

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MOJCA OGRIN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJALNA ANALIZA IMPLEMENTACIJE UČEČE SE
ORGANIZACIJE V PANOGI HOTELIRSTVA V
OSREDNJESLOVENSKE REGIJI**

Ljubljana, marec 2022

MOJCA OGRIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Ogrin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjalna analiza implementacije učeče se organizacije v panogi hotelirstva v osrednjeslovenski regiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	4
1.1 Izzivi sodobnega organizacijskega okolja	4
1.2 Management v učeči se organizaciji.....	6
1.3 Definicija učeče se organizacije	8
1.3.1 Zgodovinski razvoj učeče se organizacije	8
1.3.2 Opredelitev učeče se organizacije.....	8
1.3.3 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model.....	10
1.3.4 Doseganje organizacijske odličnosti v 21. stoletju.....	11
2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®.....	13
2.1 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo	14
2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije	15
2.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb	15
2.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo	16
2.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe in ocena učinkovitosti poslovanja	16
2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij.....	17
2.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu.....	17
2.2.2 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji.....	18
2.2.3 Vloga socialnih mrež, zaloge znanj in sposobnosti	18
2.2.4 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij.....	19
2.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	19
2.3.1 Postavitve virtualne organizacije	19
2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov.....	20
2.3.3 Decentralizacija planiranja	20
2.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja in oblikovanje poslovne strategije	20
2.3.5 Organizacijski procesi učenja in prilagoditev organizacijske strukture	21
2.4 Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja	22
2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja	22
2.4.2 Razvoj formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež.....	23
2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	23
2.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja	24
2.4.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja	25
2.4.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti	25
2.4.7 Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja	26
2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	26

2.5.1	Participativna strategija, vodenje in opolnomočenje zaposlenih	26
2.5.2	Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj	27
2.5.3	Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije	28
2.5.4	Prilagodljiva organizacijska kultura, skupna vizija in razvoj osebnega mojstrstva	29
2.5.5	Mentalni modeli, proces timskega učenja in sistemsko učenje	29
2.5.6	Izgradnja celovitega informacijskega sistema	30
2.6	Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	31
2.6.1	Koncept decentralizirane kontrole in opredelitev skladnosti ciljev organizacije	31
2.6.2	Ocena finančnih in nefinančnih kazalnikov ter sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije	31
2.6.3	Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja, benchmarking ...	32
2.6.4	Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja	33
2.7	Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture	34
2.7.1	Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije	34
2.7.2	Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in kulture stalnega učenja	34
2.7.3	Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj	34
2.7.4	Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja	35
3	RAZISKAVA: PRIMERJALNA ANALIZA ELEMENTOV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODELA FUTURE-O® NA PRIMERU IZBRANIH HOTELOV	35
3.1	Predstavitev panoge in regije	35
3.2	Zasnova raziskave in metodologija	36
3.2.1	Cilji raziskave	38
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	38
3.2.3	Oblikovanje anketnega vprašalnika in strukturiranega intervjuja	38
3.2.4	Predstavitev načina zbiranja podatkov	39
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	39
3.3.1	Analiza in predlogi za vpeljavo prvega elementa modela FUTURE-O®	39
3.3.2	Analiza in predlogi za vpeljavo drugega elementa modela FUTURE-O® ...	44
3.3.3	Analiza in predlogi za vpeljavo tretjega elementa modela FUTURE-O®	47
3.3.4	Analiza in predlogi za vpeljavo četrtega elementa modela FUTURE-O®	49
3.3.5	Analiza in predlogi za vpeljavo petega elementa modela FUTURE-O®	53
3.3.6	Analiza in predlogi za vpeljavo šestega elementa modela FUTURE-O®	56
3.3.7	Analiza in predlogi za vpeljavo sedmega elementa modela FUTURE-O® ..	59
3.4	Zaključne ugotovitve in priporočila	60
3.4.1	Zaključne ugotovitve	61
3.4.2	Analiza raziskovalnih vprašanj	63
3.4.3	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	64
SKLEP	SKLEP	65

LITERATURA IN VIRI	67
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti organizacije.....	32
Tabela 2: Število hotelov po kategorijah v osrednjeslovenski regiji.....	36
Tabela 3: Predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O®	43
Tabela 4: Predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O®	46
Tabela 5: Predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O®	48
Tabela 6: Predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O®	52
Tabela 7: Predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O®.....	55
Tabela 8: Predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O®	58
Tabela 9: Predlogi za razvoj sedmega elementa modela FUTURE-O®	60
Tabela 10: Povzetek rezultatov modela FUTURE-O® za oba hotela.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilnosti sodobnega organizacijskega okolja.....	5
Slika 2: Prikaz strukture organizacije ter vloge managerja v stari in novi paradigmi.....	9
Slika 3: Ravni organizacijskega učenja	10
Slika 4: Elementi organizacijske odličnosti.....	11
Slika 5: Razvoj strukture organizacije v smeri učeče se organizacije	13
Slika 6: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O® ...	14
Slika 7: Akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije	16
Slika 8: Faze ustvarjanja znanja	18
Slika 9: Hope-Fraserjev model poslovođenja.....	21
Slika 10: Prakse aktivnega učenja	22
Slika 11: Model ravnanja z ljudmi pri delu.....	24
Slika 12: Strukture vodenja	27
Slika 13: Obnavljanje zalog na podlagi treh modelov.....	30
Slika 14: Proces benchmarkinga	33
Slika 15: Načrt raziskave.....	37
Slika 16: Rezultati Lakmusovega testa v hotelu A.....	40
Slika 17: Rezultati Lakmusovega testa v hotelu B.....	40
Slika 18: Delovne sposobnosti managerjev v hotelu A in hotelu B.....	41
Slika 19: Značajske sposobnosti managerjev v hotelu A in hotelu B	41
Slika 20: Timske sposobnosti managerjev v hotelu A in hotelu B.....	42
Slika 21: Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo v hotelu A	44
Slika 22: Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo v hotelu B	45

Slika 23: Test spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj v hotelu A	45
Slika 24: Test spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj v hotelu B	46
Slika 25: Pregled poznavanja poslanstva in vizije hotela ter vključenosti zaposlenih v planiranje v hotelu A	47
Slika 26: Pregled poznavanja poslanstva in vizije hotela ter vključenosti zaposlenih v planiranje v hotelu B	47
Slika 27: Pregled razvoja vodstvenih pristopov v hotelih A in B	49
Slika 28: Aritmetične sredine razvoja vodstvenih pristopov v hotelih A in B	50
Slika 29: Test spodbujanja iniciativ in nagrajevanja v hotelu A	50
Slika 30: Test spodbujanja iniciativ in nagrajevanja v hotelu B	51
Slika 31: Razvoj organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti v hotelih A in B	52
Slika 32: Potek in vzpostavitev komunikacije znotraj hotela A	54
Slika 33: Potek in vzpostavitev komunikacije znotraj hotela B	54
Slika 34: Test prisotnosti metod decentralizacije kontrole v hotelu A	57
Slika 35: Test prisotnosti metod decentralizacije kontrole v hotelu B	57
Slika 36: Test presojanja nefinančne uspešnosti hotelov A in B	58

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Struktura anketnih vprašalnikov	1
Priloga 2: Primerjalna tabela intervjujev	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene	5
Priloga 4: Anketni vprašalnik za managerje hotelov	8
Priloga 5: Oporne točke za intervju z direktorji hotelov	11
Priloga 6: Vzorec in demografski podatki	12

UVOD

Vseživljenjsko učenje kot sinonim za neprestano pridobivanje znanja, izkušenj in vir novih zamisli ter idej, predstavlja prednost tako za posameznika samega kot posameznika, ki je del organizacije in družbe. Ravnanje z znanjem kot z bogastvom organizacije, zavedanje o njegovi dodani vrednosti ter ustrezna umestitev v poslovni proces in njegovo unovčenje so naloge managementa znanja sodobnih organizacij (Jaklič, Možina, Kovač, Ivanko & Šek Mertük, 2006). Inovativni zaposleni, ki sprejemajo učenje in nove priložnosti ter razvijajo svoje spretnosti, doprinesejo k rasti organizacije, vendar tega ne zmorejo sami. Za napredek pri razvoju procesa učenja je potrebno vzajemno sodelovanje z managerji, saj so prav oni odgovorni za kreiranje učnega sistema, ki bo podpiral perspektiven kader. Z omogočanjem rasti zaposlenih in možnostjo menjave delovnega mesta znotraj organizacije le-ta ohranja, deli in nadgrajuje strokovno znanje, ki potencialno pripomore k eksponentni rasti (Johnson, 2019).

V današnjem razgibanem in hitro spreminjajočem se času postajajo učenje, znanje in intelektualni kapital bistvenega pomena za doseganje globalne konkurenčne prednosti organizacij, medtem ko temeljni ekonomski resursi (zemlja, zgradbe in stroji) niso več v ospredju sodobnega organizacijskega okolja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Dinamika konkurenčnosti v poslovnem okolju se spreminja, managerji se ne morejo več zanašati na stabilne in vzdržljive vire konkurenčnih prednosti, kar zahteva od njih spremenjen način vodenja, sodobnejša načela ter aktivno interakcijo med zaposlenimi, timom in organizacijo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Za preživetje podjetja na trgu, kjer so danes edina stalnica hitre in nepredvidljive spremembe, je torej izjemno pomembno zagotavljanje pozitivno orientiranih konkurenčnih prednosti ter sposobnost hitrejšega učenja in uporabe znanja kot je tega zmožna konkurenca (Wen, 2014). Tiste organizacije, ki bodo dostop do podatkov sposobne pretvoriti v zmožnost njihove uporabe in razvoj kulture učenja, bodo korak pred tistimi, katere bo ravno presežek informacij pripeljal do pomanjkanja znanja. Največjo oviro radovednosti in učenju predstavlja težnja posameznikov zgolj k rezultatom, zato je zanje izredno pomembno zavedanje, koliko časa potrebujejo za razvoj znanja, kako zamenjati način učenja iz formalnega v spontanega, kako razviti moč na podlagi zavedanja svojih šibkosti ter izbirati organizacijo, ki v učenju išče potencial (Chamorro-Premuzic, 2018).

Kot je učečo se organizacijo definirala Senge (1990), gre za prostor, kjer posamezniki nadgrajujejo sposobnosti ustvarjanja in izboljšanja rezultatov, stremijo k enotnim prizadevanjem, iščejo kreativne in elastične načine mišljenja ter se učijo, kako se učiti skupaj. Zgolj prilagajanje zunanjim preobratom v gospodarstvu ni več dovolj, potreben je proaktiven razvoj miselne naravnosti zaposlenih v smeri učenja in kreativnosti. Za uspešno uresničitev koncepta učeče se organizacije je potrebno poseči v temelje same organizacije, vpeljati novo obliko sistema komunikacije, dinamičen pretok kroženja informacij in aktivno sodelovanje vseh vpletenih v razvoj. Manager organizacije mora biti

sposoben prevzeti pobudo za učinkovit razvoj ter pozitivne spremembe (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Izzivi, s katerimi se soočajo managerji učečih se organizacij 21. stoletja, zajemajo zagotavljanje prenosa znanja posameznikov, sposobnost vseživljenjskega učenja in opolnomočenje zaposlenih po celotni organizacijski mreži. Vloga managerja v novi dobi ne predstavlja več zgolj odgovornosti za sprejemanje odločitev, temveč temelji na interni komunikaciji, odprtosti informacij ter oblikovanju možnosti učenja in odločanja za vsakega zaposlenega v organizaciji. Ekonomija znanja preko funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja prinaša novodoben pogled na okvir procesa managementa. Prehod ekonomije znanja na učečo se organizacijo predstavljajo učeči se timi, znotraj katerih delujejo prožni in inovativni zaposleni, katerih ključna naloga je prenos tihega ali implicitnega znanja naprej k timom (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Koncept razvoja učeče se organizacije je izredno dobro sprejet s strani managerjev, vendar je napredek pri implementaciji v praksi kljub temu še vedno precej počasen in zahteven. Začetni modeli so temeljili na zaporedni strukturi razvoja učeče se organizacije po korakih in hkrati pustili odprta vprašanja glede tehnik, operative in smernic za vodenje managerjev. Zaradi vse bolj kompleksnih, hitrih ter vseprisotnih preobratov, je bil za lažjo uresničitev učeče se organizacije razvit prvi slovenski model molekularno-mrežnega pristopa, model FUTURE-O®. Slednji skozi sedem elementov omogoča hitro odzivnost ter sočasno sodelovanje v vseh procesih organizacije, kjer lahko samostojne elemente poljubno in neodvisno spreminjamo. Za udejanjanje sodobne organizacije je ključna vpeljava strateškega tima, ki ima nalogo natančno opredeliti smer razvoja in strategije v prihodnosti, zadolžiti vpletene deležnike za določene naloge in določiti kazalce za meritev razvoja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Rast mednarodnega turizma se sooča s številnimi izzivi, kot so politična nestabilnost, varnost, socialno-ekonomski in okoljski vplivi, globalizacija ter močna cenovna konkurenca. Naložba v človeške vire in intelektualni kapital je zato ključni faktor uspeha za trajnostni razvoj turizma (Maggi & Padurean, 2009). Usmerjenost k učenju, uporaba notranjega, zunanjega znanja in informacij ter njihova pretvorba v prakso, je izrednega pomena tudi za managerje hotelov. Slednji si zato pomagajo z združevanjem strokovnega znanja, zaupanjem med zaposlenimi in skupnimi enotnimi cilji celotne organizacije. Znanje predstavlja hotelirjem možnost izboljšanja organizacijske uspešnosti in skozi opolnomočenje zaposlenih lažji ter hitrejši dostop do informacij o gostih in konkurentih (Ali, Peters, Khan, Ali & Saif, 2019).

Namen magistrskega dela je na podlagi relevantne domače in tuje literature natančno preučiti ter prikazati koncept implementacije učeče se organizacije. Na podlagi podrobnih teoretičnih izhodišč koncepta modela učeče se organizacije FUTURE-O® ter rezultatov primerjalne analize, pridobljenih na podlagi kvalitativne metode, glede stopnje razvitosti

učee se organizacije v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji, je moj namen prikazati pomembnost vloge tega koncepta kot odgovor na okolje neprestanih sprememb v hotelirstvu. Glede na stopnjo razvitosti v posameznem hotelu želim vodstvu pripraviti praktične nasvete za nadaljnjo obravnavo in implementacijo koncepta modela FUTURE-O®.

Osnovni cilj magistrskega dela je sistematično preučiti implementacijo učee se organizacije na podlagi koncepta modela FUTURE-O® tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika na primeru izbranih hotelov v osrednjeslovenski regiji.

Pomožni cilji so trije:

- S pomočjo domače in tuje relevantne strokovne in znanstvene literature ter virov preučiti učee se organizacijo s teoretičnega vidika.
- S pomočjo domače in tuje relevantne strokovne in znanstvene literature ter virov preučiti konceptualni model implementacije učee se organizacije: model FUTURE-O®.
- S pomočjo opravljene primerjalne analize in pridobljenih rezultatov preveriti prisotnost sedmih elementov modela FUTURE-O® v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji ter na podlagi predhodne analize koncepta modela FUTURE-O® pripraviti predloge izboljšav vodstvu za razvoj posameznih elementov znotraj izbranih hotelov v osrednjeslovenski regiji.

Na podlagi zgoraj zastavljenih ciljev postavljam **temeljno tezo**, da je prisotnost modela učee se organizacije v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji ključen odziv na hitre in kompleksne spremembe v turizmu in hotelirstvu, saj spodbuja uresničevanje ciljev podjetja v prihodnosti s pomočjo vključevanja in učenja vseh zaposlenih. Vpeljava učee se organizacije v praksi predstavlja odgovor vsem organizacijam, ki se soočajo z izzivi in nepričakovanimi preobrti v poslovnem okolju.

Temeljna vprašanja, na katerih bo temeljila empirična raziskava:

- Je koncept učee se organizacije prisoten v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
- Ali se spodbuja učenje, prenos znanja in učinkovita komunikacija na vseh ravneh organizacije v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
- Kakšno je poznavanje koncepta učee se organizacije med zaposlenimi v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
- Sta v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji vzpostavljena kultura zaupanja in odprtosti ter opolnomočenje zaposlenih?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, teoretični in praktični del. Prvi, teoretični del, bom na podlagi že zbranih sekundarnih podatkov iz domače in tuje znanstvene ter strokovne literature razdelila na dve poglavji. Prvo poglavje bo obsegalo prikaz in analizo izzivov, s katerimi se sooča sodobno organizacijsko okolje, pregled managementa v učeči se organizaciji in definicijo učeče se organizacije. Drugo poglavje bo temeljilo na proučevanju konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije: modela FUTURE-O® z natančnim prikazom in opisom sedmih elementov. Za potrebe opisovanja, opazovanja, primerjanja in analize koncepta učeče se organizacije bom uporabila metodo deskripcije. Za potrebe primerjanja, analize ugotovitev ter razumevanja pomena teorije posameznih avtorjev bom uporabila metodo komparacije.

V drugem, praktičnem delu, bom opravila kvalitativno raziskavo, v katero bom vključila dva izbrana hotela v osrednjeslovenski regiji. S pomočjo sedmih elementov modela FUTURE-O® bom opisala in ugotovila trenutno stanje učeče se organizacije v izbranih hotelih ter za vsakega posebej podala predloge ter priporočila vodstvu za uresničitev učeče se organizacije. Raziskavo bom izvedla na podlagi primarnih podatkov, ki jih bom pridobila z anketami med zaposlenimi in vodstvom ter tako pripravila analizo trenutnega stanja. Pridobljene rezultate bom povezala s teoretično podlago in vodstvu izbranih hotelov v osrednjeslovenski regiji zasnovala predloge in priporočila za razvoj v smeri učeče se organizacije. Sledijo sklep, literatura in viri ter priloge.

1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

1.1 Izzivi sodobnega organizacijskega okolja

Za preživetje podjetja v organizacijskem okolju 21. stoletja so potrebni drugačni odzivi na zunanje spremembe, saj ustaljeni vzorci in koncepti poslovanja ne zadoščajo več. Edina stalnica so zahteve po hitrem prilagajanju na spremembe, na kar se morajo organizacije naučiti odzvati pravočasno in pravilno. Širši kot je obseg tržnih priložnosti za podjetja in posameznike, večje je tveganje v poslovnem okolju (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Zasnova učeče se organizacije korenito posega v strukturo in pristop vodenja, vendar ga je možno implementirati v organizacijo ne glede na njeno velikost in lastništvo (Kelemina, 2009). Prilagajanje na nepričakovane preobrate v poslovnem svetu organizaciji poleg natančnega načrtovanja in nadzora nad situacijo omogoča tudi improvizacija, ko se je organizacija zmožna v realnem času odzvati na dogodek z določeno mero nadzora nad spontano reakcijo. To ne predstavlja popolnoma naključnih odzivov na dogodke v okolju, temveč organizacijo uči biti odprta do drugačnih vzorcev, ki jih prinašajo nove izkušnje. Cilj je ohraniti delovanje sistema in reševati neposredna krizna vprašanja, ki niso rutinska, ampak glede na tveganja nujna (Cunha & Clegg, 2019).

Za dobre poslovne rezultate je razumevanje trendov in prilagajanje vizije ter strategije zunanjemu okolju velikega pomena. Konkurenčnost države in podjetij sta med seboj tesno

prepleteni – največ globalno cvetočih podjetij ima izvor ravno v konkurenčno močnih državah. Visoka gospodarska rast in zagotavljanje novih delovnih mest sta značilna za države, v katerih je poudarek na dvigu konkurenčnosti in stalnem učenju (Dimovski in drugi, 2013). Turbulentno okolje je povzročitelj motenj v industriji in pritiska na organizacije v smislu prilagajanja in hitrega pridobivanja znanja. Modeli organizacijskega učenja pomagajo managerjem razviti bolj prilagodljive organizacije, jih usmerjajo, kako ravnati s ključnimi deležniki in kako ostati konkurenčen kljub dinamiki razvoja svetovne ekonomije. Proces učenja poteka tako znotraj posameznika kot na družbeni ravni organizacije (Grah, Dimovski, Snow & Peterlin, 2015).

Globalizacija, napredek pri razvoju tehnologije in elektronike, etična odgovornost ter poudarek na znanju prinašajo nove zahteve in priložnosti pri temeljnih funkcijah planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Vzpon globalne ekonomije je preoblikoval poslovno okolje v smeri sploščenih, prilagodljivih organizacij, ki so sposobne slediti trendom, se nenehno učiti in se osredotočati na intelektualno lastnino svojih zaposlenih. Strogo hierarhijo in kontrolo je zamenjala na znanju temelječa ekonomija. Organizacije se ne morejo več oklepati stabilnih in trajnih konkurenčnih prednosti, temveč morajo biti neprestano korak pred konkurenti in delovati v smeri učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Fleksibilna organizacijska struktura bolje razume učenje in management znanja ter oboje pretvarja v prakso. Zaradi hitrega napredka v razvoju tehnologije in znanosti je potrebna naravnost organizacij k hitrim spremembam, organizacijskemu učenju in ravnanju z znanjem. Drugi vidik izzivov sodobnega okolja predstavljajo višji standardi in želje zaposlenih po profesionalnem in ustvarjalnem kariernem razvoju. Jasni cilji, motivacija in širši razpon znanja vodijo v prehod od togega k tekmovalnemu okolju (Dimovski & Colnar, 2018). Slika 1 prikazuje posebnosti sodobnega organizacijskega okolja.

Slika 1: Značilnosti sodobnega organizacijskega okolja



Vir: Dimovski, Penger & Škerlavaj (2007).

Tradicionalno in stabilno okolje je izpodrinjeno z negotovim in težko predvidljivim okoljem, v katerem se organizacije spopadajo z interakcijo nepričakovanih zunanjih elementov, ki se prenašajo na njihovo poslovanje in obstoj. Spremenljivost in nestabilnost okolja je odvisna od dimenzije kompleksnosti in dimenzije stabilnosti okolja. Obe dimenziji, preprosto/kompleksno in stabilno/nestabilno, tvorita model za ocenjevanje nestabilnosti okolja, v katerem skozi spreminjajoče se elemente organizacija analizira in sledi zunanjim spremembam. Do maksimalne ravni negotovosti pride ob kombinaciji kompleksnega in nestabilnega okolja, ki je odraz današnjega trga poslovanja. Edina rešitev za preživetje in uspeh nove ekonomije se skriva v izoblikovanju medorganizacijskih odnosov, mreže organizacij in poslovnih ekosistemov. Posebnosti mreže organizacij so odpravljanje posrednikov na podlagi dobrih odnosov z dobavitelji ter povezovanje s podjetji, kar občutno niža stroške posameznim organizacijam ter omogoča skupno trženje izdelkov in ustvarjanje višje vrednosti (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Visoka stopnja negotovosti v poslovnem okolju je prinesla tako izzive kot priložnosti. Doseganje trajne konkurenčnosti omogočajo parametri, ki predstavljajo odnose z deležniki, višjo vnemo zaposlenih, avtentično vodenje ter kulturo podjetja. Zaradi visoke ravni nestabilnosti v sodobnem okolju je ključ do uspeha sposobnost obvladovanja tveganja in težav. Prednostne naloge managerja so spremljanje in merjenje uspešnosti in učinkovitosti, prilagajanje okolju, opredelitev obstoječih strategij in poslovnih modelov ter ustvarjanje novih. Moderna tehnologija prinaša potrebo po digitalizaciji, umetni inteligenci in vključevanju ljudi v njeno uporabo. Sodobno okolje 21. stoletja ni ustvarilo sprememb zgolj po celotni organizaciji, temveč tudi med posamezniki. Slednji v okviru načel družbene odgovornosti višajo razumevanje managerjev glede njihove karijerne rasti, kontinuiranega učenja, ustvarjalnosti in trajnosti. Management človeških virov tako pripomore k ohranjanju zdravega ravnovesja za razvoj in ohranjanje odličnih zaposlenih (Dimitrova, 2018).

1.2 Management v učeči se organizaciji

Vloga managerja in njegov proces vodenja sta v sodobnih organizacijskih sistemih zaradi številnih sprememb in izzivov v zunanjem okolju dobila povsem drugačen pomen. Hierarhija, specializacija in kontrola nad tradicionalno formalno delitvijo dela pripomorejo k uspehu v ustaljenih in predvidljivih razmerah na trgu, ki pa niso značilnost globalnega, inovativnega in na spremembe odzivnega okolja. Bistvo nove paradigme managementa je razvoj virtualnih timov, poudarek na intelektualnih veščinah zaposlenih, inovativnih oblikah dela in generiranju informacij (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Nenehno izboljševanje, iskanje priložnosti, izpopolnjevanje zaposlenih in korak pred konkurenco so načela sodobnega managerja. Pri razvoju novih veščin ali kompetenc se morajo managerji vprašati, ali so cilji dosegljivi, ali obstajajo določene omejitve ter kako bo nova veščina koristila posamezniku in celotni organizaciji. Management sodobne organizacije uči zaposlene prepoznavanja njihovega učnega okolja in razumevanja, kako

pomembno je kakovostno mentorstvo s strani osebe, ki ji lahko zaupajo, poleg tega pa tudi motivira in povečuje željo po učenju. Izbira zgolj ene veščine za izpopolnjevanje naenkrat pospeši doseganje obvladljivih ciljev ter izražanje naučenega znanja, ki posameznika premakne od eksperimentiranja k obvladanju novega znanja. Managerji prenos sposobnosti znotraj organizacije dvignejo s spodbudo posameznikov k predaji naučenega znanja in z delitvijo veščin znotraj ekipe sodelavcev (Gallo, 2019).

Organizacijsko učenje simbolizira instrument posredovanja in podpore organizacijskim spremembam in izvajanju celovitega upravljanja kakovosti. Ekonomija znanja določa nove usmeritve in zahteva proaktiven odnos, katerega cilj je pridobitev znanja iz okolice ter zagotavljanje nenehnega izboljševanja preko upravljanja kakovosti. Manager organizacije je zadolžen za razvoj in vrednotenje potenciala zaposlenih, sprožitev strateških ukrepov usmerjenih v motivacijo za kopičenje novega znanja in spodbujanje vseživljenjskega učenja. Ne glede na to, kako definiramo učečo se organizacijo, je njeno temeljno načelo izvajanje celovitega upravljanja kakovosti in doseganje standardov odlične poslovne prakse (Dragomir, 2017).

Razvoj informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja je sprožil turbulenco pri izvedbi managerskega pristopa, ki zahteva od managerjev odprtost in povezovanje znotraj organizacije. Trdna celovita strategija, ki je osnovana na predpostavki nenehnega izpopolnjevanja ter izobraževanja zaposlenih, pripravljenosti opolnomočenja kadra in individualne odgovornosti je v domeni vrhnjega managementa. Delo managerja predstavlja zabris meja med oddelki organizacije, spodbujanje horizontalnih odnosov v organizaciji ter prenos bistva obstoja in smeri poslovanja na vse zaposlene. Odlike vodij se kažejo v sprejemanju težkih odločitev, skrbnem ravnanju, oblikovanju strategij, politični globini in oddaljenem vodenju ljudi (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Napredni avtentični vodje se ne nagibajo več k dajanju konkretnih napotkov ter nadzoru dela posameznikov, temveč njihova funkcija stremi h koordinaciji delovanja različnih procesov v organizaciji in omogočanju učinkovitega izkoristka sposobnosti vseh zaposlenih. Za spodbujanje slednjega in povečanje potenciala posameznika je izrednega pomena motivacija iz notranjega okolja ter ustrezne razmere, kjer lahko zaposleni prosto izrazijo nove zamisli in ideje (Dimovski in drugi, 2013).

V učečem se podjetju spodbujajo zbiranje, prenos in vrednotenje znanja ter poudarjajo kakovostno ravnanje z njim, usmerjenost k izvrstnim rezultatom in ustvarjanje sprememb v organizacijski kulturi. Temelj za delovanje v turbulentnem okolju in za pridobivanje konkurenčnih prednosti tvorita generiranje in uporaba znanja ter intelektualnega kapitala (Jaklič, Možina, Kovač, Ivanko & Šek Mertük, 2006). Na podlagi opažanj managerji sproti delajo skorajda neopazne postopne prilagoditve in izboljšave. Začenši z izboljšavo komunikacije, se kakovost vodenja managerja močno okrepi, odnosi se izboljšujejo in lažje se vzpostavlja navada povratnih informacij. S tem se tako managerji kot zaposleni počutijo varne predstaviti pozitivne in konstruktivne kritike, spodbujati odprte razprave na sestankih,

postavljati konkretna vprašanja in predlagati rešitve, ko prepoznajo ovire. V poslovnem okolju, kjer se razvoj odvija nepričakovano, je za managerje zato glavni izziv svojo pozornost usmeriti v doseganje dolgoročnih razvojnih ciljev. Managerji zastavijo konkretne učne cilje, pripravijo poročila in opomnike za sestanke, na katerih preverjajo napredek, ter pomagajo članom skupine pri preboju skozi izzive, s katerimi se soočajo (Bock, 2019).

1.3 Definicija učeče se organizacije

1.3.1 Zgodovinski razvoj učeče se organizacije

Prvi zametki razvoja managerskega znanja se pojavljajo že skozi zgodovino, kar dokazujejo številne svetovne gradbene stvaritve, katerih izgradnja brez organizacije dela in managiranja, z včasih omejenimi delovnimi instrumenti, ne bi bila mogoča. Organizacijski modeli in managerski pristopi so se skozi različna obdobja korenito spreminjali, danes pa temeljijo na odprtosti informacij, znanju, učenju in zaposlenih kot viru konkurenčnih prednosti. Tako je razvoj sledil od systemskega in kontingenčnega pristopa, preko managementa celovite kakovosti pa vse do učeče se organizacije. Systemski pristop izhaja iz med seboj povezanih elementov, ki za tvorbo celote delujejo vsi skupaj kot v sinergiji. Kontingenčni pristop govori o tem, da raznoliki organizacijski modeli ustrezajo raznolikim ciljem ter da le ena organizacijska zasnova ne more biti primerna za vsa podjetja. Usmerjenost h kupcem in njihovim željam, konstantno izpopolnjevanje kakovosti in razpršitev filozofije o nenehnem izboljševanju po celotni organizaciji so smernice managementa celovite kakovosti. Le-ta predstavlja tretjo značilnost naprednega managementa in usmerjenost aktivnosti posameznikov v neprestano izboljševanje kakovosti, da bi skozi celovito kulturo med zaposlenimi ustregli potrebam in zahtevam kupcev (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Tradicionalne organizacije, ki so zadnjih sto let blestele v dobrih praksah, so za vodilo notranjega sistema izkoriščale kombinacijo položaja in moči managerjev. To je peljalo zgolj v togo strukturo, neprilagodljivost spremembam in posledično zaostanku pred konkurenti. Vodilo sodobne organizacije mora zato bistveno bolj temeljiti na odprtosti, razumevanju med člani organizacije in dobrih odnosih med njimi (Dimovski in drugi, 2013).

1.3.2 Opredelitev učeče se organizacije

Daft in Marcic (2001) navajata, da je učeča se organizacija zasnovana na mreži interaktivnih elementov, ki so doživeli specifične preobrate. Skupna vizija se oblikuje s strani vseh zaposlenih, pri čemer ima pomembno vlogo manager, ki jim predstavi vrednote in cilje organizacije. Pomembna dejavnika mreže elementov organizacije sta participativna strategija in vodenje. Strategija se oblikuje v dveh smereh, od spodaj navzgor in obratno. Na njeno zasnovo imajo posreden vpliv tudi druge organizacije, dobavitelji in kupci. Tako ima vodstvo še vedno vpliv na vizijo in smer delovanja podjetja, vendar se ta vpliv hkrati

dopolnjuje s pomočjo vseh zaposlenih. Večja svoboda pri sprejemanju odgovornosti zaposlenih ni več finančna obremenitev podjetja, temveč vir znanja in moči. Izrednega pomena je tudi bogata in fleksibilna kultura, ki povezuje in ustvarja skupnost in ceni člane tima. Garvin (1993) opisuje učečo se organizacijo kot sposobno ustvarjanja, interpretiranja in posredovanja znanja. Gre za sistem, ki je sposoben spreminjati svoje vedenje v skladu z odražanjem novih znanj in odkritij.

Moč naprednega okolja, ki je izoblikovala novo paradigmo managementa, obsega zaposlene, globalno okolje in tehnologijo. Slika 2 prikazuje, kako je spreminjajoča se paradigma managementa vplivala na strukturo organizacije in vlogo managerja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 2: Prikaz strukture organizacije ter vloge managerja v stari in novi paradigmi



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

V učeči se organizaciji vsi procesi predstavljajo procese znanja. Nov model organizacije dvigne potencial kreativnosti zaposlenih pri zasnovi in razvoju projektov. Naloga managerja je vrednotenje ustvarjalnosti zaposlenih ter sprožitev motivacije za vseživljenjsko učenje. Načela managementa kakovosti stremijo k povečanju odgovornosti vseh v organizaciji, prizadevanju za nadaljnje učenje in uvajanju napredne tehnologije (Dragomir, 2017).

Tradicionalno strukturirane organizacije so se za doseganje učinkovitosti s pomočjo situacijskih elementov preoblikovale v strukturirane za stalno učenje (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Učeča se organizacija nima svoje posebne vrste organizacijske strukture – znotraj nje je moč prepoznati razsežnosti različnih organizacijskih struktur kot so kompleksnost, formalizacija in centralizacija. Ne zahteva več hierarhije, temveč ravno in prožno strukturo, ki lajša spopadanje s krizami. Zaposlenim je na voljo široko polje

informacij, ki jim omogoča hiter odziv na okolico (Jaklič, Možina, Kovač, Ivanko & Šek Mertük, 2006).

1.3.3 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model

Za organizacijsko zasnovo današnjega časa je značilen poudarek na splošeni koordinaciji in usmerjanju zaposlenih, kar vodi v višjo stopnjo komunikacije znotraj organizacije. Participacija zaposlenih pri reševanju problemov razvija v organizaciji pospešeno obvladovanje težav v časih krize in zaznavanje novih priložnosti v časih vzpona. Od zaposlenih se zahtevajo široko osnovani vzorci mišljenja, skupno učenje ter odprtost do zunanjega okolja. (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Ideja učeče se organizacije je sestavljena iz več posameznih elementov, zato ni nujno sprejeti ali zavrniti vseh. Vsaka organizacija bi morala preučiti te elemente in sprejeti zgolj tiste, ki so zanjo smiselni, ter tako ustvariti svoj model učeče se organizacije (Örtenblad, 2016).

Usmerjenost v učenje omogoča izkoristek potenciala zaposlenih, ki skupaj z organizacijo pretvarjajo proizvodne delavce v delavce znanja (Muc, 2002). Ni jih mogoče enostavno posnemati, njihova ustvarjalnost in sposobnost reagiranja v nepoznanih razmerah je neprimerljiva (Brečko, 2001). Prehod individualnega znanja v organizacijsko znanje je eden izmed osrednjih izzivov, s katerimi se spopadajo organizacijski modeli. Na sliki 3 so opazne ravni organizacijskega učenja, ki ga tvorijo prepletanje vložkov in izložkov znanja posameznika, skupin in organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 3: Ravni organizacijskega učenja



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

Dinamika sprememb v zunanjem okolju je narekovala transformacijo modelov organizacije k vzdržljivi strukturi, ki omogoča prilagajanje. Razpon nadzora agentov nad zaposlenimi je širši, omogoča jim opolnomočenje pri delu in oblikovanje timov s ciljem koordinacije po procesih in strukturah. Oblike organizacij so bile primorane prilagoditve novejši dobi – ene glavnih oblik so horizontalna in procesna, timska struktura ter virtualne mreže (Dimovski & Penger, 2004).

Organizacije si prizadevajo za skupno učenje ter preoblikovanje z namenom razvoja trajne sposobnosti preživetja. Učenje se ne bo neprestano nadaljevalo, zato je potrebno določena znanja opustiti, preoblikovati ali spremeniti in posodobiti. Ta postopek se prikazuje na vseh ravneh – individualni, timski in organizacijski – saj je vsak sestavni del organizacije neprestano vključen v dinamiko procesa učenja, opustitve znanja in preoblikovanja podatkov v nove informacije. Preoblikovanje določenega znanja je pogosto del obdobja eksperimentiranja z novimi oblikami znanja in iskanja nove rutine (Rupčić, 2019).

1.3.4 Doseganje organizacijske odličnosti v 21. stoletju

Turbulentno okolje, ki je polno sprememb in negotovosti, je privedlo do oblikovanja brezčasovnih temeljev, ki bodo v 21. stoletju ohranjala organizacijsko odličnost na dolgi rok. Zaradi težnje po formiranju dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje organizacije in prispevajo k dovršenosti njene strukture, so se z naraščanjem svetovne konkurence razvili elementi organizacijske odličnosti razvidni iz slike 4 (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Slika 4: Elementi organizacijske odličnosti



Vir: Dimovski, Penger & Škerlavaj (2007).

Učča se organizacija teži k sodelovanju članov znotraj organizacije ter ekonomskemu sodelovanju z njihovimi kupci in dobavitelji. Odnosi, ki jih managerji vzpostavijo z dobavitelji, odpirajo priložnosti na poslovnem področju. Ko dobavitelji postanejo del ekipe,

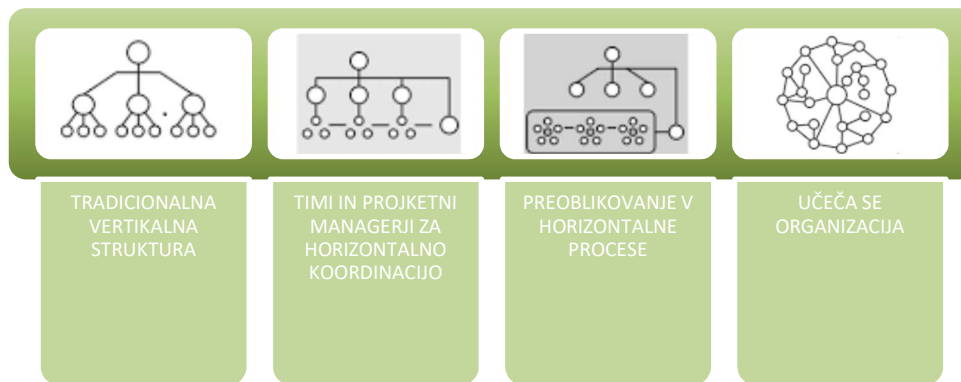
prispevajo k višji kvaliteti izdelka za končnega kupca, zvišujejo prihodke in znižujejo stroške organizacije. Managerji imajo občutno širši razpon vodenja, zato iščejo nove možnosti za skupno trženje in vzpodbujajo posle, ki so mogoči zaradi povezave z vsemi deležniki. To omogoča podjetjem, da so del mreže, za katero so značilne skupne informacije, izmenjava mnenj in posvetovanje, kljub temu da je med njimi še vedno vzpostavljena konkurenca (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Izhodišče odličnega vodje izvira iz samoupravljanja in samozavedanja. Samoupravljanje je zavestna izbira managerja, da namesto ustaljene prakse uporabi nova znanja. Pozoren mora biti na dogajanje v danem trenutku in presojeti o možnih posledicah vsakega dejanja. Samozavedanje in razumevanje prednosti, občutkov in misli managerja vpliva na poslovno okolje in njegovo uspešnost. Zahteva, da manager o določeni situaciji razmisli, usklajuje možnosti in išče rešitve z inovacijskimi metodami, kar je del ustvarjanja novih navad in veščin (Porter, 2019).

Organizacijska odličnost prinaša trend opolnomočenja posameznikov, dajanja svobode in vključenosti pri sprejemanju odločitev, kar je nujno potrebno v okolju izrazite konkurence in nestabilnosti (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007). Opolnomočenje posameznikov, njihov razvoj in usposobljenost morajo biti pod nadzorom, saj je potrebna sled, kako se njihovo vedenje spreminja in pripomore k razvoju organizacije. Dobri vodje stremijo k temu, da prave informacije v pravem času pridejo do pravih posameznikov. Organizacije lahko namesto z dragimi učnimi moduli in usposabljanji učenje spodbujajo z mehкими in enostavnimi sredstvi za preoblikovanje namer v dejanja. Odgovornost managerja je doseganje manjših ciljev, zbiranje in analiziranje povratnih informacij, zagotavljanje rednih opomnikov in investiranje v učinkovite programe. Delitev večjih ciljev na manjše olajša in omogoči grajenje veščin, ki so potrebne za njihovo doseganje. Če organizacija vlaga v učenje in razvoj, je nujno preveriti ali programi povišujejo produktivnost in zadovoljstvo. V nasprotnem primeru mora manager preusmeriti fokus v druge tehnologije in strategije ter poiskati orodja in procese, ki bodo potegnili najboljše iz posameznikov (Bock, 2019).

Najvišja raven managementa je odgovorna za težnjo k razvoju primerne strukture organizacije, izbiro smiselnih ciljev in strategije ter pripravljenost na konstantne zasuke in spremembe. Vodstveni kader je zadolžen, da na podlagi povezave med dosežki in notranjo strukturo organizacije ovrednoti splošen uspeh poslovanja podjetja. Odločitev o strukturi organizacije napoveduje, ali bo ta delovala v smeri učenja ali pridobivanja rezultatov. Pri izbiri je velikega pomena, da odločitev ne postavi ovir za doseganje ciljev in uresničevanje strategije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007). Spremembo procesov znotraj organizacije odražajo spremembe v vodenju, komunikaciji med zaposlenimi, organizaciji in strukturi. Iz slike 5 je razviden postopen razvoj strukture organizacije iz tradicionalne v učečo se družbo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 5: Razvoj strukture organizacije v smeri učeče se organizacije



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

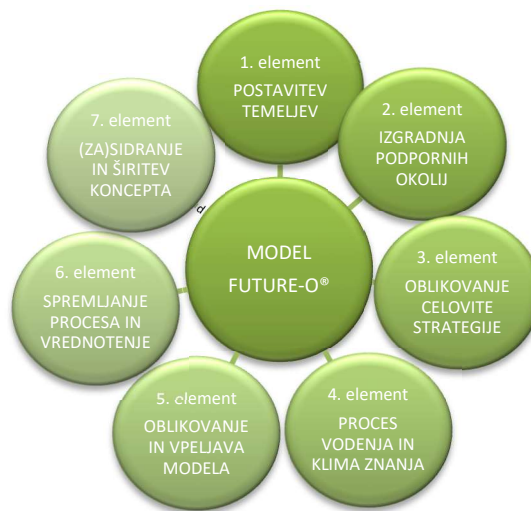
Za obsežnejše spremembe v organizaciji je potreben drugačen pristop vodenja, ki ima vpliv na vizijo, delovanje organizacije in posameznike, ki morajo verjeti v preobrazbo. Vodenje v smeri inovacij, podjetništva in temeljnih sprememb je prepoznano kot transformacijsko vodenje. Za učinkovito preoblikovanje in reorganizacijo transformacijski vodje sledijo štirim vodilom. Prvo vodilo predstavlja razumljiva, oprijemljiva in na jasen način izražena vizija položaja podjetja v prihodnosti. Skupna zavezanost k doseganju nove vizije ter poslanstva, ki je razpršena po celotni organizaciji s pomočjo notranjih sestankov in izmenjave mnenj, tvori drugo vodilo. Kot tretje vodilo se na podlagi znanja in priložnosti kaže opolnomočenje zaposlenih, ki imajo zaradi upadanja hierarhije in natančnih predpisov možnost izmenjave izkušenj ter predaje znanja. Podpora kulture sprememb in implementacija novih načinov mišljenja, tveganja in najnovejših poslovnih praks za namen razvoja organizacije tvorita četrto vodilo transformacijskega vodenja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

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

Na podlagi izzivov, ki jih prinaša napredno okolje, in osnov teorije sodobne organizacije je prišlo do oblikovanja celostno razvitega modela – modela Future-O®. Gre za molekularno mrežni pristop, ki je osnovan kot opora managerjem za celovito in sočasno vpeljavo elementov koncepta učeče se organizacije. Model Future-O® izraža obsežno strateško shemo vodstvu in posameznikom v organizaciji, ki si prizadevajo za povezanost vseh elementov in pri realizaciji temeljite preobrazbe organizacije s spremembo posameznega elementa posegajo v spreminjanje obsežne strukture organizacije. Bistvo molekularnega pristopa je upoštevanje preobratov v okolju, odzivnost ter podrejanje elementov in vseh posameznikov v organizaciji neodvisno drug od drugega (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Koncept modela Future-O® temelji na sedmih soodvisnih elementih, katerih za uresničevanje ni potrebno realizirati po korakih, saj so med seboj avtonomni in interaktivni. Preoblikovanje v učečo se organizacijo se začne tam, kjer so prisotni dinamično in iniciativno sodelovanje vseh članov, interes in želja po stalnem učenju ter korak v smeri skupnih ciljev. Iz slike 6 je razviden tok elementov, ki ne označuje sosledja uresničevanja posameznih dejavnikov, temveč nakazuje, da je za temeljito prestrukturiranje v učečo se organizacijo potrebno vzajemno upoštevanje in presoja o pomembnosti vsakega elementa posebej (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 6: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



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

Smernice v klasični organizaciji sta narekovala status in moč ter implementacija konceptov po zaporednih fazah. Te so v današnjih organizacijah kot vodilo zamenjale nove prakse, ki temeljijo na avtentičnem vodenju in zaokroženosti, ko vsaka sprememba znotraj sistema vpliva na individualen element (Dimovski in drugi, 2013).

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

Sodobno gospodarstvo prinaša neobičajne zasuke in nagle preobrate, zato je skrivnost dolgoročne uspešnosti podjetja ravno izboljšanje tehnike in procesov učenja. Gre za celovit postopek pridobivanja informacij, njihovega razumevanja in prenašanja, pretvorbe v znanje ter prenosa širom organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Učenje poteka hitreje in učinkoviteje v organizaciji, kjer si manager za to prizadeva ter spodbuja miselna orodja, ki prikažejo, kaj bodo posamezniki pridobili z učenjem nove večšine. Dober manager pretvori odpor pred razvojem organizacije v dvig motivacije, ambicij in težnje po

učenju spretnosti vsakega posameznika. Temelj učenja predstavljajo prizadevanje po znanju, radovednost in dovzetnost za znanje nečesa novega (Andersen, 2016).

2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Strateški management učeče se organizacije temelji na štirih predpostavkah. Usmeritev v kupce in spremljanje njihovih navad predstavlja najpomembnejši cilj strateškega razvoja. Poleg tega mora organizacija zagotoviti hitro odzivnost in s prizadevanjem za iskanje novih priložnosti vključevati vse zaposlene. Sestavni del uspeha sodobnih organizacij so tudi jasni poslovni nameni, s katerimi dosegajo konkurenčne prednosti, in ustvarjanje povezav med organizacijami (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Pregled in analiza položaja organizacije na podlagi notranjega in zunanjega okolja, načrtovanje in morebitne spremembe strategije, realizacija strategije ter nadzor nad rezultati implementacije sestavljajo štiri osnovne procese funkcije managementa. Različni modeli managementa, ki se pojavljajo v praksi, zasledujejo isti cilj in spremljajo implementacijo strategije preko več faz z upoštevanjem vizije podjetja in dinamičnim sodelovanjem zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). SWOT analiza ponazarja strateški instrument za vse oblike organizacij in pripomore k razumevanju trendov ter smeri poslovanja podjetja. Preučitev nevarnosti in priložnosti ter prednosti in slabosti, ki obstajajo v spreminjajočem se mikro – ter makrookolju, mora biti čim bolj obsežna, da lahko podjetje oblikuje celovito strategijo prihodnosti (Kramar Zupan, 2020).

2.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

Ideja za začetek preobrazbe v organizaciji praviloma izvira pri vrhnjem managementu, ki se zaveda, zakaj je potrebno preoblikovanje in da je potrebna vključitev zaposlenih. Razumevanje razlogov za razvoj organizacije, prepričanje v uspeh in spodbuda k celovitim spremembam vodijo v uresničitev inovacij na področju strukture, tehnologije, izdelkov in vrednot zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Vrhnji management predstavlja izhodiščno točko zaupanja in težnje po prenosu znanja in si prizadeva, da bi te vrednote postale skupne tako posameznikom kot tudi delovnim skupinam. Spremembe se lahko pričnejo na tistem področju ali oddelku, kjer so potrebne, zato je pri tem bistvena podpora zgornje veje managementa. Prakse za preoblikovanje v organizacijo znanja temeljijo na spreminjanju notranjih odnosov, uporabi tehnologije in razvoju novih proizvodov (Luciano, Nahrgang & Shropshire, 2020). Vsaka organizacija je edinstvena in razvije svojo podobo učeče se organizacije, zato so nujne raznolike lokalne učne prakse znotraj različnih organizacijskih enot. Spremembam je najbolj naklonjen vrhnji management v večjih organizacijah, ki lahko le s trdno voljo in dobrim načrtom to miselnost prenese na nižji management in zaposlene (Borge, Filstad, Olsen & Skogmo, 2018).

2.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

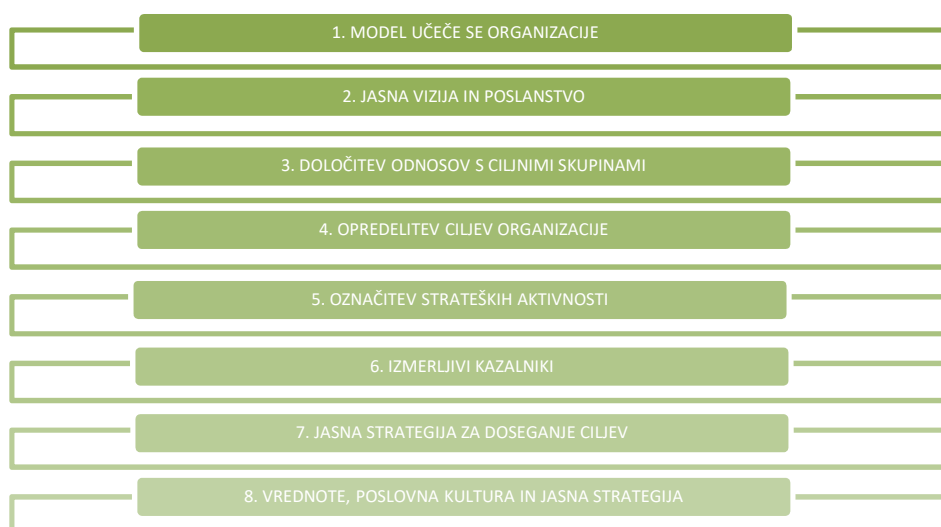
Pri preoblikovanju je potrebno biti pozoren na okoliščine in jih upoštevati ob izbiri oblike organizacijske sestave. Velikost organizacije, okolje in tehnologija se prepletajo ter skupaj tvorijo organizacijsko strukturo. Uveljavitev celovitega managementa izboljšav procesov je pomembna za začetek spremembe naproti učeči se organizaciji. S strateškim načrtom organizacije se oblikuje plan sprememb, zgradi močne odnose s ciljnimi skupinami, oblikuje postopke za izboljšave ter ugotovi odličnost organizacije. Vizija in poslanstvo učeče se organizacije predstavljata najvišjo in najpomembnejšo točko managementa (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Dober vodja oblikuje ustrezne pogoje v organizaciji, ki obsegajo potrebne vire, čas in prostor ter so na voljo zaposlenim za učenje in izmenjavo znanja. Predpogoj za oblikovanje skupine ljudi, ki se učijo in spreminjajo svoje vedenje, je doseganje potrditve, da je novo vedenje zaželeno in koristno (Rupčić, 2017).

2.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe in ocena učinkovitosti poslovanja

V prvi fazi uvajanja sprememb je potrebna uvedba strateškega tima, še posebej zaradi pogostega odpora s strani zaposlenih. Člani tima imajo osrednjo vlogo pri oblikovanju akcijskega načrta, katerega jedro so tri glavne naloge. Preko začrtanja smeri prehoda v učečo se organizacijo ustvarijo pričakovanja članov organizacije, natančno opredelijo nujne aktivnosti in postavijo cilje, ki jih člani zasledujejo v organizaciji. Iz slike 7 so razvidni koraki načrta za reorganizacijo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 7: Akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije



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

Skrb strateškega tima zavzema tudi oceno stanja, v katerem se organizacija vidi v prihodnosti, in v skladu s tem oblikovanje primernih podpornih okolij, ki bodo pripomogla k željenemu cilju. Zasnova strategije temelji na poslanstvu in viziji organizacije, ki natančno ponazorita želje, namen in bistvo njenega obstoja ter poslovanja. Za pridobitev ustrezne ocene želenih poslovnih potreb je najprej potrebna temeljita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za izbrano podjetje. Analizo se izvede s pomočjo Porterjeve verige vrednosti, ki temelji na konkurenčni prednosti kot glavnemu dejavniku za širitev, razvoj in delovanje učeče se družbe v sodobni družbi znanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

Osnovna ideja drugega elementa je vpeljava vezi znotraj organizacije in postavitve skladnih podpornih okolij, ki poskrbijo za izvedbo novih praks, projektov in iniciativ v smeri razširitve znanja po celotni organizaciji. Sledi seznanitev članov projektnih timov preko drevesa managementa znanja z zgradbo in vsebino kulture učečega se podjetja, pomenom managementa ter uporabnostjo znanja kot intelektualnega kapitala (Jaklič, Možina, Kovač, Ivanko & Šek Mertük, 2006).

2.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Razporeditev delovnih dejavnosti okrog delovnih timov simbolizira timska struktura (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Te so osrčje sodobnih sistemov delovnih aktivnosti, na njih temelji sestava učeče se organizacije. Razširitev pooblastil in odgovornosti ter smernice sistema komuniciranja postajajo vodilne funkcije posameznikov v učeči se organizaciji. Timi so odgovorni za oblikovanje in prenos skupne vizije, spodbujanje sodelovanja, interakcijo in timsko delo. Vodilo predstavnikov tima je razširitev pravic, podpiranje in zagotavljanje nenehnega učenja zaposlenih ter uporaba tehnologij na delovnem mestu. Podpora zaposlenim pri razvoju osebnih ciljev, ki so usklajeni z vizijo organizacije, menjava različnih vlog posameznika, spodbujanje učnih pobud in vzajemno delovanje so soodvisne značilnosti učenja, ki je potrebno za timsko delovanje (Rana, Ardichvili & Polesello, 2016).

Globalni virtualni timi imajo vedno bolj izrazito vlogo v današnjih globalnih korporacijah. Napredek v internetni tehnologiji omogoča članom, ki so razpršeni po različnih geografskih lokacijah, so različne narodnosti in imajo specifična znanja, da kljub temu med seboj sodelujejo. Njihova interakcija poteka preko skupnega omrežja, ki ohranja globalno prisotnost organizacije, se spoprijema z gospodarskimi omejitvami, povečuje produktivnost in znižuje stroške. V praksi se tovrstni timi soočajo z izzivi kot so komunikacija, časovna razlika, konstanten napredek v tehnologiji in vodenje (Jones, 2020).

2.2.2 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Management znanja kot steber podpornih okolij za širjenje znanja je močno odvisen od človeških virov. Procesno shrambo znanja, preko katere črpamo ustrezne sposobnosti in veščine, obravnavamo kot organizacijsko učenje. Drevo managementa znanja ponazarja proces shranjevanja in širjenja intelektualnega kapitala po organizaciji. Najpomembnejši cilj je povečanje zmogljivosti posameznikov in napredek pri aktivnem prenosu znanja po organizaciji. Pri razvoju inovacij morajo vodje posvetiti pozornost širjenju splošnih znanj povezanih z aktivnostmi podjetja. Prenos znanja in sodelovanje tvorijo organizacijski spomin, ki je posledica organizacijskega učenja (Antunes & Pinheiro, 2020).

2.2.3 Vloga socialnih mrež, zaloge znanj in sposobnosti

Participacija zaposlenih znotraj organizacije ustvarja medosebne odnose, ki nastajajo med posameznimi timi, celotno organizacijo in drugimi enotami znotraj družbene mreže. Presoja in ocena teh odnosov da organizaciji občutek o vrednosti individualnih povezav, njihovi šibkosti in možnosti po izboljšavah (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Organizacija se uči preko prenosa kapitala znanja posameznikov v organizacijo. Potreben je razvoj funkcij upravljanja znanja, ki zagotavljajo vizijo, strategijo in sodelovanje. Tacitno znanje kot človeški kapital se zaradi pridobivanja preko lastnih izkušenj razlikuje med posamezniki, zato na različni stopnji razvoja in rasti vsak posameznik razvije kompetence in spretnosti na svoj način. Eksplicitno znanje se skriva v strukturnem kapitalu in obsega konkretne informacije ter se prenaša skozi formalno izobraževanje in delovne izkušnje. Okvir organizacijskega znanja zajema tacitno in eksplicitno znanje, za kreiranje novih znanj pa je izredno pomembna njuna kombinacija in izmenjava (LaFayette, Curtis, Bedford & Iyer, 2019). Faze ustvarjanja znanja, ki med tem nastanejo, so razvidne iz slike 8.

Slika 8: Faze ustvarjanja znanja



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

2.2.4 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Za vzpostavitev učenja je pomembna informacijsko-komunikacijska tehnologija, saj ta zagotavlja uspešno izvajanje učnega procesa. Zaradi hitrih sprememb in razvoja novega znanja ne zadostuje več ročno delo s podatki, zato se je v današnjem času potrebno nasloniti na nove tehnologije, aplikacije, digitalno učenje in raziskovalne programe. Informacijsko-komunikacijska tehnologija, digitalizacija in mehanizmi za pomoč managerjem v vseh oblikah močno spreminjajo poslovanje. Tehnologija ima velik vpliv na preoblikovanje poslovnega sveta v smislu razširitve zmožnosti in povečanja potenciala za razvoj (Garad & Gold, 2019).

Po raziskavah se tista podjetja, ki so bolj naklonjena uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije, oprejo na sisteme za podporo pri sprejemanju odločitev. To vodi v boljše dosežke na finančnih in drugih področjih poslovanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Tretji element ponazarja planiranje kot primarno funkcijo učeče se organizacije in ga postavlja za temelj organiziranju, vodenju in kontroliranju. Ima pomembno vlogo v organizaciji in teži k vključevanju vseh članov, decentralizaciji, skupnim miselnim modelom in sodobnim metodam. Trend današnjih organizacij je povezanost timov, ki zaradi geografske razpršenosti po različnih lokacijah poslujejo virtualno (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.3.1 Postavitev virtualne organizacije

Tudi poslovodenje in organizacijska kultura morata zasledovati tok časa, slediti napredkom in razvoju sodobne ekonomije znanja. Z razvojem novih oblik managementa je organizacija poleg fizičnega dobila tudi virtualni vidik poslovanja. Tega sestavljajo tehnična in operativna perspektiva, ki vključuje sklop gospodarskih procesov, informacije, ki sprožijo interakcije med procesi, mehanizem za koordinacijo procesov ter nadzor nad procesi in postopki. O virtualni organizaciji govorimo, ko vsaj eno delo znotraj organizacijskega okolja poteka skozi programske opreme. To vključuje avtomatiziran postopek odločanja, samodejno sklepanje interakcij med procesi in prisotnost personaliziranih aplikacij. Gre za elektronsko različico dinamične mreže in horizontalno povezanost organizacijskih timov (Costache, Laurentiu Popa, Dobrescu, Zaleschi & Cotet, 2018).

Za doseganje konkurenčnih prednosti virtualnih organizacij je bistvena kakovostna komunikacija in osredotočenost na glavne dejavnosti v organizaciji. Člani virtualnih timov s pomočjo različnih modelov omrežnih povezav dosegajo marsikatero koristi virtualne organizacije. Boljše poznavanje kupcev, skladnost poslovanja, omejitev stroškov, manjša

poraba časa in dostopnost do podatkov omogočajo organizaciji, da se prebije v ospredje v konkurenčnem okolju (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Namera, ki jo želi organizacija doseči v določenem času, pomeni zanjo bodoče stanje in pričakovani rezultat. Metode, dejavnosti in sredstva za uresničevanje cilja so del načrta vrhnjega managementa za doseg budočega stanja. Prepletanje obojega, torej postavitev ciljev organizacije in plan izrabe sredstev za njihovo doseg, imenujemo planiranje. Poslanstvo kot smoter obstoja organizacije in vizija kot opis njene podobe v prihodnosti sta podlaga za doseganje ciljev in planov na vseh ravneh organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Odgovornost vrhnjega managementa je upravljanje procesa, skozi katerega bo vizija, ustvarjena na vseh ravneh organizacije, spodbujala učno kulturo za bodočo organizacijo znanja. Motivacija za skladnost ciljev organizacije z lastnimi cilji posameznikov mora izhajati tudi s strani delovne sile (LaFayette, Curtis, Bedford & Iyer, 2019).

2.3.3 Decentralizacija planiranja

Hiter tempo poslovanja je preoblikoval planiranje iz togega, tradicionalnega načina, ki je bil v preteklosti zgolj v pristojnosti vodij in zunanjih strokovnjakov, v naprednejši pristop, kjer centralni planski oddelki nimajo več edini glavne vloge, temveč je za to zadolžen decentraliziran delovni kader. Za organizacije ni več smiselno striktno zasledovanje klasičnega planiranja, saj se je v novejšem času izkazalo, da fiksni cilji le omejujejo inovativnost in vodijo v manj uspešno delovanje zaposlenih. Moderen pristop k planiranju se osredotoča na preseganje zastavljenih planov in ustvarjanje dodane vrednosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

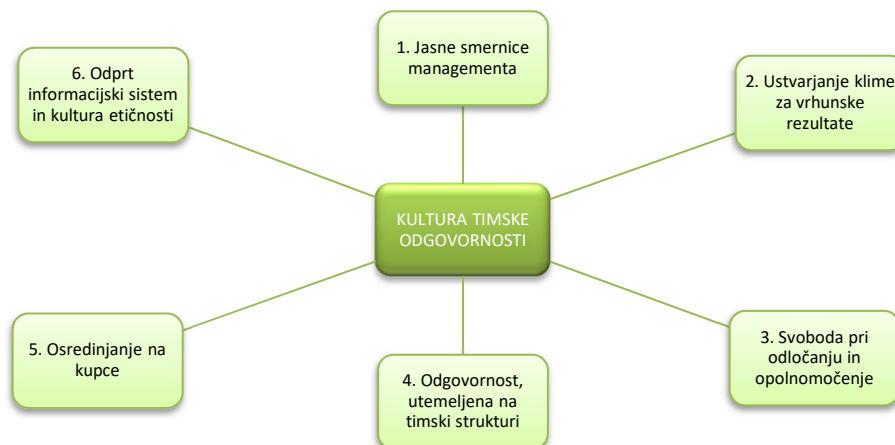
Danes sta oblikovanje in razvoj planiranja glavni domeni strateških načrtov organizacij. Planiranje, odločanje o strategijah ter širitev znanja in sposobnosti niso povezani zgolj z vrhnjim managementom, temveč so skupni vsem v organizaciji in se odvijajo na vseh ravneh. Zgrajeni so na podlagi povratnih informacij vsakodnevnega dela celotne organizacije, saj odgovornost posameznikov vodi v organizacijsko decentralizacijo (Janežič, Dimovski & Hodošček, 2018).

2.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja in oblikovanje poslovne strategije

Posebnost Hope-Fraserjevega modela poslovanja je decentralizirana organizacija, katero omogočata povezovanje timov in timska naravnost za dosežke. Zahteva za vpeljavo modela decentralizirane organizacije se začne pri vrhnjem managementu, ki se ob iskanju alternativnih možnosti poslovanja zavzema za spremembe. Te potekajo po korakih, zato

je nujna potrpežljivost in spodbuda ob doseženih slabših rezultatih. Ključni dejavniki modela so doseganje čiste predanosti zaposlenih namenu organizacije in krepitev medsebojnih vrednot, popolna usmerjenost zaposlenih v izjemne rezultate, razširitev pooblastil in spodbujanje odzivov na okolje, večja obveznost timov in poudarek na splošni ravni organizacije, fleksibilnost za uresničevanje individualnih želja kupcev in večja odprtost ter posledično hitrejše reakcije na spremembe. Model je prikazan na sliki 9 (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 9: Hope-Fraserjev model poslovođenja



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

Poslovna strategija je najustreznejša smer, ki jo podjetje izbere za doseganje strateških ciljev, njen namen pa je doseganje organizacijske odličnosti, pozicioniranje na trgu, biti naklonjen željam kupcev in imeti svoje vzorce, ki vodijo v višjo produktivnost. Managerji v organizaciji strategijo vidijo na treh ravneh. Celovita strategija obsega smer, v kateri bo podjetje konkuriralo v določeni panogi, poslovna strategija pa se osredotoča na različna področja in iskanje konkurenčnih prednosti. Za oporo jima služi funkcijska strategija, ki je naravnana na uspešno rabo sredstev organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

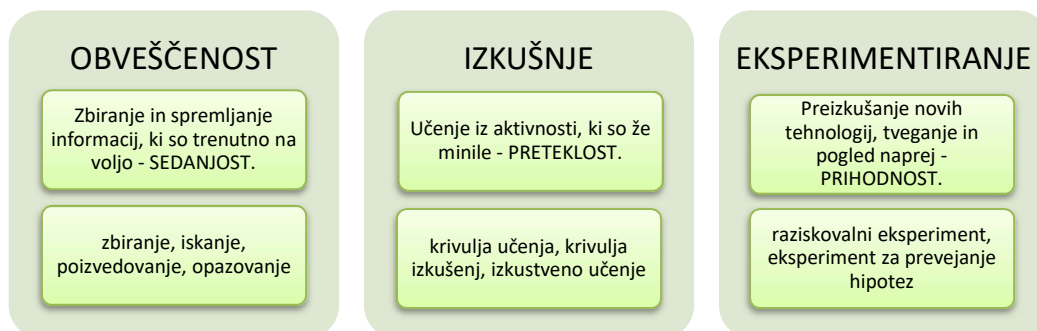
Strategija, ki vključuje učno kulturo in kapital znanja, je osrednjega pomena za prehod iz industrijske organizacije v organizacijo znanja. Organizacija znanja zajema različne strategije, povezane z obvladovanjem znanja, kot so strategija za ozaveščanje o vrednosti znanja, strategija o pomenu prepoznavanja kapitala znanja in strategija tehnologije, ki vsebuje nova znanja (LaFayette, Curtis, Bedford & Iyer, 2019).

2.3.5 Organizacijski procesi učenja in prilagoditev organizacijske strukture

Na trgu preživijo zgolj hitra in okretna podjetja, zato je nujna odprava birokratskih okvirjev. Nove metode dela se razvijajo s širitvijo obsega nadzora in uveljavljanjem bolj sploščne

organizacijske strukture. V organizaciji se ob generiranju, razumevanju in izkoriščanju informacij odvijajo različne prakse aktivnega učenja, ki so prikazane na sliki 10 (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 10: Prakse aktivnega učenja



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

V današnjem poslovnem svetu je za obstoj na trgu potrebno biti bolj preudaren od konkurence. Pridobivanje, iskanje in uporaba informacij ter zavedanje posameznikov, kakšen način učenja je zanje najprimernejši, so prvi zametki procesa organizacijskega učenja. Kljub temu da vsi posamezniki zasledujejo enake prakse, se vsaka organizacija uči na svoj način. Prakse obsegajo spremljanje informacij in iskanje pomoči na pravem mestu, učenje od managerja, ki obvlada ustrezne veščine, razmislek o preteklih izkušnjah, ocenjevanje dobrih in slabih ter premik iz eksperimentiranja v mojstrstvo (Gallo, 2019).

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

Četrty element se podrobno usmerja na posameznike in predvsem vodje znotraj organizacije, njihove izzive, nove prakse, ustvarjanje motivacije s poudarkom na zaposlenih in kulturi zaupanja. Managerji morajo pokazati svojo prilagodljivost z uvajanjem sprememb motivacijskih programov in nagrajevanja, ki v članih organizacije spodbudijo izmenjavo mnenj, iniciativo in trud za prenos znanja. Sprejemanje posebnosti vsakega zaposlenega, poudarek na kvaliteti ter naložba v ljudi ustvarijo prostor, kjer posamezniki maksimalno izkoristijo svoj potencial, svoje želje in svojo težnjo po rezultatih (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Za realizacijo učeče se organizacije so v prvi vrsti odgovorni vodje, njihove ciljno usmerjene ideje, pripravljenost na razvoj in angažiranje naproti akcijskemu učenju. Participativno vodenje preko opolnomočenja posameznikov, učne dinamike in uporabe tehnologije nudi bolj odprt slog vodenja, omejitev nadzora in spodbudo pri sodelovanju ter skupnem

odločanju. Močno vodstvo, ki predstavlja pozitiven zgled celotni organizaciji, omogoča integracijo znanja iz zunanjega okolja v organizacijsko mrežo. Vsestranski pogled po učeči se organizaciji in interakcija posameznikov z vodstvom omogočata širok kontrolni razpon. Pri ustvarjanju vizije nosi dodano vrednost upoštevanje poslovne verige dobaviteljev in partnerjev, kjer se izmenjujejo znanje in poslovni stiki. Vse to usmerja posameznike k delovanju v skladu s korporativno prakso v dobro celotnega podjetja (Reese & Sidani, 2018).

Piramida treh ravni managementa obsega nižji, srednji in vrhnji management, v njej pa glavno nalogo nosijo srednji, projektni managerji. Obveza vrhnjega managementa je oblikovanje dolgoročnih ciljev in strategij ter analiza hitrega razvoja v zunanjem okolju. Sledi mu srednji management, katerega vloga se je zaradi trenda horizontalne organizacijske strukture precej spremenila. Iz odgovornosti za doseg planov se je delo srednjega managementa usmerilo v projektni management, ki spodbuja delo v timu in skupinah. Nižji management skrbi za doseganje dnevnih ciljev, sledenje normam ter pravilno izvedbo pri proizvodnji (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

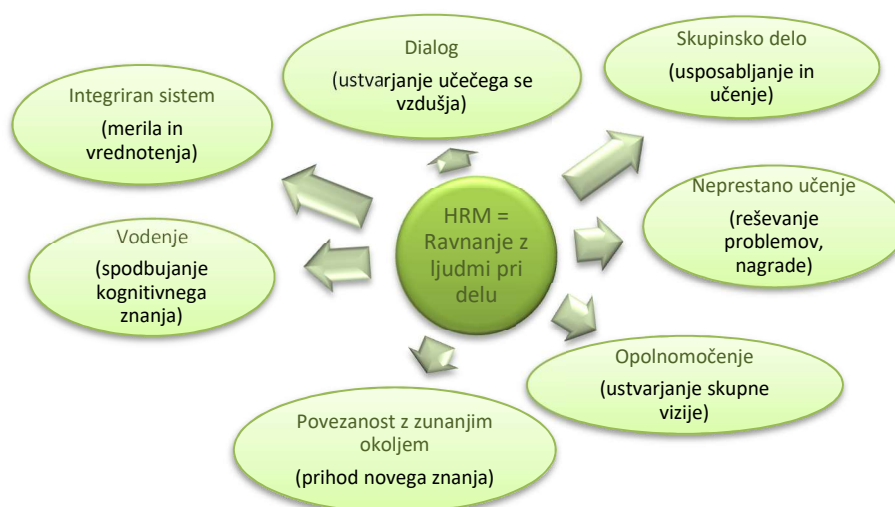
2.4.2 Razvoj formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Vsaka oblika interakcije med zaposlenimi omogoča učne priložnosti, od formalnega izobraževanja in delavnic do mentorstva in sklepanja neformalnih odnosov. Tok formalnih zvez poteka navzdol po organizaciji in zajema strokovno usposabljanje ter serijo učnih načrtov, programov in delavnic, ki jih vrhnji management omogoča nižjim ravnam. Izrednega pomena je tudi smer komunikacije navzgor, saj daje možnost povratnih informacij, izpostavljanja napak in podaje predlogov za namen ustvarjanja novih rešitev in bogate izmenjave znanj v delovnem okolju. Pri neformalni obliki komunikacije gre za individualno ali kolektivno učenje brez prisotnosti mentorja preko vsakodnevnih dejavnosti, socializacije, druženj in interesov. Zajema vse, kar posamezniki počnejo zunaj organizacije za namen izboljšanja kompetenc povezanih z njihovim delom (LaFayette, Curtis, Bedford & Iyer, 2019).

2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Sodobni modeli ravnanja z ljudmi pri delu dajejo pomembno vlogo povezavi med razvojem človeških virov in dimenzijo učeče se organizacije. Cilji ravnanja z ljudmi pri delu so zagotavljanje novega znanja, ustvarjanje skupne vizije, nagrajevanje, ustvarjanje učnega vzdušja ter spodbujanje tehničnih in kognitivnih znanj v organizaciji. Oddelek, ki je zadolžen za upravljanje s človeškimi viri, vidno pripomore k socialnim in organizacijskim spremembam. Kot je razvidno iz slike 11, model ravnanja z ljudmi pri delu obsega dialog med zaposlenimi in vodstvom, skupinsko delo, neprestano učenje, opolnomočenje, povezanost z zunanjim okoljem, vodenje in integriran sistem v organizaciji (Alipour & Karimi, 2018).

Slika 11: Model ravnanja z ljudmi pri delu



Vir: Alipour & Karimi (2018).

Spodbujanje delovnih odnosov, rotacija zaposlenih, vseživljenjsko učenje, ustvarjanje možnosti za razvoj talentov posameznika in drugi motivacijski dejavniki so zahtevana merila za dobre odnose med delodajalcem in zaposlenimi. Delovna sila se oblikuje na delovnem mestu s krajšimi internimi usposabljanji, na eksternih tečajih, z e-izobraževanjem in na podlagi mentorstva. S pomočjo primernih tehnik oddelek za iskanje novega kadra oblikuje zaposlene, skrbi za njihovo nagrajevanje in jim nudi možnost napredovanja. Kadrovska služba mora za dolgoročno doseganje učinkovitosti omogočiti individualno, organizacijsko in skupinsko vseživljenjsko učenje ter podpreti nove ideje in inovativnost (Alipour & Karimi, 2018).

2.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Motivacija in razumevanje želja zaposlenih je v današnjem času ključnega pomena za doseganje organizacijske učinkovitosti in korporativne strategije. Koristi, ki jih ima organizacija z dvigom motivacije zaposlenih, se jasno kažejo v višji stopnji inovacij, visokokakovostnemu delu, nižji odsotnosti in nižji fluktuaciji ter višji zvestobi zaposlenih. Manjša obremenitev in nadzor zaposlenih ter bogate aktivnosti v delovnem okolju spodbujajo doseganje ciljev posameznikov (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

V teoriji poznamo motivacijsko shemo Maslowa, ki se osredotoča na potrebe in njihovo zadovoljevanje po hierarhiji – od osnovnih potreb naproti tistim bolj nevsakdanjim. Dejstvo, da se potrebe in ambicije med posamezniki razlikujejo, managerje sili v uporabo novejših metod motiviranja. Vodenje napram učeči se organizaciji vključuje drugačne trende v motivaciji, kot glavni del nove sheme se pojavljajo opolnomočenje, priložnost za rast in prilagodljiv delovni čas (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Sledi skrb za

ohranjanje visoke ravni motivacije v organizaciji, ki mora zajeti vse starostne skupine. Motivacijski faktorji se med starejšo in mlajšo populacijo razlikujejo, staranje vpliva na biološko, psihološko in socialno raven posameznikov ter njihovo raven izkušenj. Starejši kader bolj motivirajo fleksibilnost delovnega mesta, avtonomija, spoštovanje in pohvale, medtem ko mlajšemu kadru motivacijo predstavljajo možnosti napredovanja, izobraževanja, podaljšanja dopusta in nagrad (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

2.4.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Za oblikovanje spremenljivk, ki omogočajo stalno učenje, je potrebno spodbujati stalen dialog, formalne in neformalne mreže distribucije znanja, razprave v timih, klimo učenja in v prvi vrsti individualno učenje. Podpora učenju in izobraževanju mora potekati v ravnovesju med ohranjanjem značilnosti in sposobnosti organizacije (Palos & Stancovici, 2016).

Zmožnost učenja je ena izmed ključnih kompetenc za uspešno spopadanje z izzivi 21. stoletja. Vsi odgovorni za izobraževanje in usposabljanje imajo nalogo prenesti te kompetence v prakso ter spodbujati učno avtonomijo in samoregulacijo (Radovan, 2019). V praksi se pojavljajo strategije za lajšanje procesa učenja, ki imajo pomembnejšo vlogo kot znanje, ki že obstaja znotraj posameznikov. Faze, ki gradijo učne sposobnosti, zajemajo organizacijo ciljev, spoznanje o svojih mislih in ne zavedanje učenja. Učenje poteka najprej skozi fazo postavitve dosegljivih in jasnih ciljev, s čimer se razvijeta strategija in ciljno usmerjen pristop k učenju. Druga faza zajema zavedanje posameznika, kako je prišel do znanja, in spoznanje okvirjev problema. V tretji fazi posameznik opusti zavest o problemu, preneha z iskanjem rešitev in razumevanje se pojavi med opravljanjem drugih nalog. Za zaposlene in celotno organizacijo je učenje o načinih pridobivanja znanja odlična tehnika izobraževanja (Boser, 2019).

Dva tipa vodij, ki ju poznamo v učečih se organizacijah, sta: karizmatični in transformacijski. Obema je skupno, da globoko verjameta v preoblikovanje organizacije, imata močno voljo, sposobnost motivacije in prenosa vizije na zaposlene ter sta izrazito usmerjena na spremembe (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Za izgradnjo učeče se organizacije morata nujno upoštevati sodelovanje, ocenjevanje in meritve, pridobivanje denarnih sredstev in virov ter oblikovanje strategije in vizije (Haight & Marquardt, 2018).

2.4.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Med člani tima je bistveno ustvariti odprtost, razumevanje in občutek o dobrih namerah vodje. Če bodo prepričani v korektnost in iskrenost vodje, mu bodo pripravljene slediti in bodo nagnjeni k tveganim dejanjem. Dober vodja spodbuja odprto komunikacijo znotraj tima, delitev informacij in podporo zagnanosti posameznikov. Tako se oblikujejo pozitivna čustva, zaposleni zaupajo vodji ter upoštevajo občutke ostalih v razmerjih znotraj skupine

(Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Odprt sistem internih komunikacij olajša pridobivanje novega znanja, oblikovanje zanimanja in delitev mnenj za skupno organizacijsko identiteto. Smernice organizacijskega vedenja delujejo v smeri skupne identitete, polnega zaupanja med člani in odprte kulture, ki omogoča prenos tihega znanja (Penger & Dimovski, 2006). Kultura učeče se organizacije je povezana s pozitivnimi odnosi in zavzetostjo zaposlenih, ki poglobi občutek pripadnosti in vodi v večjo učinkovitost delovanja sistema organizacije (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018).

2.4.7 Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja

Kot odgovor na večjo količino znanja v organizaciji se je razvil management znanja. Za hiter in ustrezen dostop do informacij je potrebna sistematičnost in organiziranost tokov izmenjave znanja. Prvi korak je pridobitev podatkov, ki so samo dejstva o določeni zadevi in ne prinašajo dodatne koristi. Ko jih umestimo v kontekst organizacije, se pretvorijo v informacije, ki se morajo za transformacijo v znanje zlititi še z ostalimi že pridobljenimi informacijami. V organizaciji sta se oblikovala dva pristopa managementa znanja. Pristop za kroženje eksplicitnega znanja vključuje mrežo, po kateri se prenašajo specifične informacije in intelektualna lastnina. Glavna funkcija drugega pristopa pa je omogočanje prenosa tihega znanja, ki obstaja znotraj osebnih izkušenj (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Pri obeh govorimo o procesu za pridobivanje in organiziranje znanja ob povezovanju zaposlenih s tehnologijo. Uspešen management znanja ustvari pristop, preko katerega so zaposleni željni skupinskega dela za dobrobit organizacije (Newman & Newman, 2015).

Znanje kot sredstvo današnje teorije organizacije in managementa je proces poslovanja z intelektualnimi viri in razvojem človeškega kapitala. Ustrezno izmenjavanje znanja bo v prihodnosti odločilnega pomena, zato se ustvarjajo nova delovna mesta za managerja informacij in managerja učenja (Kramar Zupan, 2020).

2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Dejstvo, da je potrebno konkretno začeti vpeljevati znanje in učenje, je zajeto v petem elementu. Opira se na številna orodja, kot so široko odprt razpon izmenjave idej, participacija vseh deležnikov, močne vezi med zaposlenimi, pripadnost timu, in kot najpomembnejše, odpiranje možnosti za opolnomočenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

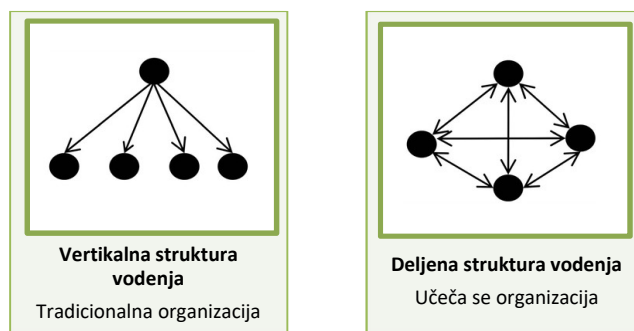
2.5.1 Participativna strategija, vodenje in opolnomočenje zaposlenih

Pri oblikovanju politik in strategij je vedno bolj značilna participacija vseh delavcev podjetja, saj ta generira povezanost in predanost članov ter vodi v večje razumevanje strategije in izzivov sodobnega okolja. Ideje se lažje povežejo, posamezniki imajo več

pooblastil za realizacijo načrtov in okolje je bolj odprto, saj temelji na zaupanju ter prestopa meje tradicionalne organizacije (Birman Forjanič & Godnjavec, 2006).

Struktura vodenja, ki je značilna za tradicionalno organizacijo, se razlikuje od tiste, ki je značilna za učečo se organizacijo. Obe strukturi sta prikazani na sliki 12. Kadar ima en sam vodja vpliv na celotno skupino in je potrebno med seboj usklajevati naloge, gre za vertikalno strukturo vodenja. V primeru deljenega vodenja pa ima več vodij vpliv na celotno skupino, zato je potrebno usklajevanje njihovega poslovanja (Nordbäck & Espinosa, 2019).

Slika 12: Strukture vodenja



Vir: Nordbäck & Espinosa (2019).

Participativno vodenje spodbuja nastanek strategije s pomočjo informacij iz vseh skupin, zato ta nastaja v obeh smereh: od zgoraj navzdol in obratno. Vodje nosijo vlogo glavnega usmerjevalca, vendar zaposlenim prepuščajo prosto pot pri reševanju določenih problemov. Tako je omogočena večja participacija vseh deležnikov organizacije, tudi strank, dobaviteljev in konkurence. Širša pooblastila dajejo možnost posamezniku, da na poznanem področju prevzame odločitve in ima ob tem podporo s strani vodstva (Dimovski & Penger, 2004). Več kot je spodbude pri pridobivanju novega znanja in reorganizacije, več imajo zaposleni svobode pri delu, bolj krepijo samozavest in več je učenja na podlagi napak (Dimovski, Grah, Penger & Peterlin, 2010).

Osnovni namen opolnomočenja je prepustiti zaposlenim večjo moč in avtoriteto, gre za proces povezan z notranjo motivacijo. Skozi različne dimenzije se prenesejo pooblastila vodje na nižje nivoje v organizaciji, s čimer se dvigne potencial, motivacija in neodvisnost posameznikov. Opolnomočenje je eno izmed osnovnih orodij za doseganje dobrih rezultatov organizacije skozi individualni, organizacijski in družbeni nivo, vodi pa tudi v večje zadovoljstvo zaposlenih (Alvi, Kayani & Mir, 2020).

2.5.2 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

Poplava podatkov in krepitev informacijske tehnologije sta imela drastičen vpliv na spremembo funkcije managementa informacij. Odprta komunikacijska mreža prinaša nov

vidik pretoka znanja, zaposleni so usmerjeni v delitev izkušenj, pogledov in odkritij. Poslovna inteligenca kot močno orodje za zajem, analizo in poročanje o podatkih ustvarja ogromno prednost pri ustvarjanju informacij v sodobnih organizacijah. Mehanizmi za pretok informacij, kjer je shranjena velika količina podatkov, morajo biti na voljo čim širšemu razponu zaposlenih. Za sprejemanje dobrih poslovnih odločitev so pomembni komunikacijski modeli, saj služijo za hitro pridobivanje zanesljivih informacij (Coroban & Gavrilica, 2019).

Dolžina centralnih komunikacijskih povezav v organizaciji mora biti čim krajša, pretok informacij po njih pa čim hitrejši. Tako je dosežena najhitrejša in najučinkovitejša izvedba nalog (Dimovski, Grah, Penger & Peterlin, 2010). Ustrezna dvosmerna komunikacija kot pomemben element vodenja vzpostavlja boljše povezave med odnosi v organizaciji in prenaša sporočila. Vsaka informacija ni kredibilna, ne vsebuje vrednot in ne sodi v kulturo določene organizacije, zato mora vodja poskrbeti, da so komunikacijski kanali v skladu z doseganjem strategije in služijo za prenos ustreznih vsebin v organizaciji (Kramar Zupan, 2020).

2.5.3 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije

Timi kot zaključene funkcionalne enote znotraj organizacije poskrbijo za sodelovanje med člani, upravljanje operativnih metod in uresničevanje kompleksnih želja kupcev. Timska naravnost omogoča strpnost do različnih mnenj, dinamiko oblikovanja ciljev, močnejšo povezavo aktivnosti in skupno doseganje rešitev. Konstantna interakcija med člani zahteva, da se znotraj skupine razvije ravnovesje v komunikaciji z odprtim pretokom informacij, ki spodbuja razvoj idej in hkrati zmanjša neskladja in konflikte (Marič, Lambič & Vukovič, 2020).

Sodobna informacijska tehnologija je pustila velik pečat na področju razvoja virtualne organizacije in vodenja v virtualnem okolju. Omogoča komunikacijo izven geografskih in časovnih okvirjev, zato izmenjava informacij, težnja k rešitvam in razvoj strategije postopoma prehajajo na virtualno stopnjo. Omejitev fizičnih stikov, fleksibilnejši delovni slog in sprememba rutine delovnega vsakdana ustvarjajo omejitve pri grajenju odnosov med člani tima in oddaljujejo elemente virtualnega okolja od tradicionalnega. Zato je pomembna vzpostavitev elektronskega vodenja, ki skrbi za razvoj identitete virtualnega tima s pomočjo naprednih informacijskih kanalov. Komunikacija v virtualnem okolju zahteva odločnost in jasnost vodij za koordinacijo članov in vključevanje v delo. Izzivi in lastnosti dobrih virtualnih vodij so izpostavljanje kvalitet posameznih članov, potrditev primernosti interakcij ter razumevanje in koordinacija samoupravljaljočih se timov (Šantej & Penger, 2017).

Virtualne organizacije so izrazito naklonjene globalizaciji in mednarodni perspektivi, zato je potrebna sprememba določenih elementov. Značilnosti sodobne organizacije so

reorganizacija delovne sile v smeri prilagajanja potrošnikom, fleksibilno delovno okolje, več poslovnih priložnosti in rast ter opolnomočenje posameznikov. Ključni faktorji dobrih rezultatov globalnih timov so domačnost, interakcija, učinkovita komunikacija ter delovanje v sedanjosti za lažje prilagajanje spremembam (McCann & Kohntopp, 2019).

2.5.4 Prilagodljiva organizacijska kultura, skupna vizija in razvoj osebnega mojstrstva

Organizacija se osredotoča na odpravljanje meja, občutek za skupnost in težnjo k snovanju novih idej ter izboljšav (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Člani učeče se skupnosti delujejo enakopravno, dosegajo skupne cilje in spodbujajo učenje ter kulturo zaupanja (Kearney & Zuber-Skerritt, 2012). Oblikujejo lasten model vrednot in jih uvajajo preko vodenja konfliktov, strategije in poenotenja ritualov. Trdna kultura predstavlja slog učeče se organizacije in je rezultat vsakdanje prakse notranjih pravil, vrednot in prepričanj. Dlje časa kot so posamezniki v neki organizaciji, globlje bo organizacijska kultura vplivala na njihovo dožemanje, misli in odločitve (Costache, Laurentiu Popa, Dobrescu, Zaleschi & Cotet, 2018).

Skupna vizija ustvarja pripadnost posameznikov in občutek enotnosti na dolgi rok. Krepi zavezanost k organizaciji in utrjuje zavest, da delo posameznika postaja del večjega cilja na ravni organizacije. Odpravlja tradicionalno predstavo, da se oblikuje na vrhu organizacije, tako da postane individualna vizija vsakega člana, ki je jasna in razumljiva vsem (Rana, Ardichvili & Polesello, 2016).

Za ustrezno oblikovanje učečih se posameznikov obstajajo številne prakse, načela in tehnike, ena izmed bolj pomembnih je osebno mojstrstvo. Vključuje elemente osebne vizije, trajnega procesa učenja in preko individualnih želja za doseg ciljev pomaga posamezniku verjeti, da so postavljeni cilji smiselni ter procesi naklonjeni trajnim spremembam (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.5.5 Mentalni modeli, proces timskega učenja in sistemsko učenje

Mentalni modeli so trdno zasidrana prepričanja posameznikov v učeči se organizaciji, na podlagi katerih se oblikujejo razumevanje, mišljenje in predpostavke, zakoreninjene v delovni praksi. Gre za sodoben koncept, pri katerem je ključno sodelovanje članov, spreminjanje njihovih predstav in potrebnih sprememb. Prične se z zavedanjem posameznikov o svojih stališčih in pogledih ter njihovo analizo. Mentalni modeli so vzpostavljeni, ko so posamezniki pripravljani s svojimi mislimi in načeli seznaniti tudi druge v organizaciji (Aşçı, Tan & Altıntaş, 2016).

Primarna predpostavka, ki zadeva timsko učenje, je dvosmerna komunikacija kot povezava med posamezniki in skupino. Temelji na izmenjavi informacij, kroženju znanja in izkušenj ter usmeritvi na skupne rezultate. Povezava energije članov in izpopolnjevanje poslovnih

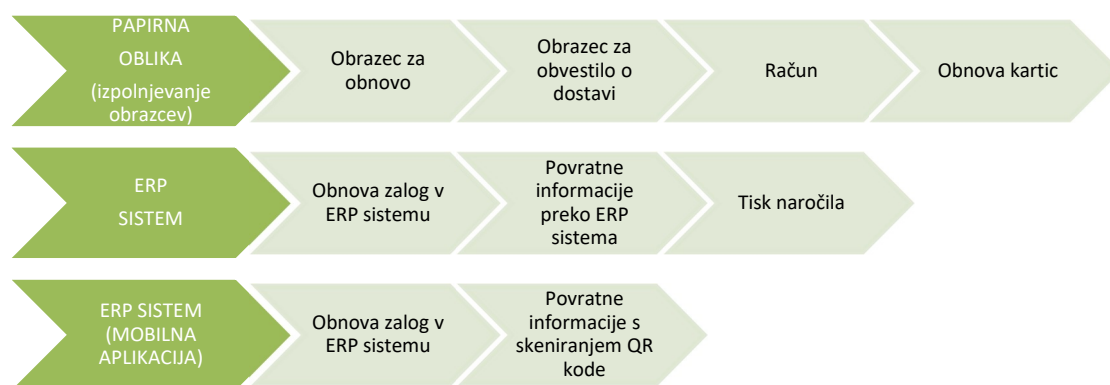
procesov krepi individualno znanje, ki je osnova za učenje po celotni družbi. Na ravni tima je izrednega pomena usklajevanje in upoštevanje manjših ciljev posameznika za doseganje celovitih ciljev organizacije (Marič, Lambič & Vuković, 2020).

Sistemsko mišljenje kot mreža povezanih in med seboj odvisnih dogodkov pomaga pri razčlenitvi vzorcev, ki se pogosto ponavljajo. Gre za širši vidik celovitega sistema, ki omogoča predstavo o splošni sliki organizacije, ne zgolj o posameznih ciljih in manjših izkušnjah. Kar je vidno na prvi vtis, je le posledica, zato je pomembno videti vzročno-posledične povezave med dogajanjem in sestavnimi deli sistema. Tako se organizacija lahko usmeri v prihodnost ter najde sledi sodobnih trendov v okolju (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.5.6 Izgradnja celovitega informacijskega sistema

V dobi intenzivnih sprememb je neizogibna usmeritev v moderno tehnologijo kot podporo informacijskim sistemom. Prožni informacijski sistemi managerjem služijo za hitrejšo zbiranje informacij in kot podpora za sprejemanje odločitev. Znotraj sistemov se dogaja interakcija med tehnologijo in ljudmi, kot uporabniški vmesnik, namenjen zagotavljanju informacij. Uspeh izvajanja in izkoriščanja tovrstnih sistemov določa uspešnost podjetja. Iz slike 13 so razvidni trije modeli, ki ponazarjajo vpliv razvoja informacijskih sistemov na hitrost pretoka informacij. Upravljanje zalog v organizaciji in delovne operacije v prvem modelu potekajo najbolj počasi in z razvojem informacijske tehnologije postajajo hitrejše in bolj kompleksne (Stojkić, Bosnjak & Saravanja, 2020).

Slika 13: Obnavljanje zalog na podlagi treh modelov



Vir: Stojkić, Bosnjak & Saravanja (2020).

Eden izmed glavnih informacijskih sistemov je ERP sistem, ki deluje kot integrirana programska rešitev. Temelji na standardiziranih modulih in podpira del procesov s poslovnega, gospodarskega in informacijskega vidika. Na podlagi vnosa in obdelave podatkov ponuja posodobljene informacije o stanju sistema, načrtovanju, upravljanju in

nadzoru. Med drugim v praksi ob sprejemu naročila olajša sledenje zalogam, nabavi in spremembam znotraj podjetja (Stojkić, Bosnjak & Saravanja, 2020).

2.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

V oceno prepoznave dosežka in rasti poslovanja organizacije je nujno zajeti tako finančne kot nefinančne kazalnike uspešnosti. Širok spekter presoje upošteva posameznike, skupine in zunanje deležnike. Kontrola obsega izkaze in kazalnike, ki vključujejo dimenzijo prihodnosti in preko pokrivanja celotnega sistema omogočajo spremljanje trenutnega poslovanja ter oceno in napoved bodočega (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

2.6.1 Koncept decentralizirane kontrole in opredelitev skladnosti ciljev organizacije

Na podlagi nadzora poslovanja in dela v organizaciji managerji ocenjujejo doseganje ciljev in uveljavljanje novosti ter ovrednotijo rezultate, ki so bili doseženi v določenem obdobju. Zaradi smernic, ki narekujejo decentralizacijo in opolnomočenje posameznikov, se tudi trend nadzora oblikuje v smeri skupne kulture, opuščanja strogih hierarhičnih sistemov in večje svobode. Managerji preko dinamičnih pristopov poskušajo odpraviti toga pravila in trdo avtoriteto za veljavo bolj prijaznih načinov kontrole (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Za skladnost ciljev organizacije je obvezno razumevanje odnosa med individualnim, timskim in organizacijskim učenjem. Individualno učenje posameznika nastaja med delom, zato je pomembno, da ga ta zna integrirati v tim in uporabiti v praksi. Temu sledi proces timskega učenja z ustaljenimi vzorci, ko se posamezniki učijo, kako brez napora doseči manjše cilje in kakšna nova znanja bi med tem lahko pridobili. Temelj za povezovanje ciljev organizacije predstavlja učenje na podlagi izmenjave idej in transformacije timskega učenja v dvig zmogljivosti organizacije. Je sinonim za združevanje veščin različnih timov, skupno zasledovanje strategije in vzporedno skladnost poslovanja znotraj organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Za dosego povsem razvite učeče se organizacije je potrebno razumevanje managementa, da gre za celostno nalogo, katere razvoj je možen zgolj postopoma na dolgi rok. Realizacija modela poteka na podlagi treh stopenj, ki vključujejo implementacijo informacijskega sistema, prepletanje aktivnosti med zaposlenimi in uveljavljanje pristopa od zgoraj navzdol (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.6.2 Ocena finančnih in nefinančnih kazalnikov ter sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

Uspeh je mogoče meriti v finančnih in nefinančnih posledicah s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov. V praksi se pojavljajo različni sistemi nefinančnih kazalnikov. S

strani Nortona in Kaplana je bil zasnovan najbolj priznan je uravnoteženi sistem kazalnikov. Ta model upošteva več dimenzij poslovanja in poleg finančnega vidika presoja tudi notranje postopke, perspektivo učenja, kupce in širšo celoto. Upošteva različne perspektive poslovanja in zagotavlja vsa nujna dejstva za oblikovanje ocene uspešnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Znotraj podjetij je moč zaznati posredno povezavo med stopnjo razvoja učeče se organizacije in finančnimi kazalniki. Nanje vplivajo nefinančni kazalniki kot so višja motivacija zaposlenih, hitre spremembe in boljši odzivni čas (Češnovar, 2010). Uspeh učeče se organizacije se odraža preko prenosa znanja, ki ima močan pozitiven vpliv na finančni rezultat podjetja (Kim & Watkins, 2017).

Poleg kazalnikov je v oceno uspešnosti potrebno vključiti tudi druge koncepte, ki se prilagajajo naprednemu okolju in spodbujajo drugačne pristope ob soočanju s konkurenco. Predstavljeni so v tabeli 1.

Tabela 1: Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti organizacije

Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti organizacije	
Koncept stroškov po aktivnostih procesa	Obvladovanje aktivnosti pomeni obvladovanje stroškov
Predračunavanje na podlagi aktivnosti	Planiranje in kontroliranje pričakovanih aktivnosti
Poslovanje na temelju analize aktivnosti	Analiza aktivnosti za izboljšanje poslovanja
Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka	Ugotavljanje (ne)donosnosti poslovnega učinka
Koncept ciljnih stroškov	Obvladovanje stroškov v začetni fazi življenjskega cikla
Teorija omejitev	Obvladovanje omejitev celotnega poslovnega sistema
Benchmarking	Primerjanje procesov z najboljšimi praksami
Koncept »ravno ob pravem času«	Proizvodnja brez zalog
Celovito obvladovanje kakovosti	Aktivnosti za doseganje kakovosti
Prenova poslovnih procesov	Omogoča zasledovanje hitrih sprememb

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

2.6.3 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja, benchmarking

Glavni faktor poslovanja podjetja je oblikovanje konkurenčnih prednosti ter prepoznavna aktivnosti, v katerih ima prednost na tržišču. Dvostranska povezava odnosov po verigi vrednosti je značilna za vrednostni sistem, ki prikazuje medsebojno delovanje deležnikov. Razumevanje strateških vezi je stvar doseganja trajnih konkurenčnih prednosti. To je v naprednem gospodarstvu možno z mreženjem v globalno integrirano vrednostno omrežje, ki ga prinašajo internet in moderne aplikacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Iz slike 14 so razvidni glavni koraki benchmarkinga, ki preko petih stopenj podpirajo stalno učenje in odpirajo možnosti prehitevanja vodilnih na trgu (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 14: Proces benchmarkinga



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

Benchmarking je merilo za pomoč pri oceni uresničevanja učeče se organizacije, z njim podjetja ocenijo vrzel med trenutnim položajem in željenim stanjem. Zasnovan je na metodah dobre prakse drugih uspešnih organizacij, iskanju idej, stalnem primerjanju in odkrivanju meril. Ko organizacija na podlagi skrbne ocene ugotovi, da bo uvedba najboljše prakse konkurentov tudi zanjo smiselna, je priporočljivo najti strategijo, kako to prakso na svoj način umestiti v poslovne procese. To vključuje samooceno, oceno na podlagi primerjave in učenje ter neprekinjeno izboljševanje (Tsai, Wu, Ma, Wu & Zhou, 2018).

2.6.4 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Ob spreminjanju paradigme managementa morajo vodje poleg opredmetenih sredstev upoštevati tudi intelektualni kapital. Veliko vrednost nosi znanje, ki ustvarja lastnino organizacije in je vir baze podatkov in kulture. Več kot je članov, več bo možnosti za razvoj organizacijske kulture. Zaloga znanja, ki priteče v organizacijo preko odnosov s strankami, dobavitelji in partnerji, omogoča oblikovanje blagovne znamke in personaliziranih storitev (Chen & Tsai, 2020).

Intelektualni kapital je v organizaciji uresničitev standardov na podlagi zunanjih in notranjih odnosov med člani organizacije ter odnosov po dobavni verigi z zunanjimi dobavitelji (Chen & Tsai, 2020). Zajema človeški, strukturni in relacijski kapital. Kot skupek notranjega znanja posameznikov in povezave z zunanjim okoljem ga organizacije dosežejo samo z močnim prizadevanjem na dolgi rok (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

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

Sedmi element je povezan s širitvijo koncepta in zasidranjem kulture stalnega učenja. Poskuša ustvariti homogeno skupino zaposlenih, znotraj katere se bodo s pomočjo socializacije in močne povezanosti poleg eksplicitnih prenašala tudi implicitna znanja. Managerji imajo s spodbudo in svojim zgledom močan vpliv na zaupanje pri prenosu znanja ter povezovanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

2.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Znanje kot skupek izkušenj in razumevanje problemov obsega okvir, katerega dopolnjujemo z novimi podatki, dejanji in mislimi. Prenos eksplicitnega znanja je možen s pomočjo tehnologije in sistemov. Težje prenosljivo pa je implicitno ali tiho znanje, ki je globoko skrito v posameznikih in njihovih izkušnjah, zato jih je potrebno posnemati in z njimi vzpostaviti osebni stik. Management, ki podpira učenje spodbuja osebnostni in organizacijski razvoj in odpravi zadržke za delo ter poskrbi za ravnovesje (Lazović, 2013).

Pri integraciji implicitnega znanja v strategijo organizacije se pojavijo težave, če njegov pomen ni dobro pojasnjen zaposlenim. Temu so namenjena interna izobraževanja, proces socializacije in eksternalizacije, razvoj modelov za komunikacijo in interakcijo ter vzpostavitev tokov znanja po horizontali organizacije. Upravljanje s človeškimi viri pripomore k prenosu internega znanja (Antunes & Pinheiro, 2020).

2.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in kulture stalnega učenja

Organizacije znanja in sposobnosti črpajo preko sodelovanja. Ta jim razširi možnosti za vstop na nove trge in okrepi vezi z drugimi podjetji. Za panoge, ki delujejo v bolj kompleksnem okolju, je priporočljivo prepletanje več učečih se podjetij. Načrtne povezave podjetij pospešijo pretok veščin preko meja organizacije in pripomorejo k maksimiranju potenciala (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Kultura daje organizaciji značaj, je vzorec posebnosti in značilnosti, s katerimi se družba razlikuje od drugih. Vključuje nabor vrednot, sproža vzdušje pripadnosti in je temelj sprememb. Organizacijska kultura kot del sodobnih pristopov managementa spodbuja izobraževanje posameznikov, težnjo k izboljšavam, pripravljenost na tveganja, zabris meja in prilagajanje zunanjemu okolju (Kramar Zupan, 2020).

2.7.3 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj

V obdobjih sunkovitih sprememb je bistvenega pomena mreženje s konkurenti, zato zgolj vzdrževanje učenja v organizaciji ne zadostuje. Obstoj povezav ter njihova skladnost in

kakovost vplivajo na socialni kapital. Skozi informacijsko tehnologijo se sklenejo povezave za prenos znanja, sledi jim razvoj skupnega jezika in kot najvišja stopnja reševanje ovir s pomočjo skupnega znanja. Namen povezav med deležniki je doprinos za vse udeležence z različnih perspektiv. Trajna izmenjava znanj izhaja iz dobro premišljenih strateških partnerstev, ki zamegljijo okvirje in spodbujajo vezi (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Funkcija managementa povezav je preudarno sklepanje vezi, ki niso prepuščene samostojnemu razvoju. Cilj managementa povezav je zlitje tesnih in površnih povezav, ki omogočajo fleksibilnost v podjetju (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Izrednega pomena je usklajenost spretnosti zaposlenih, ki temelji na sklopu pravil, povezanih z usposabljanjem in mentorstvom. Slednja potekata neprekinjeno in vključujeta vse zaposlene ter imata vlogo pri nadzoru in zasidranju novih veščin (Dewi, Dwiatmadja & Suharti, 2019).

2.7.4 Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Integracijski manager skrbi za združevanje različnih organizacij. V obdobju, ki temelji na trendih, je njegova odlika zavzetost za spremembe in usmerjenost na ustvarjanje novega znanja. Obogati kulturno praznino, oblikuje strategije in začrta uspeh organizacije. Njegove funkcije so osredotočenost na naloge, pospeševanje poslovanja in integracija aktivnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

3 RAZISKAVA: PRIMERJALNA ANALIZA ELEMENTOV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODELA FUTURE-O® NA PRIMERU IZBRANIH HOTELOV

3.1 Predstavitev panoge in regije

Hotelirstvo je dejavnost, ki se ukvarja s hotelskimi storitvami in zajema sprejem gostov za prenočevanje in strežbo s hrano in pijačo. Hoteli s svojimi proizvodi in storitvami nastopajo na trgu in tekmujejo za finančno preživetje (Mihalič, 2002). Gre za delovno intenzivno panogo, ki koristi predvsem lokalnemu gospodarstvu, saj prinaša denar v regijo s strani obiskovalcev. Hotelirstvo se skozi čas spreminja, vedno bolj se osredotoča na ponudbo storitev namesto izdelkov in se prilagaja spreminjajočim se željam gostov. Posledično se razvijajo novi trgi (Dogru, McGinley & Kim, 2020).

Hotelska podjetja se spopadajo s številnimi izzivi, kot so sezonskost, stopnja zasedenosti, lokacija in visoki fiksni stroški. Pogosto jih pestijo finančni problemi zaradi neenakomerne razporeditve prihodkov skozi celo leto. Poleg tega morajo za zagotovitev konkurenčnosti na trgu redno skrbeti za obnovo in nameniti sredstva za investicije v dodatne storitve (Page,

2013). Za uspešnost gostinstva in turizma je v veliki meri odgovoren prihodkovni management. To je proces upravljanja med razpoložljivo zmogljivostjo, stranko, ceno, časom in distribucijskim kanalom za zagotovitev maksimalnega dobička. Prihodkovni management se usmerja na stalno in stroškovno učinkovito povpraševanje, analizo podatkov in naravnost na najboljše stranke (Denizci Guillet, 2020).

Managerji v hotelirstvu se morajo zavedati pritiska konkurence na hitro razvijajočem se trgu in potreb gostov ter upoštevati okoljsko ozaveščenost. Soočajo se z izzivi, kot sta zagotavljanje kakovosti storitev in ohranitev dobrih zaposlenih, saj se visoka stopnja interakcije med gosti in zaposlenimi ne odraža zgolj v zadovoljstvu gostov, temveč ima vpliv tudi na raven kakovosti storitev (Page, 2013). Zaposlene je potrebno motivirati, da bodo inovativni in ne samo osredotočeni na rutinske naloge. Z opolnomočenjem zaposlenih vodje vlagajo v njihov razvoj, cenijo interese, jim zaupajo ter višajo pomen njihove pripadnosti skupini. To zaposlene vodi v motivacijo za izboljšanje svojega dela, sodelovanje pri ustvarjalnih projektih in vdanost za skupinsko učinkovitost (Ouyang, Liu & Gui, 2021).

Slovenija je razdeljena na 12 regij, in sicer: gorenjsko, goriško, koroško, obalno-kraško, osrednjeslovensko, podravsko, pomursko, posavsko, primorsko-notranjsko, savinjsko in zasavsko regijo ter jugovzhodno Slovenijo. Osrednjeslovenska regija je po številu prebivalcev največja, najgosteje naseljena, po legi središčna in po površini druga največja v Sloveniji. Ustvari tudi največ bruto domačega proizvoda na prebivalca (Statistični urad Republike Slovenije, 2021). Po podatkih Turizma Ljubljana je v osrednjeslovenski regiji 45 hotelov, ki skupno ponujajo 3153 hotelskih sob. Od tega jih je večina v 3* in 4* objektih. Število hotelov po kategorijah v osrednjeslovenski regiji je razvidno iz tabele 2.

Tabela 2: Število hotelov po kategorijah v osrednjeslovenski regiji

Kategorija	Število hotelov
5*	2
4*	20
3*	21
Nižje kategorije	2

Vir: Prirejeno po Turizem Ljubljana (2021).

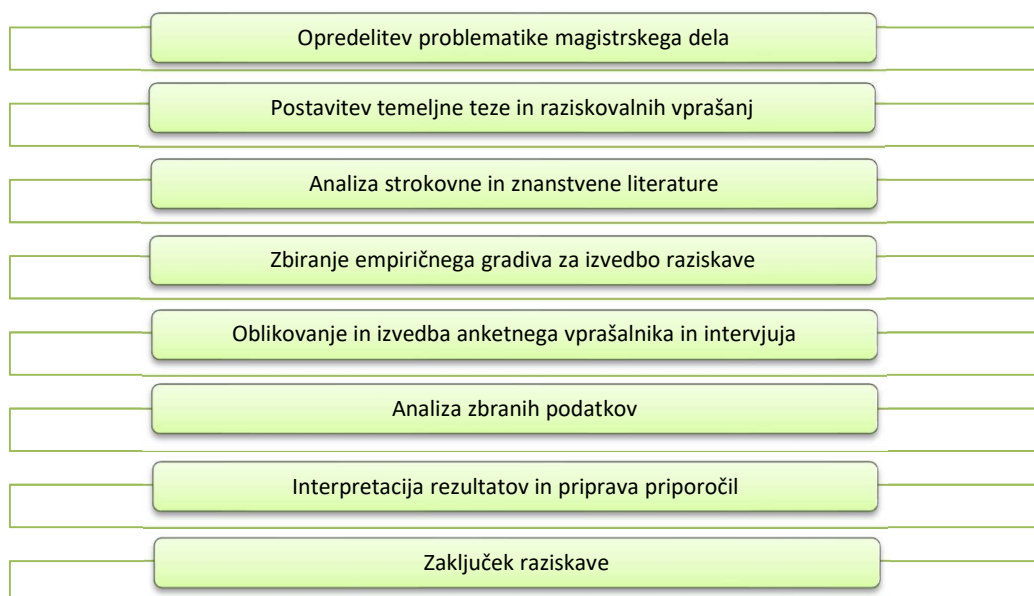
3.2 Zasnova raziskave in metodologija

V prvih dveh delih magistrskega dela sem proučila literaturo koncepta učeče se organizacije in modela uvedbe učeče se organizacije FUTURE-O®. Skozi domačo in tujo literaturo ter strokovne članke sem pridobila sekundarne podatke. V tretjem delu sem s pomočjo kvantitativne raziskave na podlagi anonimnih anketnih vprašalnikov med zaposlenimi ter s

pomočjo kvalitativne raziskave na podlagi globinskega intervjuja managerjev pridobila primarne podatke.

Raziskavo sem izvedla med zaposlenimi v dveh hotelih v osrednjeslovenski regiji. Pripravila sem ločena anketna vprašalnika za vodje oddelkov ter zaposlene in se osredotočila na vse oddelke v hotelih. Za preverjanje obstoja elementov modela učeče se organizacije FUTURE-O® sem uporabila pristop zbiranja podatkov na podlagi anketnih vprašalnikov, ki so bili predstavljeni v znanstveni monografiji *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja* avtorjev Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005). Zbiranje podatkov sem podkrepila še z izvedbo globinskih intervjujev z managerjema dveh hotelov, v katerih sem se prav tako osredotočala na ugotavljanje prisotnosti elementov učeče se organizacije ter naklonjenost uvedbi. Iz slike 15 je razviden načrt raziskave.

Slika 15: Načrt raziskave



Vir: lastno delo

Obravnavano tematiko magistrskega dela sem raziskovala sistematično, kot je opredeljeno na sliki 15 in sledila korakom. Pričela sem z opredelitvijo problematike in kot najpomembnejši del postavila temeljne teze in raziskovalna vprašanja. Nato sem analizirala strokovno in znanstveno literaturo ter zbrala empirično gradivo za izvedbo raziskave. Oblikovala sem ločena anketna vprašalnika za zaposlene in vodje oddelkov ter pripravila vprašanja za intervju z managerjema in tako pridobila podatke. Sledila je analiza zbranih podatkov ter interpretacija rezultatov analize. Na podlagi slednje sem oblikovala priporočila, kako smiselno izboljšati in uvesti elemente koncepta učeče se organizacije v posameznem hotelu.

3.2.1 Cilji raziskave

S temeljitim in sistematičnim pregledom domače in tuje relevantne literature ter najnovejših znanstvenih in strokovnih objav sem preučila koncept učeče se organizacije ter podrobno razčlenila model učeče se organizacije FUTURE-O® po posameznih elementih. V multimetodološki raziskavi v tretjem delu magistrskega dela sem se usmerila na hotelska podjetja. Z izvedbo kvantitativne raziskave, v katero sta vključena dva različna vprašalnika, sem dobila vpogled v prisotnost koncepta učeče se organizacije v posameznem hotelu. Kvalitativno raziskavo sem opravila z izvedbo globinskih intervjujev z managerjema obeh hotelov. Rezultat raziskave so celostne ugotovitve, ki omogočajo razumljiv pogled na razvoj v smeri koncepta učeče se organizacije v obeh izbranih hotelskih podjetjih. S pomočjo ugotovitev sem pripravila priporočila in smernice glede razvoja v smeri učeče se organizacije za managerja obeh hotelov, ki lahko pripomorejo k izboljšanju poslovanja in komunikacije.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza, ki sem jo postavila v magistrskem delu, pravi, da je prisotnost modela učeče se organizacije v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji ključen odziv na hitre in kompleksne spremembe v turizmu in hotelirstvu, saj spodbuja uresničevanje ciljev podjetja v prihodnosti s pomočjo vključevanja in učenja vseh zaposlenih.

Temeljna vprašanja, ki sem jih preverjala v empirični raziskavi:

- Je koncept učeče se organizacije prisoten v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
- Ali se spodbujajo učenje, prenos znanja in učinkovita komunikacija na vseh ravneh organizacije v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
- Kakšno je poznavanje koncepta učeče se organizacije med zaposlenimi v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
- Sta v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji vzpostavljena kultura zaupanja in odprtosti ter opolnomočenje zaposlenih?

Raziskovalni del magistrskega dela je močno prispeval k odgovorom na zastavljena vprašanja empirične raziskave in mi omogočil, da sem potrdila ali ovrgla temeljno tezo magistrskega dela. Na podlagi tega sem pripravila smernice managerjem obeh izbranih hotelov.

3.2.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika in strukturiranega intervjuja

Za namen raziskovanja razširjenosti koncepta učeče se organizacije sem pripravila vprašalnike na podlagi znanstvene literature. Posebej sem oblikovala vprašalnik za

zaposlene in posebej za managerje oddelkov. Najprej sem anketirancem zastavila socio-demografska vprašanja, s katerimi sem ugotavljala spol, starost, doseženo stopnjo izobrazbe, tip zaposlitve in oddelek ter hotel, v katerem so zaposleni. Oba vprašalnika temeljita na vprašanjih zaprtega tipa, kjer anketiranec izbira med odgovori in je možen le en odgovor. Celotna vprašalnika se nahajata v prilogah 3 in 4.

Vprašalnik za zaposlene vključuje vprašanja za analizo prisotnosti prvega, tretjega in četrtega elementa modela FUTURE-O®. Vprašalnik za vodje oddelkov vključuje vprašanja za analizo prisotnosti od prvega do šestega elementa modela FUTURE-O®. Strukturi obeh vprašalnikov sta prikazani v prilogi 1.

3.2.4 Predstavitev načina zbiranja podatkov

Raziskavo sem opravila v dveh različno velikih hotelih v osrednjeslovenski regiji. Anketne vprašalnike sem pripravila v pdf obliki ter v spletnem orodju *Ika* in managerjem hotelov ponudila obe možnosti za izpolnjevanje. Z managerjem hotela A sva komunicirala preko elektronske pošte, razložila sem mu vse podrobnosti izvedbe in 30. 3. 2021 poslala oba vprašalnika v pdf obliki ter povezavi do spletnih vprašalnikov. Ankete je razdelil vodjem posameznih oddelkov, ki so izpolnili ankete za vodje ter med zaposlene v oddelkih razdelili ankete za zaposlene. Izpolnjene ankete v fizični obliki za hotel A sem prevzela 17. 6. 2021 ter hkrati s pomočjo opornih točk opravila globinski intervju z managerjem hotela.

V hotelu B sem bila za izvedbo raziskave prav tako v stiku z managerjem hotela, sprva preko elektronske pošte in po telefonu. Dogovorila sva se, da 2. 6. 2021 v hotel prinesem oba tipa vprašalnikov v fizični obliki. Te je predal vodji recepcije, ki jih je nato razdelila zaposlenim in ostalim vodjem oddelkov. Izpolnjene vprašalnike sem prevzela 24. 6. 2021 in hkrati opravila globinski intervju z managerjem hotela. Za namen podrobnejše obdelave podatkov sem oba intervjuja posnela, primerjalna tabela intervjujev se nahaja v prilogi 2.

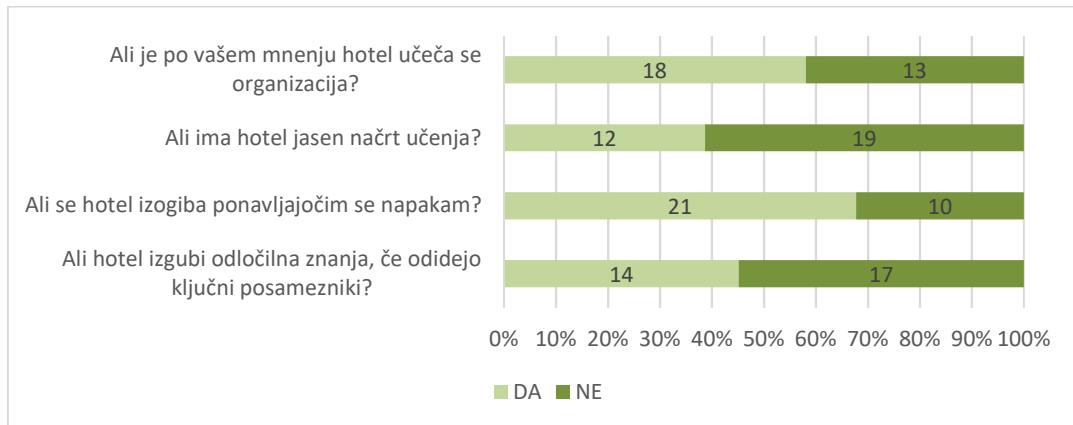
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Ta del magistrskega dela obsega analizo in predloge za implementacijo modela FUTURE-O® in je prikazan za vsak hotel posebej. Na podlagi v celoti izpolnjenih 25 anket zaposlenih in šestih anket vodij oddelkov v hotelu A ter 17 anket zaposlenih in petih anket vodij oddelkov v hotelu B sem analizirala vsak posamezen element modela FUTURE-O®.

3.3.1 Analiza in predlogi za vpeljavo prvega elementa modela FUTURE-O®

Vloga prvega elementa modela FUTURE-O® je določitev izhodišč za razvoj v smeri učeče se organizacije. Za prikaz resničnega stanja v obeh hotelih sem najprej predstavila rezultate Lakmusovega testa, v katerega so bili vključeni tako managerji kot zaposleni. Rezultati so prikazani v slikah 16 in 17.

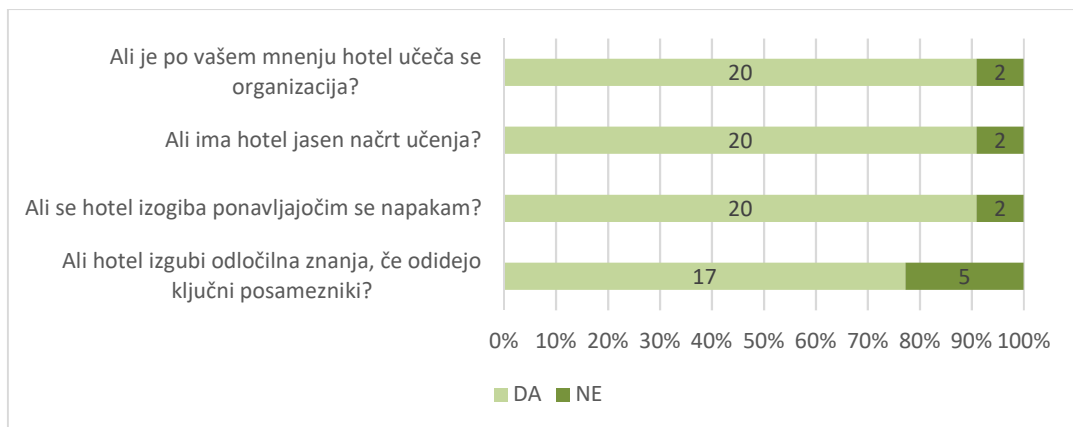
Slika 16: Rezultati Lakmusovega testa v hotelu A



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slike 16 so razvidni rezultati za hotel A, ki prikazujejo, da zaposleni niso enotni glede trditvev. Slika 17 prikazuje rezultate za hotel B, kjer je jasno nakazano, da se večina zaposlenih strinja s trditvami. Na podlagi rezultatov sklepam, da so zaposleni v hotelu B bolj seznanjeni z določenimi elementi učeče se organizacije, jasen jim je načrt učenja, zavedajo se napak in ključnih posameznikov, ki nosijo in prenašajo znanje po hotelu. Za hotel A so rezultati pokazali, da bi bilo potrebno izbrane elemente še izboljšati.

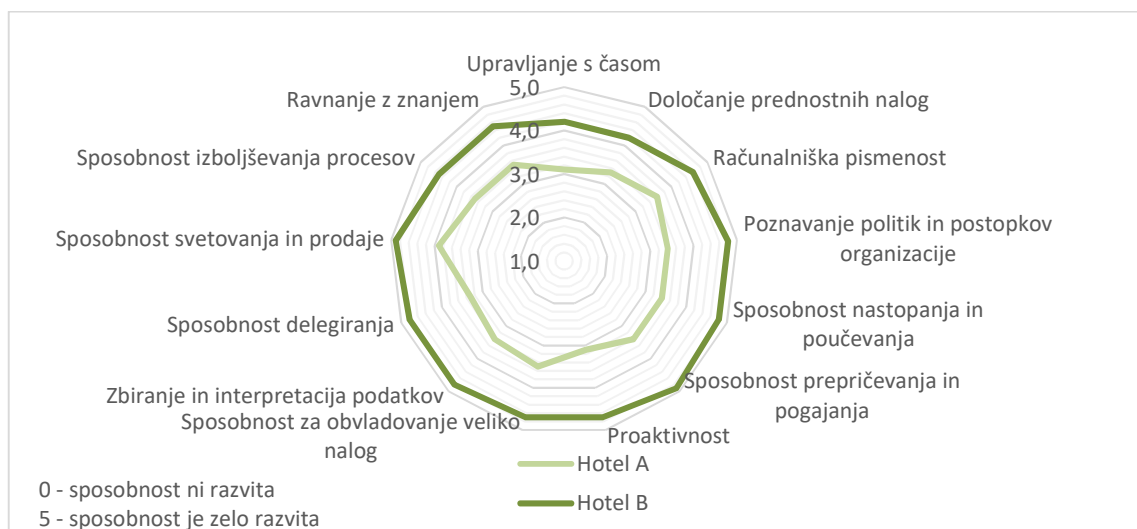
Slika 17: Rezultati Lakmusovega testa v hotelu B



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Analizo prvega elementa sem podkrepila s testom, pri katerem sem spraševala o mnenju zaposlenih o sposobnostih, spretnostih in poznavanju managementa. Test sem izvedla zgolj med zaposlenimi, odgovarjali so vezano na delo svojega nadrejenega. Razdeljen je na tri sklope, ki preko 28 trditvev kažejo sliko delovanja organizacije. Rezultati testa ponazarjajo aritmetične sredine za sposobnosti vodstvenega osebja za oba izbrana hotela v slikah 18, 19 in 20.

Slika 18: Delovne sposobnosti managerjev v hotelu A in hotelu B



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slike 18 so razvidni rezultati managerjev v hotelih A in B glede njihovih sposobnosti povezanih z delom. Izračunana skupna aritmetična sredina v hotelu A je 3,42, v hotelu B pa 4,65. Management v hotelu B ima delovne sposobnosti visoko razvite, najbolj razviti ima sposobnosti prepričevanja in pogajanja ter svetovanja in prodaje, obe z aritmetično sredino 4,90. Sposobnost svetovanja in prodaje je prav tako najbolj razvita v hotelu A z aritmetično sredino 3,90. Najmanj razviti sposobnosti v obeh hotelih sta upravljanje s časom in določanje najpomembnejših nalog.

Slika 19: Značajske sposobnosti managerjev v hotelu A in hotelu B



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Slika 19 ponazarja značajske sposobnosti managerjev v hotelih A in B. Skupna aritmetična sredina za hotel A je 3,22, za hotel B pa 4,45. Iz izračunanega sklepanja, da so značajske

spodobnosti managerjev v hotelu B višje ocenjene kot v hotelu A, kjer so še možnosti za izboljšave. Najbolje razvita sposobnost v hotelu A je pisno in ustno komuniciranje z aritmetično sredino 3,60, medtem ko je najslabše obvladovanje stresa z 2,60. V hotelu B so najbolj razviti kariera, ugled in prepričljivost s 4,80, najslabše pa ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem.

Slika 20: Timske sposobnosti managerjev v hotelu A in hotelu B



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Slika 20 prikazuje timske sposobnosti, razvidni so dokaj enotni rezultati za vse trditve za vsak hotel posebej. Skupna aritmetična sredina v hotelu A je 2,85, v hotelu B pa 4,63. Za malenkost višjo aritmetično sredino od ostalih ima v hotelu A zastopanje managerja na sestankih, v hotelu B pa vključenost v sestanke. Podobno kot za delovne in značajske sposobnosti, so tudi timske sposobnosti managerjev bolje ocenjene v hotelu B.

Pri preoblikovanju hotela v učečo se organizacijo ima pomembno vlogo vrhni management, zato sem opravila intervju z managerjema obeh hotelov. V hotelu A želijo delovati v smeri učeče se organizacije na področju kulture podjetja in sistematizacije procesov v prodaji. Kulturo podjetja spodbujajo s poudarkom na dobrih odnosih in mentorstvu. Uvedli so koncept uvajanja novih zaposlenih, pri katerem skozi delo v vseh oddelkih pridobijo znanja na vseh področjih delovanja hotela. V hotelu B z določenimi pristopi že sledijo konceptu učeče se organizacije ter imajo močno kulturo, ki temelji na neformalnih druženjih in prepletenosti vseh oddelkov. Manager hotela je vsakodnevno na voljo zaposlenim za odprto komunikacijo in reševanje konfliktov.

Z uvedbo sistematizacije procesov so v hotelu A v oddelku prodaje zaposlenim dali možnost odločanja v segmentu, v katerem delujejo. Njihovo osnovno vodilo za naklonjenost spremembam je večje zadovoljstvo gosta. Spremembe bi bile potrebne na področju sistematizacije procesov in opolnomočenja zaposlenih v ostalih oddelkih, vpeljavi

strateškega tima in pridobivanju znanja v sodelovanju z zunanjimi partnerji. V hotelu B so nekatere procese že sistematizirali s postavitvijo standardnih okvirjev. Na oddelku recepcije zaposleni glede na cenovni model za različna obdobja določajo cene in oddajajo sobe. V gostinstvu so oblikovali kreativne postopke strežbe in izboljšali procese priprave pogostitve za poslovne dogodke.

Za zagotovitev uspešnega razvoja prvega elementa modela FUTURE-O® hoteloma predlagam ukrepe, predstavljene v tabeli 3.

Tabela 3: Predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O®	
Hotel A	Hotel B
Vpeljava strateškega tima	Vpeljava (neformalnega) strateškega tima
Decentralizacija vodenja	Decentralizacija vodenja
Sistematizacija nepotrebnih procesov	Podatkovna zbirka znanja
Izdelava nove strategije	Izdelava jasnega načrta učenja
Iskanje inovativnejših načinov zaposlovanja	Razširitev inovativnejših načinov zaposlovanja

Vir: lastno delo

V obeh hotelih managerjem predlagam določitev strateškega tima za uvajanje učeče se organizacije, saj trenutno prenos znanja poteka zgolj preko managementa in višjih pozicij. Strateški tim bi se implementacije učeče se organizacije lotil celovito, skrbel bi za učinkovito komunikacijo in sodelovanje v vseh smereh, oblikoval podporna okolja in načrt učenja organizacije. Hotel B je manjši in prenos znanja poteka zgolj preko managerja hotela. Strateški tim je zato lahko neformalen in skrbi bolj za povezovanje.

Drugi predlog je decentralizacija vodenja, torej povišanje pristojnosti vsem zaposlenim. Glede na manj razvite timske sposobnosti v hotelu A vodstvu predlagam redne krajše sestanke, v katere naj bodo zaposleni vpleteni preko svojih idej. Ideje naj bodo predstavljene na rednih sestankih vodij. Osredotočijo naj se na zunanjo komunikacijo, tako bodo pridobili informacije o gostih, trgu in konkurentih. V hotelu B je vodenje centralizirano, saj glavne odločitve sprejema manager sam. Ker ima zaposlen večinoma mlad in izobražen, a neizkušen kader, jim ne prepušča ključnih odločitev. Priložnost za učenje vidim pri zaposlenih na oddelku recepcije, od katerih bi lahko dobil nove ideje in jim sčasoma prepustil več samostojnosti pri odločanju.

V hotelu A so že sistematizirali določene procese v prodaji, zato predlagam sistematizacijo procesov tudi v ostalih oddelkih, predvsem na recepciji. S pomočjo informacijske tehnologije naj postavijo standarde odločanja zaposlenim, zmanjšajo birokracijo in vsem omogočijo dostop do znanja. Hotelu B predlagam shranjevanje podatkov v podatkovni zbirki

na podlagi informacijske tehnologije. Tako bi se izognili izgubi odločilnih znanj, v primeru da bi podjetje zapustili ključni posamezniki.

Vodstvu hotela A predlagam izdelavo nove strategije, ki naj se osredotoča na prihodnost s strateškim planiranjem in povezavo po organizaciji. Za pregled trenutnega stanja v organizaciji naj se oprejo na zunanjega izvajalca, ki bi podal neodvisno oceno. Managerju hotela A svetujem, naj izdelajo načrt učenja. Ta naj zajema boljši pretok znanja, saj bi v primeru odhoda managerja hotel izgubil ključna znanja.

V obeh hotelih se soočajo s težavami na področju zaposlovanja, saj na trgu primanjkuje določenega kadra. V hotelu B se trenutno poslužujejo koncepta za pridobivanje kadra s trženjskim motivacijskim pozivom, pri katerem že v oglasu izpostavijo svoje prednosti in nagovorijo potencialne sodelavce. Večino zaposlenih pridobijo preko svoje socialne in poklicne baze. Obema hoteloma svetujem, da poskusijo z inovativnimi načini zaposlovanja. Združijo naj se s šolskimi centri, kjer šolanje zaključuje ustrezen kader, nudijo naj praktično usposabljanje, sodelovanje na projektih ter priložnosti za kreativnost, razvoj in nadaljnjo zaposlitev.

3.3.2 Analiza in predlogi za vpeljavo drugega elementa modela FUTURE-O®

Drugi element predstavlja temelje za razvoj in obsega postavitev podpornih okolij za temeljito prestrukturiranje organizacije. Za prikaz dejanskega stanja sem naredila test smernic za preoblikovanje v učečo se organizacijo in test spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj. V obeh hotelih so bili v testa vključeni le managerji.

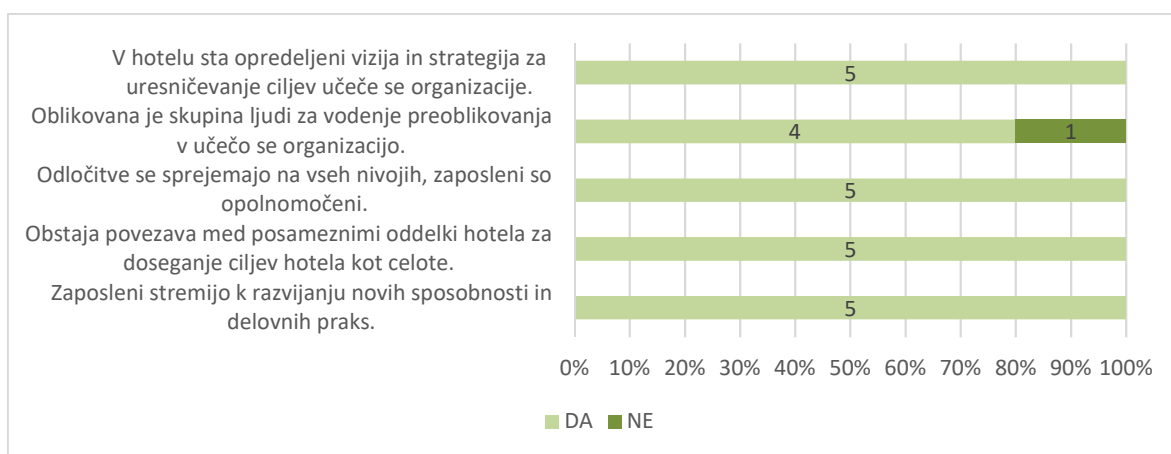
Slika 21: Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo v hotelu A



Vir: Prirčeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

V hotelu A nista jasno opredeljeni vizija in strategija in nimajo oblikovane skupine ljudi za vodenje preoblikovanja (slika 21). V večini pritrdilno so se managerji opredelili le glede obstoja povezave med oddelki hotela in prizadevanja po razvoju novih sposobnosti. Za hotel B je rezultat razviden iz slike 22. Vsi managerji so se strinjali z vsemi trditvami, izjema je le obstoj skupine ljudi za vodenje preoblikovanja, s čimer so se strinjali štirje od petih managerjev.

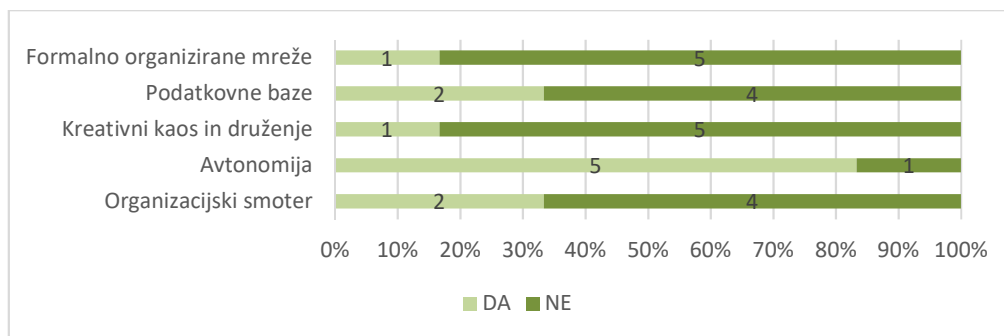
Slika 22: Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo v hotelu B



Vir: Prirjeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slik 21 in 22 je torej razvidno, da je v primerjavi s hotelom B v hotelu A še veliko možnosti za izboljšave. Izhodišče za spremembe bi bila zagotovo postavitve jasne vizije in strategije ter njuno zasledovanje preko strateškega tima. V hotelu B je glede na rezultat na tem področju potreben le management za vzdrževanje situacije in iskanje potrebnih sprememb v poslovanju.

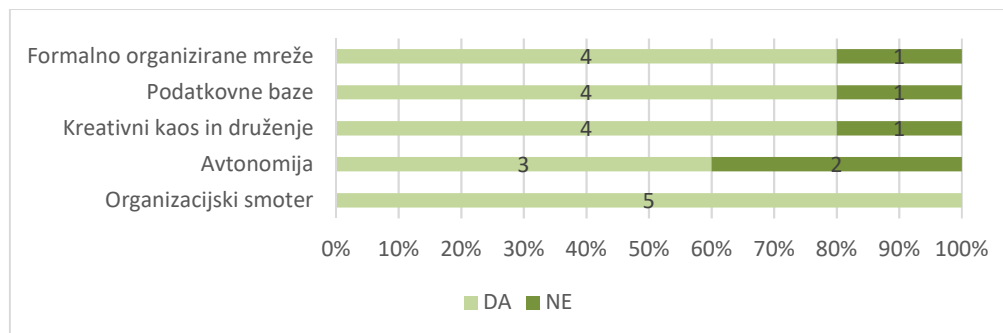
Slika 23: Test spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj v hotelu A



Vir: Prirjeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Pozornost, ki jo management posveča kreativnosti in razvoju novih organizacijskih znanj, sem ugotavljala s testom, katerega rezultati so prikazani v slikah 23 in 24.

Slika 24: Test spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj v hotelu B



Vir: Prirrejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Za zagotovitev uspešnega razvoja drugega elementa modela FUTURE-O® hoteloma predlagam ukrepe, predstavljene v tabeli 4.

Tabela 4: Predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O®	
Hotel A	Hotel B
Oblikovanje tima za vodenje sprememb	Organizacija neuradnih sestankov za vodenje v smeri učeče se organizacije
Informacijsko komunikacijska tehnologija, ki je na voljo vsem zaposlenim	Informacijsko komunikacijska tehnologija, ki je na voljo vsem zaposlenim
Preoblikovanje tihega znanja v organizacijsko znanje	Razvoj socialnih mrež
Spodbujanje kreativnega druženja med zaposlenimi	Oblikovanje drevesa managementa znanja

Vir: lastno delo

Managerjem hotela A predlagam, naj oblikujejo skupino ljudi, ki bo skrbela za izvedbo sprememb. Predstavniki tima bi poskrbeli za učenje in razširitev pooblastil zaposlenim. Managerju hotela B svetujem organizacijo neuradnih sestankov. Teh naj se udeležijo zastopniki oddelkov, ki bodo podpora razvoju ciljev posameznika in timskega delovanju.

Za boljšo opolnomočenost zaposlenih v obeh hotelih svetujem pomoč informacijsko komunikacijske tehnologije, ki bi podpirala program za zbiranje predlogov, mnenj in informacij. Tako bi povezali delovanje različnih delov hotela.

Velik izziv za hotel A predstavlja prenos tihega znanja v organizacijsko znanje. Na tem področju predlagam sestavo manjših timov, v katerih bodo posamezniki z različnimi znanji in bodo sami sprejemali odločitve. V hotelu B večina komunikacije poteka preko managerja.

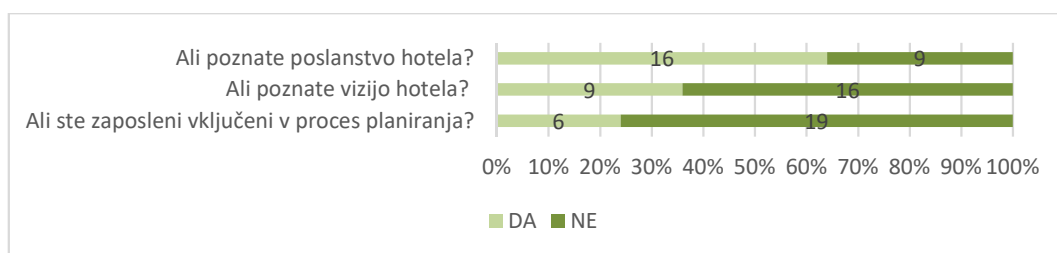
Na tem mestu svetujem, naj dodajo člen v socialni verigi, preko katerega bi imeli ostali vpleteni v socialno mrežo boljši dostop do informacij in bi nemoteno vodili hotel naprej.

V hotelu A predlagam spodbudo kreativnosti in razvoju novih organizacijskih znanj preko organizacije neformalnih druženj. To bi ustvarilo procesno shrambo znanja, iz katere bi črpali sposobnosti in veščine. V hotelu B imajo že oblikovana neformalna druženja izven delovnega časa. Za spodbudo druženju predlagam oblikovanje drevesa managementa znanja. To bi spremenilo komunikacijo med zaposlenimi ter postalo orodje za prenos znanja.

3.3.3 Analiza in predlogi za vpeljavo tretjega elementa modela FUTURE-O®

Planiranje in oblikovanje ciljev predstavljata temelj tretjega elementa. Z anketnimi vprašalniki med zaposlenimi sem ugotavljala seznanjenost s poslanstvom in vizijo, rezultati pa so prikazani na slikah 25 in 26.

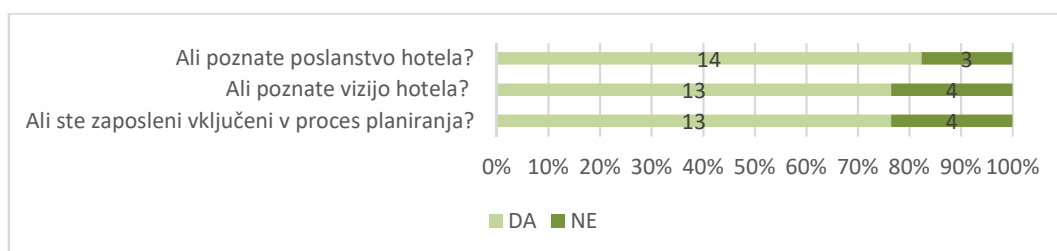
Slika 25: Pregled poznavanja poslanstva in vizije hotela ter vključenosti zaposlenih v planiranje v hotelu A



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slik 25 in 26 je razvidno, da so poznavanje poslanstva hotela, poznavanje vizije hotela in vključenost zaposlenih v planiranje boljši v hotelu B. V hotelu A sta med zaposlenimi poznavanje vizije in vključenost v planiranje razmeroma slaba. V hotelu B so poznavanje poslanstva, poznavanje vizije in vključenost v planiranje med zaposlenimi zelo dobri.

Slika 26: Pregled poznavanja poslanstva in vizije hotela ter vključenosti zaposlenih v planiranje v hotelu B



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

V hotelu A poslanstvo in vizija nista oblikovana in zapisana. Management se močno zaveda, da je za njuno določitev potrebno vključiti zaposlene. Določiti je potrebno, kakšen pomen v hotelu nosijo znanje, zdravje in tehnologija ter okrog tega postaviti močno poslanstvo in vizijo. V hotelu B sta poslanstvo in vizija jasno oblikovana in poznana veliki večini zaposlenih, saj manager s tem potencialne zaposlene seznanja že na drugem razgovoru.

Osnova za planiranje v hotelu A so standardni procesi, oblikovani na podlagi znanja, za katera ogroditelj ne spreminjajo. Za planiranje v prodaji je zadolžen vodja oddelka, ki pripravi prodajni plan in ga spremlja skozi leto. Strateški cilji so usmerjeni večinoma v prodajo in ne dopuščajo veliko prostora za predloge zaposlenih. Proces učenja poteka tradicionalno, od zgoraj navzdol. V hotelu B je strateško planiranje naloga managerja in izkušene recepcije, ostali zaposleni vanj niso vpeti. Prodajni in stroškovni plan določa manager sredi leta in na podlagi preteklega poslovanja oblikuje cenik storitev. V obeh hotelih urnike za recepcijo in strežbo vnaprej pripravlja vodja in jih prilagaja glede na zasedenost in dogodke.

Organizacijska struktura v hotelu A je izrazito vertikalna. Imajo značilno hierarhijo, ki odraža velikost hotela, razdelitev dela in kontrolo. Na vrhu je uprava z direktorjem, nato sledijo ostali oddelki hotela. Znamke horizontalne strukture je moč zaznati zgolj v oddelku prodaje, kjer sta na vrhu vodja prodaje in vodja marketinga. V hotelu B je opazna horizontalna organizacijska struktura. Na vrhu organizacije je manager, ostali zaposleni so enakovredni. V vsakem oddelku je prisoten neformalni vodja, ki ima možnost avtorizacije v času odsotnosti managerja. Gre za izkušeno in kompetentno osebo za prevzemanje odgovornosti. Za svoje delo je ustrezno dodatno stimulirana.

Za zagotovitev uspešnega razvoja tretjega elementa modela FUTURE-O® hoteloma predlagam ukrepe, predstavljene v tabeli 5.

Tabela 5: Predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O®	
Hotel A	Hotel B
Ustvariti vizijo in poslanstvo	Večja vpetost učne kulture v poslanstvo in vizijo
Decentralizacija planiranja in odločanja	Decentralizacija planiranja in odločanja
Preoblikovanje organizacijske strukture	Rotacija zaposlenih za delo neformalnega vodje
Ustvariti organizacijsko kulturo	Prakse aktivnega učenja

Vir: lastno delo

V hotelu A poslanstvo in vizija nista oblikovana, med zaposlenimi velja zgolj skrb za gosta in dobra storitev na izjemni lokaciji. Pri njunem oblikovanju naj management sodeluje z ostalimi zaposlenimi. V hotelu B sta poslanstvo in vizija oblikovana in znana zaposlenim, zato bi jim svetovala le večjo vpetost učne kulture. Obema hoteloma predlagam, naj vizijo in poslanstvo objavijo na spletni strani in v internih dokumentih.

Trenutno v obeh hotelih prevladuje tradicionalni pristop k planiranju, zato svetujem, da ga nadomestijo z decentraliziranim planiranjem, ki bo vključevalo razmišljanje vseh zaposlenih. Strateški cilji naj bodo fleksibilni, spodbujajo naj učenje, oblikujejo naj nove vloge zaposlenih in vključujejo izboljševanja. Zaposleni imajo več stika z gosti kot management, zato bi njihova vključenost v proces planiranja omogočila izmenjavo neposrednih informacij in boljše doseganje ciljev.

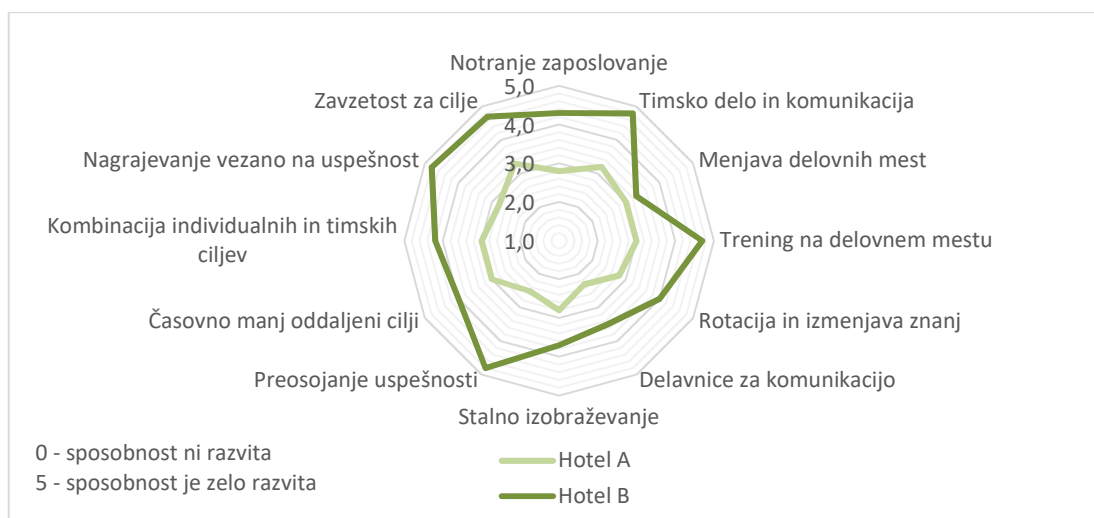
Ker ima hotel A striktno vertikalno strukturo organizacije, svetujem težnjo k horizontalni organizacijski strukturi s podporo informacijske tehnologije. Večji hoteli imajo značilno vertikalno strukturo, v katero je zaradi narave dela težje posegati. Pričnejo naj z uvedbo horizontalnih procesov znotraj posameznih oddelkov, ki bi se povezovali v celoto. V hotelu B managerju svetujem, naj spoznajo delo neformalnega vodje tudi ostali zaposleni. Tako bodo bolj razumeli pomen zastavljenih ciljev.

Hotelu A svetujem, da ustvarijo kulturo, znotraj katere bodo timi na podlagi učenja zadolženi za doseganje manjših ciljev. Vzpostavilo se bo decentralizirano delovanje tima, rezultati bodo pripeljali do spontane integracije tima. V hotelu B je že vzpostavljena kultura v organizaciji, zato jim kot naslednji korak svetujem uveljavitev praks aktivnega učenja. Na ta način bodo zbirali informacije in se učili na podlagi preteklih aktivnosti.

3.3.4 Analiza in predlogi za vpeljavo četrtega elementa modela FUTURE-O®

Glavni namen četrtega elementa je usmerjenost na posameznike ter ustvarjanje motivacije in kulture zaupanja. Trenutno stanje med managerji v izbranih hotelih sem preverila s spodnjimi testi. Rezultati so prikazani v slikah od 27-31.

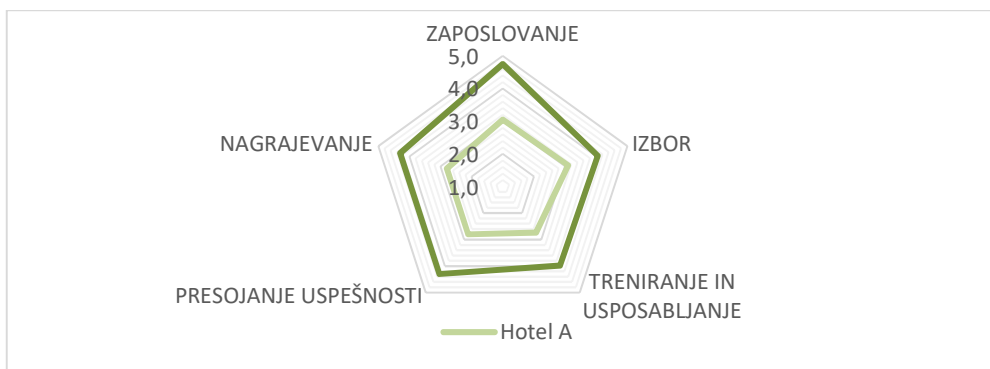
Slika 27: Pregled razvoja vodstvenih pristopov v hotelih A in B



Vir: Prirjeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Na sliki 27 so prikazani rezultati testa razvoja vodstvenih pristopov. V hotelu A imajo na slabo razvite vodstvene pristope, zato bi bilo potrebno spremeniti nagrajevanje. V hotelu B so najbolj razviti timsko delo in komunikacija, presojanje uspešnosti in nagrajevanje.

Slika 28: Aritmetične sredine razvoja vodstvenih pristopov v hotelih A in B

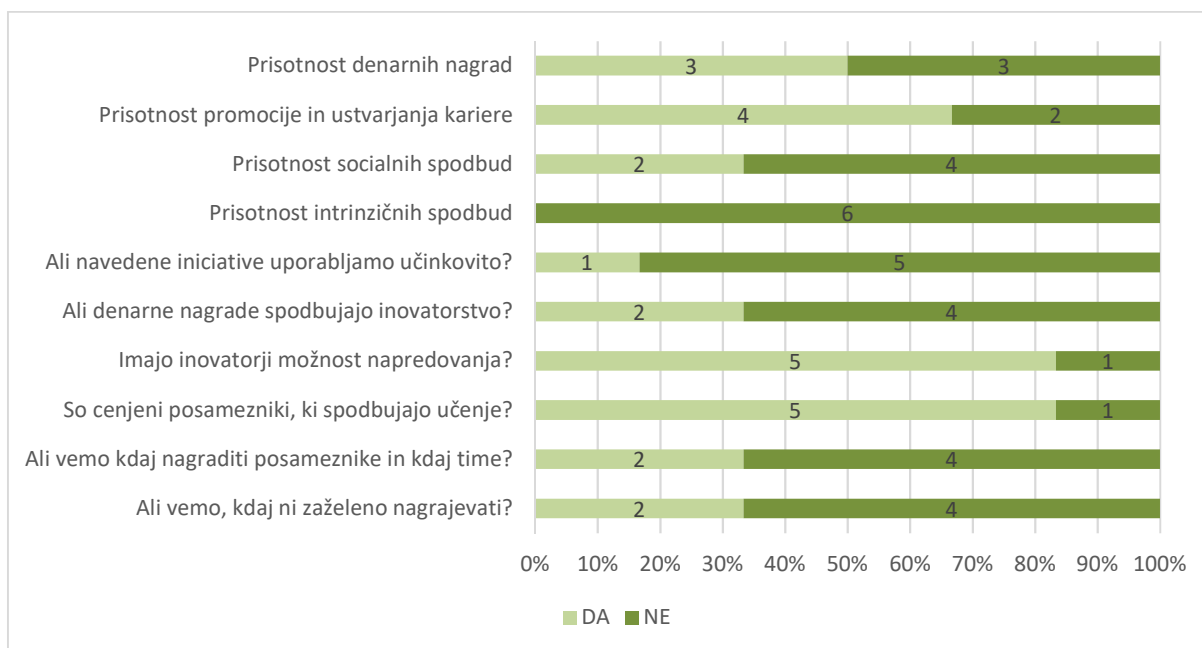


Vir: Prirjeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Na sliki 28 so vidne aritmetične sredine za področja v hotelih A in B. V hotelu A je najbolj ocenjeno področje izbora zaposlenih z aritmetično sredino 3,10, najslabše pa področje treniranja in usposabljanja z 2,73. V hotelu B je najbolj ocenjeno področje zaposlovanja z aritmetično sredino 4,75, najslabše pa področje treniranja in usposabljanja s 3,98.

Test iniciativ in nagrajevanja sem izvedla med managerji, rezultati so na slikah 29 in 30.

Slika 29: Test spodbujanja iniciativ in nagrajevanja v hotelu A

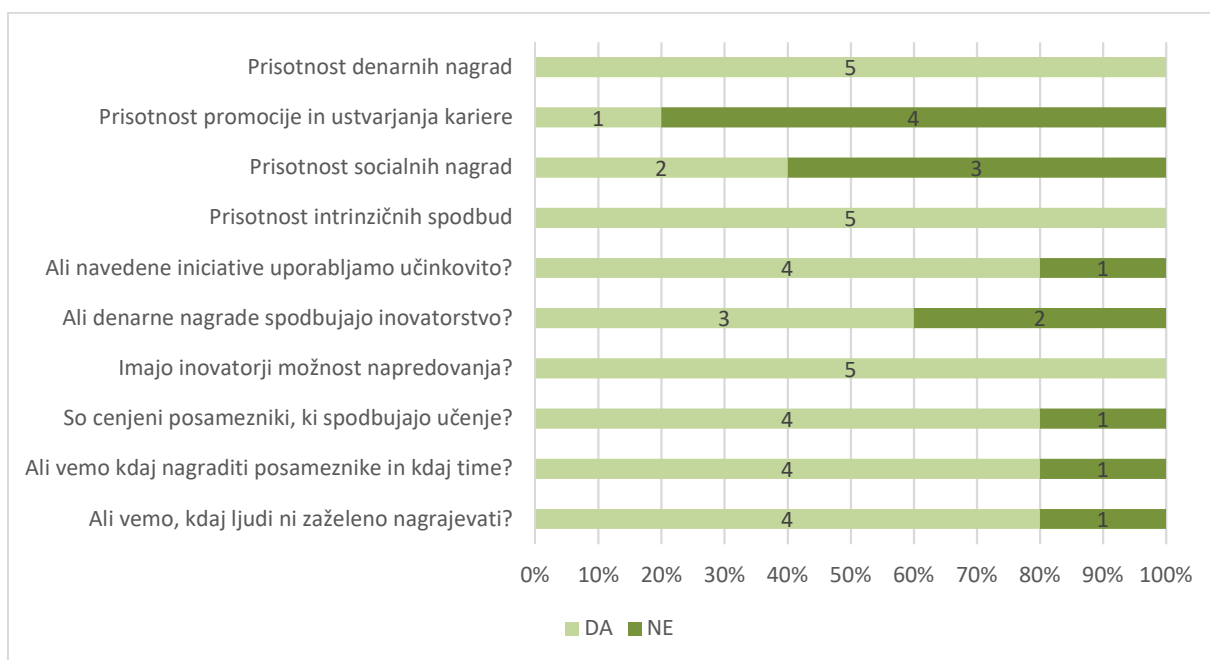


Vir: Prirjeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slike 29 je razvidno, da nagrajevanje v hotelu A temelji na različnih izhodiščih, ne zgolj na denarnih nagradah. Inovatorji imajo možnost napredovanja, velikega pomena sta tudi promocija in ustvarjanje kariere. Sistem nagrajevanja temelji na internih standardih, vsaka nagrada mora biti potrjena s strani višjega managementa. Največ nagrad, predvsem variabilnih, je vezanih na prodajni oddelek. To povzroča nedejavnost na področju inovatorstva, ki zato ni ustrezno denarno nagrajeno.

Rezultati na sliki 30 za hotel B kažejo, da imajo močno politiko denarnih nagrad, verjamejo da denarne nagrade spodbujajo učenje in inovacije. Nagrajujejo inovativne zaposlene, ki si nagrado prislužijo s predlogi in dejanji. Imajo slabe možnosti za promocijo in ustvarjanje kariere, kar je v osnovi značilnost manjših hotelov. Zaradi manjše velikosti oddelkov in širine delovnih mest je karierno napredovanje na višja delovna mesta omejeno.

Slika 30: Test spodbujanja iniciativ in nagrajevanja v hotelu B

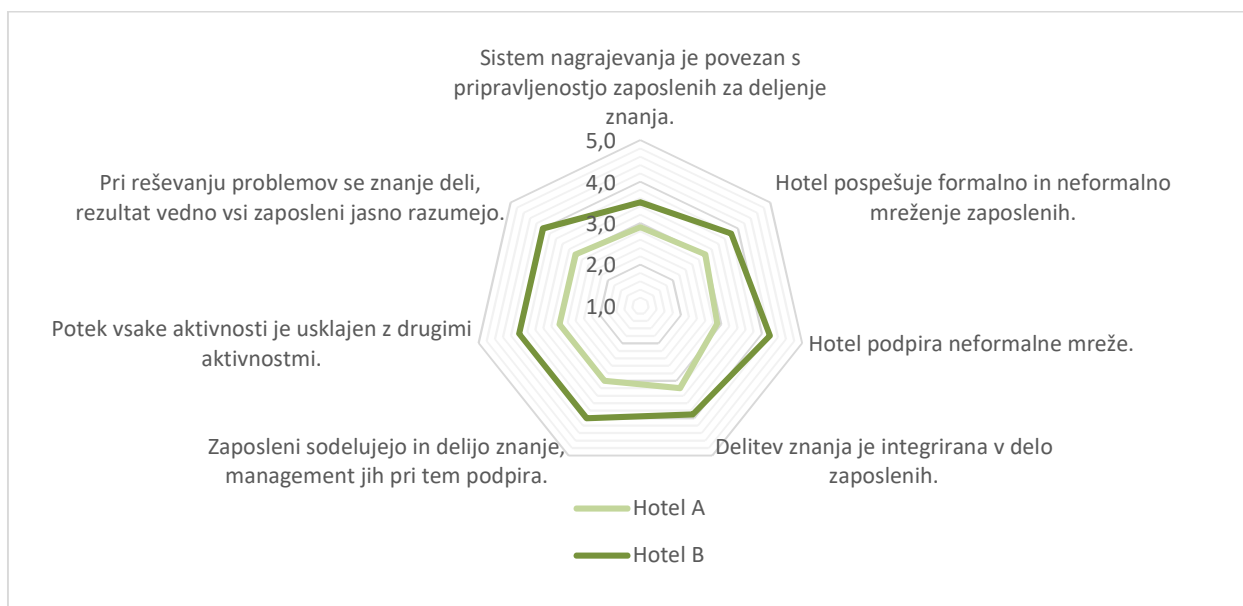


Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slike 31 so razvidni rezultati testa organizacijske kulture. V hotelu A kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti ni dobro razvita, skupna aritmetična sredina vseh trditev je 3,00.

Komunikacija med zaposlenimi poteka od višjega managementa k delavcem, zato imajo pomanjkanje povratnih informacij s strani zaposlenih. Zaposleni v hotelu B so ocenili, da imajo dobro organizacijsko kulturo. Najslabše so ocenili povezanost nagrajevanja z delitvijo znanja, kar je povezano z baziranjem nagrajevanja na denarnih nagradah.

Slika 31: Razvoj organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti v hotelih A in B



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Za zagotovitev uspešnega razvoja četrtega elementa modela FUTURE-O® hoteloma predlagam ukrepe, predstavljene v tabeli 6.

Tabela 6: Predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O®	
Hotel A	Hotel B
Participativno vodenje	Participativno vodenje
Nadgradnja sistema nagrajevanja	Preoblikovanje sistema nagrajevanja
Vpeljava novih načinov motivacije	Interna izobraževanja, mentorstva
Vzpostavitev kulture zaupanja	Program 'naj zaposleni meseca' in 'naj zaposleni leta'
Krajša komunikacijska mreža, dvosmerna komunikacija	Osveščanje o pomenu neformalne komunikacije

Vir: lastno delo

Delovanje v smeri učeče se organizacije, ki bi zajelo vse posameznike, bi omogočilo participativno vodenje, zato svetujem, naj ga poskusijo vzpostaviti v obeh hotelih. Sprememba iz neodvisnega, zaprtega stila vodenja proti odprtemu je potrebna z vidika upoštevanja potreb posameznikov in integracije znanja. Vrhnji management naj preneha s kontrolo ter uveljavi kakovosten odnos z zaposlenimi in jim omogoči udeležbo pri odločanju. S tem bi dvignili produktivnost in učinkovitost zaposlenih ter jih prepoznali kot del hotela.

Kot so pokazali rezultati analize, v hotelu A sistem nagrajevanja bazira na različnih izhodiščih v okviru standardnih postopkov. Vodstvu hotela zato predlagam preoblikovanje sistema nagrajevanja. Zasnovan na programu spodbud naj vključuje prepoznavo kreativnosti, prenos moči na zaposlene, prenos znanja, samomotivacijo, vseživljenjsko učenje in spoštovanje do sodelavcev. V hotelu B bi podprla preoblikovanje sistema nagrajevanja, v katerega bi poleg prodajnih bonusov dodali tudi bonuse na inovacije in druge dosežke zaposlenih. Večinoma je zaposlen mlad kader, ki je motiviran ne samo preko finančnih spodbud, temveč tudi preko zadovoljevanja potreb v obliki izobraževanj in poslovnega razvoja.

Hotel A naj vzpostavi načine motivacije, značilne za učečo se organizacijo, kot so delitev dobička, nagrade za znanje in fleksibilen delovni čas. Kot je pokazala raziskava, so zaposleni bolj naklonjeni znanju in kariernemu razvoju. Motivacijska shema naj temelji na zadovoljevanju potreb na področju izobraževanja. Zaposlenim naj nudijo službena potovanja in vstop na seminarje in strokovna izobraževanja. V hotelu B so zaposleni slabše ocenili vodstvene pristope na področju treniranja in usposabljanja. Na tem področju svetujem vlaganje v interna izobraževanja, mentorstva s strani izkušenih zaposlenih in rotacijo dela po vseh oddelkih.

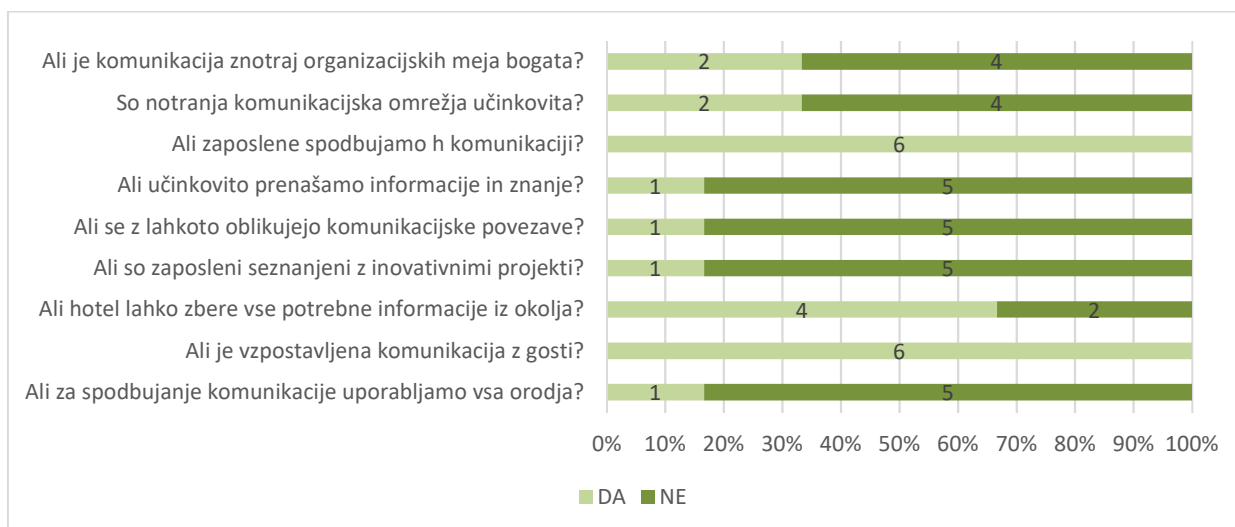
Temelj za učečo se organizacijo predstavljajo trdni odnosi med zaposlenimi, zato hotelu A predlagam razvoj kulture zaupanja in odprtosti. Vodstvo naj pri tem sprejme dejstvo, da se bodo pri delu dogajale napake. Napreduje naj z majhnimi koraki in zaposlenim omogoči svobodo. V hotelu A so odnosi dobro izdelani, zaposleni se razumejo in si med seboj pomagajo. Za ohranjanje takšne kulture priporočam oblikovanje programa 'naj zaposleni' meseca in leta. Tako bodo neprestano vpeti v izpopolnjevanje in si prizadevali za najboljše.

Hotelu A priporočam krajšanje komunikacijskih kanalov in spodbujanje dvosmerne komunikacije. Tok komunikacije navzgor poveča dostop povratnih informacij od gosta do vodij in s tem ustvarja inovativne rešitve. Vodje naj bodo med zaposlenimi bolj prisotni, do zaposlenih naj pristopajo empatično in z razumevanjem vsakodnevnih konfliktov z gosti, saj bodo tako ugotovili, kje so resnično potrebne spremembe. V hotelu B je dvosmerna komunikacija prisotna, manager je zaposlenim na voljo kadarkoli. Vsakodnevno se ukvarja s konkretnimi izzivi, vedno preveri celotno situacijo in spodbuja zaposlene k rešitvam. Managerju svetujem, naj osvesti zaposlene o pomenu neformalne komunikacije, pri kateri gre za učenje brez prisotnosti vodstva preko vsakodnevnih dejavnosti.

3.3.5 Analiza in predlogi za vpeljavo petega elementa modela FUTURE-O®

V petem elementu je zajeta implementacija in vpeljava modela FUTURE-O® v organizacijo. Pretok informacij in odprta komunikacija nosita pomembno vlogo, zato sem njuno prisotnost v izbranih hotelih preverjala s testom poteka in vzpostavitve komunikacije med managerji. Rezultati so vidni iz slik 32 in 33.

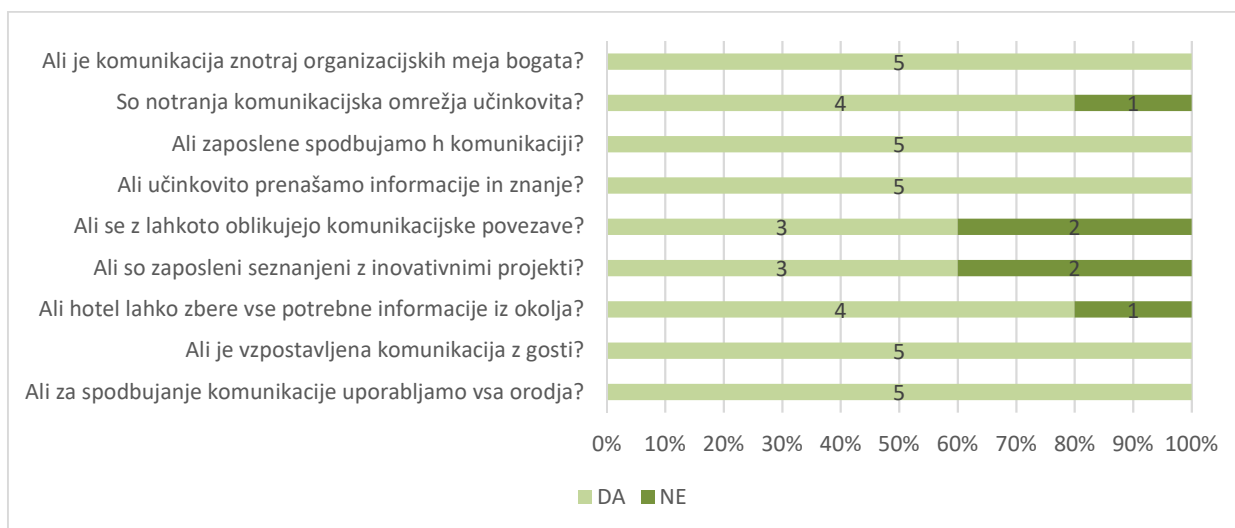
Slika 32: Potek in vzpostavitev komunikacije znotraj hotela A



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slike 32 je vidno, da hotel A nima v celoti vzpostavljenega sistema za odprto komunikacijo. Pomanjkljivosti so predvsem v dvosmerni komunikaciji ter pomanjkanju znanja za vertikalno komunikacijo. Managerji se strinjajo, da neučinkovito prenašajo znanje, ne oblikujejo komunikacijskih povezav in zaposleni niso seznanjeni z inovativnimi projekti. Kot prednost so izpostavili le komunikacijo z gosti in spodbujanje h komunikaciji, ko posameznik potrebuje informacije. Ravno nasprotno lahko sklepamo iz slike 33, ki prikazuje rezultate za hotel B. Managerji so se preko trditev strinjali, da je v hotelu vzpostavljen sistem za odprto komunikacijo in pretok znanja. Priložnosti za izboljšanje vidijo v oblikovanju komunikacijskih povezav ter boljšemu informiranju zaposlenih z inovativnimi projekti.

Slika 33: Potek in vzpostavitev komunikacije znotraj hotela B



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz intervjuja z managerjem hotela A lahko povzamem, da delujejo v smeri participativnega vodenja preko spodbujanja odprte komunikacije. V prodaji imajo zaposleni možnost opolnomočenja, da prevzamejo večja povpraševanja in jih obdelajo znotraj postavljenih ciljev za določeno obdobje. V hotelu B je okvirno prisotno participativno vodenje, saj neformalni vodje oddelkov nosijo vlogo usmerjevalcev, zaposlenim dajejo prosto pot pri reševanju problemov in pri tem ne uporabljajo tradicionalnih prijemov, kot je denimo strog nadzor.

V obeh hotelih še ni najti zametkov virtualne organizacije, saj virtualno timsko delo ni vzpostavljeno. Zaradi organizacijske togosti so manj dovzetni za spremembe v okolju in imajo manj fleksibilno organizacijsko kulturo, ki ne spodbuja izboljševanja in naklonjenosti tveganju. Hierarhija zavira razvoj timskega učenja, brez vrhnjega managementa so večje odločitve znotraj hotela praktično onemogočene.

V nobenem izmed hotelov ni zaznati načel in tehnik, ki bi zasledovale elemente osebnega mojstrstva. V hotelu B imajo razvit mentalni model, ki omogoča celovito zaznavanje in reševanje problemov. Mentalni modeli povezujejo zaposlene z enakimi pogledi in razumevanjem, zato je pomembno sprejemanje mnenja drugih.

V obeh hotelih se zavedajo, da je za sprejemanje odločitev potrebna varna podpora informacijske tehnologije. Hotela imata integriran informacijski sistem, na podlagi katerega se s pomočjo informacij pravočasno odzivajo na priložnosti in rešujejo težave. V prodaji pridobivajo informacije o cenah s strani različnih ponudnikov ter na podlagi tega oblikujejo prihodkovno politiko določanja cen. Povratne informacije s strani gostov zbirajo skozi kanale, kot so spletni rezervacijski sistemi, turistični portali in socialna omrežja.

Za zagotovitev uspešnega razvoja petega elementa modela FUTURE-O® hoteloma predlagam ukrepe, predstavljene v tabeli 7.

Tabela 7: Predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O®	
Hotel A	Hotel B
Participativna strategija	Nadaljnje delovanje v smeri učeče se organizacije
Spodbujanje komunikacije z gosti in zbiranje predlogov za izboljšave	Spodbujanje komunikacije z gosti in zbiranje predlogov za izboljšave
Projektni tim za pridobivanje informacij iz zunanjega okolja	Projektni tim za pridobivanje informacij iz zunanjega okolja
Močna organizacijska kultura	Sestanki ob zaključku obdobja, projekta, dogodka

Vir: lastno delo

Hotelu A najprej svetujem vzpostavitev trdne participativne strategije, ki bo spodbudila povezanost med zaposlenimi. S participativno strategijo so začeli v oddelku prodaje, zato

jim svetujem, naj to razširijo tudi na ostale oddelke. V oddelku recepcije naj postavijo cenovne okvirje prodaje sob za različna obdobja za goste brez rezervacije in okvirje za prodajo storitev višjega standarda gostom z rezervacijo. Zaposleni na recepciji bodo na podlagi lastne ocene tipa gosta odločali, po kakšni ceni bodo prodali sobo ali dvignili nivo storitev. V gostinstvu vidim priložnost za izgradnjo odnosov s stalnimi gosti. Natararji naj ponujajo aktualno ponudbo in poslovna kosila za zunanje in notranje goste. V oddelku vzdrževanja naj zaposlenim prepustijo odločitev glede manjših rutinskih popravil ter izboljšav. V hotelu B se manager zaveda, da gre pri konceptu učeče se organizacije za zahteven celovit proces, zato jim svetujem, naj nadaljujejo z dobrim delom, saj s tem pospešujejo ustvarjalnost in ohranjajo znanje ter najboljše kadre.

Za oba hotela vodstvu svetujem, naj spodbujajo komunikacijo z gosti s strani vseh zaposlenih. Običajno imajo stik z gosti le zaposleni na recepciji, ki gosta sprejmejo ter komunicirajo z njim v času bivanja in odhoda. Vir informacij o gostih morajo postati vsi oddelki – vrhnji management, gostinstvo, kuhinja, gospodinjstvo in vzdrževalci. Vsak zaposleni, ki ima najmanjši stik z gostom, naj ga povpraša o počutju, bivanju, kritikah in predlogih za izboljšave. Vtise gostov naj zbirajo v podatkovni bazi in jih na rednih sestankih preučijo. Tako bodo zaposleni povečali pretok informacij v obeh smereh in skrajšali komunikacijo preko komunikacijskih kanalov.

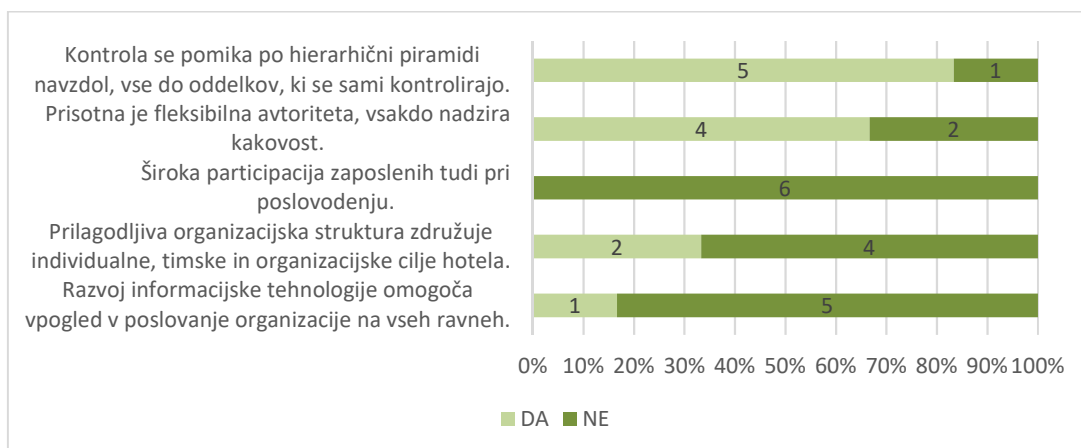
Informacije iz zunanjega okolja v obeh hotelih pridobivajo iz zunanjih sistemov preko različnih kanalov. Svetujem jim neposredno pridobivanje informacij s pomočjo projektnega tima. Ta bi bil zadolžen za zbiranje povratnih informacij ne le s strani gostov, temveč tudi s strani konkurentov na sejnih, turističnih prireditvah in dogodkih. Projektni tim bi sestavljali tako vodstveni kadri kot zaposleni na nižjih položajih. Managementu bi posredovali informacije, ki bi služile za lažje odločanje in postavitev strategije.

Preko praznovanj in skupnih maratonov zunaj delovnega časa ter pomoči ob povečanem obsegu dela v hotelu A spodbujajo obstoj organizacijske kulture. Na tem mestu predlagam usmeritev v osebno mojstrstvo. Gre za prakso, ki spodbuja vsakega zaposlenega pri uresničevanju njegovih želja in ciljev. Poleg tega predlagam razvoj mentalnih modelov, ki bi služili za povezovanje posameznikov s podobnim načinom razmišljanja. V hotelu B imajo oblikovano trdno organizacijsko kulturo, zato jim za njen obstoj svetujem, naj ohranijo sestanke ob zaključku obdobj, projektov in dogodkov ter odprto komunikacijo.

3.3.6 Analiza in predlogi za vpeljavo šestega elementa modela FUTURE-O®

Za prepoznavo dosežka in rasti organizacije za oceno uspešnosti je določen šesti element modela FUTURE-O®. Vpeljavo šestega elementa sem preverjala s testom prisotnosti metod decentralizacije in nefinančne uspešnosti v izbranih hotelih med managerji. Rezultati so razvidni iz slik 34, 35 in 36.

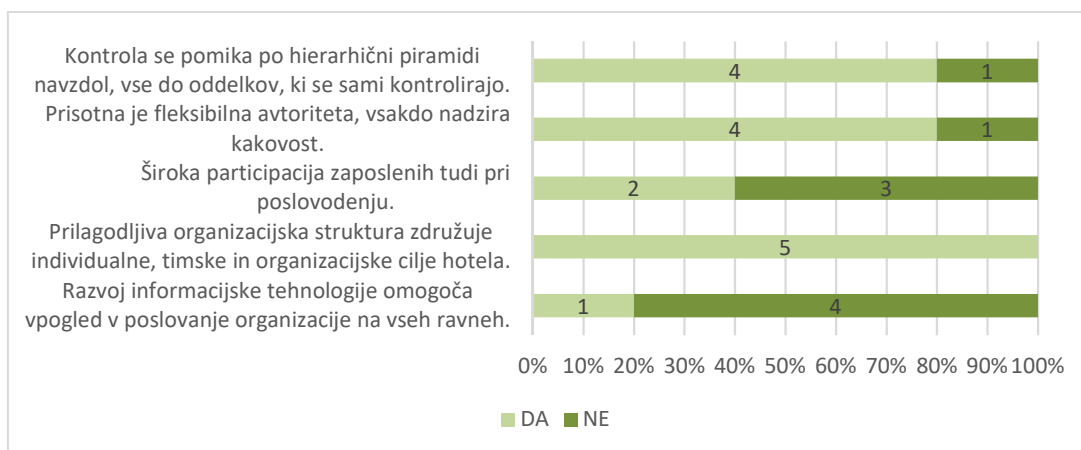
Slika 34: Test prisotnosti metod decentralizacije kontrole v hotelu A



Vir: Prirjeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Iz slike 34 je razvidna ocena managerjev hotela A, da imajo prisotno kontrolo po hierarhični piramidi navzdol in fleksibilno avtoriteto. V hotelu B so se vsi strinjali, da prilagodljiva organizacijska struktura združuje cilje hotela (slika 35). V nobenem od hotelov ni široke participacije zaposlenih pri poslovanju in zaposleni preko informacijske tehnologije nimajo vpogleda v poslovanje.

Slika 35: Test prisotnosti metod decentralizacije kontrole v hotelu B



Vir: Prirjeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Test presojanja nefinančne uspešnosti za hotel A prikazuje skupno aritmetično sredino 3,45 (slika 36). V hotelu B znaša skupna aritmetična sredina 4,67, s čimer managerji uspešnost hotela ocenjujejo kot visoko. V obeh hotelih imajo prostor za izboljšanje na področju učinkovitosti dela zaposlenih in zmanjšanja pritožb gostov. V hotelu A je zaznati moč pri odnosih z dobavitelji in pri izboljšanju slovesa hotela v očeh gosta. V obeh hotelih se strinjajo, da so zelo sposobni pri pridobivanju novih in ohranjanju obstoječih gostov.

Slika 36: Test presojanja nefinančne uspešnosti hotelov A in B



Vir: Prirrejeno po Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

V hotelu A je prisotna razmeroma stroga oblika nadzora, ki je značilna za hierarhijo. Tak sistem je zaradi nezaupanja zaposlenim in blokiranja izmenjave informacij časovno potraten in zapleten. Vsak vodja oddelka strogo nadzoruje delo svojih podrejenih. Nasprotno v hotelu B težijo k decentralizaciji nadzora, ki temelji na zaupanju, izmenjavi informacij in izvajanju samonadzora zaposlenih.

V obeh hotelih se oklepajo klasičnega načina preverjanja uspešnosti. Uporabljajo zgolj finančne kazalnike uspešnosti, kot je denimo benchmarking. S podobnimi hoteli iz drugih regij in mest se primerjajo po povprečni ceni sobe, zasedenosti in bilančnih podatkih. Poslužujejo se koncepta stroškov v zvezi z dejavnostmi poslovnega procesa in koncepta popolnega upravljanja kakovosti. Kot nefinančni kazalnik v hotelu A poznajo merjenje učinkovitih ur – čas, ko zaposleni aktivno opravljajo svoje delo. V hotelu B manager o zadovoljstvu zaposlenih poizveduje samo na mesečnih razgovorih. Zaradi neuporabe sodobnih kazalnikov nobeden izmed hotelov ne ocenjuje svojega intelektualnega kapitala.

Za zagotovitev uspešnega razvoja šestega elementa modela FUTURE-O® hoteloma predlagam ukrepe, predstavljene v tabeli 8.

Tabela 8: Predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O®	
Hotel A	Hotel B
Decentralizacija nadzora	Predstavitev pomena skladnosti ciljev zaposlenim
Uvedba nefinančnih kazalnikov	Uvedba nefinančnih kazalnikov
Vrednotenje intelektualnega kapitala	Zbirka podatkov za reševanje pritožb

Vir: lastno delo

Hotelu A svetujem decentralizacijo nadzora, povečanje pooblastil zaposlenim in izmenjavo informacij. To lahko dosežejo z nadzorom potreb po hierarhiji navzdol, skupno kulturo in poudarkom dosežkov. V hotelu B predlagam, da manager predstavi pomen skladnosti ciljev hotela vsem zaposlenim. Zaposleni morajo razumeti, da gre za odnos med individualnim, timskim in organizacijskim učenjem, ki je temelj za zasledovanje skupne strategije.

Za spremljanje uspešnosti v obeh hotelih je potrebna uvedba nefinančnih kazalnikov. Začnejo naj z merjenjem notranjih sposobnosti in zunanjih odnosov organizacije. Ugotovitve bi preko systemskega merjenja časovno primerjali in pripravili predloge za naprej. K uresničitvi konkurenčnih prednosti bi pripomogla tudi SWOT analiza, torej analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanaša na notranje in zunanje dejavnike.

Zavedanje, da je intelektualni kapital vir baze podatkov, odnosov in kulture je nujno v hotelu A. Tako bo večja izmenjava znanja, bolj razvita bo organizacijska kultura in več aktivnosti bo povezanih z gosti, dobavitelji in partnerji. V hotelu B sicer izvajajo vrednotenje kapitala, vendar kljub temu večino pritožb rešuje manager. Predlagam, da ustvarijo zbirko podatkov za reševanje pritožb, v kateri bodo navedeni primeri pritožb in postopek razrešitev.

3.3.7 Analiza in predlogi za vpeljavo sedmega elementa modela FUTURE-O®

Vloga sedmega elementa je širitev koncepta in kulture učeče se organizacije. Med analizo preostalih elementov sem že prišla do okvirnih odgovorov in zaključkov, zato smo se za analizo sedmega elementa z managerjema obeh hotelov na koncu pogovarjali še na temo obstoja učeče se organizacije v panogi hotelirstva v polni podobi.

V hotelu A je bistveno, da bi zavladata ideja o učeči se organizaciji po celotnem hotelu. Znanje je trenutno shranjeno na več lokacijah po hotelu in ni vsem na voljo. Ker so oddelki ločeni in nimajo vzpostavljenega sistema zbiranja znanja, je omejen tudi dostop do informacij zaposlenim, ki bi jih potrebovali. V hotelu B večino znanja prenaša na zaposlene manager. Zaposleni ne dobijo dovolj širine o dogajanju v celotni panogi hotelirstva, saj nimajo na voljo dodatnih izobraževanj, seminarjev in turističnih dogodkov znotraj regije.

Kultura učenja je v hotelu A slabo vzpostavljena. Premalo je dvosmerne komunikacije in zaposleni nimajo možnosti prenosa informacij s strani gostov, da bi lahko analizirali sprotne napake. V hotelu B se zaposleni zavedajo pomena koncepta učeče se organizacije. Zaposlen je večinoma mlad kader, ki motivacijo črpa iz notranjih ambicij. Kariero bo večina nadaljevala v večjih organizacijah, zato lahko pride do odtekanja ključnega znanja iz hotela.

Hotelu A konkurenčno prednost predstavlja povezanost z enim od glavnih hotelov v regiji. Pomen sodelovanja je v obstojnosti odnosov z dobavitelji, izmenjavi poslovnih izkušenj in sodelovanju pri cenovni politiki. V hotelu B sodelujejo z njihovim lastnikom, kar jim omogoča večjo moč pri pogajanju z dobavitelji, ključne poslovne rešitve in finančno oporo.

Za zagotovitev uspešnega razvoja sedmega elementa modela FUTURE-O® hoteloma predlagam ukrepe, predstavljene v tabeli 9.

Tabela 9: Predlogi za razvoj sedmega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj sedmega elementa modela FUTURE-O®	
Hotel A	Hotel B
Avtentično vodenje	Vzdrževanje zmagovalnega potenciala
Sistem shranjevanja znanja	Sistem shranjevanja znanja
Podpora stalnemu učenju in inovacijam	Povezovanje procesov
Okrepitev medorganizacijskih povezav	Okrepitev medorganizacijskih povezav

Vir: lastno delo

Vodstvu hotela A predlagam, da sledijo usmeritvam avtentičnega vodenja. Tako bodo strog nadzor nadomestili s povezovanjem. Na ta način bodo spodbujali motivacijo in ustvarjalnost iz notranjega okolja. V hotelu B je pri managerju hotela zaznati karakteristike avtentičnega vodenja. Še naprej naj zasledujejo politiko trenutnega poslovanja, pospešijo pretok znanja in okrepijo vezi z drugimi hoteli, saj preko omrežja znanja lahko maksimirajo svoj potencial in izkoristijo priložnosti.

V obeh hotelih morajo vzpostaviti sistem shranjevanja znanja na enem mestu. Tako bi povečali prenos implicitnega znanja v temeljne procese hotela. Pogoji za vzpostavitev uspešnega prenosa znanja je odstranitev organizacijskih ovir. Hotel se lahko pri implementaciji znanja poslužuje različnih praks. Izrednega pomena je prenos znanja preko neposrednih stikov zaposlenih, zato je potrebno spodbujati zaupanje skozi socializacijo in timsko delo. Tako bodo omejili odtekanje znanja ob odhodu ključnih zaposlenih iz hotela.

Managementu hotela A svetujem, da povečajo podporo inovacijam, dajo priložnost vsem zaposlenim in se prilagodijo kulturi stalnega učenja. Jasno morajo oblikovati vizijo in poslanstvo hotela in spodbujati motivacijo zaposlenih. V hotelu B naj manager poskrbi za integracijo vseh aktivnosti in poveže vse oddelke. Poveča naj rotacijo dela zaposlenih.

Oba hotela morata okrepiti povezave z drugimi posamezniki in organizacijami. Na ta način bi izboljšali povezave, ki bi na podlagi zaupanja in spoštovanja omogočile osnovo za dolgoročna sodelovanja z dobro zastavljenimi strateškimi partnerstvi.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

V nadaljevanju sem strnila ugotovitve, odgovorila na raziskovalna vprašanja in potrdila ali zavrnila temeljno tezo. Vodstvu obeh hotelov sem podala poročilo in nasvete za razvoj posameznih elementov učeče se organizacije.

3.4.1 Zaključne ugotovitve

Analizirala sem sedem elementov učeče se organizacije v obeh hotelih in ugotovila, v kolikšni meri delujeta kot učeča se organizacija. V tabeli 10 je povzetek rezultatov.

Tabela 10: Povzetek rezultatov modela FUTURE-O® za oba hotela

Sedem elementov modela FUTURE-O® za oba hotela	
Hotel A	Hotel B
Prvi element: postavitve temeljev	
Procese so sistematizirali samo v oddelku prodaje, kar povzroča počasne spremembe .	Sistematizacija procesov jim omogoča hitrejšo zaznavo in odpravo težav ter opolnomočenje.
Nimajo jasne strategije , ki bi bila poznana vsem zaposlenim.	Imajo jasno strategijo , ki vključuje pomen izobraževanja in je poznana vsem zaposlenim.
V nobenem od hotelov ni strateškega tima za spremembe . Ne ozirajo se dovolj na korist inovativnosti, prilagodljivosti in interaktivnosti.	
Imajo tradicionalno organizacijsko kulturo , proces prenosa znanja poteka iz višjih na nižja delovna mesta.	Imajo močno organizacijsko kulturo , ki vključuje vse zaposlene in temelji na prepletenosti oddelkov.
Vodenje je tradicionalno centralizirano , zaposleni nimajo dovolj pristojnosti za ključne odločitve.	
Težje se spopadajo s poslovnimi izzivi in manjka jim kreativnosti.	Odlično se spopadajo s poslovnimi izzivi , predvsem na področju zaposlovanja.
Drugi element: izgradnja podpornih okolj	
Timsko delo je omejeno , oddelki so povezani v izjemnih primerih za projekte ali določene aktivnosti.	Timsko delo je močno podprto , oddelki med seboj sodelujejo na dnevni ravni.
V nobenem od hotelov v praksi ni uvajanja pilotskega projekta . Inovacije so posledica prizadevanj zaposlenih in niso rezultat organizacijske filozofije.	
Ne zavedajo se vrednosti podpore informacijsko komunikacijske tehnologije , zato so oteženi ustvarjanje, prenos in uporaba znanja.	
Velik izziv je prenos tihega znanja v organizacijsko znanje , saj ne organizirajo delavnic in rednih usposabljanj zaposlenih.	Globok pomen namenjajo sestavi zakladnice znanja , ob razvoju novega znanja posameznika ga hotel oblikuje in razširja.
Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	
Poslanstvo in vizija nista oblikovana in zapisana, njihov glavni temelj »skrb za gosta« je poznan samo med srednjim in vrhnjim managementom.	Poslanstvo in vizija sta oblikovana in jasno znana vsem zaposlenim, z njima so seznanjeni še pred sklenitvijo zaposlitve.
Planiranje je v domeni vrhnjega managementa , zato med zaposlenimi ni zaznati strateškega načrtovanja, ki bi spodbudil razmišljanje in fleksibilnost.	
Strateški cilji so usmerjeni večinoma v prodajo in ne vključujejo izobraževanja .	
Imajo izrazito vertikalno organizacijsko strukturo z značilno hierarhijo. Zаметke horizontalne strukture imajo zgolj v oddelku prodaje.	Imajo horizontalno organizacijsko strukturo . Na vrhu organizacije je manager, ostali zaposleni so si v večini enakovredni.
Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju delovne klime	
V nobenem od hotelov nimajo vzpostavljenega izključno participativnega stila vodenja , ki bi omogočal opolnomočenje zaposlenih.	

se nadaljuje

Tabela 10: Povzetek rezultatov modela FUTURE-O® za oba hotela

Sedem elementov modela FUTURE-O® za oba hotela	
Hotel A	Hotel B
Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju delovne klime	
Sistem nagrajevanja bazira na internih standardih, največ nagrad je vezanih na prodajo . To zavira kreativnost, prenos znanja in samomotivacijo.	Imajo močno politiko denarnih nagrad , ki ne vključuje bonusov na inovacije, predloge in druge dosežke zaposlenih.
Nimajo vzpostavljene kulture zaupanja in odprtosti , veliko informacij je zato skritih pred zaposlenimi, ki bi jih potrebovali.	Imajo vzpostavljeno kulturo zaupanja in odprtosti , zaposleni se razumejo in si med seboj pomagajo.
Dolgi formalni komunikacijski kanali ne omogočajo kroženja informacij po celotni organizaciji, vodje so premalo prisotni med zaposlenimi. Komunikacija je večinoma enosmerna , navzdol po organizaciji.	Kratki komunikacijski kanali , manager je neprestano na voljo vsem. Spodbuja horizontalno komunikacijo , kjer si zaposleni izmenjujejo znanje znotraj oddelkov ali med njimi.
Motivacijska shema ne temelji na zadovoljenju potreb na področju izobraževanja preko seminarjev, konferenc in strokovnih izobraževanj.	
Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	
Participativno vodenje ni vzpostavljeno, zaposleni niso opolnomočeni .	Participativno vodenje je prisotno, neformalni vodje oddelkov nosijo vlogo usmerjevalcev in so opolnomočeni.
Osebno mojstrstvo je zelo zaželjeno, vendar nimajo razvitega skupka praks, ki bi to omogočale.	
Ni zaznati mentalnih modelov , zaposleni nimajo odprte komunikacije in sodelovalne kulture.	Zaznati je mentalne modele , ki povezujejo posameznike preko vrednot in načel.
Skupna vizija ni prisotna.	Skupna vizija je prisotna in povečuje pripadnost hotelu ter usmerja zaposlene.
V nobenem od hotelov ni prisotnega virtualnega timskega dela in virtualnih timov, saj ne gre za virtualni organizaciji, ki bi bili geografsko razpršeni.	
Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	
Niso še dosegli decentralizacije nadzora , imajo strogo obliko nadzora, ki je zaradi izvajanja in nezaupanja zaposlenim časovno potratna.	Delujejo v smeri decentralizacije nadzora , ki temelji na zaupanju, izmenjavi informacij in izvajanju samokontrole zaposlenih.
V obeh hotelih imajo zgolj finančne kazalnike uspeha, nefinančnih kazalnikov ne uporabljajo.	
Zelo pomembna je primerjava s konkurenco – benchmarking , primerjajo se s podobnimi hoteli in regijami.	
Ne vrednotijo intelektualnega kapitala , ne zavedajo se njegove vrednosti in pomena za hotel.	Znajo vrednotiti intelektualni kapital , zanje je to vir odnosov in kulture.
Sedmi element: (za)sidranje sprememb	
Kljub vzpostavljenemu sistemu znanja , se ta ne shranjuje na enem mestu in je razpršeno po celotni organizaciji. Zaradi tega se tiho znanje težje prenese v temeljne procese.	
V obeh hotelih se zavedajo pomena povezav z drugimi posamezniki in organizacijami , ki ju obdajajo. Te povezave bi bilo dobro še izboljšati, saj bi to omogočilo osnovo za dolgoročno sodelovanje.	
Slabo vzpostavljena kultura stalnega učenja , zaradi pomanjkljive opore zgornje veje managementa.	Spodbujajo kulturo stalnega učenja , zaposleni brez težav delijo svoje ideje, nasvete in izkušnje.
Ne sledijo usmeritvam avtentičnega vodenja .	Je že zaznati karakteristike avtentičnega vodenja .

Vir: lastno delo

3.4.2 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na začetku sem postavila raziskovalna vprašanja, vezana na temo magistrskega dela. Preko teoretičnega dela in kvalitativne raziskave, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v dveh izbranih hotelih, sem prišla do spodnjih odgovorov.

Raziskovalno vprašanje 1: Je koncept učeče se organizacije prisoten v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?

V hotelu A koncept učeče se organizacije ni prisoten, kljub temu da je vrhnji management z njim seznanjen. Gre za hotel z večjim številom kapacitet, v katerem kakovost zagotavljajo preko hierarhije in nadzora. To ne omogoča veliko prostora za decentralizacijo in razvoj kulture enakosti. Vrhnji management se zaveda, da je v hotelirstvu ključno osredotočanje na zaposlene in da bo potrebno začeti z uvajanjem koncepta. V hotelu B je koncept učeče se organizacije deloma prisoten. Gre za hotel z manjšim številom kapacitet in zaposlenih, zato je posamezne značilnosti lažje umestiti v poslovanje. Jasna strategija, močna kultura zaupanja in horizontalna struktura organizacije omogočajo razvoj okolja s pretokom znanja. Do čiste odprave meja med zaposlenimi in managerjem hotela ter popolne oblike učeče se organizacije jih loči še nekaj sprememb.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali se spodbujajo učenje, prenos znanja in učinkovita komunikacija na vseh ravneh organizacije v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?

V hotelu A se učenje, prenos znanja in učinkovita komunikacija spodbujajo, vendar na tradicionalen način. Na zgornje vprašanje odgovarjam pritrdilno, vendar ne v povezavi s konceptom učeče se organizacije. Proces prenosa znanja poteka enosmerno, veliko informacij je skritih, nimajo odprte komunikacije in prisotni so dolgi formalni komunikacijski kanali. Kljub temu so zaposleni željni novega znanja in samoiniciativno razvijajo sposobnosti. Za hotel B na zgornje vprašanje jasno odgovorim pritrdilno. Strategija podjetja vključuje pomen izobraževanja, zgradili so zakladnico znanj in sposobnosti, imajo kratke komunikacijske kanale, spodbujajo horizontalno komunikacijo in kulturo stalnega učenja. Zaposleni stremijo k pridobivanju in delitvi znanja na različne načine.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšno je poznavanje koncepta učeče se organizacije med zaposlenimi v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?

V hotelu A je manj kot polovica zaposlenih seznanjena s konceptom učeče se organizacije, kar sovпада s tem, da značilnosti koncepta niso uvedene v praksi. Kljub temu se večina zaposlenih zaveda, da je v hotelirstvu ključno zagotavljanje visoke ravni storitev. V hotelu B je koncept učeče se organizacije predstavljen večini zaposlenih. Večina jih meni, da je hotel učeča se organizacija, zato so smernicam koncepta tudi sami naklonjeni. Zaposleni

predstavljajo mlajši motiviran kader, ki je pripravljen deliti znanje, izstopiti iz okvirjev tradicionalne organizacije dela ter željan opolnomočenja in stalnega učenja.

Raziskovalno vprašanje 4: Sta v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji vzpostavljena kultura zaupanja in odprtosti ter opolnomočenje zaposlenih?

V hotelu A kultura zaupanja in odprtosti ter opolnomočenje nista vzpostavljena v zadostni meri. Komunikacija poteka večinoma navzdol, timsko delo je omejeno, prenos tihega znanja predstavlja izziv in participativno vodenje ni vzpostavljeno. Vse to vodi v slab prenos informacij in slabšo delitev znanja. V hotelu B je razvita močna kultura znotraj organizacije, veliko vrednost nosi intelektualni kapital in zaznati je zametke mentalnih modelov. Zasedujejo skupno vizijo, izvajajo samokontrolo in kadarkoli se za pomoč lahko obrnejo na managerja hotela.

3.4.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Med omejitve magistrskega dela vključujem vsebinske, metodološke in časovne. Vsebinske omejitve so povezane s sekundarnimi podatki preučevanega koncepta. Celotnega obsega podatkov ni bilo možno vključiti v magistrsko delo, zato sem se osredotočila na ključna področja, ki temeljijo na teoretičnih konstruktih in raziskavah. Vsebinske omejitve raziskovalnega dela so povezane z anketnimi vprašalniki, pri katerih je prišlo do nerazumevanja s strani zaposlenih.

Metodološke omejitve se nanašajo na metodološke okvirje in možnost subjektivnega pogleda na obravnavano temo. Koncept učeče se organizacije je možno ovrednotiti zgolj opisno na podlagi opazovanja in vprašalnikov, saj ni neposredno merljiv. Časovne omejitve so vezane na časovni okvir raziskav. Čas izvedbe raziskav je bil razmeroma dolg, nanj je kot glavni dejavnik vplival čas epidemije Covid-19 in zaprtje številnih dejavnosti, med drugim tudi hotelirstva. Množična odpuščanja, nižje število zaposlenih in številni izzivi, s katerimi so se hoteli soočali ob ponovnem odprtju, so vodili v nezainteresiranost za udeležbo v moji raziskavi. Iz raziskave sem zato izključila en hotel. Vzorec bi bil reprezentativnejši, če bi v raziskavo lahko vključila tri izbrane hotele v osrednjeslovenski regiji, vendar zaradi nepripravljenosti za sodelovanje to ni bilo možno.

Za prihodnje raziskave bi predlagala analizo večjega števila hotelov, saj bi taka analiza podala relevantnejše in bolj poglobljene rezultate o razširjenosti koncepta učeče se organizacije v osrednjeslovenski regiji. Za možnost primerjave med regijami, velikostmi hotelov, sezonskostjo in posameznimi oddelki bi predlagala širšo raziskavo, ki bi vključevala hotele po celotni Sloveniji. Raziskavo bi lahko razširila tudi izven meja Slovenije, pri čemer bi bilo zanimivo narediti analizo koncepta učeče se organizacije znotraj verige določenega hotela.

SKLEP

Sodobno turbulentno okolje, v katerem se managerji soočajo s hitrimi spremembami in stalnim procesom učenja, zaznamujejo številni dejavniki. Za ohranjanje prednosti pred konkurenti se podjetja soočajo z izzivi kot je informacijska tehnologija, etičnost, spletno poslovanje in znanje ter informacije kot glavni vir kapitala v organizaciji. Način dela managerjev iz preteklosti ni več ustrezen, potreben je moderen prijem upravljanja z informacijami, znanjem in razvojem intelektualnega kapitala. Managerji za preoblikovanje posegajo po novodobnih modelih in konceptih, med katerimi je tudi učeča se organizacija. Za temeljito prestrukturiranje v takšno organizacijo je potrebno poseči v samo strategijo, vodenje, komunikacijo, odnose, nadzor in kulturo.

Nenehno prilagajanje in takojšnji odziv organizacije na spremenljivo okolje je ključ do napredka in preživetja na trgu. Hitrost, spretnost, odzivnost in prilagodljivi vodje so nujni za uspešnost in razvoj v sodobnem času. Da bi organizacija vse to dosegla, mora postati učeča se organizacija. Zanja je značilno široko polje informacij, hiter in sistematičen pretok znanja, participativna strategija, celovito upravljanje kakovosti, opolnomočenje posameznikov, prilagajanje poslovanja na podlagi preteklih napačnih potez, ravna in prožna struktura organizacije ter močna organizacijska kultura.

Koncept učeče se organizacije izhaja iz pridobivanja, ustvarjanja, uporabe in delitve znanja, ki predstavljajo ključne odlike organizacije. Glavna naloga vodstva je razširitev zanimanja za nenehno učenje med zaposlene na vseh ravneh. Tudi v panogi hotelirstva se lahko vsak hotel preoblikuje v učečo se organizacijo. Potrebna je naklonjenost zaposlenih znotraj organizacije izmenjavi znanja ter spoštovanje sprememb in izzivov sodobnega poslovnega okolja.

Prvo poglavje obsega analizo in opis koncepta učeče se organizacije, pri tem sem si pomagala z domačo in tujo literaturo. Proučila sem s kakšnimi izzivi se sooča napredno organizacijsko okolje, pregledala razvoj učeče se organizacije skozi zgodovino, opredelila zasnovo učeče se organizacije in zaključila s pregledom organizacijske odličnosti v 21. stoletju. Drugo poglavje obsega sistematičen pregled prvega slovenskega konceptualnega modela FUTURE-O® in opis sedmih elementov potrebnih za celovito razvito učečo se organizacijo. Predstavila sem vsak element posebej in ga podprla s tujo literaturo ter slikami. Ker gre za molekularen pristop, ni potrebno, da si koraki preoblikovanja sledijo zaporedoma in se lahko izvršujejo samostojno. Tretje poglavje obsega kvalitativno raziskavo s priporočili za dva izbrana hotela v osrednjeslovenski regiji. Za vsakega od elementov modela FUTURE-O® sem za vsak hotel posebej in kot primerjavo opisala in ugotovila trenutno stanje ter pripravila smernice vodstvu za implementacijo učeče se organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil na podlagi teoretičnih znanj sodobne znanstvene literature in člankov preučiti implementacijo učeče se organizacije na podlagi koncepta

modela FUTURE-O® tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika na primeru izbranih hotelov v osrednjeslovenski regiji. Kritično sem ocenila, v kolikšni meri izbrana hotela zasledujeta koncept učeče se organizacije, ter vodstvu podala predloge za implementacijo ključnih elementov. Opravila sem kvantitativno in kvalitativno raziskavo na podlagi anket med zaposlenimi in managerji ter globinski intervju z managerjema obeh hotelov. Izpolnila sem tudi vse pomožne cilje. S pomočjo domače in tuje relevantne strokovne in znanstvene literature ter virov sem preučila učečo se organizacijo in konceptualni model implementacije učeče se organizacije: model FUTURE-O®. S pomočjo opravljene primerjalne analize in pridobljenih rezultatov sem preverila prisotnost sedmih elementov modela FUTURE-O® v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji ter pripravila smernice vodstvu za razvoj znotraj izbranih hotelov.

Moja raziskava je pokazala, da v hotelu A koncept učeče se organizacije ni prisoten, medtem ko je hotel B do določene mere že učeča se organizacija. V hotelu A vodstvo ne zasleduje koncepta učeče se organizacije zavestno, vendar je kljub temu zaznati nekatere značilnosti. Te vključujejo učinkovito in zanesljivo IT podporo, primerjavo z najboljšimi (benchmarking), spodbujanje kulture podjetja, sistematizacijo določenih procesov v prodaji, opolnomočenje zaposlenih, komunikacijo z gosti in notranje zaposlovanje. Obenem gre za značilno tradicionalno organizacijo, ki je velik korak stran od učeče se organizacije. Nimajo jasne vizije in strategije ter strateških timov, imajo tradicionalno strukturo organizacije in kulturo, planiranje in odločanje je izključno v domeni zgornje veje managementa in ne vrednotijo izmenjave znanja. Po drugi strani je raziskava pokazala, da je hotel B do določene mere že učeča se organizacija in zavedno deluje v tej smeri. Izoblikovano imajo jasno strategijo, ki vključuje pomen izobraževanja, imajo močno organizacijsko kulturo in timsko delo, sploščeno strukturo organizacije, delujejo v smeri decentralizacije nadzora, znajo vrednotiti intelektualni kapital in spodbujajo kulturo stalnega učenja. Za pravo učečo se organizacijo je potrebnih še nekaj izboljšav na področju vodenja, ki je centralizirano, uvedbe nefinančnih kazalnikov in shranjevanja znanja na enem mestu.

Iz pridobljenih informacij v magistrskem delu potrjujem svojo temeljno tezo, ki se glasi, da je prisotnost modela učeče se organizacije v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji ključen odziv na hitre in kompleksne spremembe v turizmu in hotelirstvu, saj spodbuja uresničevanje ciljev s pomočjo vključevanja in učenja vseh zaposlenih v podjetju. Vpeljava učeče se organizacije v prakso predstavlja odgovor vsem organizacijam, ki se soočajo z izzivi in nepričakovanimi preobrti v poslovnem okolju. S pomočjo raziskave sem odgovorila na temeljna raziskovalna vprašanja, da spodbujanje učenja, prenos znanja, komunikacija in vzpostavljena kultura zaupanja med zaposlenimi pozitivno vplivajo na poznavanje in delovanje v smeri koncepta učeče se organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W. & Saif, N. (2019). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85(1), 1-12.
2. Alipour, F. & Karimi, R. (2018). Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 5(4), 197-213.
3. Alvi, A. K., Kayani, U. S. & Mir, G. M. (2020). Relationship of employee training, employee empowerment, teamwork with job satisfaction. *Journal of arts & social sciences*, 7(2), 185-198.
4. Andersen, E. (2016). Learning to Learn. *Harvard Business Review*, 94(3), 98-101.
5. Antunes, H. d. J. G. & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
6. Aşçı, H. B., Tan, F. Z. & Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 2-11.
7. Birman Forjanič, Z. & Godnjavec, A. (2006). Učēča se organizacija: element razvoja zaposlenih v podjetjih. *AS. Andragoška spoznanja*, 12(1), 50-60.
8. Bock, L. (2019). You learn best when you learn less. *Harvard Business Review*, 40-42.
9. Borge, B. H., Filstad, C., Olsen, T. H. & Skogmo, P. O. (2018). Diverging assessments of learning organizations during reform implementation. *The Learning Organization*, 25(6), 399-409.
10. Boser, U. (2019). Learning Is a Learned Behavior: Here's How to Get Better at It. *Harvard Business Review*, 33-34.
11. Brečko, D. (2001). Učēča se organizacija in delavci znanja: prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba. *AS. Andragoška spoznanja*, 7(1), 38-47.
12. Chamorro-Premuzic, T. (2018). Take Control of Your Learning at Work. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2.
13. Chen, M. & Tsai, M. (2020). Increase intellectual capital through knowledge management. *International journal of organizational innovation*, 13(1), 475-389.
14. Coroban, L. & Gavrilă, A. A. (2019). Exploring the Relations between Business Intelligence and the Learning Organization. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 20(2), 198-204.
15. Costache, A. G., Laurentiu Popa, C., Dobrescu, T., Zaleschi, V. C. & Cotet, C. E. (2018). Organizational culture, knowledge and competences in virtual organizations. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 29(1), 237-242.
16. Cunha, M. P. & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: a defense of the infra-ordinary. *The Learning Organization*, 26(3), 238-251.
17. Češnovar, T. (2010). Influences of implementing the learning organization on companies' financial and non-financial performances. *Managing global transitions*, 8(3), 285-306.
18. Daft, R.L. & Marcic, D. (2001). *Understanding management* (3rd ed.). Singapore: Thompson Learning.
19. Denizci Guillet, B. (2020). An evolutionary analysis of revenue management research in hospitality and tourism: Is there a paradigm shift? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 560-587.
20. Dewi, Y. E. P., Dwiatmadja, C. & Suharti, L. (2019). A qualitative study on learning organization as an essential action lowering skill mismatch effects. *Business: Theory & Practice*, 20, 50-60.
21. Dimitrova, Y. (2018). Characteristics of successful company in the modern business environment. *Economic studies*, 27(5), 86-91.

22. Dimovski, V. & Colnar, S. (2018). Vzgojno-izobraževalni zavod kot učeča se organizacija. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 16(3), 7-30.
23. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 806-825.
24. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
25. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje: Izbrana poglavja za podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dimovski, V., Grah, B., Penger, S. & Peterlin, J. (2010). Authentic leadership in contemporary Slovenian business environment. *Organizacija (Kranj)*, 43(5), 214-223.
27. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
28. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Dogru, T., McGinley, S. & Kim, W. G. (2020). The effect of hotel investments on employment in the tourism, leisure and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1941-1965.
30. Dragomir, C.-C. (2017). Interrelation between total quality management and learning organization. *Review of General Management*, 25(1), 31-37.
31. Gallo, A. (2019). How to master a new skill. *Harvard Business Review*, 35-37.
32. Garad, A. & Gold, J. (2019). The learning-driven organization: toward an integrative model for organizational learning. *Emerald Publishing Limited*, 51(6), 329-341.
33. Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
34. Grah, B., Dimovski, V., Snow, C. & Peterlin, J. (2016). Expanding the model of organizational learning: scope, contingencies, and dynamics. *Economic and business review*, 18(2), 183-212.
35. Haight, V. D. & Marquardt, M. J. (2018). How chief learning officers build learning organizations. *The Learning Organization*, 25(5), 331-343.
36. Jaklič, M., Možina, S., Kovač, J., Ivanko, Š. & Šek Mertük, P. (2006). *Management znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
37. Janežič, M., Dimovski, V. & Hodošček, M. (2018). Modeling a learning organization using a molecular network framework. *Computers & Education*, 118, 56-69.
38. Johnson, W. (2019). Your Organization Needs a Learning Ecosystem. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1.
39. Jones, M. M. (2020). Leading global virtual teams beyond known levels. *Proceedings of the European conference on Management, Leadership & Governance*, 175-180.
40. Kearney, J. & Zuber-Skerritt, O. (2012). From learning organization to learning community: Sustainability through lifelong learning. *The Learning Organization*, 19(5), 400-413.
41. Kelemina, D. (2009). Učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. *Organizacija (Kranj)*, 42(3), 132-144.
42. Khunsoonthornkit, A. & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457-462.
43. Kim, K. & Watkins, K. E. (2017). The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177-193.
44. Kramar Zupan, M. (2020). *Menedžment*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.

45. LaFayette, B., Curtis, W., Bedford, D. & Iyer, S. (2019). Learning and the knowledge capacity of organizations. *Knowledge economies and knowledge work*, 171-209.
46. Lazović, S. (2013). Učinkovit menedžment znanja kot podlaga za celosten znanjski inženiring – Znanje kot ključni kapital organizacije. *AS. Andragoška spoznanja*, 19(1), 79-87.
47. Luciano, M. M., Nahrgang, J. D. & Shropshire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective. *Academy of management review*, 45(3), 675-701.
48. Maggi, R. & Padurean, L. (2009). Higher tourism education in English – where and why? *Tourism Review*, 64(1), 48-58.
49. Marič, M., Lambič, A. & Vukovič, G. (2020). Oblikovanje, razvoj in vodenje timov. Maribor: Univerzitetna založba. Pridobljeno 29. januarja 2021 iz <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/490>
50. McCann, J. & Kohntopp, T. (2019). Virtual leadership in organizations: Potential competitive advantage? *SAM Advanced Management Journal*, 84(3), 26-39.
51. Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Muc, M. B. (2002). Učeča se organizacija. Management, kakovost razvoj. *Zbornik 2. Strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo* (str. 177-186). Koper: Fakulteta za management Koper.
53. Newman, N. & Newman, D. (2015). Learning and knowledge: a dream or nightmare for employees. *The Learning Organization*, 22(1), 58-71.
54. Nordbäck, E. S. & Espinosa, J. A. (2019). Effective coordination of shared leadership in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 36(1), 321-350.
55. Örtenblad, A. (2016). In between smorgasbord and table d'hôte: à la carte learning organization. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(1), 6-9.
56. Ouyang, X., Liu, Z. & Gui, C. (2021). Creativity in the hospitality and tourism industry: a meta-analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3685-3704.
57. Page, S. J. (2013). *Tourism Management. An Introduction*. New York: Routledge.
58. Palos, R. & Stancovici, V. V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2-22.
59. 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.
60. Porter, J. (2019). How to move from self-awareness to self-improvement. *Harvard Business Review*, 37-38.
61. Radovan, M. (2019). Cognitive and metacognitive aspects of key competency »learning to learn«. *Pedagogy*, 133(1), 28-42.
62. Rana, S., Ardichvili, A. & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470-489.
63. Rožman, M., Treven, S. & Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business system research*, 8(2), 14-25.
64. Reese, S. & Sidani, Y. (2018). A view of the learning organization from a practical perspective: interview with Michael aliMarquardt. *The Learning Organization*, 25(5), 353-361.
65. Rupčić, N. (2017). Spiritual development – a missing and powerful leverage when building learning organizations. *The Learning Organization*, 24(6), 418-426.

66. Rupčić, N. (2019). Learning-forgetting-unlearning-relearning – the learning organization's learning dynamics. *The Learning Organization*, 26(5), 542-548.
67. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
68. Statistični urad Republike Slovenije. (2021). *Slovenske statistične regije in občine v številkah*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/8>
69. Stojkić, Ž., Bosnjak, I. & Saravanja, L. (2020). The enchanting of information systems with digital technologies. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 7(1), 771-779.
70. Šantej, A. & Penger, S. (2017). Konceptualni model povezave e-vodenja in identitete virtualnega tima: mediacijski vpliv zaznave raznolikosti in moderacijski vpliv sodobne komunikacijske tehnologije. *Economic and business review*, 45-71.
71. Tsai, S., Wu, W., Ma, S., Wu, C. & Zhou, B. (2018). Benchmarking, knowledge inertia, and knowledge performance in different network structures. *Enterprise Information Systems*, (14)5, 641-660.
72. Turizem Ljubljana. (2021). *Nastanitvene zmogljivosti*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://www.visitljubljana.com/sl/kongresni-urad-ljubljane/nacrtovanje-dogodkov/nastanitvene-zmogljivosti>
73. Wen, H. (2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 289-298.

PRILOGE

Priloga 1: Struktura anketnih vprašalnikov

Tabela 1: Struktura anketnega vprašalnika za zaposlene

Element	Opis
1. Element	<ul style="list-style-type: none">- Lakmusov test, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.- Test sposobnosti, veščin in znanj neposrednega vodje, anketiranci ocenjujejo strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici od 1 do 5, označiti je potrebno en odgovor.
3. Element	<ul style="list-style-type: none">- Test poznavanja poslanstva in vizije hotela ter vključenosti zaposlenih v planiranje, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.
4. Element	<ul style="list-style-type: none">- Test razvoja organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti, anketiranci ocenjujejo strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici od 1 do 5, označiti je potrebno en odgovor.

Vir: lastno delo

Tabela 2: Struktura anketnega vprašalnika za vodje oddelkov

Element	Opis
1. Element	<ul style="list-style-type: none">- Lakmusov test, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.
2. Element	<ul style="list-style-type: none">- Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.- Test spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.
3. Element	<ul style="list-style-type: none">- Pregled organizacijske strukture v hotelu, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.
4. Element	<ul style="list-style-type: none">- Pregled razvoja vodstvenih pristopov, značilnih za učečo se organizacijo, anketiranci ocenjujejo strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici od 1 do 5, označiti je potrebno en odgovor.- Test spodbujanja iniciativ in nagrajevanja v učeči se organizaciji, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.
5. Element	<ul style="list-style-type: none">- Test poteka in vzpostavitve komunikacije znotraj hotela, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.
6. Element	<ul style="list-style-type: none">- Test prisotnosti metod decentralizacije kontrole v hotelu, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.- Presojanje nefinančne uspešnosti hotela, anketiranci odgovarjajo z DA ali NE.

Vir: lastno delo

Priloga 2: Primerjalna tabela intervjujev

Tabela 3: Primerjalna tabela intervjujev

Vprašanje	Hotel A	Hotel B
Ali poznate koncept učeče se organizacije?	Poznam koncept, slišal ter bral sem o tem, podrobno pa ga ne poznam.	Načeloma da, tudi na primeru našega hotela.
Ali je hotel po vaši presoji glede na opisane značilnosti učeča se organizacija?	V preteklosti nismo bili, sedaj se trudimo, da gremo v to smer, nimamo še vpeljanih močnih standardov in procesov.	V določenih pogledih in delovnih procesih je učeča se organizacija, v celoti ne.
Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?	Največji izzivi so zaposlovanje novega kadra, predvsem na področju gostinstva in sistematizacija procesov.	Izzivov je ogromno – zaposlovanje, procesi v prodaji, lokacija. Kot poslovna priložnost se je izkazala pandemija, saj smo ves čas poslovali kot eden izmed edinih hotelov v regiji.
Česa se morate v hotelu naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?	Ugotoviti moramo kateri procesi in standardi so nepotrebni, katere optimizirati in uvesti nov sistem, da se zaposleni lahko več sami odločajo in da procesi sami delujejo. Osnovno vodilo mora biti, da koristijo gostu in nam.	Predvsem moramo preveriti pri konkurenci kako se spopada z določenimi izzivi kot je prenašanje znanja, kako postaviti sistem nenehnega učenja in vzpostaviti sistematizacijo določenih procesov.
Kako bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?	Preko zunanjega partnerja, ki bi naredil revizijo podjetja in ugotovil kakšne postopke in standarde imamo ter kako poteka komunikacija. V sodelovanju z nekom, ki ima izkušnje s tega področja bi nato naredili novo strategijo. Na podlagi konkurence, da jih zgolj spremljaš, se mi ne zdi dovolj. Tukaj je potrebna zunanja strokovna pomoč.	Postavili smo določene standarde in procese na podlagi katerih se zaposleni odločajo in opravljajo svoje delo samostojno – telefoniranje, dajanje popustov gostom, postrežba na dogodkih. O tem se dogovarjamo na sestankih, vsak zaposleni lahko poda svoj predlog. Poslužujemo se tudi zunanjih izobraževanj in nasveta konkurence.
Kakšno je poslanstvo hotela? Se vam zdi pravilno zastavljeno, ali so zaposleni seznanjeni z njim?	Do sedaj nismo imeli zapisanega, vendar si prizadevam, da bi šli v to smer. Ne napisano osnovno poslanstvo je ultimativna skrb za goste, dobra storitev na dobri lokaciji. Dejstvo je, da moramo iti globlje od tega, v prvi vrsti morajo biti najpomembnejši zaposleni, katerim moramo to pokazati preko izobraževanj, vodenja, motiviranja.	S poslanstvom hotela je vsak seznanjen že na drugem razgovoru. Naše poslanstvo je hotelirska dejavnost, vanj je vpeto tudi učenje in izobraževanje.

se nadaljuje

Tabela 3: Primerjalna tabela intervjujev

Vprašanje	Hotel A	Hotel B
Kakšna je vizija hotela? Se vam zdi pravilno zastavljena, ali so zaposleni seznanjeni z njo?	Enako velja za vizijo podjetja, zaenkrat še ni zapisana. Po Covid-19 krizi moramo oblikovati vizijo, ki bo usmerjena predvsem v tri zadeve: zdravje, tehnologija in varnost – v smislu digitalne in splošne varnosti.	Prav tako je z vizijo podjetja seznanjen vsak že na drugem razgovoru, to vedno poudarjamo in obojega se vsi zavedajo. Vizija je biti najboljši v mestu in ponujati najboljšo storitev z vrhunskim osebjem.
Kako poteka proces planiranja v hotelu?	Imamo določena obdobja, ko se izvaja planiranje. Za to je zadolžen običajno vodja oddelka, ki pripravi prodajni plan po posameznih segmentih za naslednje leto. Plan se preveri skupaj z managementom in ga skozi leto minimalno spreminjamo. Osnova so standardni procesi, ki so bili že zdavnaj narejeni na podlagi znanja in izobraževanj.	Poslovni in stroškovni plan določam jaz, pomaga mi izkušen del recepcije. Obdelamo tržne segmente, ugotovimo kje smo močni in šibki ter postavimo plan za naslednje leto. Plan se pripravi sredi leta na podlagi preteklega poslovanja.
Kakšna je organizacijska struktura hotela?	Na vrhu je uprava in management pod katero spada direktor s kadrovsko in računovodstvom, na naslednji ravni je prodaja in marketing, gostinstvo, kuhinja in recepcija. Naslednja raven je gospodinjstvo s sobaricami in oddelek vzdrževanja. Imamo okvirje hierarhije, organizacija ni sploščena, temveč čisto vertikalna. Zaradi organizacije in narave dela mislim, da bolj sploščena organizacija ni možna.	Imamo bolj horizontalno organizacijsko strukturo, ki jo občutijo tudi zaposleni. Znotraj oddelkov je neformalni vodja, ki ima v času moje odsotnosti nalogo delegiranja in skrbi za nemoteno poslovanje. Najpomembnejši oddelek je recepcija.
Ali je v hotelu prisotno participativno vodenje?	Gremo v tej smeri, imamo zelo odprto komunikacijo, spodbujamo da vsak pove svoje mnenje, zaposlene želimo opolnomočiti. Največ priložnosti vidim v prodaji, ko jim postavimo okvirje znotraj katerih lahko delujejo. Tukaj je sigurno prostor za bolj procesno rešitev.	Participativno vodenje je prisotno z moje strani in tudi znotraj oddelkov.

se nadaljuje

Tabela 3: Primerjalna tabela intervjujev

Vprašanje	Hotel A	Hotel B
Ali se je znotraj oddelkov oblikovala močna in prilagodljiva organizacijska kultura?	Smo majhni, zato delamo veliko na organizacijski kulturi. Družimo se tudi zunaj delovnega časa, skrbimo za enakopravnost, zaposleni si pomagajo med oddelki in skupaj pridejo do rešitve. Ko je delo, je delo za vse.	Oblikovala se je močna organizacijska kultura, zaposleni so zelo povezani, ker gre za manjši tim. Imamo odprto komunikacijo – skupne večerje, druženja. Veliko delamo na tem, da se zaposleni dobro počutijo, za rojstne dni, obletnice ipd. imamo pogostitve in druženja.
Kateri kazalniki uspeha poslovanja so prisotni v hotelu? Ali so poleg finančnih tudi nefinančni (benchmarking, celovito obvladovanje kakovosti)?	Kot nefinančni kazalnik je urejena meritev učinkovitih ur. Včasih smo imeli vprašalnike glede motivacije in zadovoljstva, kar bi bilo dobro ponovno vzpostaviti. Ostalih nefinančnih kazalnikov nimamo sistemsko vzpostavljenih. Nagrajevanje zaposlenih je argumentirano skozi stimulacijo, preko izobraževanj ali prostih dni. Finančne kazalnike imamo vzpostavljene in se z njihovo pomočjo primerjamo z drugimi hoteli in regijami.	Redno spremljamo ocene na portalih, velik poudarek je na stalni komunikaciji in povratnih informacijah s strani gostov. Vežano na nefinančne kazalnike preverjam zadovoljstvo zaposlenih na podlagi vsakdanjega počutja, saj sem z njimi stalno v kontaktu in preverjam kaj se dogaja v hotelu. Na letnih in mesečnih intervjujih se pogovarjamo o pričakovanjih zaposlenih, zadovoljstvu, stimulaciji itd.

Vir: lastno delo

Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene

Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji

Spoštovani!

Sem Mojca Ogrin, študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pod mentorstvom red. prof. dr. Sandro Penger pripravljam magistrsko delo z naslovom »Primerjalna analiza implementacije učeče se organizacije v panogi hotelirstva v osrednjeslovenski regiji«. Vljudno vas prosim za izpolnitev anketnega vprašalnika, ki vam bo vzel približno 10 minut časa. Zagotavljam vam popolno anonimnost odgovorov, rezultati bodo uprabljeni zgolj za raziskovalne namene.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem za sodelovanje!

S spoštovanjem,
Mojca Ogrin

Obkrožite črko pred odgovorom.

Socio-demografska vprašanja

Spol:

- a) Moški
- b) Ženska

Starost:

- a) Do 20 let
- b) 21 do 30 let
- c) 31 do 40 let
- d) 41 do 50 let
- e) 50 let in več

Najvišje dosežena stopnja izobrazbe:

- a) Osnovna izobrazba
- b) Srednja izobrazba (poklicna, strokovna, splošna)
- c) Višja izobrazba (višja strokovna, višješolska, višješolska specialistična)
- d) Dodiplomska izobrazba (visoka strokovna, univerzitetna)
- e) Podiplomska izobrazba (specializacija, magisterij, doktorat)

Tip zaposlitve:

- a) Praktično usposabljanje
- b) Delo preko študentskega servisa
- c) Delo preko s.p.
- d) Zaposlitev za določen čas
- e) Zaposlitev za nedoločen čas

Oddelek:

- a) Administracija (rezervacije, marketing, itd.)
- b) Recepcija
- c) Gospodinjstvo
- d) Gostinstvo
- e) Drugo: _____

Podjetje (ime hotela): _____

I. Analiza prvega elementa modela FUTURE-O®

Ali poznate koncept učeče se organizacije?	DA	NE
--	----	----

Če vam koncept učeča se organizacija ni poznan, sem v nadaljevanju opisala glavne značilnosti v primerjavi s tradicionalno organizacijo za namen lažje izpolnitve ankete.

V primerjavi s togo hierarhično strukturo tradicionalne organizacije, učeča se organizacija temelji na splošeni prilagodljivi strukturi, ki je naravnana k hitrim spremembam. Teži k decentralizaciji odločanja, vrhni management opušča funkcijo nadzora in spodbuja opolnomočenje zaposlenih in participacijo vseh pri določanju strategije. Prizadeva si za razvoj močne organizacijske kulture, ki temelji na sodelovanju v timih, širjenju znanja, prilagajanju spremembam okolja in sodelovanju s kupci, dobavitelji in konkurenti.

Ali je po vašem mnenju hotel učeča se organizacija?	DA	NE
Ali ima hotel jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali se hotel izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali hotel izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni posamezniki?	DA	NE

Vir: Prirejeno po Garvin v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Test ali ima vaš neposredni vodja sposobnosti, veščine in znanja za vodenje učeče se organizacije. Ocenite spodaj navedene trditve od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

1. SKUPINA: Delovne sposobnosti vezane na managerjev pristop k delu					
Upravljanje s časom	1	2	3	4	5
Določanje prednostnih nalog	1	2	3	4	5
Računalniška pismenost	1	2	3	4	5
Poznavanje politik in postopkov organizacije	1	2	3	4	5
Sposobnost nastopanja in poučevanja	1	2	3	4	5
Sposobnost prepričevanja in pogajanja	1	2	3	4	5
Proaktivnost	1	2	3	4	5
Sposobnost za obvladovanje veliko nalog	1	2	3	4	5
Zbiranje in interpretacija podatkov	1	2	3	4	5
Sposobnost delegiranja	1	2	3	4	5
Sposobnost svetovanja in prodaje	1	2	3	4	5
Sposobnost izboljševanja procesov	1	2	3	4	5
Ravnanje z znanjem	1	2	3	4	5
2. SKUPINA: Značajske sposobnosti, ki se kažejo v managerjevem vedenju					
Jasno načrtana kariera	1	2	3	4	5
Profesionalni ugled	1	2	3	4	5
Iniciativnost	1	2	3	4	5
Prepričljivost	1	2	3	4	5
Prilagodljivost	1	2	3	4	5
Nagnjenost k izobraževanju	1	2	3	4	5
Obvladovanje konfliktov	1	2	3	4	5
Obvladovanje stresa	1	2	3	4	5
Pisno in ustno komuniciranje	1	2	3	4	5
Usklajenost zasebnega in poklicnega življenja	1	2	3	4	5
Profesionalne veze in poznanstva	1	2	3	4	5
3. SKUPINA: Timske sposobnosti, ki se kažejo v odnosu do sodelavcev in pri timskem delu					
Vpletenost v timske sestanke	1	2	3	4	5
Organizacijska timskih sestankov	1	2	3	4	5
Vodenje timskih sestankov	1	2	3	4	5
Predstavljanje managerja/tima na sestankih	1	2	3	4	5

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

II. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

Pregled poznavanja poslanstva in vizije hotela ter vključenosti zaposlenih v planiranje – izberite polje DA ali NE in po potrebi odgovorite na vprašanja.

Ali poznate poslanstvo hotela?	DA	NE
Če DA, ga napišite:		
Ali poznate vizijo hotela?	DA	NE
Če DA, jo napišite:		
Ali ste zaposleni vključeni v proces planiranja, ki zadeva vaše področje dela?	DA	NE

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

III. Analiza četrtega elementa modela FUTURE-O®

Razvoj organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti. Ocenite spodaj navedene trditve od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

Pri reševanju problemov se znanje deli , rezultat vedno vsi zaposleni jasno razumejo.	1	2	3	4	5
Potek vsake aktivnosti je usklajen z drugimi aktivnostmi.	1	2	3	4	5
Zaposleni sodelujejo in delijo znanje , management jih pri tem podpira.	1	2	3	4	5
Delitev znanja je integrirana v delo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Hotel podpira neformalne mreže (druženje, medsebojno pomoč).	1	2	3	4	5
Hotel pospešuje formalno in neformalno mreženje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja je povezan s pripravljenostjo zaposlenih za deljenje znanja.	1	2	3	4	5

Vir: Prirajeno po McKenzie van Winkelen v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Priloga 4: Anketni vprašalnik za managerje hotelov

I. Analiza prvega elementa modela FUTURE-O®

Ali poznate koncept učeče se organizacije?	DA	NE
--	----	----

Če vam koncept učeča se organizacija ni poznan, sem v nadaljevanju opisala glavne značilnosti v primerjavi s tradicionalno organizacijo za namen lažje izpolnitve ankete.

V primerjavi s togo hierarhično strukturo tradicionalne organizacije, učeča se organizacija temelji na splošeni prilagodljivi strukturi, ki je naravnana k hitrim spremembam. Teži k decentralizaciji odločanja, vrhni management opušča funkcijo nadzora in spodbuja opolnomočenje zaposlenih in participacijo vseh pri določanju strategije. Prizadeva si za razvoj močne organizacijske kulture, ki temelji na sodelovanju v timih, širjenju znanja, prilagajanju spremembam okolja in sodelovanju s kupci, dobavitelji in konkurenti.

Ali je po vašem mnenju hotel učeča se organizacija?	DA	NE
Ali ima hotel jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali se hotel izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali hotel izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni posamezniki?	DA	NE

Vir: Prirejeno po Garvin v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

II. Analiza drugega elementa modela FUTURE-O®

Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo - ocenite ali je določeno podporno okolje v hotelu že vzpostavljeno, izberite polje DA ali NE.

V hotelu sta opredeljeni vizija in strategija za uresničevanje ciljev učeče se organizacije.	DA	NE
Oblikovana je skupina ljudi za vodenje preoblikovanja v učečo se organizacijo.	DA	NE
Odločitve se sprejemajo na vseh nivojih , zaposleni so opolnomočeni.	DA	NE
Obstaja povezava med posameznimi oddelki hotela za doseganje ciljev hotela kot celote.	DA	NE
Zaposleni stremijo k razvijanju novih sposobnosti in delovnih praks.	DA	NE

Vir: Prirejeno po Kubr v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Test spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj (v primerjavi s podjetniško kulturo podjetja 3M) – ocenite ali v vašem hotelu sledite dobrim praksam podjetja, izberite polje DA ali NE.

Organizacijski smoter: poslovni cilji podjetja podpirajo inovacije.	DA	NE
Avtonomija: zaposleni porabijo del delovnega časa za pridobitev dodatnih znanj za osebni razvoj.	DA	NE
Kreativni kaos in druženje: zaposlene spodbujamo k razvoju zamisli v manjših timih.	DA	NE
Podatkovne baze: vsi zaposleni imajo stalno dostop do informacij.	DA	NE
Formalno organizirane mreže: stalno se razvijajo letni sestanki in interne predstavitve.	DA	NE

Vir: Prirejeno po McKenzie van Winkelen v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

III. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

Pregled organizacijske strukture v hotelu, izberite polje DA ali NE.

Hitrost: značilna je za vse aktivnosti hotela (storitve, razvoj novosti).	DA	NE
Prilagodljivost: zaposleni opravljajo več del in so naklonjeni učenju novih veščin.	DA	NE
Integracija: naloge se razporejajo v skupine, v hotelu se uvaja tesno sodelovanje.	DA	NE
Inovacije: hotel se osredotoča na novosti, drugačnost.	DA	NE

Vir: Prirejeno po Vila v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

IV. Analiza četrtega elementa modela **FUTURE-O®**

Pregled razvoja vodstvenih pristopov, značilnih za učeče se organizacije. Ocenite spodaj navedene trditve od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

Zaposlovanje	Hotel preferira notranje zaposlovanje z namenom črpanja znanja in motiviranja.	1	2	3	4	5
Izbor	Pri izboru zaposlenih hotel daje prednost tistim, ki podpirajo timsko delo in komunikacijo.	1	2	3	4	5
	Kandidatom je omogočena menjava delovnih mest.	1	2	3	4	5
Treniranje in usposabljanje	Hotel omogoča trening na delovnem mestu, v oddelku.	1	2	3	4	5
	Hotel spodbuja rotacijo in izmenjavo znanj.	1	2	3	4	5
	Hotel organizira delavnice za razvoj komunikacije.	1	2	3	4	5
	Omogočeno je stalno izobraževanje o novih tehnologijah in povezovanju z obstoječimi.	1	2	3	4	5
Presojanje uspešnosti	Hotel pri presojanju uspešnosti upošteva povečanje napredka in izrabo virov.	1	2	3	4	5
	Hitrejše akcije hotel skuša doseči s časovno manj oddaljenimi cilji.	1	2	3	4	5
	Omogočena je kombinacija individualnih in timskih ciljev.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje	Vezano je na uspešnost posameznikov in timov.	1	2	3	4	5
	Spodbuja se visoka zavzetost za cilje.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po McKenzie van Winkelen v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeči se organizaciji – izberite polje DA ali NE.

Katere vrste iniciativ ponujamo zaposlenim?	Denarne nagrade	DA	NE
	Promocija in ustvarjanje kariere	DA	NE
	Socialne nagrade	DA	NE
	Intrinzične spodbude (ljudje delajo tisto v čemer uživajo)	DA	NE
Ali navedene iniciative uporabljamo učinkovito?		DA	NE
Ali denarne nagrade in promocijske sheme spodbujajo inovatorstvo?		DA	NE
Imajo inovatorji možnost napredovanja?		DA	NE
Ali so cenjeni posamezniki, ki spodbujajo učenje in inovacije?		DA	NE
Ali znamo presoditi, kdaj nagraditi posameznike in kdaj time?		DA	NE

Ali vemo, kdaj ljudi ni zaželeno nagrajevati?	DA	NE
--	-----------	-----------

Vir: Prirejeno po Christiansen v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

V. Analiza petega elementa modela FUTURE-O®

Potek in vzpostavitev komunikacije znotraj hotela – izberite polje DA ali NE.

Notranja komunikacija	Ali je komunikacija znotraj organizacijskih meja bogata?	DA	NE
	So notranja komunikacijska omrežja učinkovita?	DA	NE
	Ali zaposlene spodbujamo h komunikaciji z drugimi, ko ti potrebujejo informacije?	DA	NE
	Ali učinkovito prenašamo informacije in znanje?	DA	NE
	Ali se z lahkoto oblikujejo komunikacijske povezave?	DA	NE
	Ali so zaposleni seznanjeni z inovativnimi projekti?	DA	NE
Zunanja komunikacija	Ali hotel lahko zbere vse potrebne informacije iz okolja?	DA	NE
	Ali je vzpostavljena komunikacija z gosti in drugimi ključnimi deležniki hotela?	DA	NE
Spodbujanje komunikacije	Ali za spodbujanje komunikacije uporabljamo vsa razpoložljiva orodja in metode?	DA	NE

Vir: Prirejeno po Christiansen v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

VI. Analiza šestega elementa modela FUTURE-O®

Prisotnost metod decentralizacije kontrole v hotelu, izberite polje DA ali NE.

Kontrola se pomika po hierarhični piramidi navzdol , vse do oddelkov, ki se sami kontrolirajo.	DA	NE
Prisotna je fleksibilna avtoriteta , vsakdo nadzira kakovost.	DA	NE
Široka participacija zaposlenih tudi pri poslovanju.	DA	NE
Prilagodljiva organizacijska struktura združuje individualne, timske in organizacijske cilje hotela.	DA	NE
Razvoj informacijske tehnologije omogoča vpogled v poslovanje organizacije na vseh ravneh .	DA	NE

Vir: Prirejeno po Laudon & Laudon v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Presojanje nefinančne uspešnosti hotela, izberite polje DA ali NE.

Odnosi z dobavitelji so odlični, z njimi vzdržujemo trajne partnerske odnose.	1	2	3	4	5
Delo zaposlenih je zelo učinkovito organizirano.	1	2	3	4	5
Odsotnost z dela je izjemno nizka.	1	2	3	4	5
Število pritožb gostov v zadnjem letu se je zmanjšalo.	1	2	3	4	5
Ohranjamo obstoječe in pridobivamo nove goste .	1	2	3	4	5
Sloves hotela v očeh gostov se je zelo izboljšal.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Škerlavaj v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

Priloga 5: Oporne točke za intervju z direktorji hotelov

I. Analiza prvega elementa modela FUTURE-O®

1. Ali poznate koncept učeče se organizacije? (Če je odgovor negativen, opišem značilnosti. V primeru pritrdilnega odgovora, naj na kratko opiše značilnosti.)
2. Ali je hotel po vaši presoji glede na opisane značilnosti učeča se organizacija?

Lakmusov test, 2. del – vprašanja na katera naj odgovori manager hotela, kjer želijo postati učeča se organizacija.

1. Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?
2. Česa se morate v hotelu naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?
3. Kako bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?

II. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

1. Kakšno je poslanstvo hotela? Se vam zdi pravilno zastavljeno, ali so zaposleni seznanjeni z njim?
2. Kakšna je vizija hotela? Se vam zdi pravilno zastavljena, ali so zaposleni seznanjeni z njo?
3. Kako poteka proces planiranja v hotelu?
4. Kakšna je organizacijska struktura hotela?

III. Analiza petega elementa modela FUTURE-O®

1. Ali je v hotelu prisotno participativno vodenje?
2. Ali se je znotraj oddelkov oblikovala močna in prilagodljiva organizacijska kultura?

IV. Analiza šestega elementa modela FUTURE-O®

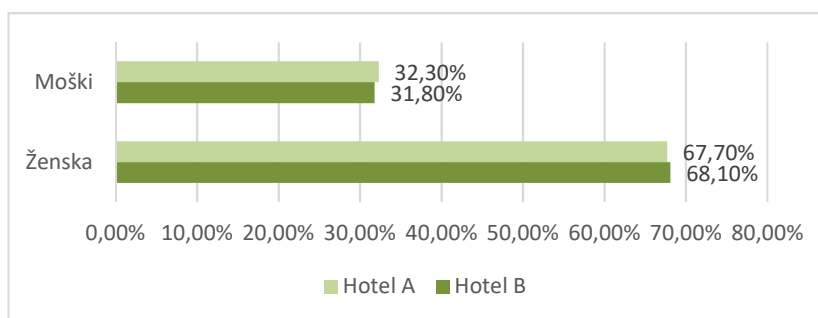
1. Kateri kazalniki uspeha poslovanja so prisotni v hotelu? Ali so poleg finančnih tudi nefinančni (benchmarking, celovito obvladovanje kakovosti)?

Priloga 6: Vzorec in demografski podatki

V času izvedbe raziskave je bilo v hotelu A zaposlenih 47 oseb. Anketni vprašalniki so bili izpolnjeni s strani vseh oddelkov hotela (administracija, recepcija, gospodinjstvo in gostinstvo). V celoti je bilo izpolnjenih in tudi vključenih v raziskavo 31 anket, kar predstavlja 65,96 % vseh zaposlenih. V hotelu B je bilo v času raziskave zaposlenih 25 oseb. Tudi v tem hotelu so bili anketni vprašalniki izpolnjeni s strani vseh oddelkov (administracija, recepcija, gospodinjstvo in gostinstvo). V celoti izpolnjenih in tudi vključenih v raziskavo je bilo 22 anket, kar pomeni 88,00 % vseh zaposlenih.

Na spodnjih grafih so predstavljeni demografski podatki za hotela A in B, združeni za zaposlene in vodje oddelkov.

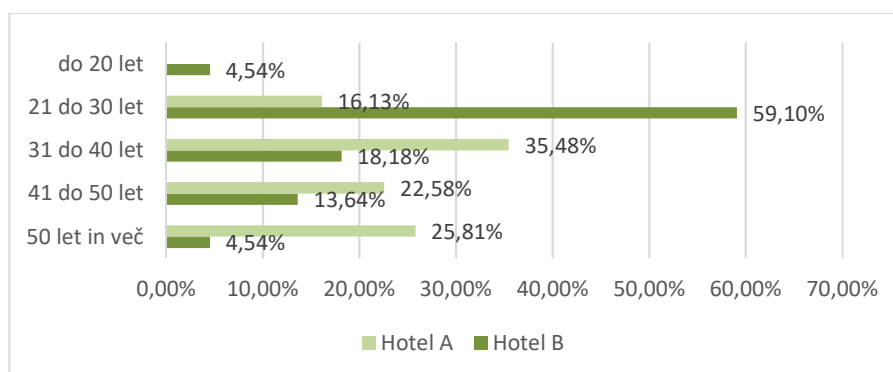
Slika 1: Struktura zaposlenih glede na spol



Vir: lastno delo

Slika 1 prikazuje strukturo zaposlenih glede na spol. Med zaposlenimi v hotelu A je 67,70 % žensk in 32,30 % moških, medtem ko je med zaposlenimi v hotelu B 68,10 % žensk in 31,80 % moških. Rezultati prikazujejo, da je v obeh hotelih zaposlenih bistveno več oseb ženskega spola.

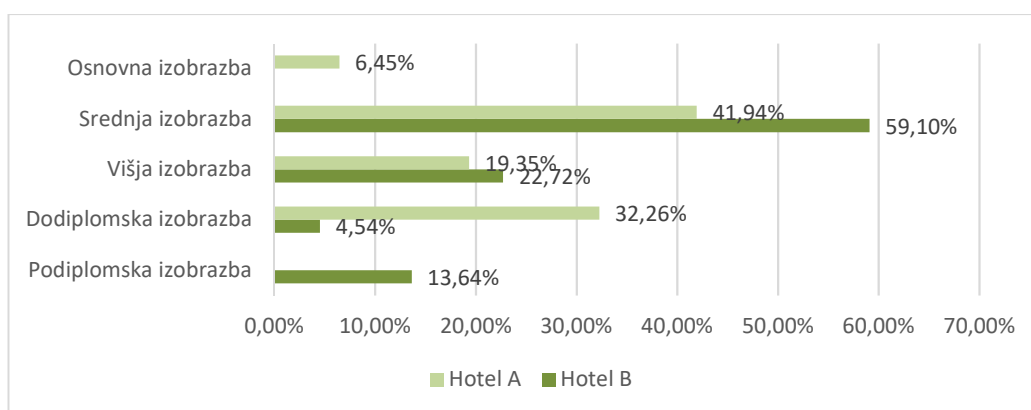
Slika 2: Struktura zaposlenih glede na starost



Vir: lastno delo

Slika 2 prikazuje strukturo zaposlenih glede na starost. Med zaposlenimi v hotelu A jih je največ v starostni skupini 31–40 let, kar predstavlja 35,48 %. Sledi ji starostna skupina 50 let in več s 25,81 %, nato z manjšo razliko starostna skupina 41–50 let z 22,58 %, najmanj zaposlenih pa je v starostni skupini 21–30 let (16,13 %). V starostni skupini do 20 let nimajo zaposlenega. Med zaposlenimi v hotelu B jih je največ v starostni skupini 21–30 let (59,10 %). Sledijo starostna skupina 31–40 let z 18,18 %, starostna skupina 41–50 let s 13,64 % ter starostni skupini do 20 let ter 50 let in več s 4,54 %. V obeh hotelih je med zaposlenimi največ oseb iz starostnih skupin 21–30 let ter 31–40 let.

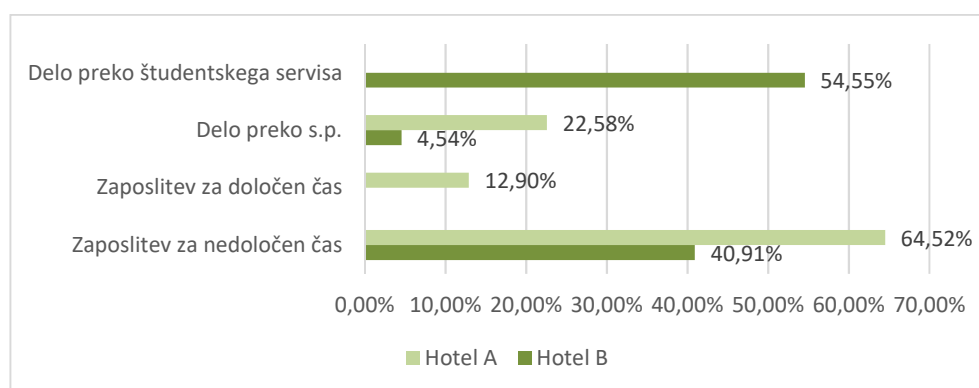
Slika 3: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo



Vir: lastno delo

Slika 3 prikazuje strukturo zaposlenih glede na izobrazbo, kjer je jasno razvidno, da je med zaposlenimi v obeh hotelih največ oseb s srednjo izobrazbo. V hotelu A je med zaposlenimi 41,94 % takih s srednjo izobrazbo, 32,26 % z dodiplomsko izobrazbo, 19,35 % z višjo izobrazbo in 6,45 % zaposlenih z osnovno izobrazbo. V hotelu B je med zaposlenimi kar 59,10 % takih s srednjo izobrazbo, 22,72 % z višjo izobrazbo, 13,64 % s podiplomsko izobrazbo in 4,54 % z dodiplomsko izobrazbo. Zaposlenih z osnovno izobrazbo ni.

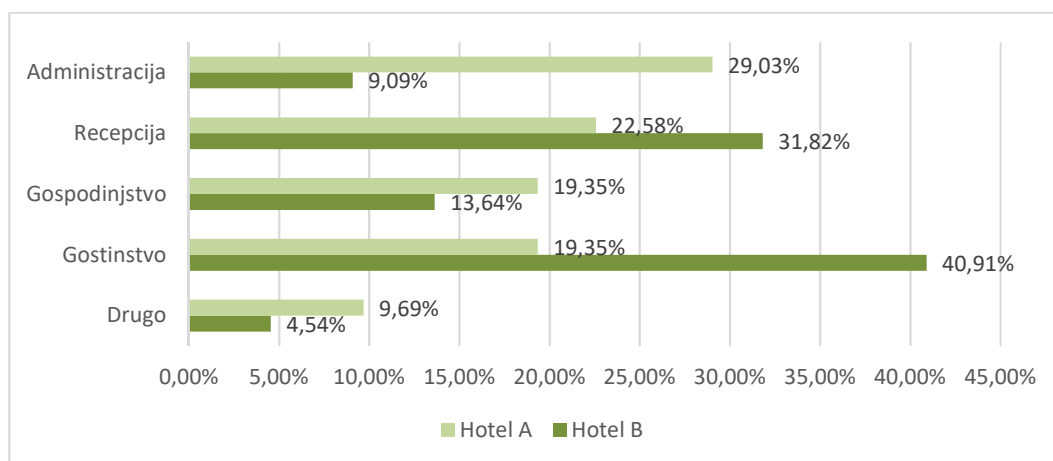
Slika 4: Struktura zaposlenih glede na vrsto zaposlitve



Vir: lastno delo

Na sliki 4 je prikazana struktura zaposlenih glede na vrsto zaposlitve. V hotelu A je med zaposlenimi največ zaposlenih za nedoločen čas, kar 64,52 %. Sledijo zaposleni preko s.p. z 22,58 % in zaposleni za določen čas z 12,90 %. V hotelu B prevladuje delo preko študentskega servisa s 54,55 %, sledijo zaposleni za nedoločen čas s 40,91 % in delo preko s.p. s 4,54 %. Med anketiranci v nobenem izmed hotelov ni bilo nobenega zaposlenega na praktičnem usposabljanju.

Slika 5: Struktura zaposlenih po oddelkih



Vir: lastno delo

Na sliki 5 je prikazana struktura anketiranih zaposlenih po oddelkih. V hotelu A je bilo med anketiranimi največ zaposlenih iz oddelka administracije (rezervacije, marketing), in sicer 29,03 %. Sledijo zaposleni iz oddelka recepcije z 22,58 %, zaposleni iz oddelkov gospodinjstva in gostinstva (v vsakem po 19,35 %), najmanj pa je zaposlenih iz drugih oddelkov (vzdrževanje, kuhinja) z 9,69 %. V hotelu B je med anketiranimi največ zaposlenih v oddelku gostinstva s 40,91 %, sledijo pa jim zaposleni v oddelku recepcije z 31,82 %, gospodinjstva s 13,64 %, administracije z 9,09 % ter zaposleni iz drugih oddelkov (vzdrževanje, kuhinja) s 4,54 %.