampak tudi razvoj in rast organizacije ter gradnja prilagodljive in dinamične organizacije. Podjetja se za dosego uspeha ne morejo zanašati le na pozitiven finančni tok ter razvoj tehnologije, ampak se morajo osredotočiti tudi na znanje posameznika (Saadat & Saadat, 2016, str. 219–222). Izzivi stalnega učenja in inovativnosti morajo priti do vseh zaposlenih v podjetju in do vseh ravni managementa (Dimovski in drugi, 2005, str. 33).

1.1.3 Izziv globalne konkurenčnosti

Pojem globalne konkurenčnosti je večplasten, zato ne obstaja neka enotna definicija, saj imajo ekonomisti na to različne poglede. Pri preučevanju globalne konkurenčnosti so uporabljeni različni pristopi. Nekateri izhajajo iz sredstev, ki povzročajo konkurenčnost, drugi iz organizacije procesov in njene učinkovitosti, tretji se osredotočajo na izvedbo procesov in kakovost izvedbe (Hämäläinen, 2003, str. 80–81).

Tabela 1: Značilnosti tekmovalnega okolja

Značilnost	Opis značilnosti
Prehod od netekmovalnega k tekmovalnemu okolju	Danes podjetja poslujejo v veliko bolj tekmovalnem okolju. Prisotni so privatizacija, preoblikovanje ekonomskih modelov in napredek tehnologije.
Prehod od lokalnega h globalnemu	Globalizacija se je dotaknila tako velikih kot malih podjetij.
Prehod od jasnih k nedoločenim mejam proizvodov	Digitalna tehnologija in napredek v tehnologiji sta zbrisala meje proizvodov.
Neposredni pristop	Logistika postane najpomembnejši vidik pri oblikovanju celovite strategije podjetja.
Od samostojne k multipli intelektualni dediščini	Managerji v današnjem času morajo združevati intelektualni potencial različnih panog.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str. 33).

S tem izzivom se vsaka organizacija spopada na svoj individualen način. Miselnost managerjev in koncepti poslovanja so se skozi čas zelo spreminjali. Managerji so morali začeti upoštevati nove značilnosti okolja (Dimovski in drugi, 2005, str. 33). Te značilnosti so predstavljene v tabeli 1.

1.1.4 Izziv sodobne organizacijske paradigme

Včasih je prevladovala enostavna organizacijska struktura, danes je struktura zasnovana na mrežni obliki. Mrežna oblika je bolj fleksibilna in primernejša za dinamični trg. Lahko se vzpostavi povezava med vsemi strankami v omrežju, predvsem na račun elektronskih povezav, ki nadomeščajo fizične povezave. Učee se organizacija se lahko odloči za timsko, virtualno ali brezmejno strukturo. Značilnost virtualne mrežne strukture je, da temelji na zunanjem izvajanju (Dimovski in drugi, 2005, str. 35).

1.1.5 Izziv informacijske in telekomunikacijske tehnologije

Raziskava v Srbiji, ki je bila narejena v podjetjih, v katerih je več kot 20 zaposlenih, in je vključila 380 managerjev, je pokazala, da visoko izobraženi vodje znajo v podjetju ustvariti okolje, ki temelji na uporabi informacijske tehnologije, ki je prikazana kot ključni element za razvoj podjetja. Informacijska tehnologija ima močno povezavo z uspešnostjo organizacije in šibko povezavo z uspešnostjo posameznih zaposlenih. Informacijska tehnologija vpliva na stranke, prilagodljivost podjetja, konkurenčne prednosti, organizacijsko uspešnost in kulturo. Managerji se morajo zavedati, da informacijska tehnologija pomembno pripomore k povečanju uspešnosti organizacije kot tudi posameznih zaposlenih (Mitić, Nikolić, Jankov, Vukonjanski & Terek, 2017, str. 99–100).

1.1.6 Izziv elektronskega poslovanja

Hiter napredek tehnologije skrajšuje življenjski cikel proizvodov. Dober primer so elektronske naprave. Pred 30 leti je bila življenjska doba izdelka 10 let ali več, danes je le nekaj mesecev (Wellman, 2009, str. 8). Holsapple in Singh (2000, str. 162) povežeta elektronsko poslovanje z novo ekonomijo, ki temelji na znanju. Elektronsko poslovanje je pristop k uresničevanju postavljenih ciljev. Management znanja dovoljuje aktivnosti, ki se oblikujejo znotraj verig vrednosti ali med njimi, in pomaga pri sprejemanju odločitev, ki so temelj tem aktivnostim.

1.1.7 Izziv večkulturnega okolja in družbene odgovornosti

Danes se večina podjetij srečuje z večkulturnim okoljem. Zaposleni se med seboj razlikujejo po starosti, spolu, rasi, narodni pripadnosti, fizičnih sposobnostih. Vsi imajo svoj način življenja in organizacija mora te načine sprejemati (Dimovski in drugi, 2005, str. 38). Družbena odgovornost je zaveza managementa organizacije, da bo sprejemal odločitve, ki bodo v najboljšem interesu družbe kot tudi organizacije. To pomeni, da mora biti organizacija kot dober, zgleden državljan. Tako vedenje je včasih težko doseči, ker imajo managerji različne interese (Daft & Marcic, 2008, str. 114–115).

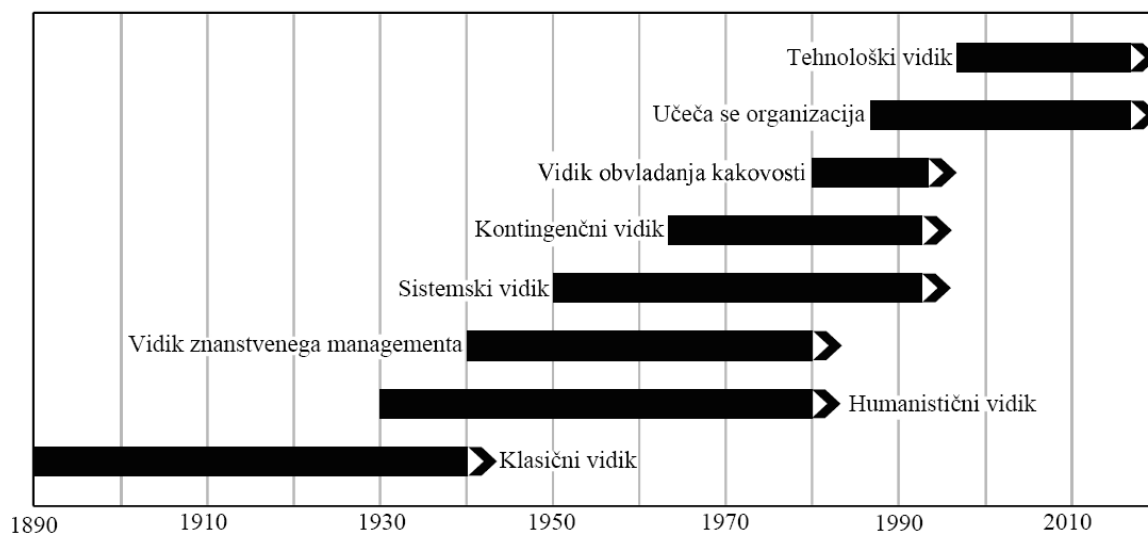
1.1.8 Izziv medorganizacijskega povezovanja

Večina organizacij se je usmerila v spodbujanje prenosa pristojnosti zaposlenih na najvišjih ravneh na zaposlene na nižjih ravneh. Veliko organizacij dodeljuje aktivnosti drugim izvajalcem in jih tako ne izvajajo več sami. Pogosto je tudi povezovanje organizacije z njihovimi dobavitelji in strankami (Dimovski in drugi, 2005, str. 40).

1.2 Zgodovina učeče se organizacije

Na sliki 1 je prikazan razvoj managementa od samih začetkov leta 1870 do danes. Takšen pregled je zelo koristen in nam pomaga pri razumevanju razvoja smernic, ki so se uveljavile pri razvoju organizacij (Dimovski in drugi, 2005, str. 76).

Slika 1: Managerski vidiki



Vir: Daft & Marcic (2008, str. 24).

Vse se je začelo že leta 3000 pred našim štetjem, ko so Egipčani začeli uporabljati podobne pristope, kot so znani v prvih oblikah managementa. S klasičnim vidikom managementa so se pojavili prvi managerji, ki so želeli iz organizacije narediti učinkovit operativni stroj. Kar nekaj desetletij pozneje se je uveljavil humanistični vidik. Takrat so se začeli ukvarjati z ljudmi, njihovimi potrebami, odnosi med zaposlenimi in njihovo pomembnostjo. Malo pred letom 1940 se je uveljavil vidik znanstvenega managementa. Takrat je bila glavna želja povečati učinkovitost in izboljšati delovno produktivnost. V tem času so se v proizvodnji pojavili prvi tekoči trakovi (Daft & Marcic, 2008, str. 24–29). Sistemiški vidik, ki se je uveljavil po vidiku znanstvenega managementa, je organizaciji omogočal, da deluje kot odprt sistem. Organizacija je lahko preživela le, če je delovala v povezavi z zunanjim okoljem. Kontingenčni vidik je predpostavljal, da za vsako organizacijo v določenih razmerah obstaja najprimernejši pristop, tako da ni obstajala neka najustreznejša struktura organizacije ali procesa (Dimovski in drugi, 2005, str. 76–77). Pri vidiku obvladovanja kakovosti, ki se je uveljavil okoli leta 1980, je veljalo, da gre za vidik, ki se nanaša na zagotavljanje kakovosti izdelkov, ki dosežejo končne kupce. Glavni elementi tega vidika so vključenost zaposlenih, osredotočenost na stranke, primerjalne analize in stalne izboljšave. Kronološko gledano, je vsem tem vidikom sledila učeča se organizacija, ki je v veljavi še danes. Prav tako je v veljavi tudi tehnološki vidik, ki se je oblikoval po letu 1990. Za tehnološki vidik velja, da morajo managerji o vlogi zaposlenih, strank in partnerjev razmišljati v novi smeri. Najboljše managerji današnjega časa cenijo zaposlene

glede na njihovo zmožnost razmišljanja, grajenja odnosov in deljenja znanja, ki je povsem drugačno, kot je bilo pred stotimi leti (Daft & Marcic, 2008, str. 33).

1.3 Opredelitev učeče se organizacije

Senge (1990, str. 3–4) je učečo se organizacijo definiral kot organizacijo, v kateri posamezniki ves čas razvijajo svoje zmožnosti s ciljem, da bi ustvarili rezultate, ki si jih sami želijo. Zaposleni se v takšnih organizacijah ves čas učijo, učeče se organizacije pa so tudi odprte do okolja. Ljudje imajo zelo različne poglede na spremembe v organizaciji. Želijo si inteligentno organizacijo z dobro vizijo ali inovativno, prilagodljivo organizacijo. Drugi želijo učečo se organizacijo. Rečemo lahko, da gre za organizacijo, ki se želi hitro odzvati na zunanje spremembe v okolju, graditi na zaupanju med zaposlenimi in ustvariti dobro delovno klimo. Končni cilj je, da se organizacija približa kupcem in tako posledično dolgoročno ustvarja dobre finančne rezultate (Senge, 1999, str. 4).

Za Garvina (1993, str. 82) je učeča se organizacija takšna organizacija, ki zmore ustvariti, pridobiti in prenesti znanje ter glede na to znanje spremeniti svoj način delovanja. Blackman, Connelly in Henderson (2005, str. 103) navajajo, da se teorija učeče se organizacije večinoma nanaša na to, da lahko podjetje doseže organizacijsko prednost s sistematičnim generiranjem in uveljavljanjem znanja. Avtorji teorij omenjajo procese, rutine in navade, ki naj bi jih organizacija vpeljala, da bi se učili hitreje in uspešneje kot konkurenca. Manj pozornosti je posvečene razumevanju znanja, ki je ustvarjeno v teh učečih se organizacijah.

Učeča se organizacija je lahko definirana kot organizacija, ki spodbuja zaposlene k iskanju in reševanju problemov, ki organizaciji omogočajo, da nepretrgano eksperimentira, spreminja, izboljšuje ter tako povečuje kapaciteto učenja, rasti in shranjevanja znanja. Osnovna ideja je reševanje problemov (Daft & Marcic, 2008, str. 22). Pregled definicij učeče se organizacije bi lahko strnili kot preplet organizacijske strukture, informacijskega sistema, kadrovanja, vodenja in organizacijske kulture (Basu, 2017, str. 27).

Strokovnjaki s področja managementa menijo, da učeča se organizacija deluje kot nekakšno zdravilo za težave, ki se pojavijo v organizaciji. V praksi obstajajo managerji, ki tematike ne poznajo dobro in ne razumejo zahteve po predanem in stalnem učenju. Takšno podjetje se srečuje s težavami in izzivi, ki jih težko premaguje (Saadat & Saadat, 2016, str. 225). Učeča se organizacija želi premagati birokratsko krizo. V njej pomembno vlogo igra inovativnost, ki povečuje učinkovitost organizacije (Basu, 2017, str. 25).

Ljudje imamo težave z ločevanjem pojmov učeča se organizacija in organizacijsko učenje. Organizacijsko učenje predstavljajo obstoječi procesi in aktivnosti, medtem ko je učeča se organizacija idealna oblika organizacije. Pojma se največkrat omenjata skupaj, vendar se med seboj izključujeta in ju ne smemo enačiti. Da podjetje postane učeča se organizacija, mora v to vložiti napor. Organizacijsko učenje vedno obstaja, ne da bi v to vlagali kakšen

poseben napor ali se za to trudili (Örtenblad, 2001, str. 125–126). Na proces učenja vpliva tudi okolje, v katerem organizacija deluje (Kim & Callahan, 2013, str. 196).

Obstaja več teorij, kako zgraditi učečo se organizacijo. Wen (2014, str. 294–298) je v članku predstavil 10 učinkovitih strategij za gradnjo učeče se organizacije. Te strategije so predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2: Učinkovite strategije za gradnjo učeče se organizacije

Strategija	Opis strategije
Pomen vodstva in učenje vodstva	Vodje organizacij bi morali biti prvi pri podpiranju učeče se organizacije. Tradicionalni vodja se mora transformirati v učečega vodjo, ki zaposlene vključuje v učenje in spodbuja inovativnost. Še pomembneje je, da zna vodja vzpostaviti oddelek, ki se zna učiti.
Spodbujanje učenja in osebnega izpopolnjevanja	Organizacija mora poznati stanje na trgu, razumeti, kakšne so želje, ter spoštovati posameznikova mnenja in želje. Med zaposlenimi je treba razširiti vizijo in podaljšati čas, ki je namenjen učenju. To prinaša dodatne kvalitete in rast zaposlenih.
Dvojno učenje, sistemi razmišljanja in izboljšanje miselnih modelov	Izboljšanje miselnih modelov je globlje razumevanje učeče se organizacije. Zahteva poglobljeno razmišljanje in stremi po novem videnju sveta. Za omenjeno je potrebno dvojno učenje, ki vključuje ukrepanje, povratne informacije, pregled preteklih dogodkov in prilagoditve.
Razvoj organizacijskih kapacitet in učečih se skupin	Zvišati je treba raven demokracije in decentralizirati odločanje. Zaposleni morajo imeti več svobode, ker to izboljša njihovo inovativnost in komunikacijo. Učeče se ekipe so skupine ljudi, ki zasledujejo podobne interese pri reševanju problemov.
Spodbujanje učenja	Učenje v učeči se organizaciji ni samo branje in poslušanje poročil. Organizacija mora poiskati težave in se osredotočiti na njihovo odpravo. Razlikovati je treba med klasičnim učenjem iz knjig in prakso v podjetju.
Povečevanje učinkovitosti mišljenja	Organizacijsko učenje se lahko začne z odpravo ovir za učenje. Če ovire lahko odpravimo, se bosta podjetju povečali uspešnost in učinkovitost organizacijskega učenja.
Vzpostavitev načina dela »tri v enem«	Tri v enem se nanaša na učenje, raziskovanje in inovacije. Z drugimi besedami lahko rečemo, da zaposleni delajo raziskave z učenjem, spoznavajo predpise in ustvarjajo novosti v skladu s predpisi.
Cilj trajnostnega razvoja	Ustvarjanje učeče se organizacije je dolgotrajen proces in podjetje potrebuje dolgoročen načrt za uspešno uvedbo.
Spodbujanje celotnega postopka ocenjevanja	Podjetje mora imeti vzpostavljen sistem ocenjevanja, ki omogoča pravočasno pridobivanje povratnih informacij. Take informacije lahko zagotovijo stalen razvoj zaposlenih in njihovo pravilno usmerjanje.
Vzpostavitev vodilne skupine	Če podjetje nima skupin vodilnih zaposlenih, bo težko ustvarjalo nove ideje in teorijo prenašalo v prakso. V prvih mesecih je večina globljih sprememb narejenih na ravni vodilnih skupin.

Vir: Senge (1990, str. 75); Senge (1999, str. 34); Wen (2014, str. 294–298).

V zadnjem času se je začel pojavljati tudi pojem nova učeča se organizacija, ki je bolj agilna in ima sposobnost, da se neprekinjeno transformira. V takšnih organizacijah zaposleni razumejo, kako je njihovo delo povezano z organizacijsko uspešnostjo. Učeči se razvojni oddelki v okolju nove učeče se organizacije morajo zgraditi skupno vizijo učenja (Overton, 2017, str. 10–11).

1.3.1 Značilnosti učeče se organizacije

Popoln primer učeče se organizacije ne obstaja, čeprav se veliko organizacij trudi v tej smeri. Organizacije, ki se želijo čim bolj približati učeči se organizaciji, morajo slediti petim glavnim značilnostim učeče se organizacije. Svojo organizacijsko strukturo morajo čim bolj približati horizontalni strukturi, tradicionalna organizacijska struktura je vertikalna. V učeči se organizaciji je malo vrhnjih managerjev, meje njihovih funkcij niso jasno zarisane, tim sestavljajo zaposleni z različnih področij. Značilno je tudi opolnomočenje zaposlenih, saj ima vsak zaposleni svojo vlogo, ki jo je mogoče prilagoditi ali na novo opredeliti. Zelo malo je pravil ali procedur, ki bi zavirale kreativnost zaposlenega. Informacije postanejo skupne, saj si učeča se organizacija prizadeva, da bi imeli vsi zaposleni vse informacije, tako da bi se lahko kar najhitreje odzivali. V tradicionalnih organizacijah vrhni management skrbi za poslovanje podjetja. V učečih se organizacijah za učinkovito poslovanje in strategijo skrbijo vsi zaposleni, saj so vsi v stiku s kupci in dobavitelji ter so polno informirani. Organizacije med seboj sodelujejo, čeprav ostajajo konkurenti. Prav tako se mora učeča se organizacija prilagajati. Okolje organizacije se lahko začne spreminjati in temu mora slediti tudi poslovanje organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 31–33).

Management znanja mora poskrbeti, da ima organizacija ustrezno kulturo in internetne sisteme, ki omogočajo maksimizacijo sredstev, med katera se v času hitrih sprememb uvršča tudi znanje. Organizacije, ki ne bodo prepoznale, da se morajo prilagoditi in biti fleksibilne, ne bodo ostale dolgo na trgu. Obstoj je v veliki meri odvisen od izkoriščanja intelekta in kreativnosti zaposlenih, zmožnosti zaposlenih za kreiranje novega znanja skozi proces učenja in včasih tudi namernega pozabljanja. Vpeljava managementa znanja se ne sme odraziti kot ustvarjanje nove divizije ali oddelka v podjetju. Management znanja mora postati del celotne organizacije kot del njene infrastrukture. Informacijska tehnologija mora biti samo za podporo zbiranju, analizi in razširjanju znanja. Samo ljudje lahko uspešno implementirajo in uporabljajo znanje (Banks, 1999, str. 18–20). Učeče se organizacije vedno eksperimentirajo in se vedno spreminjajo. Spremembe niso vedno rešitve, ampak so bolj poskusi, ki so seveda lahko neuspešni. Sprememba je hipoteza, ki jo je treba v praksi potrditi. Rezultati vsakega poskusa morajo biti pregledani in pridobljene izkušnje so v prihodnosti osnova za učenje. Da se organizacija lahko začne učiti, mora znati tudi pozabljati. Organizacijsko pozabljanje ima pomembne posledice za organizacijsko uspešnost. Če se pozabljanje dogaja prepogosto, organizacija ne bo tako

učinkovita, kot se pričakuje. Zato morajo v organizacijah pripraviti strategije, kako pozabljanje minimizirati na takšno raven, ki je še koristna (Kippenberger, 1997, str. 8–58).

1.3.2 Prehod od vertikalne k horizontalni integraciji

Kot že omenjeno, je ena od značilnosti učeče se organizacije tudi prehod od vertikalne k horizontalni strukturi. Za vertikalno strukturo je značilno, da so naloge specializirane, vlada stroga hierarhija, komunikacija je vertikalna in poteka od najvišjih managerjev proti zaposlenim, malo je timov in delovnih skupin, odločanje je centralizirano. Za horizontalno strukturo velja, da so naloge skupne, zaposleni imajo večjo moč, odnosi so bolj sproščeni, pravil je manj, prisotno je osebno komuniciranje, veliko je timov in delovnih skupin, odločanje je decentralizirano (Dimovski in drugi, 2005, str. 85). Organizacija, ki želi izboljšati tehnično inovativnost, se mora posvečati organizacijskemu učenju. Pri tem ključno vlogo igra organizacijsko okolje, ki je lahko glavna ovira pri učenju. Rezultati kažejo, da mora podjetje, če želi uspešno vpeljati organizacijsko učenje in ima hierarhično kulturo, to spremeniti. Ključni elementi dobre organizacijske kulture so podjetništvo, odprtost, tveganje, fleksibilnost in neprekinjene spremembe (Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Perez-Caballero, 2011, str. 1007). Horizontalne odnose managerji vzpostavljajo tudi z dobavitelji in kupci (Dimovski in drugi, 2005, str. 57).

1.4 Management učeče se organizacije

Beseda management v sodobnem smislu je prvič uporabljena leta 1970. Prvotno je imela bolj splošen pomen, v smislu poslovođenja. Management kot pojem, ki ga poznamo danes, je močno zaznamoval 20. stoletje. Skupaj s poslovođenjem tvori proces managementa. Management sestavljajo 4 funkcije. To so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov. Glavna naloga učeče se organizacije in managementa v takšni organizaciji je določiti smer organizacije. To določajo vizija, cilji, vrednote, konkurenčne prednosti in dejavniki uspeha (Dimovski in drugi, 2005, str. 44–45).

Vloga managerja znanja v podjetjih je dokaj nova. Raziskave kažejo, da so managerji znanja visoko izobraženi in izkušeni posamezniki, ki so zadovoljni s svojim položajem v podjetju. Njihov glavni cilj je, da organizacijo vodijo k razumevanju znanja kot organizacijskega sredstva. Spreminjati morajo razmišljanje in vedenje zaposlenih (Holsapple, 2004, str. 40). Vodenje je edini način, da se organizacija preobrazi v učečo se organizacijo. Managerji imajo v učečih se organizacijah nalogo, da ustvarjajo skupno vizijo, da oblikujejo strukturo in da sledijo viziji organizacije. Uspešen vodja v današnjem času se ne zanaša zgolj na en slog vodenja, temveč je njegovo vodenje kombinacija različnih stilov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 266–267). Poskusi ponujajo mnogo prednosti vrhnjemu managementu. Tudi če se managerju zdi neka ideja nesmiselna, ji lahko da priložnost. Morda se izkaže, da je ideja dobra, in tako se lahko ustvari nova priložnost (Starbuck & Holloway, 2008, str. 12).

Pomemben vidik je tudi opolnomočenje zaposlenih. Uveljavlja se kot specifičen način poslovanja, koristi imajo posamezniki ali organizacije. Razvite so različne prakse opolnomočenja zaposlenih. Bistvo je, da gre pri opolnomočenju za prenos moči na posameznike in za partnerstvo pri reševanju skupnih problemov (Mandič, 2015, str. 832).

Sposobnost učenja organizacije oziroma managerja ni merjena s tem, kaj organizacija ali manager zna, ampak s tem, kako se organizacija ali manager uči – proces učenja. V tabeli 3 je prikazanih 5 dimenzij managerjevega vedenja, ki spodbujajo učenje (Starbuck & Holloway, 2008, str. 55).

Tabela 3: Dimenzije managerjevega vedenja za spodbujanje učenja

Dimenzija	Opis
Odprtost	Učenje zahteva, da so managerji in organizacije popolnoma odprti, da bi lahko prepoznali nove trende in ustvarjali nove izbire. Managerji se morajo zavedati svojih vrednot, ozadja in znanja za boljše razumevanje učenja.
Sistematično razmišljanje	Sistematično razmišljanje je sposobnost povezovanja med težavami, dogodki in podatki. Videti moramo celoto, in ne samo posameznih delov. S sistematičnim razmišljanjem kolektivno znanje podjetja postane osnova za prihodnjo konkurenčno prednost.
Kreativnost	To je dimenzija, ki jo je najtežje razviti. Pomembna sta predvsem dva vidika kreativnosti, in sicer osebna prilagodljivost in pripravljenost prevzemati tveganja. Osebna prilagodljivost pomeni, da zaposleni lahko pozabi na svoje navade in rutine ter stopi na neznano območje. Pripravljenost na prevzemanje tveganja se nanaša na učenje z napakami in na morebiten neuspeh. Morebitne napake in neuspeh so samo povratna informacija za učenje in priložnost za izboljšave.
Osebna učinkovitost	Managerji z močno osebno učinkovitostjo čutijo, da se lahko učijo in vplivajo na učenje okoli sebe. Takšni managerji so samozavestni in aktivni reševalci problemov, s katerimi se srečuje organizacija.
Sočutje	Sočutje izboljšuje medsebojne odnose. Najboljši dokaz za sočutje v podjetju je visoka raven motivacije in želja, da bi med vsemi zaposlenimi vladali dobri odnosi. Managerji morajo biti sposobni odpraviti morebitne težave v komunikaciji, minimizirati izgubo zaupanja in preprečiti razpad odnosov med zaposlenimi.

Vir: Starbuck & Holloway (2008, str. 55–60).

Znanje lahko ločimo na eksplicitno in implicitno. Eksplicitno znanje je sistematično znanje, ki ga je mogoče zapisati in predati drugim v obliki nekih pravil ali navodil (Dimovski in drugi, 2005, str. 64). Implicitno znanje se težko prenaša med zaposlenimi in ga je velikokrat nemogoče dokumentirati. V prihodnosti bo implicitno znanje postalo konkurenčna prednost, ki jo bodo podjetja izkoriščala v svoj prid. Zmožnost širjenja in dokumentiranja tega znanja mora biti osrednja aktivnost učečih se organizacij. Prvi pogoji

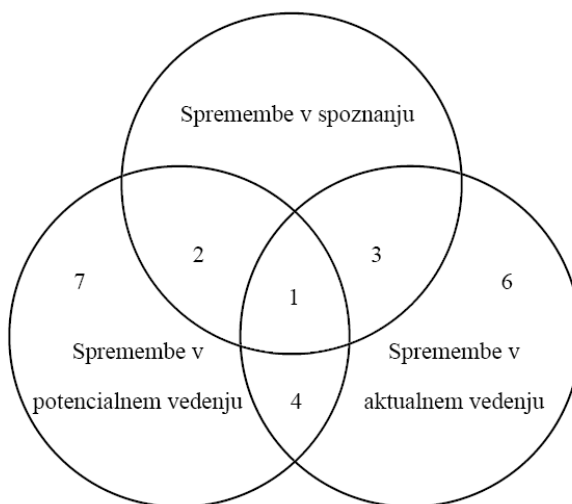
je odprta kultura organizacije in interakcija med zaposlenimi (Sanchez, Sanchez, Ruiz & Tarrason, 2013, str. 388).

1.5 Organizacijsko učenje

Pojem učeča se organizacija se večinoma nanaša na vpeljavo organizacijskega učenja in spodbujanje uveljavljanja najboljših praks, ki spodbujajo organizacijsko učenje na področju ustvarjanja dobrih timov in vodij, zadovoljstva zaposlenih, ustvarjanja znanja in njegove razpršitve po organizaciji (Coccia & Cadario, 2014, str. 118). Kabiri (v Saadat & Saadat, 2016, str. 221) pravi, da na proces organizacijskega učenja neprestano vplivajo baza znanja, kultura in ljudje. Omenjeni proces je zapleten, ni načrtovan, je neprekinjen in se stalno razvija. Učenje se v organizaciji dogaja na različnih ravneh, in sicer na ravni skupine in na ravni posameznikov. Učenje posameznikov se nanaša na tehnologijo, ki jo uporabljajo na delovnem mestu, ter razumevanje in interpretacijo novih znanj, tehnik. Učenje v skupinah pojasnjuje vedenje ljudi, ki so individualno že usvojili znanje in so ga pripravljeni deliti v skupini. Tukaj je zelo pomembna komunikacija. Brez učenja v skupinah ne moremo govoriti o organizacijskem učenju.

Večina opisov organizacijskega učenja tega definira kot proces, ki informacije preoblikuje v znanje (Škerlavaj & Dimovski, 2009, str. 7). Na sliki 2 so prikazani ključni elementi definicij organizacijskega učenja. Vsak krog označuje, da je določen element izpolnjen. Če sta dva (ali več) elementa izpolnjena hkrati, se to kaže v prekrivanju krogov. Območji 1 in 4 prikazujeta, da je sprememba v potencialnem vedenju realizirana in se to kaže v spremembi aktualnega vedenja. Območje 4 predvideva, da je sprememba vedenja povzročena s popravljanjem organizacijskih pravil in praks.

Slika 2: Ključni elementi definicij organizacijskega učenja



Vir: Starbuck & Holloway (2008, str. 76–77).

Stonehouse in Pemberton sta leta 1999 razvila model managementa znanja in organizacijskega učenja. Ta pravi, da morajo organizacije ves čas proučevati okolje, tako zunanje kot notranje, ter opazovati razmerje med njima. Management znanja in organizacijsko učenje slonita na individualnem učenju posameznikov, cilj pa je, da bi se organizacija učila hitreje kot konkurenca. Znanje in učenje morata služiti tako, da se lahko prenašata in uporabljata znotraj celotne organizacije. Temelji za razvoj managementa znanja so kultura, struktura in infrastruktura organizacije (Dimovski in drugi, 2005, str. 70). Novozaposleni v organizaciji se najprej učijo z gledanjem, opazovanjem in poslušanjem izkušenih delavcev. S tem postanejo zmožni usvojiti novo znanje. Med takšnim procesom lahko novozaposleni vidi, kje so možne izboljšave, kajti izkušeni zaposleni tega ne opazijo več (Gherardi & Nicolini, 2006, str. 97–98).

1.6 Management znanja

Organizacije so skladišča znanja. Znanje lahko ločimo na dva tipa, in sicer na individualno znanje, ki je sestavljeno iz tehničnih in strokovnih znanj, ter na organizacijsko znanje, ki ga sestavljajo pravila in rutine (Holmqvist, 1999, str. 421–427). Management znanja pomaga organizaciji, da pridobljeno znanje uporabi za reševanje problemov in izboljšanje učinkovitosti organizacijskega znanja. V ciklu managementa znanja je treba spremljati, kaj je delovalo dobro in kaj slabo. Ti procesi organizaciji pomagajo, da nadomesti znanje, ki je zastarelo (Bharadwaj, Chauhan & Raman, 2015, str. 427). Evropska statistika za leto 2013 kaže, da zaradi velikega števila (več kot dva milijona) nesreč pri delu letno umre kar 4500 delavcev. Število se sicer vsako leto zmanjšuje, vendar ostaja visoko. Eden od ukrepov za izboljšanje varnosti zaposlenih je izboljšanje preventivnosti s pomočjo učenja. Ob vsaki nesreči se podjetje nekaj nauči in to poskuša v prihodnje uporabiti za preprečevanje novih nesreč. Raziskava med 17 podjetji je pokazala, da imajo dobre mehanizme za preprečevanje nesreč le tista podjetja, ki imajo dobre prakse varnosti, oblikovane s pomočjo preteklih slabih izkušenj. To pomeni, da imajo podjetja vpeljan proces beleženja poročil o nesrečah, zbirajo potrebne informacije in sledijo učenju s pomočjo povratnih informacij (Silva in drugi, 2017, str. 102–110).

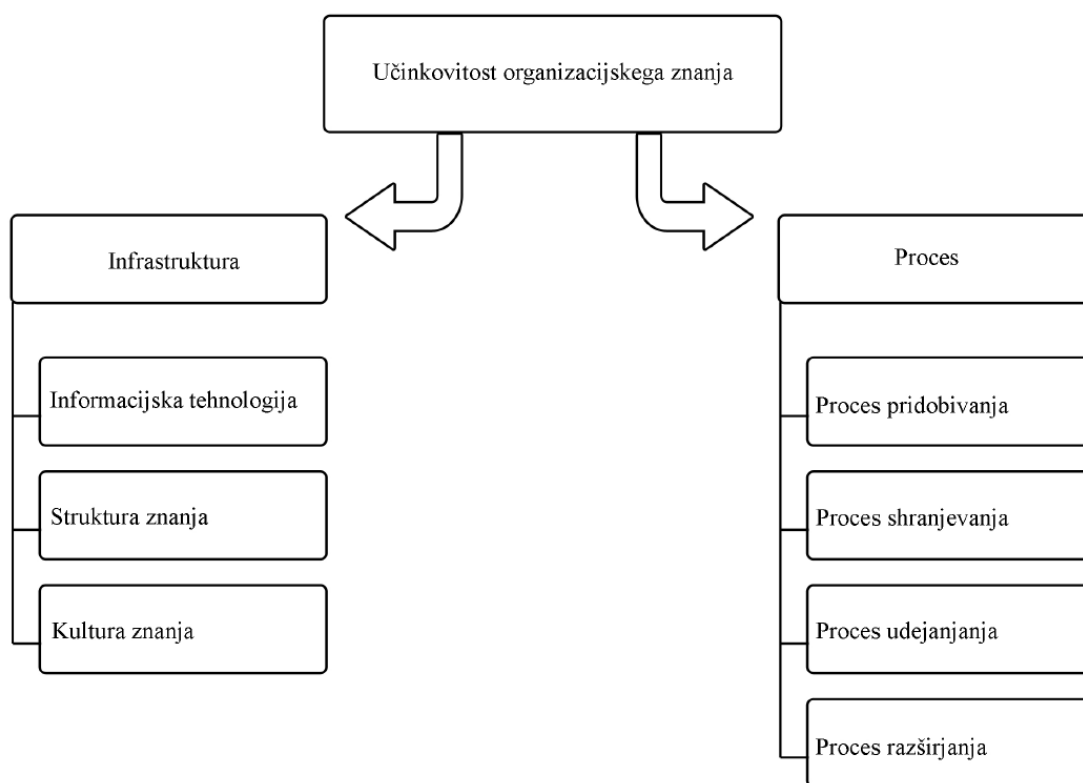
Prenos znanja je kompleksen fenomen in v praksi je to pogosto zelo težek proces. Že prenos med posameznimi oddelki je težaven, kaj šele med podjetji, kjer je prisoten vpliv kulture in procesov. Podjetje mora svoje znanje deliti tudi s partnerji, dobavitelji in strankami. Prenos znanja se lahko meri s spremembami znanja, ravni in inovativnosti ali izboljšanjem uspešnosti (Easterby-Smith, Lyles & Tsang, 2008, str. 677–681).

Management znanja izboljšuje uspešnost in rezultate podjetja. Med ključne prednosti lahko štejemo boljše odločanje, večjo inovativnost, boljše izdelke in storitve, večjo učinkovitost zaposlenih in procesov ter boljšo komunikacijo s strankami. Podjetja se spoprijemajo s težavo, kako teorijo managementa znanja prenesti v prakso. Med najpogostejši težavi uvrščamo pomanjkanje organizacijske kulture in pomanjkanje časa (Chase, 1997, str. 48).

Znanje in sposobnost učenja sta kritična dejavnika uspeha pri konkurenčni prednosti organizacije, kjer ima organizacijsko učenje neposreden vpliv na inovacije, kjer inovacije vplivajo na uspešnost in kjer organizacijsko učenje neposredno vpliva na uspešnost skozi inovacije. Organizacijsko učenje je ključno za nenehno izboljševanje učinkovitosti na dolgi rok (Pastuszak in drugi, 2012, str. 200).

Na sliki 3 je prikazan model učinkovitosti organizacijskega znanja. Model infrastrukturne in procesne zmožnosti zagotavlja uporabno teoretično podlago za prikaz pomembnosti učinkovitosti znanja v organizacijah. Opisani model organizaciji omogoča, da učinkovito zajame, uskladi in prenaša znanje. Med infrastrukturne zmožnosti uvrščamo informacijsko tehnologijo, strukturo znanja in kulturo znanja. Organizacija mora uporabljati sistem za management organizacijskega znanja. Ta zajema eno tehnologijo ali kombinacijo več ključnih tehnologij, kot so skupinska programska oprema, spletni brskalniki, sistemi za shranjevanje dokumentov, sistemi za analizo in rudarjenje podatkov, sistemi za vizualizacijo, sistemi za podporo sprejemanja odločitev, pogosti so tudi portali za širitev znanja (internet in intranet). Pomembno je, da je struktura znanja prilagodljiva, saj s tem spodbuja sodelovanje med zaposlenimi. Birokratska struktura upočasnjuje procese in povzroča zastoje pri toku informacij. Kultura organizacije je mešanica vrednosti, prepričanj, obnašanja in simbolov. Vsaka kultura v organizaciji je neodvisna in unikatna. Kulturo znanja sestavljajo elementi organizacijske strukture, ljudi, sistema nagrajevanja, vodenja, poslovnih procesov in informacijskih sistemov. Med procesne zmožnosti štejemo proces pridobivanja, proces shranjevanja, proces razširjanja in proces udejanjanja. Preden organizacija lahko pridobi znanje, mora vedeti, katero znanje poseduje, in se mora zavedati, kakšne pomanjkljivosti ima obstoječe znanje v organizaciji. Kopičenje znanja si lahko organizacija zagotovi, če zasleduje pojme, kot so ustvarjanje, zajemanje, pridobivanje, iskanje in raziskovanje. Organizacija mora znanje shranjevati v prijazni in lahko dosegljivi obliki. Eksplicitno znanje se lahko shranjuje kot deljenje najboljših praks ali kot baza pridobljenih izkušenj. Pri procesu razširjanja gre za proces deljenja v organizaciji. Številne organizacije imajo shranjeno znanje, vendar imajo zaposleni težave z dostopom oziroma ga ne znajo poiskati. Ključno vlogo pri širjenju znanja imajo spletni portali, intranet podjetja, klepetalnice in oglasne deske. Proces udejanjanja je usmerjen k uporabi znanja. Celoten sistem managementa znanja nam ne koristi, če znanja ne uporabljamo (Bharadwaj in drugi, 2015, str. 422–427).

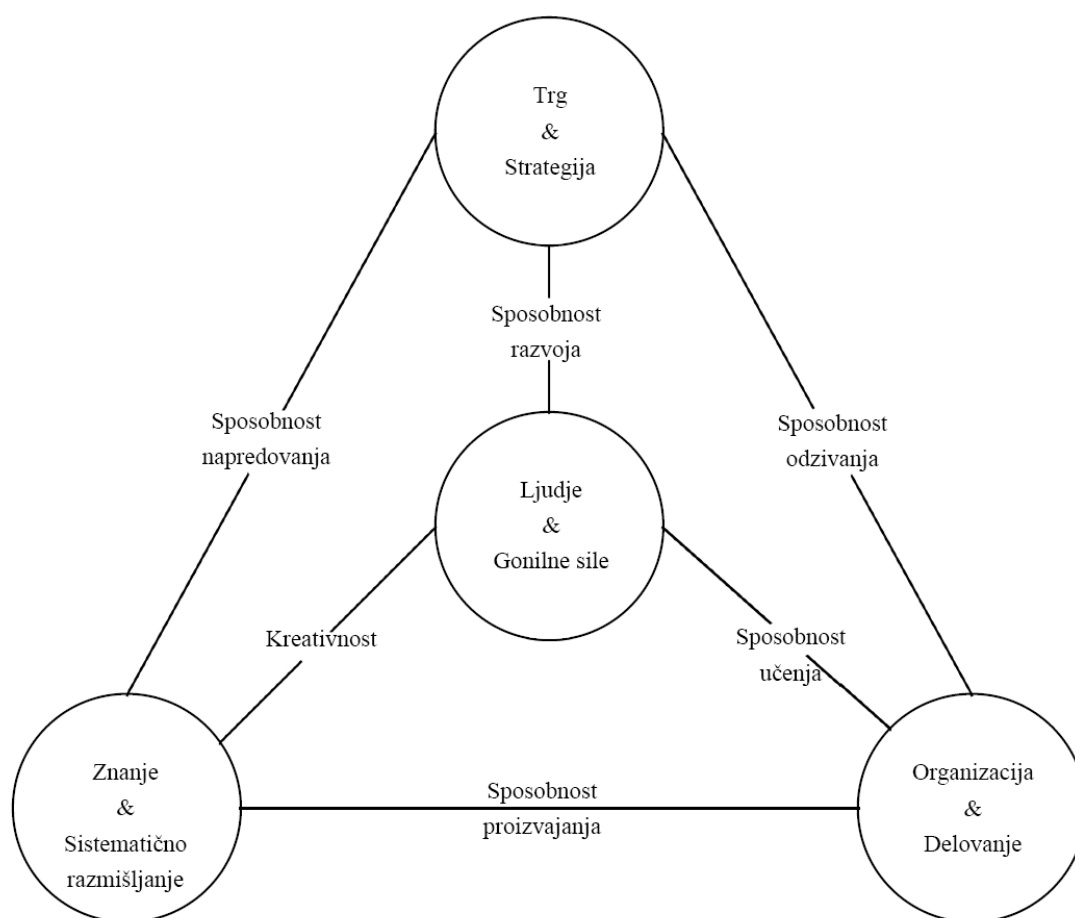
Slika 3: Model učinkovitosti organizacijskega znanja



Vir: Bharadway, Chauhan & Raman (2015, str. 423).

Zaposleni v podjetju po navadi vedo, kako bi svoje delo lahko opravljali bolje, kot ga v resnici. Enako velja za organizacije, ker so sestavljene iz posameznikov in ker so okužene s socialnimi normami, delovnimi navadami in standardi vedenja v organizaciji. Problem je bolj v tem, da podjetja ne uporabljajo znanja, in lahko je videti, kot da ga nimajo (Wellman, 2009, str. 193). Slika 4 opisuje vlogo znanja pri managementu in razvoju podjetja. Znanje je del poslovnih funkcij. Vidimo lahko, kako se bodo zaposleni v želji po doseganju cilja odzvali na znanje in sistematično razmišljanje (kreativnost), kako se bodo zaposleni za doseg cilja odzvali na razvoj trga in strategijo managementa (sposobnost) ter kako se bodo zaposleni za doseg cilja odzvali na spremembe v organizaciji in delovanju (sposobnost učenja). Več ko ima podjetje in zaposleni sposobnosti za napovedovanje, odzivanje in proizvajanje, bolj bo uspešno na trgu. Za pridobivanje omenjenih sposobnosti je temeljna sposobnost učenja, razvoja in kreativnosti (Hong & Kuo, 1999, str. 208).

Slika 4: Vloga znanja



Vir: Hong & Kuo (1999, str. 208).

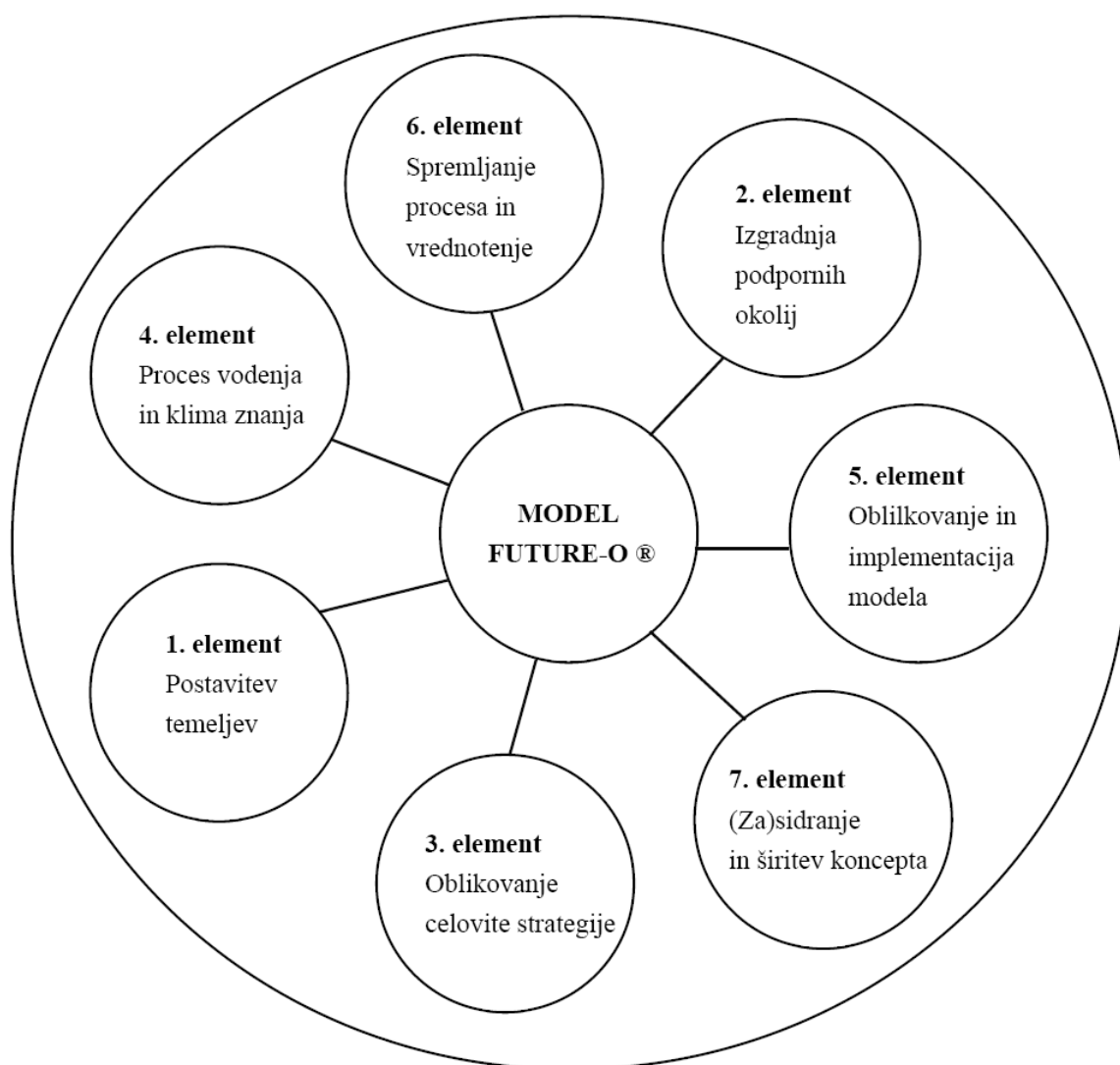
Podjetji Google in Wikipedia vlagata veliko truda, da bi večina znanja pristala na internetu. Google sodeluje predvsem z univerzama Michigan in Harvard v smeri dodajanja strokovne literature na splet. Kmalu se bo zgodilo, da bo vse eksplicitno znanje, skupaj z mnenji, predvidevanji in interpretacijami, dostopno vsakomur le z enim klikom (Wellman, 2009, str. 9). Žal se veliko podjetij vsakodnevno srečuje z odhodi zaposlenih. Gre za odpovedi ali za upokojevanje. S tem podjetja izgubljajo znanje in posledično konkurenčno prednost. Dogaja se, da podjetja za te zaposlene nimajo ustrezne zamenjave. Do težave prihaja, ker je za podjetje zamenjava zaposlenih proces, ki zahteva čas, denar in podporo. Možno je tudi, da se preveč ukvarjajo z vsakdanjimi težavami in težave odhajanja sploh ne opazijo ter ji posledično ne posvečajo potrebne pozornosti (Hanan & Stemke, 2014, str. 24–25).

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

Managerji se dobro zavedajo pomembnosti uveljavljanja učeče se organizacije. Danes je znanje glavno sredstvo za zagotavljanje konkurenčnosti organizacije. Čeprav se managerji

zavedajo prednosti učeče se organizacije, je vpeljava take organizacije počasna in zahtevna. Managerji si postavljajo veliko vprašanj v povezavi z implementacijo učeče se organizacije, na katere nimajo odgovorov. Zato so Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič razvili prvi slovenski model, ki managerjem pomaga pri vpeljavi učeče se organizacije. Model se imenuje FUTURE-O®. Gre za molekularni pristop. Glavna razlika, ki model FUTURE-O® loči od preostalih modelov, je v tem, da ni treba slediti točno določenemu zaporedju korakov, ki naj bi organizacijo pripeljali do polno razvite učeče se organizacije. Poudarek daje povezanosti procesov in zaposlenih. O molekularnem pristopu govorijo zato, ker vsaka sprememba, ki se uvede v organizaciji, vpliva na preostale elemente (Dimovski in drugi, 2005, str. 123–125).

Slika 5: Model FUTURE-O®



Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str.125).

Akronim FUTURE-O® je zaščiteno s strani avtorjev. Že v imenu so izpostavljene lastnosti in znanja zaposlenih v organizaciji, ki jih morajo imeti, da lahko govorimo o učeči se

organizaciji. Sam model je bil predstavljen že leto pred izidom knjige Učeča se organizacija (Dimovski, Peterlin & Penger, 2008, str. A 99). Na sliki 5 je prikazan model FUTURE-O[®]. Model sestavlja 7 elementov, vendar ni treba, da jih organizacija uvaja v določenem zaporedju. Začetek uveljavljanja učeče se organizacije spodbudijo skrbniki procesov ali vodje procesnih in delovnih timov, ki so najbolj motivirani in imajo največ znanja ter zamisli, kako bi preostalim zaposlenim čim prej predstavili skupne strateške cilje, vizijo in poslanstvo, ki bi jih zaposleni ponotranjili (Dimovski in drugi, 2005, str. 127). Model FUTURE-O[®] poudarja celovitost vseh procesov in zaposlenih na poti od vertikalne k procesni organizaciji. Takšna organizacija temelji na učenju. Rečemo lahko, da model pristopa k integraciji učeče se organizacije holistično (Penger, 2006, str. 232).

Tabela 4: Značilnosti učeče se organizacije

Značilnost	Opis
Učenje kot strategija	Organizacija uporablja proces učenja kot strategijo in kot politiko organizacije.
Sodelovanje pri oblikovanju politik	Vsi zaposleni so vključeni v proces ustvarjanja strategije organizacije.
Informacije	Informacijska tehnologija se uporablja za deljenje informacij in za obveščanje o odločitvah organizacije.
Računovodski nadzor	Finančno računovodstvo in poročanje pripomoreta k uspešnejšemu učenju in odločanju.
Notranja izmenjava	Oddelki se med seboj vidijo kot stranke in skupaj poskušajo doseči sporazume.
Prilagodljivo nagrajevanje	Zaposleni so nagrajeni za udeležanje učenja.
Oblikovanje struktur	Struktura organizacije mora biti prilagodljiva in organska, da se lahko uvajajo nove spremembe.
Zaposleni kot opazovalci okolja	Vsi zaposleni spremljajo, kaj se dogaja zunaj organizacije, in ocenjujejo učenje.
Učenje znotraj podjetja	Skupni dogodki za pospeševanje učenja med oddelki, strankami in dobavitelji.
Učeče se okolje	V podjetju je oblikovana kultura za ponavljajoče se učenje.
Razvoj samega sebe	Zaposleni se udeležujejo delavnic za učenje.

Vir: Wilson & Beard (2014, str. 105–108).

V tabeli 4 so prikazane značilnosti ali merila za uspešno gradnjo učeče se organizacije. Tako lahko vsi zaposleni na različnih ravneh v organizaciji prepoznajo značilnosti in dajo mnenje, kako bi lahko organizacijo izboljšali in jo razvili (Wilson & Beard, 2014, str. 105).

2.1 Prvi element

Organizacijske spremembe se uresničujejo skozi čas. Za uspeh organizacije je pomembno, da se spremembe načrtujejo in izpostavijo ključni dejavniki. Za doseganje zelenega cilja je treba slediti sistematičnim spremembam (Al-Haddad & Kotnour, 2015, str. 254). Wang &

Yuan Wang (2017, str. 737) navajata, do so načrtne spremembe učeči, rutinski in sistematični odzivi na spremembe v okolju. Ad hoc spremembe vključujejo kreativen in diskreten odziv na radikalne spremembe okolja.

Za razumevanje udejanjanja učeče se organizacije je potrebno poznavanje organizacijskega učenja. Proces samega organizacijskega učenja poteka v treh fazah. Najprej je treba pridobiti informacije, jih nato interpretirati in smiselno uporabiti. V vsaki fazi organizacijskega učenja se lahko pojavijo ovire. Te ovire so lahko nezaznavanje informacij, filtriranje ali pomanjkanje deljenja informacij. Največjo težavo pomeni pasivnost podjetij, ki ne ukrepajo. Lahko da za reševanje težav nimajo dovolj znanja ali se jim ne ljubi. Seveda lahko organizacije veliko naredijo same, da bi bilo ovir čim manj in bi spodbujali organizacijsko učenje (Dimovski in drugi, 2005, str. 137–138).

Prva faza vključuje tudi strateško analizo organizacije, ki vključuje organizacijske strategije in implementacijo strategij. Štiri glavne značilnosti strateške usmerjenosti so tesni odnosi s kupcem, hiter odziv, jasni cilji in poslovna osredotočenost ter vzpostavljanje medorganizacijskih povezav. Proces strateškega managementa sestavljajo koraki, ki si sledijo v določenem vrstnem redu. Člani organizacije analizirajo stanje, odločijo se o oblikovanju strategij in oblikovani strategiji sledijo, nato jo ovrednotijo in če se pokaže potreba, jo spremenijo. Razvitih je več modelov strateškega managementa, vsem je skupen zadnji korak – implementacija (Dimovski in drugi, 2005, str. 139–141). Analiza SWOT pomaga oblikovati celovito strategijo poslovanja. Prikaže notranje in zunanje elemente. Notranji elementi so prednosti in slabosti podjetja, zunanje pomenijo priložnosti in nevarnosti. Podjetje mora slabosti pretvoriti v prednosti in nevarnosti v priložnosti (Pandya, 2017, str. 12–13).

Pomembno se je tudi vprašati, zakaj podjetje želi izboljšave. Razlogi za uvedbo sprememb, ki vodijo k izboljšavam, so lahko pridobitev večjega tržnega deleža, maksimiranje dobička, zagotavljanje rasti in učenja, povečevanje zanesljivosti delovnih mest in spopad s konkurenco. Proces implementacije se začne pri vrhu, vendar je pomembno, da so vključeni vsi zaposleni. Poznamo različne tipe sprememb. Lahko so tehnološke spremembe, spremembe pri izdelkih ali storitvah, strukturne spremembe in spremembe v kulturi (Dimovski in drugi, 2005, str. 142–144). Spremembe v organizaciji so odgovor na okoliščine ter obstoječe zunanje in notranje pogoje, za katere se je izkazalo, da vplivajo na organizacijsko učinkovitost (Bigdeli, Baines, Bustinza & Guang Shi, 2017, str. 14).

2.2 Drugi element

Drugi element zahteva povezavo med vsemi člani organizacije. Sledi oblikovanje drevesa managementa znanja, ki pomaga učeči se organizaciji namensko in sistematično spremljati znanje vseh zaposlenih. Na podlagi takšnega spremljanja organizacija lahko posameznike tudi nagradi (Penger, 2006, str. 42). Integracija znanja je ključna za razvoj inovativnih rešitev. Zaposleni, ki ima korist od znanja, bo to tudi delil za skupno korist. Organizacije si

želijo, da bo znanje, ki ga trenutno imajo in delijo, koristilo tudi prihodnjim generacijam (Rodzi, Ahmad & Zakaria, 2015, str. 103–104).

Tim, ki pomeni osnovno enoto učeče se organizacije, se usmerja sam. Aktivnosti in naloge so oblikovane okrog timov in tako govorimo o timski strukturi. Timi v organizacijo prinašajo kar nekaj prednosti, seveda za seboj potegnejo tudi nekaj slabosti. Meje med oddelki se odstranijo, odločitve se sprejemajo hitreje, člani so bolj zavzeti za delo. Lahko pride do nenačrtovane decentralizacije, neskladja interesov, potrebno je usklajevanje (Dimovski in drugi, 2005, str. 158–160). Na dinamično globalno ekonomijo se multinacionalke odzivajo z ustanavljanjem virtualnih timov. Gre za strokovnjake na njihovih področjih, ki se združijo v skupino in tvorijo močno celoto ter se lahko dobro odzivajo na hitre spremembe okolja. Delovanje omenjenih timov omogoča predvsem informacijska tehnologija. Z virtualnimi timi se znanje hitreje in bolj uspešno prenaša med državami, v katerih je navzoče podjetje (Killingsworth, Xue & Liu, 2016, str. 285). Derven (2016, str. 1–3) zapiše, da so ključne prednosti virtualnih timov pospeševanje inovacij, krepitev lokalnega znanja, izkoriščanje talentov, izkoriščanje delovnih ciklov, doseganje višjih ekonomij obsega in pridobivanje mednarodnih vidikov o poslovnih izzivih in rešitvah. Vsi timi gredo skozi različne faze s ciljem, da pridejo do najboljših možnih rešitev. Na začetku se definirajo cilji in odgovornosti, sledi faza testiranja moči in odgovornosti članov, nato faza, v kateri se vzpostavi komunikacija in pravi način reševanja konfliktov, ter zadnja faza, kjer se tim obnaša kot celota.

Managerji morajo ustvarjati okolje, ki omogoča deljenje znanja v organizaciji (Hussein, Singh, Farouk & Sohal, 2016, str. 487). Zaradi kopičenja znanja je nujno zgraditi in ustvariti zakladnico znanj in sposobnosti. Gre za najvišje razvito znanje, ki ga sestavljata znanje, ki ga imajo vodje, in znanje, ki ga organizacija pridobi s sodelovanjem s kupci, dobavitelji in drugimi udeleženci v procesu poslovanja (Dimovski in drugi, 2005, str. 179–181).

IKT je del učeče se organizacije. Poznamo sisteme za podporo odločanju, izvršilne informacijske sisteme, programske opreme za skupinsko delo in inteligentne sisteme. Čedalje pomembnejši postaja internet (Dimovski in drugi, 2005, str. 188). IKT je izboljšal deljenje znanja ter pospešil tok informacij in komunikacije. Stalni razvoj te tehnologije pomeni nove izzive zaposlenim, ki se morajo učiti, izpopolnjevati in prilagajati. IKT so bistveno spremenile organizacije in način njihovega delovanja (Mitić in drugi, 2017, str. 87–88).

2.3 Tretji element

Najpomembnejša funkcija strateškega managementa učeče se organizacije je planiranje, saj služi kot temelj vsem preostalim managerskim funkcijam (Dimovski in drugi, 2005, str. 195). Zaradi velikih sprememb v okolju, globalizacije, razvoja tehnologije, združitvev podjetij in demografske strukture postaja strateški management zelo pomemben. Strategije

bodo zagotovile konkurenčne prednosti, motivirale zaposlene, zmanjševale tveganja in uresničile spremembe (Will, 2015, str. 62). Proces strateškega planiranja je sestavljen iz štirih faz. Prva je faza vzpostavitve vizije in poslanstva, druga ocenjevanje okolja, tretja oblikovanje in izbor strateških alternativ in četrta implementacija strategije in njena kontrola (Barron & Chou, 2017, str. 50). Vizija in poslanstvo sta ključna elementa strateškega managementa, ne glede na to, katero strategijo izbere podjetje. Vizija je slika podjetja v prihodnosti. Je temeljni dejavnik, ki odseva jasno razumevanje sedanjega stanja in kaže na cilje podjetja v prihodnosti. Vizija ne sme predstavljati nerealnih sanj, mora predstaviti dosegljiv cilj. Če je vizija dobro sestavljena in predstavljena, to zaposlene še dodatno motivira. Poslanstvo podjetja predstavi javnosti, zakaj podjetje obstaja. Je nekakšna izjava, ki podjetje loči od preostalih podjetij, in mu daje svojo identiteto. Poslanstvo vodi managerje in zaposlene k uresničevanju nalog in razumevanju njihovih odgovornosti (Will, 2015, str. 62–63).

Neprilagodljivi načrti lahko onemogočijo učenje in preprečijo uresničitev priložnosti. Vprašanje, kako naj organizacija razvija svojo strategijo, je eno najtežjih vprašanj managerjem. Uspešne strategije se razvijejo s prilagajanjem okolju, in ne na podlagi velikih načrtov (Ridwan, 2017, str. 487–488). Tradicionalno strateško planiranje se srečuje z različnimi problemi, ki jih poskušajo managerji rešiti tako, da preizkušajo nove modele in pristope. Vzpostavijo se decentralizirane organizacije, kjer se pristojnosti in odgovornosti prenesejo na nižje ravni in se poudarja timska odgovornost (Dimovski in drugi, 2005, str. 217).

Raziskava v indonezijskih bankah je pokazala, da je za banko in njeno strategijo zelo pomemben izvršilni direktor. Ta mora pomagati pri nastajanju in uveljavljanju strategije. Biti mora dober motivator za vse zaposlene na določenem področju (Ridwan, 2017, str. 497–498).

2.4 Četrty element

Četrty element daje poudarek posamezniku, in ne več organizaciji. Glavna naloga vodje učeče se organizacije je spodbujanje in vodenje k aktivnemu učenju. Vodje se morajo naučiti nadzorovati skupaj z drugimi, in ne tako kot včasih, ko so nadzorovali zaposlene. Prevzeti morajo participativni slog vodenja, kar pomeni, da vsi zaposleni začnejo delovati v smeri udejanjanja učeče se organizacije (Dimovski in drugi, 2005, str. 231–235). Trendi managerjev znanja se premikajo od tradicionalnih programov izobraževanj k spletnim globalnimi programom učenja. Nekateri sistemi so tako napredni, da se zaposleni postavi v virtualni svet in lahko interaktivno sodeluje s preostalimi udeleženci (Lau, 2015, str. 289–290).

Organizacije morajo prepoznati in ceniti prispevek zaposlenih pri doseganju ciljev. Če zaposleni vidijo, da so za dobro delo nagrajeni, bodo v prihodnosti postali še boljši delavci. Organizacija mora imeti vzpostavljeno povezavo med procesom organizacijskega učenja in

kadrovsko politiko. Podjetja morajo upravljanje človeških virov prilagajati današnjim dinamičnim spremembam in udejanjanju oblikovanja vedenja zaposlenih (Hawamdeh, 2005, str. 360–366).

Za vodenje je ena najpomembnejših funkcij motivacija. Gre za proces, ki sproži posameznikovo aktivnost in jo usmeri na določene objekte, vpliva na obnašanje in poveže celoto v želji po doseganju postavljenih ciljev (Krajnc, 1982, str. 21). Za obdržanje obstoječe delovne sile in privabljanje novih delavcev mora imeti podjetje vzpostavljeno strukturo nagrajevanja. To zaposlene dodatno motivira in utrjuje odnose med zaposlenimi. Nagrajevanje ni nujno povezano z denarnimi izplačili. Nagrado pomeni tudi dodatni dopust, podaljšani porodniški dopust, službeno vozilo, dodatno zdravstveno zavarovanje in dogodki za zaposlene (Prouska, Psychogios & Rexhepi, 2016, str. 1263–1272). Sistem nagrajevanja je pogoj za uspešen razvoj zaposlenih. Zaposleni se bolj povežejo z organizacijo in tako ne razmišljajo o odhodu iz organizacije, s čimer se prepreči odhajanje znanja (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015, str. 1176–1177).

Zaupanje je za organizacijo pomembno. Tako lahko organizacija gradi tesne stike. V zaupanja vrednem okolju si lahko vsak posameznik upa izraziti svoje mnenje, ne glede na to, ali gre za zaposlenega na nižjih ravneh ali vodstvenega delavca (Pattison & Kline, 2015, str. 13). Gur in Bjørnskov (2017, str. 644–645) navajata, da je zaupanje povezano z ekonomsko učinkovitostjo organizacije. Če v organizaciji vlada zaupanje med zaposlenimi, se lahko odločitve sprejemajo tudi na nižjih ravneh. Kulyasova (2013, str. 28) pravi, da med tehnike za gradnjo zaupanja uvrščamo etična pravila, socialne politike in kodekse ravnanja. Ti elementi skupaj gradijo timski duh podjetja.

2.5 Peti element

Peti element modela FUTURE-O[®] pomeni jedro. Organizacije za vpeljavo modela uporabljajo različna orodja, najpogostejše je opolnomočenje (Dimovski in drugi, 2005, str. 274). Neposredni spodbujevalci opolnomočenja so vodje, ki imajo veliko odgovornost pri uspešni izvedbi in dolgoročnem sprejetju opolnomočenja. Ključni elementi za uspešno implementacijo opolnomočenja so timska struktura, zaupanje in odprta komunikacija. Če organizacija ni povsem predana opolnomočenju, je ta iniciativa že vnaprej obsojena na propad, ker zaposleni ne bodo sprejeli nove odgovornosti, če bodo mislili, da nimajo popolne podpore pri sprejemanju odločitev. Čeprav mora pobuda za opolnomočenje priti s strani managementa, je vpeljava odvisna predvsem od zaposlenih (Appelbaum, Karasek, Lapointe & Quelch, 2015, str. 26–28).

Komunikacija se v podjetjih vzpostavi z namenom kroženja in pretoka informacij. Nove tehnologije izboljšujejo učinkovitost komunikacije. Komunikacija lahko poteka prek več kanalov. S tem se izboljšuje učinkovitost organizacije. Dobra komunikacija je osnova za dobro delovno okolje (Bernues Olivan, 2016, str. 1533–1536). V tabeli 5 so našteje metode, ki jih lahko manager uporablja za spodbujanje medfunkcijske komunikacije.

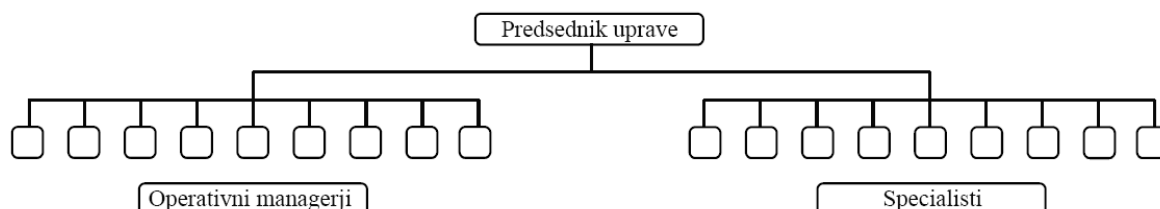
Tabela 5: Metode za spodbujanje medfunkcijske komunikacije

Metoda	Opis
Funkcija za vzpostavljanje zveze	Vodje izučijo izbrani kader za določeno opravilo in to uporabijo kot zvezo pri sodelovanju timov različnih profilov.
Timi za reševanje problemov ključnih strank	Zaposleni na različnih funkcijah imajo skupen cilj. To je uresničitev želja ključnih strank.
Transfer osebja	Manager, ki gradi na komunikaciji, bo deloval v smeri fizičnega zbliževanja ljudi, in ne ločevanja.
Redni sestanki	Sestanki timov ali sestanki s strankami.
Medfunkcijski timi	Pri skupnih projektih poteka prosta komunikacija.
Posebna inovatorska mreža	Managerji določijo vodjo inovacijskega projekta. Ta je odgovoren za obveščanje zaposlenih o projektu in zbiranje idej.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str. 287).

Kontrolni razpon v organizaciji določa, ali je organizacija centralizirana ali decentralizirana. Glavna razlika je v tem, na kateri stopnji organizacijske ravni se sprejemajo odločitve. Pri centralizirani organizaciji se odločitve sprejemajo na vrhu, pri decentralizirani je odločanje preneseno na nižje ravni (Daft & Marcic, 2008, str. 218).

Slika 6: Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Daft & Marcic (2008, str. 219).

Če ima organizacija preveč organizacijskih ravni, so odločitve sprejete pri vrhu, kar znižuje kreativnost, inovacije in reševanje problemov organizacije. Organizacijska struktura učeče se organizacije mora biti čim bolj položna, to dosežemo z decentralizacijo. Zanja je značilno, da so odločitve sprejete na spodnji ravni organizacijske strukture. Odločitve sprejmejo informirani zaposleni, kar omogoča boljše odzive na spremembe okolja in hitrejšo reševanje pritožb (Daft & Marcic, 2008, str. 218–219).

2.6 Šesti element

Proces reorganizacije in dosežke organizacije je treba spremljati in kontrolirati, da vidimo, kam so nas predhodne odločitve pripeljale. Proces kontrole je decentraliziran in temelji na skladnosti med cilji posameznikov, tima in organizacije. Koncept decentraliziranega

nadzora temelji na skupnih kulturnih vrednotah, tradiciji, prepričanju in zaupanju. Zagotavlja, da se zaposleni ravna po organizacijskih ciljih. Zaupanja vredni zaposleni izvajajo samokontrolo in tudi nadzor nad samim vedenjem. Primeri preostalih pristopov za spremljanje uspešnosti so še mednarodni standardi kakovosti, management odprtih knjig, analiza vrednostne verige in uravnotežen sistem kazalnikov (Dimovski in drugi, 2005, str. 317–322). Za spremljanje rezultatov so uporabljeni sodobni finančni in nefinančni pristopi. Strateški odločevalci morajo meriti poslovno uspešnost prek finančnih in operativnih indikatorjev. Finančni indikatorji se kažejo v stroškovni učinkovitosti, medtem ko so operativni indikatorji sestavljeni iz zadovoljstva kupcev in zaposlenih, dobre kakovosti in inovativnosti proizvodov (Vij & Bedi, 2016, str. 612).

Čedalje bolj se tudi poudarja pomen intelektualnega kapitala. Ta je povezan s sposobnostjo podjetja, da oblikuje in uporablja svojo bazo znanja (Engelman, Fracasso, Schmidt & Carneiro Zen, 2017, str. 476). Intelektualni kapital vpliva na uspešnost poslovanja in ga lahko razumemo kot pomembno strateško sredstvo podjetja, ki deluje v učečem se okolju. Sestavljajo ga človeški kapital, ki predstavlja zalogo znanja posameznikov v organizacijah, strukturni kapital, katerega primer so baze podatkov, in relacijski kapital kot razmerje podjetja s stranko, partnerji ali delničarji (Kehelwalatenna, 2016, str. 55–58).

2.7 Sedmi element

Zadnji element modela FUTURE-O[®] poudarja vlogo učenja, ki temelji na konkurenčni prednosti organizacije, analize in spreminjanje procesov, vrednotenje sredstev znanja, doseganja trajne konkurenčne prednosti, sprejetja kulture učenja in ustvarjanja skupnosti znanja in trajnega oblikovanja implicitnega ter eksplicitnega znanja. Vodje morajo ohranjati in povečevati potencial učenja s kulturo stalnega učenja in izboljševanjem prenosa znanja, ki organizaciji omogoča, da premaga potencialne ovire. Pri uvedbi implicitnega znanja v vsakodnevne procese učeča se organizacija uporablja različne pristope. Ti so socializacija, gradnja socialnih mrež, klasifikacija znanja, motivacija in nagrajevanje zaposlenih za prenos znanja ter izgradnja zaupanja. Znanje mora biti zgrajeno s sodelovanjem z drugimi organizacijami z izboljšanjem učenja in povečevanjem inovativnosti. Kulturo stalnega učenja je treba sprejeti, da bi bili sposobni deliti znanje znotraj organizacije in s svojimi strankami, dobavitelji, konkurenti in drugimi organizacijami. Tako je vloga vodje grajenje kulture zaupanja in odprtosti ter spodbujanje prenosa znanja in učenja tudi zunaj organizacije (Dimovski in drugi, 2005, str. 349–369).

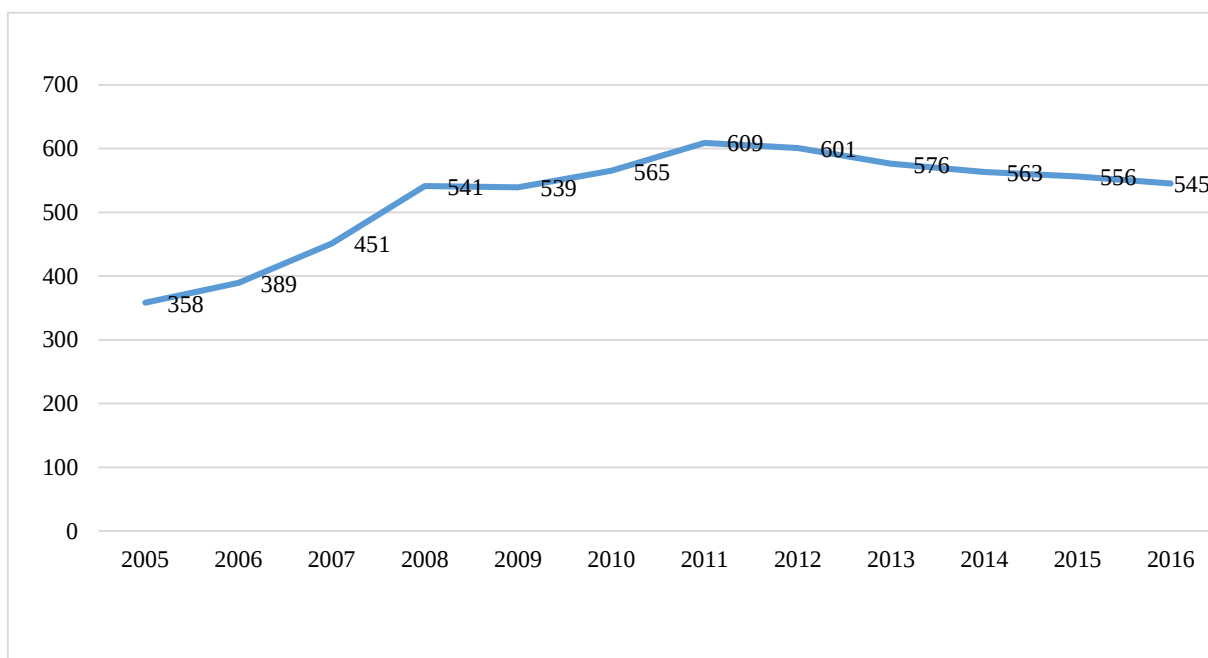
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: MODEL FUTURE-O® NA PRIMERU BANKE UNICREDIT

3.1 Predstavitev banke UniCredit

UniCredit Banka Slovenija, d. d., je del finančne skupine UniCredit Group. Začetki banke UniCredit v Sloveniji segajo v leto 1991, ko se je ustanovila mešana družba Lander Bank, d. d., Ljubljana (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2000, str. 8–9). Ta družba se je pozneje preimenovala, zgodilo se je nekaj prevzemov in združitev in tako je leta 2005 Bank Austria Creditanstalt, d. d., Ljubljana postala članica skupine Unicredit Group. Leta 2007 se je Bank Austria Creditanstalt, d. d., Ljubljana preimenovala v UniCredit Banka Slovenija, d. d. Danes ima UniCredit 26 poslovnih enot (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2007, str. 19).

Povprečno je bilo v letu 2016 v banki zaposlenih 545 ljudi. Gibanje števila zaposlenih od leta 2005, ko je banka prišla na slovenski trg pod imenom, ki ga poznamo danes, in vse do leta 2016 prikazuje slika 7. Število zaposlenih je do leta 2011 naraščalo, nato vidimo trend upadanja števila zaposlenih, ki se nadaljuje tudi leta 2016 (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2016, str. 40).

Slika 7: Število zaposlenih v banki



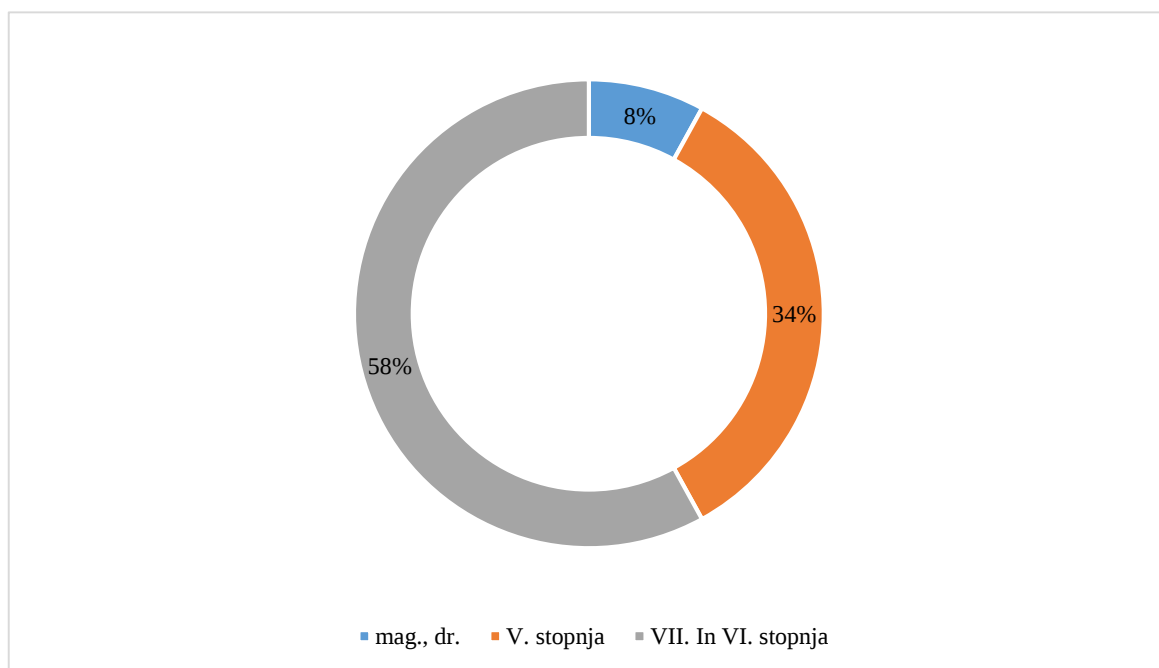
Vir: UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2016, str. 40).

Skupina UniCredit Group spodbuja uvajanje vrednot, ki jih loči od konkurence. Te vrednote so poštenje, enakopravnost, svoboda delovanja, preglednost, zaupanje, spoštovanje in vzajemnost. Vse našteje vrednote so ključne za dobre in trajne poslovne

odnose s sodelavci, strankami, dobavitelji in vlagatelji (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2016, str. 23).

Pri izobrazbeni strukturi zaposlenih lahko vidimo, da jih je največ s šesto ali sedmo stopnjo izobrazbe, teh je 58 %. Magistri ali doktorji znanosti so v manjšini in predstavljajo le 8 % zaposlenih. Preostali delež pripada tistim, ki imajo končano peto stopnjo izobrazbe (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2016, str. 40). Grafični prikaz strukture zaposlenih je predstavljen na sliki 8.

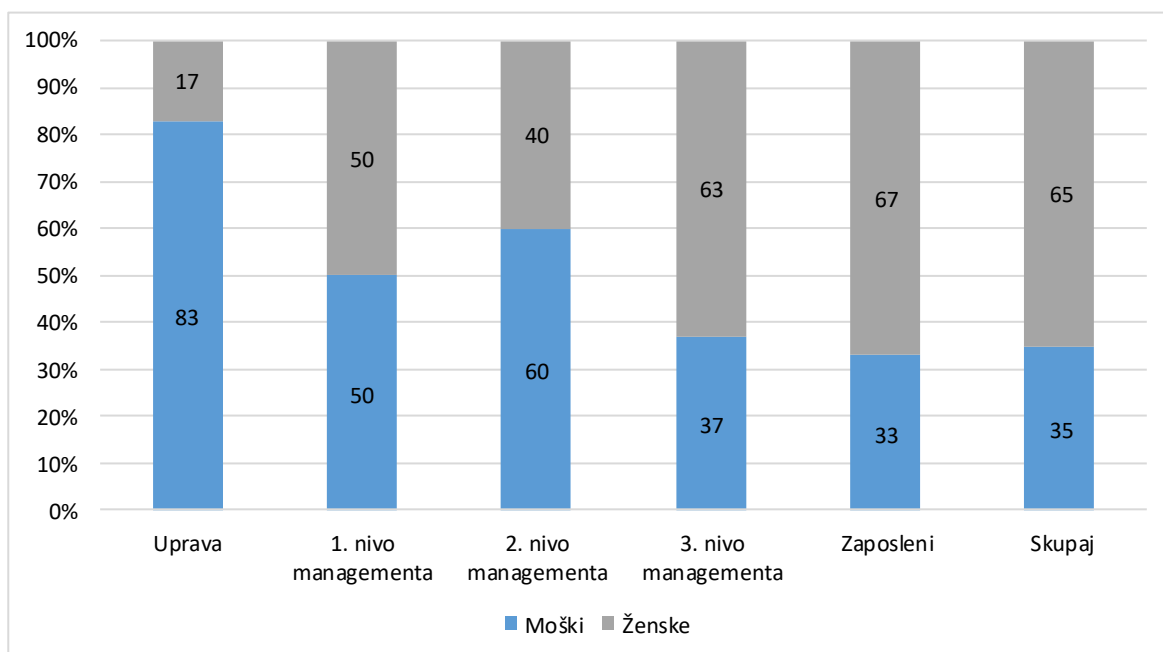
Slika 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v banki



Vir: UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2016, str. 40).

Če pogledamo kadrovsko strukturo po spolu, lahko opazimo, da upravo sestavljajo večinoma moški, teh je kar 83 %. V preostalih skupinah prevladujejo ženske, izjema je drugi nivo managementa. Skupaj je v skupini zaposlenih 35 % moških in 65 % žensk (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2016, str. 39). To prikazuje slika 9.

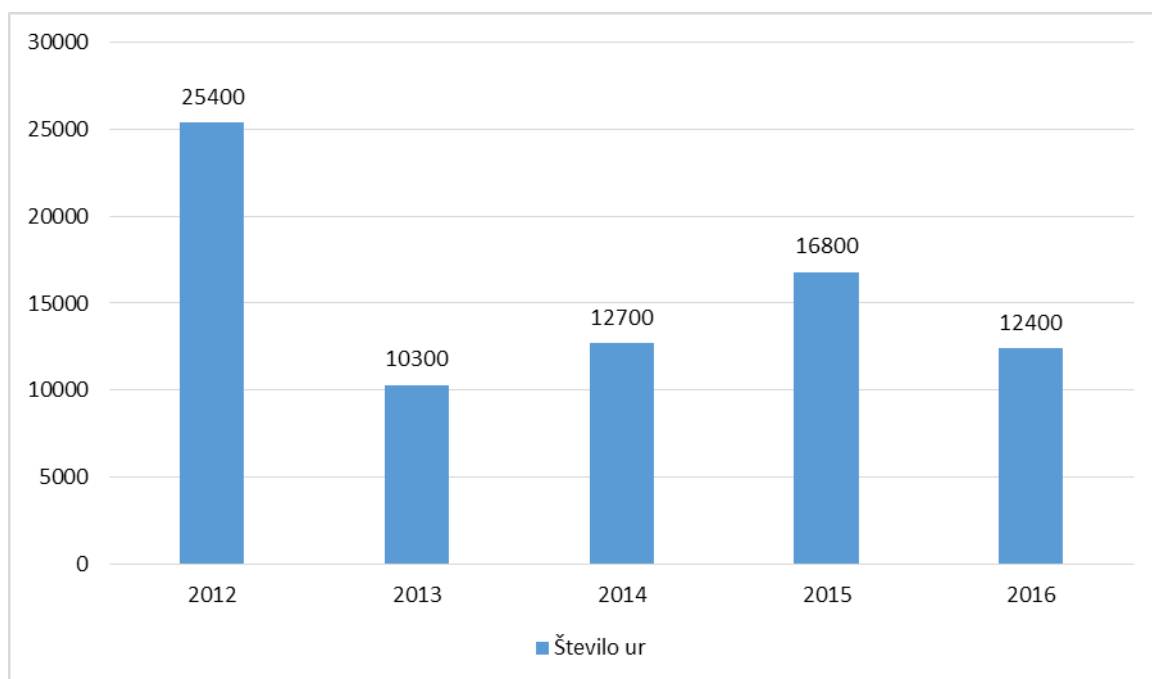
Slika 9: Kadrovska struktura po spolu



Vir: UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2016, str. 39).

Banka ima jasno zapisane cilje, vizijo in poslanstvo. Kot cilj so opredelili nadgrajevanje tradicionalnih odnosov v partnerske, kjer bi vladali zaupanje in dolgoročno sodelovanje, vse z namenom doseganja zadovoljstva strank. Vizija je postati ena Banka, ena UniCredit. Zanimivo je, da so besedo banka zapisali z veliko začetnico. Poslanstvo se nanaša na ustvarjanje vrednosti za stranke. Kot vodilna evropska banka si prizadevajo za razvoj skupnosti, zaposlenim želijo ustvariti prijazno delovno okolje. Stremijo po odličnosti in se osredotočajo na enostavnost poslovanja. Seveda organizirajo tudi izobraževanja, ki potekajo znotraj banke. Leta 2012 so izobraževanju namenjali kar veliko ur, že naslednje leto je bilo izobraževanju namenjenega občutno manj časa. Sledili sta leti, v katerih so znova poskušali imeti čim več delavnic ter izobraževanju in učenju zaposlenih nameniti čim več časa. Leta 2016 je bilo učenja spet nekoliko manj, kar je razvidno iz slike 10 (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2016, str. 1–41). Prepričan sem, da je zdaj situacija drugačna in da bo graf v letnem poročilu za leto 2017 pokazal, da se število ur, ki jih v banki namenijo za izobraževanje, povečuje.

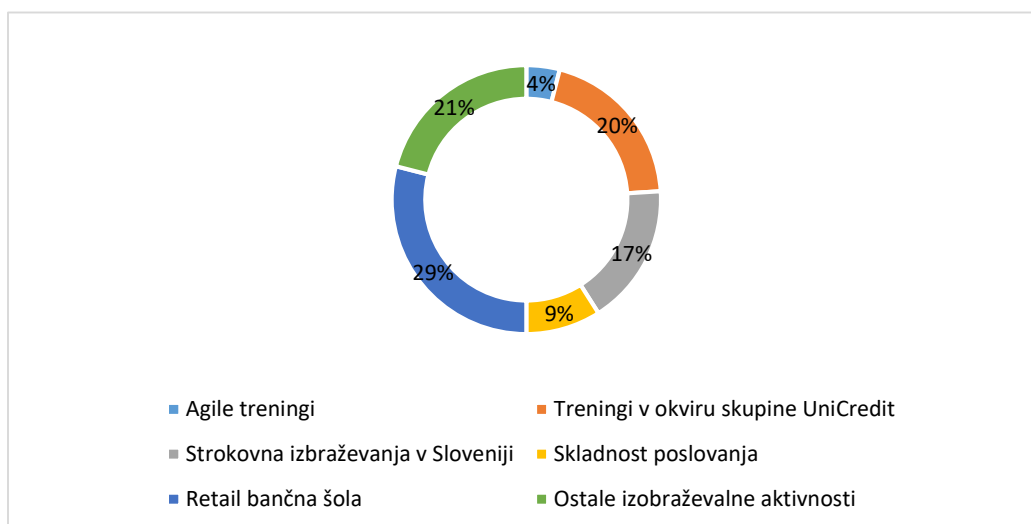
Slika 10: Število izobraževalnih ur v banki



Vir: UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2016, str. 41).

Banka UniCredit svoje zaposlene izobražuje na različnih področjih. Največji poudarek je na retail bančni šoli, leta 2016 so začeli tudi agilne treninge. Temu delu bodo v prihodnosti pripisovali čedalje večji pomen. Slika 11 prikazuje različna področja izobraževanj, ki jih izvaja banka (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2016, str. 42).

Slika 11: Področja izobraževanj



Vir: UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2016, str. 42).

UniCredit je enostavna vseevropska banka s povsem integriranim poslovanjem s podjetji in investicijskim bančništvom, ki strankam ponuja edinstveno poslovno mrežo v zahodni, srednji in vzhodni Evropi. Skupno ima kar 25 milijonov strank, njihova glavna naloga je služiti strankam po njihovih najboljših močeh (UniCredit Banka Slovenija, d. d., 2016, str. 1).

3.2 Zasnovana raziskovanja in metodologija

Prva in druga točka magistrskega dela predstavlja izhodišče za raziskavo in teoretični del naloge. Natančno sem predstavil koncept učeče se organizacije in model udejanjanja učeče se organizacije. Uporabil sem deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela. S to metodo se opisujejo, primerjajo in analizirajo pojavi. Vire za teoretično predstavitev je predstavljala tako domača kot tudi tuja literatura. Poleg tega sem uporabil številne znanstvene članke. Vsa literatura predstavlja sekundarne podatke. Primarne podatke sem pridobil v tretjem poglavju, ki ga sestavljata kvalitativni raziskavi, v mojem primeru intervju in anketni vprašalnik. Intervju sem opravil z vodjo oddelka IT tehnologija, anketni vprašalnik sem razposlal med sodelavce. Pri anketnem vprašalniku sem se osredotočil na posamezne elemente modela FUTURE-O®. Na vprašalnik so odgovarjali zaposleni v oddelku IKT. Oddelek IKT sodi v divizijo Globalnih bančnih storitev, katere vodja in član uprave je Sergio Marino. Oddelek je sestavljen iz treh skupin, in sicer IT tehnologija, IT tehnična infrastruktura in IT upravljanje s podatki.

3.2.1 Načrt raziskave

Raziskav se moramo lotiti sistematično. Pomembno je, da sledimo vnaprej določenim korakom in jih ne izpuščamo, ker bi nas to lahko pripeljalo do napačnih ugotovitev. Raziskovalni model, ki sem mu sam sledil in je predstavljen na sliki 12, je sestavljen iz dveh delov. Najprej je del, ki govori o načrtovanju raziskave, sledi del, ki se nanaša na realizacijo raziskave (Kumar, 2011, str. 36).

Slika 12: Načrt raziskave

1. FAZA: NAČRTOVANJE RAZISKAVE	2. FAZA: IZVEDBA RAZISKAVE
1.korak: opredelitev raziskovalnega problema	1.korak: zbiranje podatkov
2.korak: izdelava koncepta raziskave	2.korak: obdelava podatkov
3.korak: izdelava instrumenta za zbiranje podatkov	3.korak: pisanje raziskovalnega poročila
4.korak: izbira vzorca	
5.korak: pisanje raziskovalnega predloga	

Vir: Kumar (2011, str. 40–44).

Najpomembnejši korak je opredelitev raziskovalnega problema. Če ne opredelimo natančnega cilja raziskave in tega, kaj bomo proučevali, se nam lahko zgodi, da nam postavljena raziskovalna vprašanja ne bodo dala odgovorov. Raziskovalna vprašanja določimo v samem začetku. Nato izdelamo koncept raziskave in izberemo instrument za zbiranje podatkov. Podatke lahko pridobivamo na različne načine, najpogostejša oblika je anketa. Sledi izbira vzorca. To je pomemben korak, saj vzorec vpliva na natančnost in zanesljivost ugotovitev, do katerih pridemo z raziskavo. Truditi se moramo, da je vzorec čim bolj reprezentativen. Peti korak je združitev prvih štirih korakov in predstavlja načrt raziskave. Sledi izvedba načrtovane raziskave. Najprej moramo zbrati podatke, sledi obdelava podatkov, da dobimo informacije, ki nam bodo pomagale pri odgovorih na raziskovalna vprašanja. Na koncu sledi še raziskovalno poročilo, kjer so predstavljeni vsi izsledki opravljene raziskave (Kumar, 2011, str. 40–44).

3.2.2 Metodologija raziskave

V svojem magistrskem delu sem izbral dve metodi zbiranja primarnih podatkov. To sta strukturirani intervju in anketni vprašalnik. Vprašanja za intervju in anketni vprašalnik sem sestavil s pomočjo prebrane literature o učeči se organizaciji in modelu FUTURE-O®. Anketni vprašalnik je namenjen vsem zaposlenim v enem oddelku banke, intervju je bil opravljen z vodjo ene od skupin tega oddelka.

Anketa nam omogoča zbiranje podatkov tako, da anketirancu postavljamo vprašanja, ki smo jih vnaprej pripravili. Dobljene odgovore beležimo. Anketa je najpogostejši način zbiranja podatkov. Lahko jo izvedemo na različne načine. Lahko gre za osebno srečanje z anketirancem ali brez neposrednega stika, prav tako lahko anketo izvedemo s pomočjo anketarja ali s samoizpolnjevanjem (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82–86). Sam sem izbral anketo, pri kateri nisem imel neposrednega stika z anketirancem, anketiranec je anketo izpolnjeval sam. Uporabil sem spletno anketo.

Izvedel sem tudi individualni osebni intervju, kar pomeni, da je šlo za vprašalnik – anketo, ki sem ga izvedel z neposrednim srečanjem z anketirancem. Za osebni intervju velja, da z njim dobimo najbolj kakovostne podatke, saj je stopnja komunikacije in interakcije med anketarjem in anketirancem visoka. Med prednosti osebnega intervjuja štejemo visoke stopnje odgovorov, prilagodljivost in daljši čas, ki ga ima anketar za postavljanje vprašanj. Prinaša lahko tudi nekaj slabosti, pri čemer bi poudaril predvsem subjektivnost anketarja, ki lahko odgovore interpretira drugače, kot je bilo mišljeno (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 87).

3.2.3 Oblikovanje strukturiranega intervjuja in vprašalnika

Intervju, ki je namenjen vodji IT tehnologije, sestavlja sedem vprašanj. Z vodjo sem se dogovoril za termin, ki mu je ustrežal, in se na navedeni datum zgledil v njegovi pisarni.

To je bilo 8. decembra 2017. Za intervju sva porabila 30 minut. Vprašanja v intervjuju se nanašajo na dva elementa modela FUTURE-O®, in sicer se prva štiri vprašanja nanašajo na prvi element modela FUTURE-O® in naslednja tri vprašanja na šesti element modela FUTURE-O®. Zadnja tri vprašanja imajo tudi podvprašanje, ki je bilo postavljeno, če je na začetno vprašanje vprašani odgovoril z Da.

Kot že omenjeno, sem vprašalnik sestavil s pomočjo domače in tuje literature o izbranem konceptu. Oblikoval sem vprašanja za vseh sedem elementov modela FUTURE-O®. Vprašalnik je anonimen, nanj so odgovarjali zaposleni v oddelku za IKT. V oddelku je zaposlenih 33 ljudi. Struktura samega vprašalnika je prikazana v tabeli 6. Vprašanja so zaprtega tipa, kar pomeni, da so odgovori dani in lahko respondent med njimi izbira. Na vsako vprašanje je bil možen le en odgovor. Celoten anketni vprašalnik je v prilogi 2.

Tabela 6: Struktura anketnega vprašalnika

Poglavje	Število vprašanj	Opis
1. element	1	Gre za lakmusov test, kjer so respondenti odgovarjali z Da ali Ne.
2. element	2	2 sklopa vprašanj, kjer so vprašani odgovarjali z Da ali Ne. Vprašanja so se nanašala na izgradnjo podpornih okolij za razvoj učeče se organizacije.
3. element	2	Pri prvem vprašanju se je znova odgovarjalo z Da ali Ne. Pri drugem vprašanju so anketiranci ocenjevali strinjanje na petstopenjski lestvici.
4. element	2	Respondenti so pri prvem vprašanju ocenjevali, koliko držijo posamezne trditve, pri drugem vprašanju so odgovarjali z Da ali Ne.
5. element	1	Postavljeno vprašanje se je nanašalo na komunikacijo v banki. Odgovori so bili Da oziroma Ne.
6. element	1	Gre za vprašanje o presojanju finančne uspešnosti. Odgovori so na lestvici od 1 do 5.
Demografija	4	Respondenti so odgovorili na vprašanja o spolu, starosti, končani izobrazbi in delovnih izkušnjah na banki.

Vir: lastno delo.

Vprašalnik sem oblikoval v spletnem orodju Ika. Za spletni vprašalnik sem se odločil predvsem zaradi lažje izvedbe. Zaposlenim v izbranem oddelku banke sem poslal anketo prek elektronske pošte s prijazno prošnjo za njeno izpolnitev. Tako sem omogočil visoko stopnjo anonimnosti, rezultate sem pridobil hitreje, kot če bi zaposlene osebno iskal, da jim izročim anketo, orodje Ika mi je bilo v pomoč tudi pri analizi odgovorov. Podatki, ki sem jih dobil z anketo, so bili pripravljeni za izvoz v program za statistično obdelavo. V prilogi 3 je prikaz spletnega izgleda anketnega vprašalnika.

Anketni vprašalnik sem sestavil konec novembra, aktiviral sem ga 27. novembra 2017. Povezavo do vprašalnika sem zaposlenim poslal prek elektronske pošte. Odgovore sem dobil hitro, odzvalo se je veliko vprašanih. Spletni vprašalnik sem zaprl 8. decembra 2017. Anketo je do konca rešilo 27 zaposlenih, to je 82-odstotni delež. Predvideni čas reševanja je bil 16 minut, povprečen čas, ki so ga respondenti porabili za odgovore, je bil 10 minut.

3.3 Analiza elementov modela FUTURE-O® v banki UniCredit

Na podlagi 27 v celoti rešenih vprašalnikov sem analiziral vseh sedem elementov, ki tvorijo model udejanjanja učeče se organizacije. V tabeli sem predstavil vzorec, z grafi sem ponazoril odgovore, ki sem jih dobil na postavljena vprašanja.

3.3.1 Predstavitev vzorca

Zadnji sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na demografske podatke. Tako sem pridobil podatke o spolu, starosti, končani izobrazbi in delovnih izkušnjah posameznika v oddelku IKT. Ti podatki so natančno prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Predstavitev vzorca

Demografski podatki		Število ljudi	Odstotki
Spol	Moški	20	74,1
	Ženski	7	25,9
Starost	Do 30 let	7	25,9
	Od 31 do 40 let	10	37,1
	Od 41 do 50 let	7	25,9
	Nad 50 let	3	11,1
Končana izobrazba	Osnovna šola	1	3,7
	Srednja šola (poklicna šola, višja šola)	8	29,6
	Diploma	16	59,3
	Magisterij	2	7,4
	Doktorat	0	0,0
Delovne izkušnje v banki	Do 1 leta	4	14,0
	Od 1 do 5 let	9	33,4
	Od 5 do 10 let	4	14,8
	Od 10 do 20 let	7	25,9
	Nad 20 let	3	11,1

Vir: lastno delo.

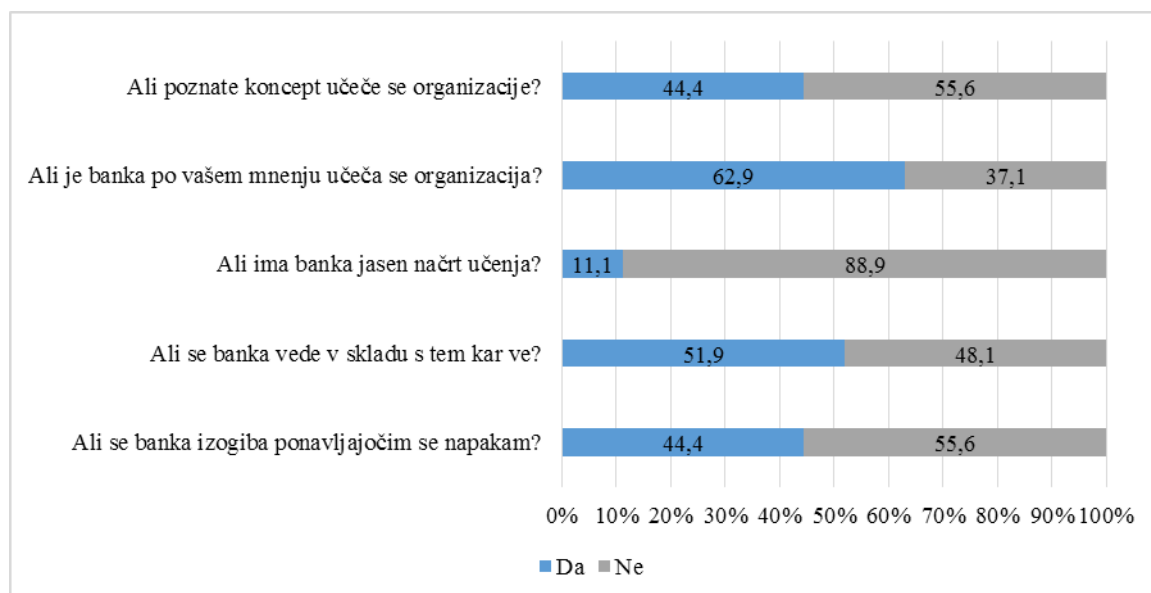
Anketo je v celoti izpolnilo več moških, 74,1 %. To je razumljiv rezultat, saj je v oddelku zaposlenih več moških kot žensk. Največ zaposlenih, ki so odgovorili na anketo, je v starostnem razponu od 31 do 40 let, najmanj nad 50 let. Največ respondentov ima diplomu, 59,3 %. Na vprašalnik ni odgovoril nihče, ki bi imel doktorat. Tudi tisti s

končanim magisterijem so v manjšini, teh je le 7,4 %. Preostali respondenti imajo končano srednjo ali le osnovno šolo. To je končal eden od vprašanih, kar predstavlja 3,7 % vprašanih. 33,4 % zaposlenih je v banki od 1 do 5 let, 25,9 % jih je v banki od 10 do 20 let. Nad 20 let jih je le 11,1 %, do 1 leta 14,8 %.

3.3.2 Prvi element

Prvi element se nanaša na sam začetek vpeljave učeče se organizacije, torej se osredotoča na postavitev temeljev za začetek učeče se organizacije. Med zaposlenimi v oddelku IKT sem izvedel lakmusov test in jim postavil vprašanja, s katerimi sem ugotovil, ali je banka učeča se organizacija. Respondenti so odgovarjali samo z odgovoroma Da ali Ne.

Slika 13: Lakmusov test



Vir: lastno delo.

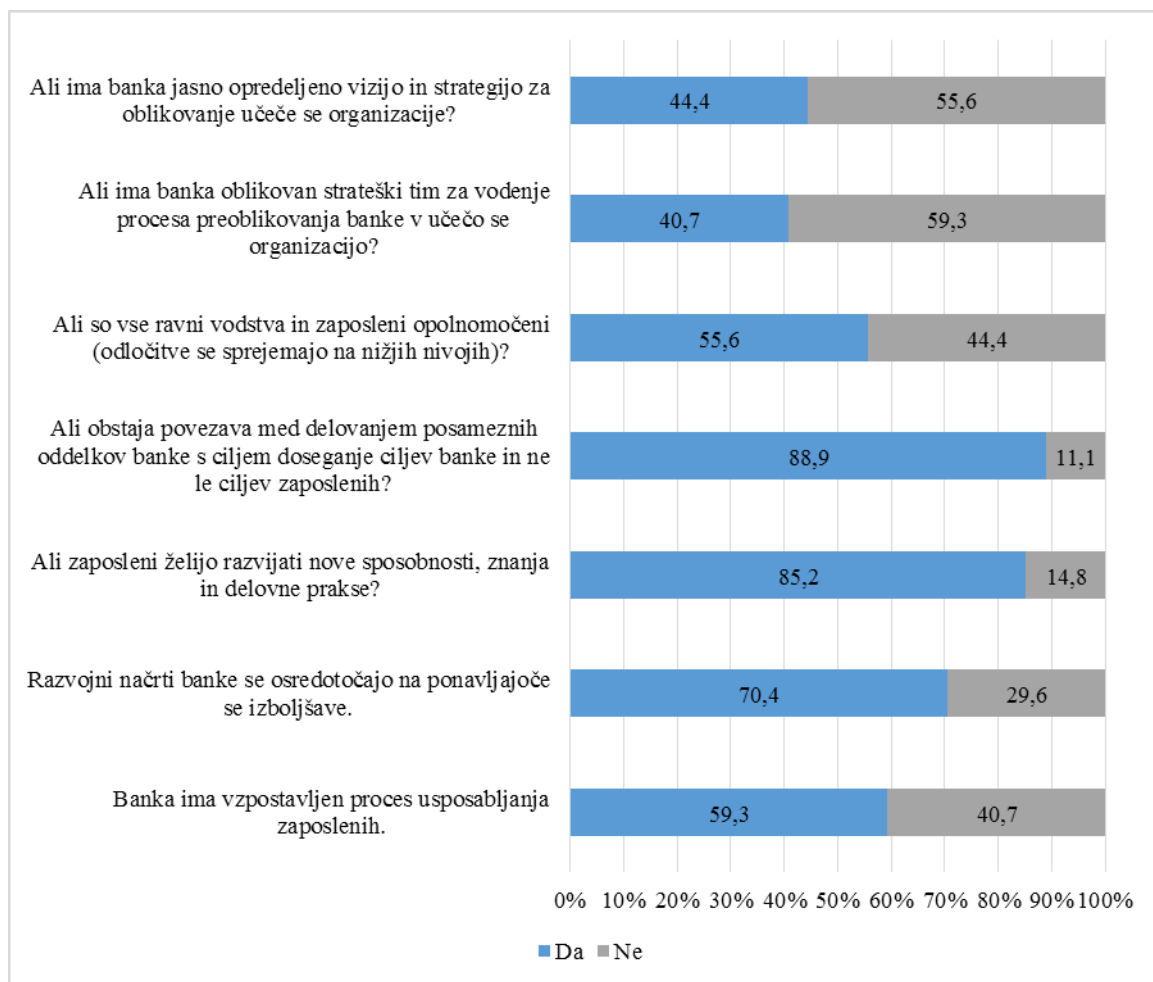
S slike 13 lahko razberemo, da so na štiri vprašanja od petih respondenti odgovorili tako, da sta bila oba ponujena odgovora dokaj izenačena, odstotki so se gibali od 40 do 60 %. Pri tretjem vprašanju je bilo razmerje drugačno. Le 11,1 % anketirancev je odgovorilo z odgovorom Da, preostali so menili, da banka nima jasnega načrta učenja. Če pogledamo skupne odgovore, vidimo, da je več odgovorov Ne kot Da. Sklenemo lahko, da banka ima določene elemente, ki kažejo na to, da je banka učeča se organizacija, vendar bo morala določene stvari še izboljšati, da bomo lahko govorili o učeči se organizaciji.

3.3.3 Drugi element

Drugi element modela FUTURE-O®, ki predstavlja izgradnjo podpornih okolij, sem preverjal z dvema vprašanjema. Najprej sem naredil test smernic in pogojev za uspešno

preoblikovanje v učečo se organizacijo, sledil je test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj. Tudi pri tem sklopu so respondenti odgovarjali z dvema možnima odgovoroma, to sta Da ali Ne.

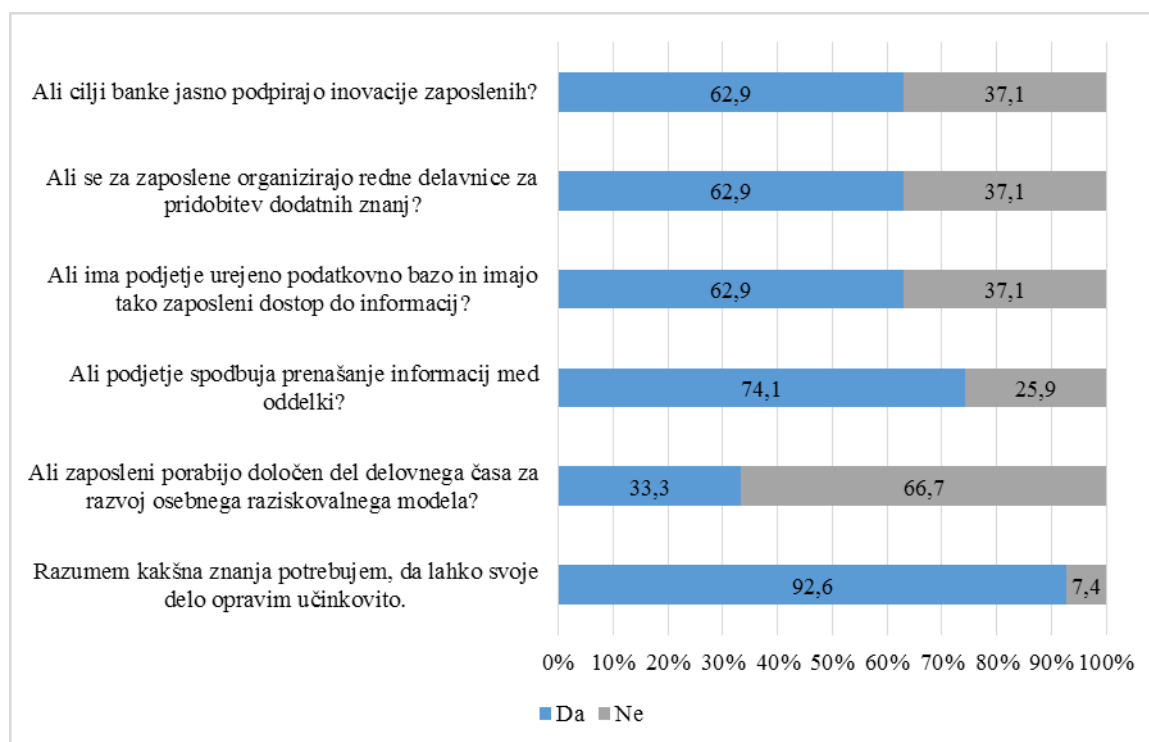
Slika 14: Test smernic in pogojev



Vir: lastno delo.

Rezultati testa smernic in pogojev, ki jih ponazarja slika 14, kažejo na nekaj pomanjkljivosti banke pri prizadevanju, da postane učeča se organizacija. Na zadnjih pet vprašanj so anketiranci odgovorili večinoma z odgovorom Da, na prvi dve je prevladoval odgovor Ne. Tukaj se pojavijo možnosti za izboljšave. Največkrat so z Da odgovorili na vprašanje, ali obstaja povezava med delovanjem posameznih oddelkov banke s ciljem doseganja ciljev banke, in ne le ciljev zaposlenih. Odgovorov Da je bilo kar 88,9 %. Podoben delež odgovora Da (85,2 %) je bil pri vprašanju, ali zaposleni želijo razvijati nove sposobnosti, znanja in delovne prakse.

Slika 15: Test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj



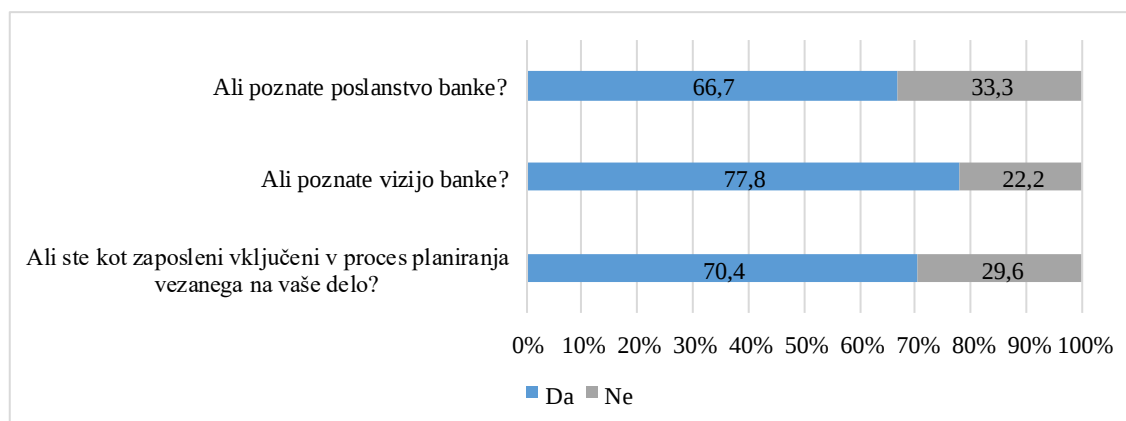
Vir: lastno delo.

Pri testu spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj (slika 15) je zanimivo, da imajo prva tri vprašanja popolnoma enak odstotek odgovora Da in Ne. Prevladuje odgovor Da (62,9 %). Edino vprašanje, kjer prevladuje odgovor Ne, je vprašanje, ali zaposleni porabijo določen del delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega modela. Največji delež odgovora Da ima zadnja trditev, ki pravi, da zaposleni razumejo, kakšna znanja potrebujejo, da lahko svoje delo opravljajo učinkovito. Kar 92,6 % vprašanih se je s tem strinjalo.

3.3.4 Tretji element

Tudi tretji element sem preverjal z dvema sklopoma vprašanj. Najprej sem postavil tri vprašanja, pri katerih so respondenti odgovorili, ali poznajo poslanstvo in vizijo banke ter ali so vključeni v proces planiranja, ki je vezano na delo posameznika. 66,7 % vprašanih je odgovorilo, da pozna poslanstvo banke. Še nekoliko več zaposlenih (77,8 %) pozna vizijo banke. Tudi vključevanje posameznikov v proces planiranja je zadovoljivo. Kar 70,4 % zaposlenih pri tem sodeluje. Natančen prikaz odgovorov je na sliki 16.

Slika 16: Poznavanje vizije in poslanstva banke ter vključenost v planiranje



Vir: lastno delo.

V naslednjem sklopu je naštetih 13 trditev. Respondenti so ocenjevali strinjanje s posameznimi trditvami. Uporabil sem Likertovo petstopenjsko ordinalno mersko lestvico.

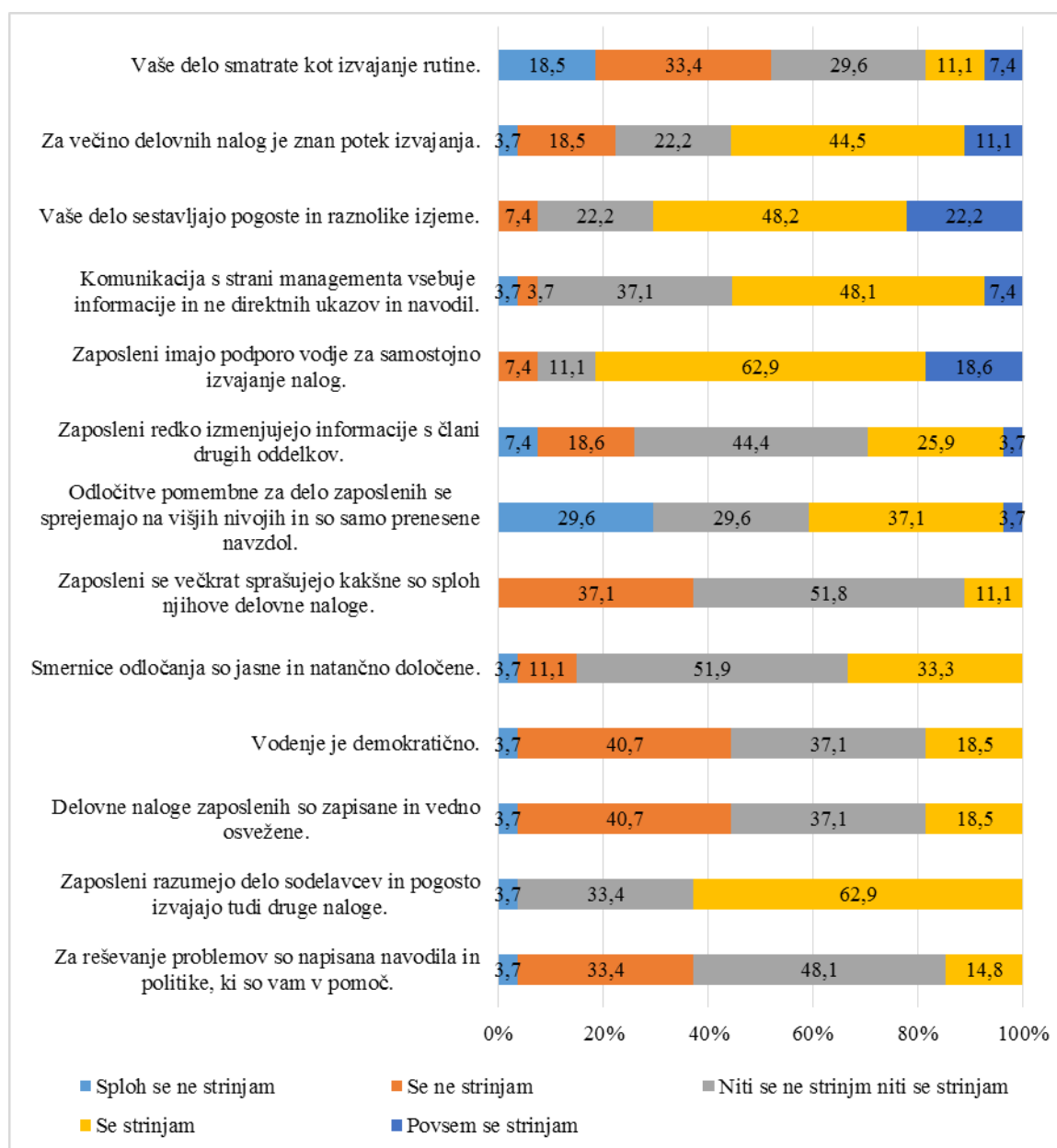
Slika 17: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami



Vir: lastno delo.

1 pomeni, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, 5, da se povsem strinja. Dobljene odgovore sem prikazal na dva načina. Slika 17 prikazuje povprečne ocene strinjanja s trditvami. Najvišjo povprečno oceno (3,93) ima trditev zaposleni imajo podporo vodje za samostojno izvajanje nalog. Sledi trditev, da delo posameznika sestavljajo pogoste in raznolike izjeme. Povprečna ocena te trditve je 3,85. Najslabše (2,56) je bila ocenjena prva trditev, ki pravi, da ima posameznik svoje delo za rutinirano. Enako povprečno oceno (2,7) imata trditvi vodenje je demokratično in delovne naloge zaposlenih so zapisane in osvežene.

Slika 18: Strinjanje z navedenimi trditvami, prikazano v odstotkih



Vir: lastno delo.

Drugi način, ki je na sliki 18, prikazuje strinjanje s trditvami v odstotkih. Respondenti so le pri štirih trditvah odgovorili z vsemi ponujenimi odgovori, pri preostalih trditvah so večinoma spuščali skrajne vrednosti, predvsem 5, ki je pomenila, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Pri trditvi zaposleni se večkrat sprašujejo, kakšne so njihove naloge, so izbirali le med tremi odgovori. Največ odgovorov, kjer so se respondenti popolnoma strinjali z zapisano trditvijo, je bilo pri trditvi, da delo posameznika sestavljajo pogoste in raznolike izjeme. Največ odgovorov, kjer so respondenti izbrali odgovor 1, je bilo pri trditvi odločitve, pomembne za delo zaposlenih, se sprejemajo na višjih nivojih in se samo prenesejo navzdol.

3.3.5 Četrty element

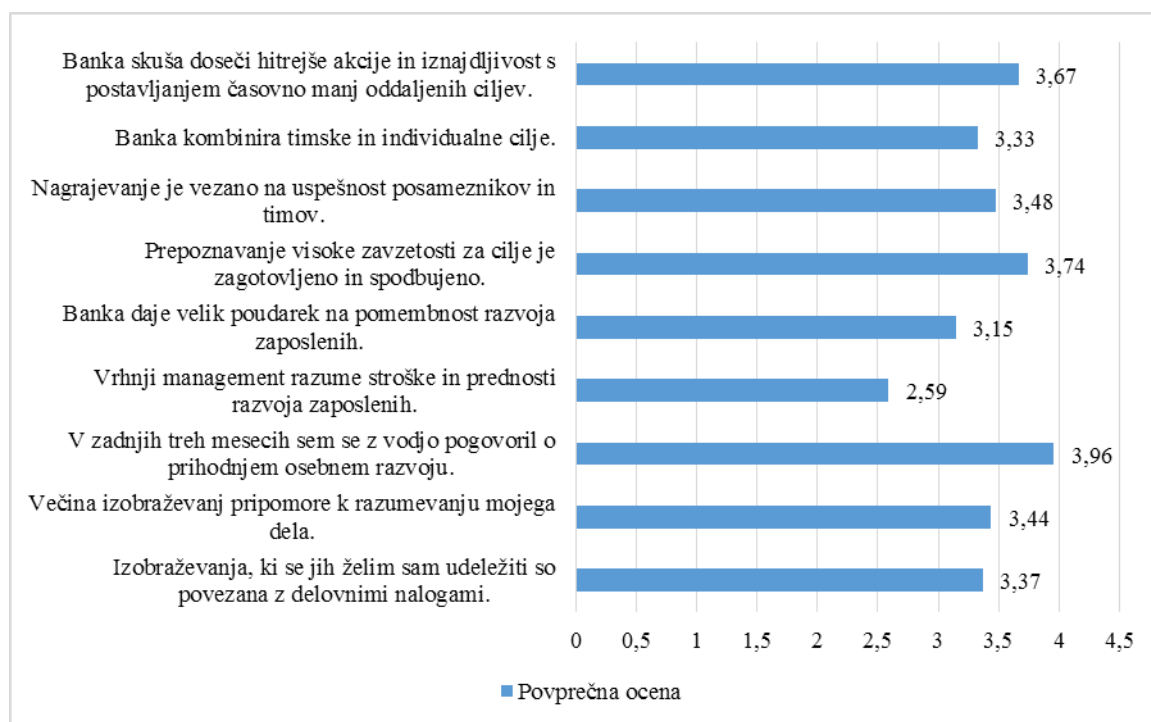
Analiza četrtega elementa nam da odgovore o pomembnosti vodenja v organizaciji, ki se želi preoblikovati v učečo se organizacijo. Pomembno je oblikovanje klime, ki podpira to transformacijo. Znova imamo dva sklopa vprašanj. Prvi sklop sestavlja 18 trditev, ki se nanašajo na razvoj vodstvenih pristopov, ki so značilni za učeče se organizacije. Anketiranci so ocenjevali strinjanje s trditvami na petstopenjski lestvici. Dobljene odgovore, prikazane s povprečno oceno, prikazuje slika 19.

Slika 19: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami



se nadaljuje

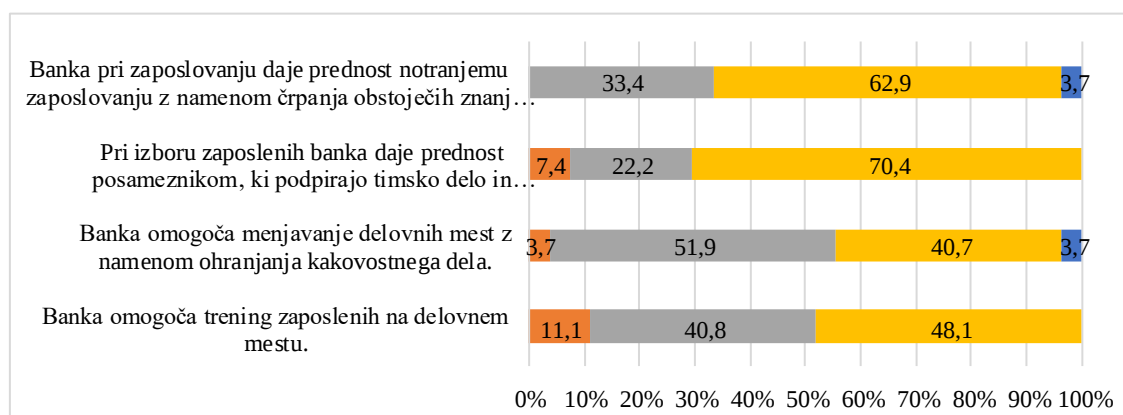
Slika 19: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami (nad.)



Vir: lastno delo.

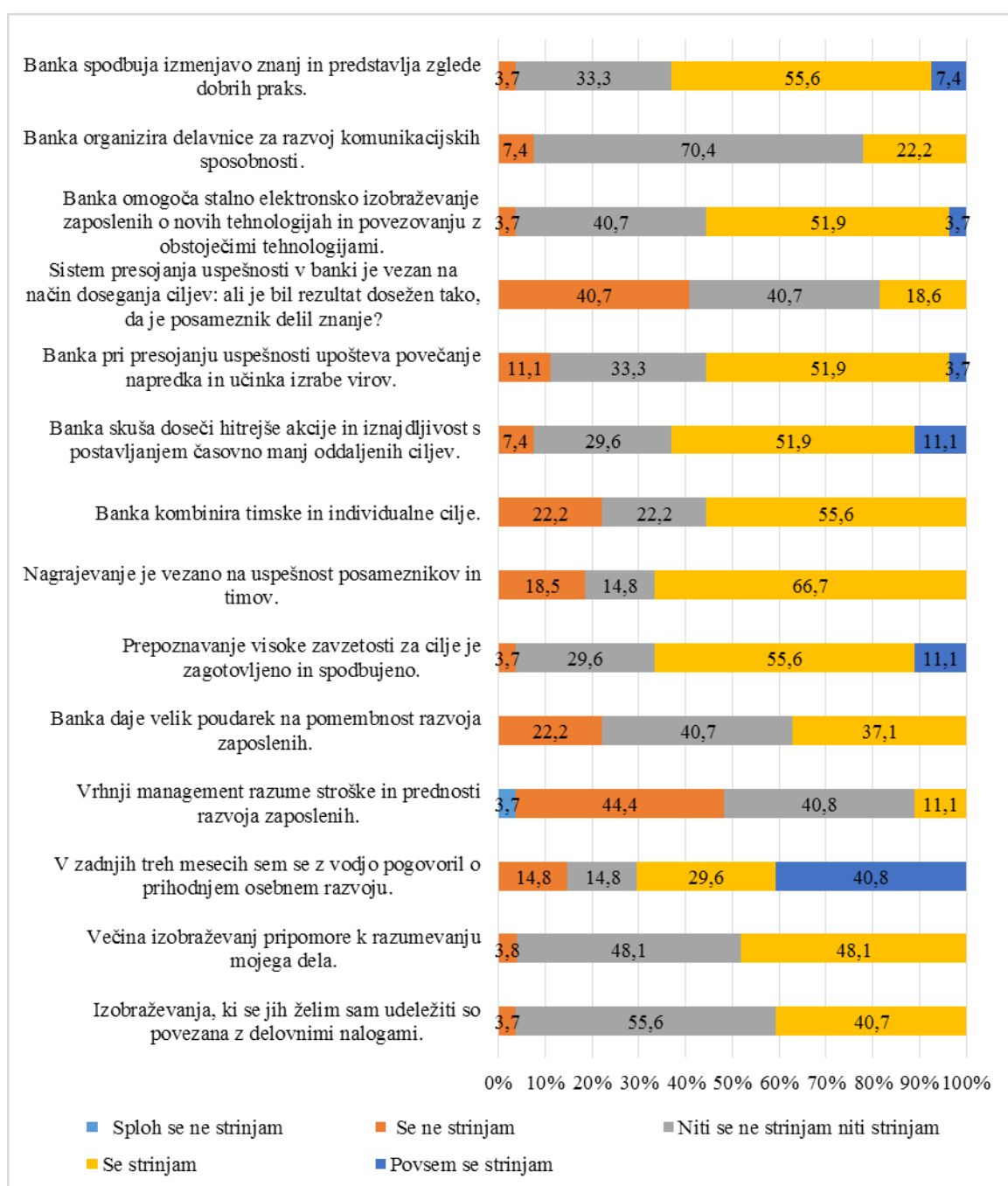
Z najvišjo oceno so respondenti ocenili trditev, da so v zadnjih treh mesecih z vodjo govorili o prihodnjem osebnem razvoju. Ta trditev ima povprečno oceno 3,96. Trditev z drugo najvišjo oceno (3,74) je trditev, da je prepoznavanje zavzetosti za doseg ciljev zagotovljeno in tudi spodbujeno. Najslabše so ocenili trditev, da vrhnji management razume stroške in prednosti razvoja zaposlenih. Ocena te trditve je 2,59. Vse trditve imajo podobne povprečne ocene, razpon teh ocen je zelo majhen in ni večjih odstopanj.

Slika 20: Strinjanje z navedenimi trditvami, prikazano v odstotkih



se nadaljuje

Slika 20: Strinjanje z navedenimi trditvami, prikazano v odstotkih (nad.)

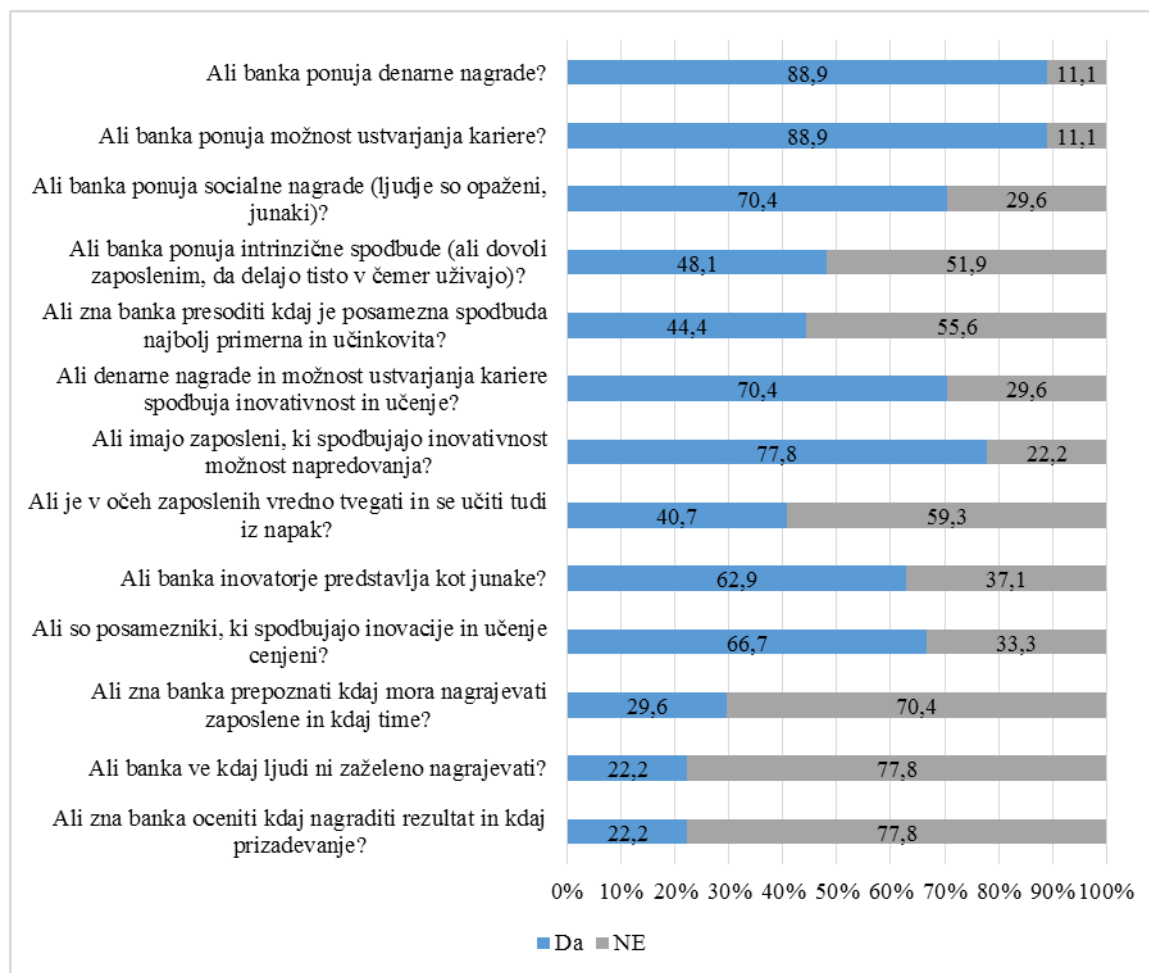


Vir: lastno delo.

S sliko 20 želim pokazati, kateri od odgovorov na določeno trditve se največkrat pojavlja. Zanimivo je, da je odgovor 1 izbral le en anketiranec in se pojavi pri trditvi vrhnji management razume stroške in prednosti razvoja zaposlenih. Preostale trditve ocene 1 nimajo. Po večini so se ocene trditve gibale med 3 in 4. Največkrat (40,8 %) so z oceno 5 odgovorili pri trditvi, da so se v zadnjih treh mesecih pogovorili z vodjo o prihodnjem osebnem razvoju. Pričakoval bi še nekoliko višji odstotek, saj v banki potekajo obvezni

pogovori z vodjo vsako četrtletje. Pri nobeni trditvi ni zajetih vseh pet možnih odgovorov, največkrat so odgovorili s štirimi različnimi ocenami, ponekod le s tremi.

Slika 21: Spodbujanje iniciativ in nagrajevanja



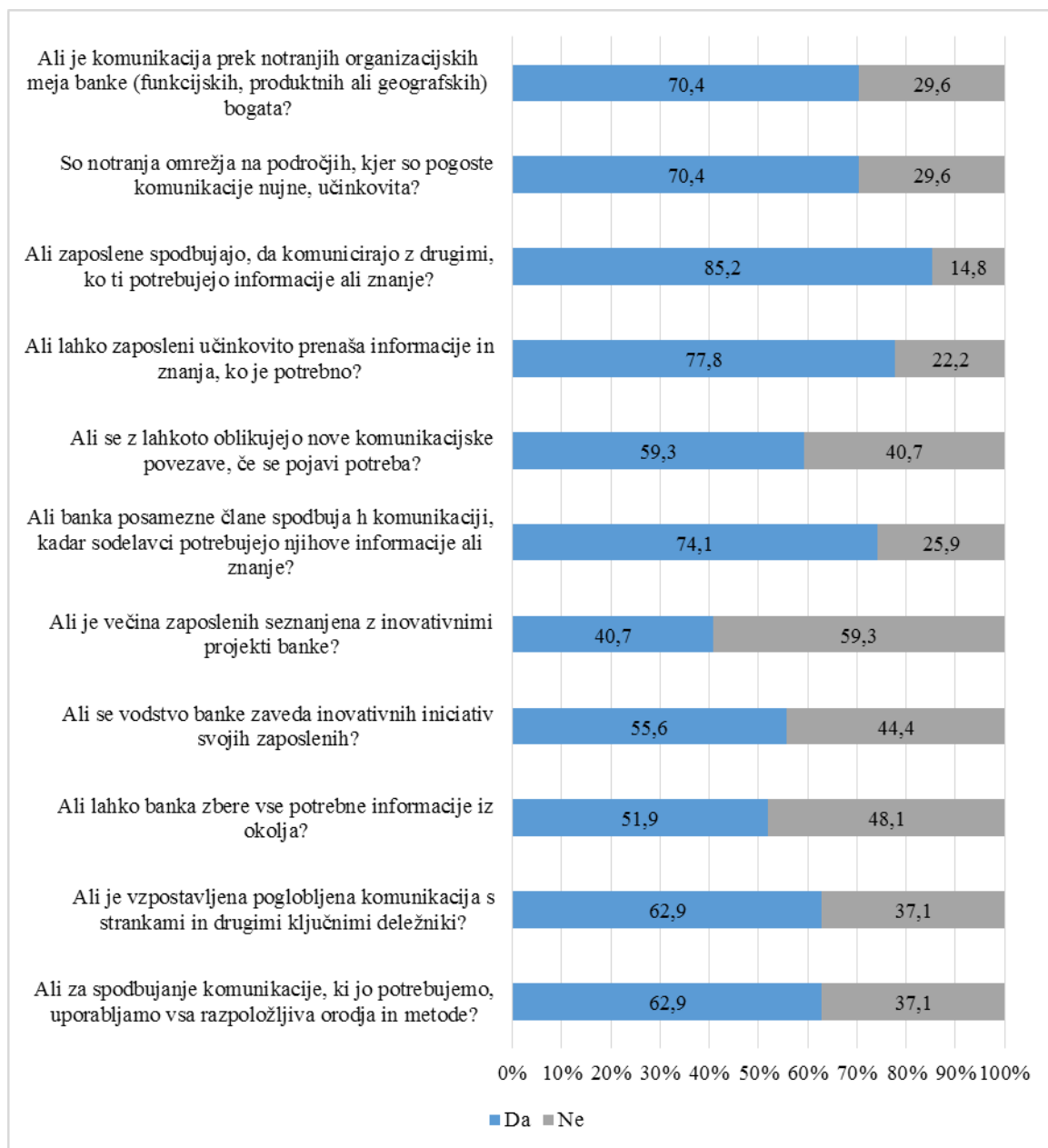
Vir: lastno delo.

S slike 19 lahko razberemo, da v banki denarno nagradijo uspehe in nudijo možnost ustvarjanja kariere, se pa ne zavedajo, kdaj je zaželeno nagrajevati, in ne ločijo med tem, kdaj je treba nagraditi dosežen rezultat in kdaj prizadevanje. Visok odstotek odgovora Da, to je nad 70 %, je tudi pri vprašanju, ki se nanaša na ponujanje socialnih nagrad, vprašanju, ali nagrajevanje in okolje, ki nudi možnost ustvarjanja kariere, spodbuja inovativnost in učenje, ter pri vprašanju, ali zaposleni, ki spodbujajo inovativnost, lahko napredujejo. Visok odstotek odgovora Ne, tako je odgovorilo kar 70,4 % anketirancev, je poleg prej omenjenih vprašanj tudi pri vprašanju, ali banka ve, kdaj nagraditi posameznika in kdaj celoten tim.

3.3.6 Peti element

Pri analizi petega elementa sem si pomagal z vprašanji o komunikaciji. Respondenti so odgovarjali z Da ali Ne, delež vsakega odgovora je prikazan na sliki 22.

Slika 22: Komunikacija



Vir: lastno delo.

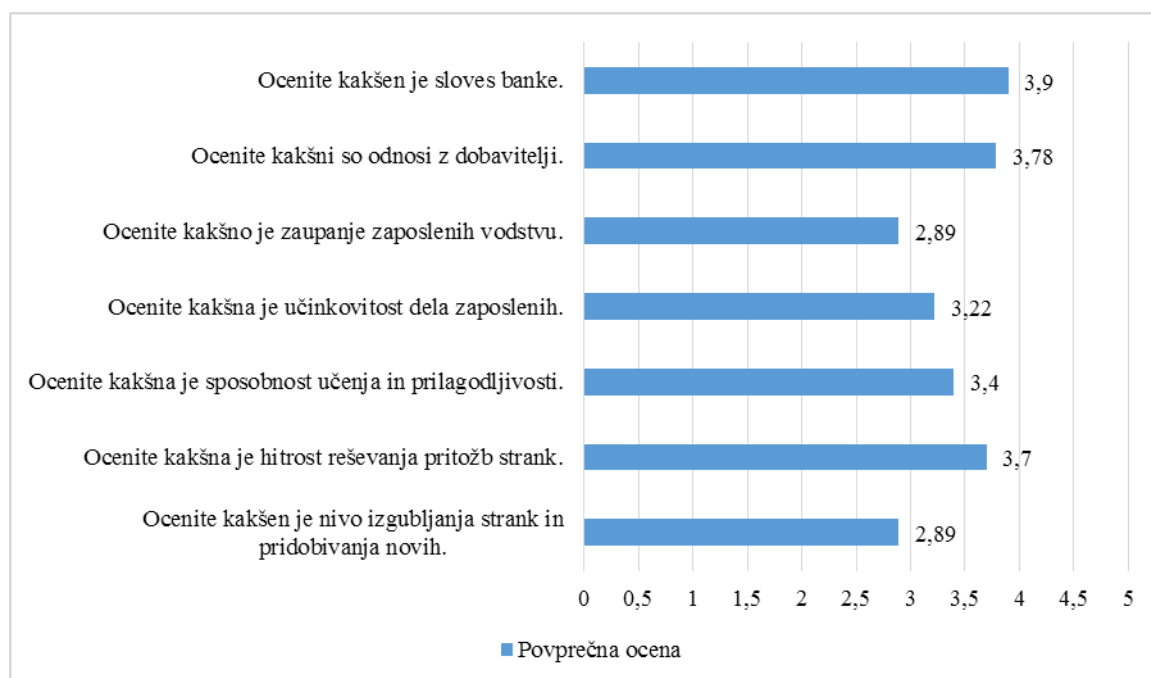
Prvi dve vprašanji imata povsem enak odstotek odgovorov Da in Ne, prav tako zadnji dve. Razmerje pri prvih dveh vprašanjih je 70,4 % odgovor Da in 29,6 % odgovor Ne, pri zadnjih dveh vprašanjih je razmerje 62,9 % Da in 37,1 Ne. Tretje vprašanje, ki sprašuje po tem, ali se zaposlene spodbuja, da potrebne informacije dobijo s pomočjo komunikacije s sodelavci, ima največji odstotek odgovorov Da, to je kar 85,2 %. S 77,8 % odgovorov z Da

sledi vprašanje, ali lahko zaposleni učinkovito prenašajo informacije in znanja, ko je to potrebno. Najmanj odgovorov Da je dobilo vprašanje, ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti banke. Z Da je pri tem odgovorilo le 40,7 % vprašanih.

3.3.7 Šesti element

Šesti element se nanaša na presojanje finančne uspešnosti podjetja. Respondenti so odgovarjali z odgovori na lestvici od 1 do 5. S sliko 23 sem prikazal povprečne ocene odgovorov, s sliko 24 sem ponazoril odgovore na trditve v odstotkih.

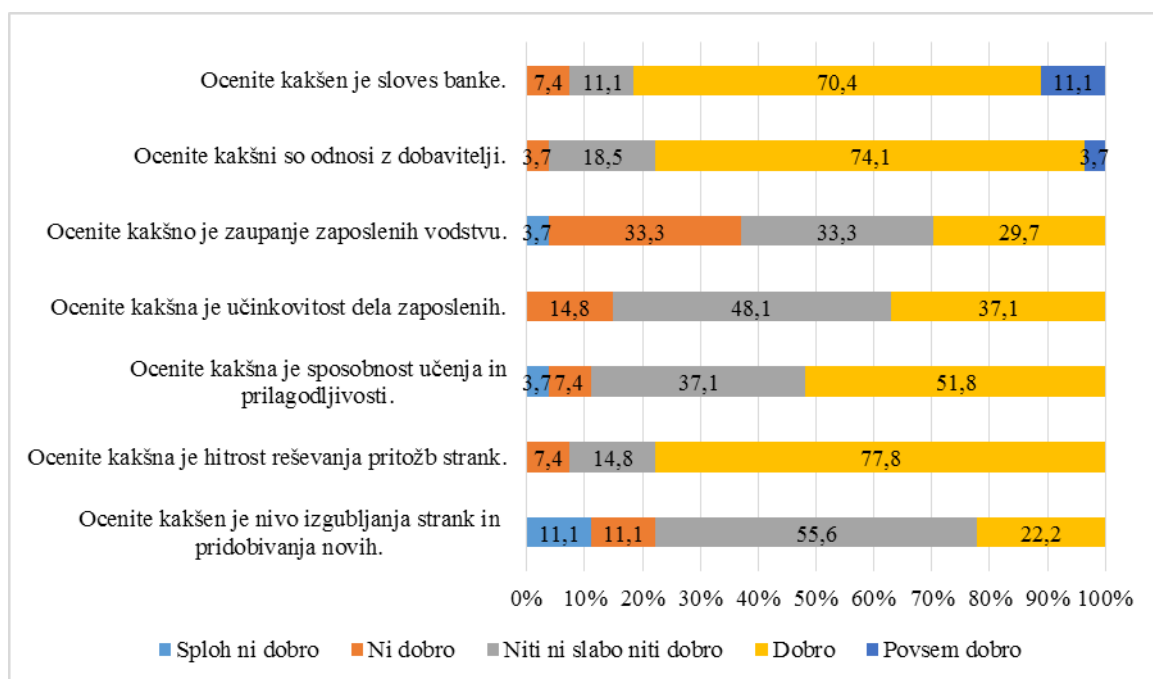
Slika 23: Presojanje finančne in nefinančne uspešnosti, povprečne ocene



Vir: lastno delo.

Našteti so sedem stavkov, s katerimi lahko presojamo o finančni uspešnosti. Povprečna ocena prvega stavka, ki pravi, da je treba oceniti sloves banke, je 3,9. To je najvišja povprečna ocena pri vprašanju, ki se nanaša na šesti element modela FUTURE-O®. Najnižjo oceno je prejelo ocenjevanje zaupanja vodstvu ter ocenjevanje nivoja izgubljanja strank in pridobivanja novih. Ta ocena znaša 2,89. Vsi preostali dejavniki imajo povprečno oceno nad 3.

Slika 24: Presojanje finančne in nefinančne uspešnosti, prikazano v odstotkih



Vir: lastno delo.

S slike 24 lahko razberemo, da pri nobenem vprašanju ni bilo uporabljenih vseh pet razpoložljivih odgovorov. Manjkale so skrajne vrednosti, ali ocena 1, ki pomeni, da dejavnik sploh ni dober, ali ocena 5, ki pomeni, da je dejavnik povsem dober. Pri četrtem in šestem ocenjevanju se je celo zgodilo, da so respondenti odgovorili le z ocenami 2, 3 ali 4. Največkrat je bil izbran odgovor 4, ta odgovor se je pri veliko trditvah pojavil v več kot 70 %, le pri zadnji trditvi je odgovor 4 izbralo le 22,2 % vprašanih.

3.3.8 Sedmi element

Sedmi element modela FUTURE-O[®] se nanaša na zasidranje sprememb, ki jih mora organizacija uvesti na poti k preoblikovanju v učečo se organizacijo. Banka UniCredit je na dobri poti k uveljavljanju koncepta učeče se organizacije. Na načrtani poti se ne sme ustaviti, mora jo nadaljevati in še bolj spodbujati učenje v celotni organizaciji, ne le v posameznih oddelkih. Ta omenjena kultura se mora zasidrati v jedro organizacije. Vodstvo banke in vseh organizacij, ki sledijo temu konceptu, se mora ves čas osredotočati na vzdrževanje klime, ki vodi v učečo se organizacijo. Čim bolj je treba zasledovati avtentično vodenje in stremeti po pozitivnem mišljenju in optimizmu. Potrebni so tudi prenos znanja in neprestano učenje ter ustrezne investicije v informacijsko tehnologijo.

3.4 Zaključne ugotovitve

S kvalitativnima raziskavama, ki sem ju izvedel v banki UniCredit, sem prišel do zaključnih ugotovitev. Prav tako sem lahko odgovoril na pet postavljenih raziskovalnih vprašanj, ki sem jih postavil že na samem začetku. Na podlagi vseh odgovorov sem oblikoval priporočila in predloge, za katere upam, da bodo v pomoč organizaciji pri udejanjanju koncepta učeče se organizacije.

Intervju in anketa sta pokazala, da je banka na pravi poti k učeči se organizaciji. Kot je dejal vodja IT tehnologije, je poleg preoblikovanja v učečo se organizacijo največji poslovni izziv pridobivanje novih dobrih strank in zagotavljanje skladnosti s slovensko zakonodajo, ki se ves čas spreminja in dopolnjuje. Za največjo priložnost banke je navedel digitalizacijo, saj tako lahko zaposleni dostopajo do večjega števila strank ne glede na prisotnost banke s fizičnimi enotami. Da bi banka lahko odgovorila na vse izzive, s katerimi se srečuje, in izkoristila ponujene priložnosti, se mora naučiti predvsem prilagodljivosti nenehno spreminjajočemu se okolju. Trenutni napredek, predvsem pri tehnologiji, je zelo hiter in v bankah morajo biti sposobni držati korak s tehnološkimi podjetji in zagotoviti do uporabnikov prijazno izkušnjo z uporabo bančnih storitev. Vodja IT tehnologije poudarja, da je najbolj učinkovito pridobivanje znanj ob samem delu, pri tem je treba kar najbolj izkoristiti znanja, ki v banki že obstajajo. Če gre za neka nova specifična znanja in metodologije, je najbolje pripeljati zunanje izvajalce, ki pridejo v banko ter uvajajo spremembe in metode skupaj z zaposlenimi.

Verjetno je, da ima vodstvo banke že nekaj svojih predlogov, kako bi lahko banko še bolj približali učeči se organizaciji, vendar se pri uresničevanju vseh predlogov in idej pojavljajo težave. Vsekakor je ena od težav, da je banka v Sloveniji del večje skupine. Tako vseh odločitev ne morejo sprejemati samostojno, ampak se morajo posvetovati z vodilnimi v skupini, v kateri delujejo. Tako jim določene projekte odobrijo, drugih ne. Uvajanje sprememb, ki so potrebne, da se banka popolnoma transformira v učečo se organizacijo, je dolgotrajen postopek. Vsekakor se pri tem splača vztrajati, saj učeča se organizacija prinaša veliko pozitivnih stvari.

3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na začetku same magistrske naloge sem si postavil pet raziskovalnih vprašanj. Z razširitvijo znanja o področju, ki sem si ga izbral za temo zaključne naloge, in s kvalitativnima raziskavama, ki sem ju izvedel med zaposlenimi v banki, sem prišel do odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako dobro so zaposleni v banki UniCredit seznanjeni s konceptom učeče se organizacije?

Manj kot polovica zaposlenih pozna koncept učeče se organizacije, vendar to ne pomeni, da banka ne izvaja nobenih aktivnosti v smeri učeče se organizacije. Zaposleni se zavedajo, da sta učenje in prenašanje znanja za uspeh organizacije pomembni, in razumejo, da tradicionalna organizacijska struktura v času hitrih sprememb okolja ni najprimernejša. Prav tako so zaposleni željni razvijati nove sposobnosti, znanja in delovne prakse. Razumejo, kakšna znanja potrebujejo pri učinkovitem opravljanju svojega dela. Zaposleni skozi izkušnje pridobivajo znanja s področja bančništva in tehnologije in so na trgu delovne sile cenjeni. Vodstvo oddelka IKT je s konceptom bolje seznanjeno, saj je v letu 2016 samoiniciativno začelo uvajati agilno metodologijo dela. Po mnenju vodje IT tehnologije bi nosilec preoblikovanja banke v učečo se organizacijo morala biti uprava, ki bi s pomočjo kadrovske službe poskrbela, da zaposleni dobijo ustrezno znanje in ga potem lahko pri svojem delu tudi učinkovito uporabljajo. Ob podpori vrhnjega managementa se v nadaljnjih korakih lahko vključujeta tudi informacijska tehnologija in projektna pisarna, ki zaradi narave svojega dela lahko bistveno pripomoreta k preoblikovanju banke v učečo se organizacijo.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako banka UniCredit sledi elementom učeče se organizacije?

Ustanovljen je bil strateški tim, ki se ukvarja z iskanjem inovativnih poslovnih rešitev. Prav tako za vsak produkt, takšen, ki že obstaja, ali tisti, ki je načrtovan za prihodnost, naredijo analizo o smiselnosti njegove uvedbe. To pomeni, da primerjajo stroške s koristmi produkta. Pomembno pri zasledovanju koncepta učeče se organizacije je tudi opolnomočenje. Zaposleni vse bolj sprejemajo odločitve na nižjih nivojih. V cilje posameznika, ki jih določi vodja oddelka, so začeli vključevati takšne projekte, ki pripeljejo k skupnim ciljem, ki jih banka postavi vsako leto. Začeli so se ustanavljati projektni timi, ki jih sestavljajo zaposleni iz različnih divizij in oddelkov, tako skrbijo za medsebojno komunikacijo in prenos znanja. Z agilno metodologijo želijo izvajati najpomembnejše in najbolj smiselne projekte ter razbremeniti zaposlene, da ne bi bili udeleženi pri preveč projektih hkrati. Z internimi delavnicami so v letu 2017 vsem managerjem in že več kot polovici zaposlenih predstavili agilno metodo dela. Agilnost je trenutno prioriteta ne le v bančnem sektorju, ampak v celotnem gospodarstvu. Začela se je z razvojem programske opreme, vendar je postala mnogo več kot le to. Ni namenjena samo inovacijam, ampak predvsem razbijanju kompleksnosti. Agilnost ne pomeni kaosa improvizacije in nizkih stroškov, ampak hiter tempo brez odpadkov. Ne izbriše planiranja in dokumentacije, le zmanjša jih na njihov minimum. Spodbuja timsko delo in možnost izbiranja udeleževanja pri izbranih projektih.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali se zaposlenim v banki UniCredit zdi zasledovanje elementov učeče se organizacije pomembno?

Glede na narejeno raziskavo sklepam, da se zaposleni zavedajo prednosti, ki jih učeča se organizacija prinaša. V preteklih letih so se projekti samo nalagali in nad njimi ni bilo pravega nadzora. Zadnje čase se z uvajanjem novih konceptov razmere izboljšujejo, kar se

opazi tudi pri razpoloženju zaposlenih. Morda se na nekaterih področjih še ne čuti vpliv zasledovanja učeče se organizacije, vendar bodo sčasoma zaposleni tudi tam čutili napredek. Dejstvo je, da se vodstvo trudi v smeri udejanjanja učeče se organizacije in čedalje več zaposlenih bo seznanjeno s tem konceptom in prednostmi, ki jih prinaša.

Vodja mi je v intervjuju tudi pojasnil, da morajo vsi vodje redno poročati o rezultatih svojega dela nadrejenim. To poročanje poteka pogovorno, na sestankih, priprava pisnih poročil ni potrebna. Na teh sestankih se na četrtletni ravni postavijo cilji, ki veljajo za vsakega vodjo posebej. Da lahko govorimo o uspešnosti posameznika, je treba postavljene cilje doseči ali celo preseči.

Raziskovalno vprašanje 4: Na kateri stopnji učeče se organizacije je banka UniCredit?

Management banke se je šele leta 2016 začel spraševati, kako naprej, kako razvijati produkte in ostati pred konkurenco. Dejstvo je, da se prihodki bank vsako leto zmanjšujejo, zato je edina prava smer osredotočanje na zaposlene in širjenje znanja, kajti na koncu bo to pomenilo konkurenčno prednost. Kot sem izvedel v intervjuju, se delo v banki primerja z drugimi podobnimi organizacijami. Ne gre za neko sistematično primerjanje, temveč za občasno primerjanje z drugimi bankami iz skupine. Če želijo banke doseči večjo in trajnostno konkurenčno prednost pred tekmeci, morajo razviti model učeče se organizacije. Slediti bi morali naslednjim priporočilom: management mora razvijati zaupanja vedno okolje s prostim pretokom znanja, izkušenj in idej, zaposleni morajo imeti možnost preverjanja inovacij, preden jih ponudijo potrošnikom, banka mora imeti horizontalno organizacijsko strukturo z namenom odprave ovir med zaposlenimi in managementom, banke morajo biti pripravljene eksperimentirati in tvegati neuspeh novih poskusov (Basu, 2017, str. 36). Glede na čas, ko se je banka začela ukvarjati s to tematiko, lahko rečemo, da je šele na začetku poti udejanjanja učeče se organizacije. Do popolne učeče se organizacije jo loči še kar nekaj časa in vloženega truda.

3.6 Priporočila in predlogi

Na podlagi proučene literature o učeči se organizaciji in modelu njenega udejanjanja ter na podlagi intervjuja in ankete sem oblikoval predloge. Predlogi so namenjeni tako vodjem kot zaposlenim.

Tabela 8: Priporočila in predlogi

Element	Predlog
1. element	1. Aktivno sodelovanje vodstva pri vpeljavi sprememb. Vodstvo mora živeti za učečo se organizacijo.
	2. S konceptom učeče se organizacije je treba seznaniti širok krog zaposlenih in jih pritegniti k sodelovanju. Če se bo za preoblikovanje v učečo se organizacijo trudil le del zaposlenih, to ne bo dovolj.
	3. Vodilni managerji morajo pripraviti jasen načrt za spodbujanje učenja.
	4. Zaposlene je treba dobro seznaniti z delovnimi nalogami in njihovim načinom opravljanja. Tako se zaposleni izognejo ponavljajočim se napakam.
2. element	5. Zaposlene je treba seznaniti s strateškim timom in jim razložiti, kakšno vlogo v organizaciji ima takšen tim.
	6. Zaposlene je treba opolnomočiti in odločanje prenesti na nižje nivoje.
	7. Potekati mora zbiranje rešitev in predlogov. Vse prizadevanje je treba nagraditi.
	8. Oblikovanje več projektnih timov.
3. element	9. Vodje morajo zaposlenim dajati jasna navodila, naloge in zadolžitve.
	10. Zaposleni morajo pogosteje in podrobneje pisati navodila za reševanje težav.
	11. Konkurenčno prednost banke je treba graditi na znanju zaposlenih.
4. element	12. Vrhnji management se mora seznaniti s tem, kakšne koristi prinaša planiran razvoj zaposlenih.
	13. Organizirati je treba več delavnic za razvoj komunikacijskih sposobnosti.
	14. K ciljem zaposlenih je treba dodati tudi posameznikovo deljenje znanja.
	15. Zaposlene je treba spodbujati, da se izobražujejo na tistih področjih, za katera sami menijo, da jim pomagajo pri delu.
	16. Zaposleni morajo biti nagrajeni tudi za trud, in ne le za rezultat.
	17. Vodje morajo prepoznati, kdaj je treba nagraditi tim, kdaj posameznika in kdaj nagrajevanje sploh ni potrebno oziroma zaželeno.
	18. Čas, namenjen izobraževanju, bi bilo treba podaljšati na raven iz leta 2012.
5. element	19. Vodje morajo zaposlene bolj seznanjati z inovativnimi projekti, ki potekajo v banki.
	20. Zaposleni morajo iz zunanjega okolja zbrati še več informacij.
	21. Člani uprave bi morali biti večkrat navzoči v oddelkih in se seznaniti z dejanskim stanjem.
6. element	22. Vodstvo si mora prizadevati za večje zaupanje zaposlenih.
	23. Treba se je izogniti izgubljanju ključnih strank in se posvetiti hitrejšemu pridobivanju novih strank.
7. element	24. Ves čas je treba spodbujati kulturo učeče se organizacije in nenehnega učenja.

Vir: lastno delo.

Upam, da bodo priporočila in predlogi, ki sem jih oblikoval in predstavil v tabeli 8, pomagali zaposlenim in vodjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Pomembno je, da banka ne začne stagnirati in še naprej sledi začrtani poti. Banka nikakor ne sme pozabiti na ves trud, ki so ga v preoblikovanje vložili do zdaj. Še naprej naj izvajajo vse korake, ki so jih do zdaj, v smeri preoblikovanja v učečo se organizacijo. Najnovejši in tudi največji korak je prav gotovo agilni pristop k delu.

SKLEP

Kot je bilo že večkrat ugotovljeno skozi celotno magistrsko nalogo, je učeča se organizacija najboljši odgovor vsem izzivom, s katerimi se srečuje banka. Da bo banka ostala konkurenčna, se morajo oblikovati novi načini planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja. S tradicionalnimi metodami vodenja in tradicionalno organizacijsko strukturo jim to ne bo uspelo. V ospredje je treba postaviti učenje in znanje. Da se bo to zgodilo, so potrebni opolnomočenje zaposlenih, ustrezna komunikacija in medsebojna pomoč. Potrebno je osebno prizadevanje in trud vsakogar, in ne le vodstva. Če bosta trud za udejanjanje učeče se organizacije vlagala le vodstvo in peščica posameznikov, rezultati ne bodo zadovoljivi in organizacija bo še vedno daleč od učeče se organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je s pomočjo tuje in domače literature, člankov in znanja, ki ga že imam o tej temi, podrobno proučiti teorijo učeče se organizacije ter izvesti anonimno anketo med zaposlenimi v banki in intervju z vodjo oddelka IT tehnologija. V **prvem poglavju** sem proučil konstrukt učeče se organizacije. Našel sem izzive, s katerimi se srečuje učeča se organizacija, opredelil, kaj učeča se organizacija sploh je, predstavil zgodovino, kako se je takšna organizacija sploh razvila. Velik del sem namenil tudi organizacijskemu učenju in znanju, saj se mi zdi to zelo pomemben del učeče se organizacije. V **drugem poglavju** sem se osredotočil na model udejanjanja učeče se organizacije, ki je delo slovenskih avtorjev. Gre za model FUTURE-O®. Pojasnil sem, v čem se ta model razlikuje od preostalih modelov, in predstavil vseh sedem elementov, ki model sestavljajo. V **tretjem poglavju** magistrskega dela sem s pomočjo vprašalnika in intervjuja dobil odgovore na raziskovalna vprašanja. Spletna anketa, ki je bila zaprtega tipa, je bila na voljo kratek čas, kljub vsemu je delež tistih, ki so anketo izpolnili, velik. Vprašanja sem razdelil v sklope, ki so se nanašali na vsak element posebej. Rezultate sem predstavil grafično. Osebni intervju je bil izveden z vodjo oddelka. Intervju je bil kratek, z odgovori na vprašanja sem dobil nekaj informacij o tem, kako na učečo se organizacijo gledajo vodje. V tem delu sem tudi na kratko predstavil banko, predstavil sem načrt raziskave in korake, ki sem jim moral slediti, da bi dobil čim bolj objektivne odgovore, ter dal priporočila in predloge.

Poleg osnovnega cilja sem oblikoval tri **pomožne cilje**, ki so predstavljeni v uvodu zaključne naloge. Potrdil sem temeljno tezo, ki pravi, da mora vodstvo banke UniCredit

slediti udejanjanju modela FUTURE-O®, da se bo banka razvila v polno učečo se organizacijo. Trenutno se kažejo prvi koraki v tej smeri. Banka UniCredit se mora čim bolje prilagoditi spremembam, ki se odvijajo na trgu. Kot glavno grožnjo bančnemu sektorju lahko poudarim vstop podjetij, ki danes sicer ne poslujejo na tem področju, v panogo bančništva.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262.
2. Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 23–30.
3. Argote, L. (2013). *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge* (2nd ed.). New York: Springer.
4. Armstrong, A. & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74–82.
5. Banks, E. (1999). Creating a knowledge culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 48(1), 18–20.
6. Barron, K. & Chou, S. Y. (2017). Toward a spirituality mode of firm sustainability strategic planning processes. *Society and Business Review*, 12(1), 46–62.
7. Basu, R. (2017). Innovative Work Behaviour of Bank Officers and the Culture of Learning Organisation. *ASBM Journal of Management*, 10(2), 25–39.
8. Bernues Olivan, J. (2016). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 237(1), 1533–1536.
9. Bharadwaj, S. S., Chauhan, S. & Raman, A. (2015). Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations. *The Journal for Decision Makers*, 40(4), 421–434.
10. Bigdeli, A. Z., Baines, T., Bustinza, O. F. & Guang Shi, V. (2017). Organisational change towards servitization: a theoretical framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(1), 12–39.
11. Blackman, D., Connelly, J. & Henderson, S. (2005). Beyond all reasonable doubt? Epistemological problems of the learning organisation. *Philosophy of Management*, 5(3), 103–121.
12. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Chase, R. L. (1997). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38–49.
14. Coccia, M. & Cadario, E. (2014). Organisational (un)learning of public research labs in turbulent context. *International Journal of Innovation and Learning*, 15(2), 115–129.

15. Daft, R. L. & Marcic, D. (2008). *Management: The New Workplace* (7th ed.). South-Western: Cengage Learning.
16. Derven, M. (2016). Four drivers to enhance global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 1–8.
17. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
20. Dimovski, V., Peterlin, J. & Penger, S. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učēči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d. *Organizacija*, 41(2), A97–A105.
21. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677–690.
22. Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S. & Carneiro Zen, A. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and production innovation. *Management Decision*, 55(3), 474–490.
23. Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
24. Gherardi, S. & Nicolini, D. (2006). *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Malden [etc.]: Blackwell.
25. Gur, N. & Bjørnskov, C. (2017). Trust and delegation: Theory and evidence. *Journal of Comparative Economics*, 45(1), 644–657.
26. Härmäläinen, T. J. (2003). *National Competitiveness and Economic Growth: The Changing Determinants of Economic Performance in the World Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
27. Hanan, J. & Stemke, J. (2014). Creating a knowledge sharing culture. *Leadership Excellence Essentials*, 31(3), 24–25.
28. Hawamdeh, S. (2005). *Knowledge management: nurturing culture, innovation and technology: proceedings of the 2005 International Conference on Knowledge Management*. Singapore: World Scientific.
29. Holmqvist, M. (1999). Learning in imaginary organizations: creating interorganizational knowledge. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 419–438.
30. Holsapple, C. W. (2004). *Handbook on knowledge management: Knowledge matters*. Berlin [etc.]: Springer.
31. Holsapple, C. W. & Singh, M. (2000). Toward a Unified View of Electronic Commerce, Electronic Business, Collaborative Commerce: A Knowledge Management Approach. *Knowledge and Process Management* 7(3), 151–164.
32. Hong, J. C. & Kuo, C. L. (1999). Knowledge management in the learning organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4), 207–215.

33. Hussein, A. T. T., Singh, A. K., Farouk, S. & Sohal, A. S. (2016). Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 484–495.
34. Kehelwalatenna, S. (2016). Intellectual capital performance during financial crises. *Measuring Business Excellence*, 20(3), 55–78.
35. Killingsworth, B., Xue, Y. & Liu, Y. (2016). Factors influencing knowledge sharing among global virtual teams. *Team Performance Management*, 22(5/6), 284–300.
36. Kim, J. H. & Callahan, J. L. (2013). Finding the intersection of the learning organization and learning transfer. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 183–200.
37. Kippenberger, T. (1997). Remembering what to forget. *The Antidote*, 2(7), 8–9.
38. Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
39. Kulyasova, A. (2013). Trust as a strategy of interaction: Three logging companies in one district. *Forest Policy and Economics*, 32(1), 28–36.
40. Kumar, R. (2011). *Research Metodology: a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE Publications Ltd.
41. Lau, K. W. (2015). Organizational learning goes virtual?: A study of employees' learning achievement in stereoscopic 3D virtual reality. *The Learning Organization*, 22(5), 289–303.
42. Lloria, M. B. (2007). Differentiation in knowledge-creating organisations. *International Journal of Manpower*, 28(8), 674–693.
43. Mandič, S. (2015). Opolnomočenje kot nova paradigma spreminjanja družbe in potencial v Sloveniji. *Teorija in praksa*, 52(5), 825–843.
44. Martin-Perez, V. & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards-knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167–1185.
45. Mitić, S., Nikolić, M., Jankov, J., Vukonjanski, J. & Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers in Human Behavior*, 76(11), 87–101.
46. Overton, L. (2017). Driving the new learning organization. *Training & Development*, 44(4), 9–11.
47. Örténblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125–133.
48. Pandya, S. (2017). Improving the learning and developmental potential of SWOT analysis: introducing the LISA framework. *Strategic Direction*, 33(3), 12–14.
49. Pastuszak, Z., Shyu, S. H-P., Lee, T. R., Anussornnitisarn, P. & Kaewchur, O. (2012). Establishing interrelationships among organisational learning, innovation and performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 11(2), 200–2015.
50. Pattison, J. & Kline, T. (2015). Facilitating a just and trusting culture. *International of Health Care Quality Assurance*, 28(1), 11–26.
51. Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. New York: McGraw–Hill.

52. Penger, S. (2006). Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Prouska, R., Psychogios, A. G. & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, 45(6), 1259–1280.
54. Ridwan, M. S. (2017). Planning practices: a multiple case study in the high-performing banks. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 487–500.
55. Rodzi, M. Z. M., Ahmad, M. N. & Zakaria, N. H. (2015). Using essential processes in knowledge integration for knowledge enhancement. *VINE*, 45(1), 89–106.
56. Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 219–225.
57. Sanchez, J. H., Sanchez, Y. H., Ruiz, D. C. & Tarrason, D. C. (2013). Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 74(1), 388–397.
58. Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D. & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015.
59. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House Business Books.
60. Senge, P. M. (1999). *The Fifth Discipline: The Dance of Change*. London: Random House Business Books.
61. Silva, A. S., Carvalho, H., Oliviera, M. J., Fialho, T., Soares, C. G. & Jacinto, C. (2017). Organizational practices for learning with work accidents throughout their information cycle. *Safety Science*, 99(1), 102–114.
62. Starbuck, W. & Holloway, S. (2008). *Organizational Learning and Knowledge Management: Volume 1*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
63. Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2009). *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2000). *Letno poročilo UniCredit Banka Slovenija d.d.* Ljubljana: UniCredit Banka Slovenija.
65. UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2007). *Letno poročilo UniCredit Banka Slovenija d.d.* Ljubljana: UniCredit Banka Slovenija.
66. UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2016). *Letno poročilo UniCredit Banka Slovenija d.d.* Ljubljana: UniCredit Banka Slovenija.
67. Vij, S. & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603–621.
68. Wang, Y. & Yuan Wang, K. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 725–743.
69. Wellman, L. J. (2009). *Organizational learning: how companies and institutions manage and apply knowledge*. New York: Palgrave Macmillan.

70. Wen, H. (2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 289–298.
71. Will, M. G. (2015). Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), 193–214.
72. Wilson, J. P. & Beard, C. (2014). Constructing a sustainable learning organization. *The Learning Organizazation*, 21(2), 96–112.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za strukturirani intervju

1. Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti banke UniCredit?
2. Česa se moramo v banki UniCredit naučiti, da bi lahko odgovarjali na izzive in izkoristili priložnosti?
3. Kako naj bi v banki UniCredit pridobili potrebna znanja in sposobnosti?
4. Kdo menite, da bi moral biti nosilec preoblikovanja banke v učečo se organizacijo?
5. Ali morate o rezultatih svojega dela redno poročati neposredno nadrejenemu? Če da, kako pogosto in kako poteka poročanje (kolegiji, pisanje poročil)?
6. Ali obstaja sistem kazalnikov, s katerimi lahko spremljate uspešnost svojega dela? Če da, jih prosim na kratko opišite.
7. Ali delo vašega sektorja/slужbe kdaj primerjate z drugimi podobnimi organizacijami? Če da, ali gre za sistematično primerjavo ali zgolj za enkratno primerjavo?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Spoštovani sodelavci,

sem Nejc Klinc, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaključek šolanja predstavlja magistrsko delo, kjer se osredotočam na učečo se organizacijo. Teoretični del moram dopolniti z empiričnimi podatki, ki jih bom zbral s pomočjo spodnjega anketnega vprašalnika. Vprašalnik je anonimen, odgovori na postavljena vprašanja vam bodo vzeli približno 15 minut. Odgovori na vprašanja bodo uporabljeni izključno za namen moje zaključne naloge. Vsa postavljena vprašanja se nanašajo na banko UniCredit.

Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

I. ANALIZA PRVEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O®

Lakmusov test: Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali poznate koncept učeče se organizacije?		
Ali je banka po vašem mnenju učeča se organizacija?		
Ali ima banka jasen načrt učenja?		
Ali se banka vede v skladu s tem, kar ve?		
Ali se banka izogiba ponavljajočim se napakam?		

II. ANALIZA DRUGEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O®

- a. Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo. Ocenite, ali je banka že vzpostavila posamezno podporno okolje za udejanjanje učeče se organizacije. Označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali ima banka jasno opredeljeno vizijo in strategijo za oblikovanje učeče se organizacije?		
Ali ima banka oblikovan strateški tim za vodenje procesa preoblikovanja banke v učečo se organizacijo?		
Ali so vse ravni vodstva in zaposleni opolnomočeni (odločitve se sprejemajo tudi na nižjih nivojih)?		
Ali obstaja povezava med delovanjem posameznih oddelkov banke s ciljem doseganja ciljev banke, in ne le ciljev zaposlenih?		
Ali zaposleni želijo razvijati nove sposobnosti, znanja in delovne prakse?		

Razvojni načrti banke se osredotočajo na ponavljajoče se izboljšave.		
Banka ima vzpostavljen proces usposabljanja zaposlenih.		

- b. Test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj. Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali cilji banke jasno podpirajo inovacije zaposlenih?		
Ali se za zaposlene organizirajo redne delavnice za pridobitev dodatnih znanj?		
Ali ima podjetje urejeno podatkovno bazo in imajo tako zaposleni dostop do informacij?		
Ali podjetje spodbuja prenašanje informacij med oddelki?		
Ali zaposleni porabijo določen del delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega modela?		
Razumem, kakšna znanja potrebujem, da lahko svoje delo opravi učinkovito.		

III. ANALIZA TRETJEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O®

- a. Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali poznate poslanstvo banke?		
Ali poznate vizijo banke?		
Ali ste kot zaposleni vključeni v proces planiranja, vezanega na vaše delo?		

- b. Pri spodaj navedenih trditvah označite stopnjo strinjanja. Strinjanje ocenjujte na lestvici od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Vaše delo smatrate kot izvajanje rutine.	1	2	3	4	5
Za večino delovnih nalog je znan potek izvajanja.	1	2	3	4	5

Vaše delo sestavljajo pogoste in raznolike izjeme.	1	2	3	4	5
Komunikacija s strani managementa vsebuje informacije, in ne direktnih ukazov in navodil.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo podporo vodje za samostojno izvajanje nalog.	1	2	3	4	5
Zaposleni redko izmenjujejo informacije s člani drugih oddelkov.	1	2	3	4	5
Odločitve, pomembne za delo zaposlenih, se sprejemajo na višjih nivojih in so samo prenesene navzdol.	1	2	3	4	5
Zaposleni se večkrat sprašujejo, kakšne so sploh njihove delovne naloge.	1	2	3	4	5
Smernice odločanja so jasne in natančno določene.	1	2	3	4	5
Vodenje je demokratično.	1	2	3	4	5
Delovne naloge zaposlenih so zapisane in vedno osvežene.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumejo delo sodelavcev in pogosto izvajajo tudi druge naloge.	1	2	3	4	5
Za reševanje problemov so napisana navodila in politike, ki so vam v pomoč.	1	2	3	4	5

IV. ANALIZA ČETRTEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O®

- a. Ali banka razvija vodstvene pristope, značilne za vrhunske učeče se organizacije? Ocenite spodaj navedene trditve od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Banka pri zaposlovanju daje prednost notranjemu zaposlovanju z namenom črpanja obstoječih znanj posameznikov.	1	2	3	4	5
Pri izboru zaposlenih banka daje prednost posameznikom, ki podpirajo timsko delo in učinkovito komunikacijo.	1	2	3	4	5
Banka omogoča menjavanje delovnih mest z namenom ohranjanja kakovostnega dela.	1	2	3	4	5
Banka omogoča trening zaposlenih na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Banka spodbuja izmenjavo znanj in predstavlja zgled dobre prakse.	1	2	3	4	5

Banka organizira delavnice za razvoj komunikacijskih sposobnosti.	1	2	3	4	5
Banka omogoča stalno elektronsko izobraževanje zaposlenih o novih tehnologijah in povezovanju z obstoječimi tehnologijami.	1	2	3	4	5
Sistem presojanja uspešnosti v banki je vezan na način doseganja ciljev: ali je bil rezultat dosežen tako, da je posameznik delil znanje?	1	2	3	4	5
Banka pri presojanju uspešnosti upošteva povečanje napredka in učinka izrabe virov.	1	2	3	4	5
Banka skuša doseči hitrejša akcije in iznajdljivost s postavljanjem časovno manj oddaljenih ciljev.	1	2	3	4	5
Banka kombinira timske in individualne cilje.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje je vezano na uspešnost posameznikov in timov.	1	2	3	4	5
Prepoznavanje visoke zavzetosti za cilje je zagotovljeno in spodbujeno.	1	2	3	4	5
Banka daje velik poudarek na pomembnost razvoja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vrhnji management razume stroške in prednosti razvoja zaposlenih.	1	2	3	4	5
V zadnjih mesecih sem se z vodjo pogovoril o prihodnjem osebnem razvoju.	1	2	3	4	5
Večina izobraževanj pripomore k razumevanju mojega dela.	1	2	3	4	5
Izobraževanja, ki se jih želim sam udeležiti, so povezana z delovnimi nalogami.	1	2	3	4	5

- b. Spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeči se organizaciji. Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali banka ponuja denarne nagrade?		
Ali banka ponuja možnost ustvarjanja kariere?		
Ali banka ponuja socialne nagrade (ljudje so opaženi, junaki)?		
Ali banka ponuja intrinzične spodbude (ali dovoli zaposlenim, da delajo tisto, v čemer uživajo)?		
Ali zna banka presoditi, kdaj je posamezna spodbuda najbolj primerna in učinkovita?		
Ali denarne nagrade in možnost ustvarjanja kariere spodbuja inovativnost in učenje?		

Ali imajo zaposleni, ki spodbujajo inovativnost, možnost napredovanja?		
Ali je v očeh zaposlenih vredno tvegati in se učiti tudi iz napak?		
Ali banka inovatorje predstavlja kot junake?		
Ali so posamezniki, ki spodbujajo inovacije in učenje, cenjeni?		
Ali zna banka prepoznati, kdaj mora nagrajevati zaposlene in kdaj time?		
Ali banka ve, kdaj ljudi ni zaželeno nagrajevati?		
Ali zna banka oceniti, kdaj nagraditi rezultat in kdaj prizadevanje?		

V. ANALIZA PETEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O®

Vprašanja se nanašajo na komunikacijo. Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja banke (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?		
So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?		
Ali zaposleni spodbujajo, da komunicirajo z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?		
Ali lahko zaposleni učinkovito prenaša informacije in znanja, ko je potrebno?		
Ali se z lahkoto oblikujejo nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?		
Ali banka posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?		
Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti banke?		
Ali se vodstvo banke zaveda inovativnih iniciativ svojih zaposlenih?		
Ali lahko banka zbere vse potrebne informacije iz okolja?		
Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki?		
Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujejo uporabljajo zaposleni vsa razpoložljiva orodja in metode?		

VI. ANALIZA ŠESTEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O®

Presojanje finančne in nefinančne uspešnosti banke. Ocenite spodaj navedene trditve od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor. (1 – sploh ni dobro, 2 – ni dobro, 3 – niti ni slabo niti dobro, 4 – dobro, 5 – povsem dobro)

	Sploh ni dobro (1)	Ni dobro (2)	Niti ni slabo niti dobro (3)	Dobro (4)	Povsem dobro (5)
Ocenite, kakšen je sloves banke.	1	2	3	4	5
Ocenite, kakšni so odnosi z dobavitelji.	1	2	3	4	5
Ocenite, kakšno je zaupanje zaposlenih vodstvu.	1	2	3	4	5
Ocenite, kakšna je učinkovitost dela zaposlenih.	1	2	3	4	5
Ocenite, kakšna je sposobnost učenja in prilagodljivosti.	1	2	3	4	5
Ocenite, kakšna je hitrost reševanja pritožb do strank.	1	2	3	4	5
Ocenite, kakšen je nivo izgubljanja strank in pridobivanja novih.	1	2	3	4	5

VII. DEMOGRAFIJA

1. Spol:

- a. moški
- b. ženski

2. Starost:

- a. do 30 let
- b. od 31 do 40 let
- c. od 41 do 50 let
- d. nad 50 let

3. Končana izobrazba:

- a. osnovna šola
- b. srednja šola (poklicna šola, višja šola)
- c. diploma

d. magisterij

e. doktorat

4. Koliko let ste že zaposleni v banki?

a. do 1 leta

b. od 1 do 5 let

c. od 5 do 10 let

d. od 10 do 20 let

e. nad 20 let

*Vir: Prirejeno po Armstrong & Foley (2003, str. 77–80); Daft & Marcic (2008, str. 240–241);
Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str. 137–341).*

Priloga 3: Izgled spletnega vprašalnika v orodju 1ka

Magistrska naloga Nejc Klinc

Spoštovani sodelavci,

sem Nejc Klinc, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaključek šolanja predstavlja magistrsko delo, kjer se osredotočam na učečo se organizacijo. Teoretični del moram dopolniti z empiričnimi podatki, ki jih bom zbral s pomočjo spodnjega anketnega vprašalnika. Vprašalnik je anonimen, odgovori na zastavljena vprašanja vam bodo vzeli približno 15 minut. Odgovori na vprašanja bodo uporabljeni izključno za namen moje zaključne naloge. Vsa zastavljena vprašanja se nanašajo na UniCredit banko.

Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

Naslednja stran

★ Lakmusov test - pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali poznate koncept učeče se organizacije?	☐	☐
Ali je banka po vašem mnenju učeča se organizacija?	☐	☐
Ali ima banka jasen načrt učenja?	☐	☐
Ali se banka vede v skladu s tem kar ve?	☐	☐
Ali se banka izogiba ponavljajočim se napakam?	☐	☐

Prejšnja stran

Naslednja stran

*** Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo. Ocenite, ali je banka že vzpostavila posamezno podporno okolje za udejanjanje učeče se organizacije. Označite odgovor Da ali Ne.**

	Da	Ne
Ali ima banka jasno opredeljeno vizijo in strategijo za oblikovanje učeče se organizacije?	☐	☐
Ali ima banka oblikovan strateški tim za vodenje procesa preoblikovanja banke v učečo se organizacijo?	☐	☐
Ali so vse ravni vodstva in zaposleni opolnomočeni (odločitve se sprejemajo na nižjih nivojih)?	☐	☐
Ali obstaja povezava med delovanjem posameznih oddelkov banke s ciljem doseganje ciljev banke in ne le ciljev zaposlenih?	☐	☐
Ali zaposleni želijo razvijati nove sposobnosti, znanja in delovne prakse?	☐	☐
Razvojni načrti banke se osredotočajo na ponavljajoče se izboljšave.	☐	☐
Banka ima vzpostavljen proces usposabljanja zaposlenih.	☐	☐

*** Test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj. Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.**

	Da	Ne
Ali cilji banke jasno podpirajo inovacije zaposlenih?	☐	☐
Ali se za zaposlene organizirajo redne delavnice za pridobitev dodatnih znanj?	☐	☐
Ali ima podjetje urejeno podatkovno bazo in imajo tako zaposleni dostop do informacij?	☐	☐
Ali podjetje spodbuja prenašanje informacij med oddelki?	☐	☐
Ali zaposleni porabijo določen del delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega modela?	☐	☐
Razumem kakšna znanja potrebujem, da lahko svoje delo opravi učinkovito.	☐	☐

[Prejšnja stran](#)

[Naslednja stran](#)

★ Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.

	Da	Ne
Ali poznate poslanstvo banke?	☐	☐
Ali poznate vizijo banke?	☐	☐
Ali ste kot zaposleni vključeni v proces planiranja vezanega na vaše delo?	☐	☐

★ Pri spodaj navedenih trditvah označite stopnjo strinjanja. Strinjanje ocenjujete na lestvici od 1 do 5.

(1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Vaše delo smatrate kot izvajanje rutine.	☐	☐	☐	☐	☐
Za večino delovnih nalog je znan potek izvajanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Vaše delo sestavljajo pogoste in raznolike izjeme.	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija s strani managementa vsebuje informacije in ne direktnih ukazov in navodil.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni imajo podporo vodje za samostojno izvajanje nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni redko izmenjujejo informacije s člani drugih oddelkov.	☐	☐	☐	☐	☐
Odločitve pomembne za delo zaposlenih se sprejemajo na višjih nivojih in so samo prenesene navzdol.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni se večkrat sprašujejo kakšne so sploh njihove delovne naloge.	☐	☐	☐	☐	☐
Smernice odločanja so jasne in natančno določene.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodenje je demokratično.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovna naloge zaposlenih so zapisane in vedno osvežene.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni razumejo delo sodelavcev in pogosto izvajajo tudi druge naloge.	☐	☐	☐	☐	☐
Za reševanje problemov so napisana navodila in politike, ki so vam v pomoč.	☐	☐	☐	☐	☐

Prejšnja stran

Naslednja stran

*** Ali banka razvija vodstvene pristope, značilne za vrhunske učeče se organizacije? Ocenite spodaj navedene trditve od 1 do 5.**
(1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Banka pri zaposlovanju daje prednost notranjemu zaposlovanju z namenom črpanja obstoječih znanj posameznikov.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri izboru zaposlenih banka daje prednost posameznikom, ki podpirajo timsko delo in učinkovito komunikacijo.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka omogoča menjavanje delovnih mest z namenom ohranjanja kakovostnega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka omogoča trening zaposlenih na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka spodbuja izmenjavo znanj in predstavlja zgled dobre prakse.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka organizira delavnice za razvoj komunikacijskih sposobnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka omogoča stalno elektronsko izobraževanje zaposlenih o novih tehnologijah in povezovanju z obstoječimi tehnologijami.	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem presojanja uspešnosti v banki je vezan na način doseganja ciljev: ali je bil rezultat dosežen tako, da je posameznik delil znanje?	☐	☐	☐	☐	☐
Banka pri presojanju uspešnosti upošteva povečanje napredka in učinka izrabe virov.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka skuša doseči hitrejše akcije in iznajdljivost s postavljanjem časovno manj oddaljenih ciljev.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka kombinira timske in individualne cilje.	☐	☐	☐	☐	☐
Nagrajevanje je vezano na uspešnost posameznikov in timov.	☐	☐	☐	☐	☐
Prepoznavanje visoke zavzetosti za cilje je zagotovljeno in spodbujeno.	☐	☐	☐	☐	☐
Banka daje velik poudarek na pomembnost razvoja zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Vrhnji management razume stroške in prednosti razvoja zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
V zadnjih treh mesecih sem se z vodjo pogovoril o prihodnjem osebnem razvoju.	☐	☐	☐	☐	☐
Večina izobraževanj pripomore k razumevanju mojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Izobraževanja, ki se jih želim sam udeležiti so povezana z delovnimi nalogami.	☐	☐	☐	☐	☐

*** Spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeči se organizaciji. Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.**

	Da	Ne
Ali banka ponuja denarne nagrade?	☐	☐
Ali banka ponuja možnost ustvarjanja kariere?	☐	☐
Ali banka ponuja socialne nagrade (ljudje so opaženi, junaki)?	☐	☐
Ali banka ponuja intrinzične spodbude (ali dovoli zaposlenim, da delajo tisto v čemer uživajo)?	☐	☐
Ali zna banka presoditi kdaj je posamezna spodbuda najbolj primerna in učinkovita?	☐	☐
Ali denarne nagrade in možnost ustvarjanja kariere spodbujata inovativnost in učenje?	☐	☐
Ali imajo zaposleni, ki spodbujajo inovativnost možnost napredovanja?	☐	☐
Ali je v očeh zaposlenih vredno tvegati in se učiti tudi iz napak?	☐	☐
Ali banka inovatorje predstavlja kot junake?	☐	☐
Ali so posamezniki, ki spodbujajo inovacije in učenje cenjeni?	☐	☐
Ali zna banka prepoznati kdaj mora nagrajevati zaposlene in kdaj time?	☐	☐
Ali banka ve kdaj ljudi ni zaželeno nagrajevati?	☐	☐
Ali zna banka oceniti kdaj nagraditi rezultat in kdaj prizadevanje?	☐	☐

Prejšnja stran

Naslednja stran

★ **Vprašanja o komunikaciji. Pri spodnjih vprašanjih s križcem označite odgovor Da ali Ne.**

	Da	Ne
Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja banke (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?	☐	☐
So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?	☐	☐
Ali zaposlene spodbujajo, da komunicirajo z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?	☐	☐
Ali lahko zaposleni učinkovito prenaša informacije in znanja, ko je potrebno?	☐	☐
Ali se z lahkoto oblikujejo nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?	☐	☐
Ali banka posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?	☐	☐
Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti banke?	☐	☐
Ali se vodstvo banke zaveda inovativnih iniciativ svojih zaposlenih?	☐	☐
Ali lahko banka zbere vse potrebne informacije iz okolja?	☐	☐
Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki?	☐	☐
Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujemo, uporabljamo vsa razpoložljiva orodja in metode?	☐	☐

[Prejšnja stran](#)

[Naslednja stran](#)

★ **Presojanje finančne in nefinančne uspešnosti banke. Ocenite spodaj navedene trditve od 1 do 5.**
(1 – sploh ni dobro, 2 – ni dobro, 3 – niti ni dobro niti dobro, 4 – dobro, 5 – povsem dobro)

	Sploh ni dobro (1)	Ni dobro (2)	Niti ni slabo niti dobro (3)	Dobro (4)	Povsem dobro (5)
Ocenite kakšen je sloves banke.	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenite kakšni so odnosi z dobavitelji.	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenite kakšno je zaupanje zaposlenih vodstvu.	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenite kakšna je učinkovitost dela zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenite kakšna je sposobnost učenja in prilagodljivosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenite kakšna je hitrost reševanja pritožb strank.	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenite kakšen je nivo izgubljanja strank in pridobivanja novih.	☐	☐	☐	☐	☐

[Prejšnja stran](#)

[Naslednja stran](#)

*** Spol:**

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

*** Starost:**

- ☐ do 30 let
- ☐ od 31 do 40 let
- ☐ od 41 do 50 let
- ☐ nad 50 let

*** Dokončana izobrazba**

- ☐ osnovna šola
- ☐ srednja šola (poklicna šola, višja šola)
- ☐ diploma
- ☐ magisterij
- ☐ doktorat

*** Koliko let ste že zaposleni v banki?**

- ☐ do 1 leta
- ☐ od 1 do 5 let
- ☐ od 5 do 10 let
- ☐ od 10 do 20 let
- ☐ nad 20 let

Prejšnja stran

Naslednja stran