

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU
FUTURE-O[®] NA PRIMERU MINISTRSTVA ZA ZDRAVJE**

Ljubljana, december 2014

ANA REMŠKAR

IZJAVA

Spodaj podpisana Ana Remškar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] na primeru Ministrstva za zdravje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis

avtorja: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	2
1.1 Učeča se organizacija kot odgovor na izzive okolja 21. stoletja.....	2
1.2 Opredelitev učeče se organizacije.....	3
1.2.1 Značilnosti učeče se organizacije.....	6
1.2.1.1 Znanje oziroma intelektualni kapital organizacije in ravnanje z njim.....	7
1.2.1.2 Managerji in njihova naloga ustvarjanja pogojev za učenje.....	9
1.2.1.3 Učinkovit prenos informacij.....	12
1.2.1.4 Participativno odločanje in opolnomočenje zaposlenih.....	12
1.2.1.5 Delo v timu.....	13
1.2.1.6 Fleksibilna, horizontalna organizacijska struktura.....	13
1.2.1.7 Prilagodljiva organizacijska kultura in pozitivna klima.....	14
1.2.2 Organizacijsko učenje.....	15
1.3 Spreminjanje organizacije v učečo se organizacijo.....	16
1.4 Javna uprava kot učeča se organizacija.....	18
1.4.1 Opredelitev javne uprave.....	18
1.4.2 Današnji izzivi javne uprave.....	20
2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®.....	23
2.1 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju.....	24
2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij.....	26
2.3 Tretji element: proces strateškega planiranja.....	30
2.4 Četrty element: vodenje v učeči se organizaciji.....	33
2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	37
2.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov.....	40
2.7 Sedmi element: širitev koncepta učeče se organizacije.....	41

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: PREVERBA ELEMENTOV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O[®] NA PRIMERU MINISTRSTVA ZA ZDRAVJE.....	44
3.1 Predstavitev Ministrstva za zdravje.....	44
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	47
3.3 Analiza elementov modela FUTURE-O [®] na Ministrstvu za zdravje in predlogi za razvoj analiziranih elementov	48
3.3.1 Analiza in predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O [®]	48
3.3.2 Analiza in predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O [®]	49
3.3.3 Analiza in predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O [®]	52
3.3.4 Analiza in predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O [®]	53
3.3.5 Analiza in predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O [®]	59
3.3.6 Analiza in predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O [®]	61
3.3.7 Analiza in predlogi za razvoj sedmega elementa modela FUTURE-O [®]	62
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu Ministrstva za zdravje	62
SKLEP.....	65
LITERATURA IN VIRI.....	68
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilnosti učeče se organizacije	6
Slika 2: Intelektualni kapital in vrste znanja	7
Slika 3: Naloge managerjev znanja	8
Slika 4: Procesi managementa znanja v nenehno učeči se organizaciji	9
Slika 5: Dejavnosti managementa za ustvarjanje pogojev za uspešno poslovanje.....	10
Slika 6: Ustvarjanje okolja in pogojev, ki spodbujajo ustvarjalnost	11
Slika 7: Model implementacije planiranih sprememb	17
Slika 8: Preoblikovanje organizacije v učečo se organizacijo.....	17
Slika 9: Sestav javnega sektorja	19
Slika 10: Izzivi javne uprave	21
Slika 11: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije FUTURE-O [®]	23
Slika 12: Vsebina prvega elementa modela FUTURE-O [®]	24
Slika 13: Vsebina drugega elementa modela FUTURE-O [®]	27
Slika 14: Zakladnica znanj in sposobnosti managementa	28
Slika 15: Vsebina tretjega elementa modela FUTURE-O [®]	30
Slika 16: Proces planiranja v učeči se organizaciji.....	31
Slika 17: Vsebina četrtega elementa modela FUTURE-O [®]	34
Slika 18: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu	35
Slika 19: Vsebina petega elementa modela FUTURE-O [®]	37
Slika 20: Nikoli končana spirala izboljšav procesa vodenja v učeči se organizaciji.....	38
Slika 21: Smeri komunikacije znotraj organizacije	39
Slika 22: Vsebina šestega elementa modela FUTURE-O [®]	40
Slika 23: Vsebina sedmega elementa modela FUTURE-O [®]	42
Slika 24: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja.....	43
Slika 25: Organigram Ministrstva za zdravje	46
Slika 26: Uporabljeni merski instrumenti glede na hierarhično raven	47
Slika 27: Rezultati analize delovnih sposobnosti neposredno nadrejenih.....	54
Slika 28: Rezultati analize značajskih sposobnosti neposredno nadrejenih	55
Slika 29: Rezultati analize timskih sposobnosti neposredno nadrejenih	55
Slika 30: Rezultati testa razvijanja organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pet elementov po Sengejevem modelu nenehnega učenja	4
Tabela 2: Vrste organizacijskega učenja in njihove značilnosti	16
Tabela 3: Taktike za premagovanje odpora proti spremembam	25
Tabela 4: Značilnosti in podpora informacijskega sistema učeče se organizacije	29
Tabela 5: Osnovna vodila za uresničevanje decentraliziranega poslovanja	32
Tabela 6: Prakse aktivnega učenja organizacije po Garvinu.....	33
Tabela 7: Ključne vrste nagrad za motiviranje zaposlenih v učeči se organizaciji.....	36
Tabela 8: Težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizacije ...	42
Tabela 9: Višina finančnih sredstev na Ministrstvu za zdravje, namenjena izobraževanju, v letih od 2009 do 2014.....	58
Tabela 10: Trajanje mandata posameznega ministra za zdravje v mesecih.....	61
Tabela 11: Predlogi izboljšav vodstvu Ministrstva za zdravje za razvoj posameznega elementa modela FUTURE-O [®]	63

UVOD

Javni sektor, urejen po Webrovem birokratskem modelu organizacije, ki je predstavljal osnovo teorijam javne uprave in za katerega so značilni stroga hierarhična organiziranost, delovanje in odločanje po sistemu izčrpnih formalnih pravil, natančno določene naloge in strog nadzor ter je bil prevladujoč model javne uprave 20. stoletja (Olsen, 2008, str. 11), je postal v dinamičnem okolju konca 20. stoletja neučinkovit, saj po njem grajene birokratske organizacije niso premogle dovolj prilagodljivosti in odzivnosti, ki jo je zahtevalo novo spreminjajoče se okolje.

Zahteve po zmanjšanju obsega in stroškov javne uprave, po kakovostnejših javnih storitvah vse bolj zahtevnih in ozaveščenih uporabnikov javnih storitev ter zmanjšana sposobnost javne uprave pri reševanju kompleksnih družbenih problemov so današnji izziv javnega sektorja, ki ga sili v uvajanje korenitih sprememb s ciljem povečanja produktivnosti, učinkovitosti in kakovosti lastnih storitev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2004b, str. 7–9). Avtorji navajajo, da uspešno odzivanje na spremembe sodobnega časa od organizacij javnega sektorja zahteva prilagoditev zadnjih v smeri učeče se organizacije. To so organizacije, ki so se sposobne nenehno učiti in so odprte za okolje. Zaposleni v takih organizacijah (Senge, 1990, str. 3) se kontinuirano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti doseganja želenih rezultatov.

Javna uprava lahko najde svoj vir trajne konkurenčne prednosti v znanju, s prilagoditvijo organizacije v smeri učeče se organizacije. V podporo temu je bil razvit prvi slovenski celovit model FUTURE-O[®], ki prek sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije. Ime modela FUTURE-O[®] so avtorji zapisali kot akronim besed: Focused – Fokusirani, Useful – Učinkoviti, Trained – Trenirani, Unique – Uspešni, Responsible – Razumni, Empowered – Elastični, Organized – Organizirani, ki so bistvene sposobnosti zaposlenih v učeči se organizaciji (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 23). Model je molekularen, kar pomeni, da se procesa udejanjanja učeče se organizacije ne lotevamo po določenem zaporedju faz, temveč gre za celosten pristop vseh procesov in zaposlenih v smeri učeče se organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 12). Pristop zahteva stalen proces učenja, od vodij pa spremenjen način vodenja, razpršitev moči med zaposlene in decentralizacijo poslovanja, kar omogoči zbiranje zamisli, inovacij in pobud od spodaj navzgor in ustvari okolje, da zaposleni sami ustvarjajo in prenašajo znanje prek vertikalnih in horizontalnih organizacijskih meja.

Namen magistrskega dela je sistematično predstaviti učečo se organizacijo in prvi slovenski celovit model, ki vodi do popolno razvite učeče se organizacije (Dimovski et al., 2009), ter analizirati elemente učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] na primeru

Ministrstva za zdravje in predstaviti priporočila vodstvu za polno implementacijo učeče se organizacije na ministrstvu.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti prisotnost sedmih elementov prvega slovenskega konceptualnega modela FUTURE-O[®] na Ministrstvu za zdravje, pri čemer bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. S pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih člankov proučiti problematiko magistrskega dela.
2. S pomočjo zbranih primarnih virov analizirati elemente učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] na primeru Ministrstva za zdravje in ugotoviti, na kateri stopnji učeče se organizacije se to nahaja.
3. Na podlagi zbranih podatkov kvalitativnega raziskovanja pripraviti priporočila vodstvu ministrstva za polno implementacijo učeče se organizacije.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu so s pomočjo sekundarnih virov podatkov, domače in tuje strokovne literature, predstavljeni koncept učeče se organizacije in njene značilnosti, opredeljen pojem javnega sektorja in predstavljeni izzivi, s katerimi se spoprijema danes. Sledi analiza teorije sedmih elementov modela implementacije učeče se organizacije, imenovanega FUTURE-O[®].

V praktičnem delu magistrskega dela je na podlagi primarnih podatkov predstavljena analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] na primeru Ministrstva za zdravje ter podani ugotovitve, na kateri stopnji učeče se organizacije se to nahaja, in predlogi za udejanjenje posameznega, še ne osvojenega elementa. Sledi poglavje z zaključnimi ugotovitvami in priporočili vodstvu Ministrstva za zdravje za polno implementacijo koncepta učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®].

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Koncept učeče se organizacije se je začel pojavljati v strokovni literaturi v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Z izidom knjige Petra Sengeja *The Fifth Discipline*, leta 1990, pa je bil postavljen mejnik razvoja tega koncepta (Dimovski et al., 2005, str. 82–84). Leta 1994 smo z doktorsko disertacijo Vlada Dimovskega dobili tudi prvo delo slovenskega avtorja, ki je pozneje, leta 2004, skupaj s člani programske raziskovalne skupine, ki jo je vodil, razvil in predstavil prvi model za implementacijo učeče se organizacije.

1.1 Učeča se organizacija kot odgovor na izzive okolja 21. stoletja

Hitro spreminjajoče se okolje 21. stoletja od organizacij zahteva spopadanje s popolnoma drugačnimi izzivi kot dotlej. Globalna konkurenčnost, nenehen napredek informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ekonomija znanja, velika pričakovanja in zahteve kupcev,

skrb za etiko, zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu, osebnem ter profesionalnem razvoju od managerjev zahtevajo nove pristope pri poslovanju organizacij, kjer sta glavna naloga in skrb nenehno sledenje spremembam in nenehno učenje. Znanje tako postaja glavni vir premoženja in osnovni element konkurenčne prednosti novodobne učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 5, 25, 27, 28, 34).

V dinamičnem okolju, kjer postajajo produkti zastareli skoraj čez noč, so lahko uspešne le organizacije, ki dosledno ustvarjajo vedno nova znanja, kar predstavlja vir njihove trajne konkurenčne prednosti (Nonaka, 1991, str. 162). Organizacije morajo znanje znati ustvariti, ga širiti po celotni organizaciji in čim hitreje vključiti v novo lastno tehnologijo ali produkte, da ostanejo vedno znova konkurenčne. Njihova sposobnost sistematičnega učenja mora biti večja od sposobnosti konkurentov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2008, str. A97), kar lahko dosežejo s spreminjanjem organizacije v učečo se organizacijo. Značilnost zadnje je prav sposobnost nenehnega učenja in želja po povečevanju te sposobnosti (Dimovski et al., 2009, str. 12).

Raziskave Na poti k učečemu se podjetju, opravljene v letih od 2001 do 2004, so pokazale, da je uvajanje koncepta učeče se organizacije povezano z večjo poslovno uspešnostjo podjetij (Češnovar, 2006, str. 211–219). Poleg boljših poslovnih rezultatov učeče se organizacije beležijo tudi druge pozitivne učinke, in sicer povečanje lastnega ugleda, povečanje zanimanja vlagateljev, večjo motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih in kakovost dela, boljšo komunikacijo, hitrejše uvajanje sprememb in krajše odzivne čase (Dimovski et al., 2008, str. A99; Češnovar, 2010, str. 302).

1.2 Opredelitev učeče se organizacije

Senge (1990, str. 3) opredeljuje učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri zaposleni nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseg želenih rezultatov. V takšni organizaciji poteka nenehen proces individualnega in skupinskega učenja, zaposleni se nenehno učijo tudi to, kako se učiti skupaj. Znotraj organizacije se oblikujejo novi in bolj raztegljivi vzorci mišljenja, spodbuja se svobodno razmišljanje. Značilnost učeče se organizacije je tudi odprtost do okolja.

Učenje ni domena le vrhnjega vodstva, temveč poteka na vseh ravneh organizacije. Vodstvo organizacije mora motivirati in nagraditi prizadevanja zaposlenih pri učenju in spodbujati njihovo kreativnost. Z naraščanjem kompleksnosti in negotovosti okolja Senge (1990, str. 3) opredeljuje učečo se organizacijo kot edino, ki bo lahko ohranjala konkurenčno prednost.

Učeča se organizacija nenehno teži k povečevanju sposobnosti učenja. Senge (v Torlak, 2004, str. 99–101) vidi nesposobnost učiti se kot pogubno za organizacijo in posameznika ter organizacijam predlaga, naj poskušajo obvladati pet elementov, prek katerih bodo

postale sposobne učiti se in so ključnega pomena za organizacijo, če se želi približati učeči se organizaciji. Ti elementi so sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje. Tabela 1 prikazuje vsebino posameznih elementov.

Tabela 1: Pet elementov po Sengejevem modelu nenehnega učenja

ELEMENTI	OBRAZLOŽITEV
Osebno mojstrstvo	<p>Osebno mojstrstvo predstavlja »duhovni temelj« učeče se organizacije, ki pomaga oblikovati in izpopolnjevati vizijo posameznika, razvijati njegovo energijo, potrpežljivost, učiti se živeti z ustvarjalno napetostjo in znati objektivno obravnavati realnost.</p> <p>Osebno mojstrstvo je organizacijsko učenje na individualni ravni. Posamezniku omogoča, da sodeluje v stalnem ustvarjalnem procesu, kar zagotavlja hitrejše učenje, večjo zavzetost za delo in oblikovanje učeče se organizacije. Organizacijska klima mora omogočati varno okolje za posameznika, da lahko razvija svoje osebno mojstrstvo.</p>
Mentalni modeli	<p>Mentalni modeli predstavljajo globoko zakoreninjene predpostavke, posplošitve, modele, vrednote, prepričanja in norme, ki vplivajo na naše dojetanje sveta in načine našega delovanja. Mentalni modeli lahko omejujejo vizijo posameznika in privedejo do tega, da organizacija deluje po inerciji, kar posledično blokira organizacijsko učenje. Zato je treba mentalne modele prepoznati in analizirati.</p> <p>Senge predlaga, da organizacija predvidi različne možne prihodnje scenarije, pri čemer se mora dobro zavedati sedanjega stanja in navezave na prihodnost. Tako organizacija ostaja odprta in pripravljena na različne potencialne prihodnosti, kar ji omogoča, da se nenehno prilagaja spremembam okolja in ustrezno spreminja svoje cilje. To je organizacijsko učenje na individualni ravni.</p>
Skupna vizija	<p>Skupna vizija organizacije daje posameznikom v organizaciji energijo za delo in jih usmerja. Individualna in skupna vizija se morata ujemati, če želimo, da bo posameznik deloval v skladu s cilji organizacije. Zavezanost posameznika k skupni viziji je zato za organizacijo bistvenega pomena, zato ji je treba nameniti posebno pozornost.</p> <p>Izgradnja skupne vizije pomeni, da se v organizaciji ustvarjajo mentalni modeli (norme, vrednote, prepričanja), ki vplivajo na to, kako posamezniki rešujejo probleme, kako komunicirajo med seboj in kako komunicirajo s skupinami zunaj organizacije. To je organizacijsko učenje na organizacijski ravni.</p>
Timsko učenje	<p>Senge pri timskem učenju poudarja pomen dialoga, pri katerem morajo biti člani tima sposobni distancirati se od svojih osebnih predpostavk in se vključiti v kolektiven proces razmišljanja.</p> <p>Timsko učenje posameznikom omogoča, da delijo in združijo svoja znanja z namenom reševanja določenega problema. Temelji na prepričanju, da je celota več kot seštevek posameznih delov. Timsko učenje je organizacijsko učenje na ravni skupine.</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

ELEMENTI	OBRAZLOŽITEV
Sistemsko mišljenje	<p>Sistemsko mišljenje združuje vse preostale štiri elemente Sengejevega modela in je osnova razmišljanja učeče se organizacije. Je sposobnost videti celoto in razumeti medsebojni vpliv enega dela organizacije na druge.</p> <p>Z vpogledom v vzorce in odnose med posameznimi deli organizacije dobimo možnost spreminjanja in prilagajanja, vse z namenom ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti organizacije.</p>

Vir: Povzeto po G. Torlak, Learning Organizations, str. 99–101, 2004; V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 91–92, 2005.

Garvin (1993, str. 80, 81) definira učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je sposobna ustvarjanja, pridobivanja in prenosa znanja ter spreminjanja svojega delovanja glede na novo pridobljena znanja in spoznanja. Učenje brez spreminjanja delovanja organizacije pomeni, da obstaja le potencial za napredek, ki pa ni izkoriščen. Učeča se organizacija ima sposobnost sistematičnega reševanja problemov, eksperimentiranja z novimi pristopi, učenja iz lastnih izkušenj ter preteklih uspehov in napak, učenja iz izkušenj in najboljših praks drugih organizacij ter sposobnost hitrega in učinkovitega prenosa znanja po celotni organizaciji.

Možina et al. (2002, str. 24) opredeljujejo učečo se organizacijo kot organizacijo, ki ima sposobnost izkoriščanja znanj in izkušenj ter je zmožna deljenja obojega med zaposlenimi. Je dinamična celota, sposobna prilagajanja spremembam v okolju. Je celota, sestavljena iz učečih se posameznikov, ki so dobro informirani, zato so sposobni probleme prepoznati, najti rešitve ter s tem prispevati k izboljšanju poslovanja in konkurenčnosti podjetja.

Možina (2014, str. 1–3) poudarja pomembnost upravljanja znanja v učeči se organizaciji, s čimer se zagotavljajo pogoji za nenehno ustvarjanje in izkoriščanje znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji nenehno ustvarjajo, usvajajo in prenašajo nova znanja, tako znotraj organizacije kot zunaj te, v stiku s kupci in dobavitelji. Prevlado na trgu organizacija doseže takrat, ko poseduje in uporablja več znanja kot tekmeci. Znanje organizacije, njene izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razviti odnosi z zunanjimi deležniki in strokovne sposobnosti tvorijo intelektualni kapital organizacije. Ta je pravzaprav seštevek znanj vseh njenih članov in praktične uporabe tega znanja.

Pengerjeva in Dimovski (2006, str. 428, 429) definirata učečo se organizacijo kot organizacijo, ki ima sposobnost nenehnega učenja in željo po povečevanju te sposobnosti ter je odprta do okolja. Dimovski et al. (2005, str. 5–7) navajajo, da je sodobna učeča se organizacija tista, ki aktivno poslo vodi proces učenja in ustvarja zakladnico znanja. Takšna organizacija se zaveda vrednosti socialnih mrež ter skrbi za interakcijo med posameznikom, timom in podjetjem kot celoto. Vodstvo učeče se organizacije se zaveda osrednje vloge posameznika znotraj družbe, saj prav posamezniki s svojim znanjem in

razvijanjem tega ustvarjajo trajno konkurenčno prednost podjetja. Vodstvo mora ob tem poskrbeti za ustvarjanje pogojev za učenje ter za razpršitev vrednot organizacije po celotni organizaciji, da te postanejo del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika.

Dimovski et al. (2005, str. 6, 7) primerjajo odzivanje učeče se organizacije na spremembe z odzivanjem naravnega sistema. Spremembe v okolju in organizaciji namreč vplivajo na vse preostale dele organizacije, zato se mora učeča se organizacija nenehno in hitro prilagajati okolju. V tem pogledu je učeča se organizacija nikoli končano delo (Dimovski et al., 2009, str. 13). Pri prilagajanju in odzivanju na spremembe morajo sodelovati vsi člani učeče se organizacije povezano in simultano, kot naravni sistem.

1.2.1 Značilnosti učeče se organizacije

Učeče se organizacije se zavedajo pomena znanja zaposlenih oziroma intelektualnega kapitala. Vidijo ga kot ključnega pri ustvarjanju dodane vrednosti organizacije in dolgoročnem doseganju konkurenčne prednosti, ob vedno znova spreminjajočem se okolju, v katerem organizacija deluje. Značilnosti sodobnih učečih se organizacij so ogledalo zavedanja teh organizacij o pomembnosti ravnanja z znanjem. Struktura organizacije, ravnanje z zaposlenimi, procesi managementa, organizacijska kultura in drugo so prilagojeni podpori takšnemu ravnanju z znanjem, ki vodi organizacijo k ustvarjanju trajne konkurenčne prednosti. Slika 1 prikazuje ključne značilnosti učeče se organizacije.

Slika 1: Značilnosti učeče se organizacije



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 125, 2005.

1.2.1.1 Znanje oziroma intelektualni kapital organizacije in ravnanje z njim

Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega in strukturnega kapitala. Je neotipljiv vir sredstev organizacije in v času ekonomije znanja in hitrih sprememb edini pomemben vir, ki ga lahko organizacija posreduje (Dimovski et al., 2005, str. 29, 30). Je vsota znanj vseh zaposlenih in praktične uporabe tega znanja (Možina, 2014, str. 1). Zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in domišljijo ustvarjajo konkurenčno prednost organizacije. Svoje nove zamisli so zmožni vključiti v nove produkte ali storitve, s čimer ustvarijo prednost njihove organizacije pred konkurenco. Te inovacije organizaciji zagotavljajo poslovni uspeh in obstoj na trgu. Učenje in znanje posameznikov, timov in organizacije kot celote so elementi vsake organizacije, ki želi uspešno delovati v prihodnosti.

Dimovski et al. (2005, str. 30), tako kot številni drugi avtorji literature o učeči se organizaciji, poudarjajo dva ključna procesa, ki ju zasledimo znotraj učečih se organizacij. Prvi je nastajanje strukturiranega organizacijskega znanja oziroma kapitala prek interakcije osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in managerjev. Drugi proces pa je prenos prikritega, tihega znanja, to je osebnega znanja posameznika, ki si ga je pridobil na podlagi izkušenj, v eksplicitno, odkrito znanje, to je znanje, zaščiteno kot industrijska lastnina, kot je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Intelektualni kapital in vrste znanja



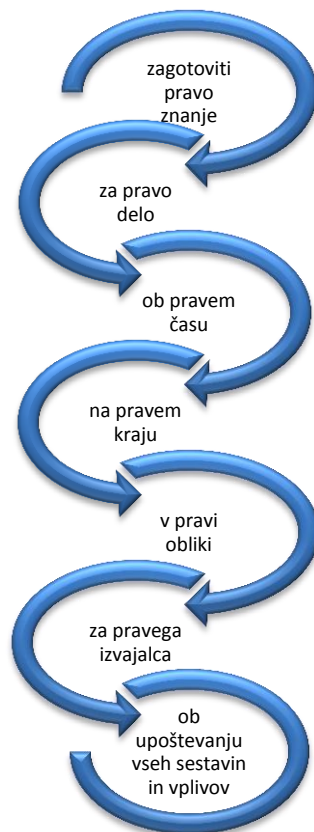
Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 29, 30, 104, 2005; S. Možina, *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*, str. 1–2, 2014.

Ustrezno ravnanje z znanjem kot redko in ključno dobrino organizacije zahteva vzpostavitev managementa znanja v organizaciji. Možina in Kovač (2006, str. 131)

navajata, da je management znanja del celotnega managementa, ki želi s svojim ravnanjem pripomoči k temu, da se čim večji delež človeškega kapitala v organizaciji pretvori v strukturni kapital organizacije, ki je splošno dostopen vsem zaposlenim in prek katerega organizacija ustvarja svojo konkurenčno prednost. Naloge managementa znanja (Možina, 2009, str. 5) so tako sistematično analiziranje, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje in shranjevanje znanja.

Pri managementu znanja je pomembna proaktivnost (Možina, 2009, str. 4), saj se znanje nenehno spreminja in preoblikuje. Managerji znanja (Meško Štok, 2009, str. 14) morajo nadzorovati pretakanje znanja skozi celotno organizacijo; od virov znanja do rezultatov dela organizacije, ki so plod njihovega znanja. Svoje naloge opravljajo z ustreznim kadrovanjem v organizaciji, motiviranjem zaposlenih, vodenjem, komuniciranjem. Nenehno morajo analizirati uveljavljeno znanje v organizaciji in načrtovano znanje ter v primeru ugotovljenih razlik med obema tudi ustrezno ukrepati (Možina, 2009, str. 5). Možina navaja, da se uspešnost managerjev znanja kaže v večji dodani vrednosti, ki jo ustvarja organizacija. Naloge uspešnega managerja znanja prikazuje Slika 3.

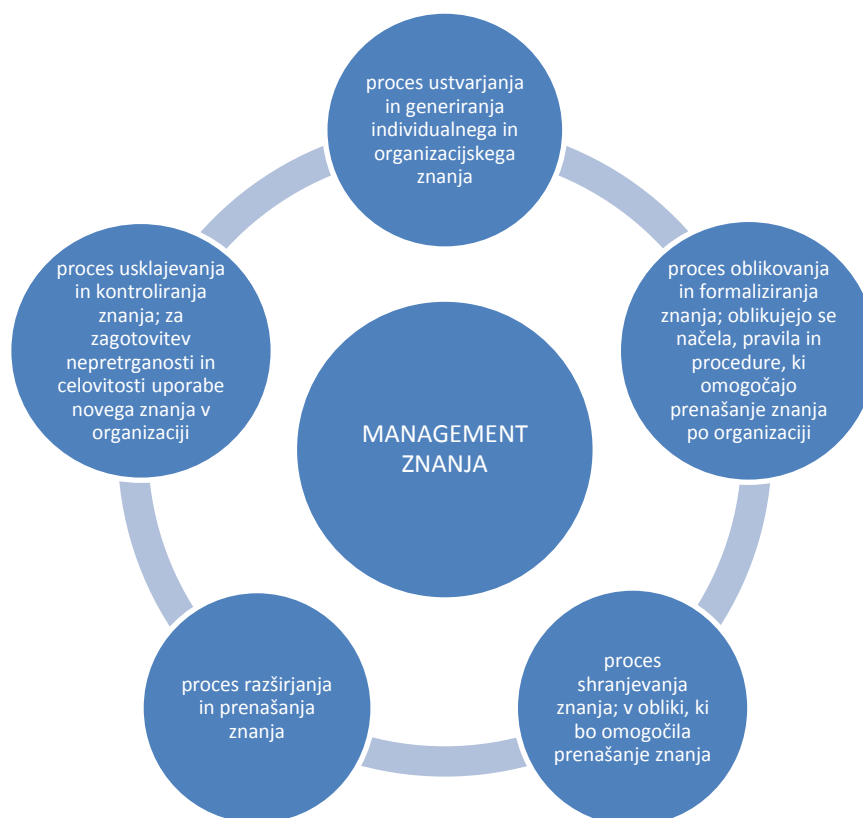
Slika 3: Naloge managerjev znanja



Vir: Povzeto po Z. Meško Štok, Management znanja v sodobnih organizacijah, str. 61, 2009.

Stonehouse in Pemberton (1999, str. 131–144) izpostavljata pet procesov managementa znanja (Slika 4) v svojem modelu inteligentne organizacije, to je organizacija, v kateri poteka nenehno učenje. Avtorja poudarjata, da lahko organizacija z učenjem o učenju in formaliziranjem managementa znanja skrajša čas, potreben za učenje, ter poveča kakovost in količino znanja, ki je organizaciji na voljo, s čimer si ustvarja dolgoročno konkurenčno prednost. Inteligentna organizacija upravlja znanje prav tako učinkovito in uspešno kot preostale vire podjetja.

Slika 4: Procesi managementa znanja v nenehno učeči se organizaciji



Vir: Povzeto po G. H. Stonehouse in J. D. Pemberton, Learning and knowledge management in the intelligent organisation, str. 131–144, 1999.

1.2.1.2 Managerji in njihova naloga ustvarjanja pogojev za učenje

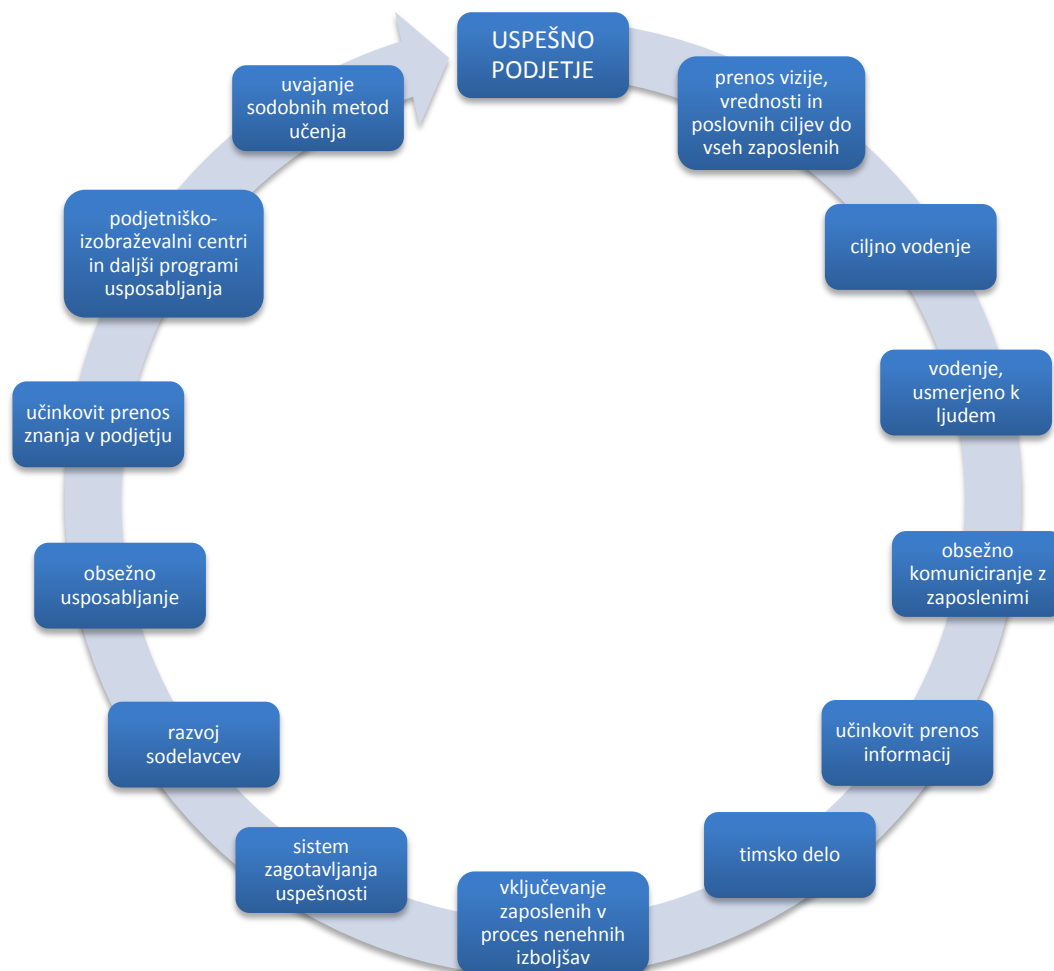
Pri sodobnih učečih se organizacijah zasledimo (Dimovski et al., 2005, str. 25) uporabo novih pristopov pri planiranju, vodenju, organiziranju in kontroliranju v organizaciji, hiter pretok informacij po celotni organizaciji, nizko stopnjo hierarhije, timsko delo in podporo hitremu prilagajanju spremembam.

Poglavitna naloga managerjev učeče se organizacije je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Možina, 2014, str. 4). Sodobni manager ima vlogo trenerja, pospeševalca in podpornika učenja. Zaposleni mu predstavljajo premoženje, in ne strošek

podjetja, zato je v učeči se organizaciji funkcija ravnanja z ljudmi pri delu izredno pomembna (Dimovski et al., str. 49, 50). Ta temelji na naslednjih ključnih nalogah managerja; znati mora pridobiti in obdržati zaposlene s čim večjimi zmožnostmi in nato tudi zagotoviti, da bodo te zmožnosti uporabljali in jih še naprej razvijali (Zupan, 2001, str. 39).

Osnovna celica (Zupan, 2001, str. 14, 15, 39, 62–101) uspešnosti podjetja je posameznik, ki prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev podjetja. Manager učeče se organizacije mora zato ustvariti pogoje, v katerih bodo zaposleni lahko uporabili čim več svojih zmožnosti in bodo pri svojem delu uspešni, posledično pa bo uspešna tudi organizacija. Zupanova opredeljuje več dejavnosti vrhnjega managementa, s katerimi ta vpliva na ustvarjanje pogojev za uspešno poslovanje podjetja. Slika 5 prikazuje te dejavnosti.

Slika 5: Dejavnosti managementa za ustvarjanje pogojev za uspešno poslovanje



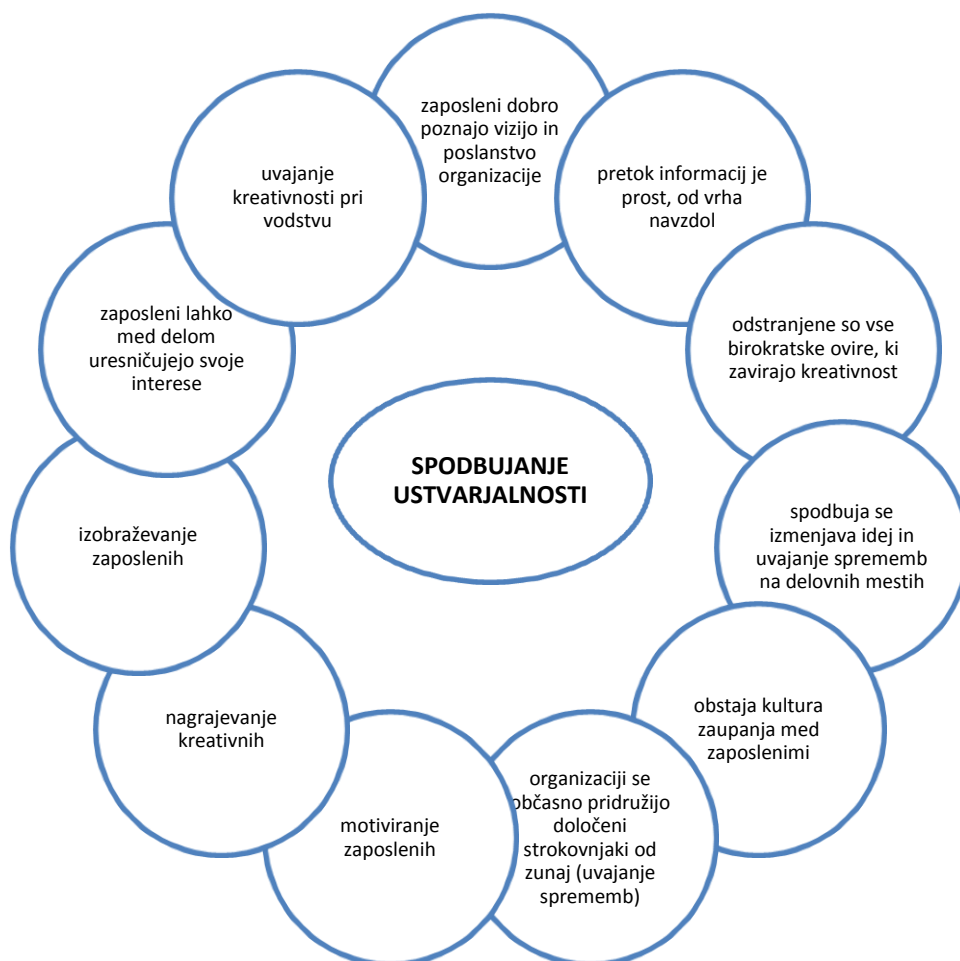
Vir: Povzeto po N. Zupan, Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih, str. 62–101, 2001.

Vrhnji management učeče se organizacije mora poskrbeti, da so jasno zastavljeni vizija, vrednote in poslovni cilji podjetja vtisnjeni v organizacijo (Daft & Marcic, 2001, str. 15) in

uglašeni z vsemi zaposlenimi, k čemur najbolj pripomorejo s komuniciranjem, usposabljanjem, ciljnim vodenjem in vodenjem z zgledom. Vodenje mora biti usmerjeno k ljudem, saj je uspeh podjetja odvisen od vseh zaposlenih, zato je treba ustvariti okolje, ki daje zaposlenim svobodo in pogoje, da lahko razvijajo in uporabljajo svojo domišljijo ter so ustvarjalni (Zupan, 2001, str. 62–68).

Pogoj za ustvarjalnost zaposlenih je njihovo zadovoljstvo (Dimovski et al., 2005, str. 30–31). Organizacija mora zato poskrbeti, da zagotovi okolje (Slika 6), ki spodbuja zaposlene k ustvarjalnosti in prepoznava inovativne ljudi. Nadalje mora biti znotraj organizacije vzpostavljen ustrezen sistem nagrajevanja in motiviranja vseh zaposlenih, vse s ciljem spodbujanja zaposlenih k učenju in inovativnemu vedenju.

Slika 6: Ustvarjanje okolja in pogojev, ki spodbujajo ustvarjalnost



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 32, 2005.

Vsi ljudje smo ustvarjalni, nekateri bolj, drugi manj. Naloga managerjev v učečih se organizacijah je tako tudi, da v zaposlenih prebujajo ustvarjalnost. Nove zamisli v podjetju morajo biti sprejete pozitivno, postopek njihovega posredovanja pa preprost in čim manj

formaliziran, da ne odvrne zaposlenega od posredovanja ideje. Pomembno je, da organizacija pričakuje nove ideje od vseh zaposlenih ter da na predloge vodstvo ažurno podaja svoja mnenja. Vodstvo mora zaposlenim omogočiti spoznavanje drugih delovnih mest, s čimer pripomorejo k manjši rutini dela zaposlenih, saj ravno rutina ubija ustvarjalnost (Dimovski et al., 2005, str. 31).

1.2.1.3 Učinkovit prenos informacij

Vrhnji management mora nadalje poskrbeti, da zaposleni dobijo pravočasne in točne informacije, na podlagi katerih bodo dojemali poslovno stvarnost in sprejemali takšne odločitve, ki bodo pripomogle k dolgoročni konkurenčnosti podjetja (Zupan, 2001, str. 68). Učeeča se organizacija si prizadeva, da bi imeli vsi zaposleni popolne informacije, na podlagi katerih se lahko hitro odzivajo (Možina, 2014, str. 4). Znanje v organizaciji predstavlja moč, ki jo je treba deliti po celotni organizaciji (Muc, 2002, str. 177).

Komuniciranje v organizaciji mora biti obsežno, nenehno, neposredno in dvosmerno. Informacije morajo biti konkretne, poti njihovega prenosa pa dobro definirane in učinkovite, s čimer organizacija doseže, da se zaznani problemi hitreje rešijo. Tako lahko vodstvo določi redne obdobje sestanke, na katerih zaposlene seznanijo z doseženimi rezultati in določi cilje za naslednje obdobje. Management učeče se organizacije lahko k učinkovitejšemu prenosu informacij pripomore tudi z ustrezno ureditvijo poslovnih prostorov ali s spodbujanjem neformalnega druženja zaposlenih (Zupan, 2001, str. 68–75).

1.2.1.4 Participativno odločanje in opolnomočenje zaposlenih

Proces odločanja v učečih se organizacijah je participativen, v proces sprejemanja odločitev so vključeni zaposleni. Široka udeležba različnih ravni zaposlenih pri odločanju omogoča organizaciji optimalno aktiviranje vseh zaposlenih in njihovih potencialov v smeri večje učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Soudeležba pri odločanju ima pozitivne učinke tudi na motivacijo zaposlenih, njihovo prizadevnost, pripadnost in vključenost v organizacijo (Gostiša, 1996, str. 20, 21).

Participativno odločanje zahteva opolnomočenje, to je prenos moči oziroma zmožnosti realizacije namenov (Field, 1997, str. 149, 150). Posamezni zaposleni in timi učeče se organizacije potrebujejo moč samostojnega odločanja, če se želijo hitro odzvati na nenehne in pogoste spremembe poslovnega okolja (Zupan, 2001, str. 76). V učeči se organizaciji je zato nujno prisotna kultura opolnomočenja. Učeeča se organizacija je pravzaprav rezultat opolnomočenja zaposlenih (Watkins & Marsick, 1993, str. 195).

Prenos moči in odgovornosti na zaposlene zahteva, da organizacija zagotovi hiter in učinkovit prenos informacij, ki so danes vir moči (Možina, 2014, str. 4). Stara paradigma

managementa v povezavi s hierarhično strukturo, kjer je organizacija vodena in kontrolirana z vrha navzdol, ni več kos zahtevam po učinkovitem prenosu informacij in hitrem prilagajanju spremembam, zato se organizacije nagibajo v smeri učeče se organizacije. Managerji učeče se organizacije si prizadevajo opolnomočiti zaposlene, torej jim dati večjo moč, jih pooblastiti za uspešnejše sodelovanje pri odločanju, jim zagotoviti več svobode in informacij (Dimovski et al., 2005, str. 50, 51, 59, 60, 62). Nujna elementa opolnomočenja zaposlenih sta tudi znanje in veščine zaposlenih, ki jih morajo posedovati, če želijo kot opolnomočeni zaposleni uspešno sodelovati s svojim prispevkom v organizaciji, ter nagrajevanje zaposlenih glede na uspešnost celotne organizacije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 61).

1.2.1.5 Delo v timu

Kompleksnost poslovnih procesov zahteva delo v timih, saj posameznik sam ne more reševati problemov, s katerimi se spoprijema organizacija. Delo v timih pomeni, da pri reševanju problema sodeluje širši krog ljudi, z različnimi znanji in lastnostmi, kar praviloma pospeši reševanje problema, korist za organizacijo pa se kaže v izboljšanju njene konkurenčnosti. Pozitivni učinki dela v timu so tudi večji nabor kreativnih rešitev, boljša motivacija zaposlenih zaradi večje avtonomije pri delu, izboljšanje produktivnosti in večja kakovost izdelkov ali storitev. Za delo v timu je značilna usmerjenost v rezultate in gojenje dobrih odnosov med zaposlenimi. Timsko delo povečuje pripadnost zaposlenega podjetju, njegovo samoiniciativnost in odgovornost za delo (Zupan, 2001, str. 75–78).

Timi so jedrna enota učeče se organizacije, saj so aktivnosti organizacije organizirane okoli njih. Vertikalna struktura organizacije, z vodstvom, ki diktira naloge navzdol po hierarhiji, za timsko delo in učečo se organizacijo ni ustrezna (Dimovski et al., 2005, str. 160). Timsko delo je povezano s kulturo sodelovanja in ne dovoljuje izrazito birokratske ali hierarhične organizacije. Management organizacije mora zato ustvariti okolje, ki spodbuja enakost in sodelovanje, organizacijo, ki je hitro prilagodljiva v spreminjajočem se okolju (Možina, 2014, str. 1–2).

1.2.1.6 Fleksibilna, horizontalna organizacijska struktura

Čas hitrih in nenehnih sprememb od managerjev učečih se organizacij zahteva, da v organizaciji uveljavijo strukturo, ki bo dovolj fleksibilna, da se bo lahko spremembam uspešno prilagajala. Tradicionalna vertikalna organizacijska struktura, kjer imamo veliko hierarhičnih ravni in za katero je značilno odločanje in nadzor z vrha navzdol, je postala v hitro spreminjajočem se okolju neprimerna, saj se vodstvo take organizacije na spremembe ni zmožno odzivati dovolj hitro. Če želi organizacija preživeti, se mora spremeniti v smer prilagodljive, fleksibilne, učeče se organizacije, z decentralizirano, mrežno strukturo, kjer

so poudarjeni horizontalna integracija, širok kontrolni razpon, decentralizirano odločanje in opolnomočenje zaposlenih (Dimovski & Penger, 2004a, str. 812–816).

Horizontalna struktura učeče se organizacije je ploska, hitro prilagodljiva, spodbuja enakost in sodelovanje ter delo v timih (Možina, 2014, str. 3, 4). Takšna struktura je oblikovana s ciljem zagotavljanja pogojev za nenehno učenje v primerjavi s klasično vertikalno strukturo, ki je usmerjena v učinkovitost. Delovno enoto predstavlja tim, v katerem so združeni zaposleni z različnih funkcijskih področij. Zaposleni se zavedajo lastne odgovornosti, so dobro informirani in opolnomočeni. Maloštevilni vrhnji management mora biti samodiscipliniran, njegova funkcija je skrb za finančne naloge in naloge, povezane z ravnanjem ljudmi pri delu (Dimovski et al., 2005, str. 52, 53, 85, 86, 107, 108).

Pri oblikovanju organizacijske strukture učeče se organizacije ima velik vpliv naraščanje uporabe svetovnega spleta. Ta omogoča bogatejšo in kompleksnejšo komunikacijo, brez časovnih in geografskih ovir. S pomočjo svetovnega spleta lahko nastajajo tako imenovani virtualni timi, ki jih tvorijo člani z različnih koncev sveta, saj lahko komunicirajo brez ovir. Organizacija lahko tako povezuje v virtualne time najboljše strokovnjake na posameznih področjih, ne glede na dejstvo, da so geografsko zelo oddaljeni med seboj, ali pa odda v zunanje izvajanje del svojih dejavnosti (Dimovski et al., 2005, str. 111, 112).

1.2.1.7 Prilagodljiva organizacijska kultura in pozitivna klima

Kulturo sestavljajo vrednote, verovanja, razumevanje in norme, ki so jih ponotranjili člani organizacije (Daft, 2000, str. 314) in delujejo na nezavedni ravni posameznika. Managerji učeče se organizacije so soočeni z izzivom, da v organizaciji zasnujejo kulturo, ki bo temeljila na učenju, izpopolnjevanju, prilagajanju na spreminjajoče se okolje (Peterlin, 2007, str. 34), prevzemanju tveganj in izmenjavi znanja (Možina, 2014, str. 5), torej da vzpostavijo model prilagodljive organizacijske kulture (Dimovski et al., 2005, str. 64). O izzivu govorimo zato, ker je kultura sama po sebi stabilizator, ki dela stvari predvidljive in pomeni ustaljen način dela, ki ga zaposleni ponotranjijo (Peterlin, 2007, str. 34). S spremembami okolja lahko tako kulturne vrednote, ki so prvotno prispevale k uspehu organizacije, za zadnjo pomenijo nevarnost, če se kultura organizacije ne spremeni ustrezno; kultura postane trda (Možina, 2014, str. 5).

Kultura učeče se organizacije spodbuja odprtost, enakost, učenje, nenehne izboljšave, spremembe, ustvarjalnost, timsko delo in sodelovanje. Vrednote take organizacije so zavzetost za uspešno delo, optimizem, inovacije in prispevek k uspešnosti podjetja. Zaposlen posameznik je s svojim znanjem in sposobnostmi vir konkurenčne prednosti učeče se organizacije (Možina, 2014, str. 5).

Uveljavljanje določene kulture v organizaciji od managerjev zahteva, da si zamislijo vizijo kulture, ki jo želijo vpeljati, ter jo širijo med zaposlene, da bi jo ti sprejeli z odobravanjem. Managerji morajo svojo vizijo kulture tudi sami uresničevati v praksi, s čimer povečajo možnost sprejetja kulture tudi med zaposlenimi (Dimovski et al., 2005, str. 66).

Vzdušje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih s socialnimi vidiki svojega dela se v organizaciji izraža skozi klimo organizacije, ki vpliva na doseganje ciljev organizacije (Lipičnik, 1997, str. 63). Za učečo se organizacijo je značilno vzdušje zaupanja. To mora biti v podjetju prisotno, če želijo zaposleni delati skupaj, v timih, sproščeno razvijati svoje zamisli in iskati rešitve problemov.

1.2.2 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje je proces učeče se organizacije, prek katerega se zadnja nenehno prilagaja okolju in si s tem zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Obstajajo številne definicije organizacijskega učenja. Senge (v Dimovski et al., 2005, str. 96) definira organizacijsko učenje kot proces pridobivanja, prenosa in interpretacije informacij v organizaciji, ki sproža spremembe vedenja z namenom povečevanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Garvin (1993, str. 80, 81) definira organizacijsko učenje kot proces, ki poteka v učeči se organizaciji in je osnova za njen nenehen napredek, saj organizacija prav na podlagi organizacijskega učenja prilagaja svoje vedenje glede na novo ustvarjena, pridobljena in po organizaciji razpršena znanja.

Dimovski (2005, str. 95–97) organizacijsko učenje definira z informacijskega, interpretacijskega, vedenjskega in strateškega vidika. Informacijski vidik proučuje procese pridobivanja informacij. V tem kontekstu lahko govorimo o neposrednem ali posrednem organizacijskem učenju. Interpretacijski vidik obravnava razvoj novih razumevanj v organizaciji, ki nastanejo kot posledica pridobljenih informacij. Vedenjski vidik obravnava vedenje in aktivnosti, ki se odvijajo kot posledica novih informacij in razumevanja teh. Strateški vidik se ukvarja z vzroki in strateškimi posledicami organizacijskega učenja.

Organizacijsko učenje je proces (Guns & Anundsen, 1998, str. 16), s katerim se zaposleni srečujejo dnevno: z opazovanjem aktivnosti v organizaciji, v interakciji s sodelavci in ljudmi zunaj organizacije, pri delu v timu, ob branju dokumentacije, opravljanju nalog in opazovanju dela drugih. Proces učenja poteka znotraj posameznika, ki se uči; organizacijsko učenje je tako zbir učenja posameznikov (Dimovski et al., 2005, str. 98). Če je raven znanja organizacije nižja od ravni znanj posameznih članov, je to lahko znak težav v komunikaciji znotraj organizacije. Ker je uspeh podjetja odvisen od sposobnosti nenehnega učenja, mora organizacija zaposlenim omogočiti pogoje za nenehno učenje in uporabo znanja pri svojem delu.

Organizacijsko učenje je nenehno in poteka v ciklu, ki ga sestavljajo štiri faze. Prva faza je akcija na ravni posameznika, sledi akcija na ravni organizacije in nato odziv okolja. Zadnja faza predstavlja odziv posameznikov oziroma njihova spoznanja (Dimovski & Colnar, 1999, str. 706). Organizacijsko učenje se aktivira, ko se tacitno znanje posameznika prelije med člane organizacije. Gre za nenehen in dinamičen proces prehoda tacitnega znanja v eksplicitno znanje (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 70).

Tabela 2: Vrste organizacijskega učenja in njihove značilnosti

ORGANIZACIJSKO UČENJE	ZNAČILNOSTI
Prirojeno učenje	Znanje ustanoviteljev organizacije, pridobljeno pred nastankom organizacije.
Neposredno učenje	Prevladujoča oblika učenja, ki se izvaja prek: <ul style="list-style-type: none"> - izkušenj, - notranjega benchmarkinga, - metode poskusov in napak.
Učenje iz druge roke	Pridobivanje in uporaba izkušenj in spoznanj drugih organizacij. Poteka prek: <ul style="list-style-type: none"> - procesa korporacijske inteligence, - prenosa izkušenj na področju tehnologije, praks in proizvodov, - zunanjega benchmarkinga.
Ciljno učenje ali grafting	Učenje s pridobivanjem novih članov, ki posedujejo znanje, ki ga organizacija še ni usvojila. Poteka prek: <ul style="list-style-type: none"> - zaposlovanja, - prevzemov podjetij, - skupnih vlaganj, - medpartnerskega učenja.

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 100–103, 2005.

Organizacija lahko pridobiva informacije prek štirih vrst organizacijskega učenja (Dimovski et al., 2005, str. 100–103): prirojeno učenje, neposredno učenje, učenje iz druge roke in ciljno učenje. Značilnosti posamezne vrste učenja so razvidne iz Tabele 2.

1.3 Spreminjanje organizacije v učečo se organizacijo

Organizacija, ki se spreminja, je organizacija, ki sprejema nove ideje ali novo vedenje (Dimovski et al., 2005, str. 116). Pomemben element spreminjanja organizacije je kreativnost zaposlenih, spodbujanje njihove samoiniciativnosti in ustvarjalnosti. Implementacija sprememb v organizaciji poteka v sosledju korakov, prikaznih na Sliki 7.

Potrebo po spremembi v organizaciji povzročijo notranje ali zunanje silnice. Zunanje silnice prihajajo iz okolja; s strani konkurentov, strank ali drugih deležnikov, notranje silnice pa predstavljajo načrti, cilji, problemi in potrebe organizacije. Zaznavi potrebe po spremembi, ko ovrednotimo probleme in priložnosti ter opredelimo vse potrebne spremembe, ki jih bo treba uvesti v organizaciji, sledi začetek spreminjanja, ki se konča z implementacijo sprememb (Dimovski et al., 2005, str. 117).

Slika 7: Model implementacije planiranih sprememb



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 117, 2005.

Spreminjanje organizacije v učečo se organizacijo zahteva takšno preoblikovanje elementov organizacije, da bodo ti podpirali nenehno učenje in prepoznali pomen znanja kot osnovnega gradnika dolgoročne konkurenčnosti organizacije. Organizacija se spreminja v organizacijo, ki se je sposobna prilagajati nenehno spreminjajočemu se okolju z učenjem, v nasprotju z organizacijo, ki je bila primerna za stabilno okolje, to je organizacijo, ki se je usmerila v doseganje učinkovitosti. Preoblikovanje zadnje, tradicionalno najbolj tipične organizacijske strukture v učečo se organizacijo, od vodstva podjetja zahteva spremembe na šestih ključnih področjih, kot razvidno s Slike 8.

Slika 8: Preoblikovanje organizacije v učečo se organizacijo



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 106, 107, 2005; V. Dimovski, S. Penger & M. Škerlavaj, *Organiziranje in odločanje*, str. 31–34, 2007.

Preoblikovanje organizacije v učečo se organizacijo v teoriji je preprosto, zahteva ustvarjanje klime, ki nagraduje odprtost za nove ideje (Heorhiadi, La Venture & Conbere, 2014, str. 9), v praksi pa je zelo zahtevno, saj zahteva poznavanje in obvladovanje različnih tehnik, orodij in pristopov, angažiranje tako managerjev organizacije kot tudi vseh

zaposlenih. Težavo pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi je povzročal tudi manko praktičnih navodil, ki bi managerje vodila skozi proces preoblikovanja. Prav v podporo zadnjemu je bil razvit prvi celovit model FUTURE-O®. Model sestavlja sedem elementov, ki so med seboj mrežno povezani, zato govorimo o molekularnem mrežnem pristopu pri udejanjanju učeče se organizacije. To pomeni, da se udejanjanje posameznih elementov dogaja simultano, interaktivno in postopno.

Garvin (1993, str. 79, 82–89) organizacijam, ki se želijo preoblikovati v učečo se organizacijo, predlaga, da usvojijo naslednjih pet aktivnosti: sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje pri delu, učenje na podlagi preteklih izkušenj, učenje od drugih in prenašanje oziroma razpršitev znanja po celotni organizaciji. Reševanje problemov v organizaciji naj se ne izvaja na podlagi občutkov ali predvidevanj. Temeljiti mora na opredelitvi hipotez, zbiranju podatkov in preverjanju hipotez ter uporabi statističnih orodij za urejanje zbranih podatkov in prikazovanje izsledkov. Z nenehnim eksperimentiranjem pri delu si organizacija zagotovi sistematično iskanje in testiranje novega znanja. Dalje se mora organizacija, ki se želi preoblikovati v učečo se organizacijo, znati učiti na podlagi preteklih izkušenj; analizirati mora pretekle uspehe in neuspehe ter izluščiti nauk iz preteklih izkušenj in ga upoštevati v nadaljnjih aktivnostih. Učeča se organizacija se mora znati učiti od drugih organizacij in svojih strank. Poglavitna aktivnost, ki jo morajo usvojiti organizacije, da bi se preoblikovale v učečo se organizacijo, je sposobnost hitrega in učinkovitega prenosa znanja po celotni organizaciji.

1.4 Javna uprava kot učeča se organizacija

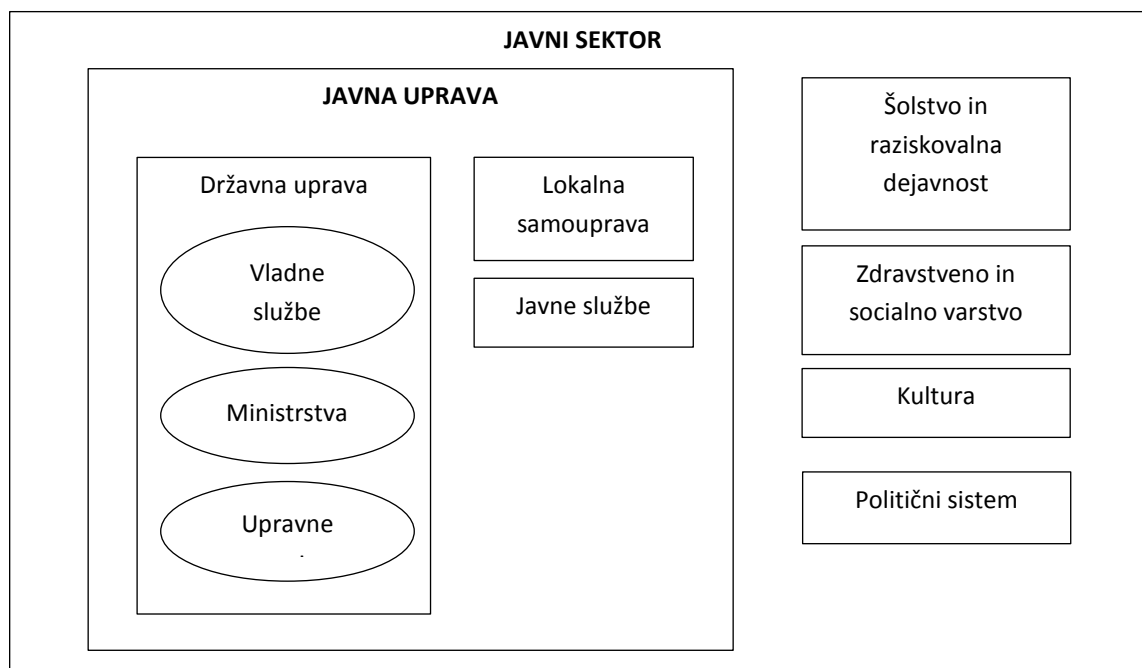
Javna uprava deluje, tako kot gospodarstvo, v stalno spreminjajočem se okolju. Spremembe so nenehne, pogoste in kompleksne, vendar jim javna uprava zaradi svojih značilnosti, kot so stroga hierarhičnost, centralizirano odločanje, nadzor, natančno definirane naloge in strogo sledenje formalnim pravilom, ne more slediti. Model javne uprave v svoji togosti sam sebi ne dovoljuje zadostnega prilagajanja spremembam, zato postaja neučinkovit in neuspešen pri izvajanju svojih funkcij. To se kaže v nezadovoljstvu njenih uporabnikov, ki postajajo hkrati čedalje bolj zahtevne stranke. Javna uprava mora zato narediti korak naprej in se rešiti svojega Webrovega birokratskega oklepa ter se začeti razvijati v smer učeče se organizacije. Tako bo lahko sledila zahtevam sodobnega okolja ter s svojim delovanjem zadovoljila potrebe in pričakovanja svojih uporabnikov oziroma upravičila razloge za svoj obstoj.

1.4.1 Opredelitev javne uprave

Izvajanje nalog države se odraža prek delovanja javne uprave, katerega namen je zadovoljevanje javnih potreb. Delovanje javne uprave je financirano iz javnih virov. Javno upravo sestavljajo državna uprava, lokalna samouprava in javne službe, kot je razvidno s

Slike 9. Funkcioniranje javne uprave je zakonsko določeno, pristojnosti in odgovornosti posameznega dela javne uprave pa natančno definirane (Šmidovnik, 1985, str. 129, 130).

Slika 9: Sestav javnega sektorja



Vir: P. Pevcin & A. Aristovnik, *Ekonomska teorija in ekonomika javnega sektorja*, str. 30, 2005.

Javna uprava je pomemben element kakovosti življenja in konkurenčnosti gospodarstva. Izvaja naloge reguliranja gospodarstva, nastopa kot izvajalski podsistem, ki zagotavlja določene pomembne proizvode in storitve, ter je dejavnik razvoja na nacionalni in lokalni ravni. Od moderne javne uprave se pričakuje, da je učinkovita in uspešna (Setnikar Cankar & Klun, 2006, str. xix). Biti mora vzor, in ne zaviralec stalnega razvoja. Njena funkcija je varovanje javne koristi (Kovač, 2000, str. 279) in zadovoljevanje javnih potreb.

Javna uprava se je razvila na podlagi Webrovega birokratskega modela organizacije. Weber (v Nograšek, 2013, str. 33–35) je želel organizacijo, iz katere bi bila izključena človeška nezanesljivost, oziroma organizacijo, ki bi velikim in zapletenim organizacijam omogočala racionalno in učinkovito delovanje. Značilnost takšne organizacije je delitev dela, pristojnost, pravic in odgovornosti znotraj organizacije. Nadzor in kontrola se izvajata prek stroge hierarhije. Webrova birokratska organizacija je tudi visoko formalizirana; obstajajo pravila in predpisi, ki se le redko spreminjajo in obsegajo delovanje celotne organizacije, od predpisovanja načina dela, potrebnih kvalifikacij za delo do definiranja plačila. Za zaposlenega pomeni delo v hierarhični organizaciji navadno dosmrtno zaposlitev in kariero, kjer napredovanje temelji na tehničnih sposobnostih zaposlenega. Komuniciranje je formalizirano, poslovanje birokratske organizacije poteka prek pisnih

dokumentov, ki se shranjujejo v enotno evidenco, s katero si organizacija zagotavlja sledljivost skozi čas.

1.4.2 Današnji izzivi javne uprave

Webrov birokratski model, ki je predstavljal osnovo organizacijam javne uprave skozi 20. stoletje, je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja doživel kritike zaradi svoje neprilagodljivosti spreminjajočemu se okolju in neodzivnosti na potrebe njenih uporabnikov. Izzivi javne uprave, ki jih prinaša današnji čas, so številni (Slika 10). Omejena finančna sredstva kot posledica finančne in gospodarske krize so prinesla zahtevo po zmanjševanju porabe javne uprave oziroma bolj gospodarnem ravnanju s proračunskimi sredstvi. V povezavi z omejenimi finančnimi sredstvi se izpostavlja tudi zahteva po zmanjšanju obsega javne uprave, zaradi nenehne rasti števila zaposlenih (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2014; Statistični urad Republike Slovenije, 2012).

Optimalno rabo javnih sredstev bi lahko zagotovili s strateškim načrtovanjem, oblikovanjem vizije in poslanstva, kar pa v javni upravi ni prisotno (Kovač, 2000, str. 290). Prav razumevanje strategije, vizije in poslanstva organizacije je eden izmed treh najpomembnejših elementov organizacijskega učenja v organizacijah javne uprave (Moynihan & Landuyt, 2009, str. 1101). Prva dva elementa predstavljata prisotnost rutine med zaposlenimi za izmenjavo informacij, na primer prek dialoga, ter ustrezen informacijski sistem za zbiranje, shranjevanje in prenašanje informacij. Odsotnost navedenih elementov je izziv, s katerim se bo morala spopasti javna uprava v želji preoblikovati se v učečo se organizacijo.

Nadzor nad porabo javnih sredstev je omejen na finančni vidik, pri čemer se zanemarjajo drugi, nefinančni kazalniki. Analiziranje in dokumentiranje vseh učinkov, ne le finančnih, posameznega projekta ali ukrepa javne uprave je nujno, če želimo, da tudi v javni upravi poteka proces organizacijskega učenja (Barrados & Mayne, 2003, str. 101).

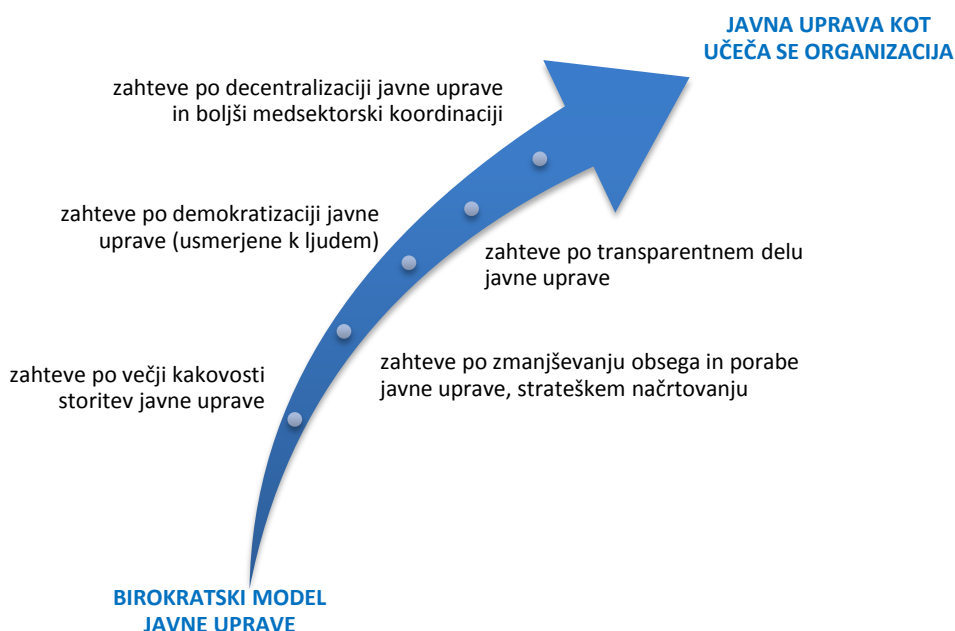
Uporabniki javne uprave ne dojemajo več kot represivni organ, temveč kot organ, ki jim zagotavlja določene storitve, pri čemer se pojavlja zahteva po višji kakovosti teh storitev, tudi zaradi možne primerjave kakovosti storitev javnega sektorja z zasebnim. Uporabniki zahtevajo javno upravo, ki bo usmerjana k ljudem in njihovim potrebam, govorimo o zahtevi po demokratizaciji javne uprave (Kovač, 2000, str. 280, 281, 283). Uporabniki si ne želijo samozadostne javne uprave, temveč uresničitev gesla »uprava v službi ljudi«.

Izziv javne uprave je tudi njena centraliziranost ob hkratni slabi medsektorski koordinaciji dela, ker povzroča težave uporabnikom pri iskanju odgovornih za reševanje določenega problema. Javnost nadalje zahteva transparentno delo (Kovač, 2000, str. 284) javne uprave z upoštevanjem etičnih načel, odgovornim in zakonitim delom ter ustrezno mero

informiranosti uporabnikov. Delovanje javne uprave mora biti proaktivno, prilagodljivo, reakcije na potrebe uporabnikov hitre.

Zahteva po usmerjenosti javne uprave k ljudem se kaže tudi pri zaposlenih v javni upravi, saj morajo biti za vse bolj kompleksno delo, ki ga opravljajo, čedalje bolj strokovno usposobljeni. Zato zahtevajo višjo stopnjo avtonomije pri svojem delu, ustvarjalno delo in možnosti razvoja, tako osebnostnega kot tudi profesionalnega (Dimovski et al., 2004b, str. 9). Izziv javne uprave je tudi ločitev strateške in izvajalske funkcije javne uprave. Javna uprava mora skrbeti za identificiranje javnih potreb in oblikovanje rešitev za zadovoljevanje odkritih potreb ter zagotoviti vire, izvajanje pa prenesti na druge dele uprave, organizacije civilne družbe ali zasebni sektor (Kovač, 2000, str. 281).

Slika 10: Izzivi javne uprave



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Javna uprava kot učeča se organizacija*, str. 9, 2004; P. Kovač, *Javna uprava v znamenju ljudi*, str. 280, 281, 283, 284, 290, 2000.

Javna uprava in javni sektor se poleg naštetih izzivov srečujeta tudi z istimi izzivi kot zasebni sektor: z izzivom nenehnih in hitrih sprememb dinamičnega okolja današnjega časa, potrebo po učinkovitem upravljanju znanja, ki je najpomembnejši element konkurenčne prednosti organizacije v družbi znanja, naraščajočo uporabo interneta in elektronskega poslovanja, nenehnim napredkom informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter globalno konkurenčnostjo.

Opredeljeni izzivi so bili in so vzrok za postopno preoblikovanje javne uprave in javnega sektorja. V javni upravi se tako srečujemo z valom reform, ki je poimenovan novo poslovanje javnega sektorja (*angl. New Public Management*) in uvaja podjetniška

načela, sicer značilna za zasebni sektor. Novo poslovanje javnega sektorja se usmerja k uporabnikom in povečanju učinkovitosti. Regulatorna vloga države (Žurga, 2001, str. 16) se postopoma umika, v ospredje pa prihaja partnerski odnos države z drugimi družbenimi sistemi, ki skupaj enakopravno skrbijo za razvoj in konkurenčnost države in njenega gospodarstva.

Birokratski model poslovanja, ki se je izkazal kot neustrezen za današnje okolje, se postopoma umika novim modelom. Vezano na potrebo po obvladovanju hitrih in obsežnih informacij ter znanja kot redke in ključne dobrine organizacije, je uvajanje modela učeče se organizacije smiselno in zaželeno tudi v javni upravi, saj si bo ta s tem ustvarila sposobnost za uspešno odzivanje na vse že našteje izzive in izzive, ki še prihajajo, glede na sposobnost nenehnega učenja učeče se organizacije. Na znanju temelječa javna uprava se bo lahko ažurno odzivala na potrebe in pričakovanja svojih uporabnikov, ustrezno prilagajala svoje delovanje, ostala s svojimi storitvami konkurenčna in si zagotovila dolgoročni obstoj.

V Sloveniji obstaja zavedanje o pomenu znanja in informacij tudi znotraj javne uprave. Kot ena izmed prioritetenih tem predsedovanja Slovenije Svetu EU v prvi polovici leta 2008 je bila tudi uvajanje sprememb pri poslovanju javnega sektorja v smeri doseganja ciljev Lizbonske strategije, to je Evropa kot najbolj konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, sposobno trajnostnega gospodarskega razvoja (Evropska komisija, 2005, str. 5). Pengerjeva in Tekavčičeva (2008, str. 321) ugotavljata, da so nekatere organizacije javnega sektorja v Sloveniji že sprejele različne managerske pristope, ki so značilni sicer za zasebni sektor, kot na primer jasno določeni standardi in merjenje učinkovitosti dela javne uprave, večji poudarek na kontroli in nadzoru nad storitvami javne uprave, premik k decentralizaciji in prenos dela dejavnosti javne uprave na zunanje izvajalce. Številne so tudi pobude za boljše ravnanje z ljudmi pri delu, kot je uvajanje usposabljanj, timskega dela in opolnomočenja zaposlenih. Avtorici še ugotavljata, da so javni uslužbenci postali dostopnejši po elektronski pošti ter da sta se kakovost in obseg informacij, namenjenih gospodarstvu, v kratkem času močno izboljšala.

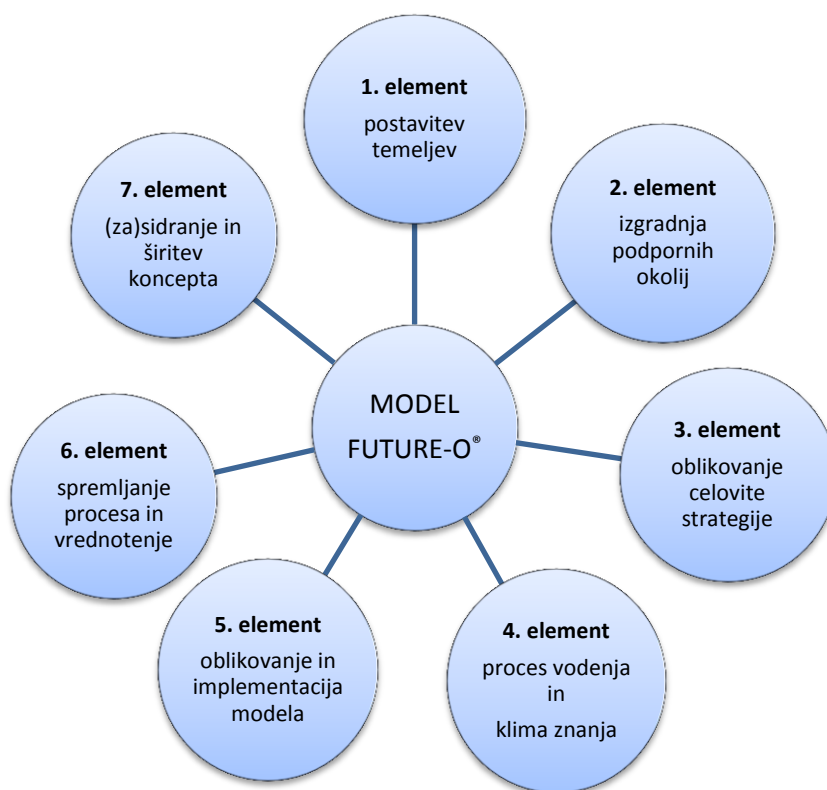
Javna uprava je postala s celovitim programom zmanjševanja administrativnih ovir prijaznejša do uporabnikov, z uvedbo državnega portala e-Uprava in portala za poslovne subjekte e-Vem pa tudi bolj dostopna (Republika Slovenija, 2008, str. 5, 6). Napredek v delovanju javne uprave je bil brez dvoma storjen in je tudi opažen, ga je pa treba še nadgraditi, da bi javna uprava postala učeča se organizacija.

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

Model FUTURE-O® je bil razvit z namenom pomoči pri udejanjanju koncepta učeče se organizacije v praksi (Dimovski et al., 2005, str. 123). Koncept učeče se organizacije so managerji dobro sprejeli, saj pomeni premik organizacije v smeri, ki ji omogoča nenehno ohranjanje konkurenčne prednosti, ker se organizaciji uspe z učenjem nenehno prilagajati novim razmeram na trgu. V današnjem času hitrih in nenehnih sprememb, kjer je potreba po učinkovitem upravljanju znanja najpomembnejši element konkurenčne prednosti organizacije, je učeča se organizacija tista, ki lahko v družbi znanja ohranja svojo dolgoročno konkurenčno prednost.

Model je zasnovan na sedmih elementih, ki so prikazani na Sliki 11. Udejanjanje koncepta poteka postopno prek vsebin teh elementov, pri čemer vrstni red udejanjanja ni vnaprej definiran. Prav nasprotno, gre za molekularni pristop, kjer se predvideva vzporedno oziroma hkratno udejanjanje posameznih elementov, pri čemer vsaka sprememba vpliva na preostale elemente. Udejanjanje učeče se organizacije je v tem pogledu torej tudi interaktivno (Dimovski et al., 2005, str. 123–129).

Slika 11: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije FUTURE-O®



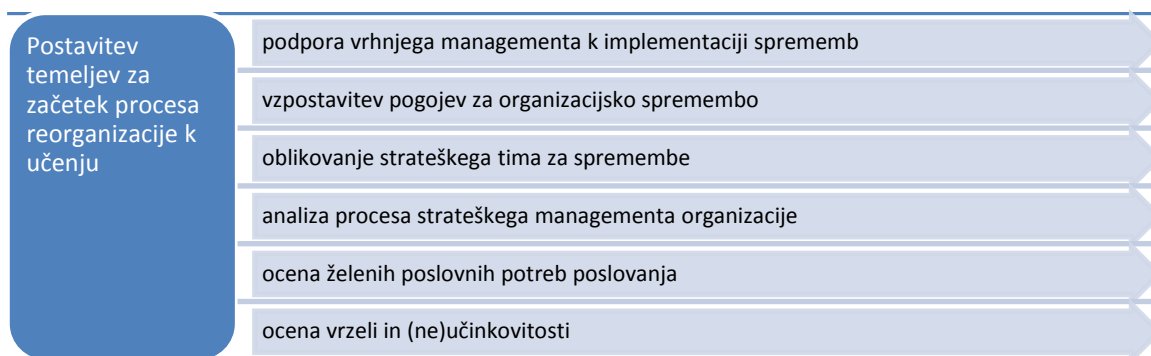
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 125, 2005.

Implementacija modela učeče se organizacije zahteva čas in angažiranje vseh zaposlenih. Govorimo lahko tudi o celovitem preoblikovanju, saj so v proces implementacije vključeni poleg vseh zaposlenih tudi vsi procesi, torej celotna organizacija. Učeča se organizacija zavestno gradi takšno strukturo organizacije, ki bo povečala in krepila organizacijsko znanje (Avci, 2014, str. 56), in model FUTURE-O[®] je orodje, ki daje managerjem konkretne napotke za operativno delo, ki jih bo pripeljalo do tega rezultata. Učeča se organizacija ni nikoli dokončano delo, je stalen proces učenja in prilagajanja vizije in strategije organizacije trendom okolja (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 176).

2.1 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju

Postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo je prvi element modela FUTURE-O[®] in se nanaša na vsebine, razvidne s Slike 12.

Slika 12: Vsebina prvega elementa modela FUTURE-O[®]



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 135–157, 2005.

Osnovni pogoji za uvajanje sprememb v organizaciji so **volja, podpora in sodelovanje vrhnjega managementa** pri implementaciji učeče se organizacije. Vrhni management mora verjeti, da bo izplen upravičil dolgoročno vlaganje časa in sredstev organizacije v načrtovane spremembe. Izplen oziroma razlogi za uvajanje učeče se organizacije so lahko večji tržni delež, ustvarjanje novih trgov, povečanje dobička, dolgoročno preživetje, povečanje varnosti delovnih mest ali spopadanje s konkurenco (Dimovski et al., 2005, str. 142).

Management mora aktivno podpreti idejo o spremembi, tudi če te ideje ni dalo vodstvo. Pokazati se mora kot zgled in model transformacije za celotno organizacijo, zato se pričakuje, da bo prav management tisti, ki se mora spremeniti prvi in s tem k sodelovanju privabiti tudi vse preostale zaposlene. Zaposleni morajo čutiti potrebo po spremembi, pri

transformaciji v učečo se organizacijo morajo imeti svoj prispevek. Vsi zaposleni morajo deliti skupno vizijo sprememb, ki se bodo zgodile v organizaciji, ko bo ta stopila na pot transformacije v učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2009, str. 38, 40). Zaposleni bodo lahko izrazili dvom ali odpor do sprememb. Management mora zato poskrbeti, da se zaželeno vedenje, ki vodi v smer učeče se organizacije, ustrezno nagradi, oziroma mora uporabiti taktike, s katerimi bo čim bolj premagal odpor proti spremembam. Taktike so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3: Taktike za premagovanje odpora proti spremembam

TAKTIKA	PRIMERNA ZA
Komunikacija, izobraževanje	<ul style="list-style-type: none"> - tehnične spremembe - uporabniki potrebujejo natančne informacije in analize, da bodo razumeli spremembe
Participacija	<ul style="list-style-type: none"> - uporabniki se morajo čutiti vključene - pri oblikovanju sprememb so potrebne informacije drugih - uporabniki imajo moč, da bi se lahko uprli
Pogajanja	<ul style="list-style-type: none"> - skupina ima moč nad implementacijo
Prisila	<ul style="list-style-type: none"> - v krizi - pobudniki imajo moč - druge tehnike implementacije so odpovedale
Podpora vrhnjega managementa	<ul style="list-style-type: none"> - sprememba vključuje več oddelkov ali realokacijo virov - uporabniki dvomijo o legitimnosti sprememb

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 153, 2005.

Pomembno je, da organizacija vodi kartoteko znanj in sposobnosti zaposlenih ter jo redno ažurira (Dimovski et al., 2005, str. 150, 151). Organizacija lahko tako spremlja ali poseduje potrebna znanja in če jih ne, tudi ustrezno ukrepa: pripravi delavnico dobrih praks, poskrbi za prenos potrebnega znanja ali učenje.

Organizacija, ki se želi spremeniti v učečo se organizacijo, mora v prvi fazi postaviti **strateški tim za spremembe**, ki ga vodi najvišji predstavnik organizacije, poleg njega pa v timu sodelujejo tudi vsi, ki mu neposredno poročajo (Dimovski et al., 2009, str. 40). Osnovni cilj strateškega tima za spremembe je udejanjanje učeče se organizacije, za kar tim pripravi **akcijski načrt**, ki predstavlja formalnopravni akt razvoja učeče se organizacije. V akcijskem načrtu morajo biti vnaprej določena merila, po katerih bo lahko tim sproti spremljal in meril napredek spremembe organizacije v učečo se organizacijo.

Prvi element modela FUTURE-O[®] nadalje narekuje **analizo procesa strateškega managementa**. Ta proces sestavljajo štiri aktivnosti (Dimovski et al., 2005, str. 139–142). Prva aktivnost je analiza notranjega in zunanjega okolja, ki jo organizacija lahko naredi s pomočjo analize SWOT. Tako identificira prednosti in slabosti, ki so posledica notranjega okolja organizacije, ter priložnosti in nevarnosti, ki jih ponuja zunanje okolje. Izsledki analize SWOT so izhodišče za oblikovanje strategije, ki je naslednja aktivnost strateškega

managementa. Sledita uresničevanje strategije in zadnja faza, to je spremljanje in kontrola uresničevanja strategije. Dokumenta strateškega načrtovanja sta, poleg strategije, tudi **vizija in poslanstvo organizacije**, s katerima organizacija jasno opredeli svojo pozicijo v prihodnosti oziroma oceni zelene poslovne potrebe poslovanja.

Strategija organizacije je tisti dejavnik v organizaciji, ki ji omogoča doseganje trajne konkurenčne prednosti, brez katere si organizacija ne more zagotoviti dolgoročnega uspeha in preživetja (Dimovski et al., 2009, str. 38). To priča o pomembnosti procesa strateškega managementa v organizaciji. Analiza tega procesa je del nalog, ki jih morajo organizacije opraviti v sklopu prvega elementa modela FUTURE-O[®].

Značilnost strateško usmerjenih učečih se organizacij (Dimovski et al., 2005, str. 139) so tesni odnosi s kupci. Zadovoljevanje njihovih potreb je za organizacijo ključno. Strateško usmerjene organizacije se hitro odzivajo na zaznane probleme ali priložnosti, poskušajo biti proaktivne ter usmerjene v tiste dejavnosti, kjer dosegajo ključne konkurenčne prednosti. Z vzpostavljanjem medorganizacijskih povezav, s sodelovanjem s kupci, dobavitelji in konkurenti, lahko organizacije pripomorejo k ustvarjanju novih produktov, skupnemu izkoriščanju novih tehnologij ali hitrejšemu prodoru na nove trge.

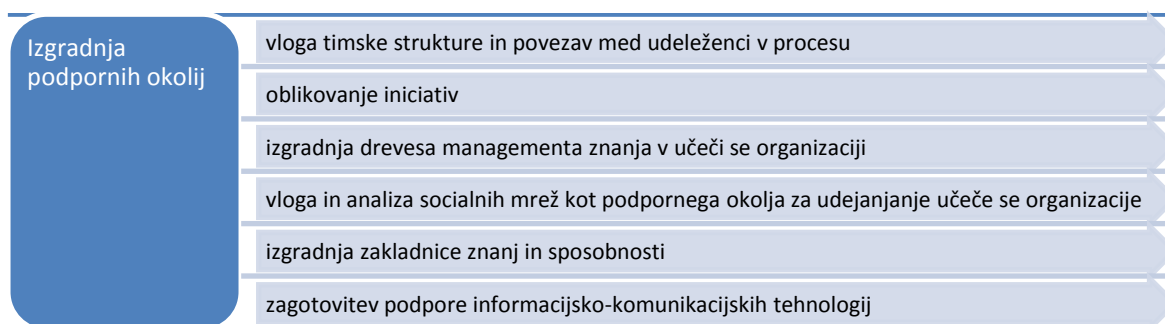
Management organizacije, ki se želi preoblikovati v učečo se organizacijo, mora svoja prizadevanja usmeriti tudi v ustvarjanje čim bolj **vitke organizacije**; torej organizacijo s širokim kontrolnim razponom, sploščeno organizacijsko strukturo, ki ima malo hierarhičnih ravni. Za takšne organizacije je značilno vitko razmišljanje, kar pomeni, da poskuša management iz proizvodnega procesa odstraniti vse tiste aktivnosti, ki so odvečne, saj pomenijo le porabo virov organizacije, ne ustvarjajo pa dodane vrednosti (Dimovski et al., 2005, str. 155, 156).

2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

Drugi element modela FUTURE-O[®] se nanaša na izgradnjo podpornih okolij in vsebuje naloge, opredeljene na Sliki 13. Gre za zahteven element, ki pomeni tudi veliko finančno investicijo v izgradnjo celovite informacijske rešitve (Dimovski et al., 2009, str. 42, 43).

V drugem elementu modela FUTURE-O[®] je predvidena povezava članov organizacije prek **izgradnje timske strukture** (Dimovski et al., 2005, str. 160, 161), s čimer vse zaposlene povežemo v celovit sistem pobud za integracijo modela učeče se organizacije. V timski strukturi so delovne aktivnosti organizirane okrog **samousmerjajočih se delovnih timov**, ki so jedro učeče se organizacije. Tim sestavljajo zaposleni z različnimi znanji in sposobnostmi, ki se izmenjujejo pri delu in skupaj ustvarijo izdelek oziroma storitev. Tim lahko sam sprejema odločitve glede novih načinov opravljanja nalog znotraj tima.

Slika 13: Vsebina drugega elementa modela *FUTURE-O*[®]



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 158–194, 2005.

Prednost timske strukture je, da v določeni meri nadomesti funkcijsko strukturo. Odločanje v timu je hitrejše, s čimer se skrajša tudi odzivni čas. Prizadevnost, motiviranost za delo in kreativnost članov tima se načeloma povečajo, prav tako tudi zadovoljstvo članov tima z delovnim okoljem. Člani tima so manj izpostavljeni stresu. Zaradi menjave vlog znotraj tima lažje in hitreje pridobivajo nova znanja in izkušnje, organizacija pa s tem postane bolj prilagodljiva, v nasprotju s funkcijsko organizirano organizacijo, kjer je vsak zaposlen usposobljen za opravljanje ene naloge. Na drugi strani pa je slabost izgradnje timske strukture ta, da lahko povzroči nezaželeno decentralizacijo. Skupinski sestanki lahko zahtevajo več časa in usklajevanja interesov, posledično lahko pomenijo tudi večjo porabo sredstev (Dimovski et al., 2005, str. 161).

Splošna uporaba internetnih tehnologij članom tima omogoča, da sodelujejo, čeprav so locirani na različnih lokacijah. Govorimo o virtualnih timih, ki so lahko tudi globalni, saj v njih sodelujejo člani različnih nacionalnosti oziroma prihajajo iz različnih držav (Dimovski et al., 2005, str. 162). Organizacija lahko prek globalnih timov osvaja nove trge, kar lahko stori z bistveno nižjimi stroški kot v primeru nastopa na novem trgu s tradicionalno obliko organizacije, ki zahteva fizično prisotnost celotne ekipe na trgu, ki ga osvaja.

Uvajanje koncepta učeče se organizacije od pobudnika zahteva, da prepriča zaposlene in management o koristih, ki jih bodo spremembe prinesle. Pobudniki lahko to storijo s **pilotnim projektom**, torej z implementacijo učeče se organizacije v manjšem obsegu znotraj organizacije. Tak pristop je smiseln v večjih organizacijah, medtem ko pri manjših lahko implementacija zajema celotno organizacijo. Nadalje pa morajo iniciative za implementacijo učeče se organizacije prihajati od vseh zaposlenih, zato je treba ustvariti okolje, ki bo zaposlene **spodbujalo k dajanju predlogov, izboljšav in inovacijam** (Dimovski et al., 2005, str. 165, 165, 169).

Socialne mreže v organizaciji tvorijo odnosi med posamezniki, skupinami, računalniki in drugimi elementi organizacije, ki obdelujejo informacije ali znanje. Povezava med dvema

osebama ali elementoma v socialni mreži pove, da med njima poteka redna komunikacija. Število povezav torej priča o aktivnosti posameznika ali elementa znotraj socialne mreže.

Analiza socialnih mrež nam tako lahko razkrije informacijo, kateri so tisti posamezniki, imenovani povezovalci, ki med seboj povezujejo najštevilčnejše skupine. Zaradi zadnjega so potencialni inovatorji, saj dostopajo do največje količine informacij in idej, ki jih lahko preoblikujejo, oplemenitijo in ustvarijo nove izdelke ali storitve (Dimovski et al., 2009, str. 44, 45).

Naslednja pomembna aktivnost znotraj drugega elementa modela FUTURE-O[®] je **izgradnja drevesa managementa znanja**, ki omogoča uresničevanje strategije učeče se organizacije. Management znanja predstavlja podporno okolje za implementacijo učeče se organizacije, in sicer prek dialoga, razprave, aktivnosti za prenos eksplicitnih in implicitnih znanj (Dimovski et al., 2005, str. 175, 176). Management znanja mora odražati ravnanje z znanjem kot redko in ključno dobrino organizacije, ki se pretaka skozi celotno organizacijo (Meško Štok, 2009, str. 14). Zavedanje o pomenu znanja se kaže tudi v naslednji aktivnosti drugega elementa modela FUTURE-O[®], to je **izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti managementa**, v katerem je zbrano organizacijsko znanje. To lahko razdelimo na eksplicitna in tacitna znanja.

Slika 14: Zakladnica znanj in sposobnosti managementa



Vir: V. Dimovski, S. Pengel, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 180, 2005.

Zakladnica znanj in sposobnosti vsebuje organizacijsko znanje treh ravni; integrirano znanje posameznikov, domene znanj po področjih in komponente znanj. Vsebina posamezne ravni je razvidna s Slike 14.

Vizualno organizacijsko znanje in odnose med zaposlenimi v organizaciji prikažemo na **zemljevidu znanja**, povezovanje delčkov znanja ali informacij pa imenujemo **kartiranje znanja**. Zemljevid znanja posameznemu zaposlenemu in organizaciji omogoča zajemanje znanja v vseh pojavnih oblikah, posodabljanje in predstavitev znanja. Omogoča dostop do znanja, širjenje znanja po organizaciji in njegovo ponovno uporabo. Poslovno odločanje s tem postane hitrejše in učinkovitejše. Kadrovske službi zemljevid znanja pomeni podporo pri razvoju kadrov. Zemljevid znanja obsega le najpomembnejše znanje in informacije organizacije, s čimer zagotovimo njegovo preglednost in omejimo zastarevanje (Dimovski et al., 2005, str. 175, 176).

Organizacija mora vložiti sredstva in trud tudi v **zagotovitev informacijsko-komunikacijskih tehnologij in orodij** kot podpore pri ustvarjanju, prenosu in uporabi znanja. Hitrost sprememb ter potreba po hitrih in pogostih odločitvah, sprejetih na podlagi podrobnih analiz, danes zahtevata tehnologijo za obdelavo informacij, saj ročna obdelava informacij ne ustreza več potrebam današnjega časa (Dimovski et al., 2005, str. 188–193). Učeca se organizacija si pri tem lahko pomaga s šestimi glavnimi informacijskimi sistemi, ki podpirajo njeno poslovanje (Tabela 4).

Tabela 4: Značilnosti in podpora informacijskega sistema učeče se organizacije

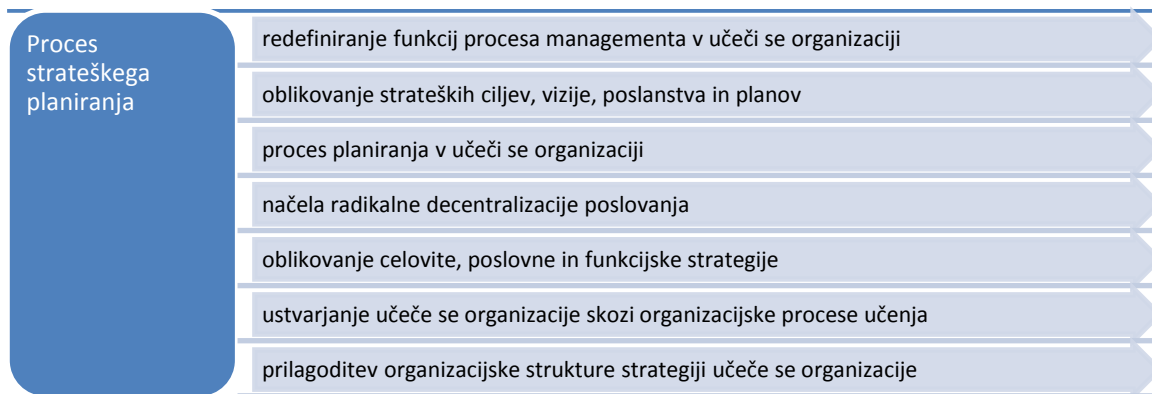
Vrsta informacijskega sistema	Informacijski input	Procesiranje	Informacijski output	Raven uporabnikov
Izvršilni podporni sistemi	celostni podatki, zunanji in notranji	grafike, simulacije, interaktivno	projekcije, odzivi na povpraševanje	vrhnji management
Sistemi za podporo odločanju	množične podatkovne baze, optimizirane za podatkovne analize, analitične metode in analitična orodja	interaktivno, simulacije, analize	posebna poročila, analize odločanja, odzivi na povpraševanje	strokovnjaki, srednji in vrhnji management
Managerski informacijski sistemi	povzetki transakcijskih podatkov, pomembni podatki, preprosti modeli	tekoča poročila, preprosti modeli, manj pomembne analize	povzetki, izredna poročila	srednji management
Znanstveni delovni sistemi	oblikovanje specifik, baze podatkov znanja	modeliranje, simulacije	modeli, grafika	profesionalno tehnično osebje
Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja	dokumenti, plani	administracija, terminski plani, komuniciranje	dokumenti, plani, pošta	administrativno osebje
Transakcijsko-procesni sistemi	transakcije, dogodki	razvrščanje, prebiranje, integriranje, nadgradnja	podrobna poročila, naštevanja, povzetki	operativno osebje, nadzorniki

Vir: K. Laudon & J. Laudon, Management information systems: organization and technology in the networked enterprise, str. 40, 2000.

2.3 Tretji element: proces strateškega planiranja

Tretji element modela FUTURE-O[®] tvorijo vsebine, razvidne s Slike 15. Nanašajo se na **proces strateškega planiranja**, ki je najpomembnejša funkcija managementa učeče se organizacije, saj predstavlja osnovo preostalim managerskim funkcijam: funkciji organiziranja, vodenja in kontroliranja (Dimovski et al., 2005, str. 195). Planiranje je funkcija, pri kateri organizacija definira svoje delovanje v prihodnosti na podlagi predvidevanj, kakšna naj bi prihodnost sicer bila.

Slika 15: Vsebina tretjega elementa modela FUTURE-O[®]



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 195–230, 2005.

Strateško planiranje vključuje definiranje strateških ciljev in plana (Dimovski et al., 2009, str. 53, 54). **Postavitev strateških ciljev** pomeni definiranje zelenih rezultatov, ki jih organizacija želi doseči v prihodnosti, **plan** pa definiranje načrta in sredstev, ki bodo organizacijo pripeljali do zastavljenega cilja. Planski cilji organizacije so najsplošnejši plani organizacije, ki sprožijo delovanje managerskih funkcij.

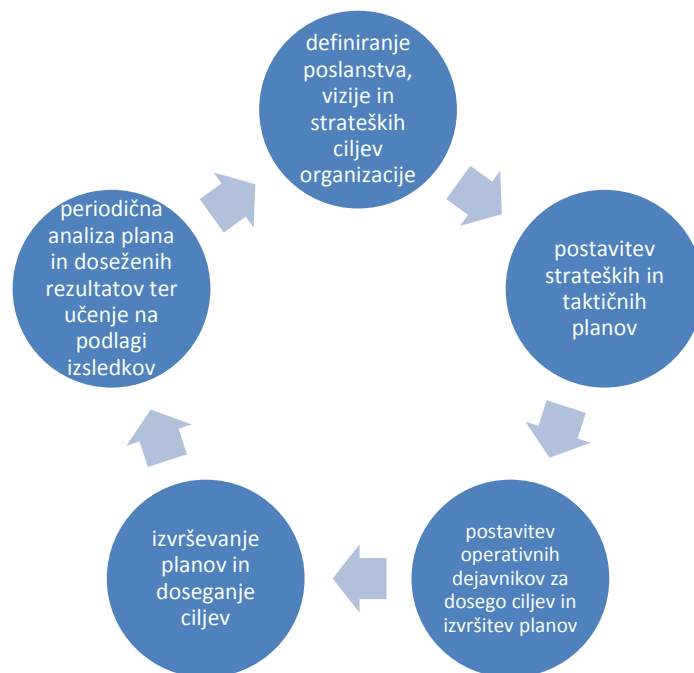
Proces strateškega planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva s strani vrhnjega managementa organizacije. **Poslanstvo** je najvišje opredeljen, temeljni cilj organizacije, je razlog, da organizacija sploh obstaja. V poslanstvu organizacija opredeli, na katerem osnovnem poslovnem področju deluje, katere so njene konkurenčne prednosti, kakšen je odnos do zaposlenih ter katere so njene temeljne vrednote. Koncept prihodnje, spremenjene ali zaželene organizacije opisuje **vizija** organizacije. V viziji opišem prihodnost organizacije kot celote; poslovno dejavnost, organizacijsko kulturo, tehnologijo in podobno. Vizija je skupaj s poslanstvom ključni dejavnik za snovanje prihodnje strategije (Dimovski et al., 2005, str. 200, 201).

V vrhu hierarhije ciljev ima najvišje mesto poslanstvo, sledijo strateški cilji in plani organizacije kot celote ter taktični cilji in plani organizacijskih enot, ki pripevajo k uresničevanju strateških ciljev. Na dnu hierarhične lestvice so operativni plani in cilji, ki

jih želijo doseči manjše organizacijske enote ali posamezniki v organizaciji. Pomembno je, da uresničevanje poslanstva podjetja vključuje tudi uresničevanje individualnih ciljev posameznikov, saj bo to pripomoglo k sprejetju ciljev organizacije s strani zaposlenih in njihovemu usklajenemu delu (Dimovski et al., 2005, str. 202, 203).

V sklopu tretjega elementa modela FUTURE-O[®] morajo organizacije **proces planiranja** organizirati tako, da bo potekal na vseh ravneh organizacije in ne bo le domena vrhnjega managementa ali zunanjih specialistov za planiranje. Planiranje v učeči se organizaciji ne sme predstavljati togega bremena, ki se mu ne uspe prilagajati spreminjajočemu se okolju. Proces planiranja mora organizacija decentralizirati; strokovnjake za planiranje je treba porazdeliti po organizaciji med različne oddelke, kjer skupaj z zaposlenimi, ki odlično poznajo razmere na trgu, postavljajo strateške plane (Dimovski et al., 2005, str. 204, 205). Pomembno je, da planiranje podpira učenje na podlagi izvršenih načrtov, torej omogoča organizaciji, da je učeča se organizacija, ki preteklim spoznanjem ustrezno prilagodi svoje poslanstvo in vizijo (Daft & Marcic, 2013, str. 165). Proces planiranja, ki sledi opisanemu, je predstavljen na Sliki 16.

Slika 16: Proces planiranja v učeči se organizaciji



Vir: Povzeto po R. L. Daft & D. Marcic, *Management The New Workplace (8th ed)*, str. 165, 2013.

Klasično planiranje, za katero so značilni fiksni cilji, prizadevanje zaposlenih, usmerjeno v določanje nizkih ciljev in visokih nagrad, ter prirejanje podatkov tako, da ustrezajo postavljenim ciljem, mora v učeči se organizaciji zamenjati **alternativni model kontinuiranega planiranja s kontinuiranim poslovanjem** (Hope & Fraser, 2003, str. 70). Zanj je značilna decentralizacija, saj daje moč opolnomočenim zaposlenim, ki imajo

stik s kupci in posledično informacije za potrebno hitro odzivanje na spremembe trga. Za uresničevanje decentraliziranega modela poslovanja morajo organizacije slediti vodilom, razvidnim iz Tabele 5. Alternativni model poslovanja nadalje poudarja elemente, ki ustvarjajo dodano vrednost za kupce in lastnike. Planiranje je srednjeročno, fiksni cilji pa se umaknejo relativnim, kot so primerjava z največjimi panožnimi konkurenti. Ocenjevanje dela in nagrajevanje za dosežke potekata na ravni tima ter sta, tako kot postavljanje ciljev, ocenjeni relativno, v primerjavi z drugimi timi organizacije ali panoge.

Tabela 5: Osnovna vodila za uresničevanje decentraliziranega poslovanja

Osnovna vodila
1. Nenehno si je treba prizadevati za izboljševanje in premagovanje konkurence.
2. Nikoli ne smemo delovati v nasprotju s stališči tima, vedno je treba delovati po svojih najboljših močeh.
3. Skrb za kupce je najpomembnejša.
4. Treba je sodelovati z drugimi timi znotraj in zunaj organizacije in si deliti vire.
5. Nikoli ne zahtevajmo več virov, kot jih v resnici potrebujemo.
6. Prizadevajmo si zniževati stroške, zlasti tiste, ki ne povečujejo vrednosti.
7. Treba je odkriti ključne vzroke, zakaj je konkurenca boljša.
8. Poročanje o doseženih rezultatih je nujno, čeprav so slabi.
9. Delovati je treba po svojih najboljših močeh, ne pa poneverjati podatkov o doseženih rezultatih.
10. Pomembno je iskanje alternativnih, nekonvencionalnih načinov poslovanja, saj ustaljeno delovanje ne vodi v bistven napredek.

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 217, 2005.

Organizacija mora v prizadevanju postati učeča se organizacija trud usmeriti tudi k **oblikovanju celovite, poslovne in funkcijske strategije**, ki bo poskrbela, da se bo organizacija lahko bolje kot konkurenčne organizacije prilagajala spremembam okolja in dosegala postavljene cilje (Dimovski et al., 2005, str. 217). Govorimo o strateškem načrtovanju kot poslovnem postopku, ki mora razvijati in vzdrževati usklajenost med cilji organizacije, njenimi sposobnostmi in spreminjajočimi se razmerami na trgu, vse z namenom takega izbora in organizacije dejavnosti v podjetju, ki bo omogočilo doseganje načrtovanih strateških ciljev (Kotler, 1996, str. 62). Strategija mora biti izdelana tako, da povečuje konkurenčno prednost organizacije in zmanjšuje njene slabosti (Dimovski et al., 2005, str. 219).

Celovita strategija se nanaša na organizacijo kot celoto ter opredeljuje panoge in trge, na katerih bo organizacija poslovala, ter njen obseg. **Poslovna strategija** se osredotoča na tip strategije, ki ga bo organizacija uporabila pri svojem delovanju v izbrani panogi. Navadno gre za strategijo stroškovne učinkovitosti ali strategijo diferenciacije izdelkov ali storitev. S kombinacijo obeh tipov strategij znotraj ene organizacije si lahko organizacija zagotavlja v današnjem času hitrih sprememb konkurenčno prednost, saj je takšna, tako imenovana hibridna strategija zelo uspešna v hitro spreminjajočem se okolju. **Funkcijska strategija** je opredeljena na ravni poslovnih funkcij organizacije, kot so raziskave in razvoj,

proizvodnja, trženje, kadri in finance, in se navezuje na učinkovito izrabo virov, kar povečuje konkurenčno prednost organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 220, 221).

Organizacija je učeča, če ima **sposobnost učenja**. To je treba razviti v sklopu aktivnosti tretjega elementa modela FUTURE-O[®] (Dimovski et al., 2005, str. 223). Organizacija mora sprožiti, razvijati in spodbujati proces organizacijskega učenja, torej učenja na ravni organizacije. Le prek procesa učenja bo organizacija pridobila sposobnost nenehnega prilagajanja okolju ter posledično zagotavljanja dolgoročne konkurenčne prednosti.

Garvin (v Dimovski et al., 2005, str. 223–227) razlikuje med tremi aktivnimi načini, prek katerih se lahko organizacija uči. Prakse aktivnega učenja s primeri tehnik znotraj posamezne prakse so predstavljene v Tabeli 6.

Tabela 6: Prakse aktivnega učenja organizacije po Garvinu

Prakse aktivnega učenja	Časovna usmerjenost	Tehnike učenja
Obveščенost	Zbiranje in spremljanje informacij, ki so trenutno na voljo; usmerjeno v sedanjost.	1. zbiranje obvestil 2. iskanje 3. poizvedovanje 4. opazovanje
Izkušnje	Učenje na podlagi aktivnosti in izkušenj organizacije iz preteklosti; usmerjeno v preteklost.	5. krivulja učenja 6. krivulja izkušenj 7. pogled nazaj in ocenjevanje 8. izkustveno učenje
Eksperimentiranje	Učenje na podlagi eksperimentiranja in preizkušanja novosti; usmerjeno v prihodnost.	9. raziskovalni eksperiment 10. eksperiment za preverjanje hipotez

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 223, 2005.

Kot zadnja izmed nalog organizacije, ki se želi preoblikovati v učečo se organizacijo, v sklopu tretjega elementa modela FUTURE-O[®] je **prilagoditev organizacijske strukture** v smeri horizontalne integracije, kjer bodo odstranjene sledi organizacijske hierarhije. Fleksibilna organizacijska struktura bo organizaciji omogočala hitro prilagajanje nenehnim spremembam, ki smo jim priča. Organizacije, ki si za celovito strategijo izberejo diferenciacijo, inovacije ali fleksibilnost, morajo svojo strukturo preoblikovati v strukturo učeče se organizacije. Klasična funkcijska struktura zanje ni primerna, saj je toga in ustvarjena za doseganje učinkovitosti v stabilnem okolju (Dimovski et al., 2005, str. 228–230).

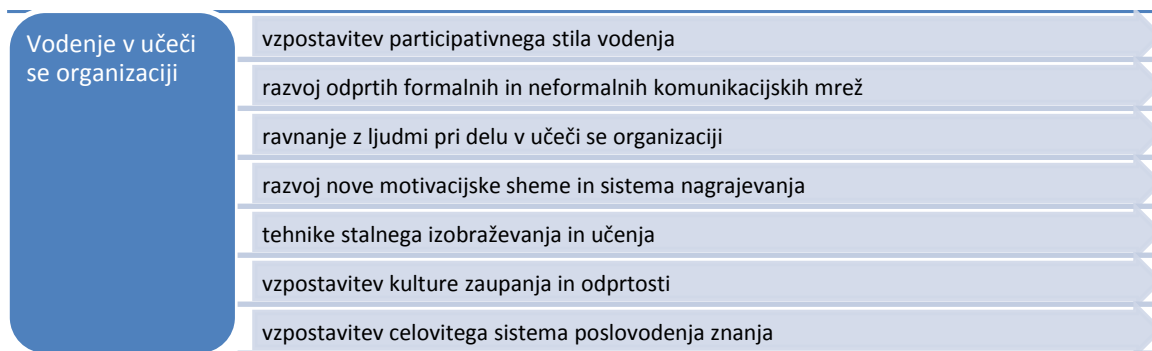
2.4 Četrty element: vodenje v učeči se organizaciji

Učeča se organizacija gradi svojo trajno konkurenčno prednost na znanju, ki je v dobi ekonomije znanja in nenehnih sprememb edini pomemben vir, ki ga organizacija lahko

poseduje. Četrty element modela FUTURE-O[®], ki se osredotoča na posameznika in njegova znanja ter sposobnosti in proces spodbujanja učenja v organizaciji, zato predstavlja jedro učeče se organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 63). V organizacijo vnaša vsebine, povezane s procesom vodenja in ravnanja z znanjem, kot je razvidno s Slike 17. Fokus delovanja se preseli z organizacije na posameznika in izzive, s katerimi se spoprijemajo vodje učeče se organizacije.

Naloga vodje učeče se organizacije je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Možina, 2014, str. 4) in spodbujanje aktivnega učenja (Dimovski et al., 2005, str. 233). Pomembno vlogo pri tem imata funkcija ravnanja z ljudmi pri delu in motiviranje zaposlenih za doseganje boljših rezultatov. Sodobni vodja učeče se organizacije mora znati ustvariti organizacijo, kjer bodo zaposleni pri delu uporabili ves svoj potencial.

Slika 17: Vsebina četrtega elementa modela FUTURE-O[®]

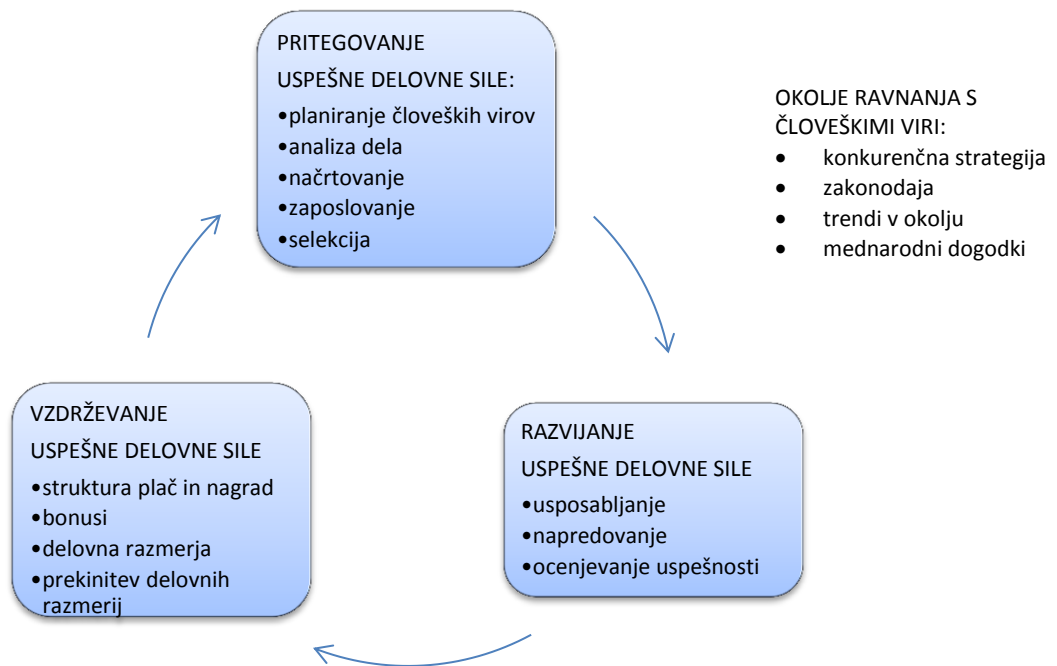


Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 231–273, 2005.

Izziv vodjem učeče se organizacije je vzpostavitev **participativnega stila vodenja**, s katerim bo organizacija lahko aktivirala vse zaposlene in njihov potencial. Vodje morajo zaposlene opolnomočiti; jim dati moč samostojnega odločanja, da se bodo lahko hitro odzvali na spremembe poslovnega okolja (Zupan, 2001, str. 76), in jim omogočiti hiter in učinkovit **dostop do informacij**, ki so vir moči. Nadalje morajo vodje vzpostaviti timski način dela, ki postane osnovna enota učeče se organizacije. Zaradi zadnjega v učeči se organizaciji osrednjo vlogo pridobijo projektni managerji, nekatere managerske ravni pa so odstranjene (Dimovski et al., 2005, str. 236).

Uvedba ciljnega modela ravnanja z ljudmi pri delu, ki je prikazan na Sliki 18, je naslednja naloga managementa organizacije v sklopu četrtega elementa modela FUTURE-O[®]. Osnovna naloga managementa v tem pogledu je, da v organizaciji zagotovi takšne zaposlene, ki kažejo potencial, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni (Dimovski et al., 2005, str. 245).

Slika 18: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 245, 2005.

Pri odločitvi o novem zaposlovanju se lahko management organizacije odloči za mehko ali tršo obliko vodenja človeških virov (Dimovski et al., 2005, str. 247). Mehka predvideva iskanje kandidatov za delovno mesto znotraj organizacije, kar lahko predstavlja tudi sistem motivacije v organizaciji. Organizacija v tem primeru vlaga sredstva v zaposlene, jim nudi strokovna usposabljanja ter možnost razvoja in napredovanja. Za to obliko je značilno, da organizacija investira sredstva v strokovno znanje zaposlenih, ti pa ji ostajajo zvesti in redko zapuščajo organizacijo. Pri trši obliki vodenja človeških virov organizacija išče nove zaposlene zunaj organizacije, kar v organizacijo vnaša sveže ideje in veščine.

Vodje učečih se organizacij si morajo prizadevati za izgradnjo dolgoročnega odnosa z zaposlenimi, kjer bo imel zaposleni možnost osebne in profesionalne razvoja. Vodje morajo dati zaposlenim možnost, da se nenehno učijo in razvijajo svoje sposobnosti, pridobivajo nova znanja in veščine. Usposabljanje zaposlenih lahko poteka na delovnem mestu, v obliki mentorstva ali z menjavo delovnih mest in oddelkov, ali zunaj njega (Dimovski et al., 2005, str. 251). Zunaj delovnega mesta se zaposleni usposabljujejo na delavnicah, seminarjih, prek študij primerov, z igranjem vlog, s simulacijami, uporabo interneta in z reševanjem problemov.

Od zaposlenih v učeči se organizaciji se pričakuje vseživljenjsko učenje, zaradi česar ti postajajo dobro izučeni, strokovni in fleksibilni pri prilaganju novim razmeram. Vodje učečih si organizacij pa morajo nato poskrbeti, da takšne zaposlene zadržijo znotraj

organizacije, in sicer z ustrežno motivacijo, sistemom plač in nagrajevanja; govorimo o vodenju z motivacijo (Dimovski et al., 2005, str. 251). Poudarek dajejo nedenarnim motivacijskim elementom, s čimer se spodbudi zaposlene, da se usmerjajo na tista področja dela, ki jih veselijo, in ne samo na področja, ki v primeru zgolj denarnih nagrad prinašajo več denarja. V Tabeli 7 so prikazane ključne vrste nagrad za motiviranje zaposlenih.

Tabela 7: Ključne vrste nagrad za motiviranje zaposlenih v učeči se organizaciji

Vrste nagrad	Značilnosti	
Denarne nagrade: <ul style="list-style-type: none"> - gibljiv del plače, dodatki - plačilo po rezultatu - delitev dobička, solastništvo delnic - plačilo za znanje 	prepogosto uporabljene	Ustrezne za nagrajevanje izrednih dosežkov ali dolgoročnih prizadevanj. So individualne ali timske.
Napredovanje in graditev kariere: <ul style="list-style-type: none"> - promoviranje inovatorjev - promoviranje managerjev, ki spodbujajo inovacije in učenje 	podcenjene, preredko uporabljene	Pomeni konkreten cilj za zaposlene, ki si želijo napredovati.
Socialni vidik: <ul style="list-style-type: none"> - ugled in priznanje - druge ugodnosti: službeni avto, telefon, računalnik, prilagodljiv delovni čas, pravno svetovanje, plačilo oblačil 	podcenjene, preredko uporabljene	Zaposlenim daje občutek samozavesti in varnosti. Po zaposlenih z ugledom se zgledujejo sodelavci, zato predstavlja dober vzorčni primer za spodbujanje inovativnosti in stalnega učenja pri zaposlenih.
Intrinzična spodbuda: <ul style="list-style-type: none"> - pustiti zaposlenim, da delajo tisto, v čemer uživajo 	podcenjene, preredko uporabljene	Ustrezna nagrada za največje strokovnjake na posameznem področju, ki jih druge nagrade ne motivirajo.

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 252–258, 2005.

Pomembno je, da vodje učečih se organizacij nagradijo delo in učenje zaposlenih, ki presegajo pričakovanja (Dimovski et al., 2005, str. 254). Trdo delo in predanost je treba nagraditi tudi, ko inovacija na trgu ni dosegla uspeha. Če bi vodje nagrajevali samo končni rezultat ali celo kaznovali zaposlene za neuspeh na trgu, bi se zaposleni izogibali tveganim projektom, ki pa lahko organizaciji, če uspejo, prinesejo veliko konkurenčno prednost.

Naslednji izziv vodjem pri preoblikovanju organizacije v učečo se organizacijo je **ustvariti pogoje za nenehno učenje** in vzpostavitev **managementa znanja** v organizaciji. V tem pogledu je v organizaciji smiselno vzpostaviti sistem mentorstva, pri katerem ne sme iti le za enosmerno podajanje informacij mentorja na novo zaposlenemu, temveč je treba spodbuditi razpravo ter uporabo informacij (Dimovski et al., 2005, str. 262). Vodje ustvarjajo pogoje za učenje tudi z vzpostavitvijo forumov za učenje. Gre za aktivnosti, ki

so ločene od dnevnih nalog zaposlenih in so namenjene izključno učenju. Učenje poteka tudi prek deljenja izkušenj med zaposlenimi, pri raziskovalnih nalogah, menjavi delovnih mest med zaposlenimi in opazovanju sodelavcev.

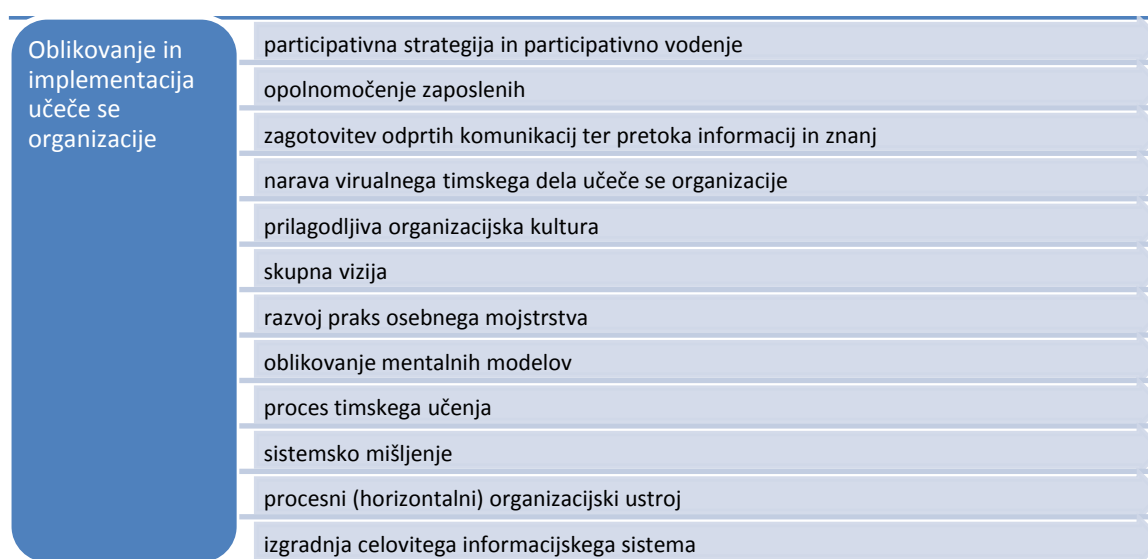
Razmislek vodjem organizacij v sklopu četrtega elementa modela FUTURE-O[®] so načini za **vzpostavitev kulture, ki bo temeljila na zaupanju in odprtosti** kot pomembnem dejavniku, ki mora biti prisoten, da se zagotovi širjenje znanja po celotni organizaciji.

2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Organizacija postane učeča se organizacija takrat, ko ji uspe implementirati koncept v praksi; ko preoblikuje vitalne elemente organizacije tako, da podpirajo nenehno učenje in zaznajo znanje kot najpomembnejši vir dolgoročne konkurenčne prednosti organizacije. Prav oblikovanje in implementacija učeče se organizacije, torej aktivnost postavitve učeče se organizacije, predstavljata vsebino petega elementa modela FUTURE-O[®].

Značilnosti učeče se organizacije so participativno odločanje in opolnomočenje zaposlenih, hiter in učinkovit pretok informacij po celotni organizaciji, fleksibilna, horizontalna organizacijska struktura in timsko delo, prilagodljiva organizacijska kultura in pozitivna klima. Skupaj s petimi elementi Sengejevega modela nenehnega učenja, to so osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija, timsko učenje in sistemsko mišljenje (Torlak, 2004, str. 99–101), predstavljajo orodja za uresničevanje modela učeče se organizacije v praksi. Vse našteje vsebine tako skupaj tvorijo peti element modela FUTURE-O[®], kot je razvidno s Slike 19.

Slika 19: Vsebina petega elementa modela FUTURE-O[®]

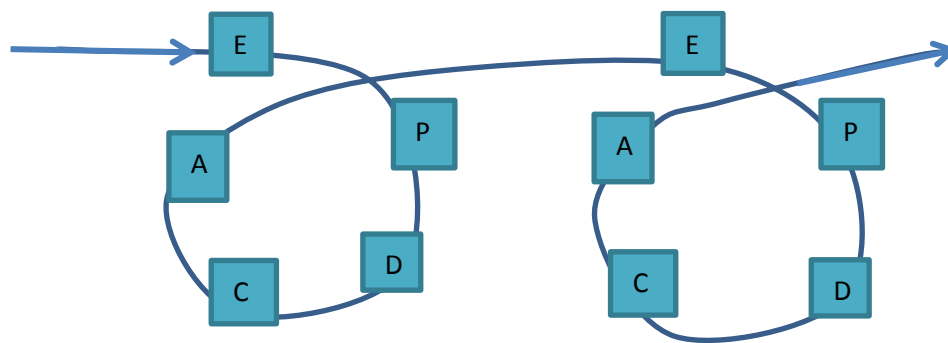


Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 174–317, 2005.

Management organizacije, ki se želi preoblikovati v učečo se organizacijo, mora v organizaciji **vzpostaviti participativno vodenje ter opolnomočiti zaposlene**, da bodo lahko sodelovali pri odločanju. Opolnomočenje pomeni, da na zaposlene prenesemo moč; na voljo jim damo štiri elemente (Dimovski et al., 2005, str. 258, 282), da lahko samostojneje izvajajo svoje delo. Ti elementi so informacije, znanje, moč za samostojno odločanje in nagrade.

Proces učinkovitega vodenja, pri katerem sodelujejo zaposleni in pripevajo k uspešnosti organizacije, prikazuje zanka **EPDCA** na Sliki 20. Zaposleni morajo znati oceniti določeno situacijo (*angl. evaluate*), planirati, kako bodo dosegli cilje (*angl. plan*), delovati z namenom uresničevanja ciljev (*angl. do*), preveriti, ali so cilji doseženi (*angl. check*) in ustrezno ukrepati (*angl. act*).

Slika 20: Nikoli končana spirala izboljšav procesa vodenja v učeči se organizaciji



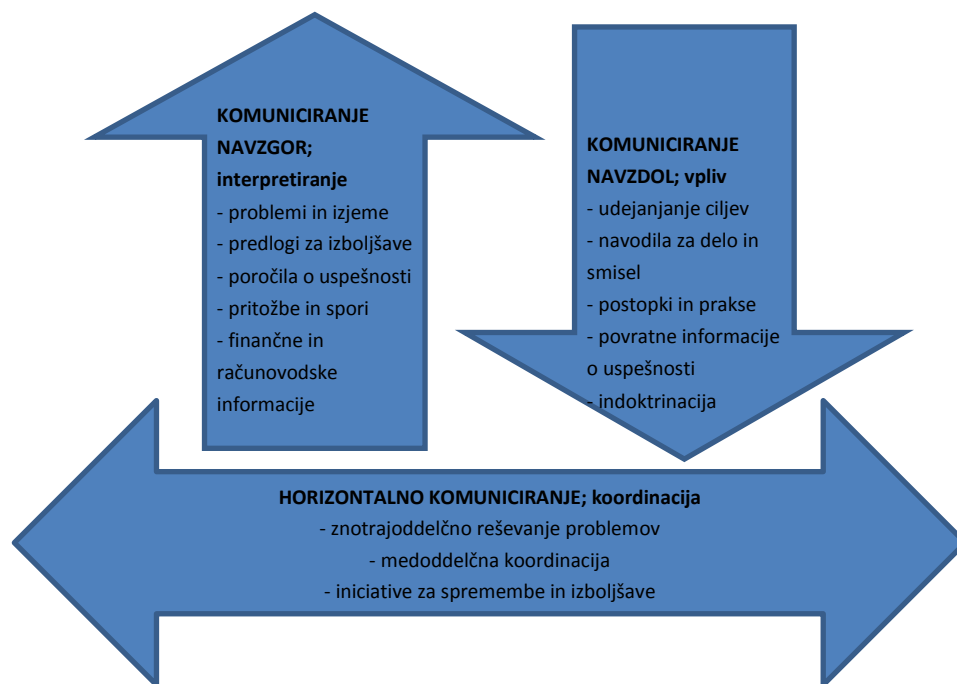
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja str. 278, 2005.

Management organizacije mora v sklopu vsebin petega elementa zagotoviti tudi **hitro in učinkovit prenos informacij in znanja po organizaciji**, saj je za organizacijo, ki si prizadeva postati učeča se organizacija, bistvenega pomena, da se informacije kot vir moči (Možina, 2014, str. 4) razširijo po organizaciji in dosežejo vse zaposlene, da se lahko ti hitro odzivajo na okolje in sprejemajo takšne odločitve, ki povečujejo konkurenčno prednost organizacije (Zupan, 2001, str. 68). Širjene informacij poteka po komunikacijski mreži oziroma kanalu, ki je lahko formalen ali neformalen, in sicer v smeri navzdol, navzgor in horizontalno (Dimovski et al., 2005, str. 241), kot je prikazano na Sliki 21.

Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizacije in managerji morajo poskrbeti za vzpostavitev teh kanalov in njihovo vzdrževanje. Poudarek v učeči se organizaciji je tudi na horizontalni komunikaciji med oddelki in različnimi ravnmi znotraj organizacije. Neformalno komuniciranje v organizaciji soobstaja ob formalnem komuniciranju, vendar ne sovпада s hierarhijo organizacije kot formalno komuniciranje. Za neformalno komuniciranje je značilno, da povezuje celotno organizacijo. Manager učeče se organizacije lahko uporablja neformalno komuniciranje v obliki hoje med

zaposlenimi, kjer lahko na terenu pridobi informacije o stanju in težavah. Oblika neformalnega komuniciranja je tudi grozd, to je sistem govoric, ki se širijo po organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 241, 243).

Slika 21: Smeri komunikacije znotraj organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 242, 2005.

Učeče se organizacije vzpostavijo tudi odlično **zunanjo komunikacijo** (Dimovski et al., 2005, str. 298). Gre za komunikacijo z zunanjimi deležniki; strankami, fakultetami, konkurenti. Zunanja komunikacija predstavlja vir informacij organizaciji o strankah, trgu, konkurentih in njihovem napredku.

V polno razvitih učečih se organizacijah se srečujemo z **virtualnim poslovanjem**, ki funkcijam planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dodaja nove elemente, povezane s sodobnimi informacijskimi rešitvami. Organizacije so se zaradi sodobnega virtualnega poslovnega okolja, ki organizacijam nudi nove tehnologije in informacijske sisteme, časovno in geografsko neomejeno poslovanje ter je hkrati povzročilo nastanek visokokonkurenčnih globalnih trgov, preoblikovale v **virtualne organizacije**. Organizacije so zaradi novega virtualnega poslovnega okolja morale prilagoditi svojo obličnost, da bi lahko ostale konkurenčne. Preoblikovale so se v virtualne organizacije različnih oblik; horizontalne, procesne, timske strukture in virtualne mreže (Dimovski et al., 2005, str. 197, 198).

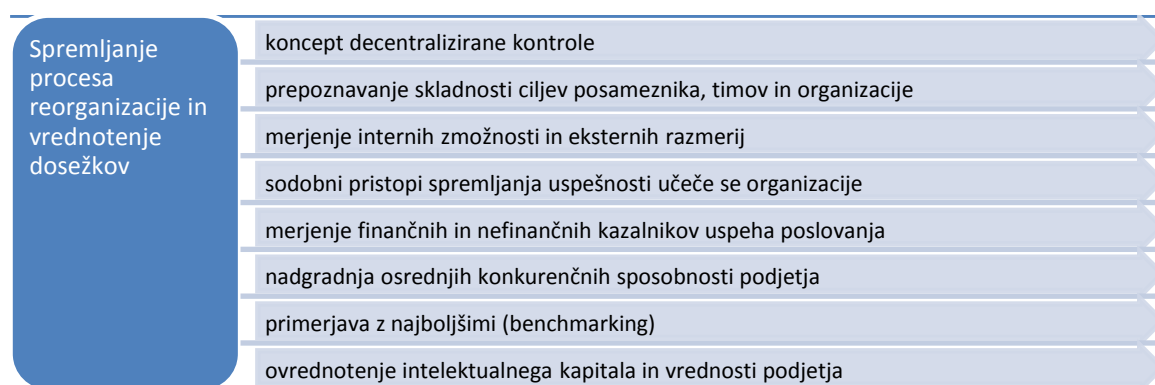
Poleg virtualne komponente je značilnost razvitih učečih se organizacij **projektna narava dela**. Naloga managerjev v okviru petega elementa je tako tudi uvajanje projektne pristopa in projektnega managementa v organizacijo. Projekt je skupek aktivnosti, ki jih je treba izvesti za doseg določenega cilja (Dimovski et al., 2005, str. 292, 293). Je enkratna dejavnost, z omejenim časom trajanja in viri, ki jih lahko člani projekta porabijo.

Peti element modela FUTURE-O[®] od vodje organizacije zahteva aktivno prizadevanje za **izgradnjo prilagodljive organizacijske kulture in pozitivne klime**. Kultura, ki bo spodbujala spremembe in prilagajanje, nenehno učenje, ustvarjalnost in timsko delo, bo pozitivno pripomogla k uspehu organizacije, saj se bo organizacija sposobna prilagajati spremembam (Možina, 2014, str. 5), nasproti trdo zakoreninjeni kulturi, ki sprememb ne dovoljuje. Vodje morajo postaviti jasno vizijo in poslanstvo organizacije, ki rišeta želeno podobo organizacije v prihodnosti.

2.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Šesti element modela FUTURE-O[®] v organizacijo vnaša proces kontrole z namenom spremljanja uspešnosti procesa reorganizacije in vrednotenja dosežkov ter se nanaša na vsebine, razvidne s Slike 22. Sodobno presojanje in merjenje uspešnosti poslovanja vključuje vse deležnike organizacije, torej lastnike, kupce, zaposlene in širšo javnost. **Kontrola je decentralizirana**, kar pomeni, da se osredotoča na celotne rezultate organizacije in različne dimenzije kontrole, kar omogoča managerjem celovito sliko o uspešnosti organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 91, 92).

Slika 22: Vsebina šestega elementa modela FUTURE-O[®]



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 317–349, 2005.

Managerji učečih se organizacij so prepričani, da obširna pravila in strog nadzor niso potrebni. Zaupajo ljudem in njihovi pripravljenosti za produktivno delo v organizaciji, zato se pri kontroli ne opirajo na stroga pravila, pisno dokumentacijo in hierarhijo avtoritete,

kot je to značilno za birokratsko kontrolo, temveč gradijo na ustrezni kulturi, vrednotah in zaupanju, ki bodo pripomogli k temu, da bodo zaposleni delovali skladno z vizijo, poslanstvom in cilji organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 318). Kontrola kljub temu ostaja pomemben del managementa tudi v učeči se organizaciji.

Vodje učečih se organizacij se poslužujejo **uravnoveženih sistemov kazalnikov**, ki združujejo finančne in nefinančne kazalnike oziroma naslednje vidike: finančno uspešnost organizacije, trženjski vidik, interni poslovni proces in zmožnost organizacije za rast in učenje (Dimovski et al., 2009, str. 92). Manager določi za vsakega izmed štirih vidikov po pet ključnih kazalnikov, s katerimi spremlja uspešnost posameznega vidika. Skupaj to pomeni dvajset kazalnikov, prek katerih dobi informacije o uspešnosti organizacije.

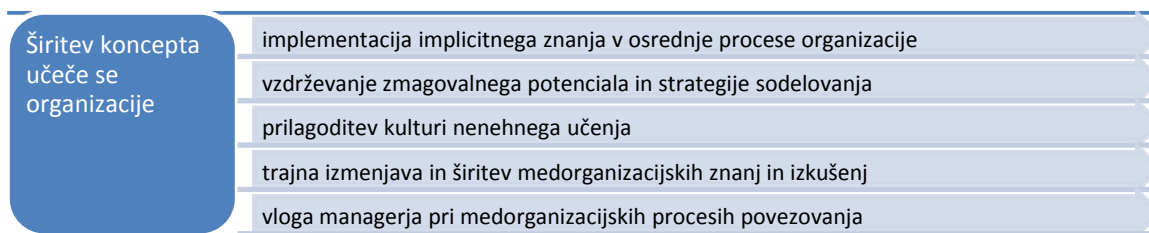
Sodobni pristopi pri kontroliranju, ki so na voljo managerju organizacije, so tudi **mednarodni standardi kakovosti**, kamor uvrščamo sistem ISO 9000. Ta definira enotne smernice za doseganje izdelkov in storitev visoke kakovosti. Naslednja metoda je **management odprtih knjig**. Da bi zaposleni sami prepoznali svojo vlogo v organizaciji, so jim na voljo vsa finančne informacije o organizaciji, in sicer s ciljem, da bi začeli razmišljati kot lastniki organizacije. Številni vodje učeče se organizacije se poslužujejo **vedenjske kontrole oziroma samokontrole**, ki je najcenejša in najučinkovitejša metoda kontroliranja v organizaciji. Zanj je značilno, da zahteva veliko časa za vzpostavitev in zaupanje med zaposlenimi. Uspešna je takrat, ko se zaposleni čutijo pripadli organizaciji in ko so cilji organizacije in cilji posameznika skladni (Dimovski et al., 2005, str. 320, 321).

Zelo razširjeno orodje je tudi primerjanje z najboljšimi oziroma **benchmarking**. Gre za nepretrgan proces sistematičnega ocenjevanja in primerjanja izdelkov, storitev in procesov najboljših konkurenčnih organizacij ali organizacij, ki pomenijo najboljšo prakso in primerjavo z lastno organizacijo (Spendolini, Friedel & Workman, 1999, str. 58–62). Namen benchmarkinga je izboljšanje dejavnosti organizacije (Kolar, 1999, str. 11) s pomočjo informacij, ki jih pridobimo skozi ta dolgotrajen proces, ki omogoča stalno učenje od drugih organizacij.

2.7 Sedmi element: širitev koncepta učeče se organizacije

Zadnji, sedmi element modela implementacije učeče se organizacije **FUTURE-O[®]** nalaga managementu in zaposlenim nadaljnje širjenje in razvoj koncepta učeče se organizacije po celotni organizaciji. Elemente učeče se organizacije, ki so bili vzpostavljeni z namenom ustvarjanja pogojev za nenehno učenje in pretok znanja in informacij, za hitro prilagajanje spremembam okolja in posledično ohranjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, je treba v sklopu sedmega elementa vzdrževati in nadgrajevati (Dimovski et al., 2005, str. 349). Vsebina sedmega elementa je opredeljena na Sliki 23.

Slika 23: Vsebina sedmega elementa modela *FUTURE-O*[®]



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 349–369, 2005.

Na **prenašanje znanja med zaposlenimi** v učeči se organizaciji vpliva veliko dejavnikov, ki jih poskušajo vodje obvladovati prek procesa managementa znanja. Nekateri izmed teh dejavnikov so kultura, organizacijska struktura, poslanstvo organizacije, sami zaposleni, velikost organizacije in informacijska podpora za prenos in shranjevanje znanja (Dimovski et al., 2005, str. 349–351). Težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizacije prikazuje Tabela 8.

Tabela 8: Težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizacije

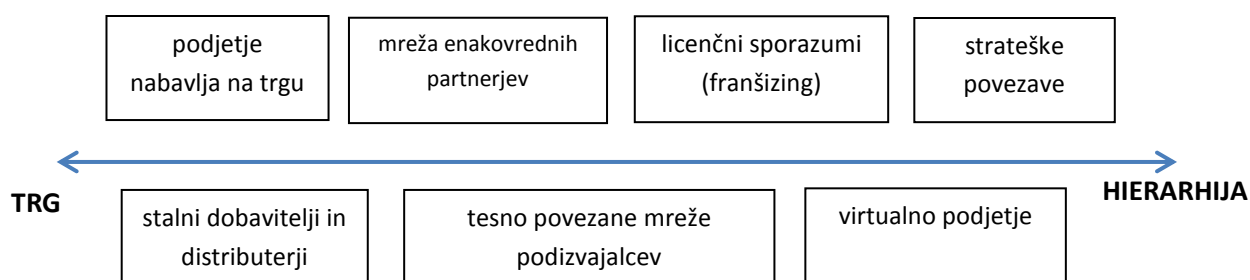
Težave pri prenosu implicitnega znanja med zaposlenimi
1. managerji prenašanja znanj ne spodbujajo ustrezno
2. individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timske orientiranosti
3. šibka socializacija v podjetju (klima in kultura)
4. nezaupanje med zaposlenimi
5. destruktivno reševanje konfliktov
6. nizka motivacija za prenašanje znanj
7. slabo razviti sistemi za shranjevanje ustvarjenega znanja
8. slaba podpora informacijske tehnologije
9. neustrezna organizacijska struktura
10. neustrezni prostorski problemi (prostori niso primerni za timsko delo)

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, str. 351, 2005.

Na izbor ustrezne strategije za prenos znanja vplivata velikost organizacije in vprašanje, ali gre za prenos otipljivega ali neotipljivega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 351, 352). V majhnih organizacijah se znanje prenaša predvsem prek neposrednega stika med zaposlenimi, medtem ko je za velika podjetja nujna izgradnja podporne tehnologije za prenos znanja. Neotipljivo znanje se najbolj učinkovito prenaša prek osebnega stika in z razumevanjem individualne izkušnje posameznika, otipljivo znanje pa v obliki dokumentov, skic, prototipov prek informacijske tehnologije, kar omogoča poceni ponovno uporabo znanja.

Management učeče se organizacije mora **dolgoročno ohranjati zmagovalni potencial**. Če organizacija sama ne poseduje primernih znanj, lahko s strategijo sodelovanja z organizacijo, ki ima ustrezna znanja, sposobnosti in vire, te pridobi (Dimovski et al., 2005, str. 354, 355). Slika 24 prikazuje različne oblike sodelovanja, ki so razvrščene glede na stopnjo integracije.

Slika 24: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 355.

Organizacija lahko znanja pridobiva ne le s povezovanjem z dobavitelji, konkurenti oziroma drugimi podjetji, temveč tudi s kupci. Poglavitno pri takšnem sodelovanju je, da imata oba deležnika, ki se povezujeta, od tega določeno korist. Med njima se postopoma vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju.

Koncept učeče se organizacije je nikoli končana zgodba, saj je učeča se organizacija že po svoji naravi organizacija, ki ima sposobnost nenehnega prilagajanja hitro spreminjajočemu se okolju. Vodstvo in zaposleni se morajo zato zavedati, da gre za koncept, ki zahteva nenehno učenje, prilagajanje, spreminjanje glede na razmere, ki organizacijo obkrožajo. Od organizacije zahteva stalno budnost in pozornost na okolje, zahteva nenehno prizadevanje za ustvarjanje okolja, ki bo spodbujalo učenje, inovativnost, širjenje znanja in informacij, timsko delo in sodelovanje. Vse z namenom ustvarjanja dolgoročne konkurenčne prednosti organizacije.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: PREVERBA ELEMENTOV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O[®] NA PRIMERU MINISTRSTVA ZA ZDRAVJE

3.1 Predstavitev Ministrstva za zdravje

Ministrstvo za zdravje je del državne uprave in predstavlja del izvršne oblasti v Republiki Sloveniji. Skladno z Zakonom o državni upravi Ministrstvo za zdravje opravlja naloge na področjih javnega zdravja, zdravstvenega varstva, zdravstvenega zavarovanja, zdravstvene dejavnosti, kemijske varnosti, varstva pred sevanji, zdravil in medicinskih pripomočkov, prehranskih dopolnil, živil za posebne prehranske oziroma zdravstvene namene, proizvodnje in prometa materialov, ki prihajajo v stik z živil, njihove uporabe v postopkih proizvodnje in distribucije prehranskih dopolnil ter živil za posebne prehranske oziroma zdravstvene namene, pitne vode, živil oziroma hrane v gostinski dejavnosti, institucionalnih obratih prehrane in obratih za prehrano na delu z vidika preprečevanja in obvladovanja nalezljivih bolezni (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o državni upravi, Ur. l. RS št. 47/2013, 40. člen).

Poslanstvo Ministrstva za zdravje je vodenje zdravstvene politike, ki je v korist vseh prebivalcev Slovenije, tako da zagotavlja dostopnost, učinkovitost, kakovost in varnost zdravstvenih storitev ter najvišjo stopnjo varovanja in krepitve zdravja (Obrazložitev predloga proračuna Republike Slovenije za leto 2014, 2711 Ministrstvo za zdravje, str. 1).

Delovanje Ministrstva za zdravje je financirano iz državnega proračuna, in sicer v okviru politike Zdravstveno varstvo in politike Zunanja politika in mednarodno razvojno sodelovanje. Proračun ministrstva za leto 2014 znaša 94 milijonov evrov (Spremembe proračuna za leto 2014, posebni del, str. 12). Ob vsakoletni pripravi proračuna za prihodnji dve leti se v okviru obrazložitve definirajo tudi cilji in kazalniki doseganja ciljev. Kateri cilji in v kakšnem obsegu so bili doseženi, se preverja letno ob pripravi zaključnega računa.

Cilji ministrstva so določeni na ravni programov, podprogramov ter ukrepov (Obrazložitev predloga proračuna Republike Slovenije za leto 2014, 2711 Ministrstvo za zdravje, str. 2) in se med seboj dopolnjujejo. V okviru urejanja in sistema nadzora zdravstva je cilj ministrstva enakomerna dostopnost do kakovostno primerljivih zdravstvenih storitev za vse prebivalce Republike Slovenije. Na področju zdravstvenega varstva so naloge in cilji ministrstva usmerjeni v povečevanje preglednosti delovanja zdravstvenega sistema, zagotavljanje večje učinkovitosti in dolgoročne finančne vzdržnosti sistema, izboljševanje kakovosti in varnosti za bolnike, zmanjševanje razlik v zdravstvenem varstvu ogroženih skupin prebivalcev ter ustvarjanje pogojev za ustrezno strateško načrtovanje nacionalne zdravstvene politike. V okviru primarne zdravstvene dejavnosti je cilj ministrstva

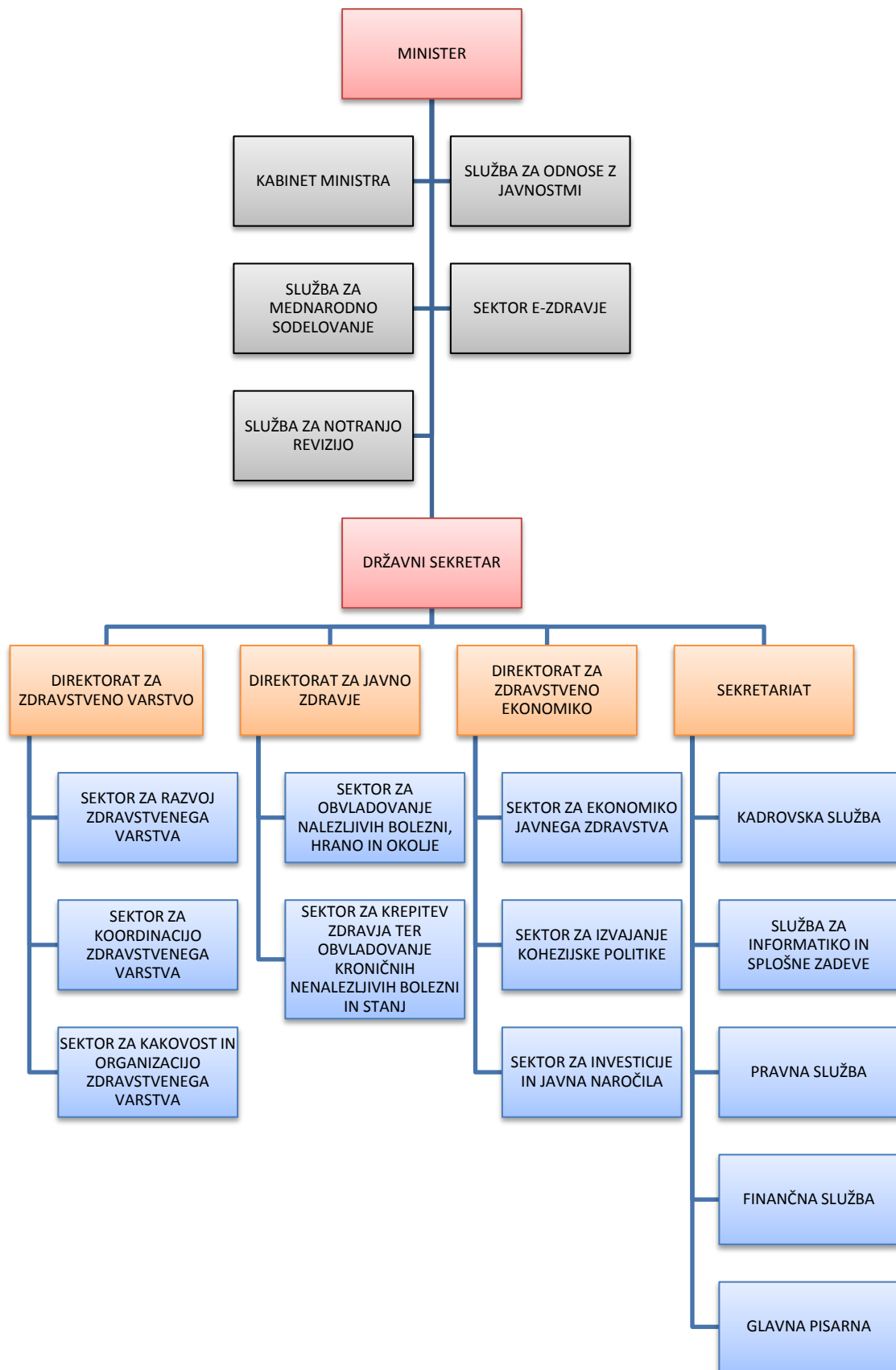
zagotovitev enake dostopnosti do primarne ravni zdravstva vsem prebivalcem, v okviru programa sekundarnega in terciarnega zdravstva pa mora ministrstvo zagotavljati mrežo javne zdravstvene službe (Zakon o zdravstveni dejavnosti, Ur. l. RS št. 23/2005, 5. člen) na sekundarnem in terciarnem nivoju (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, Ur. l. RS št. 72/2006, 7. člen).

Cilj programa javnega zdravja je podaljševanje zdravega, kakovostnega in produktivnega življenja državljanov Slovenije ter preprečevanje bolezni in zagotavljanje spremljanja zdravstvenega stanja prebivalstva. Ministrstvo v okviru drugih programov zagotavlja zadostno preskrbo z zdravo krvjo za Republiko Slovenijo, dograjuje sistem nujne medicinske pomoči, ureja problematiko zdravstvenega varstva posebej ogroženih skupin prebivalstva in nezavarovanih oseb. Cilj ministrstva je tudi ureditev področja zdravljenja z dragimi zdravili na podlagi enotnih strokovnih meril. V okviru mednarodnega razvojnega sodelovanja in humanitarne pomoči ministrstvo sodeluje v različnih mednarodnih organizacijah, s ciljem krepitev mednarodnega položaja in ugleda Slovenije ter prispevka k prizadevanjem za izboljšanje zdravja prebivalstva na globalni in nacionalni ravni (Obrazložitev predloga proračuna Republike Slovenije za leto 2014, 2711 Ministrstvo za zdravje, str. 2).

Organiziranost Ministrstva za zdravje je funkcijska, kot je razvidno s Slike 25. Na čelu ministrstva je minister, neposredno pod njim pa državni sekretar. Ministrstvo je razdeljeno na tri direktorate: direktorat za zdravstveno varstvo, direktorat za javno zdravje in direktorat za zdravstveno ekonomiko; ter osem sektorjev znotraj njih. Generalni sekretar vodi sekretariat, znotraj katerega so organizirane kadrovska, pravna, finančna služba, služba za informatiko ter glavna pisarna. Neposredno pod ministrom so še kabinet ministra, služba za odnose z javnostmi, služba za mednarodno sodelovanje, služba za notranjo revizijo in e-zdravje. Organi v sestavi ministrstva so Zdravstveni inšpektorat Republike Slovenije, Urad Republike Slovenije za kemikalije in Uprava Republike Slovenije za varstvo pred sevanji.

Ministrstvo je julija 2014 zaposlovalo 105 ljudi, skupaj z organi v sestavi pa 237 ljudi (Državni portal Republike Slovenije, 2014, 1. julij). Izobrazbena struktura zaposlenih izkazuje, da ima 63 odstotkov zaposlenih sedmo stopnjo izobrazbe, 15 odstotkov osmo stopnjo izobrazbe in 17 odstotkov stopnjo izobrazbe, nižjo od sedme stopnje. Število zaposlenih na ministrstvu je v stalnem upadanju. Še leta 2009 je bilo dovoljeno število zaposlenih na ministrstvu z organi v sestavi skladno s kadrovskim načrtom 307 zaposlenih, za leto 2014 pa je obseg omejen na 245 zaposlenih. Ministrstvo postopno manjšanje števila zaposlenih izvaja tako, da ob upokojitvah izpraznjenih delovnih mest ne zapolnjuje z novozaposlenimi, temveč obseg del in nalog upokojenega prenese na preostale zaposlene.

Slika 25: Organigram Ministrstva za zdravje



Vir: Ministrstvo za zdravje. Organigram ministrstva, 9. maj 2014.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Praktični del magistrske naloge vsebuje kvalitativno raziskavo na primeru Ministrstva za zdravje. S pomočjo zbranih primarnih podatkov sem opravila analizo elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] na primeru ministrstva in poskušala ugotoviti, v kolikšnem obsegu je model prisoten. Generalni sekretar ministrstva je bil predhodno seznanjen s temo mojega magistrskega dela in je odobril možnost zbiranja primarnih podatkov znotraj ministrstva.

Pri raziskavi sem uporabila primarne vire, in sicer sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa za zaposlene, intervjuja z vodjo Kadrovske službe in intervjuja, ki sem ga opravila z vodstvom ministrstva, kot je razvidno s Slike 26. Pri sestavi vprašalnika za zaposlene sem uporabila več že obstoječih vprašalnikov, vezanih na ugotavljanje prisotnosti posameznega elementa učeče se organizacije v konkretni organizaciji, ki so bili kot primer dobre prakse predstavljeni v temeljni literaturi, ki sem jo uporabila pri pisanju magistrskega dela.

Slika 26: Uporabljeni merski instrumenti glede na hierarhično raven



Anketni vprašalnik sem pripravila v elektronski obliki s pomočjo Googleve aplikacije. K izpolnjevanju ankete sem prek elektronske pošte povabila 78 zaposlenih na Ministrstvu za zdravje. V sedmih dneh sem prejela 22 odgovorov ter jih s pomočjo aplikacije, v kateri je bil pripravljen vprašalnik, tudi obdelala. Omejitve pri raziskavi so vezane na pripravljenost zaposlenih za izpolnitev vprašalnikov in iskrenost pri izpolnjevanju.

Intervju sem opravila z državno sekretarko Nino Pirnat, vršilko dolžnosti direktorice Direktorata za zdravstveno ekonomiko Vlasto Kovačič Mežek, namestnico direktorice Direktorata za zdravstveno varstvo Dušanko Petrič in vršilcem dolžnosti generalnega sekretarja Andrejem Del Fabrom.

Pri raziskavi sem si pomagala tudi z opazovanjem z udeležbo. Na Ministrstvu za zdravje sem zaposlena od januarja 2007. Delo sem opravljala znotraj različnih služb, tako da sem bila neposredno povezana z različnimi delovnimi procesi in poznam delovanje in kulturo ministrstva ter klimo nekaterih enot. Pri pisanju priporočil za vodstvo ministrstva za polno implementacijo učeče se organizacije sem se opirala na spoznanja iz literature in predstavljene primere dobrih praks različnih organizacij.

3.3 Analiza elementov modela FUTURE-O[®] na Ministrstvu za zdravje in predlogi za razvoj analiziranih elementov

3.3.1 Analiza in predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O[®]

Prvi element modela FUTURE-O[®] obravnava postavitve temeljev za začetek reorganizacije v smeri učenja. Organizacija ima lahko že vzpostavljene določene elemente, značilne za učečo se organizacijo, ali pa je pred nalogo, da jih vse šele uvede. Analiza odgovorov na prvi sklop vprašanj iz anketnega vprašalnika, ki so jih podali zaposleni na ministrstvu, je pokazala, da je poznavanje koncepta učeče se organizacije na ministrstvu slabo. Le 23 odstotkov zaposlenih, ki so se odzvali na anketo, je odgovorilo, da pozna koncept. Nadalje jih je 100 odstotkov odgovorilo, da ministrstvo nima jasnega načrta učenja. Kar 86 odstotkov jih meni, da ministrstvo ni odprto za protislovne informacije, 73 odstotkov pa jih je odgovorilo, da se ministrstvu ne uspe izogibati se ponavljajočim se napakam. Odgovori zaposlenih so pokazali, da jih kar 82 odstotkov meni, da ministrstvo izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki. Da se ministrstvo ne vede v skladu s tem, kar ve, pa jih meni 86 odstotkov. Iz analize podanih odgovorov na anketna vprašanja prvega sklopa sklepam, da Ministrstvo za zdravje ni učeča se organizacija, kar je v svojih odgovorih na vprašanje »Ali je po vaši presoji Ministrstvo za zdravje učeča se organizacija?« izrazilo kar 91 odstotkov anketirancev.

Organizacija, ki gre na pot preoblikovanja v učečo se organizacijo, mora v okviru prvega elementa pridobiti podporo vodstva organizacije. Preverbo zadnjega sem na primeru Ministrstva za zdravje opravila s pomočjo intervjuja z vodilnim kadrom ministrstva. Vsi intervjuvanci so na vprašanje, ali menijo, da bi bil razvoj ministrstva v smer učeče se organizacije smiseln, odgovorili pritrdilno ter potrdili, da bi sami tako idejo tudi podprli. Na vprašanje, kdo bi moral biti po njihovem mnenju nosilec takšnega preoblikovanja, so odgovarjali zelo podobno. Kot nosilca preoblikovanja vidijo nekateri generalnega sekretarja ministrstva, drugi direktorje direktoriatov, vsi pa so potrdili, da je pri preoblikovanju ključna podpora najvišjega vodstva ministrstva, torej ministra in državnega sekretarja. Kot nosilcev preoblikovanja zadnjih sicer ne vidijo, in sicer so navajali dva razloga: pomanjkanja časa ministra oziroma državnega sekretarja in težje zagotavljanje kontinuitete preoblikovanja zaradi trajanja mandatov ministrov in njihove ekipe. Na vprašanje, katere bi bile po njihovem mnenju največje prepreke pri preoblikovanju ministrstva v učečo se organizacijo, so odgovarjali zelo podobno, in sicer odpor

zaposlenih, saj je pripravljenost za spremembe majhna, pa tudi apatičnost zaposlenih in prepričanje, da se ničesar ne da spremeniti ter finančne omejitve. Kot razlog so nekateri navedli tudi pomanjkanje časa in obremenjenost zaposlenih z drugimi nalogami.

Ministrstvu za zdravje v okviru prestrukturiranja v učečo se organizacijo predlagam, da sicer ustno jasno izraženo podporo vodstva ministrstva za prestrukturiranje ministrstva v učečo se organizacijo zapiše v uraden dokument, v katerem naj navede namero, nosilca projekta prestrukturiranja, pričakovane pozitivne učinke preoblikovanja in pričakovane prispevke zaposlenih. Vodstvo ministrstva mora biti nadalje tisto, ki daje s svojim vedenjem zgled vsem zaposlenim, zato so podpora, prizadevanja in aktivno sodelovanje pri vzpostavitvi posameznega elementa nujni. Vodstvo ministrstva mora projekt dojeti kot del svojih prioritet, ki se jim posveča vsak dan, torej živi učečo se organizacijo, in ne samo podpirati ideje na načelni ali idejni ravni.

K sodelovanju mora vodstvo pritegniti tudi zaposlene. Tem je treba predstaviti vizijo sprememb, razloge in izplen uvajanja učeče se organizacije ter njihovo participacijo. Nato je treba oblikovati strateški tim za spremembe, ki ga mora voditi minister, v tim pa morajo biti vključeni predstavniki vseh direktoratskih in službenih ministrstva. Tim je odgovoren za pripravo akcijskega načrta preoblikovanja ministrstva v učečo se organizacijo, ki mora poleg aktivnosti in časovnice zajemati tudi merila, po katerih se bo meril napredek preobrazbe.

3.3.2 Analiza in predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O[®]

Drugi element modela FUTURE-O[®] se nanaša na izgradnjo podpornih okolij. Gre za finančno zahteven element modela, ki med drugim predvideva tudi vzpostavitev celovite informacijske rešitve. Naloga, s katerimi se mora spopasti organizacija, so tudi vzpostavitev managementa znanja in priprava zemljevida znanja, ki prikazuje organizacijska znanja in odnose med zaposlenimi.

Analiza drugega sklopa vprašanj iz anketnega vprašalnika, ki se nanaša na test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo, je pokazala, da 95 odstotkov anketirancev meni, da ministrstvo nima jasno opredeljene vizije in strategije preoblikovanja, 100 odstotkov jih je odgovorilo, da nima oblikovanega strateškega tima za preoblikovanje ministrstva v učečo se organizacijo. Da so vse ravni vodstva in zaposleni opolnomočeni, meni samo 9 odstotkov anketirancev. Analiza odgovorov je tudi pokazala, da jih je 32 odstotkov odgovorilo, da obstaja povezava med delovanjem posameznih delov ministrstva, 27 odstotkov pa, da zaposleni stremijo po razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in mentalnih modelov. Iz navedenega lahko sklepam, da se ministrstvo še ni lotilo preoblikovanja, saj nima opredeljene vizije in strategije preoblikovanja, prav tako nima oblikovanega strateškega tima za spremembe. Opolnomočenja zaposlenih, ki je bistven element učeče se organizacije, na ministrstvu ni zaznati. Obetavnejšo sliko pa

kažeta povezava med delovanjem posameznih delov ministrstva in razvijanje novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in mentalnih modelov, ki sta prav tako pomembna dejavnika učeče se organizacije in ju je treba na ministrstvu nadgrajevati.

Ministrstvu predlagam, naj se preoblikovanja v učečo se organizacijo loti postopoma, sprva le v delu ministrstva prek pilotnega projekta, in sicer v organizacijski enoti, ki je najbolj naklonjena novostim. V takšni enoti bo najmanj odpora ob uvajanju sprememb, sodelovanje in zavzetost zaposlenih bosta večja. Prednost postopnega uvajanja je tudi, da lahko na manjšem vzorcu vidimo, kaj deluje in kaj ne. To nam omogoča, da sproti korigiramo naše ravnanje in pričakovanja ter prilagajamo model konkretni organizaciji in njenim specifikam. Uvajanje koncepta učeče se organizacije sprva prek pilotnega projekta je smiselno tudi zato, ker daje možnost preostalim zaposlenim, da na konkretnem primeru vidijo pozitivne spremembe preoblikovanja in vse koristi, ki jih prinaša učeča se organizacija.

Analiza testa spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj, ki sem ga izvedla v okviru analize drugega elementa modela FUTURE-O[®], je pokazala, da le 5 odstotkov anketirancev meni, da cilji ministrstva podpirajo inovacije. Le 14 odstotkov jih je pritrdilo, da zaposleni porabijo del svojega časa za razvoj osebnega raziskovalnega mentalnega modela, in 9 odstotkov jih meni, da so zaposleni spodbujeni k razvijanju zamisli v majhnih timih. Odgovori anketirancev nadalje kažejo, da jih 23 odstotkov meni, da je na ministrstvu razvita podatkovna baza, tako da imajo vsi zaposleni stalno dostop do vseh informacij, 14 odstotkov pa jih je odgovorilo, da se formalno organizirane mreže znotraj ministrstva stalno razvijajo. Rezultati ankete izkazujejo okolje, ki ne spodbuja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj v obsegu in kot bi si želeli za preoblikovanje organizacije v učečo se organizacijo. Ministrstvo se mora lotiti oblikovanja pogojev, ki bodo zaposlene motivirali za kreativno razmišljanje in razvoj ter usvajanje novih znanj.

Ministrstvu predlagam, naj uredi postopek zbiranja koristnih predlogov. Predlagam pripravo aplikacije, dosegljive v programu Lotus Notes ali na intranetni strani ministrstva, prek katere lahko zaposleni podajo svoje predloge. Ministrstvo mora za obravnavo podanih predlogov sprejeti pravilnik, ki mora med drugim določati, kdo obravnava prejete predloge, v kakšnem času jih je treba obravnavati in kakšna je nagrada za pobudnika, čigar predlog je bil sprejet in uveden v organizacijo.

Organizacija, ki se želi preoblikovati v učečo se organizacijo, mora vzpostaviti tudi ustrezno ravnanje z znanjem kot redko in ključno dobrino organizacije; vzpostaviti mora management znanja kot del celotnega managementa. Ta izziv ostaja tudi pred ministrstvom za zdravje. S ciljem prepoznavanja organizacijskega znanja ministrstvu predlagam izgradnjo zakladnice znanj in sposobnosti oziroma vizualni prikaz organizacijskega znanja

na zemljevidu znanja. Po tem, ko bo imelo ministrstvo jasno sliko o vsem tacitnem in eksplicitnem znanju, bo lahko z znanjem ustrezno ravnalo.

Ministrstvo mora poskrbeti za prenos znanja znotraj organizacije, saj je to hitrejše in cenejše kot pridobivanje znanja. S tem se izognemo izgubi časa in energije za odkrivanje nečesa, kar nekdo drug znotraj organizacije že ve. Predlagam spodbujanje prenosa znanja na organiziranih učnih delavnicah, kjer ena skupina ljudi predstavi svoje znanje in izkušnje drugi zainteresirani skupini. Konkreten primer bi bil širitev znanja o vodenju projektov, javnih razpisov ali koordiniranju projektov, pri katerih se črpajo evropska sredstva, kjer imajo znotraj ministrstva skupine ljudi, ki obvladajo navedena področja, spet drugi pa se z njimi srečujejo prvič.

Ministrstvu predlagam tudi, naj pregleda sistem za podporo skupinskemu delu Lotus Notes in ugotovi, katere zmožnosti tega programa se še ne uporabljajo in kaj od tega bi bilo smiselno uvesti v redno poslovanje ministrstva. V preteklih letih je bil na tem področju storjen velik napredek, saj je bil program prvotno uporabljan le za evidentiranje vhodne in izhodne pošte, zdaj pa se prek tega programa potrjujejo prejeti računi in odredbe za plačila potrjenih računov, podpisujejo se zapisniki o prevzemu osnovnih sredstev, podaja mnenje o pripravljenih dokumentih, potrjujejo in elektronsko podpisujejo dokumenti, opravljajo se rezervacije sejnih sob, sklicujejo sestanki, medresorsko usklajujejo dokumenti, delegirajo se naloge in spremlja se njihova izvedba, vodi se urnik, dostopa se do signirnega načrta in organizacijske strukture ministrstva, zapošajo in potrjujejo se dopust in službene poti, uporablja se tudi za ročne vnose ur in kompenzacije in drugo.

Ministrstvo za zdravje za spremljanje finančnega poslovanja ministrstva uporablja aplikacijo MFERAC, ki je namenjena vsem neposrednim uporabnikom državnega proračuna. Aplikacija nudi številne funkcije iz računovodskega, finančnega in plačnega poslovanja ministrstva. Tako je na primer namenjena evidentiranju pogodb in rezervaciji finančnih sredstev za posamezno pogodbo, urejanju Načrta razvojnih programov in posameznih investicij, pripravi nalogov za izdajo naročilnic, potnih nalogov in številnim drugim nalogam. Aplikacija, ki je nastala leta 1996, leta 1998 pa so jo začeli uporabljati prvi uporabniki, se sicer stalno razvija ter omogoča nove funkcije in poročila, vendar kljub temu ostaja del zahtev uporabnikov po prilagojenih poročilih neizpolnjen. Zadnje pomeni veliko ročnega spremljanja s pomočjo Excelovih tabel. Ministrstvo za zdravje je že večkrat zaprosilo Ministrstvo za finance, ki upravlja aplikacijo MFERAC, za posodobitev oziroma prilagoditev določenih poročil, vendar žal vloga ni bila obravnavana pozitivno. Ne glede na to ministrstvu predlagam, naj se s svojo prošnjo ponovno obrne na Ministrstvo za finance, in sicer naj temo ponovno odpre predstavnik vodstva ministrstva, kar bo dalo večjo težo obravnavani problematiki.

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

Tretji element modela FUTURE-O® se nanaša na proces strateškega planiranja kot najpomembnejše funkcije managementa učeče se organizacije. V okviru strateškega planiranja organizacija definira svoje strateške cilje in plane, iz katerih izhaja, kakšna si želi postati v prihodnosti. Analiza odgovorov tretjega sklopa vprašanj anketnega vprašalnika izkazuje, da poslanstvo kot najvišje opredeljen temeljni cilj organizacije pozna 32 odstotkov anketirancev. Anketni vprašalnik je predvidel, da anketiranci, ki poznajo poslanstvo ministrstva, tega tudi zapišejo. Iz odgovorov je razvidno, da so le trije oziroma 13,6 odstotka anketirancev zapisali besedilo, ki okvirno povzema poslanstvo Ministrstva za zdravje, in sicer vodenje zdravstvene politike, ki je v korist vseh prebivalcev Slovenije, tako da zagotavlja dostopnost, učinkovitost, kakovost in varnost zdravstvenih storitev ter najvišjo stopnjo varovanja in krepitev zdravja (Obrazložitev predloga proračuna Republike Slovenije za leto 2014, 2711 Ministrstvo za zdravje, str. 1) oziroma poslanstvo, kot je opredeljeno v Resoluciji o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008–2013 »Zadovoljni uporabniki in izvajalci zdravstvenih storitev«, to je oblikovanje pogojev in zdravju naklonjenih javnih politik v korist vseh prebivalcev Republike Slovenije.

Vizija je koncept prihodnje, želene ali spremenjene organizacije. Med pisanjem magistrske naloge nisem zasledila aktualnega dokumenta, kjer bi bila eksplicitno navedena vizija Ministrstva za zdravje. Vizijo nacionalnega plana zdravstvenega varstva opredeljuje Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008–2013 »Zadovoljni uporabniki in izvajalci zdravstvenih storitev«, kjer je navedeno, da je vizija ozavestiti skrb in odgovornost za zdravje v družbi in pri posamezniku ter organizirati dostopen, kakovosten in dolgoročno vzdržan sistem zdravstvenega varstva, v katerem je pacient partner.

Na vprašanje, ali poznajo vizijo ministrstva, je pritrdilno odgovorilo 14 odstotkov anketirancev, pri čemer pa nihče ni navedel besedila vizije v smislu opisa prihodnje organizacije kot celote, kar naj bi vizija bila. Vezano na navedeno, predlagam ministrstvu, naj opredeli vizijo Ministrstva za zdravje ter zaposlene seznanijo tako z vizijo kot tudi s poslanstvom ministrstva. Predlagam tudi, da se obe besedili objavita na vidnem mestu interneta in intraneta ministrstva. Pomembno je namreč, da zaposleni poznajo poslanstvo in vizijo, da svoje ravnanje prilagajajo ciljem, ki ju ta zastavljata za organizacijo, v kateri so zaposleni. Vizija je v primeru organizacije, ki se želi spremeniti, tako tudi v primeru preoblikovanja v učečo se organizacijo, zelo pomembna.

Vodstvo ministrstva je v opravljenih intervjujih zelo podobno odgovarjalo na vprašanje, kaj sta poslanstvo in vizija ministrstva. Poslanstvo ministrstva, kot so ga opredelili, je zagotoviti delujoč, sodoben in odziven zdravstveni sistem za vse prebivalce naše države oziroma skrb za zdravstveni sistem, ki bo omogočal dostopne, kakovostne in varne zdravstvene storitve, pa tudi strateško načrtovanje politike zdravstva z odzivanjem na spremembe in potrebe okolja ter kreiranje zdravstvene politike in predstavitev zdravja kot

ključne vrednote vsem resorjem. Predstavniki vodstva ministrstva, s katerimi sem opravila intervju, so si bili edini, z eno izjemo, da zaposleni na ministrstvu niso seznanjeni s poslanstvom ministrstva kakor tudi ne z vizijo ministrstva.

Predstavniki vodstva ministrstva so na vprašanje, kaj je vizija ministrstva, podajali precej različne odgovore. Eden izmed odgovorov je bil, da mora ministrstvo postati organizacija, ki bo znala prepoznati potrebe uporabnikov in se nanje, ob učinkoviti izrabi proračunskih sredstev, hitro in strokovno odzvati. Drug odgovor je šel v smeri opolnomočenja direktorjev javnih zdravstvenih zavodov, katerih ustanoviteljica je Republika Slovenija. Spet tretji je odgovoril, da je vizija kakovostnejše srednjeročno in dolgoročno planiranje delovanja zdravstvenega sistema. En predstavnik vodstva je odgovoril, da je vizija ministrstva postati učeče se organizacija. Medtem ko so si bili predstavniki vodstva precej edini glede vprašanja poslanstva ministrstva, pa so odgovori o vprašanju vizije razkrili, da vodstvo nima enotnega pogleda na to, kakšna organizacija naj bi v prihodnje ministrstvo bila. Poenotenje stališča je zato nujno, prav tako predstavitev vizije ministrstva zaposlenim, kot sem že zapisala.

Na vprašanje, ali so zaposleni vključeni v proces planiranja, vezan na njihovo delo, in tako planiranje ni le domena njihovih nadrejenih, je pritrdilno odgovorilo 36 odstotkov anketirancev. Planiranje v okviru ministrstva poteka večinoma ob pripravi proračuna za prihodnja leta in je navadno togo povezano s porabo proračunskih sredstev. Cilji so vse prevečkrat povezani s porabo proračunskih sredstev oziroma le z izvedbo posamezne aktivnosti, ne pa tudi z učinkom, ki ga bi morala določena aktivnost povzročiti. Na ministrstvu prav tako ne razpolagajo s standardiziranim orodjem za planiranje. To bi bilo še posebej dobrodošlo pri planiranju in spremljanju aktivnosti investicijskih projektov, ki zahtevajo veliko proračunskih sredstev in trajajo več let.

Ministrstvu vezano na opisano predlagam, naj nadrejeni pristopijo k procesu planiranja skupaj s podrejenim ter tako vključijo vse zaposlene in proces planiranja decentralizirajo. Postavljeni cilji v okviru planiranja morajo biti merljivi, natančni, terminsko definirani, predvsem pa morajo odražati pozitivne učinke, ki naj jih prinesejo aktivnosti, za katere se porabljajo proračunska sredstva. Svetujem tudi nakup orodij za planiranje ali nadgradnjo obstoječih sistemov s funkcijami za podporo planiranja in spremljanja aktivnosti.

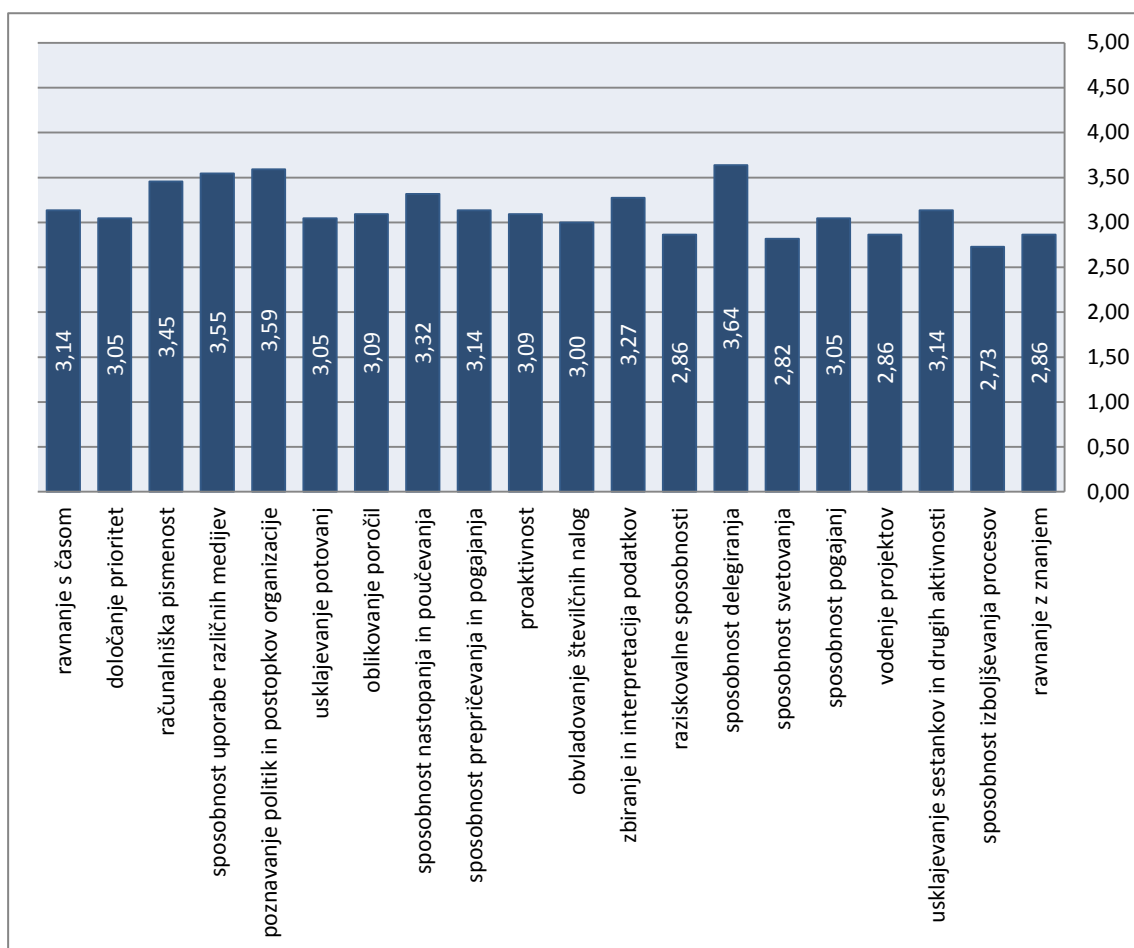
3.3.4 Analiza in predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O®

Četrty element modela FUTURE-O® se osredotoča na vodenje v učeči se organizaciji. Vodenje učeče se organizacije zahteva ustrezne delovne, značajske in timske sposobnosti vodij. V anketni vprašalnik za zaposlene sem vključila test managerskih sposobnosti za vodenje učeče se organizacije, s katerim sem preverila, kako razvita je po mnenju zaposlenih posamezna lastnost njihovega neposredno nadrejenega. Ocenjevanje je potekalo z lestvico od ena do pet, pri čemer je ena pomenila, da posamezne sposobnosti njihov

nadrejeni nima razvite, pet pa, da ima to sposobnost zelo razvito. Delovno sposobnost sem ocenjevala s pomočjo dvajsetih elementov, značajsko s pomočjo sedemnajstih značilnosti in timsko sposobnost s štirimi elementi.

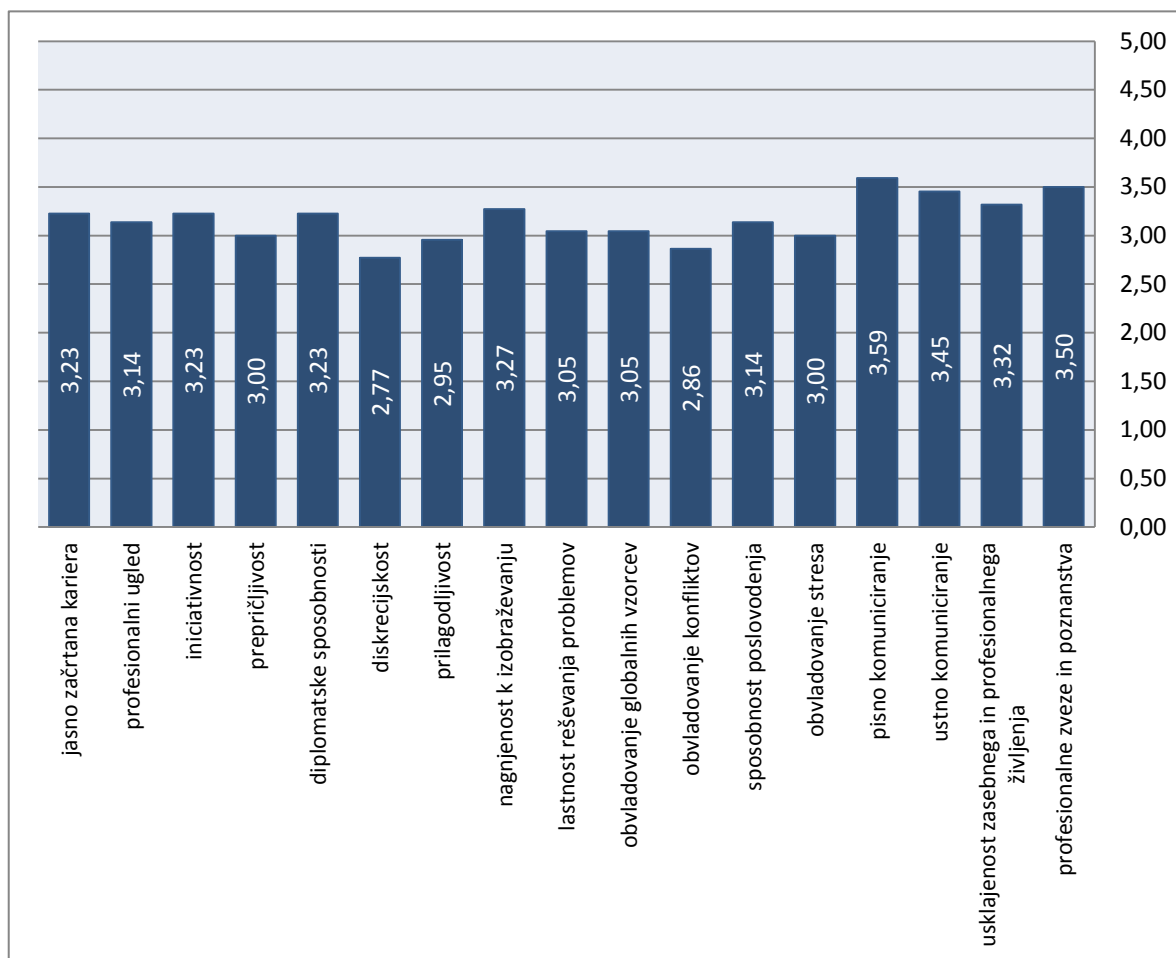
Analiza odgovorov je pokazala, da imajo v povprečju vodje na ministrstvu zmerno razvite delovne sposobnosti, ki se pričakujejo od vodij učeče se organizacije. Kot je razvidno s Slike 27, imajo najbolj razvito sposobnost delegiranja in poznavanja politik in postopkov organizacije. Najslabše razvito imajo sposobnost izboljševanja procesov in sposobnost svetovanja. Nespodbuden je tudi rezultat razvitosti sposobnosti ravnanja z znanjem, vodenja projektov in raziskovalne sposobnosti.

Slika 27: Rezultati analize delovnih sposobnosti neposredno nadrejenih

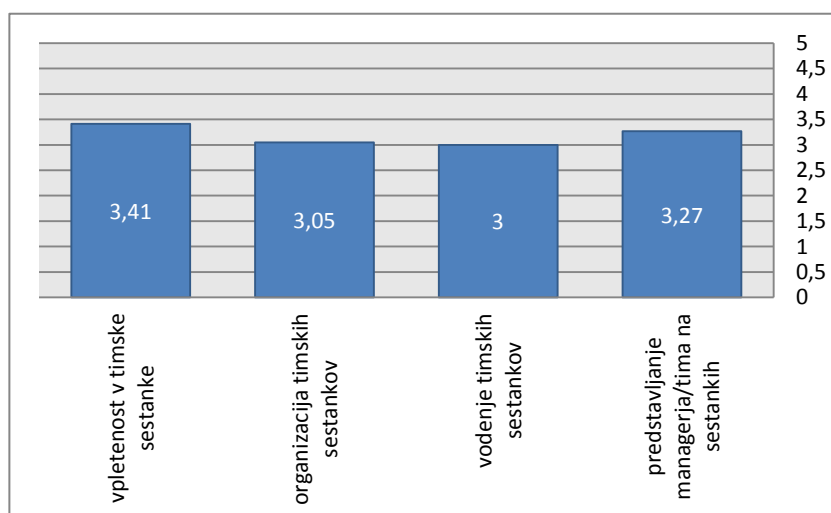


Analiza odgovorov anketirancev o značajskih sposobnostih njihovih neposredno nadrejenih je pokazala, da imajo v povprečju vodje na ministrstvu zmerno razvite značajske sposobnosti, ki se pričakujejo od vodje učeče se organizacije. V povprečju imajo vodje najbolj razvito sposobnost pisnega komuniciranja ter profesionalnih zvez in poznanstev, kot je razvidno s Slike 28. Najslabši povprečen rezultat izkazuje analiza pri diskrecijskosti in obvladovanju konfliktov.

Slika 28: Rezultati analize značajskih sposobnosti neposredno nadrejenih



Slika 29: Rezultati analize timskih sposobnosti neposredno nadrejenih



V okviru testa managerskih sposobnosti za vodenje učeče se organizacije sem analizirala tudi prisotnost timskih sposobnosti vodij ministrstva in ugotovila, da so v povprečju zmerno razvite. Slika 29 prikazuje rezultate, iz katerih je razvidno, da so bili v povprečju

vodje najboljše ocenjeni pri vpletenosti v timske sestanke, najslabše pa pri vodenju timskih sestankov.

Analiza testa managerskih sposobnosti za vodenje učeče se organizacije je pokazala, da imajo vodje na ministrstvu po mnenju zaposlenih zmerno razvite lastnosti, ki so značilne za vodjo učeče se organizacije. Ocenjujem, da morajo biti rezultati sami po sebi osnova vodjem za njihove nadaljnje aktivnosti. Rezultati jim morajo pomeniti jasen signal za njihov prihodnji razvoj ne dovolj razvitih sposobnosti.

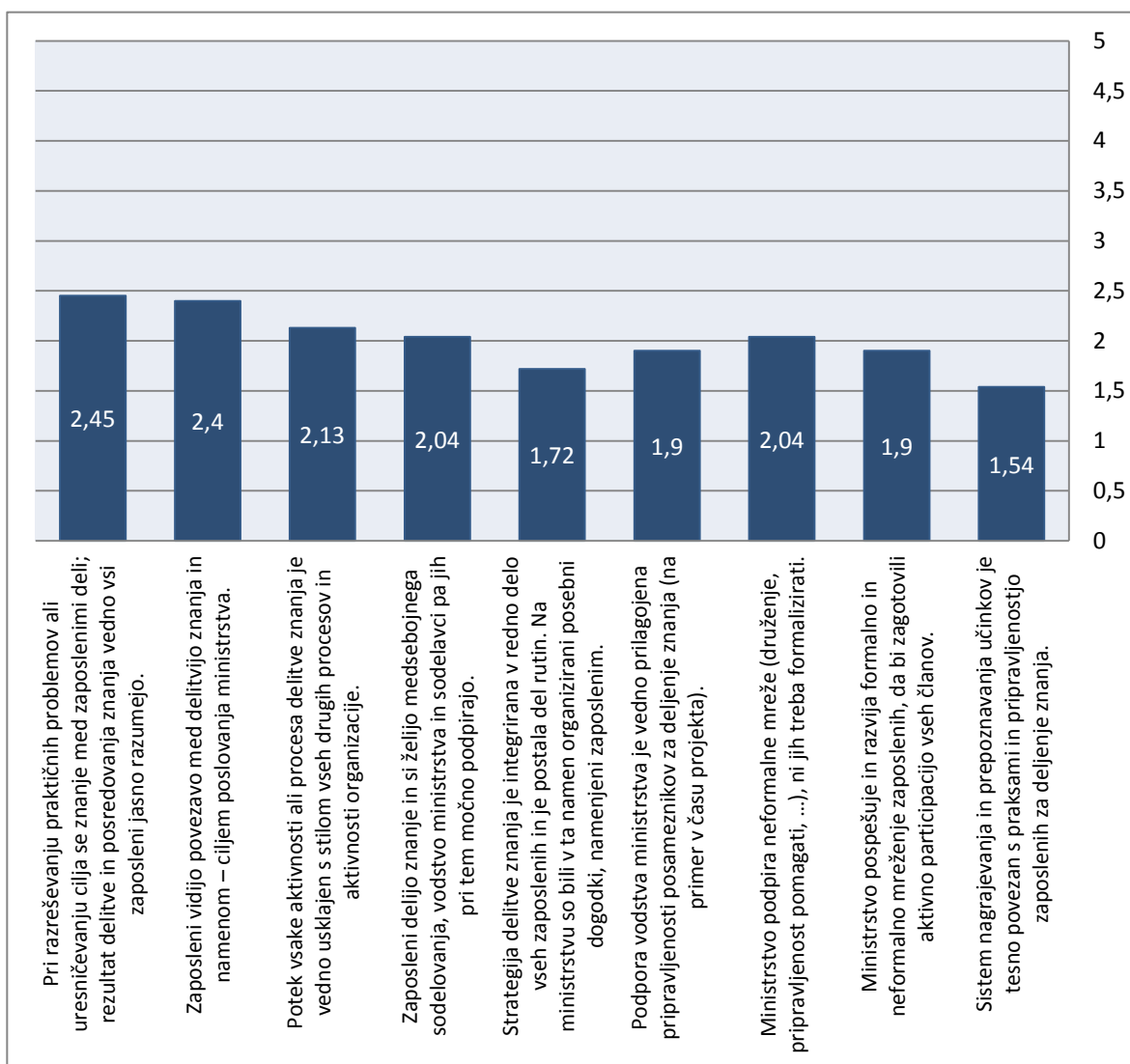
Za uspešno vodenje učeče se organizacije vodstvu ministrstva predlagam, naj upošteva naslednja vodila (Dimovski et al., 2005, str. 235, 236): do podrejenih naj se vedejo tako, kot bi si želeli, da se oni vedejo do njih, svojim podrejenim morajo biti delovno-etični zgled. Podrejene naj spodbujajo, da se učijo, da so odprti za nove ideje in znanja. Nadrejenih morajo iskreno vrednotiti delo svojih podrejenih. Ustvarjati morajo pozitivno klimo in delovno okolje ter zaposlenim dati vedeti, da so cenjeni in pomembni za delo, ki ga opravljajo. Nadrejeni naj tudi opolnomočijo zaposlene ter jih spodbujajo in motivirajo, ko je to potrebno.

V okviru četrtega elementa modela FUTURE-O[®] je predvidena tudi vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti. Z anketnim vprašalnikom za zaposlene sem zato opravila tudi test razvijanja organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije. Anketiranci so z lestvico od ena do pet ocenjevali, koliko je posamezna značilnost prisotna, pri čemer je ena pomenila, da opis za ministrstvo ne drži, pet pa, da drži. Rezultati, razvidni s Slike 30, kjer so prikazani povprečni rezultati ocen posamezne trditve, izkazujejo, da za ministrstvo omenjene značilnosti ne držijo ali držijo šibko. Ministrstvo mora začeti aktivnosti za izgradnjo kulture zaupanja in odprtosti. Predlagam uvedbo sistema rotacije zaposlenih po delovnih mestih. Z menjavo delovnih mest zaposleni spoznajo enote, s katerimi sicer pred tem niso imeli stika. Ustvarjenje vezi lahko pripomore k večji odprtosti, sodelovanju in tudi večji delitvi znanja znotraj ministrstva.

Četrti element modela FUTURE-O[®] predvideva uvedbo ciljnega modela ravnanja z ljudmi pri delu. Model se osredotoča na pritegovanje uspešnih zaposlenih, njihov razvoj znotraj organizacije in na vzdrževanje uspešne delovne sile. O zaposlovanju in ravnanju z ljudmi pri delu na Ministrstvu za zdravje sem dobila informacije v intervjuju z vodjo Kadrovske službe mag. Špelo Dragar. Ministrstvo se trenutno spoprijema s strogimi finančnimi omejitvami in omejitvijo števila zaposlenih. Tako odhajajočih uslužbencev zaradi upokojitev ali odpovedi pogodb o zaposlitvi ministrstvo ne more nadomestiti z novimi zaposlitvami. Že vrsto let na ministrstvu in v celotni državni upravi poteka linearno manjšanje števila zaposlenih za odstotek na leto, z Zakonom o uravnoteženju javnih financ pa so se ti ukrepi še poostri, saj za praktično vsako novo zaposlitev ministrstvo potrebuje soglasje vlade. Vendar niso vsa ministrstva ob začetku linearnega manjšanja števila zaposlenih v odstotkih na leto glede na dovoljeno število zaposlenih v prejšnjem letu

začela z enakimi notranjimi rezervami. Poleg tega tudi same odgovornosti med ministrstvi niso enakomerno porazdeljene, kar pa se žal ne odraža oziroma se nepravilno odraža v številu zaposlenih po posameznih resorjih.

Slika 30: Rezultati testa razvijanja organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije



Seveda se zaradi navedenega obremenitve zaposlenih povečujejo. Rešitve se iščejo v notranjih rezervah in prerazporeditvah dela znotraj organizacijskih enot, kar pa je zelo težko, saj se dodatno delo uslužbencem le nalaga, možnosti za nagrajevanje oziroma napredovanje pa ni. Zaposlovanja torej na ministrstvu praktično ni. Nadomestijo se le uslužbenci, ki se financirajo iz evropskih sredstev. Merila za izbor med kandidati za zaposlitev so odvisna od nalog delovnega mesta, ki bo zasedeno. Pri večini delovnih mest daje ministrstvo prednost kandidatom z večdimenzionalnimi izkušnjami, kar pa ne velja za delovna mesta, kjer je velika potreba po specializaciji in se od zaposlenega pričakuje opravljanje ozko specializiranih nalog.

Presojanje uspešnosti zaposlenih je v domeni vodij posamezne enote. Vodja z zaposlenim opravi letni pogovor in ga oceni. V preteklosti je bila ocena osnova za napredovanje, trenutno pa se zaradi finančnih restrikcij in dogovorov s sindikati na ministrstvu in v celotnem javnem sektorju napredovanja ne izvajajo. Nekoliko več je prerazporeditev zaposlenih med enotami znotraj ministrstva, ki se navadno zgodijo na pobudo vodje organizacijske enote, ki potrebuje dodatno delovno silo, oziroma na predlog javnega uslužbenca, ki si želi spremeniti področje dela. Prav tako že od aprila 2009 ni izplačil za delovno uspešnost, zelo okrnjeno je tudi drugo nagrajevanje oziroma ga praktično ni. Smiselna bi bila sprememba plačnega sistema, in sicer uvedba variabilnega dela plače, ki bi se uslužbencem izplačevala glede na učinkovitost in rezultate dela, kar pa ni v domeni ministrstva.

Prav tako je prisotno zniževanje sredstev za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje kadra. Sredstva so se v letu 2014 znižala za več kot polovico glede na sredstva, ki so bila izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju namenjena v letu 2009, kot razvidno iz Tabele 9. Vendar se žal tudi ta sredstva ne porabijo, saj je vsako leto pred zaključkom proračunskega leta ustavljeno prevzemanje obveznosti in s tem tudi možnost za dodatno usposabljanje.

Tabela 9: Višina finančnih sredstev na Ministrstvu za zdravje, namenjena izobraževanju, v letih od 2009 do 2014

Leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Višina sredstev v EUR	74.600,80	74.600,80	60.000,00	60.000,00	45.000,00	30.000,00

Iz intervjuja z vodjo kadrovske službe je razbrati, da je motiviranje ljudi za delo zelo okrnjeno. Vodje ne razpolagajo z denarnimi nagradami, ki jih bi lahko razdelili med najuspešnejše zaposlene. Prav tako nimajo drugih finančnih vzvodov, ki bi jih lahko uporabili za motiviranje zaposlenih. Motiviranje se tako lahko izvaja prek pohval in spodbujanja zaposlenih ter z vzpostavljanjem pozitivne delovne klime. Ministrstvu predlagam, naj razmisli o obliki nefinančnega nagrajevanja, ki bi za čas interventnih zakonov, ki ukinjajo finančna sredstva za nagrade in napredovanja, nadomestilo nagrajevanje zaposlenih z dodatki k plači.

Vezano na znanje kot gradnik trajne konkurenčne prednosti in ustvarjanje pogojev za nenehno učenje in spodbujanje učenja, ministrstvu predlagam, naj opravi analizo med zaposlenimi in ugotovi, kakšna znanja si še želijo pridobiti oziroma po katerem znanju čutijo potrebo. Pregled potreb in potrditev izobraževanj morata biti opravljena že ob začetku koledarskega leta, s čimer se lahko ministrstvo izogne temu, da mu zaradi ustavljenega prevzemanja obveznosti ne uspe porabiti vseh izobraževanju namenjenih sredstev.

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

Oblikovanje in implementacija elementov učeče se organizacije je bistvo petega elementa modela FUTURE-O®. Organizacija mora preoblikovati svoje vitalne elemente tako, da podpirajo nenehno učenje in prepoznajo znanje kot najpomembnejši vir trajne konkurenčne prednosti organizacije.

Hiter in učinkovit prenos informacij je odlika učeče se organizacije. V okviru kvalitativne raziskave sem zato preverila učinkovitost komuniciranja na ministrstvu. Na vprašanje, ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja bogata, je pritrdilno odgovorilo le 9 odstotkov anketirancev. Kar 41 odstotkov pa jih je odgovorilo, da so zaposleni spodbujeni, da komunicirajo z drugimi, kadar potrebujejo informacije ali znanje. Na vprašanje, ali ministrstvo posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje, pa je pritrdilno odgovorilo 23 odstotkov anketirancev. Da se informacije in znanja prenašajo učinkovito, je odgovorilo 32 odstotkov anketirancev, 23 odstotkov pa jih meni, da se z lahkoto oblikujejo nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba.

Na vprašanje, ali lahko ministrstvo zbere vse potrebne informacije iz okolja, je pritrdilno odgovorilo 32 odstotkov anketirancev. Da ima ministrstvo vzpostavljeno poglobljeno komunikacijo s strankami in drugimi ključnimi deležniki, se strinja le 9 odstotkov anketirancev. Enak odstotek anketirancev se strinja, da za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujejo, uporabljajo vsa razpoložljiva orodja in metode.

Komuniciranje je področje, kjer se lahko stori še veliko, da se vzpostavi učinkovitejši in tudi hitrejši pretok informacij. Najpogosteje uporabljeni orodji sta elektronska pošta in intranet. V preteklosti je ministrstvo za komuniciranje z notranjimi in zunanjimi deležniki uporabljalo tudi interni časopis, ki pa so ga nato nehali izdajati. Ministrstvo mora zagotoviti ustrezno komuniciranje z zaposlenimi, komunikacija pa mora potekati v obe smeri, navzdol in navzgor. Za komuniciranje navzdol predlagam pogostejšo komunikacijo ministra z zaposlenimi. Ministrstvo vodi minister, ki pa ga številni zaposleni srečajo le redko, praviloma ob nastopu mandata, morda še konec leta, ko vošči zaposlenim. Ministrstvu zato predlagam, da se minister pojavi med zaposlenimi večkrat, z obhodom po ministrstvu ali nagovorom ob določenih priložnostih, kot so na primer dan zdravja, materinski dan in podobno. Menim, da bi s tako gesto krepil povezanost med zaposlenimi, pripadnost zaposlenih ministrstvu, zaposleni bi čutili, da so pomemben člen ministrstva.

Predlagam tudi uvedbo rednih kolegijev organizacijskih enot, kjer ta praksa še ni usvojena. Za spoznavanje dela sodelavcev znotraj direktorata predlagam tudi obdobje sestanke oziroma kolegije celotnega direktorata. Komunikacija zaposlenih znotraj enega direktorata je šibka, zaposleni ne poznajo dela drug drugega. Z občasnimi sestanki bi premostili to

nepoznavanje, okrepili sodelovanje znotraj direktorata in morda našli tudi stične točke za skupno delo ali sodelovanje posameznih enot.

Ministrstvo se mora zavedati, da, če formalno komuniciranje ni učinkovito, vlogo komunikacijske mreže prevzamejo neformalne oblike komuniciranja, tudi govornice, ki so lahko, če gre za prevladujoč element, tudi moteče. Ob morebitnih dogodkih, ki povzročajo spremembe, nelagodje, vznemirjenje med zaposlenimi, kot na primer ob menjavi vodstva, napredovanju posameznikov, zaposlovanju, je komuniciranje z zaposlenimi zapoznelo. Uradna informacija do zaposlenih pride dolgo časa po tem, ko informacija zaokroži po ministrstvu neuradno, prek govoric. Ministrstvu predlagam, naj v takšnih primerih ravna proaktivno, vnaprej napove, da se bodo zgodile določene spremembe, in pomiri govornice, ki velikokrat po nepotrebnem vzbudijo nezadovoljstvo med zaposlenimi.

V anketo za zaposlene sta bili vključeni tudi vprašanji, vezani na inovatorstvo. Na vprašanje, ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti ministrstva, so vsi anketiranci odgovorili z ne. Prav tako na vprašanje, ali se vodstvo ministrstva zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov. Oboje je po mojem mnenju povezano s slabo komunikacijo znotraj ministrstva in nezavedanjem inovatorskih iniciativ pa tudi z dejstvom, da na ministrstvu ne obstaja protokol za podajanje predlogov. Zadnje bi lahko odpravili z definiranjem postopka zbiranja koristnih predlogov in sprejetjem pravilnika o obravnavi koristnih predlogov in nagrajevanju, kar sem predhodno že predlagala v poglavju o analizi in predlogih za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O[®].

Cilj organizacije je tudi vzpostavitev participativnega stila vodenja, ki omogoča aktivacijo vseh zaposlenih in njihovih potencialov. Menim, da bo to najtežji izziv ministrstva, in sicer zaradi hierarhičnega sistema, ki je trdno usidran v samo organizacijo. Za začetek ministrstvu predlagam vpeljavo tehnike petminutnega trika za vzpostavitev participativnega vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 66, 67). Tehnika, ki zahteva 5 minut našega časa na dan, je namenjena sistematičnemu zaznavanju problemov pri delu ter iskanju in uvajanju rešitev zaznanega problema. Predvideva, da vsak dan porabimo 5 minut časa za evidentiranje problemov, ki jih zabeležimo vsakega na svoj listek. Po mesecu dni pregledamo in uredimo probleme. Zaradi mesečnega nabora težav vidimo tudi pogostost pojavljanja določene težave. Pregledu in urejanju zapisanih problemov sledita iskanje rešitev in uvajanje izboljšav v redno delo.

Poglavitna težava, ki jo vidim na ministrstvu, vezano na implementacijo učeče se organizacije, je, kdo je tisti pravi nosilec sprememb, ki bo vodil ministrstvo skozi proces preoblikovanja. V poglavju o analizi in predlogih za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O[®] sem zapisala, da je vodstvo ministrstva tisto, ki mora jasno izraziti podporo procesu preoblikovanja ministrstva v učečo se organizacijo in tudi voditi preobrazbo z zgledom. Kot sem zapisala, mora vodstvo ministrstva živeti učečo se organizacijo, ne le podpirati koncepta na načelni ali idejni ravni. Vodstvo mora biti tudi tisto, ki mora za

koncept navdušiti zaposlene in jih pritegniti k sodelovanju ter oblikovati strateški tim za spremembe in pripraviti akcijski načrt preoblikovanja. Ob zavedanju, da je preoblikovanje organizacije dolgotrajen proces, ki se ne zgodi čez noč, in dejstvu, da traja mandat ožjega vodstva ministrstva, to je ministra s kabinetno ekipo, od leta 2004 praviloma veliko manj kot 4 leta, kot je razvidno iz Tabele 10, je vprašanje nosilca implementacije učeče se organizacije verjetno na mestu. Minister mora vsekakor biti nosilec in pobudnik spremembe, vendar predlagam, da je ekipa, sestavljena iz direktorjev vseh treh direktoratskih in generalnega sekretarja, tista, ki ostaja dolgoročnejša stalnica ožje skupine ljudi, ki vodi proces preoblikovanja.

Tabela 10: Trajanje mandata posameznega ministra za zdravje v mesecih

Minister	Mandat	Trajanje mandata
dr. Katja Boh	17. 5. 1990– 15. 1. 1992	20
dr. Božidar Voljč	16. 1. 1992– 27. 2. 1997	61
dr. Marjan Jereb	28. 2. 1997– 7. 6. 2000	40
mag. Andrej Bručan	8. 6. 2000– 30. 11. 2000	5
dr. Dušan Keber	1. 12. 2000– 2. 12. 2004	49
mag. Andrej Bručan	31. 12. 2004–11. 9. 2007	33
Zofija Mazej Kukovič	12. 9. 2007– 21. 11. 2008	14
Borut Miklavčič	22. 11. 2008– 7. 4. 2010	17
Dorijan Marušič	7. 4. 2010– 10. 2. 2012	22
Tomaž Gantar	11. 2. 2012– 11. 12. 2013	22
dr. Alenka Trop Skaza	24. 2. 2014– 15. 4. 2014	2

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

Šesti element modela FUTURE-O® se nanaša na spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov. S pomočjo kontrole organizacija oceni svojo uspešnost. Za preverjanje sistemov finančnega poslovanja ministrstva je pristojna Služba za notranjo revizijo, ki preverja spoštovanje načel zakonitosti, preglednosti, učinkovitosti, uspešnosti in gospodarnosti delovanja ministrstva.

Odgovori anketirancev razkrivajo, da mora 55 odstotkov anketirancev redno poročati neposredno nadrejenemu o rezultatih svojega dela. Poročanje poteka različno: na kolegijih, s pisanjem pisnih poročil, ustno, časovno pa so poročanje opredelili največkrat kot tedensko. Na vprašanje, ali obstaja sistem kazalnikov, s katerimi lahko zaposleni spremljajo uspešnost svojega dela, je kar 91 odstotkov anketirancev odgovorilo z ne. Odgovori razkrivajo, da je poročanje nadrejenim na ministrstvu prisotno, da pa podrejeni

ne razpolagajo s kazalniki, ki bi jim dali povratno informacijo, ali so svojo nalogo opravili uspešno.

Ministrstvo spremlja uresničevanje posameznih nalog ob pripravi zaključnega računa, vendar je to vse prevečkrat povezano s porabo proračunskih sredstev, izvedbo aktivnosti, ne pa tudi z učinkom, ki ga bi morala določena aktivnost prinesiti. Ministrstvu predlagam uvedbo nefinančnih kazalnikov, ki morajo biti povezani s cilji, vizijo in poslanstvom ministrstva. Zaposleni bodo tako imeli merilo uspešnosti svojega dela, nadrejeni pa osnovo za nagrajevanje zaposlenih, ko bo to ponovno mogoče.

Na vprašanje, ali delo sektorja/sluzbe kdaj primerjajo z drugimi podobnimi organizacijami, je pritrdilno odgovorilo 64 odstotkov anketirancev. Da gre za sistematično primerjavo, je odgovorilo 14 odstotkov, da je bila primerjava zgolj enkratna, pa je odgovorilo 55 odstotkov anketirancev. Ministrstvu zato predlagam, naj se še pogosteje poslužuje primerjave z najboljšimi oziroma benchmarkinga. S pregledom dobrih praks drugih ministrstev ali delov javne uprave, kot na primer na področju načrtovanja, priprave zakonodaje, vodenja projektov, lahko ministrstvo prepozna, kako bi lahko ta področja uredilo samo, hkrati pa lahko nenehno izboljšuje procese, ki jih drugi obvladujejo bolje.

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

Širitev koncepta učeče se organizacije je domena sedmega elementa modela FUTURE-O®. Ministrstvo za zdravje, ki bo, če bo za to sprejeta odločitev vodstva, na pot učeče se organizacije šele stopilo, bo moralo v okviru tega elementa razvijati in širiti značilnosti učeče se organizacije. Kultura nenehnega učenja se mora v takšni organizaciji zasidrati v samo bistvo organizacije, saj učenje ne sme biti enkraten pojav, ki ga po usvojitvi določenega znanja opustimo, temveč mora pomeniti nenehno spremljanje in prilagajanje nenehno spreminjajočemu se okolju.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu Ministrstva za zdravje

Ministrstvo za zdravje ni učeča se organizacija. Analiza posameznega elementa modela FUTURE-O® je pokazala, da nima ali ima slabo razvite elemente, ki so značilni za učečo se organizacijo. Znanje ni prepoznano kot ključna dobrina organizacije, prav tako niso vzpostavljeni pogoji, ki bi spodbujali učenje ter izmenjavo znanj in informacij. Pretok informacij ni hiter in učinkovit, sodelovanje med posameznimi organizacijskimi enotami in timsko delo pa sta skromni. Prisotna je stroga hierarhična ureditev, odločanje ni participativno, prav tako ne vodenje. Anketa med zaposlenimi izkazuje mnenje, da imajo vodje na ministrstvu v povprečju zmerno razvite delovne, značajske in timske sposobnosti, ki se pričakujejo od vodij učeče se organizacije.

Definiranje ciljev in spremljanje uspešnosti s kazalniki sta v povojih. Ministrstvo zaposlenih ne spodbuja k inovativnosti. Prav tako ni razvitega sistema nagrajevanja uspešnih ali kreativnih zaposlenih. Zaposleni slabo poznajo poslanstvo ministrstva, vizija ministrstva pa ni niti opredeljena.

Raziskava srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji (Kelemina, 2009, str. 13) iz leta 2008 kaže, da je bilo kar 71,1 odstotka v raziskavi sodelujočih podjetij mogoče opredeliti kot učeča se podjetja. Gospodarstvo je že zaznalo, da je koncept privlačen, saj podjetju omogoča dolgoročno ohranjanje konkurenčne prednosti. Globalno najuspešnejša podjetja, kot na primer Google in Apple iz ZDA ali H & M iz Švedske, prihajajo iz najbolj konkurenčnih držav na svetu, kar kaže na močno povezanost konkurenčnosti gospodarstva in države. Država mora poskrbeti za ohranjanje konkurenčne prednosti in nenehno učenje, če želi zagotavljati nadpovprečno gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 176). Vodstvo ministrstva pozna koncept učeče se organizacije in meni, da je preoblikovanje ministrstva v učečo se organizacijo smiselno in potreben korak, ki bi ga tudi podprli. Če in ko bo sprejeta odločitev vodstva, da ministrstvo stopi na pot preoblikovanja, predlagam aktivnosti po posameznem elementu modela **FUTURE-O[®]**, kot so prikazane v Tabeli 11.

*Tabela 11: Predlogi izboljšav vodstvu Ministrstva za zdravje za razvoj posameznega elementa modela **FUTURE-O[®]***

Element učeče se organizacije	Predlogi za izboljšave
Prvi element: postavitev temeljev za začetek procesa	<ol style="list-style-type: none"> 1. podpis uradnega dokumenta s strani vodstva, v katerem to jasno izrazi podporo procesu preoblikovanja ministrstva v učečo se organizacijo 2. vodenje z zgledom in aktivno sodelovanje vodstva: vodstvo ministrstva mora živeti učečo se organizacijo, ne samo podpirati koncepta na načelni ali idejni ravni 3. nad konceptom navdušiti zaposlene in jih pritegniti k sodelovanju 4. oblikovati strateški tim za spremembe 5. pripraviti akcijski načrt preoblikovanja ministrstva v učečo se organizacijo
Drugi element: izgradnja podpornih okolij	<ol style="list-style-type: none"> 6. postopno uvajanje sprememb v smeri učeče se organizacije prek pilotnega projekta 7. definiranje postopka zbiranja koristnih predlogov 8. sprejetje pravilnika o obravnavi koristnih predlogov in nagrajevanju 9. izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti ter vizualni prikaz organizacijskega znanja na zemljevidu znanja 10. pregled informacijskega sistema ministrstva in prepoznavna možnih novih uporab ter nadgradnja nekaterih aplikacij

se nadaljuje

nadaljevanje

Element učeče se organizacije	Predlogi za izboljšave
Tretji element: proces strateškega planiranja	<ol style="list-style-type: none">11. opredelitev vizije Ministrstva za zdravje ter seznanitev vseh zaposlenih s poslanstvom in vizijo ministrstva12. v proces planiranja vključiti vse zaposlene13. opredelitev ciljev, ki odsevajo pozitivne učinke, ki naj jih prinesejo aktivnosti, za katere se porabljajo proračunska sredstva14. nakup orodij za planiranje ali nadgradnja obstoječih sistemov s funkcijami za podporo planiranja in spremljanja aktivnosti
Četrty element: vodenje v učeči se organizaciji	<ol style="list-style-type: none">15. osebna zavzetost posameznega vodje za razvoj sposobnosti, ki so bile v analizi testa managerskih sposobnosti za vodenje učeče se organizacije prepoznane kot najmanj razvite16. sledenje vodilom za uspešno vodenje učeče se organizacije17. uvesti sistem rotacije zaposlenih po delovnih mestih18. uvesti nefinančne oblike nagrajevanja in motiviranja zaposlenih19. analiza potreb po znanju med zaposlenimi
Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	<ol style="list-style-type: none">20. povečati pojavnost ministra med zaposlenimi21. redni kolegiji posameznih organizacijskih enot22. obdobjni kolegiji celotnega direktorata23. proaktivno komuniciranje v primeru izrednih dogodkov24. vpeljava tehnike petminutnega trika za vzpostavitev participativnega vodenja25. premislek o nosilcih implementacije učeče se organizacije
Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	<ol style="list-style-type: none">26. uvedba nefinančnih kazalnikov uspešnosti dela27. primerjava z najboljšimi (benchmarking)
Sedmi element: širitev koncepta učeče se organizacije	<ol style="list-style-type: none">28. usvojitve kulture nenehnega učenja

SKLEP

Doseganje trajne konkurenčne prednosti v nenehno spreminjajočem se okolju od organizacij zahteva nenehno prilagajanje, ki ga lahko dosežejo z nenehnim učenjem. Ustvarjanje pogojev za nenehno učenje pa je odlika učeče se organizacije, kar so prepoznala številna podjetja in temu prilagodila tudi svoje delovanje. Spreminjajočemu se okolju in čedalje zahtevnejšim uporabnikom pa se ne more izogniti niti javna uprava, ki ji v svoji togosti, pogojeni z birokratskim modelom organizacije, ne uspe slediti zahtevam sodobnega okolja. Nezdostna prilagodljivost in ne dovolj hitra odzivnost javne uprave sta vzrok za njeno zmanjšano sposobnost pri reševanju kompleksnih družbenih problemov, kar pa lahko premosti s tem, da najde svoj vir trajne konkurenčne prednosti v znanju, s prilagoditvijo organizacije v smeri učeče se organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil proučiti prisotnost sedmih elementov prvega slovenskega modela učeče se organizacije, to je modela FUTURE-O[®], na Ministrstvu za zdravje. Konstrukt učeče se organizacije sem v prvem poglavju obravnavala s teoretičnega vidika. Dinamično okolje 21. stoletja, v katerem se organizacije spoprijemajo z izzivi globalne konkurenčnosti, nenehnega napredka informacijske in telekomunikacije tehnologije, ekonomije znanja, velikih pričakovanj in zahtev kupcev, skrbi za etiko, zahtev zaposlenih po ustvarjalnem delu, osebnem in profesionalnem razvoju, zahteva od managerjev nove pristope pri poslovanju organizacij, kjer sta glavna naloga in skrb nenehno sledenje spremembam in nenehno učenje. Znanje tako postaja glavni vir premoženja in osnovni element konkurenčne prednosti novodobne učeče se organizacije.

V prvem poglavju sem predstavila tudi definicije učeče se organizacije različnih avtorjev ter opisala njene glavne značilnosti. Te so znanje kot ključna dobrina organizacije, s katero ustvarja dolgoročno konkurenčno prednost, ustvarjanje pogojev za učenje, hiter in učinkovit prenos informacij, participativno odločanje in opolnomočenje zaposlenih, timsko delo, fleksibilna, horizontalna organizacijska struktura, prilagodljiva organizacijska kultura in pozitivna klima. Ustrezno ravnanje z znanjem kot redko in ključno dobrino organizacije zahteva vzpostavitev managementa znanja, katerega naloga je pripomoči k temu, da se čim večji delež človeškega kapitala v organizaciji pretvori v strukturni kapital organizacije, ki je splošno dostopen vsem zaposlenim in prek katerega organizacija ustvarja dodano vrednost in konkurenčno prednost. Tiho, tacitno znanje posameznika se prelije v eksplicitno znanje, med člane organizacije; govorimo o organizacijskem učenju kot procesu učeče se organizacije.

V podpoglavju o spreminjanju organizacije v učečo se organizacijo sem predstavila sosledje korakov spreminjanja tradicionalno najbolj tipične organizacije, ki je primerna za stabilno okolje in usmerjena v doseganje učinkovitosti, v učečo se organizacijo. Poglavitna aktivnost, ki jo morajo pri tem usvojiti organizacije, je sposobnost hitrega in učinkovitega prenosa znanja po celotni organizaciji.

Prvo poglavje sem zaključila s predstavitvijo javne uprave kot učeče se organizacije. Značilnosti javne uprave, kot so stroga hierarhičnost, centralizirano odločanje, nadzor, natančno definirane naloge in strogo upoštevanje formalnih pravil, definirajo javno upravo kot togo organizacijo, ki ni sposobna zadostnega prilagajanja spremembam okolja, zaradi česar postaja neučinkovita in neuspešna pri izvajanju svojih funkcij. To se kaže v nezadovoljstvu njenih uporabnikov, ki postajajo hkrati čedalje zahtevnejše stranke. Javna uprava mora zato storiti korak naprej in se rešiti svojega Webrovega birokratskega oklepa ter se začeti razvijati v smer učeče se organizacije. Tako bo lahko sledila zahtevam sodobnega okolja ter s svojim delovanjem zadovoljila potrebe in pričakovanja svojih uporabnikov oziroma upravičila razloge za svoj obstoj.

V drugem poglavju je predstavljen model FUTURE-O[®], ki je produkt slovenskega znanja in nudi pomoč organizacijam pri udejanjanju koncepta učeče se organizacije v praksi. Model tvori sedem elementov, ki jih lahko organizacija udejanja vzporedno in postopno. Govorimo o molekularnem pristopu, kjer ena sprememba vpliva na drugo, vrstni red uvajanja sprememb pa ni vnaprej definiran. Vsak izmed sedmih elementov je predstavljen v svojem podpoglavju, kjer so navedene aktivnosti, ki jih mora organizacija usvojiti znotraj posameznega elementa.

Prvi element se osredotoča na postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju. Pri tem je ključna podpora vrhnjega managementa. Drugi element predvideva izgradnjo podpornih okolij in je lahko, zaradi potrebe po vzpostavitvi celovite informacijske rešitve, finančno najbolj zahteven element modela. Proces strateškega planiranja je bistven del tretjega elementa. Sledi četrti element, ki se osredotoča na posameznika, njegova znanja in proces spodbujanja učenja v organizaciji. Četrti element predstavlja jedro učeče se organizacije, saj prinaša vsebine, povezane s procesom ravnanja z znanjem in vodenja.

Organizacija postane učeča se organizacija takrat, ko ji uspe implementirati koncept v praksi; ko preoblikuje vitalne elemente organizacije tako, da podpirajo nenehno učenje in zaznajo znanje kot najpomembnejši vir dolgoročne konkurenčne prednosti organizacije. Prav oblikovanje in implementacija učeče se organizacije, torej aktivnost postavitve učeče se organizacije, predstavljata vsebino petega elementa modela FUTURE-O[®]. Šesti element vsebuje aktivnosti, povezane s spremljanjem procesa reorganizacije in vrednotenjem dosežkov, sedmi element pa managementu in zaposlenim nalaga nadaljnje širjenje in razvoj koncepta učeče se organizacije po celotni organizaciji, saj je koncept učeče se organizacije nikoli zaključena zgodba, na kateri je treba nenehno delati, če se želimo nenehno prilagajati spremembam okolja, da bi ohranjali svojo konkurenčnost na dolgi rok.

Tretje poglavje magistrskega dela zajema kvalitativno raziskavo, in sicer preverbo elementov modela FUTURE-O[®] na primeru Ministrstva za zdravje. Poglavje se začne s predstavitvijo ministrstva, v kateri sem povzela bistvene informacije o ministrstvu,

njegovem delovanju in organiziranosti. Sledi podpoglavje, v katerem sem predstavila zasnovano raziskovanje in uporabljeno metodologijo. Pri raziskavi sem uporabila primarne vire, ki sem jih pridobila s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika zaprtega tipa za zaposlene. Obenem sem opravila intervju z državno sekretarko, vršilko dolžnosti direktorice Direktorata za zdravstveno ekonomiko, namestnico direktorice Direktorata za zdravstveno varstvo, vršilcem dolžnosti generalnega sekretarja in vodjo Kadrovske službe. Pri raziskavi sem si pomagala tudi z opazovanjem z udeležbo, saj sem od leta 2007 zaposlena na Ministrstvu za zdravje, kjer sem opravljala delo znotraj zelo različnih služb, tako da sem bila neposredno povezana z različnimi delovnimi procesi ter poznam delovanje in kulturo ministrstva ter klimo nekaterih enot.

Z raziskavo sem spoznala, da Ministrstvo za zdravje ni učeča se organizacija. Analiza posameznega elementa modela FUTURE-O[®] je pokazala, da ministrstvo nima ali ima slabo razvite elemente, ki so značilni za učečo se organizacijo. Na ministrstvu znanje ni prepoznano kot ključna dobrina organizacije. Prav tako niso vzpostavljeni pogoji, ki bi spodbujali učenje ter izmenjavo znanj in informacij. Sodelovanje med posameznimi organizacijskimi enotami ministrstva in timsko delo sta skromni. Pretok informacij je počasen. Ureditev je strogo hierarhična, čemur je pogojeno tudi odločanje, ki posledično ni participativno, kot je to značilno za učečo se organizacijo.

Analiza odgovorov, ki so jih zaposleni podali v spletni anketi, je pokazala, da imajo vodje na ministrstvu po mnenju zaposlenih v povprečju zmerno razvite delovne, značajske in timske sposobnosti, ki se pričakujejo od vodij učeče se organizacije. Definiranje ciljev in spremljanje uspešnosti s kazalniki sta v povojih. Ministrstvo zaposlenih ne spodbuja k inovativnosti. Prav tako ni razvitega sistema nagrajevanja uspešnih ali kreativnih zaposlenih. Skrb zbujata šibko vedenje zaposlenih o tem, kaj je poslanstvo ministrstva, in dejstvo, da to nima opredeljene svoje vizije.

Analizo posameznega elementa na ministrstvu sem nadgradila s priporočili vodstvu ministrstva za udejanjanje posameznega elementa, in sicer s ciljem polne implementacije modela učeče se organizacije na Ministrstvu za zdravje. V intervjujih s predstavniki vodstva ministrstva sem dobila potrditev vseh intervjuvancev, da menijo, da bi bil razvoj ministrstva v smer učeče se organizacije smiseln, ter da bi ga tudi osebno podprli. Priporočila, ki sem jih strnila v 28 točk, lahko tako vodstvu nudijo prvi vpogled v naloge, ki čakajo ministrstvo, če se bo odločilo za implementacijo obravnavanega koncepta.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2014). Število zaposlenih v javnem sektorju. Najdeno 1. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/Statistike/Place_javni_sektor/Porocila/Stevilo_zaposlenih_javni_sektor_2007-mar2014.pdf
2. Avci, G. (2014). Difficulties of Creating Learning Organizations. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 6(12), 55–63.
3. Barrados, M. & Mayne, J. (2003). Can Public Sector Organizations Learn? *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 87–103.
4. Češnovar, T. (2010). Influences of Implementing the Learning Organisation on Companies' Financial and Non-Financial Performances. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 8(3), 285–306.
5. Češnovar, T. (2006). Raziskave na poti k učečemu se podjetju. V Možina, S. & Kovač, J. (ur.), *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 211–219). Maribor: Založba Pivec.
6. Daft, R. L. (2000). *Management (5th ed.)*. Forth Worth: The Dryden Press.
7. Daft, R. L. & Marcic, D. (2001). *Understanding management (3rd ed.)*. Singapore: Thomson Learning.
8. Daft, R. L. & Marcic, D. (2013). *Management The New Workplace (8th ed.)*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
9. Dimovski, V. & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36(5), 701–722.
10. Dimovski, V. & Penger, S. (2004a). Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 806–825.
11. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2004b). Javna uprava kot učeča se organizacija. *Uprava*, 2(1), 7–30.
12. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.

13. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: študija primera podjetja ACH, d. d.. *Organizacija*, 41(2), 97-105.
15. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
16. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Državni portal Republike Slovenije (2014, 1. julij). Zaposleni v organih državne uprave. Najdeno 29. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://e-uprava.gov.si/ispo/zaposleni/osnovna.ispo?pageToModul=/podatki_mz.jsp
18. Evropska komisija. (2005). *Skupna prizadevanja za gospodarsko rast in nova delovna mesta – nov začetek za Lizbonsko strategijo*. Sporočilo spomladanskemu Evropskemu svetu. Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropske skupnosti.
19. Field., L. (1997). Impediments to empowerment and learning within organizations. *The Learning Organization*, 4(4), 149–158.
20. Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
21. Gostiša, M. (1996). *Participativni management. Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost; Studio participatis.
22. Guns, B. & Anundsen, K. (1998). *The faster learning organization: gain and sustain the competitive edge*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Heorhiadi, A., La Venture, K. & Conbere, J. P. (2014). What do Organizations Need to Learn to Become a Learning Organizations? *OD Practitioner*, 46(2), 5–9.
24. Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting, How Managers can Break Free from Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
25. Kelemina, D. (2009). Različnost koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji. *Izzivi managementu*, 1(2), 11–16.
26. Kolar, J. (1999). *Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (benchmarking)* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Kotler, P. (1996). *Marketing management: trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

28. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, 37(2), 279–293.
29. Laudon, K. & Laudon, J. (2000). *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise*. London: Prentice Hall International.
30. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management Koper.
32. Ministrstvo za zdravje (2014, 9. maj). Organigram ministrstva. Najdeno 26. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/si/o_ministrstvu/
33. Ministrstvo za finance. (b.l.). Obrazložitev predloga proračuna Republike Slovenije za leto 2014, 2711 Ministrstvo za zdravje. Najdeno 28. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2014/PFN2711_2014.pdf
34. Ministrstvo za finance. (b.l.). Spremembe proračuna za leto 2014, posebni del. Najdeno 29. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2014-spremembe/SP2014_POS.pdf
35. Moynihan, D. P. & Landuyt, N. (2009). How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105.
36. Možina, S. (2009). Management znanja. *Izzivi managementu*, 1(2), 4–10.
37. Možina, S. (2014). Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. Najdeno 4. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID041107.doc>
38. Možina, S. & Kovač J. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V Možina, S. & Kovač, J. (ur.), *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 127–151). Maribor: Založba Pivec.
39. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. Muc, M. B. (2002). *Učeča se organizacija* (prispevek na konferenci). Koper: Visoka šola za management.
41. Nograšek, J. (2013). *Organizacijski modeli preoblikovanja javnega sektorja v dobi elektronske uprave* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

42. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162–171.
43. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
44. Olsen, P. J. (2008). The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. *Annual Review of Political Science*, 11(2008), 13–37.
45. Penger, S. (2001). *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. 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.
47. Penger, S. & Tekavčič, M. (2008). Slovenian case of strategic change management in the public sector: Towards the Lisbon Strategy. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci: Časopis za Ekonomsku Teoriju i Praksu*, 26(2), 301–324.
48. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Pevcin, P. & Aristovnik A. (2005). Ekonomska teorija in ekonomika javnega sektorja. V Klun, M., Pevcin, P., Andoljšek, Ž., Aristovnik A. & Setnikar Cankar, S. (ur.), *Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje* (str. 30). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
50. Republika Slovenija. (2008). Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji 2008. Najdeno 14. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/SI_NRP_2005_SLO_kon__na_verzija__28.10.2005.pdf
51. Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008–2013 »Zadovoljni uporabniki in izvajalci zdravstvenih storitev«. *Uradni list RS* št. 72/2008.
52. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
53. Setnikar Cankar, S. & Klun, M. (2006). *Značilnosti javnega sektorja v Sloveniji in ugotavljanje njegove učinkovitosti*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
54. Spendolini, M. J., Friedel, D. C. & Workman, J. A. (1999). Benchmarking – Devising Best Practices from Others. *Graphic Arts Monthly*, 71(10), 58–62.
55. Šmidovnik, J. (1985). *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.

56. Statistični urad Republike Slovenije (2012). *Javni sektor in sektor država*. Najdeno 1. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4673
57. Stonehouse, G. H. & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131–144.
58. Torlak, G. (2004). Learning Organizations. *Journal of Economic and Social Research*, 6(2), 87–116.
59. Watkins, K. & Marsick, V. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
60. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o državni upravi. *Uradni list RS* št. 47/2013.
61. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 72/2006-UPB3.
62. Zakon o zdravstveni dejavnosti. *Uradni list RS* št. 23/2005-UPB.
63. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
64. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Ivan Hvala.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Opomnik za intervju z vodjo Kadrovske službe	7
Priloga 3: Opomnik za intervju z vodstvom Ministrstva za zdravje	8
Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene	10

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani sodelavci!

V okviru podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Sandre Penger magistrsko nalogo z naslovom Analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] na primeru Ministrstva za zdravje.

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

Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

S spoštovanjem,
Ana Remškar

I. Analiza prvega elementa modela FUTURE-O[®]

a) Lakmusov test

Obkrožite DA ali NE.

Ali poznate koncept učeče se organizacije?	DA	NE
Ali ima ministrstvo jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je ministrstvo odprto za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se ministrstvo izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali ministrstvo izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki?	DA	NE
Ali se ministrstvo vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE
Ali je po vaši presoji Ministrstvo za zdravje učeča se organizacija?	DA	NE

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

II. Analiza drugega elementa modela FUTURE-O®

a) Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo

Ocenite, ali ima Ministrstvo za zdravje že vzpostavljeno posamezno podporno okolje za vzpostavitev učeče se organizacije. Obkrožite DA ali NE.

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

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

b) Test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj

Obkrožite DA ali NE.

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

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

III. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

Obkrožite DA ali NE oziroma odgovorite na vprašanja.

Ali poznate poslanstvo ministrstva? DA NE

Če DA, ga prosim napišite.

Ali poznate vizijo ministrstva? DA NE

Če DA, jo prosim napišite.

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

IV. Analiza četrtega elementa modela FUTURE-O®

a) Test managerskih sposobnosti za vodenje učee se organizacije

Obkrožite, kako razvita (1 = sposobnost ni razvita, 5 = sposobnost je zelo dobro razvita) **je posamezna sposobnost vašega neposredno nadrejenega.**

DELOVNE SPOSOBNOSTI (sposobnosti, ki so vezane na pristop k delu)

1. Ravnanje s časom	1	2	3	4	5
2. Določanje prioritet	1	2	3	4	5
3. Računalniška pismenost	1	2	3	4	5
4. Sposobnost uporabe različnih medijev	1	2	3	4	5
5. Poznavanje politik in postopkov organizacije	1	2	3	4	5
6. Usklajevanje potovanj	1	2	3	4	5
7. Oblikovanje poročil	1	2	3	4	5
8. Sposobnosti nastopanja in poučevanja	1	2	3	4	5

9. Sposobnosti prepričevanja in pogajanja	1	2	3	4	5
10. Proaktivnost	1	2	3	4	5
11. Obvladovanje številčnih nalog	1	2	3	4	5
12. Zbiranje in interpretacija podatkov	1	2	3	4	5
13. Raziskovalne sposobnosti	1	2	3	4	5
14. Sposobnost delegiranja	1	2	3	4	5
15. Sposobnost svetovanja	1	2	3	4	5
16. Sposobnost pogajanj	1	2	3	4	5
17. Ravnanje s projekti	1	2	3	4	5
18. Usklajevanje sestankov in drugih aktivnosti	1	2	3	4	5
19. Sposobnost izboljševanja procesov	1	2	3	4	5
20. Ravnanje z znanjem	1	2	3	4	5

ZNAČAJSKJE SPOSOBNOSTI (sposobnosti, ki se kažejo skozi vedenje managerja)

1. Jasno začrtana kariera	1	2	3	4	5
2. Profesionalni ugled	1	2	3	4	5
3. Inicijativnost	1	2	3	4	5
4. Prepričljivost	1	2	3	4	5
5. Diplomatske sposobnosti	1	2	3	4	5
6. Diskrecijskost	1	2	3	4	5
7. Prilagodljivost	1	2	3	4	5
8. Nagnjenost k izobraževanju	1	2	3	4	5
9. Lastnost reševanja problemov	1	2	3	4	5
10. Obvladovanje globalnih vzorcev	1	2	3	4	5
11. Obvladovanje konfliktov	1	2	3	4	5
12. Sposobnost poslovođenja	1	2	3	4	5
13. Obvladovanje stresa	1	2	3	4	5
14. Pisno komuniciranje	1	2	3	4	5
15. Ustno komuniciranje	1	2	3	4	5
16. Usklajenost zasebnega in profesionalnega življenja	1	2	3	4	5
17. Profesionalne zveze in poznanstva	1	2	3	4	5

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

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

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

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

Obkrožite (1 = trditev ne drži, 5 = trditev popolnoma drži).

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

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

V. Analiza petega elementa modela FUTURE-O®

Obkrožite DA ali NE.

Notranja komunikacija

1. Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?	DA	NE
2. So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?	DA	NE
3. Ali zaposlene spodbujamo (oz. od njih zahtevamo), da komunicirajo	DA	NE

z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?		
4. Ali lahko učinkovito prenašamo informacije in znanja, ko je potrebno?	DA	NE
5. Ali se z lahkoto oblikujejo nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?	DA	NE
6. Ali ministrstvo posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?	DA	NE
7. Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti ministrstva?	DA	NE
8. Ali se vodstvo ministrstva zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?	DA	NE
Zunanja komunikacija		
9. Ali lahko ministrstvo zbere vse potrebne informacije iz okolja?	DA	NE
10. Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki?	DA	NE
Spodbujanje komunikacije		
11. Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujemo, uporabljamo vsa razpoložljiva orodja in metode?	DA	NE

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

VI. Analiza šestega elementa modela FUTURE-O[®]

Obkrožite oziroma odgovorite na vprašanja.

Ali morate o rezultatih svojega dela redno poročati neposredno nadrejenemu? DA NE

Če DA, kako pogosto in na kakšen način poteka poročanje (kolegiji, pisanje poročil ...)?

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

Če DA, jih prosim na kratko opišite.

Ali delo vašega sektorja/sluzbe kdaj primerjate z drugimi podobnimi organizacijami? DA NE

Če DA, ali gre za SISTEMATIČNO primerjavo ali je šlo ZGOLJ ZA ENKRATNO primerjavo?

Priloga 2: Opomnik za intervju z vodjo Kadrovske službe

Analiza četrtega elementa modela FUTURE-O®

Opis področja (največje težave, možne rešitve):

zaposlovanje

izbor kadrov

izobraževanje kadrov

presojanje uspešnosti

nagrajevanje

Priloga 3: Opomnik za intervju z vodstvom Ministrstva za zdravje

Predstavim koncept učeče se organizacije.

Analiza prvega elementa modela FUTURE-O[®]
--

Ali poznate koncept učeče se organizacije? _____

Ali je po vaši presoji Ministrstvo za zdravje učeča se organizacija? _____

Ali menite, da bi bil razvoj ministrstva v smer učeče se organizacije smiseln? _____

Bi podprli tako idejo? _____

Kdo menite, da bi moral biti nosilec takšnega preoblikovanja? _____

Kaj bi bile po vašem mnenju največje prepreke pri preoblikovanju ministrstva v učečo se organizacijo? _____

Opombe:

III. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

Kakšno je poslanstvo ministrstva? _____

Ali so po vaši oceni zaposleni na ministrstvu seznanjeni s poslanstvom ministrstva? _____

Kakšna je vizija ministrstva? _____

Ali so po vaši oceni zaposleni na ministrstvu seznanjeni z vizijo ministrstva? _____

Kako poteka proces strateškega planiranja na ministrstvu? _____

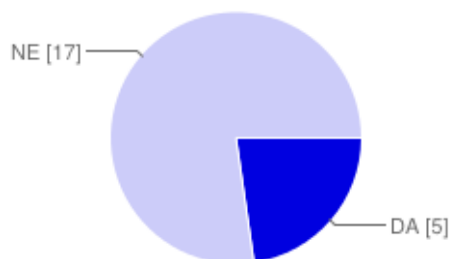
Opombe:

Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene

Št. odgovorov: 22

I. Analiza prvega elementa modela FUTURE-O[®]

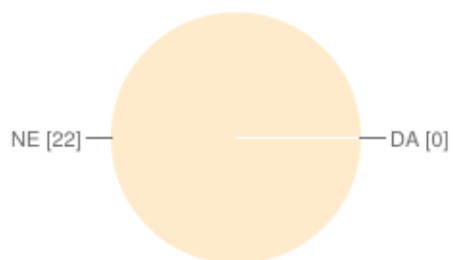
Ali poznate koncept učeče se organizacije?



DA 5 23 %

NE 17 77 %

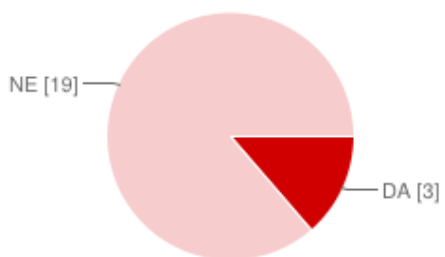
Ali ima ministrstvo jasen načrt učenja?



DA 0 0 %

NE 22 100 %

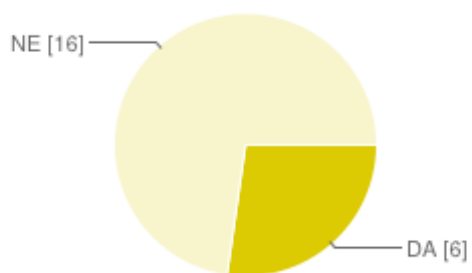
Ali je ministrstvo odprto za protislovne informacije?



DA 3 14 %

NE 19 86 %

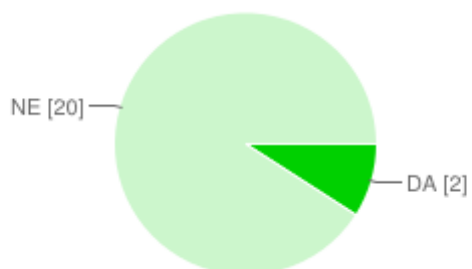
Ali se ministrstvo izogiba ponavljajočim se napakam?



DA **6** 27 %

NE **16** 73 %

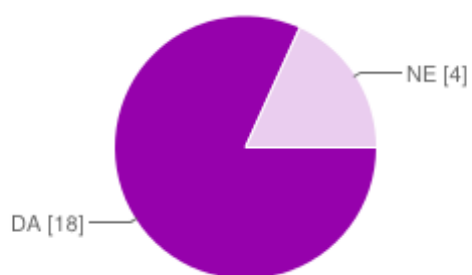
Ali je po vaši presoji Ministrstvo za zdravje učeča se organizacija?



DA **2** 9 %

NE **20** 91 %

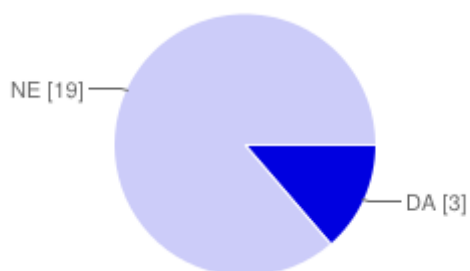
Ali ministrstvo izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki?



DA **18** 82 %

NE **4** 18 %

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



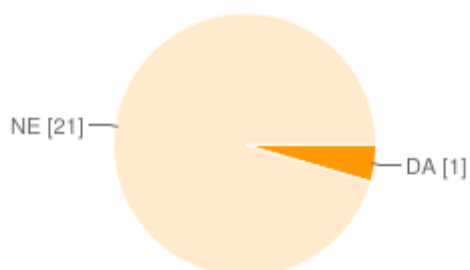
DA **3** 14 %

NE **19** 86 %

II. Analiza drugega elementa modela FUTURE-O®

a) Test smernic in pogojev za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo

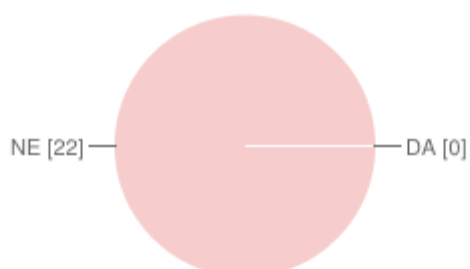
Ministrstvo ima jasno opredeljeno vizijo in strategijo za preoblikovanje v učečo se organizacijo.



DA **1** 5 %

NE **21** 95 %

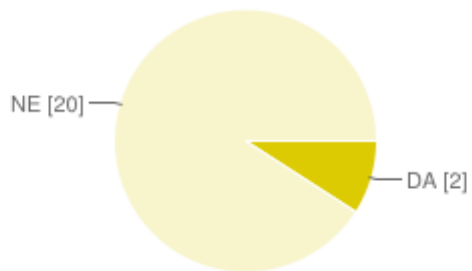
Oblikovan je strateški tim za vodenje procesa preoblikovanja ministrstva v učečo se organizacijo.



DA **0** 0 %

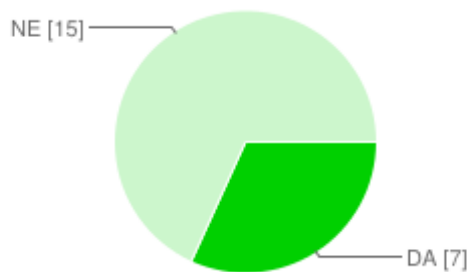
NE **22** 100 %

Vse ravni vodstva in zaposleni so opolnomočeni.



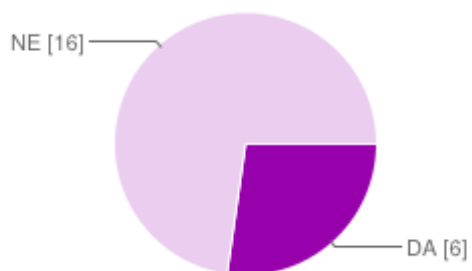
DA	2	9 %
NE	20	91 %

Obstaja povezava med delovanjem posameznih delov ministrstva, s ciljem doseganja ciljev ministrstva kot celote, ne zgolj ciljev posameznikov ali sektorjev/slужb.



DA	7	32 %
NE	15	68 %

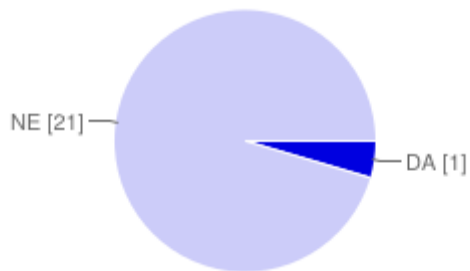
Zaposleni stremijo po razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov.



DA	6	27 %
NE	16	73 %

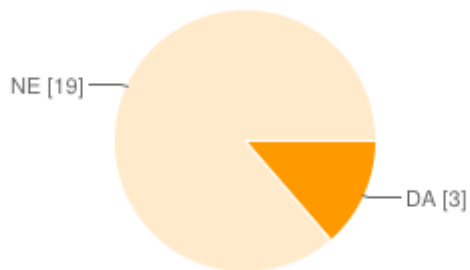
b) Test spodbujanja kreativnosti in razvoj novih organizacijskih znanj

Organizacijski smoter: cilji ministrstva jasno podpirajo inovacije.



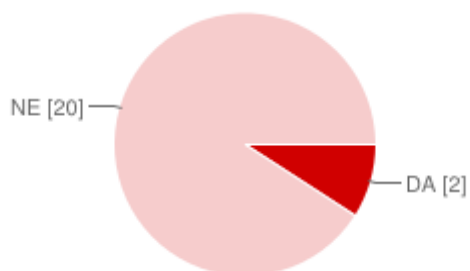
DA	1	5 %
NE	21	95 %

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



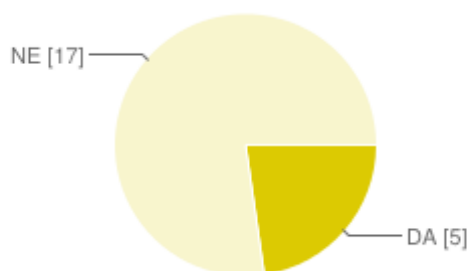
DA	3	14 %
NE	19	86 %

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



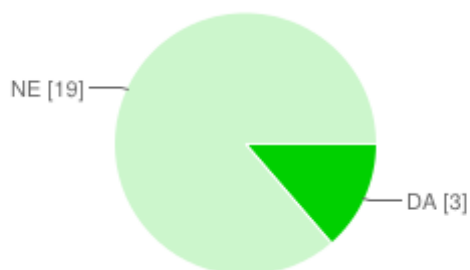
DA	2	9 %
NE	20	91 %

Na ministrstvu je razvita podatkovna baza, tako imajo vsi zaposleni stalno dostop do vseh informacij.



DA	5	23 %
NE	17	77 %

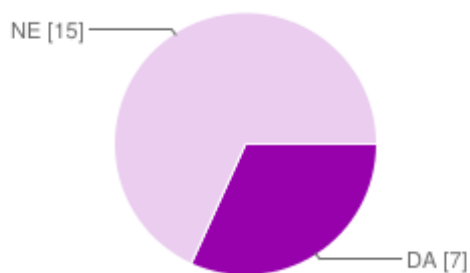
Formalno organizirane mreže se stalno razvijajo (aktivnosti, kot so letni sestanki, interne predstavitve različnih vsebin ...).



DA	3	14 %
NE	19	86 %

III. Analiza tretjega elementa modela FUTURE-O®

Ali poznate poslanstvo ministrstva?



DA	7	32 %
NE	15	68 %

Če DA, ga prosim napišite.

Mi ni znano, da bi MZ sprejelo in objavilo poslanstvo. Vsak si ga verjetno predstavlja po svoje.

-

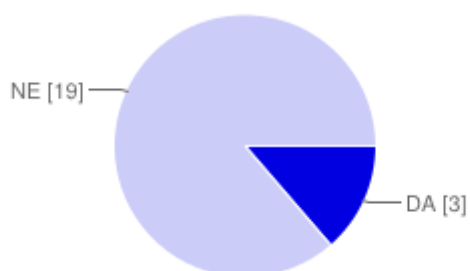
Bistveno predolgo in nejasno.

Skrb za dobro sistemsko ureditev in stalno prilagajanje novim tehnologijam in znanjem s končnim ciljem zagotavljanja čim boljše zdravstvene oskrbe za vse prebivalce RS, ki jo potrebujejo.

Približno: Dostopnost in kakovost zdravstvenih storitev za vso prebivalstvo RS Slovenije.

Poslanstvo ministrstva je zagotavljanje zdravstvene oskrbe prebivalstvu pod enakimi pogoji, da zdravstveni sistem deluje nemoteno.

Ali poznate vizijo ministrstva?



DA **3** 14 %

NE **19** 86 %

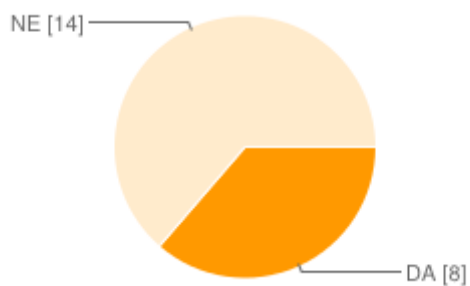
Če DA, jo prosim napišite.

Približno: Oskrbovan naj bi bil prav vsak državljan.

Skrajšanje čakalnih dob v zdravstvu in zagotavljanje javnega zdravstva za vse.

Mi ni znano, da bi MZ sprejelo in objavilo vizijo. Vsak si jo verjetno predstavlja po svoje.

Ali ste kot zaposleni vključeni v proces planiranja, vezan na vaše delo, in planiranje ni le domena vaših nadrejenih?



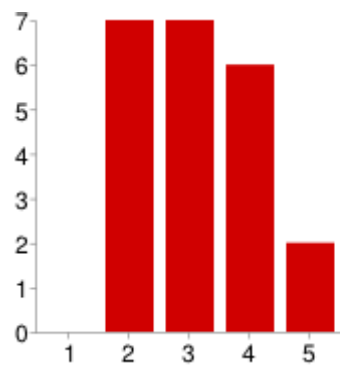
DA **8** 36 %

NE **14** 64 %

IV. Analiza četrtega elementa modela FUTURE-O®

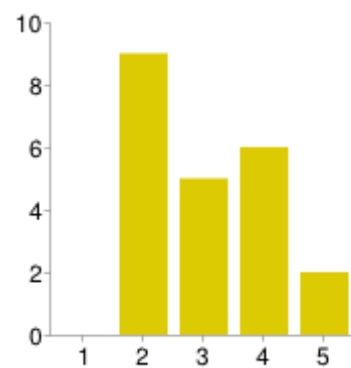
a) Test managerskih sposobnosti za vodenje učeče se organizacije

ravnanje s časom



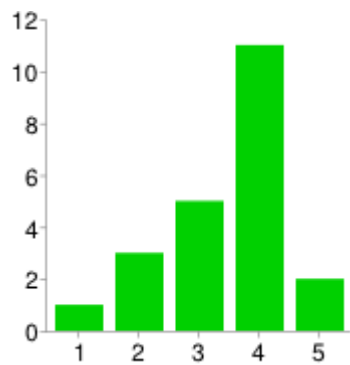
1	0	0 %
2	7	32 %
3	7	32 %
4	6	27 %
5	2	9 %

določanje prioritete



1	0	0 %
2	9	41 %
3	5	23 %
4	6	27 %
5	2	9 %

računalniška pismenost



1 **1** 5 %

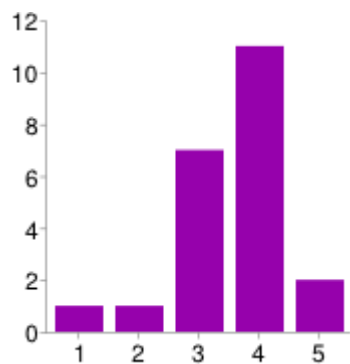
2 **3** 14 %

3 **5** 23 %

4 **11** 50 %

5 **2** 9 %

spodobnost uporabe različnih medijev



1 **1** 5 %

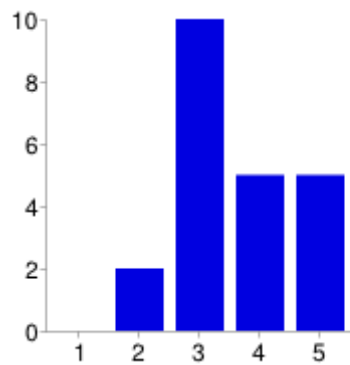
2 **1** 5 %

3 **7** 32 %

4 **11** 50 %

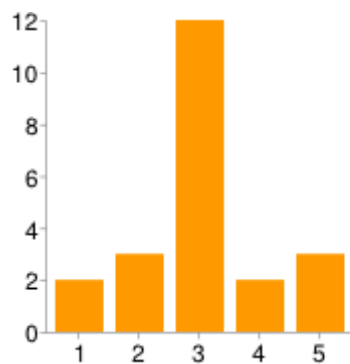
5 **2** 9 %

poznavanje politik in postopkov organizacije



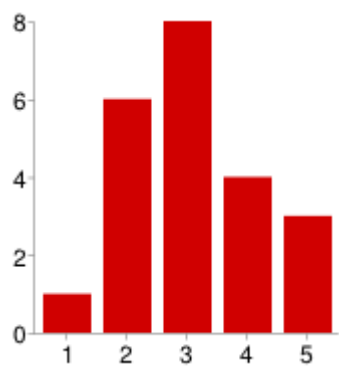
1	0	0 %
2	2	9 %
3	10	45 %
4	5	23 %
5	5	23 %

usklajevanje potovanj



1	2	9 %
2	3	14 %
3	12	55 %
4	2	9 %
5	3	14 %

oblikovanje poročil



1 **1** 5 %

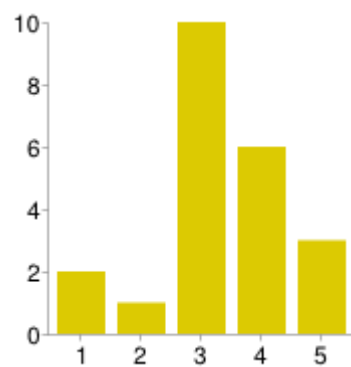
2 **6** 27 %

3 **8** 36 %

4 **4** 18 %

5 **3** 14 %

spodobnost nastopanja in poučevanja



1 **2** 9 %

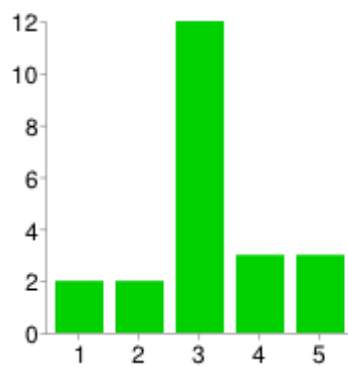
2 **1** 5 %

3 **10** 45 %

4 **6** 27 %

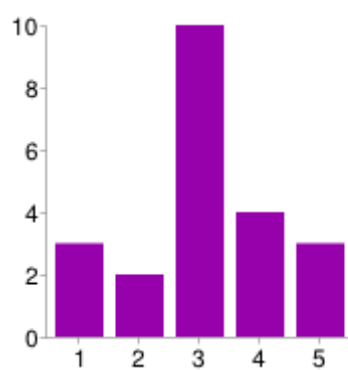
5 **3** 14 %

spodobnost prepričevanja in pogajanja



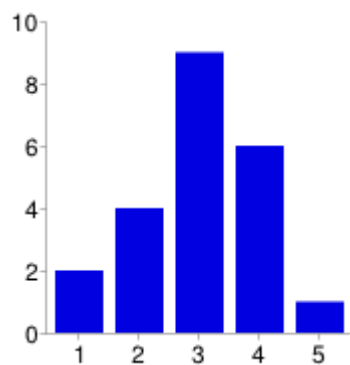
1	2	9 %
2	2	9 %
3	12	55 %
4	3	14 %
5	3	14 %

proaktivnost



1	3	14 %
2	2	9 %
3	10	45 %
4	4	18 %
5	3	14 %

obvladovanje številčnih nalog



1 **2** 9 %

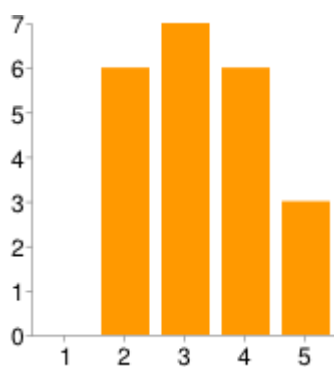
2 **4** 18 %

3 **9** 41 %

4 **6** 27 %

5 **1** 5 %

zbiranje in interpretacija podatkov



1 **0** 0 %

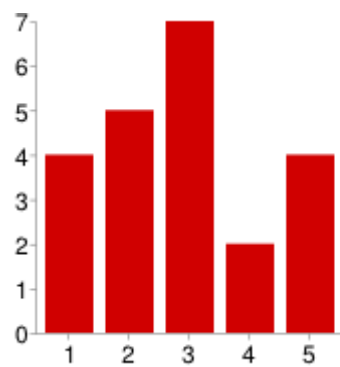
2 **6** 27 %

3 **7** 32 %

4 **6** 27 %

5 **3** 14 %

raziskovalne sposobnosti



1 **4** 18 %

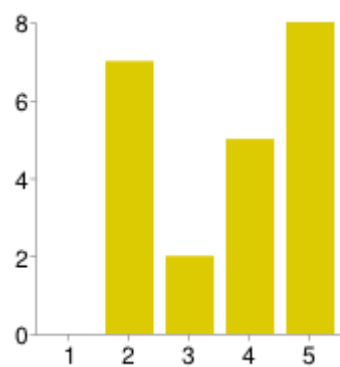
2 **5** 23 %

3 **7** 32 %

4 **2** 9 %

5 **4** 18 %

sposobnost delegiranja



1 **0** 0 %

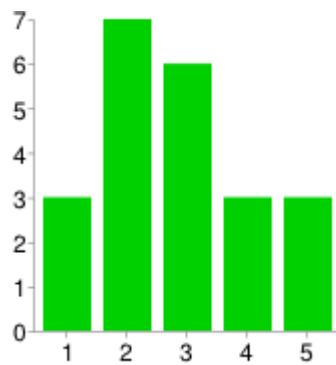
2 **7** 32 %

3 **2** 9 %

4 **5** 23 %

5 **8** 36 %

spodobnost svetovanja



1 **3** 14 %

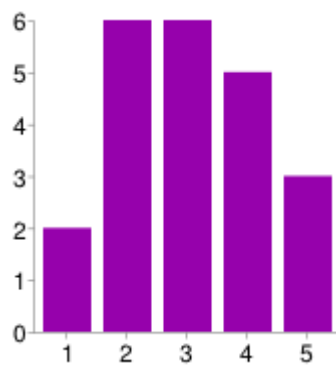
2 **7** 32 %

3 **6** 27 %

4 **3** 14 %

5 **3** 14 %

spodobnost pogajanj



1 **2** 9 %

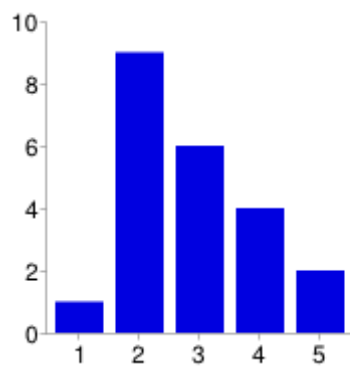
2 **6** 27 %

3 **6** 27 %

4 **5** 23 %

5 **3** 14 %

vodenje projektov



1 **1** 5 %

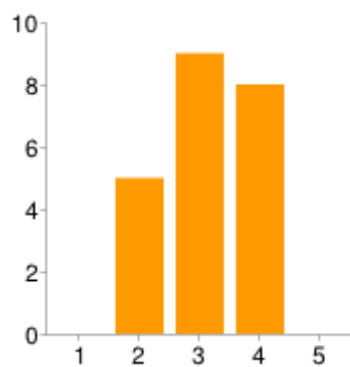
2 **9** 41 %

3 **6** 27 %

4 **4** 18 %

5 **2** 9 %

usklajevanje sestankov in drugih aktivnosti



1 **0** 0 %

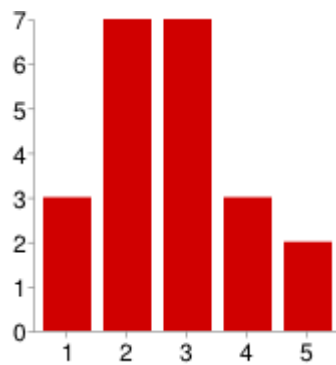
2 **5** 23 %

3 **9** 41 %

4 **8** 36 %

5 **0** 0 %

sposobnost izboljševanja procesov



1 **3** 14 %

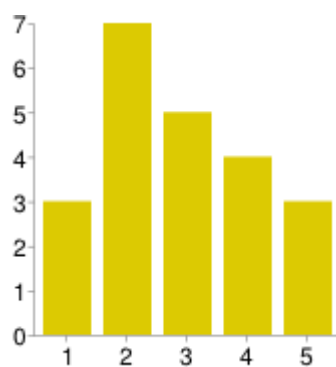
2 **7** 32 %

3 **7** 32 %

4 **3** 14 %

5 **2** 9 %

ravnanje z znanjem



1 **3** 14 %

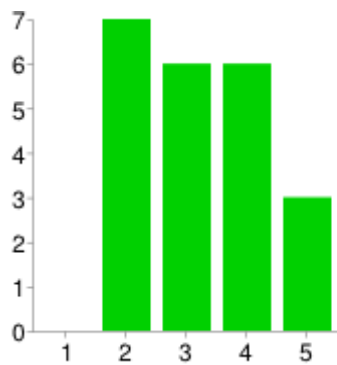
2 **7** 32 %

3 **5** 23 %

4 **4** 18 %

5 **3** 14 %

jasno začrtana kariera



1 0 0 %

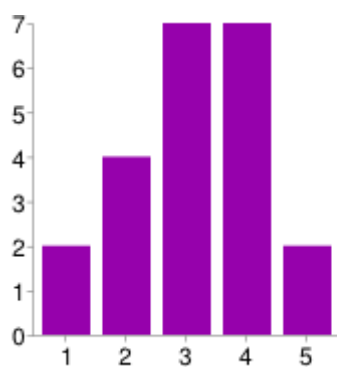
2 7 32 %

3 6 27 %

4 6 27 %

5 3 14 %

profesionalni ugled



1 2 9 %

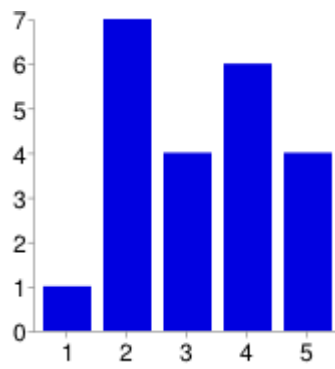
2 4 18 %

3 7 32 %

4 7 32 %

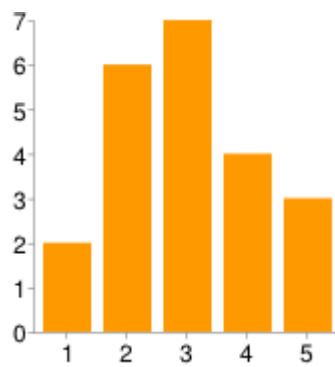
5 2 9 %

inicijativnost



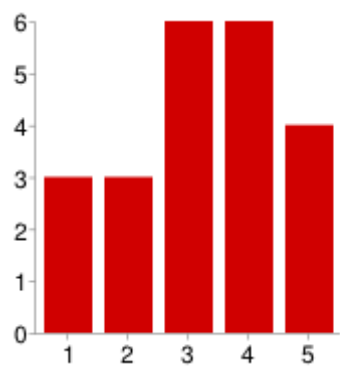
1	1	5 %
2	7	32 %
3	4	18 %
4	6	27 %
5	4	18 %

prepričljivost



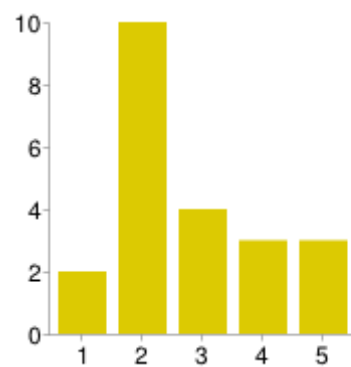
1	2	9 %
2	6	27 %
3	7	32 %
4	4	18 %
5	3	14 %

diplomatske sposobnosti



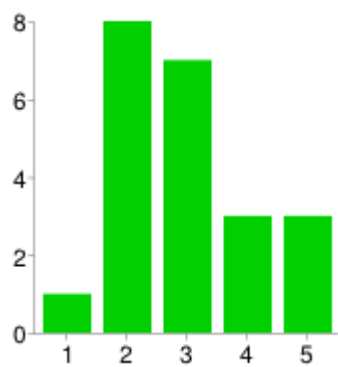
1	3	14 %
2	3	14 %
3	6	27 %
4	6	27 %
5	4	18 %

diskrecijskost



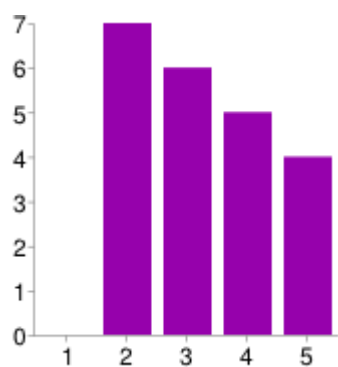
1	2	9 %
2	10	45 %
3	4	18 %
4	3	14 %
5	3	14 %

prilagodljivost



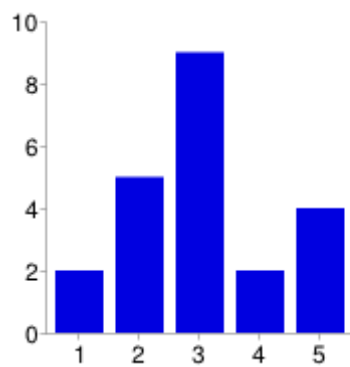
1	1	5 %
2	8	36 %
3	7	32 %
4	3	14 %
5	3	14 %

nagnjenost k izobraževanju



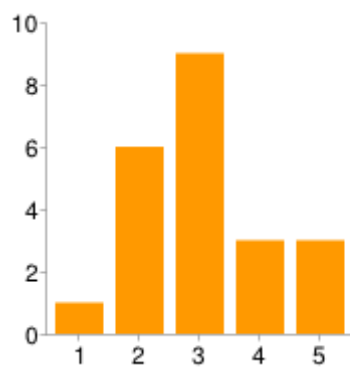
1	0	0 %
2	7	32 %
3	6	27 %
4	5	23 %
5	4	18 %

lastnost reševanja problemov



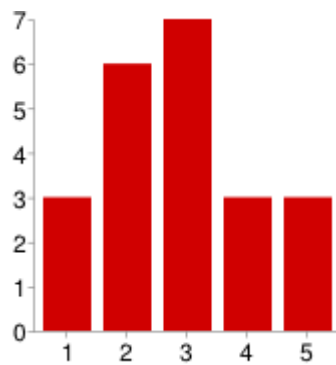
1	2	9 %
2	5	23 %
3	9	41 %
4	2	9 %
5	4	18 %

obvladovanje globalnih vzorcev



1	1	5 %
2	6	27 %
3	9	41 %
4	3	14 %
5	3	14 %

obvladovanje konfliktov



1 **3** 14 %

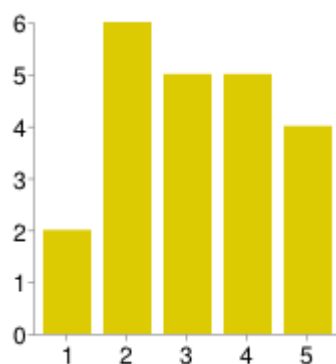
2 **6** 27 %

3 **7** 32 %

4 **3** 14 %

5 **3** 14 %

sposobnost poslovođenja



1 **2** 9 %

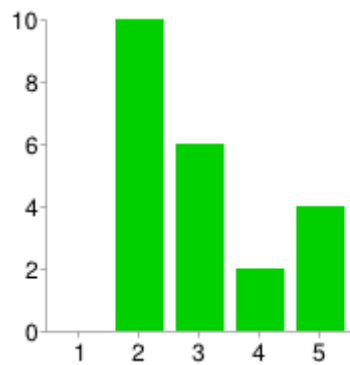
2 **6** 27 %

3 **5** 23 %

4 **5** 23 %

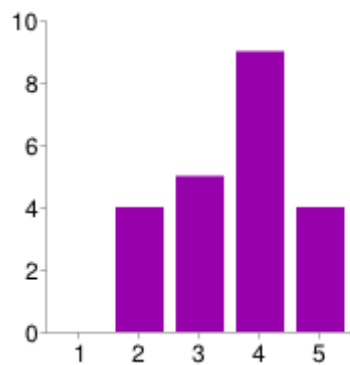
5 **4** 18 %

obvladovanje stresa



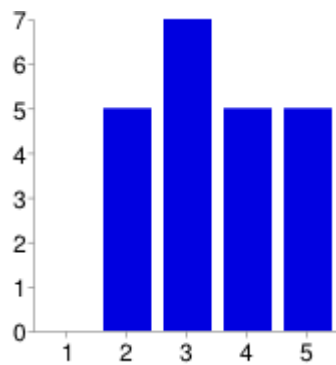
1	0	0 %
2	10	45 %
3	6	27 %
4	2	9 %
5	4	18 %

pisno komuniciranje



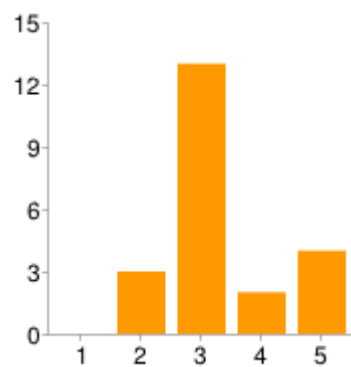
1	0	0 %
2	4	18 %
3	5	23 %
4	9	41 %
5	4	18 %

ustno komuniciranje



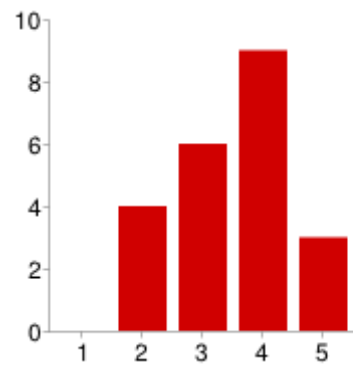
1	0	0 %
2	5	23 %
3	7	32 %
4	5	23 %
5	5	23 %

usklajenost zasebnega in profesionalnega življenja



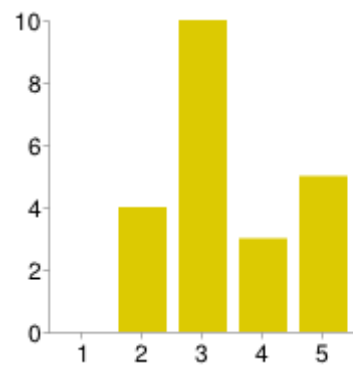
1	0	0 %
2	3	14 %
3	13	59 %
4	2	9 %
5	4	18 %

profesionalne zveze in poznanstva



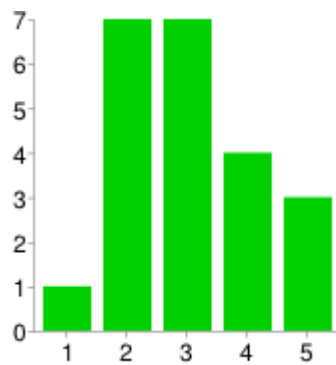
1	0	0 %
2	4	18 %
3	6	27 %
4	9	41 %
5	3	14 %

vpletenost v timske sestanke



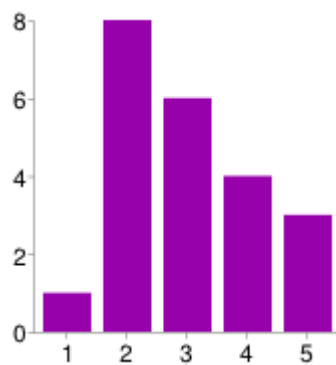
1	0	0 %
2	4	18 %
3	10	45 %
4	3	14 %
5	5	23 %

organizacija timskih sestankov



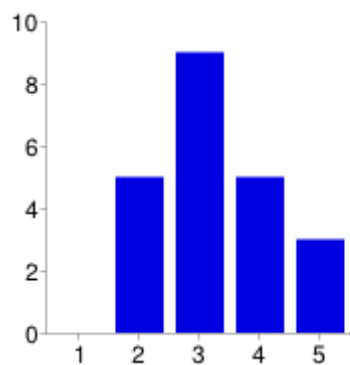
1	1	5 %
2	7	32 %
3	7	32 %
4	4	18 %
5	3	14 %

vodenje timskih sestankov



1	1	5 %
2	8	36 %
3	6	27 %
4	4	18 %
5	3	14 %

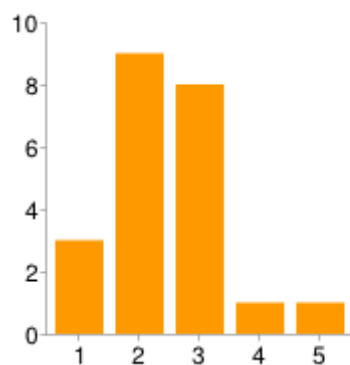
predstavljanje managerja/tima na sestankih



1	0	0 %
2	5	23 %
3	9	41 %
4	5	23 %
5	3	14 %

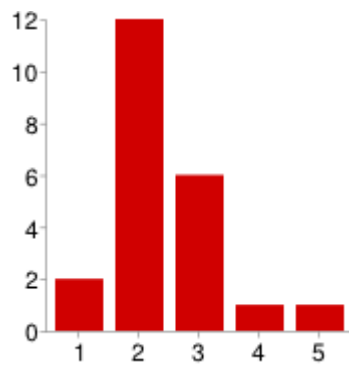
b) Test razvijanja organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učee se organizacije

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



1	3	14 %
2	9	41 %
3	8	36 %
4	1	5 %
5	1	5 %

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



1 **2** 9 %

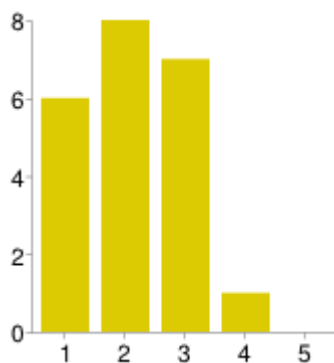
2 **12** 55 %

3 **6** 27 %

4 **1** 5 %

5 **1** 5 %

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



1 **6** 27 %

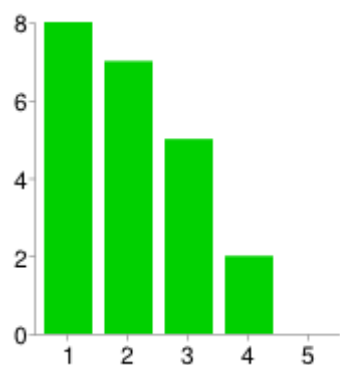
2 **8** 36 %

3 **7** 32 %

4 **1** 5 %

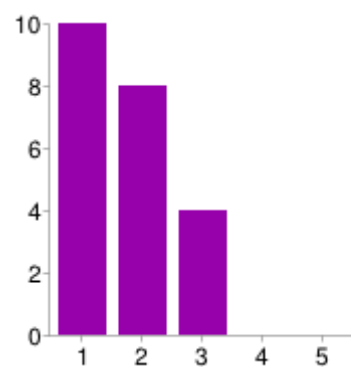
5 **0** 0 %

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



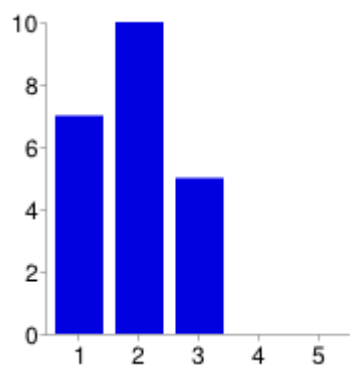
1	8	36 %
2	7	32 %
3	5	23 %
4	2	9 %
5	0	0 %

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



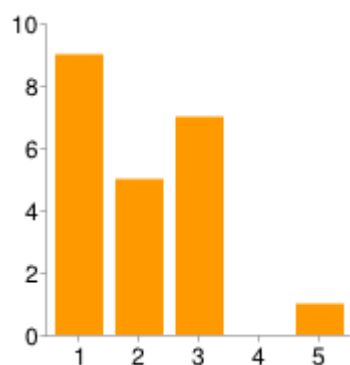
1	10	45 %
2	8	36 %
3	4	18 %
4	0	0 %
5	0	0 %

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



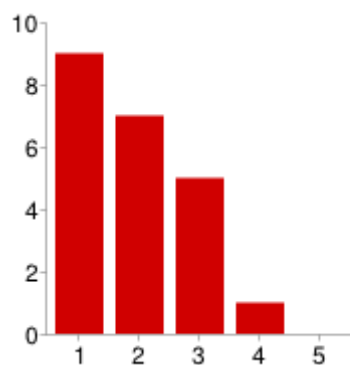
1	7	32 %
2	10	45 %
3	5	23 %
4	0	0 %
5	0	0 %

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



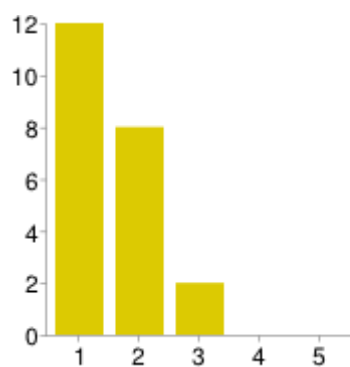
1	9	41 %
2	5	23 %
3	7	32 %
4	0	0 %
5	1	5 %

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



1	9	41 %
2	7	32 %
3	5	23 %
4	1	5 %
5	0	0 %

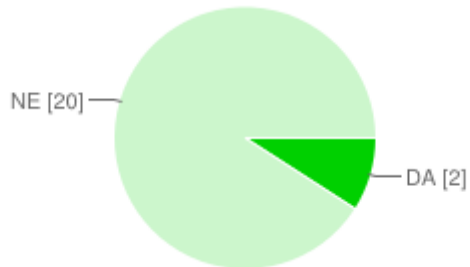
Sistem nagrajevanja in prepoznavanja učinkov je tesno povezan s praksami in pripravljenostjo zaposlenih za deljenje znanja.



1	12	55 %
2	8	36 %
3	2	9 %
4	0	0 %
5	0	0 %

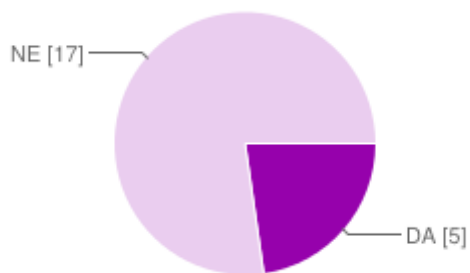
V. Analiza petega elementa modela FUTURE-O®

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



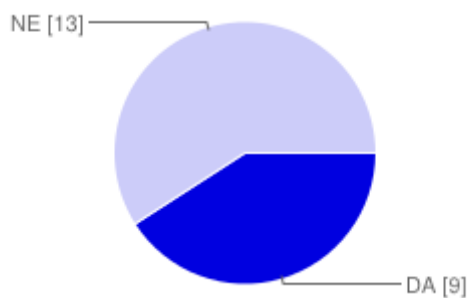
DA	2	9 %
NE	20	91 %

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



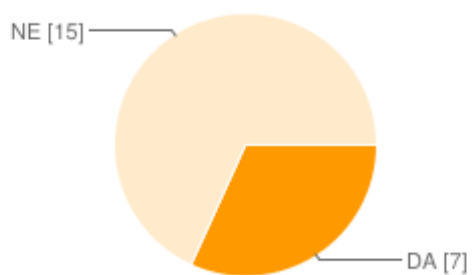
DA	5	23 %
NE	17	77 %

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



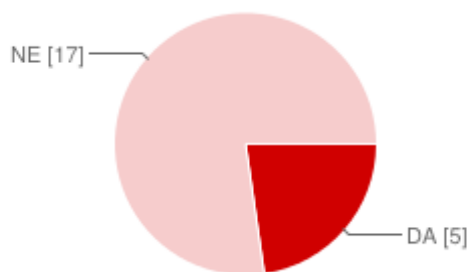
DA	9	41 %
NE	13	59 %

4. Ali lahko učinkovito prenašamo informacije in znanja, ko je potrebno?



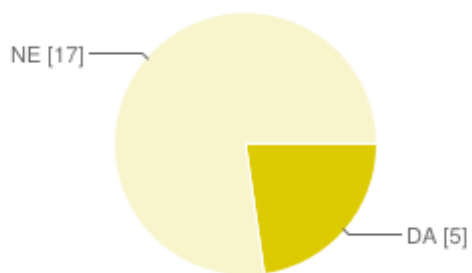
DA	7	32 %
NE	15	68 %

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



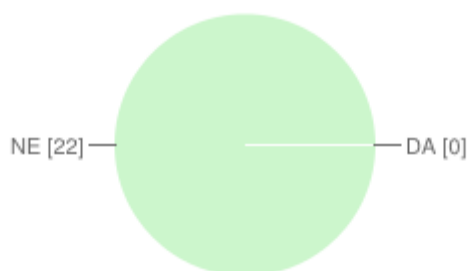
DA	5	23 %
NE	17	77 %

6. Ali ministrstvo posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?



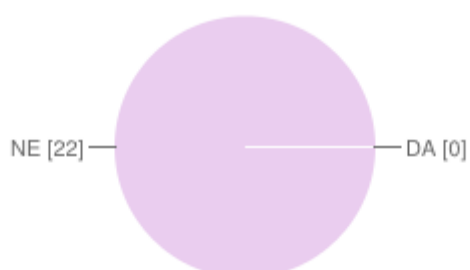
DA	5	23 %
NE	17	77 %

7. Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti ministrstva?



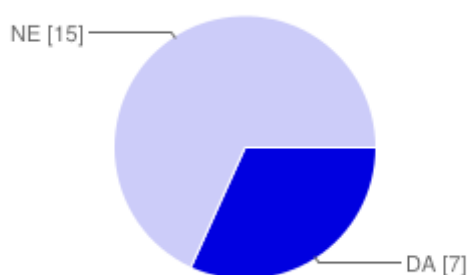
DA	0	0 %
NE	22	100 %

8. Ali se vodstvo ministrstva zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?



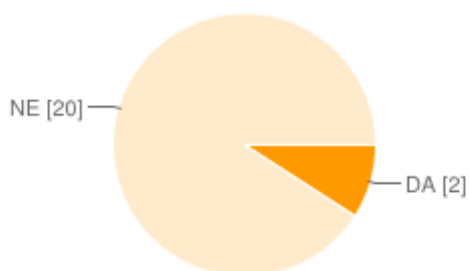
DA	0	0 %
NE	22	100 %

9. Ali lahko ministrstvo zbere vse potrebne informacije iz okolja?



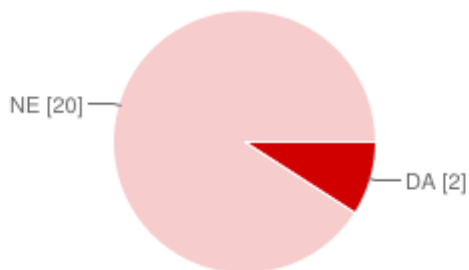
DA	7	32 %
NE	15	68 %

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



DA	2	9 %
NE	20	91 %

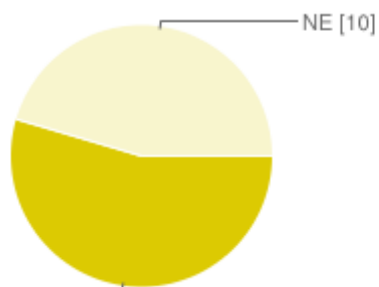
11. Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujemo, uporabljamo vsa razpoložljiva orodja in metode?



DA	2	9 %
NE	20	91 %

VI. Analiza šestega elementa modela FUTURE-O®

Ali morate o rezultatih svojega dela redno poročati neposredno nadrejenemu?

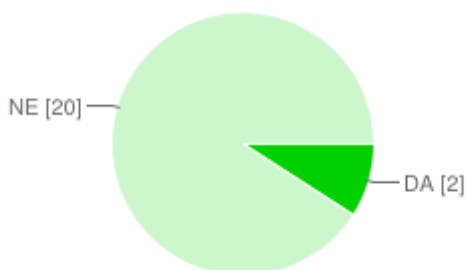


DA	12	55 %
NE	10	45 %

Če DA, kako pogosto in na kakšen način poteka poročanje (kolegiji, pisanje poročil ...)?

sprotno obveščanje, kontroliranje, kolegiji ...
pisanje poročil
1 tedensko
ustno poročanje
kolegiji, tedenska poročila
tedenski kolegij
VSAK DAN
kolegij
kolegiji, sprotno ustno obveščanje ter usklajevanje dela
kolegij, pojasnila

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

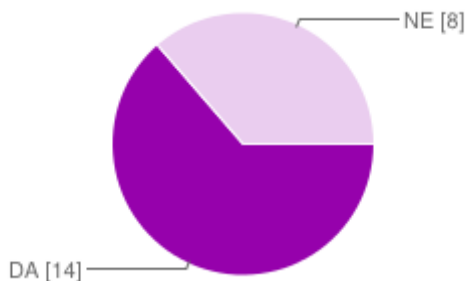


DA	2	9 %
NE	20	91 %

Če DA, jih prosim na kratko opišite.

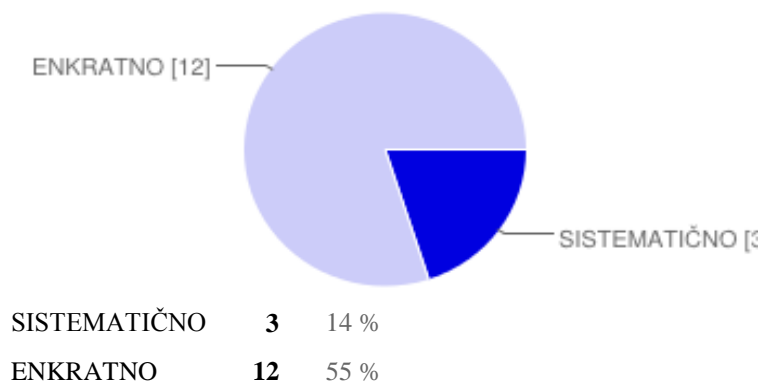
zagotavljanje zakonitosti
zunanja kontrola

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



DA	14	64 %
NE	8	36 %

Če DA, ali gre za sistematično primerjavo ali je šlo zgolj za enkratno primerjavo?



Število odgovorov na dan

