

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UDEJANJANJE NAPREDNE ORGANIZACIJE IN ANALIZA
AVTENTIČNEGA VODENJA NA PRIMERU IZBRANEGA
PODJETJA**

Kranj, november 2017

SAMIR KOLENOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Samir Kolenović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Udejanjanje napredne organizacije in analiza avtentičnega vodenja na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. 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 mnenja 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;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. 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;
9. 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;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAPREDNA ORGANIZACIJA	4
1.1 Opredelitev	4
1.2 Zgodovina	5
1.3 Opredelitev napredne organizacije	6
1.3.1 Model FUTURE-O®	7
1.3.1.1 Element 1	7
1.3.1.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije	9
1.3.1.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb	10
1.3.1.1.3 Vzpostavitev pogojev za spremembe v organizaciji	10
1.3.1.2 Element 2	11
1.3.1.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu	12
1.3.1.2.2 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji	13
1.3.1.2.3 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti	13
1.3.1.2.4 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij	13
1.3.1.3 Element 3	14
1.3.1.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji	14
1.3.1.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov	15
1.3.1.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji	15
1.3.1.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja	16
1.3.1.4 Element 4	16
1.3.1.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja	17
1.3.1.4.2 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	19
1.3.1.4.3 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja	20
1.3.1.5 Element 5	20
1.3.1.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje	20
1.3.1.5.2 Opolnomočenje zaposlenih in ustvarjanje skupne vizije	21
1.3.1.6 Element 6	22
1.3.1.6.1 Koncept decentralizirane kontrole	22
1.3.1.6.2 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije	23
1.3.1.6.3 Primerjava z najboljšimi (angl. benchmarking)	24
1.3.1.7 Element 7	25
1.3.1.7.1 Implementacije implicitnega znanja v osrednje procese organizacije	25

1.3.1.7.2	Trajne izmenjave in širitve medorganizacijskih procesov povezovanja	26
1.3.2	Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja.....	26
1.3.2.1	Pomen pozitivnega organizacijskega vedenja.....	26
1.3.2.2	Človeški kapital.....	27
1.3.2.3	Socialni kapital.....	28
1.3.2.4	Pozitivni psihološki kapital	29
1.3.3	Model avtentičnega vodenja.....	29
1.3.3.1	Opredelitev avtentičnega vodenja	29
1.3.3.2	Avtentično vodenje v napredni organizaciji.....	30
1.3.4	Organizacijska identiteta	31
1.3.4.1	Pomen pozitivne organizacijske identitete	31
1.3.4.2	Dimenzije organizacijske identitete	31
1.4	Strateški elementi napredne organizacije	32
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	32
2.1	Avtentično vodenje.....	32
2.1.1	Opredelitev	33
2.1.2	Koncept avtentičnosti	34
2.2	Elementi.....	35
2.2.1	Samozavedanje in samoregulacija.....	35
2.2.2	Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj.....	38
2.2.3	Pozitivno modeliranje.....	38
2.3	Usposabljanje avtentičnih vodij	39
2.3.1	Akcijsko učenje	39
2.3.2	360-stopinjsko vodenje.....	39
2.3.3	Sistem mentorstva	40
2.3.4	Sistem nasledstva.....	40
2.3.5	Učeči se timi	41
2.3.6	Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb.....	41
3	KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA CEVOS SISTEMI	41
3.1	Podjetje CEVOS SISTEMI	41
3.2	Metodologija.....	42

3.3	Sedem elementov v podjetju Cevos sistemi	43
3.3.1	Analiza elementa 1	43
3.3.2	Analiza elementa 2	44
3.3.3	Analiza elementa 3	45
3.3.4	Analiza elementa 4	46
3.3.5	Analiza elementa 5	48
3.3.6	Analiza elementa 6	50
3.3.7	Analiza elementa 7	51
3.4	Skupna priporočila vodstvu	51
SKLEP		52

LITERATURA IN VIRI	54
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Postopek managementa	9
Tabela 2: Definicije avtentičnega vodenja	33
Tabela 2: Definicije avtentičnega vodenja (nad.)	34
Tabela 3: Predlogi po posameznih elementih modela FUTURE-O®	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Postopek udejanjanje sprememb v učeči se organizaciji	4
Slika 2: Postopek implementacije sprememb v napredni organizaciji	5
Slika 3: Tvorba prvega celovitega modela v Sloveniji.....	7
Slika 4: Tri faze procesa izobraževanja.....	8
Slika 5: Pet poglavij prvega člena celovitega modela	9
Slika 6: Tvorba modela za povečanje stopnje uspešnosti procesov v podjetju	11
Slika 7: Šest poglavij drugega člena celovitega modela.....	12
Slika 8: Razlogi uporabe timske strukture.....	12
Slika 9: Sedem poglavij tretjega člena celovitega modela	14
Slika 10: Model radikalne decentralizacije poslovanja	16
Slika 11: Poglavja četrtega člena celovitega modela.....	17
Slika 12: Ključne lastnosti participativnega stila vodenja.....	18
Slika 13: Stopnje managementa v organizaciji	18
Slika 14: Model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	19
Slika 15: Poglavja petega modela FUTURE-O®.....	20

Slika 16: Ključne lastnosti vzornega vodje	21
Slika 17: Poglavja šestega modela FUTURE-O®.....	22
Slika 18: Pristopi izvajanja kontrole.....	23
Slika 19: Pristopi merjenja uspešnosti podjetja	24
Slika 20: Benchmarking	24
Slika 21: Poglavja sedmega elementa FUTURE-O®.....	25
Slika 22: Težave organizacije pri procesu prenosa znanj.....	26
Slika 23: Tehnike ravnanja s človeškim kapitalom	27
Slika 24: Tehnike ravnanja s socialnim kapitalom.....	28
Slika 25: Sklop sedmih dimenzij organizacijske identitete	31
Slika 26: Elementi napredne organizacije	32
Slika 27: Model elementov.....	35
Slika 28: Elementi procesa samozavedanja.....	36
Slika 29: Samoregulacija	37
Slika 30: Elementi samoregulacije	38
Slika 31: Oblike usposabljanja vodij	39
Slika 32: Storitve podjetja Cevos sistemi	42
Slika 33: Rezultati testa elementa 1 (v %).....	44
Slika 34: Test smernic uspešnega preoblikovanja v učečeo se organizacijo (v %).....	45
Slika 35: Rezultati o ponujenih iniciativah (v %).....	46
Slika 36: Rezultati managementa iniciativnosti in koga podjetje nagrajuje (v %).....	47
Slika 37: Rezultati drugega dela četrtega elementa (v %).....	48
Slika 38: Rezultati komunikacije (v %).....	49
Slika 39: Rezultati komunikacije in spodbujanja komunikacije (v %)	50

UVOD

Globalizacija, večja konkurenca, kompleksnost, negotovost in pospešeno napredovanje tehnologije so ključna gonila sprememb, na katere se moramo v današnjem času zelo hitro odzivati. Takšne spremembe so zelo pomembne, saj je dnevno prilagajanje drugačnim tržnim razmeram bistvenega pomena za ohranjanje svojega obstoja v nestabilnem okolju. Gre za iskanje konkurenčne prednosti v neizkoriščenem človeškem kapitalu (Norman, Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010). Ključni odgovor na hitre spremembe morajo organizacije poiskati v spremenjeni vlogi managerjev, ki mora vsebovati sposobnost **avtentičnega vodenja**. Pri takšni obliki vodenja predstavlja najpomembnejšo vlogo elementov vrsta kapitala, ki jo je možno zaznati po karakteristiki samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti (Avey, Avolio, & Luthans, 2011). Gre za način vodenja, ki se ga morajo vodje naučiti in mu nenehno slediti, saj uspešno prihodnost lahko označimo kot proces kontinuiranega izobraževanja, ki vključuje tako psihološki kot socialni vidik. Takšen proces prispeva k izboljšanju organizacije, kar pomeni, da se morajo te napredno razviti (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009b).

Model napredne organizacije definira napredno organizacijo kot organizacijo prihodnosti, saj je njen ključni faktor povečanje možnosti za uspeh na podlagi bolj pospešenega organizacijskega učenja (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013). V ospredje je potrebno postaviti dejstvo, da se procesa učenja ne zavedamo v največji meri, kajti tovrstni proces vključuje tri faze. Prva faza je nevednost vsakega izmed nas, ko nimamo dovolj znanja in kompetenc. Druga faza je minevanje časa, skozi katerega se učimo in krepimo temeljne in poklicne kompetence. Tretja faza pa vsebuje širok spekter novega znanja v organizaciji, ki pozitivno vpliva tudi na druge organizacije, saj dolgoročna uspešnost podjetij temelji na nenehnem učenju. Ob izostanku tovrstnega procesa učenja bi bilo seveda nemogoče, da bi organizacije pozitivno prenesle vse spremembe v okolju. Na podlagi predstavljenega procesa učenja lahko povzamemo, da napredne učeče se organizacije hitreje spreminjajo znanje v izboljšanje procesov in aktivnosti znotraj organizacije, kar povsem izboljša končni rezultat, saj k temu prispeva tudi drugačna vloga managerjev, ki z avtentičnim vodenjem sprosti človekove potenciale s pozitivnim vedenjem in vodenjem s pozitivno psihologijo (Dimovski et al., 2013). Avtentični vodje si prizadevajo ustvariti pozitivno klimo organizacije in s takšnim ravnanjem dvigujejo stopnjo psihološkega kapitala sledilcev, saj postajajo samozavestnejši (Wooley, Caza, & Levy, 2010).

Dimovski et al. (2013) opredelijo koncept avtentičnega vodenja v napredni organizaciji, kjer so avtentični vodje osebe z visoko stopnjo nepristranskosti, visoko stopnjo ocenjevanja lastnih sposobnosti in zmožnosti nenehnega sprejemanja novih izzivov. To je tudi eden izmed ključnih faktorjev spodbujanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih, saj s takšnim ravnanjem težijo k izboljšanju lastnega dela in doseganju boljših končnih

rezultatov. Prav tako Johnson (2012) definira ključne pozitivne lastnosti dobrega vodje, med katerimi izpostavi lastnost dobrega komunikacijskega kanala, ki motivira pripadnike organizacije in stabilizira različne učinke in trende iz okolja v pozitivno priložnost organizacije kot celote. Tovrstni interpretaciji lahko dodamo, da je ravno medsebojna povezanost med vodji in zaposlenimi ključnega pomena v sodobnem poslovnem okolju (Penger & Dimovski, 2006).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009a) interpretirajo pomen termina avtentični vodja tako, da ne moremo za vsakega izmed nas dejati, ali je avtentičen ali ne, lahko določimo le njegovo stopnjo avtentičnosti. Prav tovrstna stopnja zaradi pozitivne psihologije kot gradnika konkurenčne prednosti napredne organizacije spodbuja k povezovanju vseh zaposlenih v uresničevanje skupne strategije organizacije (Dimovski et al., 2013). Takšen koncept spodbuja čustva vsakega zaposlenega, ki vodijo v visoko stopnjo navezanosti na delovno okolje vsakega posameznika in je ključen odgovor na spremembe v okolju.

Namen magistrske naloge je sistematično proučiti in povezati model udejanjanja napredne organizacije, ki ga je razvil prof. dr. Dimovski z raziskovalci v raziskovalni skupini FUTURE-O®, z modelom avtentičnega vodenja. Skladno s proučevanjem znanstvene in strokovne literature bom poskušal povezati oba konstrukta in oceniti razvitost oziroma prisotnost elementov napredne organizacije. Glede na to, da je ključni odgovor na hitre spremembe organizacije v spremenjeni vlogi managerjev, ki mora vsebovati sposobnost avtentičnega vodenja, gre za povezana konstrukta, ki nudita z vzajemnim delovanjem pozitivne rezultate organizacije kot celote.

Glavni cilj magistrske naloge je analizirati udejanjanja napredne organizacije in avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja. Cilj je prikazati povezavo med konstruktoma in na podlagi tega oceniti razvitost oziroma prisotnost elementov napredne organizacije.

Pomožni cilji so naslednji:

1. na podlagi aktualne literature, člankov in letnih poročil opredeliti raziskovalni konstrukt napredne organizacije;
2. na podlagi aktualne literature, člankov in letnih poročil opredeliti raziskovalni konstrukt avtentičnega vodenja;
3. izvedba kvalitativne raziskave v izbranem podjetju ter vodstvu podjetja podati ugotovitve.

Temeljna teza, ki jo določam, pravi, da razvoj avtentičnega vodenja pozitivno prispeva k razvoju in udejanjanju napredne organizacije.

Raziskava magistrskega dela sloni na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali so v izbranem podjetju razviti elementi napredne organizacije?
2. Ali se izbrano podjetje trudi ukiniti napake, ki jih ponavljajo?
3. Ali ima izbrano podjetje opredeljen zemljevid izobraževanja?
4. Kako v izbrano podjetju pospešujejo razvoj avtentičnih vodij?
5. Ali v izbranem podjetju lahko identificiramo avtentične vodje?
6. Ali izbrano podjetje izgubi odločilno znanje, če odidejo ključni ljudje?

Pri raziskavi bom uporabil tako kvalitativne kot kvantitativne podatke. Tovrstne podatke, tako primarne kot sekundarne, bom pridobil na podlagi zbiranja ter na podlagi že obstoječih virov. Proučil bom tem bolj verodostojno domačo in tujo znanstveno in strokovno literaturo, ki zajema model napredne organizacije in avtentičnega vodenja. Vsebinsko teoretični del bo sestavljen iz dveh delov. V prvem delu bom najprej preučil model napredne organizacije in v drugem delu model avtentičnega vodenja. V že omenjenem delu bom za opazovanje, opisovanje, primerjanje in analizo pojavov uporabil metodo deskripcije ter metodo komparacije za analiziranje ugotovitev posameznih avtorjev.

V raziskovalnem delu bom s pomočjo kvalitativne raziskave preučil model napredne organizacije in avtentičnega vodenja na izbranem podjetju, pri čemer bom prav tako uporabil primarne in sekundarne podatke. Primarne podatke bom pridobil na podlagi izdelane anonimne ankete in intervjuja vodstvenega kadra. Sekundarne podatke pa bom pridobil na podlagi spletne strani izbranega podjetja, interne dokumentacije in pravilnikov ter letnih poročil. V času, ko bom pridobival podatke primarne raziskave, bom opazoval tudi odnose v podjetju.

Specifične **omejitve** zajemajo predvsem vsebinski in metodološki vidik. Potrebno je poudariti, da predvidevam manjše omejitve, ki so povezane z varovanjem osebnih skrivnosti podjetja, ter metodološke omejitve, ki se nanašajo na prekomerno subjektivnost s strani vodilnega kadra. V izbranem podjetju bom poskušal predvidene omejitve minimalizirati s pojasnjevanjem cilja in namena svojega magistrskega dela ter vse pridobljene ugotovitve posredovati izbranemu podjetju kot predlog za izboljšanje organizacije kot celote. Le na takšen način lahko v veliki meri izločim subjektivni pogled in strah, povezan z osebnimi skrivnostmi podjetja.

1 NAPREDNA ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev

Sodobne učeče se organizacije so povsem drugačne od organizacij 20. stoletja, saj gre za oblikovanje novih teorij na področju že poznanih načinov poslovanja. Gre za vzpostavitev novih konceptov organizacij, saj zastarelost preteklih vzorcev vodenja omejuje uspešnost novodobnih organizacij. Omenjene spremembe lahko pojasnimo tako, da sprejemajo nove ideje, saj konstantno potekajo procesi sprememb, ki jih lahko razdelimo v dve skupini. Prva skupina sprememb vključuje spremembe, katerih bistvo je stremljenje učeče se organizacije k povečanju stopnje učinkovitosti delovanja na različnih ravneh poslovanja. Druga skupina spremembe pa zajema prenavo organizacije kot celote. Takšni procesi sprememb vplivajo pozitivno na organizacijo, saj pomagajo pri vsakodnevnih izzivih v nestabilnem poslovnem okolju (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005b).

Novodobni managerji pod drobnogledom sledijo potrebam in trendom ter skladno s tem oblikujejo novosti, s katerimi se bo organizacija odzvala izzivom v spremenljivem okolju.

Spodnja slika prikazuje, kako poteka udejanjanje sprememb na podlagi predstavljenega modela (Dimovski et al., 2005b).

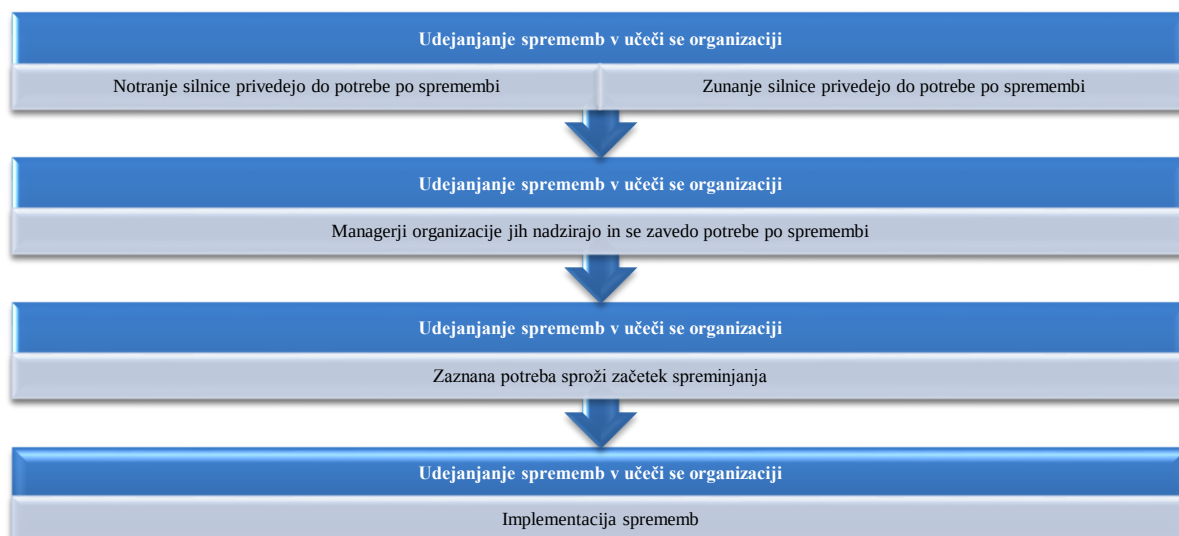
Slika 1: Postopek udejanjanja sprememb v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 117.

Dimovski et al. (2005b) izpostavlja, da se uvedba novosti udejanja po razvitem modelu načrtovanja sprememb, kjer postopek poteka, kot prikazuje slika 2.

Slika 2: Postopek implementacije sprememb v napredni organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 117.

Organizacije se morajo hitreje odzivati in vse bolj stremeti h globalnim trendom. Potrebno je hitrejšo sistematično učenje kot konkurenca izvaja procese, kar nas pripelje do zaključka, da je potrebno reorganizirati organizacijo v napredno organizacijo. To pomeni, da napredno organizacijo interpretiramo kot najrazvitejšo obliko organizacije, ki deluje v nestabilnem okolju (Dimovski et al., 2013).

Senge (1990) interpretira značilnosti napredne organizacije kot tvorbo, v kateri človeški faktor konstantno razvija svoje zmožnosti in sledi k uresničitvi zelenih rezultatov, kjer je timski duh svobodno vzpostavljen, ki spodbuja neprekinjeno učenje, da bi lahko prepoznali delovanje organizacije kot celote. Na podlagi tega lahko povzamemo, da gre za organizacijo, ki motivira svoje člane k izobraževanju (Dimovski et al., 2013).

1.2 Zgodovina

Zgodovinski začetki raziskovanja znanosti in managementa segajo globoko v preteklost, saj se na podlagi odzivanja ljudi v družbi vidi organizacija v raznovrstne skupnosti, ki so se pozitivno izrazili v organizacijo držav ter na lokalnem nivoju organizacijo mest in vojske. Potrebno je poudariti, da prve zametke managementa povezujemo z razvojem klasične šole managementa, ki so jo ključni predstavniki pričeli oblikovati v prejšnjem stoletju (Volberda, 1999).

Argyris in Schon (1978) predstavljata mišljenje medsebojnega odnosa ljudi in organizacije. Opredeľujeta tovrstno razvitost organizacije kot proces zaznavanja in reševanja napačno storjenih aktivnosti, saj se organizacija vedno uči in izboljšuje na osnovi izobraževanja

vsakega zaposlenega. Senge (1990) na podlagi svojega mišljenja izpostavlja, da zaposleni konstantno izboljšujejo svoj nivo kompetenc, da dosegajo želene cilje in razvijajo načine, kako se učiti skupaj ter dosegati rezultate s skupnimi prizadevanji. Skladno s tem je razvil model kontinuiranega učenja (Senge, 1990).

Prvi zametki v Sloveniji pa segajo v leto 1994, ko se je oblikovala opredelitev, da je temeljna značilnost tovrstnih organizacij nenehno učenje in delitev neprestanega učenja.

Poleg zgoraj predstavljenih definicij je skozi leta nastajalo še mnogo drugih mnenj in obrazložitev. Med drugimi je potrebno omeniti tudi navedbe Dafta in Marcica (2001), ki pojasnjujeta, da je potrebno razvijanje sprememb na nivoju managementa, organizacijske strukture in vključevanja zaposlenih v odkrivanje napačnih organizacijskih aktivnosti in njihovo izboljšanje.

1.3 Opredelitev napredne organizacije

Model napredne organizacije definira prihodnostno organizacijo, saj je njen ključni faktor povečanje možnosti za uspeh na podlagi bolj pospešenega organizacijskega učenja. Organizacija, katere želja je doseči visoko stopnjo uspešnosti, mora svojim pripadnim članom zagotoviti možnost uporabe vseh svojih kompetenc. To je ena izmed pomembnih nalog, s čimer spodbuja dobro organiziranost dela svojih zaposlenih. Takšno dodeljevanje nalog in novih znanj novodobni managerji povezujejo z novimi izzivi, kako preprečiti odhod pomembnega člana organizacije z visokim nivojem znanja, saj se pričakovanja zaposlenega začnejo povečevati na višji ravni bodisi v finančnem bodisi v nefinančnem pogledu. V tem trenutku je bistven odziv vodje, s katerim izpolni pričakovanja zaposlenega in prepreči njegov odhod (Dimovski et al., 2009a).

Sodobne organizacije pogojujejo svojo stopnjo uspešnosti na podlagi medsebojnega razumevanja, odnosa do dela ter do sodelavcev. Gre za neprekinjeno težnjo po izboljšanju sposobnosti in zmožnosti doseganja pozitivne stopnje rezultatov, saj s tem implementira med svoje zaposlene najvišji nivo izkušenj in znanja. Na tovrsten način izboljšuje svoj poslovni odnos s partnerji ter uspešneje uresničuje cilj najvišje ravni dobička. Skladno s tem se opuščajo tradicionalni koncepti, kjer je bila notranja organiziranost kombinirana s položajem in močjo in vse bolj prehajajo v koncepte z molekularnim pristopom (Dimovski et al., 2005b).

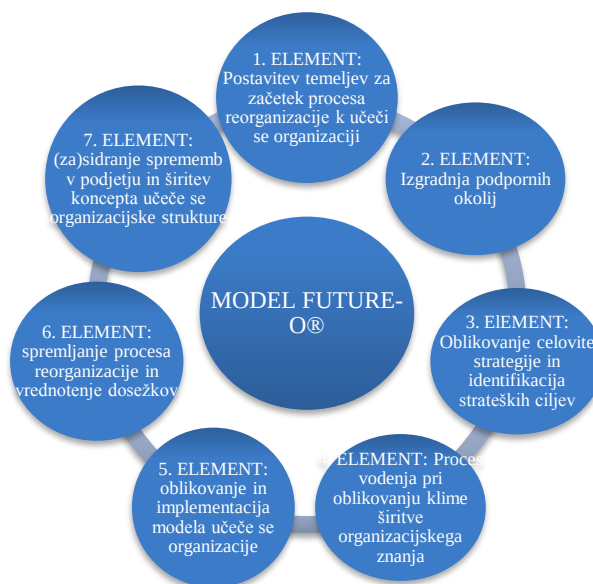
V okviru napredne organizacije je potrebno izpostaviti avtorje, ki so opredelili model FUTURE-O® (Dimovski et al., 2013).

1.3.1 Model FUTURE-O®

Model FUTURE-O® celovito pripomore k postopku realizacije koncepta razvite organizacije, saj poudarja vključitev vseh členov. Molekularni model predstavlja sklop sedmih elementov, pri čemer tovrstni model ne pogojuje udejanjanja vseh sedmih elementov zaporedno, vendar se jih lahko implementira neodvisno. Skladno s tem morajo novodobni managerji izvesti postopek implementacije, saj lahko tovrstne elemente med procesom izvajanja nadgradimo oziroma izboljšamo brez morebitne spremembe strukture (Dimovski et al., 2005b).

Molekularna oblika je prvi celoviti model v Sloveniji, na podlagi katerega lahko managerji jasno definirajo, kako uspešni so v procesu razvitosti njihovega podjetja. Skladno s tem je predstavljena slika 3.

Slika 3: Tvorba prvega celovitega modela v Sloveniji



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 117–125.

1.3.1.1 Element 1

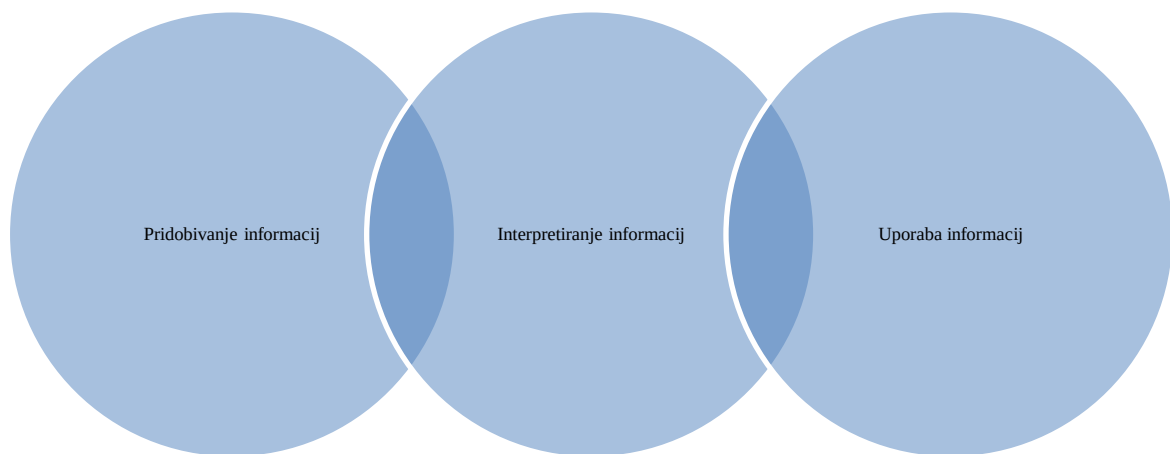
Prvi element celovitega modela zahteva podrobnejšo analizo izobraževanja in usposabljanja v podjetju.

Udejanjanje celovitega modela pogojuje postavitev temeljev izobraževanja, saj množica avtorjev, ki so opredelili učečo se organizacijo, sledi razmišljanju, da je učenje kontinuiran proces, ki poteka skozi daljše časovno obdobje. Gre za proces, na podlagi katerega se krepi učinkovitost posameznika in njegovo poglobljeno razumevanje, saj je rezultat pridobivanja

novega znanja. Tovrstni proces se ne sme zaključiti s končno opredelitvijo posameznikovega znanja, temveč se mora medsebojno širiti (Dimovski et al., 2005b).

Novodobni managerji so primorani podrobneje analizirati proces izobraževanja v organizaciji, ki ga razdelimo na tri faze procesa, prikazane spodaj (slika 4) (Dimovski et al., 2005b).

Slika 4: Tri faze procesa izobraževanja



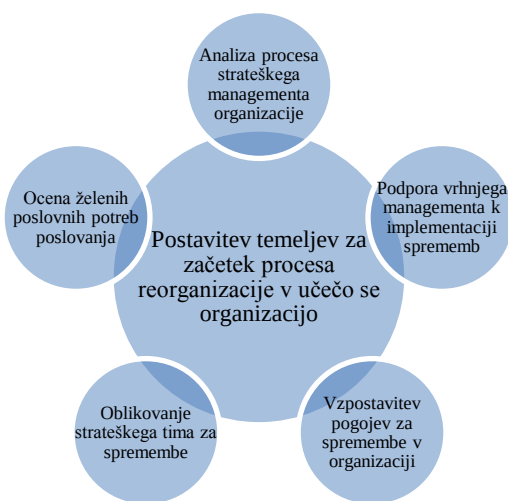
Vir: V. Dimovski et al., Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 137–138.

Prva faza izobraževanja zajema množico tako pomembnih kot nepomembnih informacij, ki tvorijo podatke, iz katerih je potrebno izločiti vse nepomembne. Tukaj se pojavlja problematika subjektivnosti vsakega posameznika, ki opredeljuje, kaj so bolj pomembni in kaj nepotrebni podatki. Na podlagi tega sledi druga faza, ki zajema interpretacijo informacij. V tej fazi gre za združitev informacij v dejstva, ki pridobijo dodatno vrednost samo na podlagi klasifikacije in ugotovitve njihovih pomenov. V zaključni fazi pa svojo vlogo opravijo managerji, ki morajo svoje interpretacije prevesti v konkretno vedenje ter z načini vodenja doseči, da zaposleni to sprejmejo v čim večjem obsegu (Dimovski et al., 2005b).

Managerji se ob integraciji učenja v organizacijo srečujejo z različnimi ovirami, kot so filtriranje in šibak prenos podatkov, kar se lahko kaže v pristranskost informacij. To pripelje do slabih interpretacij informacij, zato je pomembno, da management ugotovi, na kateri ravni se nahaja organizacija. Za ugotavljanje tovrstnega pa so največkrat uporabljeni lakmusovi testi (Dimovski et al., 2005b).

Prvi člen celovitega modela zajema pet poglavij, ki jih prikazuje slika 5 (Dimovski et al., 2005b).

Slika 5: Pet poglavij prvega člena celovitega modela



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 135–147.

1.3.1.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Opredelitev tovrstnega procesa je skozi leta pridobila mnogo modelov in opredelitev, na podlagi katerih analiziramo relacije omenjenega managementa v podjetju. Eden izmed mnogih razvitih modelov, na podlagi katerih analiziramo procesne aktivnosti v podjetju, je Hungerjev in Wheelnov model, ki ga prikazuje tabela 1 (Dimovski et al., 2005b).

Tabela 1: Postopek managementa

Proces strateškega managementa
Motrenje okolja
Motrenje okolja je sestavljeno iz analize notranjega in zunanjega okolja. Skozi zunanje okolje ugotavljamo priložnosti in nevarnosti, skozi notranje okolje pa prednosti in slabosti podjetja. Pri zunanjem okolju je potrebno izpostaviti dve okolji: ciljno in širše. Pri ciljnem izpostavljamu spremenljivke, na katere vpliva podjetje ali same neposredno vplivajo na podjetje. Medtem ko je pri širšem okolju potrebno poudariti vplive, ki neposredno ne vplivajo na kratkoročne odločitve podjetja, vendar imajo lahko dolgoročni vpliv.
Oblikovanje strategije
Oblikovanje strategije je izdelava dolgoročnih usmeritev in načrtov za obvladovanje priložnosti in nevarnosti, kjer upoštevamo notranje prednosti in slabosti. Gre za vključitev opredelitve poslanstva, izbiri ciljev, določitev strategije in definiranje politike podjetja.
Uresničevanje strategije
Tretja faza zajema uresničevanje strategije, kjer poslovodstvo prevaja strategijo in politiko v realnost. V ta namen se izdelujejo programi, predračuni in postopki.
Spremljanje in kontrola
Zaključna faza pa zajema aktivnost poslovodstva, kjer merijo aktivnost in primerljivost rezultatov z želenimi.

Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 141.

1.3.1.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

Ključni pomen za postopek implementacije napredne organizacije je predvsem v tem, da vodstvo organizacije izoblikuje načine, kako spremembe implementirati v organizacijo. Ob tem ne smejo izločiti ovir, ki so spremljajoči faktor, saj se le na takšen način lahko že pripravljeni lažje odzovejo, kar je v tovrstnem procesu zelo pomembno. Iz navedenega je torej možno razbrati, da je potrebna celotna podpora vrhnjega managementa, saj je zadolžen za načine, kako implementirati spremembe. Za tovrstne spremembe je potrebna komunikacija znotraj organizacije med vodstvenim kadrom in med zaposlenimi. Pri tem velja, da se vodstveni kader medsebojno uskladi in soglasno zagovarja načine implementacije sprememb, saj lahko pride do zaviranja vpeljave sprememb, če imajo določeni vodje drugačen pogled na posamezne predloge oziroma spremembe. Iz tega izhaja, da organizacija potrebuje vodjo, ki si prizadeva za spremembe tako na individualni ravni kot na ravni podjetja, če se želimo izogniti onemogočanju implementaciji sprememb. Takšne vodje, ki jih lahko definiramo kot nepristranske, imenujemo avtentični vodje (Dimovski et al., 2013).

Posledica implementacije organizacijskih novosti in sledenje razvijanju učeče se organizacije privede znotraj organizacije do sprememb, ki so ključnega organizacijskega pomena. V prvo skupino sprememb uvrščamo spremembe na tehnološkem področju, za katere je značilno stremenje k povečanju učinkovitosti izdelovalnega procesa. Vse inovacije o spremembah se ponavadi oblikujejo na nižji ravni organizacije in potekajo v smeri navzgor k vodstvenim kadrom v odobritev. Druga skupina predstavlja spremembe pri izdelkih in izvedbah, kjer se vpeljujejo spremembe na področju končnih produktov in storitev. Tretja skupina predstavlja strukturirane spremembe, ki zajemajo celotno paleto sprememb. Zadnja skupina pa predstavlja kulturne spremembe pri ljudeh in vključuje norme, vrednote ter vedenje ljudi (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.1.3 Vzpostavitev pogojev za spremembe v organizaciji

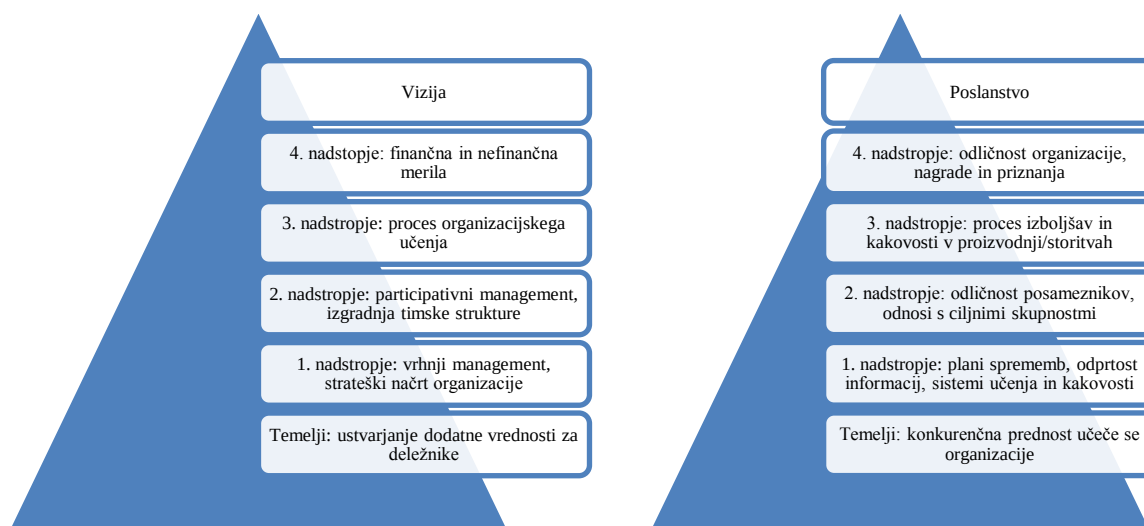
Dimovski et al. (2005b) definira, da je za učinkovito integracijo taktičnega plana v učeči se organizaciji obvezno predhodno razumeti organizacijske situacijske spremenljivke. Pri tem je potrebno poudariti, da dejanski pristop obravnava prepričanje, da ne obstaja samo ena uspešna strukturna verzija, kajti lahko jih uporabimo za različne pristope (Dimovski et al., 2005b).

Novodobni managerji morajo sprejeti ustrezne pristope za manj boleče premagovanje ovir ob zasledovanju nove organizacijske paradigme. Prvi odpor se prične kazati pri zaposlenih, kjer se izkaže bojazen, da bodo spremembe zahtevale njihov dodaten trud in napor. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je predpogoj za reorganizacijo, oblikovanje vsestranskega specifičnega modela z namenom povečanja stopnje uspešnosti procesov v podjetju.

Tovrstni model izboljšav se opira na sestavne člene organizacije, ki izražajo njen steber (Dimovski et al., 2005b).

Na sliki 6 so predstavljene aktivnosti, ki so zahtevane, če želimo doseči model z namenom povečanja stopnje uspešnosti procesov v podjetju.

Slika 6: Tvorba modela za povečanje stopnje uspešnosti procesov v podjetju



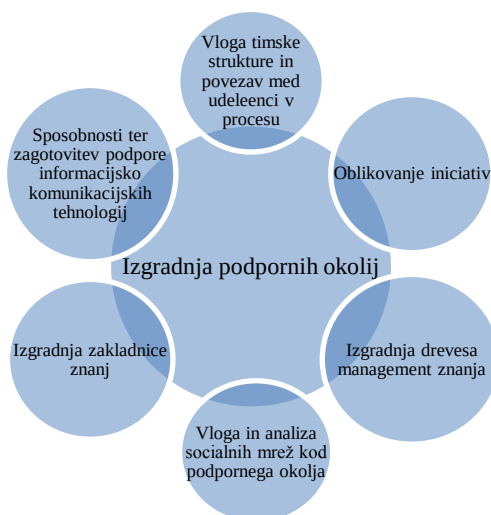
Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 147.

1.3.1.2 Element 2

Kot je bilo predstavljeno zgoraj, se najprej oblikujejo temelji, na podlagi katerih se prične proces reorganizacije podjetja. Če gre za pravilno postavitev temeljev znotraj prvega elementa, prične v drugem elementu organizacija izvedbo aktivnosti izgradnje procesov, oblikovanih v prvem elementu. Tovrstni člen uvrščamo med pomembnejše elemente tovrstnega modela predvsem zaradi njegove tako finančne kot nefinančne specifičnosti (Dimovski et al., 2005b).

Prvi člen celovitega modela zajema pet poglavij, ki jih prikazuje slika 7 (Dimovski et al., 2005b).

Slika 7: Šest poglavij drugega člena celovitega modela

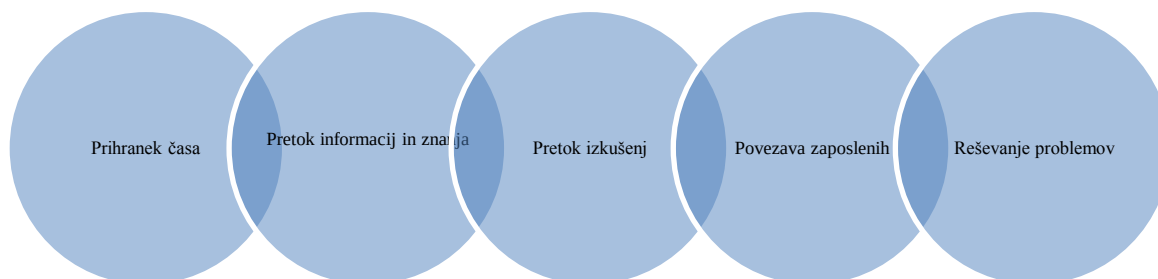


Vir: V. Dimovski et al., *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 158–188.

1.3.1.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

V današnjem času obstaja mnogo definicij timov, ki so se oblikovale skozi leta, pri čemer velja izpostaviti opredelitev Dafta in Marcica ter Dimovskega. Daft in Marcic (2001) definirata tim kot skupnost dveh ali več posameznikov, ki temelji na medsebojnem sodelovanju, da bi dosegli specifično določen cilj. Pri tem je potrebno poudariti, da Daft in Marcic izpostavljata delitev in izmenjavo vodilne vloge zaposlenih, celotni tim ima skupno tveganje ter ustvarjanje skupne vizije. Poleg omenjenih značilnosti se srečujemo tudi z opredelitvijo Dimovskega, ki izpostavlja, da timi predstavljajo tvorbo zaposlenih, kjer se srečujejo različni profili usposobljenih posameznikov (Dimovski et al., 2005b). Slika 8 prikazuje razloge, zaradi katerih se podjetja poslužujejo timske strukture.

Slika 8: Razlogi uporabe timske strukture



Vir: V. Dimovski et al., *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 160.

1.3.1.2.2 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Ključni faktor razvijajočega podjetja predstavlja management znanja, saj omogoča, da se prične uresničevati oblikovani načrt podjetja. To pomeni, da management znanja postavlja ustrezne pogoje, ki vodijo do sprememb v vedenju ljudi in organizacije (Dimovski et al., 2005b).

Skozi čas so se oblikovale različne definicije tovrstnega upravljanja znanja, iz katerih lahko izluščimo, da gre za pot ugotovitve, kako organizacija posluje z znanjem zaposlenih v organizaciji. Skladno s tem Jashapara (2004) izpostavlja štiri ključne stebre tovrstnega upravljanja znanja, ki ponazarjajo temeljno ploščo napredne organizacije (Jashapara, 2004).

1.3.1.2.3 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Temeljna značilnost razvitega podjetja predstavlja konstantno učenje zaposlenih. S tovrstno aktivnostjo organizacija pridobiva glavno vlogo znotraj panoge in se hitreje odziva na probleme v nestabilnem okolju. S tovrstnim kopičenjem sposobnosti pa je potrebno tvoriti sklop znanj in izkušenj (Dimovski et al., 2005b).

Ob tolikšnem znanju je potrebno ustvariti skupek znanja, na podlagi katerega je vidna relacija med zaposlenimi in kakšno znanje ter na katerem mestu v podjetju se tovrstno znanje nahaja. Dimovski et al. (2005b) definirajo, da se s tovrstnim načinom odkrivajo sposobnosti in izkušnje, ki so bile v zadostni meri zapostavljene za morebitno povečanje učinkovitosti poslovanja organizacije. Takšna oblika izkoriščanja morebitnih dodatnih znanj je stremljenje k povečanju učinkovitosti organizacije, vendar pa je potrebno ta način vedno posodabljati, če želimo doseči pozitiven rezultat. Vzporedno z zemljevidom znanja lahko omenimo tudi posodabljanje zakladnice znanja, saj le s tovrstnim pristopom povečujemo stopnjo učinkovitosti poslovanja podjetja (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.2.4 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Pomemben sestavni člen v današnjem času predstavlja visoko razvit napredek najrazličnejših računalniških, informacijskih in komunikacijskih naprav. To se je izkazalo v raziskavi z naslovom *Vpliv IKT in izobraževanja organizacije na uspešnost poslovanja* (Škerlavaj, 2003). Gre za raziskavo, ki je pokazala, da podjetja, ki investirajo in posledično izkoriščajo tovrsten nabor najrazličnejših naprav, bolj racionalno uporabljajo znanje (Škerlavaj, 2003).

Na podlagi najrazličnejših naprav visoko napredne tehnologije lahko izpostavimo sistem za podporo pri odločanju, ki nudi podporo vsem odločevalcem pri sprejemanju odločitev. Na

nasprotni strani je izvršilni sistem, ki managerjem postavlja temelje za pridobivanje pomembnih informacij. Bistvenega pomena pri vsem tem je, da ima organizacija integrirano podporo visoko napredne tehnologije, na podlagi katere ključne osebe organizacije prejemajo pravilne in časovno točne podatke, da bi lahko sprejeli pravilne odločitve (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.3 Element 3

Efektivna uspešnost razvitega podjetja temelji na dobro oblikovani strategiji, saj ta pripelje do njenega pozitivnega delovanja. Tovrstni člen celovitega modela zajema sedem poglavij, ki jih prikazuje slika 9 (Dimovski et al., 2005b).

Slika 9: Sedem poglavij tretjega člena celovitega modela



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 195–227.

1.3.1.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

Zaradi vsakodnevnih sprememb v nestabilnem poslovnem okolju je v popolnoma razvitem podjetju integrirano delovanje navideznega poslovanja, zato takšna podjetja imenujemo navidezna podjetja. Dimovski et al. (2005b) opredeljujejo, da je razvoj virtualnega poslovanja povezan z internetom in k razviti obliki podjetja prispeva nove elemente, vezane na učenje in sodobno informacijsko tehnologijo. Navidezna podjetja delujejo v virtualnem okolju, pri čemer temeljne značilnosti predstavljajo tvorbo povezanih poslovnih partnerjev in kupcev ter jasno opredeljeno strategijo, ki je povsem integrirana. Potrebno je izpostaviti, da zajema nekaj ključnih prednosti, med katere lahko uvrstimo znižanje stroškov in povečano stopnjo konkurenčnosti zaradi prihranjenega časa. Med druge prednosti lahko uvrstimo tudi večjo odgovornost (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Delovanje organizacije zaznamuje sledenje zastavljenim ciljem, viziji, poslanstvu ter planom organizacije. Ravno pravilnost tovrstnih aktivnosti je ključnega pomena, ko se znotraj tega vključijo še zaposleni organizacije. Daft, Kendrick in Vershinina (2010) izpostavljajo, da tarča zaznamuje želeno stanje v prihodnosti, ki ga organizacija želi uresničiti. Tovrstna identifikacija zelenih stanj v prihodnosti se prične na ravni vrhnjega managementa, pri čemer se določi tudi opredelitev sredstev, kako tovrstne plane doseči (Daft et al., 2010).

Začetek procesa načrtovanja predstavlja oblikovanje poslanstva, ki pojasnjuje temeljni namen organizacije. Oblikovanje poslanstva predstavlja ključni temelj strateške ravni ciljev in planov na nivoju organizacije v sklopu višjega managementa, pri čemer srednji management oblikuje taktično raven na nivoju oddelkov ter nižji management operativno raven na nivoju manjših enot organizacije (Dimovski et al., 2013). Poslanstvo v organizaciji predstavlja javno dostopno listino, v sklopu katere ima izoblikovane aktivnosti, ki se ločijo ene od drugih.

Poleg poslanstva pa podjetje oblikuje tudi svojo vizijo, ki je sestavni del organizacije, saj predstavlja opis podjetja v prihodnjem obdobju (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji

Možina et al. (2002) opredeljujejo postopek planiranja kot najpomembnejšo funkcijo managementa, saj postavi ključni steber temeljnim funkcijam managementa. Proces tovrstnega planiranja se je skozi obdobje močno spremenil, saj je bilo v preteklosti planiranje pod vodstvom vodilnih managerjev ali centralnih oddelkov za planiranje. Postopek je potekal tako, da so osebe, zadolžene za planiranje, pridobile podatke in razvijale plane za organizacijo kot celoto. V tej fazi jim management vse te razvite plane in cilje odobri in sledi dodelitev tovrstnih planov večjim organizacijskim oddelkom. Tovrstni postopek predstavlja tradicionalen postopek, ki se je skozi prehajanje na učečo se organizacijo začel opuščati. Začeli so se pojavljati moderni pristopi k planiranju, kar pomeni, da se je uveljavil postopek opuščanja centralnih oddelkov za planiranje. Njihov nadomestek so poiskali v decentraliziranem planskem osebju, ki predstavlja strokovno usposobljen kader za planiranje, ki pripada večjim organizacijskim oddelkom in predstavlja pomoč novodobnim managerjem pri razvoju strateških planov (Dimovski et al., 2005b).

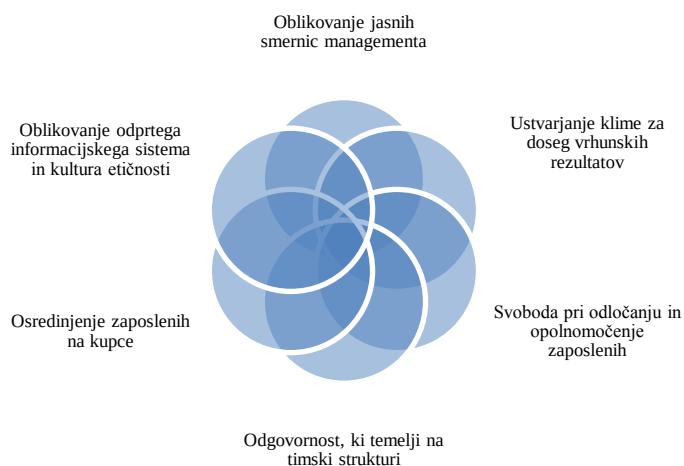
Dimovski et al. (2005b) izpostavljajo, da morajo učeče se organizacije upoštevati določena pravila, saj je v vsakodnevnem turbulentnem okolju nesmiselno izvajati proces planiranja

veliko vnaprej. Ravno s takšnim razlogom se managerji poslužujejo alternativnega modela poslovanja, ki zajema efektivno spremljanje in odgovarjanje na dražljaje turbulentnega poslovnega okolja. Za integracijo takšnega modela mora biti v organizaciji učinkovito zastavljena tako vizija kot poslanstvo (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Model radikalne decentralizacije poslovanja, ki sta ga razvila Hope in Fraser (2003) je tvorba šestih faktorjev, ki so prikazani na spodnji sliki (Hope & Fraser, 2003).

Slika 10: Model radikalne decentralizacije poslovanja



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

Zgoraj omenjena avtorja sta za potrebe pri uresničevanju odločitev managementa v razvitem podjetju oblikovala nekaj ključnih modelov, ki nudijo pomoč pri spremljanju odločitev vodstvenega kadra. Pri tem pa velja poudariti, da Dimovski et al. (2005) trdijo, da je uspešnost implementacije odvisna največ od naklonjenosti, razumevanja in podpore ravni vodstvenega kadra (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.4 Element 4

Četrty element daje prednost prenosu pozornosti iz relacije ravni podjetja k ravni individualnega posameznika in pomembno vlogo predpisuje izzivom, s katerimi se soočajo managerji. Tovrstni managerji se morajo prilagoditi kriznim okoljskim razmeram in izkoriščati vsa znanja ter spretnosti, ki jih posedujejo v podjetju, da se lahko spopadejo z vsemi izzivi, ki jih poslovno okolje zajema (Možina et al., 1994).

Znotraj četrtega elementa je potrebno omeniti poglavja, ki predstavljajo tvorbo četrtega celovitega modela, kar prikazuje slika 11.

Slika 11: Poglavja četrtega člena celovitega modela



Vir: V. Dimovski et al., *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 231–268.

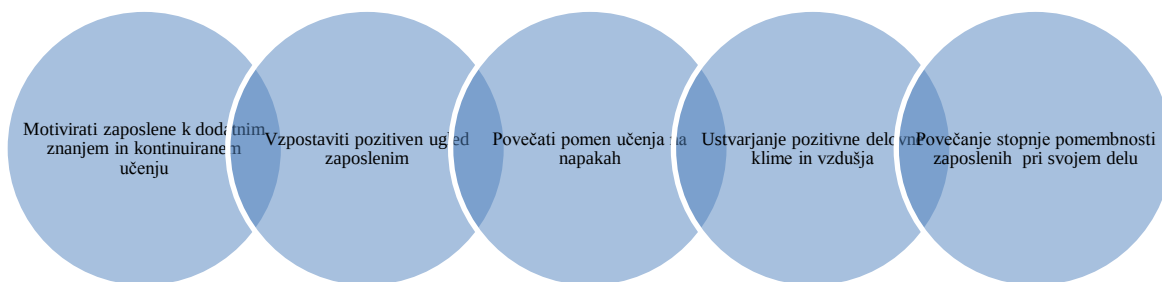
1.3.1.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Vodenje, ki vključuje participativnost, lahko opredelimo kot eno izmed oblik vodenja, ki zavzema visoko raven učinkovitosti v smislu vključevanja svojih zaposlenih v organizacijo z novimi idejami in predlogi. Bistvo tovrstnega vodenja je skupinsko odločanje v organizaciji, kjer se nivo vodje in nivo zaposlenih združi v skupnost, ki skupaj določa cilje (Kaše, Lipičnik, Mihelič, & Zupan, 2007).

Takšen vodja integrira zaposlene v procese organizacije in jih skuša dodatno motivirati, da s svojimi predlogi ustvarijo partnerski odnos v okviru vseh ravni podjetja.

Slika 12 predstavlja nekaj ključnih lastnosti, ki jih posedujejo participativni vodje.

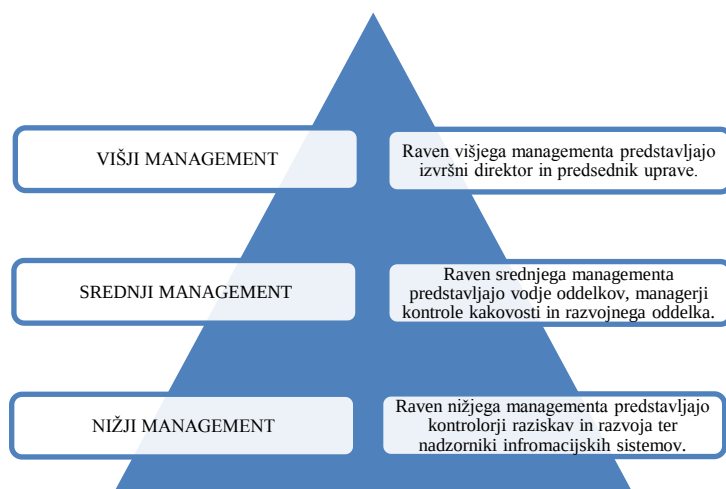
Slika 12: Ključne lastnosti participativnega stila vodenja



Vir: V. Dimovski et al., *Učеща se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 235–236.

Uvedba participativnega stila vodenja terja managerje v spremembo njihovih vlog v organizaciji, saj so odgovorni za to, na kakšni stopnji uspešnosti in učinkovitosti bo organizacija. Skozi organizacijsko hierarhijo, ki jo prikazuje slika 13, lahko razložimo, kakšno odgovornost predstavlja posamezna raven managementa (Dimovski et al., 2005b).

Slika 13: Stopnje managementa v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, & Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005a, str. 9.

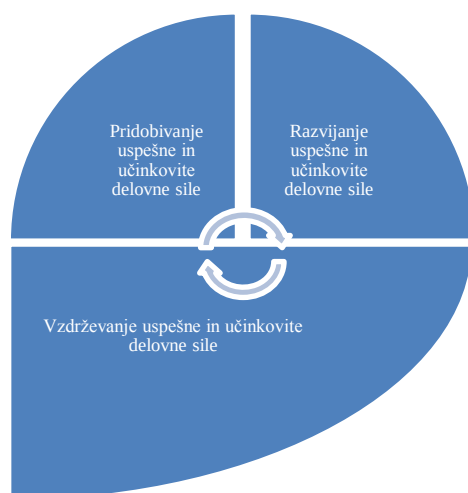
Raven, ki zavzema vrh piramide, prevzema odgovornost za celovito podjetje, saj je njihova ključna naloga oblikovanje strateških ciljev in vizije ter analiza in priprava na zunanje okolje. Srednji management odgovarja za izvajanje taktik organizacije, ki se določijo na ravni vrha piramide. Pri nižjem managementu pa lahko izpostavimo prevzem stopnje odgovornosti pri proizvodnji produktov in storitev organizacije (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.4.2 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Različne pristope, ki jih uporabljamo za vodenje ljudi pri delu, lahko definiramo kot proces prenosa vedenjskih vzorcev ljudi pri delu z spremljajočim ciljem doseči skupne cilje organizacije. To pomeni, da so cilji organizacije nadrejeni pristopom vedenja ljudi pri delu (Lipičnik, 2007).

Področje ravnanja z ljudmi pri delu zajema kar nekaj modelov, ki znotraj ter izven organizacije povečujejo stopnjo učinkovitosti. Pri tem je potrebno izpostaviti bistven cilj, ki predstavlja iskanje, na kakšen način pridobiti v podjetje človeški faktor, označen kot vrhunski pripadnik organizacije. Slika 14 prikazuje model, ki vključuje različne pristope, ki jih uporabljamo za vodenje ljudi pri delu (Dimovski et al., 2005b).

Slika 14: Model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 245.

Skozi zgoraj predstavljen model je pomembno izpostaviti, da se najprej pojavi začetna faza, in sicer potreba po zaposlitvi novih oseb v organizaciji. V naslednji fazi sledi komunikacija in selektiven izbor kandidatov. Ob vsem tem sledi najpomembnejša, zaključna faza, ki v vsaki učeči se organizaciji predstavlja najpomembnejšo vlogo. To je vzdrževanje in razvijanje delovne sile skozi izobraževanja, kontinuirano učenje, usposabljanje in podobno. Vse te aktivnosti pripomorejo k povečanju učinkovitosti organizacije kot celote.

1.3.1.4.3 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Temeljni gradnik oziroma sestavni del učeče se organizacije predstavlja kontinuirano usposabljanje zaposlenih. Ravno tovrstnega dejstva se mora zavedati vrhnji management, ki mora zaposlene vedno usmerjati po tej poti, da bi dosegel želene cilje organizacije. Dimovski et al. (2005b) poudarjajo, da je narava vodij tista, ki organizaciji prispeva visoko stopnjo učinkovitosti, kajti poznamo dva temeljna tipa vodij, ki se medsebojno razlikujeta glede na način usmerjanja zaposlenih. Prvi tip vodij predstavlja karizmatični način, ki spodbuja zaposlene v organizaciji, da povečujejo svojo učinkovitost od vsakodneвне. Drugi tip vodij pa predstavlja transformacijski način, ki izkazuje zavzetost za zaposlene s povečano vlogo obrazložitve, kaj je njihova naloga v organizaciji skladno z upoštevanjem podrejenih v organizaciji.

1.3.1.5 Element 5

Tovrstni element predstavlja sredinsko področje celovitega modela. Omenjen element je tvorba osmih poglavij, prikazanih na spodnji sliki.

Slika 15: Poglavja petega modela FUTURE-O®.



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 274–304.

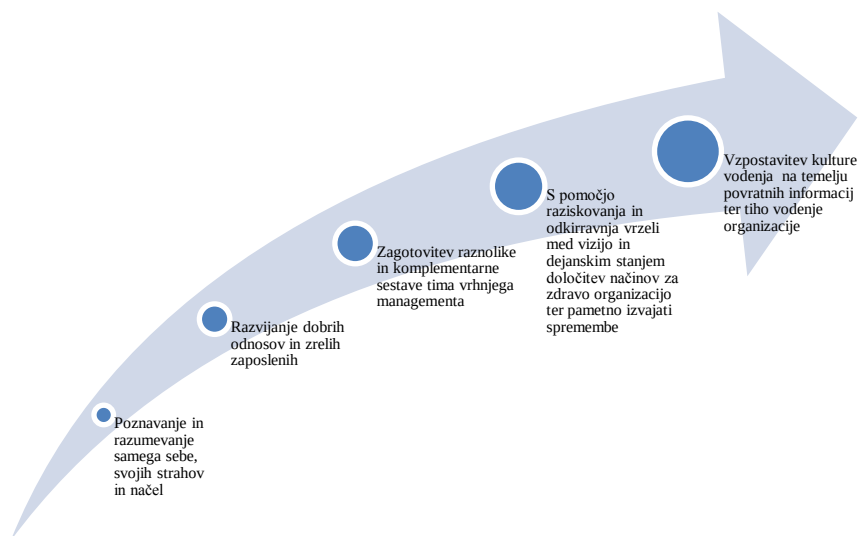
1.3.1.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje

Prvo poglavje petega člena temelji na čim večjem vključevanju zaposlenih v organizaciji. To pomeni, da se zaposleni v čim večjem obsegu vključujejo v določanje oziroma oblikovanje strategije, saj jo bodo s takšno obliko sodelovanja v večji meri uresničevali (Možina et al., 1994). Možina in Kovač (2006) pravita, da je možnost uporabe participativne oblike strategije pogojena prav tako z raznoliko strukturo v timu, saj je

potrebna zadostna mera znanj, izkušenj, sposobnosti in podobno. Ravno to vodi k razvijanju rešitev in reševanju vsebinskih problemov, če so jasno določeni cilji, h katerim so člani tima usmerjeni (Možina & Kovač, 2006).

Na podlagi participativnega vodenja in povečanja implementacije zaposlenih morajo vodje posedovati določene lastnosti, s katerimi zaposlene razumejo, medsebojno sprejemajo odločitve ter razvijajo vizijo. Bistveno je, da morajo vodje postati zgled zaposlenim. Spodnja slika predstavlja nekaj ključnih lastnosti vzornega vodje.

Slika 16: Ključne lastnosti vzornega vodje



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 281.

1.3.1.5.2 Opolnomočenje zaposlenih in ustvarjanje skupne vizije

Tema drugega poglavja petega člena je v današnjem svetu predpogoj za doseganje konkurenčne prednosti v nestabilnem poslovnem okolju. Predvsem zaradi tega ga ni mogoče doseči v zelo kratkem času. Dimovski et al. (2005b) poudarjajo, da proces opolnomočenja zaposlenih predstavlja vključevanje tudi proizvodnih zaposlenih, saj s svojo udeležbo sodelujejo pri določitvi poslanstva, vizije in strategije.

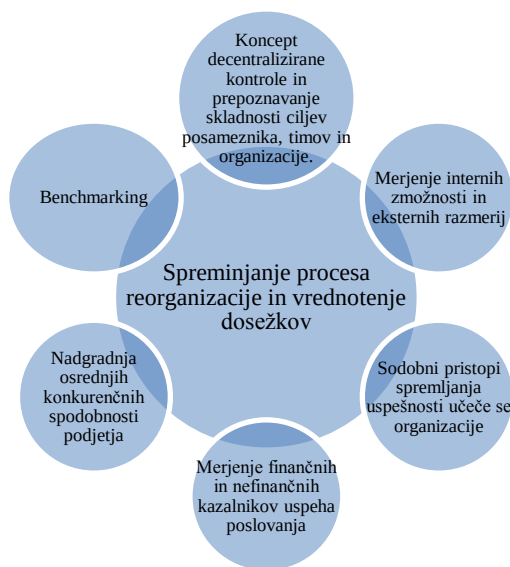
Proces opolnomočenja predstavlja vlogo podjetja, saj zaposleni, vključeni v organizacijo, zaradi svoje predanosti opravijo svoje naloge boljše, kot bi jih lahko opravil manager samostojno. Na podlagi omenjenega velja izpostaviti, da je opolnomočenje proces, ki je v učeči se organizaciji nujno potreben. Bistveno vprašanje pri tem je, kako implementirati tovrstni proces, saj se moč interpretira na različne načine. Najbolj učinkovita je tovrstna

uporaba moči, ki povzroča vključenost in poslušnost zaposlenih, pri čemer je najmanj efektivna tista stopnja moči, ki povzroči upor (Dimovski et al., 2013).

1.3.1.6 Element 6

Šesti člen celovitega modela sestavlja šest poglavij, prikazanih na spodnji sliki.

Slika 17: Poglavja šestega modela FUTURE-O®.



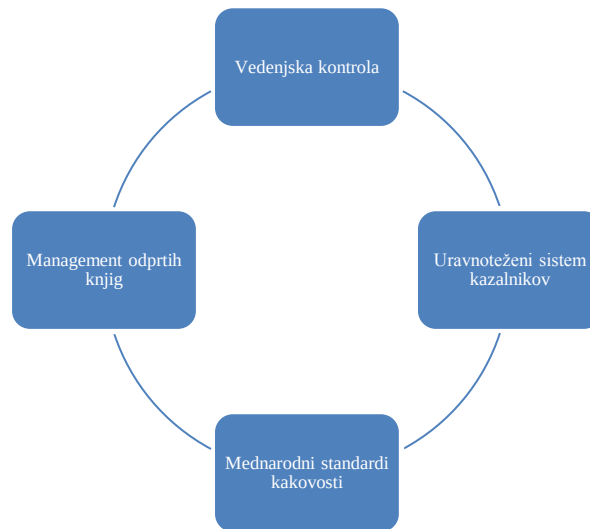
Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 317–344.

1.3.1.6.1 Koncept decentralizirane kontrole

Penger (2006) pravi, da se učeče se organizacije vse bolj usmerjajo od hierarhičnega nadzora k večji decentralizaciji. Smer decentralizacije je implementirala nove načine decentralizacijske kontrole na temelju uravnoteženega sistema kazalnikov, s pomočjo katerega novodobni managerji oblikujejo celotno sliko podjetja. Pri tovrstnem sistemu gre za prepletanje tako finančnih kot operativnih kazalnikov (Penger, 2006).

Kljub zgoraj omenjenemu uravnoteženemu sistemu poznamo načine izvajanja kontrole v organizaciji. Dimovski et al. (2005b) izpostavlja poleg tovrstnega sistema še tri dodatne dinamične pristope kontrole, ki jih prikazuje slika 18.

Slika 18: Pristopi izvajanja kontrole



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 320–321.

Prvi dinamični pristop predstavlja vedenjska kontrola, ki jo lahko finančno razvrstimo v enega izmed najbolj ugodnih vendar funkcionalno najbolj učinkovitih dinamičnih pristopov, vendar je postopek implementacije zelo specifičen in dolgotrajen. Drugi pristop zajema že zgoraj predstavljen uravnotežen sistem tako finančnih kot operativnih kazalnikov in zajema štiri temeljne vidike. Tretji pristop izpostavlja mednarodne standarde kakovosti, ki organizacijam narekujejo izvajanje aktivnosti, da bodo proizvedeni produkti dosegali raven kakovosti. Zadnji dinamični pristop pogojuje svoboden vpogled v vse finančne podatke zaposlenim v organizaciji (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.6.2 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

V zadnjem obdobju organizacije uporabljajo raznovrstne pristope. Tovrstni koncepti nastajajo kot odgovor na zahteve nestabilnega poslovnega okolja. Slika 19 prikazuje ključne pristope, ki jih uporabljajo organizacije.

Slika 19: Pristopi merjenja uspešnosti podjetja

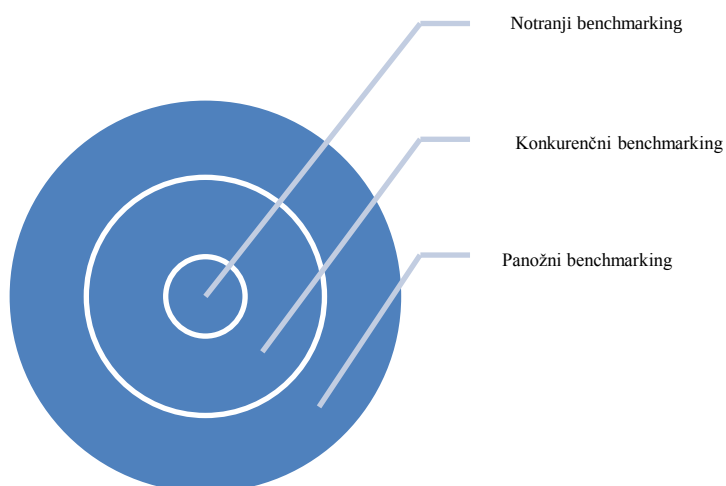


Vir: V. Dimovski. et al., *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 336.

1.3.1.6.3 Primerjava z najboljšimi (angl. *benchmarking*)

Opredelitev benchmarkinga temelji na raznovrstnih definicijah, med katerimi lahko preprosto pojasnimo, da gre za postopek določitve, in v sklopu benchmarkinga ločimo več vrst, ki jih prikazuje slika 20 (Spendolini, Friedel, & Workman, 1999).

Slika 20: Benchmarking



Vir: D. Pučko, *Planiranje in kontrola*, 2006, str. 143.

Dimovski et al. (2005b) poudarjajo, da osnovni namen benchmarkinga predstavlja izražanje le najuspešnejših rezultatov. Pri tem se mora management zavedati, da

benchmarking kot proces ne more kazati reševanja vseh problemov, vendar prispeva h konstantnem učenju od drugih organizacij (Dimovski et al., 2005b).

1.3.1.7 Element 7

Sedmi člen celovitega modela zajema proces širitve izvajanja aktivnosti, ki so skladne z oblikovano skupno vizijo ter strategijo. Sedmi element sestavlja pet poglavij, ki jih prikazuje slika 21.

Slika 21: Poglavja sedmega elementa FUTURE-O®



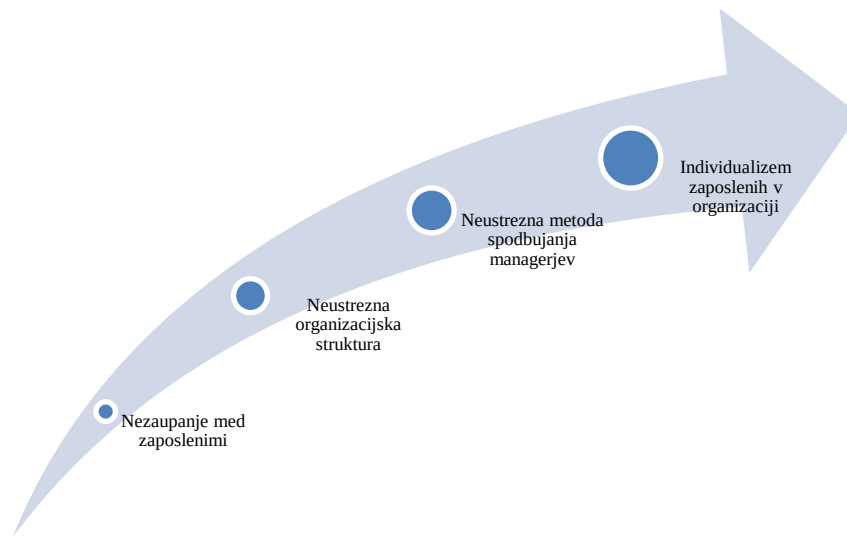
Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 349–359.

1.3.1.7.1 Implementacije implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Implementacijo implicitnega znanja je težko definirati, saj ga pridobimo z izkušnjami. Omerzel (2009) poudarja, da tovrstno znanje lahko interpretiramo kot tiho znanje in je pomembnega pomena za organizacijo, saj se z njegovim temeljem v organizaciji oblikujejo nove ideje in predlogi. K temu je potrebno opredeliti, na kakšen način je znanje predstavljeno kot temelj organizacije. Gre za to, da se znanje prenaša po štirih smereh tokov. Prvi relacijski tokovi potekajo od tihega znanja k tihemu znanju, medtem ko drugi tokovi potekajo od eksplicitnega k eksplicitnemu znanju. Tretji in četrti tokovi pa potekajo v kombinaciji prvih dveh. Na osnovi vsega tega lahko opredelimo, da tiho znanje predstavlja ključni steber organizacije in je vpeto v zaposlene ter predstavlja odskočno desko za kateri koli podjetniški začetek ali tovrstno ustvarjanje (Omerzel, 2009).

Med tem postopkom lahko nastopijo težave, ki jih prikazuje slika 22.

Slika 22: Težave organizacije pri procesu prenosa znanj



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 350.

1.3.1.7.2 Trajne izmenjave in širitve medorganizacijskih procesov povezovanja

Dimovski et al. (2005b) poudarjajo, da se je v nestabilnem poslovnem okolju potrebno zavedati tudi zunanjega. To pomeni, da so ključnega pomena lastni dobavitelji, konkurenti ter stranke, saj se na takšen način oblikuje sklop, skozi katerega se pretakajo informacije in znanje. Dimovski et al. (2005b) izpostavlja, da pomembno vlogo predstavlja socialni kapital (Dimovski et al., 2005b).

1.3.2 Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja

1.3.2.1 Pomen pozitivnega organizacijskega vedenja

Pri pozitivnem organizacijskem vedenju je potrebno poudariti, da so njegovi temelji izključno določeni na pozitivnih prednostih človeških sposobnostih, ki jih je možno upravljati in vsekakor naprej razvijati (Avey, Luthans, & Youssef, 2010). Tovrstno vedenje lahko izpostavimo, da izraža pozitivni psihološki kapital, ki ga bom v nadaljevanju bolj podrobno obrazložil (Luthans, 2002b).

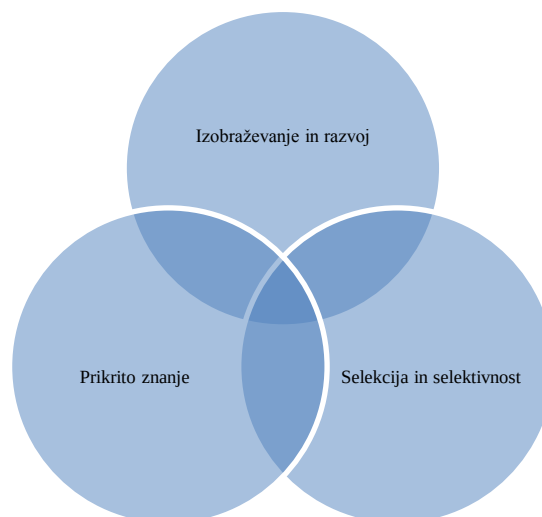
Dimovski et al. (2009a) pojasnjujejo, da se je skozi zadnje obdobje ob vse večji implementaciji obravnaval socialni kapital. Skozi Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala zaznamo, da se je od tradicionalnega ekonomskega kapitala, ki je zavzemal samo finance in opredmetena osnovna sredstva, vse večji pomen prenašal na človeški kapital, ki je temeljil na izkušnjah, izobrazbi, sposobnostih in novih idejah. Poleg

človeškega je bistven člen predstavljal socialni kapital, ki zajema področje odnosov, navezovanja stikov in prijateljstva. Ob vsem tem so začeli sodobni vodje na podlagi nekaterih zavračanj o organizacijskem vedenju zaposlenih in njihovi motivaciji obravnavati osebne lastnosti, kot so samozavest in optimizem, zato so se začeli usmerjati v pozitivno usmerjeno vedenje. To pomeni razvijanje in implementacija tako človeškega kot socialnega in psihološkega kapitala (Penger, 2006).

1.3.2.2 Človeški kapital

Človeški kapital se v največji meri tesno povezuje z znanjem in sposobnostmi, ki jih človeški faktorji posedujejo na podlagi njihove izobrazbe oziroma doseženih izkušenj. Tovrstna oblika kapitala vključuje številne tehnike ravnanja s človeškim kapitalom, ki jih prikazuje slika 23.

Slika 23: Tehnike ravnanja s človeškim kapitalom



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, Human, Social and Now Positive Psychological Capital: Investing in people for competitive advantage, 2004, str. 147.

Pri zgoraj omenjenih tehnikah človeškega kapitala bom izpostavil tehniko prikritega znanja. Gre za neotipljivo znanje, ki se v organizaciji razvija postopoma. To pomeni, ko zaposleni organizacije začutijo in se poistovetijo z organizacijsko kulturo ter spoznajo organizacijo kot celoto. Po vsem tem lahko rečemo, da gre za znanje, ki je za vsako organizacijo specifično, in so zato potrebni različni pristopi oziroma prijemi ravnanja s takšno tehniko človeškega kapitala. Prvi pristop je delovna rotacija, na podlagi katere zaposleni pridobi nova znanja. Drugi pristop predstavlja zagotovilo organizacije zaposlenim, da ne bodo ostali brez tovrstnega znanja. Tretji pristop izpostavlja

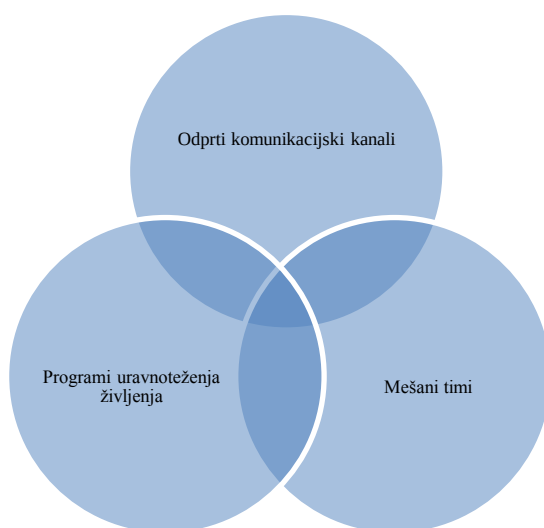
kontinuirano sodelovanje z oddelki za sprejemanje rešitev pri določeni aktivnosti. Po vsem tem lahko zaključimo, da se prikrita znanja ne da posneti oziroma naučiti, saj predstavlja raven specifičnosti za vsako organizacijo (Luthans & Youssef, 2004).

1.3.2.3 Socialni kapital

Socialni kapital predstavlja mrežo medskupinskih odnosov ter povezav v celotni organizacijski hierarhiji. Rečemo lahko, da je to kapital, katerega meritev je izredno zahtevna in ga lahko definiramo kot temeljnega dejavnika konkurenčne prednosti (Luthans & Youssef, 2004).

Tovrstna oblika kapitala vključuje številne tehnike ravnanja s socialnim kapitalom, ki jih prikazuje slika 24 (Luthans & Youssef, 2004).

Slika 24: Tehnike ravnanja s socialnim kapitalom



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, Human, Social and Now Positive Psychological Capital: Investing in people for competitive advantage, 2004, str. 147.

Kot prikazano zgoraj, prvo tehniko ravnanja s socialnim kapitalom predstavljajo odprti komunikacijski kanali, ki povečujejo stopnjo zaupanja v odnosu med zaposlenimi in prav tako povišujejo stopnjo pridobivanja povratnih informacij. Druga tehnika predstavlja mešane time, ki absorbirajo znanja posameznikov iz različnih oddelkov. Tretja tehnika izpostavlja programe uravnoteženja življenja, ki jih lahko razložimo kot usklajenost v zasebnem življenju z osebami, s katerimi smo v prijateljskem odnosu (Luthans & Youssef, 2004).

1.3.2.4 Pozitivni psihološki kapital

V sklopu pozitivnega psihološkega kapitala je potrebno omeniti, da so zaposleni, ki posedujejo visoko stopnjo psihološkega kapitala, predvsem tiste osebe, ki uspešno premagujejo ovire in vlagajo veliko truda, ob tem pa se lahko zgodi, da v primeru neuspeha še vedno izkazujejo željo po doseganju zastavljenega cilja (Luthans & Youssef, 2004).

Za pozitivni psihološki kapital lahko rečemo, da zajema psihološka stanja, ki jih je možno meriti in vodijo do izboljšanja dela. Na podlagi merjenja lahko upravljamo s psihološkim kapitalom in lahko tudi ocenimo njegovo učinkovitost (Luthans & Youssef, 2004).

Pozitivni psihološki kapital vsebuje štiri temeljne dimenzije, ki izpolnjujejo pogoje pozitivnega organizacijskega vedenja. Prva dimenzija je upanje in je osredotočena na prihodnost. Gre za usmerjanje energije v doseg ciljev in spodbujanje planiranja poti za doseg ciljev. Druga dimenzija je optimizem in je prav tako usmerjena na prihodnost in gradi pozitivna pričakovanja, spodbuja zastavljene cilje in skuša učinkovito doseči borbo z izzivi. Tretja dimenzija je prožnost in je usmerjena na sedanjost in preteklost. Gre predvsem za omogočanje fleksibilnih odzivov v nepričakovanih situacijah in zviševanje stopnje prilagajanja. Četrta dimenzija je samozavest, ki je osredotočena na sedanjost in prihodnost in izpostavlja zaupanje v lastne sposobnosti (Luthans & Youssef, 2004).

1.3.3 Model avtentičnega vodenja

1.3.3.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Vodenje organizacij v turbulentnem poslovnem okolju je pripeljalo do potrebe po raziskovanju in uvajanju novih oblik vodenja. Na podlagi tega se je oblikovala oblika vodenja, ki je nastala zaradi izzivov poslovnega okolja in jo imenujemo avtentično vodenje. Razvoj avtentičnega vodenja sega v leto 1983, ko sta avtorja Handerson in Holy tovrstno obliko vodenja definirala kot vodenje s tremi ključnimi komponentami. Prva komponenta zajema sprejemanje osebnih in organizacijskih odgovornosti za storjena dejanja in napake. Druga in tretja komponenta pa zajemata spoštljiv odnos do podrejenih in pomembno vlogo posameznika na delovnem mestu (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Kljub zgoraj omenjeni prelomnici je poglobljeno proučevanje razvoja avtentičnega vodenja segalo v leto 2004 z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja. Kasneje je nastalo kar nekaj definicij, kot je definicija Begleya, ki izpostavlja, da je avtentično vodenje funkcija samospoznavanja, občutljivosti na usmeritve drugih in tehnične izpopolnjenosti, ki vodi v sinergijo delovanja vodstva (Gardner et al., 2005).

Na podlagi zgoraj predstavljenih definicij avtentičnega vodenja je prav tako potrebno opredeliti avtentičnega vodjo. S tovrstno opredelitvijo se je ukvarjalo veliko raziskovalcev, pri čemer bom izpostavil avtorja Avolia in Gardnerja (2005), ki avtentične vodje definirata kot osebe, ki se zavedajo, kaj mislijo in kako ravnajo, so samozavestni in optimistični ter posedujejo visoko stopnjo morale. To pomeni, da je ravno samozavedanje vodje ključna podlaga za razvoj avtentičnih vodij.

1.3.3.2 Avtentično vodenje v napredni organizaciji

Avtentično vodenje v napredni organizaciji poteka tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije kot celote. Bistveno je, da se iz ravni vsakega posameznika postavimo na raven celotne organizacije in postanemo avtentični tako na strani zaposlenih kot na strani vodij. Na podlagi tega se povečuje prednost vsake organizacije, saj se razvija pozitivna organizacijska identiteta (Dimovski et al., 2013).

Postopek moderne oblike vodenja v napredni organizaciji lahko razložimo na podlagi štirih dimenzij. Prva dimenzija zavzema analizo stanja v organizaciji in na podlagi trenutnega stanja prehajamo v drugo dimenzijo, ki zavzema oblikovanje tovrstne oblike vodenja v podjetju. Ko imamo oblikovano avtentično vodenje sledi udejanjanje avtentičnega vodenja. Udejanjanje poteka na ravni posameznika in na ravni vodij ter na koncu na ravni vseh v organizaciji. Zaključek tovrstnega procesa zaznamuje merjenje končnih rezultatov, ki predstavlja merilo in pripravo za prvo dimenzijo postopka, ki je analiza (Dimovski et al., 2013).

Poleg zgoraj predstavljenih dimenzij postopka avtentičnega vodenja Dimovski et al. (2013) navajajo še štiri elemente avtentičnega vodenja, na podlagi katerih merimo odstotek avtentičnosti v učeči se organizaciji in bodo obrazloženi v nadaljevanju magistrskega dela (Dimovski et al., 2013).

1.3.4 Organizacijska identiteta

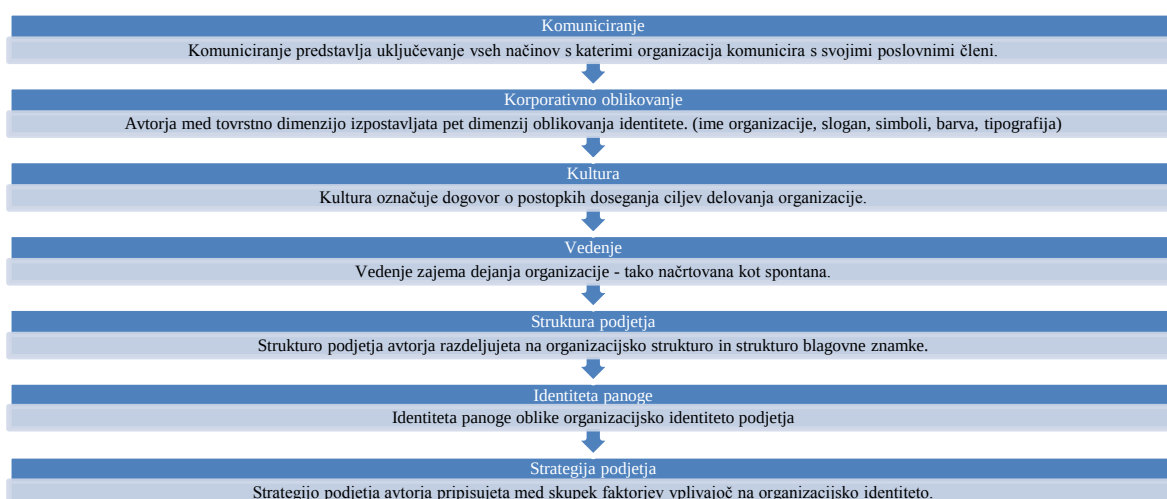
1.3.4.1 Pomen pozitivne organizacijske identitete

Harris in DeChernatony (2001) opredeljujeta na eni strani upravo podjetja in na drugi strani zaposlene na temelju razločevanja ponudbe svoje organizacije in ponudbe konkurenčne organizacije. Identiteta zaznamuje na eni strani poslovne cilje in na drugi strani organizacijsko kulturo, saj se nanaša na neposredne attribute organizacije, kar pomeni, da odgovarja na temeljno vprašanje organizacije: »Kdo smo?« (Kiriakidou & Millward 2000).

1.3.4.2 Dimenzije organizacijske identitete

Dimenzije organizacijske identitete lahko opredelimo kot sklop sedmih dimenzij, ki sta jih avtorja Melewar in Karaosmanoglu uporabila kot temelj pri analiziranju organizacijske identitete in so slikovno predstavljene v nadaljevanju. Med njimi bistveno vlogo zajema komuniciranje, ki ga sestavljajo trije tipi. Prvi tip je komunikacija uprave organizacije, ki sporoča vizijo organizacije z namenom ustvarjanja privrženosti zaposlenih k organizaciji. Drugi tip predstavlja tržno komuniciranje, ki postavlja temelj prodajnim aktivnostim organizacije. Tretji tip pa predstavlja organizacijsko komuniciranje, ki vzpostavlja komunikacijo, s katero organizacija sodeluje. Slika 25 prikazuje vseh sedem dimenzij organizacijske identitete (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Slika 25: Sklop sedmih dimenzij organizacijske identitete

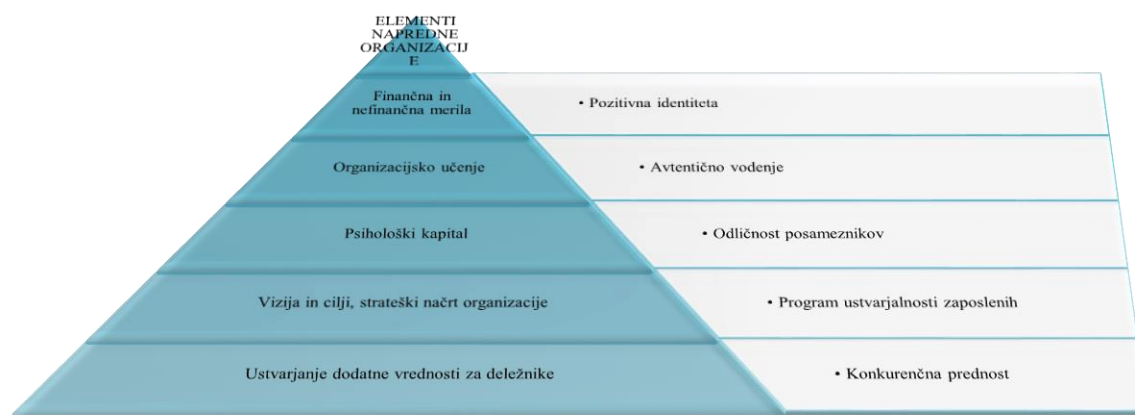


Vir: T.C. Melewar & E. Karaosmanoglu, Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from practitioners perspectives European Journal of Marketing, 2006, str. 849–866.

1.4 Strateški elementi napredne organizacije

Začetek razvoja strateških elementov napredne organizacije pričnemo z oceno trenutne situacije, kjer izvedemo lakmusove teste. S tovrstnimi testi merimo, ali organizacija ustreza kriterijem učeče se organizacije ali ne. Ko pridobimo odgovor na tovrstno vprašanje naredimo velik temelj za priznanje, da se prav tako z učenjem lahko poslovi, čeprav je najučinkovitejša strategija tista, ki se prilagodi situaciji. Zaključimo lahko, da ne obstaja rešitev, ki bi jo lahko predlagali vsem organizacijam. Te morajo izoblikovati podpora okolja za učenje, s katerimi zmanjšuje ovire in povečuje stopnjo učenja v organizaciji (Dimovski et al., 2013). Slika 26 predstavlja elemente napredne organizacije.

Slika 26: Elementi napredne organizacije



Vir: V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 193.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Avtentično vodenje

Vodenje je bilo vedno oteženo v razmerah nemirnega časa, vendar postajajo pogoji, v katerih organizacije danes obstajajo, še bolj zapleteni. Kaj pomeni normalno območje za delovanje organizacij, je v današnjem času težko opredeliti. V teh razmerah se nenehno pojavljajo novi izzivi, kot so na primer nove tehnologije, vedno bolj zahtevni kupci ter soočanje z globalizacijo trga. Organizacije se ob tem srečujejo še z izzivi, katerih reševanje je v današnjem svetu skoraj neuspešno. Gre za soočenje z izzivi mednarodnega terorizma po svetu ter finančnih kriz, katerih reševanje zahteva v večini primerov lahko tudi uporabo

zakonsko nedovoljene prakse. Izključno zaradi vseh teh negativnih faktorjev je potrebno izpostaviti in poudariti, kaj konkretno pomeni beseda vodenje. Bistvenega pomena je v tovrstnih razmerah vzpostaviti zaupanje in optimizem organizacij, da se lahko učinkovito in zelo hitro odzovejo na nepričakovane dogodke v spremenljivem okolju (Avolio & Gardner, 2005).

Kot je izpostavil Bill George (2003, v Avolio & Gardner, 2005, str. 316), v današnjem svetu potrebujemo voditelje, ki vodijo organizacijo z namenom, vrednotami in integriteto. To pomeni, da gre za vodje, ki gradijo dolgoročne organizacije z ustrezno stopnjo motiviranosti svojih zaposlenih, da zagotovijo vrhunsko storitev oz. izdelek za kupce in ustvarijo dolgoročno vrednost delničarjev organizacije (Avolio & Gardner, 2005).

2.1.1 Opredelitev

Prvi zametki koncepta avtentičnega vodenja segajo v grško filozofijo. Skozi čas so se v literaturi oblikovale različne definicije in opredelitve avtentičnega vodenja, ki jih prikazujem v tabeli 2.

Tabela 2: Definicije avtentičnega vodenja

Leto	Avtor	Definicija
1967	Rome in Rome	Hierarhična organizacija je kot posamezna oseba, avtentična do tolikšne mere, kolikor sprejema končnost, negotovost in nepredvidljivost ter uresničuje svoje sposobnosti za prevzem odgovornosti ter prepoznavanje napak in sprejem krivde zanje.
1983	Henderson in Hoy	Avtentičnost vodje je definirana kot raven, do katere podrejeni svojega vodjo izpostavljajo kot nekoga, ki sprejema organizacijsko in osebno odgovornost za dejanja, rezultate in napake. Poleg tega pa tudi kot osebo, ki ni manipulativna do svojih podrejenih in lasten jaz postavlja pred svojo vlogo.
1997	Bhindi in Duignan	Avtorja zagovarjata avtentično vodenje, ki temelji na štirih dimenzijah: najprej na avtentičnosti in se razvije na podlagi človeških odnosov znotraj organizacijskih struktur, ki podpirajo ključne vrednote. Naslednja dimenzija predstavlja namenskost, kar pomeni vizionarsko vodenje, ki črpa svojo energijo in usmeritev iz dobrih namenov članov organizacije. Tretja dimenzija predstavlja duhovnost, kar kliče k ponovnemu odkrivanju duhovnosti znotraj vsakega posameznika. Zadnja dimenzija predstavlja občutljivost za čustva, hrepenenja in potrebe drugih.
2001	Begley	Avtor se še vedno omejuje na področje izobraževanja in si avtentično vodenje definira kot metaforo za profesionalno učinkovitost.
2003	George	Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, a se poleg omenjenih zavedajo tudi svojih pomanjkljivosti s ciljem njihovega odpravljanja. Vodijo s ciljem, z namenom in vrednotami, ter gradijo trajne odnose z ljudmi okoli sebe, saj jim ljudje sledijo zaradi njihovih jasnih stališč.

se nadaljuje

Tabela 2: Definicije avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor	Definicija
2003	Luthans in Avolio	Avtentično vodenje v organizacijah predstavlja proces visoko razvitega organizacijskega okolja. To pripelje do povečanega samozavedanja in samoregulacije vodij in sodelavcev ter vzpodbuja pozitiven samorazvoj. Avtentični vodja je samozavesten, pozitiven, optimističen, prožen in odprt ter moralno in etično usmerjen v prihodnost. Poudarek daje tudi razvoju svojih sodelavcev v vodje.
2004	Avolio, Luthans in Walumbwa	Avtentični vodje so osebe, ki vedo, kdo so, kako razmišljajo in kako se obnašajo do drugih. So samozavestni, pozitivni in visoko moralni.
2004	Begley	Avtentično vodenje je proces delovanja lastnega znanja, razvitega občutka za mišljenja drugih ljudi in tehnične dovršenosti, ki vodijo v sinergijo delovanja vodstva.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj. So samozavestni, pristni, zanesljivi in vredni zaupanja. Osredotočeni so k razvijanju in utrjevanju prednosti svojih sledilcev ter širjenju njihovih znanj in s tem ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo.
2005	Shamir in Eilam	Avtentične vodje lahko od manj avtentičnih ločimo po štirih pomembnih karakteristikah: (1) stopnji pomembnosti vloge vodje v njihovi samopodobi, (2) razvitosti samopodobe, (3) do katere stopnje so cilji vodje skladni, (4) stopnjo skladnosti njihovega vedenja z njihovo samopodobo.
2007	George in Sims	Vodje so zvesti sebi in svojim prepričanjem. Ker jim ljudje zaupajo, so jih sposobni motivirati za doseganje visokih rezultatov. Ko se razvijajo kot avtentični vodje, jim več kot lasten uspeh ali priznanje pomeni to, da lahko pomagajo drugim.
2009	Whitehead	Avtentični vodja je samozaveden in vedno ponižen, ki strmi k izboljšavi in se zaveda svoje skrbi za dobro drugih členov organizacije. Po etičnem in moralnem pogledu zavzema visoko stopnjo zaupanja. Gre za vodjo z visoko stopnjo pripadnosti organizacijskim uspehom vključujoč socialne vrednote.

Vir: W. L. Gardner, C.C. Cogliser, K.M. Davis & M.P. Dickens, *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, 2011, str. 1122.

2.1.2 Koncept avtentičnosti

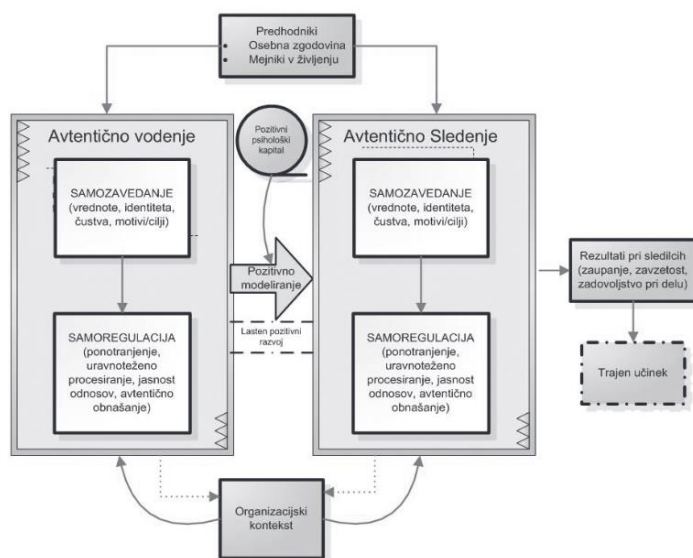
Prvi zametki koncepta avtentičnega vodenja segajo v grško filozofijo, v kateri je bilo interpretirano kot »zaupanje v svoj jaz« (angl. *to thine own self be true*) (Harter, 2002, v Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 802).

Avolio et al. (2004) poudarjajo, da je koncept avtentičnosti izražen skozi sprejemanje lastnih izkušenj, razmišljanj in čustev, kar pomeni, da avtentični vodje izražajo svoje vrednote in misli ter skladno z njimi tudi delujejo. Ob takšni definiciji ne moremo zanemariti Ericksona (1995), ki izpostavlja, da vodje ne zavzemajo izključno lastnosti vodje, ampak predstavljajo lastnost vmesne avtentičnosti. To pomeni, da niso niti popolnoma avtentični niti neavtentični (Černe, Dimovski, Marič, Penger, & Škerlavaj 2014).

2.2 Elementi

V zadnjih desetletjih se je v literaturi oblikovalo mnogo različnih mnenj raziskovalcev o sestavnih elementih. Pri tem je potrebno izpostaviti elemente, ki jih izpostavljajo Gardner et al. (2005). Zadnja v svojem modelu razvoja avtentičnega vodenja v ospredje postavljata element samozavedanja in element samoregulacije, kar prikazuje slika 27 (Avolio & Gardner, 2005).

Slika 27: Model elementov



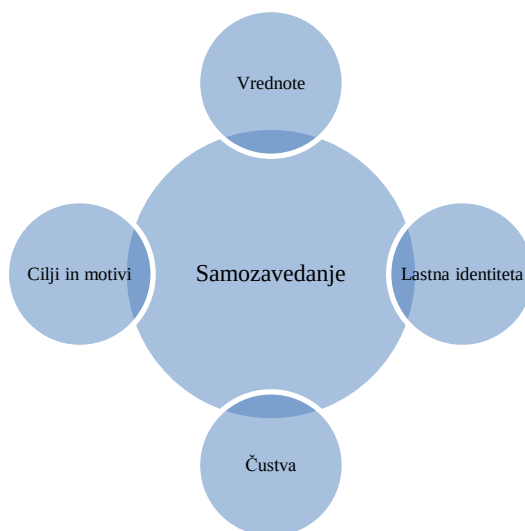
Vir: M. Černe & S. Penger, *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*, 2010, str. 829.

2.2.1 Samozavedanje in samoregulacija

Temeljni dejavnik, ki prispeva k razvoju avtentičnega vodenja je samozavedanje ali spoznavanje vodje kot samega sebe. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in z razmišljanjem, saj po introspekciji avtentični vodje analizirajo in pridobijo jasnost in skladnost glede na njihove temeljne vrednote, identiteto, čustva, motive in cilje. Samozavedanje avtentičnih vodij je možno videti skozi visoko stopnjo samozavesti in predvsem v jasnem interpretiranju (Avolio & Gardner, 2005).

Raziskovalca Avolio in Gardner (2005) proces samozavedanja interpretirata kot izhodiščno točko za temeljni razvoj avtentičnega vodenja. Skladno s tem sta omenjena avtorja, kot je prikazano na spodnji sliki, razvila štiri ključne elemente samozavedanja, ki so vrednote, lastna identiteta, čustva ter cilji in motivi.

Slika 28: Elementi procesa samozavedanja



Vir: W. L. Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development., 2005, str. 350–353.

Med številnimi opredelitvami vrednot, ki jih ponuja literatura, je med najbolj ključnimi tista, ki jo ponuja Shalom H. Schwartz (1999). Vrednote opredeljuje kot konstrukt, ki vodi način družbenih akterjev pri svojih dejanjih, ljudskem ocenjevanju ter interpretiranju njihovih aktivnosti in ocen.

Schlenker (1985, v Gardner et al., 2005) drugi element samozavedanja interpretira kot osnutek posameznika, ki razlaga, združuje in interpretira njegove relevantne lastnosti, karakteristike in izkušnje. Pri tem je potrebno poudariti, da samoidentifikacijo interpretira kot proces pritrjevanja in opredeljevanja drugega elementa samozavedanja, privatno skozi razmišljanje o sebi in javno skozi samorazkritja ter druga dejanja, s katerimi svojo lastno identiteto predstavlja tako širši kot bližnji okolici.

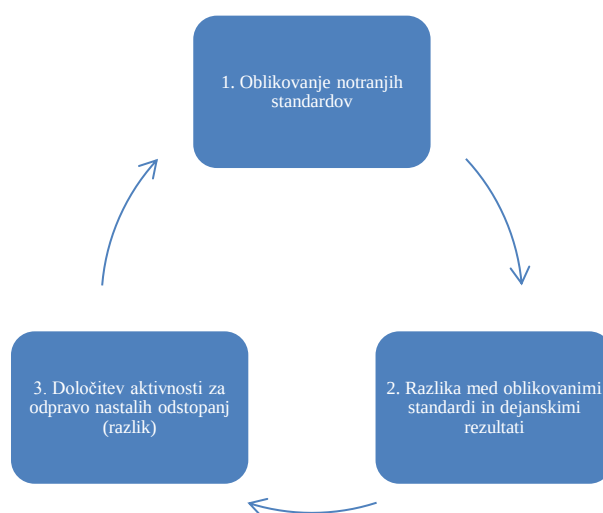
Gardner et al. (2005) izpostavljajo, da avtentični vodje pri svojih aktivnostih vplivajo in ohranjajo vez s svojimi čustvi. Dodati velja, da ravno tovrsten vpliv na čustva pripomore k vključevanju čustev v sprejemanje pomembnih odločitev, kadar to igra veliko vlogo. Avtorji poudarjajo, da so čustva kot element samozavedanja pomembna, saj ob višji ravni samozavedanja avtentični vodje lažje razumejo in vključujejo svoja in tako tudi druga čustva (Avolio & Gardner, 2005).

Lord in Brown (2001) izpostavljata, da je pri tovrstnem elementu samozavedanja potrebno ločiti dve vrsti posameznikov. Prva skupina predstavlja posameznike, katerih cilji so vezani na obstoječo samopodobo. To pomeni, da želijo takšni posamezniki doseči čim boljši prikaz lastnega sebe. Medtem ko so pri drugi skupini posameznikov cilji vezani

izključno na mogoče jaze in takšne osebe želijo pridobiti informacije, s katerimi bi lahko ocenili svoje napredovanje (Lord & Brown, 2001).

Na podlagi zgoraj predstavljenega modela avtentičnega vodenja je sestavni del tovrstnega modela tako pri avtentičnem vodenju kot pri avtentičnem sledenju element samoregulacije. Opredelimo ga kot proces, s katerim se izvaja samokontrola pri oblikovanju notranjih standardov, sprotnem definiranju razlik med oblikovanimi ter pričakovanimi rezultati in hkrati določitev aktivnosti za morebitni odpravek teh razlik (Avolio & Gardner, 2005). Omenjen proces samoregulacije je prikazan na spodnji sliki.

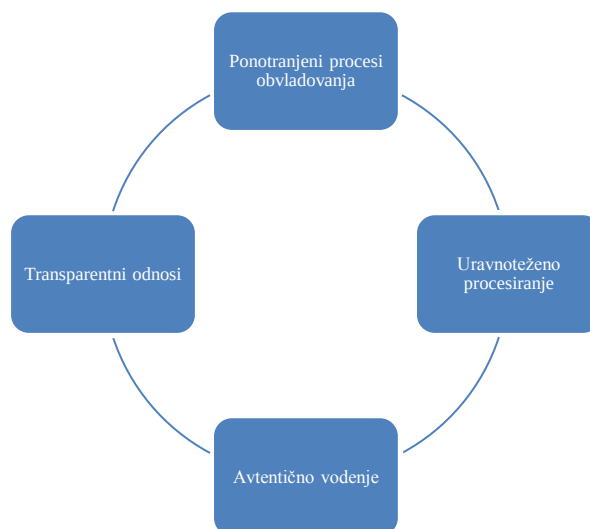
Slika 29: Samoregulacija



Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 325.

Slika 30 prikazuje proces samoregulacije. Gre za slikovno ponazoritev štirih ključnih elementov, ki so prikazani na spodnji sliki. Med njimi najpomembnejšo vlogo zajemajo transparentni odnosi in uravnoteženo procesiranje, saj so pomembni, ker prikazujejo uravnoteženo zaznavanje posameznika in omogočajo sprejem informacij, ki so lahko tudi v nasprotju s posameznikovimi prepričanji (Avolio & Gardner, 2005).

Slika 30: Elementi samoregulacije



Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 354.

2.2.2 Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj

V sklopu pozitivnega psihološkega kapitala sta avtorja Luthans in Avolio (2003, v Gardner et al., 2005) opredelila ključne osebnostne vire avtentičnega vodje. Tovrstni viri v kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi izzivi povečujejo raven elementa samoregulacije in samozavedanja tovrstnega vodje. To pomeni, da morajo biti elementi psihološkega kapitala vedno pripravljeni in sprejemljivi za spremembe in razvoj, kar ima pozitivne učinke na organizacijo (Avolio & Gardner, 2005).

Znotraj elementov avtentičnega vodenja obstaja element, ki ga imenujemo lasten pozitiven razvoj in za katerega je značilno, da poteka dlje časa. To pomeni, da se razvije, ko relacija med avtentičnim vodjo in sledilcem postane mnogo bolj avtentična. Sledilci mnogo trdneje prepoznajo samega sebe in tako razvijejo bolj transparentni odnos do vodje, kar pa se spet kaže v razvijanju podobe in lastne identitete vodje. Do takšnega stanja privede postopek, ki ga imenujemo pozitivno modeliranje in bo predstavljen v nadaljevanju (Dimovski et al., 2013).

2.2.3 Pozitivno modeliranje

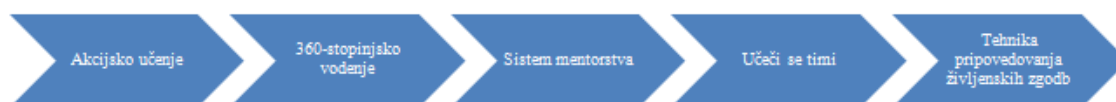
Pozitivno modeliranje zajema proces identifikacije na relaciji vodje in sledilca, kar ima pozitiven učinek na samoregulacijo avtentičnega vodje. Tovrstna identifikacija je ravno način, kako vplivati na sledilce, saj množica takšnih relacijskih odnosov interpretira razvijanje avtentičnega vodenja. Med tovrstnim procesom modeliranja je potrebno

poudariti, da ravno vodje povečujejo stopnjo samozvesti v sledilcih in krepijo raven optimizma. To predvsem zaradi tega, ker avtentični vodje povečujejo zavzetost za kontinuirano učenje pri sledilcih in s tem kreirajo pozitivne razmere za lasten pozitivni razvoj (Dimovski et al., 2009a).

2.3 Usposabljanje avtentičnih vodij

Dimovski et al. (2009a) izpostavljajo, da se avtentični vodje v sklopu okolja, ki je sestavni del njihovega dela, razvijajo in postanejo avtentični vodje. To pomeni, da ne gre za prirojeno vlogo, ampak jo pridobijo na podlagi razvijanja. Na podlagi tega lahko rečemo, da s takšno vlogo ključni faktorji organizacije pripomorejo k višji stopnji usposobljenosti zaposlenih. Skladno s tem obstajajo številni načini, na podlagi katerih se usposablja avtentični vodje in so prikazani na sliki 31.

Slika 31: Oblike usposabljanja vodij



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 154–157; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 161–168.

2.3.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje se v literaturi opredeljuje kot oblika usposabljanja, kjer se zaposleni v organizaciji osredotočajo na soočenje s problemom, ki izvira iz okolja, v katerem organizacija deluje, in pri tem iščejo načine, kako tovrsten problem rešiti. To pomeni, da gre za način usposabljanja predvsem vodstvenega kadra organizacije. Slednji se pri soočenju s problemom zavzamejo za njegovo rešitev, kar jih ob morebitni pozitivni rešitvi še bolj motivacijsko podkrepi. Skladno z omenjenim reševanjem problemov v organizaciji lahko tovrstni pristop soočanja s problemom poimenujemo kot primarni cilj tovrstnega učenja, medtem ko učenje na tovrstnem problemu in iskanje načinov za njegovo rešitev kot sekundarni cilj. Bistveno značilnost takšne oblike usposabljanja predstavlja pri delu skupina posameznikov, ki se sooča z enakim ali podobnim problemom ali projektno nalogo (Dimovski et al., 2009a).

2.3.2 360-stopinjsko vodenje

Metoda 360-stopinjskega vodenja predstavlja obliko usposabljanja, kjer se privabljajo informacije z vseh področij. To pomeni, da morajo avtentični vodje spustiti zid, ki blokira prihod informacij o načinu njegovega vodenja s strani zaposlenih v organizaciji, ter mu na

takšen način pozitivno prikimati, čeprav temu ni tako. Namreč bistveno je, da avtentični vodja samostojno pridobi informacije in jih sprejme ter jih kot resnične sam začne razvijati. Na osnovi takšne poteze avtentičnih vodij in ob pravilni uporabi tovrstne oblike usposabljanja se izboljšajo medsebojni odnosi zaposlenih. Tako kot je imela zgoraj predstavljena metoda usposabljanja dva cilja, se lahko tudi tukaj osredotočimo na podobno obrazložitev. Prvi cilj se ustvarja na osnovi ocenjevalnega pristopa, kjer se organizacija na osnovi rezultatov posameznikov usmerja v nagrajevanje ali kaznovanje. Drugi cilj pa predstavlja razvojni pristop, kjer se posamezniki razvijajo in s tem se odpravljajo pomanjkljivosti posameznikov (Dimovski et al., 2009a).

2.3.3 Sistem mentorstva

Mentorstvo kot metoda usposabljanja avtentičnih vodij v ospredje postavlja vlogo učitelja oziroma mentorja avtentičnih vodij v odnosu z zaposlenimi. To pomeni, da so v središču pozornosti zaposleni organizacije in njihovo znanje, ki ga želijo na podlagi mentoriranja avtentični vodje kot vzorniki prenesti na zaposlene. Tukaj ne gre za dvig stopnje znanj svojih podrejenih na raven avtentičnega vodje, ampak za spodbujanje timov, saj tovrstni proces poteka sočasno, tako individualno kot skupinsko. Gre za izobraževanje, da lahko posameznik oziroma skupina začne razmišljati širokopotezno in stremlje k uresničevanju ciljev. V tem procesu pa se od zaposlenih posledično izpopolnjuje tudi sam avtentični vodja na podlagi izkušenj posameznikov (Dimovski et al., 2009a).

2.3.4 Sistem nasledstva

Sistem nasledstva je metoda, pri kateri imajo organizacije, ki izobražujejo in vlagajo v razvoj posameznikov, pri iskanju naslednikov manjše težave, saj imajo kar širok spekter morebitnih kandidatov. Seveda v današnjem svetu organizacije v mnogih primerih uporabljajo takšen sistem, da ne bi prišlo do prekinitve, saj to lahko povzroči motnje v delovanju organizacije. Pri tem pa se ne glede na to, da je potrebna izbira določenega kandidata med naborom vseh potencialnih, zahteva, da se vsakemu posamezniku jasno obrazloži njegovo karierno pot v organizaciji, ker v nasprotnem primeru lahko pride do prekomernih pričakovanj na strani izbranih kandidatov in lahko zapustijo organizacijo, ker se njihove želje ne izpolnijo. Zato je pomembno, da izbor kandidata poteka na podlagi soglasnosti vodstva ter da bo tovrstna oseba prevzela etične in morale vrednote organizacije in vsa pravila, ki veljajo za osebe znotraj organizacije. Zadnje je ključno predvsem za nove osebe, ki prihajajo iz zunanjega okolja (Dimovski et al., 2009a).

2.3.5 Učeči se timi

Učeči se timi predstavljajo v današnjem svetu element, ki je temelj učeče se organizacije. Znotraj timov potekajo nenehni procesi učenja tako na individualnem kot na skupinskem nivoju. Celoten tovrstni proces učenja pripomore k spodbuditi širokega razmišljanja, kar pripomore k pretakanju oziroma kroženju znanja od enega do drugega (Dimovski et al., 2009a).

2.3.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Fields (2007) izpostavlja, kako je metoda pripovedovanja življenjskih zgodb pomembna predvsem zaradi tega, ker avtentični vodje na osnovi takšnega pripovedovanja ustvarjajo motivacijski potencial. Na osnovi takšnih zgodb postanejo vodje njihovi vzorniki, saj se v očeh zaposlenih postavljajo v ospredje kot iskrena ter poštena oseba. V tej fazi se ustvari odnos med vodjo in zaposlenimi, ki temelji predvsem na zaupanju (Dimovski et al., 2009a).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA CEVOS SISTEMI

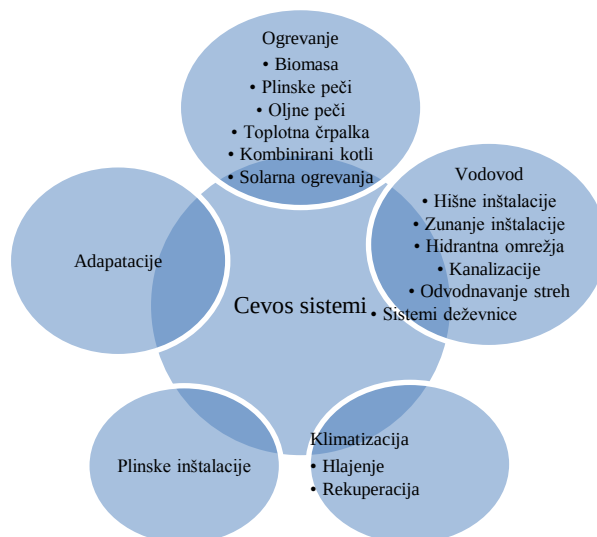
3.1 Podjetje CEVOS SISTEMI

Prvi zametki podjetništva so se v družini Ahačič pričeli v letu 1969, ko so se začeli ukvarjati z obrtno dejavnostjo, ki se je prenašala iz roda v rod vse do leta 1990 (Cevos sistemi d. o. o., 2017).

Leta 1990 so ustanovili podjetje Cevos Goriče, ki se je učinkovito razvijalo in poslovalo skozi leta. Skladno s širitvijo in povečanim obsegom dela je gospod Peter Ahačič leta 2012 preimenoval podjetje v Cevos sistemi. Gre za podjetje, ki opravlja storitve strojnih inštalacij, ki obsegajo napeljave centralnih, plinskih in vodovodnih inštalacij. K njihovem spektru storitev moramo dodati še najnovejše in trenutno najbolj zahtevne izvedbe inštalacij ogrevanja na biomaso ter montažo sončnih kolektorjev in toplotnih črpalk. Skladno z omenjenimi storitvami podjetje izvaja tudi specifične sisteme hlajenja posebnih sistemov. Na podlagi visoko kakovostne izvedbe storitev se lahko direktor podjetja gospod Ahačič pohvali z uspešno opravljenimi projekti, med katerimi je potrebno izpostaviti Osnovno šolo Stražišče, Osnovno šolo Goriče, kompleks 58 stanovanj v Kranju – Planina jug ter dom starostnikov Naklo (Cevos sistemi d. o. o., 2017).

Slika 32 prikazuje obseg storitev podjetja Cevos sistemi.

Slika 32: Storitve podjetja Cevos sistemi



Vir: Cevos sistemi d. o. o., 2017.

3.2 Metodologija

Proučevanje konstrukta napredne organizacije in avtentičnega vodenja v prvem in drugem poglavju sta teoretični temelj, na podlagi katerega bom v tem poglavju izvedel empirično raziskavo o povezavi med konstruktoma in na podlagi tega ocenil razvitost oziroma prisotnost elementov napredne organizacije. Na podlagi navedenega tovrstno poglavje temelji na kvalitativni raziskavi, pri čemer sem uporabil primarne in sekundarne podatke.

V podjetju Cevos sistemi d. o. o. sem prejel dovoljenje direktorja podjetja za pridobivanje podatkov o tovrstnem podjetju. Primarne podatke sem črpal na podlagi izpolnjenih anonimnih anketnih vprašalnikov s strani petih zaposlenih (vsi zaposleni podjetja). Skladno s tovrstno obliko črpanja primarnih podatkov sem opravil še intervju z vodstvom podjetja. Na podlagi pridobljenih odgovorov sem pridobil ogrodje za analiziranje elementov modela FUTURE-O® ter oblikovanje predlogov, s katerimi bi lahko omenjeno podjetje interpretirali kot učečo se organizacijo.

3.3 Sedem elementov v podjetju Cevos sistemi

3.3.1 Analiza elementa 1

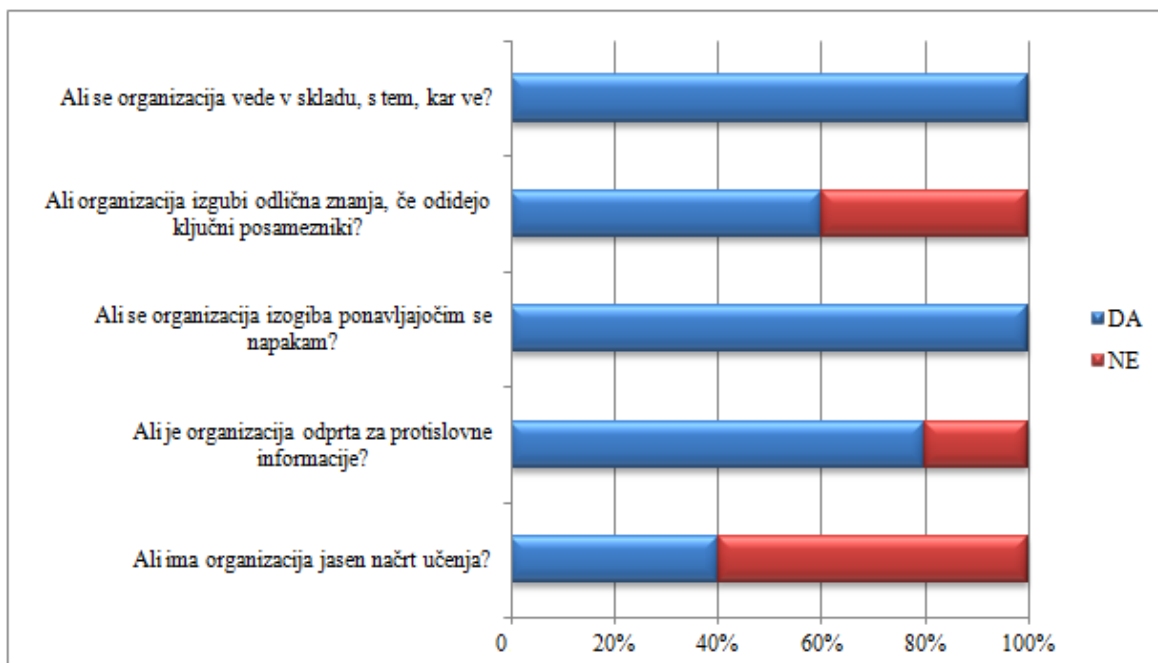
V podjetju Cevos sistemi sem opravil analizo s pomočjo uporabe lakmusovega testa. Gre za test, v katerega smo vključili vseh pet zaposlenih z namenom proučevanja, ali je podjetje Cevos sistemi učeča se organizacija. Lakmusov test sem sestavil iz dveh delov. Prvi del zajema pet vprašanj z možnostjo odgovora »da« ali »ne«. Drugi del pa zajema možnost poljubnega odgovora.

Na prvo vprašanje sta dva zaposlena oziroma 40 % zaposlenih odgovorili pritrdilno, medtem ko so ostali trije oziroma ostalih 60 % zaposlenih drugačnega mnenja. Drugo vprašanje nam prikazuje, da se samo en zaposleni oziroma 20 % zaposlenih ne strinja, da je njihovo podjetje dovolj odprto za protislovne informacije. Tretje prinaša odgovore vseh zaposlenih soglasno, da se njihovo podjetje trudi popraviti napačne aktivnosti. Pri četrtem vprašanju 40 % zaposlenih meni, da so osebe s specifičnim znanjem nadomestljive. Zadnje vprašanje prinaša pozitiven odgovor vseh zaposlenih.

Pri vprašanjih odprtega tipa je na prvo vprašanje večina zaposlenih podala odgovore v smislu iskanja novih večjih naročnikov, pri čemer jim pomagajo reference, ki dokazujejo kakovostno opravljeno delo večjih ustanov. Pri tem je trg že zelo zasičen in je veliko podjetij, ki se ukvarjajo s strojnimi inštalacijami, zato je potrebno pristopiti stranki nasproti in biti prvi na pravem mestu. Eden izmed zaposlenih je mnenja, da bi bila bistvenega pomena uvedba novih storitev za hitrejši in bolj sistematičen način inštalaterskih storitev. Na drugo vprašanje so zaposleni odgovarjali, da podjetju primanjkuje zasledovanje konkurence, in je potrebno iskanje načinov, kako se čim bolje prilagoditi in naučiti načinov vgradnje inštalacij, ki jih izvajajo konkurenčna podjetja. Zaradi starostne strukture zaposlenih bi bila potrebna redna izobraževanja o novih načinih montaže in odnosu komunikacije z naročniki. Pri tretjem vprašanju so zaposleni mnenja, da se je potrebno udeleževati raznih obrtnih združenj in sejmov ter na podlagi tega pridobiti usposobljenost. Gre za znanje, ki ga pridobimo z izkušnjami, kar potrjuje dva zaposlena, ki se redno udeležujeta sejmov in tudi praktično pregledata nova znanja, ki jih predstavljajo druga podjetja. Eden izmed zaposlenih se vse bolj nagiba k letni organizaciji tečajev za usposabljanje kvalificiranih letnih strojnih inštalaterjev.

Na podlagi pridobljenih rezultatov zaposlenih na sliki 33 grafično prikazujemo rezultate testa elementa 1.

Slika 33: Rezultati testa elementa 1 (v %)

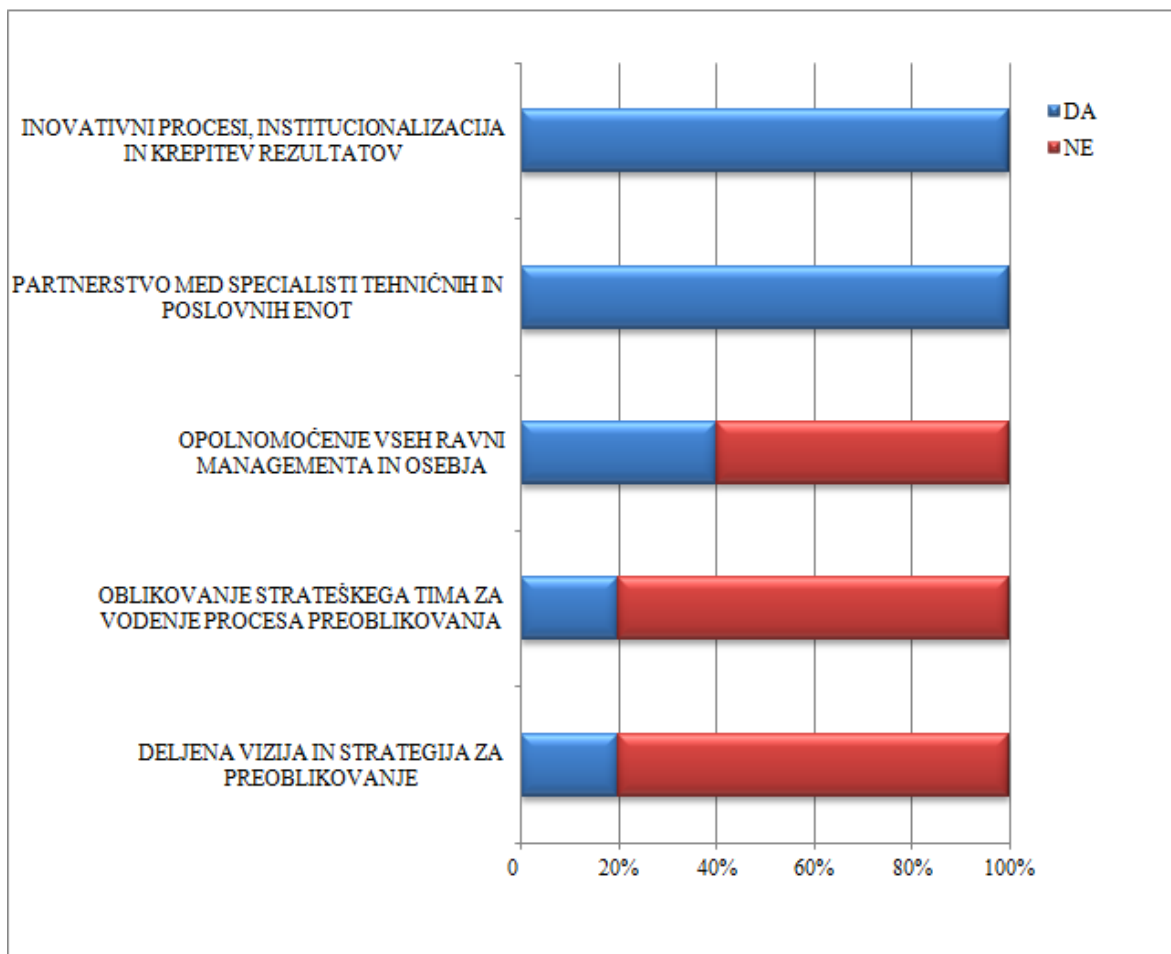


3.3.2 Analiza elementa 2

Analizo sem izvedel na podlagi testa, ki označuje smernice vodstva podjetja. S tovrstnim testom sem želel ugotoviti vzpostavljene smernice, ki so primerne za učečo se organizacijo. Skladno s tem velja omeniti, da so rezultati tovrstnega testa s kar 80 % pokazali, da v podjetju Cevos sistemi ni definirane strategije, na podlagi katere bi se podjetje reorganiziralo. Prav tako 80 % zaposlenih potrdi, da ni tima, ki bi bil zadolžen za obvladovanje sprememb. Podjetju na tem področju predlagam oblikovanje oziroma kreiranje strateških timov, saj s tem lahko razvijejo nove ideje in zamisli za bolj učinkovito izvajanje storitev.

V podjetju prav tako 60 % zaposlenih potrdi, da opolnomočenje ni prisotno v veliki meri, kar pomeni, da vodstvo ne zaupa povsem svojim zaposlenim. Največ pozitivnosti zaposleni pokažejo pri vprašanju glede partnerstva med specialisti tehničnih in poslovnih enot, saj morajo pri montaži inštalacij vsi zaposleni poznati potek celotne storitve. Skladno s tem vsi zaposleni odgovorijo pritrdilno. Na podlagi ugotovitev sem na sliki 34 prikazal rezultate testa, ki označuje smernice vodstva podjetja.

Slika 34: Test smernic uspešnega preoblikovanja v učečo se organizacijo (v %)



3.3.3 Analiza elementa 3

Analizo sem opravil na podlagi vprašanj, ki sem jih zastavil zaposlenim v podjetju. Na prvo vprašanje so zaposleni odgovorili, da nimajo jasno opredeljenega poslanstva. Takšen odgovor je po mojem mnenju posledica, da poslanstvo podjetja ni zapisano na njihovi spletni strani in se zaradi tega zaposleni ne identificirajo z njim. Vodstvo podjetja bi moralo seznaniti zaposlene s poslanstvom, saj tovrstno poznavanje predstavlja temelj pri reorganizaciji v učečo se organizacijo. Pri naslednjem vprašanju: »Ali lahko definirate vizijo podjetja?« zaposleni prav tako odgovorijo nikalno, kar je prav tako posledica pomanjkljivosti spletne strani, saj vizija tam ni zapisana. Vodstvo podjetja bi moralo seznaniti zaposlene, da poslanstvo pomeni namen svojega obstoja in na takšen način motivira zaposlene k bolj kakovostnejšem delu. Na podlagi pridobljenih odgovorov bi svetoval vodstvu podjetja, da s svojimi zaposlenimi skupaj oblikujejo poslanstvo in vizijo ter na takšen način s skupnimi močmi dosežejo identifikacijo vseh zaposlenih, tako s poslanstvom kot z vizijo. Pri tem je pomembno, da vodstvo integrira jasno opredelitev

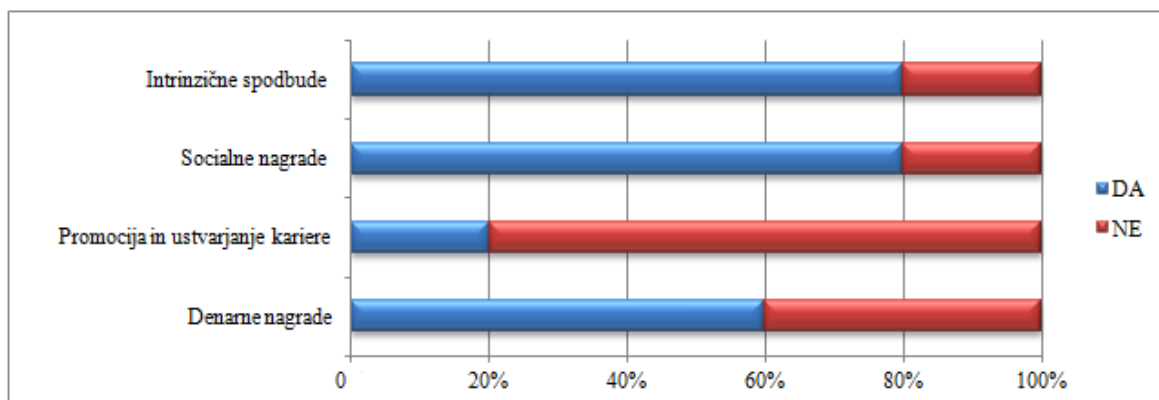
vizije in poslanstva v vse, tako spletne kot tiskane publikacije, saj na takšen način razširja med zaposlenimi znotraj podjetja in med posamezniki izven podjetja ključni namen obstoja podjetja. Pri tretjem vprašanju: »Kakšna organizacijska struktura vlada v podjetju?« zaposleni skoraj soglasno odgovorijo, da gre za timsko organizacijsko strukturo. Na podlagi odgovorov povzemamo, da tvorijo time, ki opravljajo storitve na terenu, kar pripomore k večji pokritosti opravljenega dela. Tega se zavedajo tako zaposleni kot vodstveni kader, zato so s takšnim sistemom dela zadovoljni. Njihova organizacijska struktura je tudi posledica potreb po visoki stopnji prilagajanja v okolju, saj se vedno pojavljajo novi trendi, na katere je potrebno odgovoriti s povečano stopnjo organizacijskega učenja na vseh ravneh.

3.3.4 Analiza elementa 4

Analizo sem izvedel na podlagi dveh delov. Tovrstni test sem pričel z vprašanjem o vrstah iniciativ in nagrad, ki jih izbrano podjetje ponuja svojim zaposlenim. Zaposleni (60 %) so na tovrstno vprašanje odgovorili, da prevladujejo denarne nagrade. Pri tem je potrebno poudariti, da 20 % zaposlenih meni, da jim podjetje Cevos sistemi omogoča ustvariti kariero, kajti, ko delajo na določenem projektu, vsak posameznik v timu natančno ve, kaj je njegovo delo pri montaži inštalacij. To pomeni, da bi moralo podjetje integrirati in spodbuditi, da bi se tudi ostali člani tima vključili v tovrstni proces na podlagi menjave delovnih mest na različnih projektih. S tem bi povečali sposobnost ostalih članov pri ustvarjanju svoje kariere in pripadnosti podjetju. Ključni odgovor na omenjeno vprašanje sem pridobil na osnovi odgovorov treh zaposlenih, ki so pojasnili, da poleg denarnih nagrad največji poudarek predstavljajo socialne nagrade in spodbude (80 %). To predvsem zaradi tega, ko se nek projekt zaključi in je delo opravljeno zelo kakovostno in jih stranke pričnejo hvaliti, tudi vodstvo nagradi svoje zaposlene na podlagi spodbud in podobno.

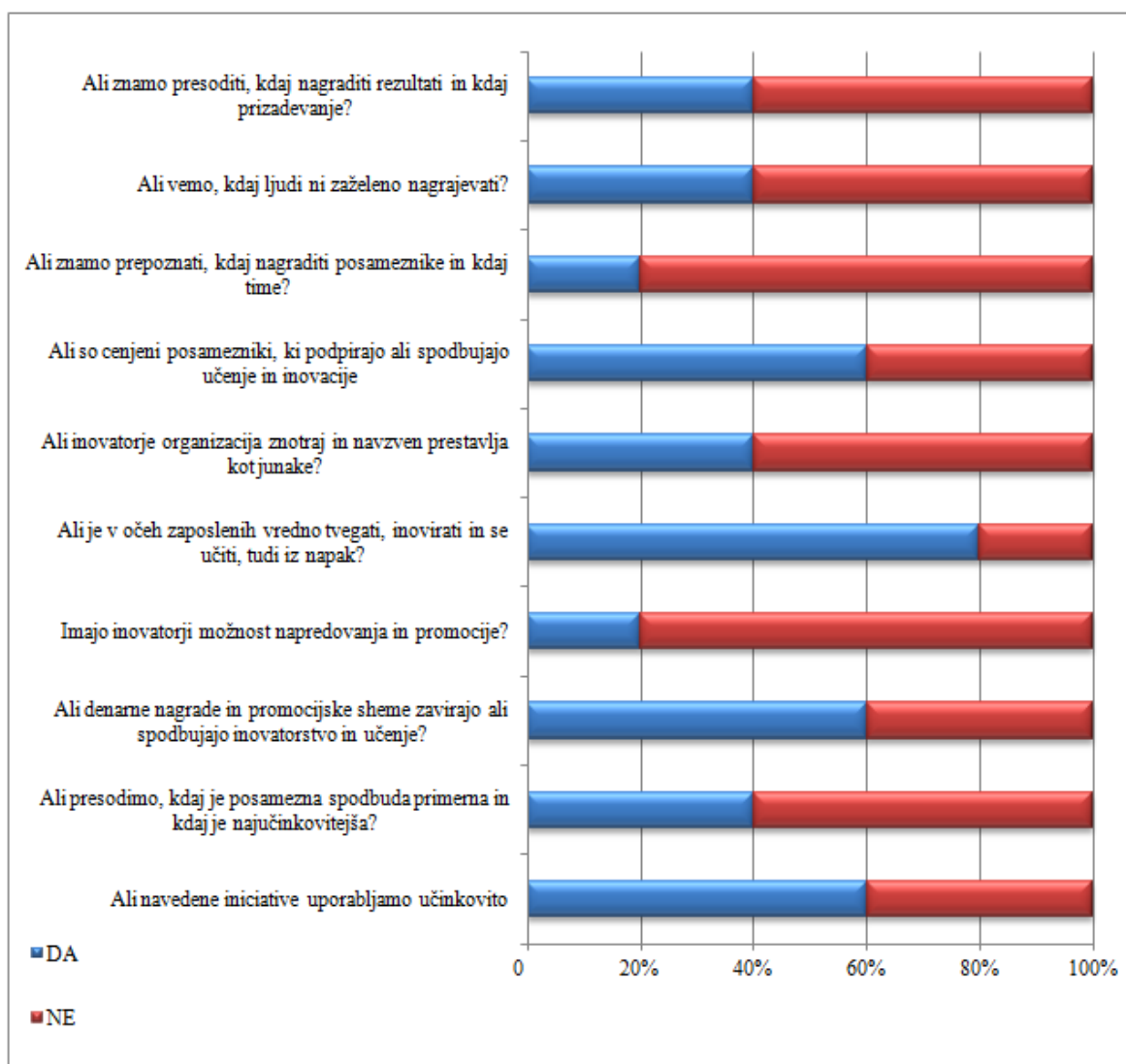
V nadaljevanju slika 35 prikazuje rezultate, kako so zaposleni odgovorili glede ponujenih iniciativ zaposlenim.

Slika 35: Rezultati o ponujenih iniciativah (v %)



V postopku analize četrtega elementa smo ugotovili, da zaposleni v veliki večini niso predstavljeni kot veliki junaki ob morebitni inovaciji, ki se dogodi ob pomisleku posameznega zaposlenega v procesu izvedbe inštalacij. Namreč zaposleni so odgovorili s 40 % na tovrstno vprašanje, kar posledično lahko razumemo, da inovatorji v podjetju nimajo možnosti napredovanja in prav tako niso pretirano cenjeni v posebni luči v podjetju. Pri tem moram omeniti, da je vodstvo podjetja na tem področju na povsem napačni poti. Ena izmed možnosti bi bila nagrajevanje enega zaposlenega na letni ravni za najboljšo inovacijo v preteklem letu. Podjetje nagrajuje time in ne posameznike, pri čemer se ne nagradi posameznika za njegovo idejo, ampak tim kot celoto. Na podlagi odgovorov zaposlenih o managementu iniciativnosti in o nagrajevanju na sliki 36 prikazujem pridobljene rezultate.

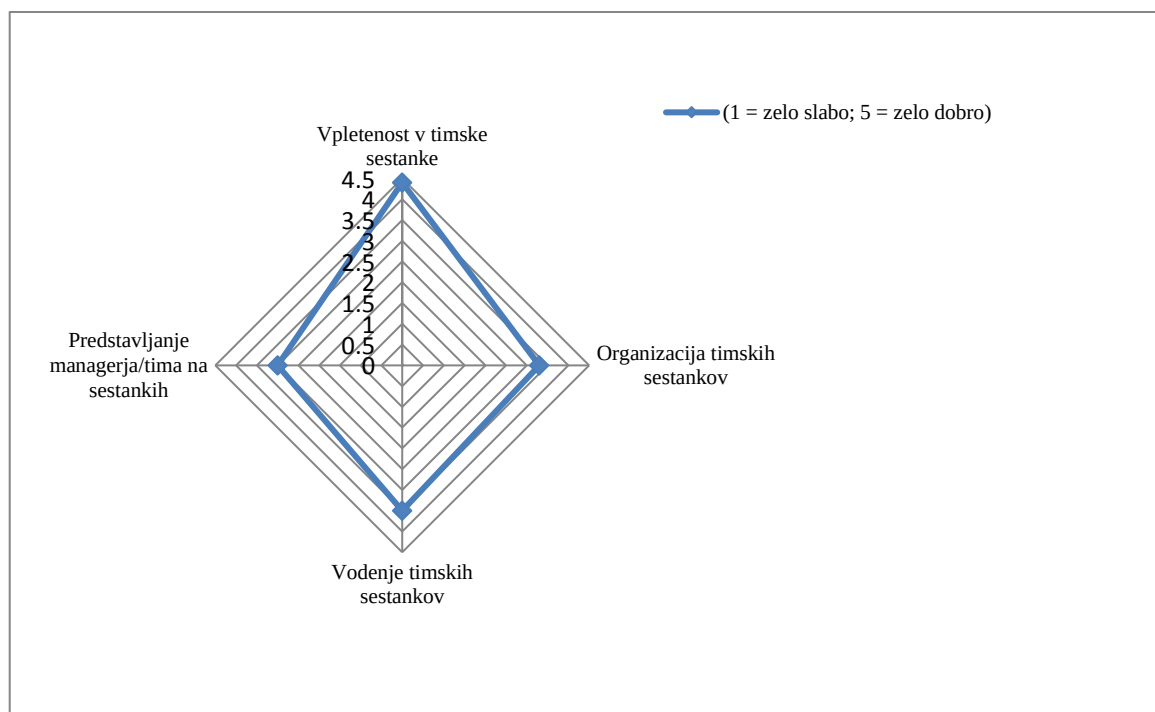
Slika 36: Rezultati managementa iniciativnosti in koga podjetje nagrajuje (v %)



Drugi del analize četrtega elementa modela FUTURE-O® se nanaša na analizo sposobnosti timskih vodij. Na podlagi odgovorov je mogoče ugotoviti, da so dobro razvite, saj so zaposleni pozitivno ocenili tako organizacijo timskih sestankov kot njihovo vodenje. Gre za visoko raven vpletenosti v timske sestanke, kar pomeni, da je vodja odgovoren za nadzor in kakovost izvedbe inštalacijskih storitev. Lahko izpostavimo, da so zaposleni z visoko stopnjo potrdili, da je timska struktura dobro razvita, kar je ključen element za reorganizacijo podjetja na poti k učeči se organizaciji.

Na podlagi odgovorov drugega dela analize četrtega elementa na sliki 37 prikazujem pridobljene rezultate.

Slika 37: Rezultati drugega dela četrtega elementa (v %)



3.3.5 Analiza elementa 5

Analizo sem izvedel na podlagi testa o komunikaciji v učeči se organizaciji. Analiziral sem dejansko stanje notranje in zunanje komunikacije ter proces spodbujanja komunikacije.

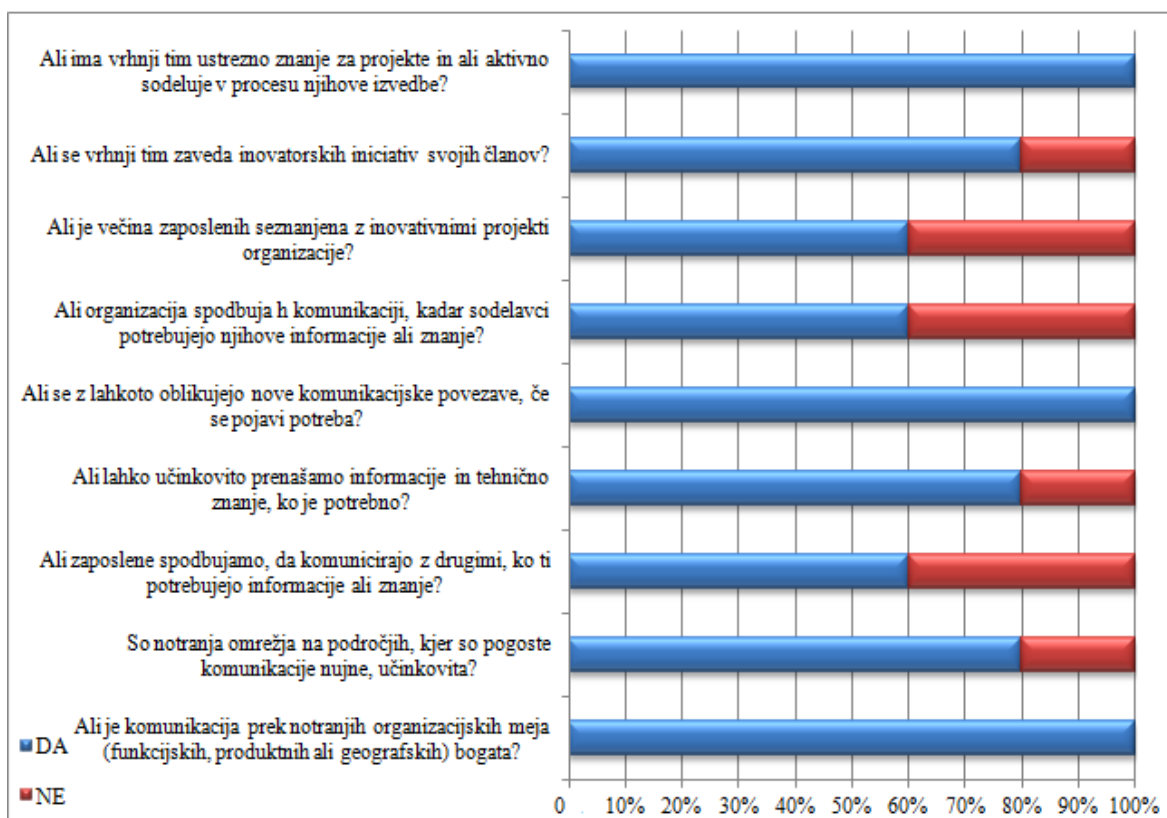
V proučevanem podjetju sem pridobil odgovore zaposlenih, da jih vodstveni kader spodbuja v medsebojni komunikaciji, saj se v podjetju brez posebnih problemov oblikujejo dobre komunikacijske povezave. Zaposleni stoodstotno potrdijo, da je komunikacija odlična, pri čemer na vprašanje o notranjih omrežjih, kjer poteka povečana raven komunikacije, odgovorijo pritrdilno v kar 80 %. Poleg navedenega si vodstveni kader podjetja po podatkih zaposlenih s stoodstotnim rezultatom povsem prizadeva za

oblikovanje komunikacijskih vezi, saj je to v tem podjetju še posebej pomembno, ko sodelujejo v skupinah pri raznih montažah strojnih inštalacij.

Drugi del zajema analizo dejanskega stanja zunanje komunikacije in spodbujanja komunikacije. Namreč na vprašanje o tem, ali lahko organizacija pridobi vse potrebne informacije iz okolja so trije zaposleni odgovorili nikalno, kar pomeni, da podjetje Cevos sistemi nima najboljše zunanje komunikacijske vezi. S tem mislijo predvsem dobavitelje in dobavo materiala za inštalacijske storitve. Vodstveni kader je mnenja, da je potrebna na tem področju reorganizacija s podatkovnim sistemom, ki bi vključeval vse deležnike, s katerim posluje podjetje. Največjo prednost na tem področju predstavlja, kadar podjetje vzpostavlja dobro vez z naročniki. To potrjujejo odgovori zaposlenih z 80 %. Poleg navedenih vprašanj so bili zaposleni zadolženi še za zadnje vprašanje, pri čemer bi po mnenju zaposlenih s 60 % lahko še bolje izkoriščali in razvijali tovrstna orodja, ki so že vzpostavljena v podjetju.

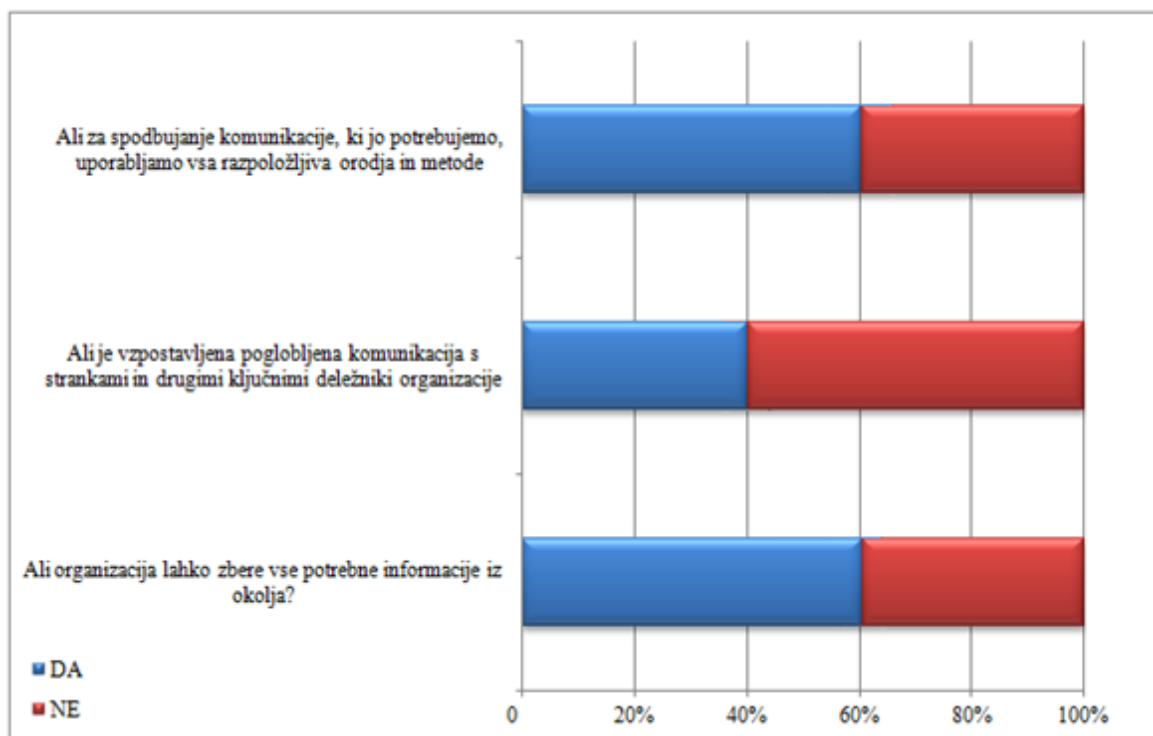
Na podlagi odgovorov zaposlenih na vprašanja o notranji komunikaciji na sliki 38 prikazujem pridobljene rezultate.

Slika 38: Rezultati komunikacije (v %)



Na podlagi odgovorov zaposlenih na vprašanja o zunanji komunikaciji in o spodbujanju komunikacije na sliki 39 prikazujem pridobljene rezultate.

Slika 39: Rezultati komunikacije in spodbujanja komunikacije (v %)



3.3.6 Analiza elementa 6

Analizo sem izvedel na podlagi zastavljenih vprašanj zaposlenim v podjetju Cevos sistemi. Zaposleni so na vprašanje o tem, ali obstaja v podjetju sistem kazalnikov, s katerimi se spremlja uspešnost podjetja, odgovorili različno. Vsi zaposleni se strinjajo, da v podjetju obstaja v prvi vrsti tradicionalen sistem finančnih kazalnikov, iz katerih se preverja uspešnost poslovanja ter zadolženost podjetja. Gre za računovodske izkaze, kot so bilanca stanja in izkaz poslovnega izida, ki se oblikujejo v vseh podjetjih. Skladno s tem se pa dva zaposlena ne strinjata, da je to edini način, ki bi moral biti oblikovan v podjetju. Podjetje po odgovorih teh dveh zaposlenih nima razvitega sistema uravnoteženih kazalnikov, kar lahko označimo kot skrb, da se na tovrstnem področju ni zgodilo nič, kar bi pripeljalo do implementacije nefinančnih kazalnikov. Na podlagi teh odgovorov sem pridobil odgovore še od ostalih treh zaposlenih, ki pravijo, da gre za relativno nove kazalnike in do sedaj ni bilo potrebe za njihovo uvedbo. Zaradi posledic, ki lahko nastanejo zaradi nevpzpostavljenih sistemov kazalnikov predlagam podjetju čimprejšnjo integracijo kazalnikov, na podlagi katerih bi lahko analizirali uspešnost opravljenega dela in tako iskali usmeritev za izboljšanje ravni uspešnosti. Vodstvo podjetja ne sme sprejemati slepih

odločitev, do katerih privedejo subjektivna menja in neobjektivni rezultati, ki so rezultat merjenja.

Poleg zgoraj predstavljenega vprašanja sem zaposlenim postavil še vprašanje o nadzoru rezultatov opravljenega dela. Na tovrstno vprašanje so zaposleni odgovorili, da imajo dobro vzpostavljen nadzorni organ, ki ga predstavlja vodja tima pri montaži strojnih inštalacij. Zaposleni potrdijo, da ima vsak posameznik na terenu določeno delo, za katero je zadolžen, in prav tako se med seboj lahko menjajo pri opravljanju nalog, vendar mora odgovorna oseba za tovrstno delo izdati poročilo vodji tima, ki pregleda kakovost in učinkovitost izvedbe. Skladno s tem zaposleni obrazložijo, da je v podjetju sistem nadzora učinkovit in ga zaposleni upoštevajo.

3.3.7 Analiza elementa 7

Analizo sem izvedel na podlagi zastavljenih vprašanj zaposlenim v podjetju Cevos sistemi. Na vprašanja o tem, kako rešujejo nastajajoče težave v podjetju v procesu integracije sem pridobil odgovore, da podjetje nima vzpostavljenega načina, kako prenašati tovrstno znanje. Zaposleni potrdijo, da se tovrstni prenos opravi, ko nastopi težava in jo je potrebno rešiti v timu. Gre za to, da je podjetje brez natančno določenega načrta, kako rešiti problem integracije znanja med zaposlene. To bi moralo vzbujati skrb vodstvu podjetja, saj se mora zasidranje impliciranih sprememb v podjetju zakoreniniti v organizacijsko kulturo, ker v nasprotnem primeru se celoten proces uresničitve sprememb ustavi. Na podlagi analize menim, da bi podjetje moralo uvesti redna poročanja timskih vodij vodstvu podjetja o napredovanju podjetja na področju sprejemanja sprememb zaposlenih, saj le na takšen način lahko omogočijo razvoj in napredek v podjetju.

3.4 Skupna priporočila vodstvu

Kvalitativna analiza, ki sem jo izvedel v podjetju Cevos sistemi, se je pokazala pozitivno. Skladno z odgovori zaposlenih sem zaznal, da vodstvo ni povsem usmerjeno v reorganizacijo podjetja. Na podlagi tega vodstvu priporočam zgradbo zakladnice znanja, ki bi zaposlenim omogočil pristop znanju, ki ga potrebujejo. Prav tako so v podjetju zaposleni odgovorili, da nimajo jasno definiranih nekaterih področij, kar je ključna naloga vodstva. Skladno s celotno analizo lahko povzamem, da podjetje Cevos sistemi ni napredna organizacija.

Na podlagi celotne analize izbranega podjetja sem v tabeli 3 za vodstvo podjetja pripravil predloge.

Tabela 3: Predlogi po posameznih elementih modela FUTURE-O®.

Element udejanjanja učee se organizacije	Predlogi za izboljšave
Element 1	1. oblikovanje jasnega načrta učenja 2. izgradnja načrta za reorganizacijo 3. oblikovanje sistema znanja
Element 2	4. opredelitev vizije in taktike za reorganizacijo 5. povečana raven opolnomočenja 6. oblikovanje timov za procesa reorganizacije
Element 3	7. vodstvo in zaposleni skupaj oblikujejo vizijo in poslanstvo podjetja 8. integracija in objava vizije in poslanstva v vseh dokumentih in spletni strani
Element 4	9. inovatorje v podjetju predstavljati kot junake 10. izgradnja pravičnega nagrajevanja 11. motivacijski načrt zaposlenih
Element 5	12. povečati stopnjo komunikacije 13. participativno vodenje
Element 6	14. oblikovanje in vzpostavitev sistema kazalnikov 15. merjenje intelektualnega kapitala
Element 7	16. vzpostavitev sistema za ohranjanje pogojev prenosa implicitnih znanj 17. pomoč vodstva pri ohranitvi sprememb v okviru podjetja

SKLEP

Globalizacija, večja konkurenca, kompleksnost, negotovost in pospešeno napredovanje tehnologije so ključna gonila sprememb, na katere se moramo v današnjem času zelo hitro odzivati. Takšne spremembe so bistvenega pomena, saj se moramo dnevno prilagajati drugačnim tržnim razmeram, da obvarujemo svoj obstoj v nestabilnem okolju. Novodobni managerji se srečujejo z različnimi izzivi nestabilnega okolja, ki zahtevajo kontinuirano učenje in prenos tovrstnega znanja v celotni organizacijski strukturi. Celoten tovrstni proces v današnjem svetu zahteva nov način vodenja organizacij, ki zaposlenim nudi večjo stopnjo opolnomočenja ter večjo vlogo pri sprejemanju odločitev tako na višjih kot na nižjih ravneh. Na podlagi celotnih izzivov in glede na to, da sem tudi sam podjetnik, sem napisal magistrsko delo, s katerim bolj podrobno razumemo konstrukt avtentičnega vodenja in napredne organizacije.

V prvem delu magistrskega dela sem podrobno opisal konstrukt napredne organizacije ter predstavil zgodovino in opredelitev učeče se organizacije. Nato sem poglobljeno predstavil model FUTURE-O®, ki je prvi celoviti model v Sloveniji, na podlagi katerega lahko managerji jasno definirajo stanje napredne organizacije. Podrobno predstavitev elementov sem izvedel v zaporedju od prvega do sedmega elementa, čeprav molekularni model ne

pogojuje udejanjanja vseh sedmih modelov zaporedno, vendar se jih lahko implementira neodvisno. Po končanem opisu omenjenega modela, sem skušal za bralca ustvariti nemoten prehod na drugo poglavje, tako da sem v zaključku prvega dela predstavil konstrukt avtentičnega vodenja ter definicijo organizacijske identitete.

V drugem delu magistrskega dela sem predstavil konstrukt avtentičnega vodenja. Tovrstni konstrukt avtorji opredelijo kot način vodenja, kjer so avtentični vodje osebe z visoko stopnjo nepristranskosti, visoko stopnjo ocenjevanja lastnih sposobnosti in zmožnosti nenehnega sprejemanja novih izzivov.

V tretjem delu magistrskega dela sem opravil korenito analizo podjetja Cevos sistemi ter pridobil razumevanje, na kateri ravni se tovrstno podjetje nahaja v procesu reorganizacije k napredni organizaciji. Skladno s celotnimi odgovori zaposlenih lahko povzamem, da podjetje Cevos sistemi ni napredna organizacija. Na podlagi pridobljene podobe podjetja sem pripravil svoje predloge in izboljšave za vsak posamezen element modela FUTURE-O®.

Glavni cilj magistrske naloge je analizirati udejanjanje napredne organizacije in avtentično vodenje na primeru podjetja Cevos sistemi ter s tem vodstvu podati predloge za izboljšavo. Poleg glavnega cilja smo uspeli odgovoriti na vse pomožne cilje in raziskovalna vprašanja. Ob pridobljenem dejanskem stanju smo vodstvu podjetja podali predloge za preoblikovanje podjetja v učečo se organizacijo.

Razvoj avtentičnega vodenja pozitivno prispeva k razvoju in udejanjanju napredne organizacije zaznamuje potrditev temeljne teze. Podjetje Cevos sistemi bi ob razvoju novega načina vodenja, ki je avtentično vodenje, postavilo temelj za bodočo uspešnost podjetja.

S celotno opravljeno analizo podjetja zaključujem magistrsko delo s spoznanjem, da podjetje Cevos sistemi ni napredna organizacija. Nekateri elementi so v določeni fazi že dobro razviti, vendar pa niso razviti do zahtevane stopnje. Ob vseh mojih predlogih, ki sem jih posredoval vodstvu podjetja, bom resnično vesel, če bo podjetje te predloge sprejelo in jih integriralo.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organization Learning*. MA: Addison Wesley, Reading.
2. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430–452.
3. Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
6. *Cevos sistemi d.o.o.* Najdeno 30. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.cevos.si/o-podjetju>
7. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
8. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471.
9. Daft, R. L., & Marcic, D. (2001). *Understanding management* (3rd ed.). Singapore: Thomson Learning.
10. Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover: South-Western/Cengage Learning.
11. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005a). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005b). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Kako avtentični vodja ste? *MQ*, 10, 52–53.
15. Dimovski V., Penger S., Peterlin J., Uhan M., Černe M., & Marič M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
16. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
17. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.

18. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
19. Gardner, W. L., Cogliser C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of literature and research agenda. *The leadership quaterly*, 22, 1120–1145.
20. Harris, F., & De Chernatony, L., (2001). *Corporate Branding and Corporate Brand Performance. European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–451.
21. Hope, J., & Fraser, J. (2003). *How managers can break free from annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
22. Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integral approach*. Harlow: Pearson Education.
23. Johnson, P. (2012). *The New Economic Currency: Authentic Leadership and Emotional Intelligence*. b.k: CreateSpace Independent Publishing Platform.
24. Kaše R., Lipičnik B., Mihelič K.K., & Zupan N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kiriakidou, O., & Millward, L. J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: an international journal*, 5(1), 49–58.
26. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, value, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152.
27. Lipičnik, B. (2007). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
28. Luthans, F. (2002a). The need for and meaning for positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
29. Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75.
30. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
31. Melewar, T. C., & Karaosmanoglu E., (2006). Seven dimensions of corporate indetity. A categorisation from practitioners perspectives. *European Journal of Marketing* 40(7/8), 846–866.
32. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, B., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R., (1994). *Management*. Radovljica: Didakta
33. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Mnanagement: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
34. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Management znanja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec
35. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee

- Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380–391.
36. Omerzel, D. G. (2009) *Management znanjav majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management
 37. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 38. Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3–4), 427–445.
 39. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 40. Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47.
 41. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. London: Routledge.
 42. Spendolini, M.J., Friedel, D.C., & Workman, J.A. (1999). *Benchmarking – devising best practices from others*. Newton: Graphic arts monthly.
 43. Škerlavaj, M. (2003). *Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 44. Volberda, Henk Wijtze. 1999. *Building the flexible firm: how to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
 45. Woolley, L., Caza, A, & Levy, L. (2010). Authentic Leadership and Follower Development : Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Cevos sistemi	1
Priloga 2: Temeljna vprašanja za intervju	9

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Cevos sistemi



Magistrsko delo

Spoštovani! Sem Samir Kolenović, absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani in pod mentorstvom izr. prof. dr. Sandre Penger pripravljam magistrsko delo z naslovom »Udejanjanje napredne organizacije in analiza avtentičnega vodenja na primeru izbranega podjetja«. Vaše podjetje sem izbral, da s skupnimi močmi analiziramo zgoraj omenjena konstrukta in na podlagi Vaših odgovorov podam predloge, da lahko vaše podjetje interpretiramo kot učečo se organizacijo. Skladno s tem Vas naprošam, da sodelujete pri tovrstnih vprašalnikih. Vsi pridobljeni rezultati bodo uporabljeni izključno za namene tovrstnega magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zelo zahvaljujem!

S spoštovanjem,
Samir Kolenović

I. a. (Prvi element): Lakmusov test, 1 del (Označite trditev s katero se strinjate)

Ali ima organizacija jasen načrt učenja?

- ☐ Ne
☐ Da

Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?

- ☐ Ne
☐ Da

Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?

- ☐ Ne
☐ Da

Ali organizacija izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki?

- ☐ Ne
☐ Da

Ali se organizacija vede v skladu, s tem, kar ve?

- ☐ Ne
☐ Da

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

I. b. (Prvi element): Lakmusov test, 2 del - tri vprašanja, na katera naj odgovori organizacija, ki želi postati učeča se organizacija

Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti Cevos sistemov?

Česa se moramo v Cevos sistemu naučiti, da bi lahko odgovarjali na izzive in izkoristili priložnosti?

Kako naj bi v Cevos sistemih pridobili potrebna znanja in sposobnosti?

II. (Drugi element): Test smernic za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo Ali ima organizacija jasen načrt učenja?

SMERNICE ZA USPEŠNO PREOBLIKOVANJE V UČEČO SE ORGANIZACIJO
Ocenite ali je posamezno podporno okolje v Cevos sistemih že vzpostavljeno?

DELJENA VIZIJA IN STRATEGIJA ZA PREOBLIKOVANJE

Opredeljujeta poslovne potrebe učeče se organizacije, pričakovane rezultate, jasno povezujeta tehnologijo s cilji poslovanja in zagotavljajo načrt uresničevanja ciljev učeče se organizacije.

- ☐ Ne
☐ Da

OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA TIMA ZA VODENJE PROCESA PREOBLIKOVANJA

Skupina ljudi, ki bo imela mandat, sposobnosti in vizijo, da bo vodila spreminjanje v učečo se organizacijo in tudi ustrezne vire.

- ☐ Ne
☐ Da

OPOLNOMOČENJE VSEH RAVNI MANAGEMENTA IN OSEBJA

Da bi uresničili uvajanje sprememb od spodaj navzgor, je odločitve potrebno potiskati oziroma vlivati navzdol po organizacijskih ravneh.

- ☐ Ne
☐ Da

PARTNERSTVO MED SPECIALISTI TEHNIČNIH IN POSLOVNIH ENOT

Mehanizmi morajo biti simultano povezani, s čimer dosežemo višje cilje – cilje učeče se organizacije kot celote, ne zgolj ciljev posameznikov, procedur ali oddelkov.

- ☐ Ne
☐ Da

INOVATIVNI PROCESI, INSTITUCIONALIZACIJA IN KREPITEV REZULTATOV

Zaposleni morajo stremeti k razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov.

- ☐ Ne
☐ Da
-

Vir: Prirejeno po: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 160.

III. (Tretji element): Vprašanja glede oblikovanja celovite strategije

Ali lahko interpretirate poslanstvo podjetja?

Ali lahko definirate vizijo podjetja?

Kakšna organizacijska struktura vlada v podjetju?

IV.a. (Četrty element): Spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v Cevos sistemih

Ocenite ali v Vašem podjetju spodbujate iniciative in nagrajevanje

Katere vrste iniciativ ponujamo zaposlenim?

Denarne nagrade

- ☐ Ne
☐ Da
-

Katere vrste iniciativ ponujamo zaposlenim?

Promocija in ustvarjanje kariere

- ☐ Ne
☐ Da
-

Katere vrste iniciativ ponujamo zaposlenim?

Socialne nagrade (ljudje so opaženi, junaki)

- ☐ Ne
☐ Da
-

Katere vrste iniciativ ponujamo zaposlenim?

Intrinzične spodbude (ali dovolimo ljudem, da delajo tisto, v čemer uživajo)

- ☐ Ne
☐ Da
-

Katere vrste iniciativ ponujamo zaposlenim?

Ali navedene iniciative uporabljamo učinkovito?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Katere vrste iniciativ ponujamo zaposlenim?

Ali presodimo, kdaj je posamezna spodbuda primerna in kdaj je najučinkovitejša?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Management iniciativnosti

Ali denarne nagrade in promocijske sheme zavirajo ali spodbujajo inovativnost in učenje?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Management iniciativnosti

Imajo inovatorji možnost napredovanja in promocije?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Management iniciativnosti

Ali je v ožeh zaposlenih vredno tvegati, inovirati in se učiti, tudi iz napak?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Management iniciativnosti

Ali inovatorje organizacija znotraj in navzven predstavlja kot junake?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Management iniciativnosti

Ali so cenjeni posamezniki, ki podpirajo ali spodbujajo učenje in inovacije

- ☐ Ne
☐ Da

Koga nagrajevati?

Ali znamo prepoznati, kdaj nagraditi posameznike in kdaj time?

- ☐ Ne
☐ Da

Koga nagrajevati?

Ali vemo, kdaj ljudi ni zaželeno nagrajevati?

- ☐ Ne
☐ Da

Koga nagrajevati?

Ali znamo presoditi, kdaj nagraditi rezultati in kdaj prizadevanje?

- ☐ Ne
☐ Da

Vir: Prirejeno po: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 260–261.

IV.b. (Četrty element): Test managerskih sposobnosti za vodenje učeče organizacije

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

TIMSKE SPOSOBNOSTI (sposobnosti, ki se kažejo v odnosu do sodelavcev in pri timskem delu)

	1	2	3	4	5
Vpletenost v timske sestanke	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija timskih sestankov	☐	☐	☐	☐	☐
Vodenje timskih sestankov	☐	☐	☐	☐	☐
Predstavljanje managerja/tima na sestankih	☐	☐	☐	☐	☐

Vir: Prirejeno po: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 151.

V. (Peti element) Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Notranja komunikacija

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

- ☐ Ne
☐ Da

Notranja komunikacija

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

- ☐ Ne
☐ Da

Notranja komunikacija

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

- ☐ Ne
☐ Da

Notranja komunikacija

Ali lahko učinkovito prenašamo informacije in tehnično znanje, ko je potrebno?

- ☐ Ne
☐ Da

Notranja komunikacija

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

- ☐ Ne
☐ Da

Notranja komunikacija

Ali organizacija posamezne člene spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?

- ☐ Ne
☐ Da

Notranja komunikacija

Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti organizacije?

- ☐ Ne
☐ Da

Notranja komunikacija

Ali se vrhnji tim zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Notranja komunikacija

Ali ima vrhnji tim ustrezno znanje za projekte in ali aktivno sodeluje v procesu njihove izvedbe?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Zunanja komunikacija

Ali organizacija lahko zbere vse potrebne informacije iz okolja?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Zunanja komunikacija

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

- ☐ Ne
☐ Da
-

Spodbujanje komunikacije

Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujemo, uporabljamo vsa razpoložljiva orodja in metode

- ☐ Ne
☐ Da
-

Vir: Prirejeno po: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005b, str. 288.

VI. (Šesti element): Vprašanja glede procesa reorganizacije in vrednotenja dosežkov

Ali v podjetju lahko zaznamo sistem kazalnikov, s katerimi se lahko spremlja uspešnost opravljenega dela?

- ☐ Ne
☐ Da
-

Ali obstaja v podjetju nadzornik, ki opravlja vlogo nadzora o rezultatih opravljenega dela in ga je potrebno konstantno o tem obveščati?

- ☐ Ne
☐ Da

VII. (Sedmi element): Vprašanja glede (za) sidranja sprememb v podjetju

Kako rešujete nastajajoče težave v podjetju Cevos sistemi v procesu integracije implicitnega znanja med zaposlene?

Na kakšne načine preprečujete, da spremembe ne bi ostale zasidrane v podjetju Cevos sistemi?

Priloga 2: Temeljna vprašanja za intervju

1. Ali se zavzimate za integracijo tovrstnega koncepta v vaše podjetje?
2. Kaj bi po vašem mnenju predstavljalo oviro pri integraciji takšnega koncepta?
3. Ali poznate poslanstvo in vizijo podjetja?
4. Ali so zaposleni v podjetju seznanjeni z vizijo in poslanstvom?
5. Ali je v podjetju vzpostavljena ustrezna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi?
6. Ali zaposleni v podjetju medsebojno prenašajo znanje in rešujejo težave?
7. Ali podjetje izgubi ključna znanja v primeru odhoda določenih posameznikov?
8. Ali zaposleni v podjetju zasledujejo cilj novih sposobnosti in znanj?
9. Ali je v podjetju oblikovana baza znanj, ki je dostopna vsem zaposlenim?
10. Ali se podjetje izogne ponavljajočim napakam?
11. Ali v podjetju obstaja nek sistem za merjenje uspešnosti dela?
12. Ali imate vzpostavljeno učinkovito povezavo s strankami in dobavitelji?
13. Ali so zaposleni v podjetju seznanjeni s prihajajočimi projekti v podjetju?