

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UČEČA SE ORGANIZACIJA KOT KONKURENČNA PREDNOST:
PRIMER IZBRANE BANKE**

Ljubljana, junij 2015

SIMONA ŠINKOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Simona Šinkovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom UČEČA SE ORGANIZACIJA KOT KONKURENČNA PREDNOST: PRIMER IZBRANE BANKE, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim, rednim profesorjem.

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 zaključnem 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 predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE	3
1.1 Teorija in pomen učeče se organizacije	3
1.2 Razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo	4
1.3 Kako se ustvarja učeča se organizacija	6
1.4 Model FUTURE-O.....	7
2 KONKURENČNA PREDNOST	9
2.1 Pojem konkurenčne prednosti v učeči se organizaciji.....	9
2.2 Znanje kot konkurenčna prednost	11
3 UČEČA SE ORGANIZACIJA – OSNOVA KONKURENČNE PREDNOSTI	12
3.1 Razvijanje strategije v učeči se organizaciji.....	13
3.2 Individualno učenje.....	14
3.3 Timsko učenje	15
3.4 Organizacijsko učenje	17
3.5 Management znanja	18
3.6 Ustvarjanje znanja.....	20
3.7 Pridobivanje znanja.....	20
3.8 Shranjevanje znanja	21
3.9 Prenos in uporaba znanja	21
3.10 Kompetentne učeče organizacije.....	22
3.10.1 Vloga managementa.....	22
3.10.2 Avtentičnost – nove kompetence vodij	24
3.10.2.1 Metode razvoja avtentičnih vodij.....	24
3.10.2.2 Akcijsko učenje	26
3.10.2.3 360-stopinjsko vodenje	26
3.10.2.4 Sistem mentorstva	26
3.10.2.5 Sistem nasledstva	27
3.10.2.6 Učeči se timi.....	27
3.10.2.7 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	28
3.10.3 Opolnomočenje zaposlenih	28
3.10.3.1 Ovire s strani menedžmenta	29
3.10.3.2 Ovire s strani zaposlenih	30

3.10.4	Horizontalna organizacijska struktura	30
3.10.5	Odprtost in dostopnost do informacij	32
4	IZBRANA BANKA , KOT PRIMER UČEČE SE ORGANIZACIJE	33
4.1	Predstavitev Izbrane Banke	33
4.2	Poslovanje z gospodarstvom v letu 2013	37
4.3	Metode raziskave.....	37
4.3.1	Vzorec raziskave	37
4.3.2	Opis merskih instrumentov.....	38
4.3.3	Postopek zbiranja podatkov.....	38
4.3.4	Statistična obdelava podatkov	39
4.3.5	Hipoteze raziskave	39
4.4	Osnovni podatki vzorca zaposlenih v oddelku poslovanja z gospodarstvom	40
4.4.1	Vzorec po spolu.....	40
4.4.2	Vzorec po starosti.....	40
4.4.3	Vzorec po izobrazbi.....	41
4.4.4	Vzorec po okvirni neto plači	41
4.4.5	Delovna doba v Izbrani Banki	42
4.4.6	Doba zaposlitve v Izbrani Banki	42
4.4.7	Poznavanje pomena učeče se organizacije	43
4.4.8	Vzorec po dodatnem izobraževanju izven delovnega časa.....	43
4.4.9	Ali ima Izbrana Banka res učečo se organizacijo.....	44
4.4.10	Hipoteze in interpretiranje podatkov	45
	SKLEP.....	48
	LITERATURA IN VIRI	52
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicija učeče se organizacije	4
Tabela 2: Razlika med posameznimi organizacijskimi elementi tradicionalne in učeče se..	6
Tabela 3: Stikala za oblikovanje zdrave organizacijske hierarhije.....	32
Tabela 4: Struktura vzorca po spolu	40
Tabela 5: Struktura vzorca po starosti	40
Tabela 6: Struktura vzorca po izobrazbi.....	41
Tabela 7: Struktura vzorca po neto mesečnih prilivih.....	41
Tabela 8: Struktura vzorca po zaposlitvi	42
Tabela 9: Struktura vzorca po delovni dobi v Izbrani Banki.....	42
Tabela 10: Struktura vzorca o poznavanju pomena učeče se organizacije.....	43
Tabela 11: Struktura vzorca zaposlenih ali se dodatno izobražujejo izven delovnega časa	43
Tabela 12: Ali ima Izbrana Banka resnično značilnosti učeče se organizacije?	44
Tabela 13: Ali ima Izbrana Banka, resnično značilnosti učeče se organizacije?	45
Tabela 14: Ali ima Izbrana Banka značilnosti učeče se organizacije – stopnja izobrazbe .	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Model FUTURE-O.....	8
Slika 2: Model inteligentne učeče se organizacije.....	13
Slika 3: Model timskega učenja	16
Slika 4: Cikel organizacijskega učenja.....	18
Slika 5: Gradniki managementa znanja	19
Slika 6 : Naloge sodobnega top managementa v učeči se organizaciji	22
Slika 7: Značilnosti avtentičnih vodij.....	24
Slika 8: Organizacijska shema Izbrane Banke	34
Slika 9: Kadrovska struktura na dan 31.12.2013: delitev po spolu (moški/ženske).....	35
Slika 10: Čas zaposlitve v Izbrani Banki (v letih).....	47

UVOD

Živimo v obdobju hitrih sprememb, na katere se moramo vsi hitro odzivati. Spremembe so prisotne na vseh področjih, kot so razvoj tehnologije, informacijskih sistemov, nova izobraževanja in nenehna usposabljanja v podjetjih. Predvsem velja tukaj poudariti spremembe v podjetju, le-te so zunanje in notranje. Vedno večji poudarek je naravnost k naravnim in biološkim sistemom, ki so usmerjeni k učečim se konceptom organizacije. Učeča se organizacija omogoča boljšo komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi, ki pripomorejo k reševanju problemov. Vse to omogoča organizaciji eksperimentiranje, izboljševanje, enakost med vsemi zaposlenimi, pretok informacij, nizko stopnjo centralizacije, prožnost in sodelovanje vseh zaposlenih pri novih idejah kjerkoli v organizaciji. Posledično je organizacija bolj prožna za nastale krize, ki so posledica zunanjih in notranjih dogodkov. Učeča se organizacija je sinonim za reševanje problemov in proces popravljanja napak, medtem ko klasična organizacija zasleduje samo učinkovito poslovanje. Učeča se organizacija se tako uči individualno prek vsakega posameznika, ki ima v razmerju do nje vlogo agenta. Tukaj se zahtevajo natančne spremembe, kot so vodenje, organizacijske strukture, delegiranje moči zaposlenih, proces komunikacije med vsemi zaposlenimi, participativna strategija in fleksibilna kultura v organizaciji. Pri reševanju problemov je bistveno, kako se ta problem med zaposlenimi prepozna, skomunicira in uskladi. Vse to omogoča organizaciji nenehne izboljšave, na podlagi katerih se uči in ne ponavlja starih napak. Management mora zaposlene spodbujati k sistemskemu mišljenju, odprtosti za informacije, kreativnosti in nagrajevanju za učinkovitost.

Namen magistrskega dela je opredeliti vloge koncepta učeče se organizacije pri ustvarjanju trajnih konkurenčnih prednosti za organizacijo. Pri tem bo poudarek na posebnostih inovativne organizacijske kulture, ki temelji na demokratičnih načelih s ciljem spodbujanja inovativnega razmišljanja v podjetju. Namen je tudi pokazati, da sodobna podjetja potrebujejo obvezno razvijanje znanja, kreativnost in inovativnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti pred drugimi.

Učeče se organizacije so organizacije, v katerih ljudje razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo in kjer so novi vzorci mišljenja zaželeni, timska prizadevanja pa se vzpostavljajo svobodno.

Prek empiričnega dela bom predstavila Izbrano Banko ter izvedla anketo med 30 zaposlenimi v oddelku poslovanja z gospodarstvom. Na podlagi pridobljenih podatkov bom izvedla analizo s pomočjo statističnega programa.

Raziskovalni pristop pri izdelavi magistrske naloge temelji na metodah znanstvenega raziskovanja in deskripcije, pri čemer so osnovno izhodišče teoretične podlage glede učeče se organizacije. Vzorec raziskave bo strukturiran po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, mesečnem dohodku, načinu zaposlitve, delovni dobi v Izbrani Banki, poznavanju definicije učeče se organizacije, izobraževanju v okviru službe in izobraževanju zunaj delovnega mesta.

Cilj magistrske naloge je:

- Predstaviti koncept sodobne učeče se organizacije.
- Določiti vlogo vodij v učeči se organizaciji.
- Analizirati vpliv elementov učeče se organizacije pri ustvarjanju inovativnega in kreativnega okolja.
- Ugotoviti, kakšno je realno stanje učeče se organizacije v Izbrani Banki, prek anonimne raziskave med zaposlenimi v oddelku poslovanja z gospodarstvom.

Nove ideje in znanja v sodobnih organizacijah niso dovolj za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Učeče se organizacije, ki so uspešne, ohranjajo prednost pred drugimi, saj novo znanje, informacije in ideje kombinirajo s premišljeno in natančno spremembo organizacijske strukture in strukture organizacije kot celote.

Značilnosti in pomen učeče se organizacije bom analizirala na praktičnem primeru učeče se organizacije Izbrane Banke. Na koncu želim tudi predlagati, kako naj ravna organizacija, da bo motivirala svoje zaposlene za nenehno izobraževanje in izboljševanje. Upam, da bodo vse ugotovitve prispevale k boljšemu vzdušju v Izbrani Banki ter dolgoročno k izboljšanju rezultatov in zadovoljstvu zaposlenih ter strank.

Koncept učeče se organizacije je v današnjih časih nujen, če hoče organizacija uspešno poslovati v domačem in tujem okolju, saj je to osnova za dolgoročen razvoj zaposlenih in organizacije.

Pri pisanju magistrske naloge sem uporabila splošne raziskovalne metode, prek razpoložljive domače in tuje strokovne literature, člankov ter internih aktov Izbrane Banke. Na podlagi tega sem zbrala dejstva, podatke in informacije o obravnavani temi. Na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika zaposlenih na področju poslovanja z gospodarstvom v Izbrani Banki sem analizirala pridobljene podatke.

Pri raziskovanju sem upoštevala osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, saj sem poleg zbiranja in urejanja podatkov in informacij, posamezne ugotovitve primerjala in interpretirala.

Prvi del vsebuje poglobljen teoretičen del na podlagi strokovne literature. Uporabila sem deduktivno metodo sklepanja, s katero sem na podlagi teoretičnih izhodišč prišla do določenih spoznanj, s pomočjo katerih sem na koncu predlagala možne rešitve in izboljšave. Podatki, ki so bili namenjeni za empirični del magistrske naloge, sem zbrala z anketo med zaposlenimi, analizirala pa sem jih s pomočjo statističnih metod.

1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

1.1 Teorija in pomen učeče se organizacije

Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005a, str. 28) navajajo, da sodobna organizacija nujno potrebuje ekonomijo znanja v procesu managementa. V proces managementa so vključene: funkcija planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Glavni element sodobne organizacije in managementa je znanje, ki omogoča pravo vzdušje vsake organizacije. Znanje pa naprej omogoča poslovođenje informacij in razvijanje intelektualnega kapitala. Iz tega se je rodila organizacijska oblika – učeča se organizacija.

Argyris (1990, str. 34) v svojem delu navaja pomembnost razvoja ideje o učeči se organizaciji. Spreminjanje temeljnih smotrov in vizije je tako težavno kot inoviranje proizvodnih procesov. Prav te spremembe predstavljajo glavni razlog za propad organizacij. S teorijo učenja se učno dejavnost posameznika postavi na raven organizacije kot celote, predvsem v smislu zavzemanja kritičnega stališča do obstoječih praks, norm in prepričanj.

Senge (v Dimovski et al., 2005a, str. 305–311) opredeljuje sistemsko mišljenje kot dejstvo, da vsak element določenega procesa vpliva na delovanje procesa na ravni celotne organizacije. Gre za zahtevno delovanje, kjer je organizacija sposobna integrirati kritične elemente organizacije in dojemanje, kako vsak posameznik vpliva na druge zaposlene. Konkurenčna prednost se ustvarja tudi z osebnim mojstrstvom, kjer gre za znanje vsakega posameznika, njegove izkušnje iz preteklosti in osebno rast. Osebno mojstrstvo je kot duhovna rast vsakega posameznika, ki jo razvija prek vrednot, norm, različnih znanj. Vse to pomaga pri reševanju, videnju in razumevanju problemov. Organizacija mora imeti jasno vizijo, s katero se posamezniki poistovetijo, ta vizija pa posameznika usmerja naprej in mu daje energijo za nove naloge. Z njo si ustvarijo željeno sliko organizacije v prihodnosti, ki mora temeljiti na deljenih in skupnih ciljih ter vrednotah. Vizija posameznika se mora ujemati z vizijo celotne organizacije, saj bo le v tem primeru vsak posameznik lahko učinkovito deloval. Disciplina, ki jo še navaja Dimovski je timsko učenje, ki zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov in akcij.

Definicijo za učečo se organizacijo navajajo avtorji v tabeli na naslednji strani (Tabela 1). Učečo se organizacijo opredeljujejo kot individualno učenje posameznikov, kjer so bistvene štiri točke: pridobivanje znanja, shranjevanje informacij, kako si razlagamo informacije in spomin organizacije. Poudarek je na učenju preteklih izkušenj, kjer se prek komunikacije med zaposlenimi identificira in reši problem. Vse je povezano z odprtostjo, sistemskim mišljenjem, kreativnostjo in učinkovitostjo, kar pripelje do nagrajevanj vsakega posameznika. Bistvo vsega pa je, da se vsi zaposleni nenehno izboljšujejo, izobražujejo v skupinah, iščejo skupne rešitve, ideje, vse to pa jim ne predstavlja napora, ampak uživanje v delu (Dimovski et al., 2005b, str. 76).

Omenjeni trije dejavniki so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in za doseganje trajne dobičkonosnosti (Dimovski et al., 2005b, str. 76).

Tabela 1: Definicija učeče se organizacije

Definiranje učeče se organizacije - UO	
Argyris, 1978	UO je sposobna prepoznati in popraviti pretekle napake. Skozi učenje vsakega posameznika, se uči tudi organizacija.
Huber, 1991	UO ima štiri pomembne elemente: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
Huczynski, Buchanan, 2001	UO vključuje vpetost v vse procese organizacije, identifikacijo in razreševanja problemov. Vse to pripelje organizacijo v novo eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.
Malhorta, 1996	Pretekle izkušnje jim omogočajo nove izzive in ne predstavljajo obremenitve, temveč izziv. Managerji v učeči se organizaciji morajo spodbujati, prepoznavati in nagrajevati odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost in občutek za učinkovitost in izrazitost.
Garvin, 1993	Učeče se organizacije imajo zaposlene, ki ves čas širijo svoje mišljenje, nove ideje, vzorce, se neprestano učijo in to znanje širijo naprej v organizaciji. Vse to pripelje do dobrih rezultatov posameznikov in celotne organizacije.

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 93.

1.2 Razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo

Tradicionalna oblika organizacijske strukture že dolgo ni več sinonim za uspešno delovanje organizacije in konkurenčno prednost pred drugimi tekmeči. Tradicionalna oblika je temeljila na ozki usmerjenosti in stremljenju za dobičkom. Hkrati pa ta oblika ni prilagojena za vse dejavnike iz okolja, ki so v današnjem času zelo turbulentni. Da organizacija preživi, mora biti usmerjena k nenehnemu učenju in prilagodljivosti iz okolja. Centralizacija ne pride več v poštev, ampak morajo celoten nadzor opravljati posamezniki, ne pa samo najvišji management. Posledično se morajo odstraniti vse nepotrebne administrativne ovire, ki zavirajo delovne procese, fleksibilnost in uveljavljanje novosti v organizaciji (Dimovski et al., 2005a, str. 88).

Uršič in Nikl (2004, str. 65) pravita, da se klasična organizacija razlikuje od učeče se organizacije po:

- vsi problemi v organizaciji se morajo reševati premišljeno;
- nenehno učenje iz notranjih in zunanjih virov ter prenašanje pridobljenih znanj med druge zaposlene;

- sodelovanje z zunanjim okoljem (dobavitelji, kupci), prek katerega se kreirajo nova znanja;
- vse informacije v organizaciji morajo krožiti, zato je potrebna ustrezna tehnična podpora.

Avtorji (Garrat, Stahl, Dixon v Uršič & Nikl, 2004, str. 2) nazorno opisujejo lastnosti učeče se organizacije in njeno drugačnost od tradicionalne oblike. V učeči se organizaciji je prvotnega pomena učenje, ki poteka na vseh ravneh organizacije in se potem prenaša na vse druge zaposlene v organizaciji. Tako znanje nenehno kroži, organizacija pa s tem bogati človeški kapital. V klasični organizaciji pa je učenje nezavedno in ne kroži med drugimi. Posledično organizacija ne dobi ustreznih idej, izkušenj in koristi, ki bi pripomogle h konkurenčni prednosti pred drugimi organizacijami na trgu. V učeči se organizaciji se nadzor izvaja skupaj z vsemi člani organizacije, v tradicionalni pa prek nadzorne funkcije. Učeča se organizacija je zagotovo sinonim za uspešnost, razvoj, inovativnost in dolgoročno izboljšanje rezultatov.

Če je organizacijska struktura centralizirana, je organizacija pri reševanju problemov zelo omejena. Učeče se organizacije zagovarjajo tako imenovano sploščeno organizacijsko strukturo. Za to obliko je značilno, da se tekoča problematika obravnava na nižjih nivojih, saj vsak zaposleni odgovarja za svoje področje in posledično tudi lažje rešuje tekoče probleme, saj bolje pozna tekočo problematiko, zakone in pristope. Nezaslišano bi bilo s to problematiko obremenjevati višji management (Dimovski et al., 2005b, str. 90).

Možina (2002, str. 5) v svojem delu navaja, da je struktura, omenjena zgoraj, prilagodljiva in oblikovana tako, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnost, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju; medtem ko je tradicionalna najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije. Posledica tega je, da je sodelovanje med oddelki skromno, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana prek hierarhije, ki ustvarja razdaljo med managerji in zaposlenimi, pristojnosti za odločanje pa imajo managerji. Res je, da nudi hierarhija v velikih organizacijah učinkovit mehanizem nadzora, vendar postane v hitro spreminjajočem se okolju ta struktura preobremenjena. Managerji se tako niso sposobni hitro odzvati na probleme in priložnosti. To pa je zadosten razlog, da poskušajo postati učeče se organizacije.

Tabela 2: Razlika med posameznimi organizacijskimi elementi tradicionalne in učeče se organizacije

Organizacijski element	Tradicionalna organizacija	Učeča se organizacija
Oblika hierarhije	vertikalna	horizontalna
Način vodenja	avtokratsko	vzajemno
Cilj organizacije	dobitek	zadovoljstvo potrošnikov
Vrsta tržišča	domače	globalno
Prednost	stroški	kakovost
Nosilci dela	posamezniki	skupine (timi)
Organizacijska usmerjenost	funkcija	proces
Najpomembnejši vir	kapital	informacije in znanje
Kontrola kakovosti	nadzor drugega	samonadzor
Pričakovanja zaposlenih	plača	osebnostni razvoj
Inovacije	strokovne službe	vsi zaposleni
Oblika komuniciranja	od zgoraj navzdol	v vseh smereh

Vir: J. Marolt: TQM – managerski model in njegovo poslovenjenje 1996, str. 24.

Iz tabele 2 je razvidno, kakšne so nove paradigme organizacijskih razmerij v primerjavi s starimi. Osredotočenost je na nov pogled, kjer sta razvidna horizontalna organizacijska struktura in širok razpon vodenja. Vse skupaj je bolj sproščeno, dinamično, moč vodilnih ni več centralizirana, ampak je decentralizirana, kar vključuje v odločanje vse zaposlene, s tem pa tudi večjo pripadnost posameznikov organizaciji in nenehno učenje ter stremljenje k ciljem organizacije.

Velik poudarek je na tiskem duhu in dodajanju pomena kupcu, ki igra bistveno vlogo v rasti vsake organizacije.

1.3 Kako se ustvarja učeča se organizacija

Za vsako organizacijo je pomemben prispevek vsakega posameznika, ker posamezniki delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev, s tem pa ustvarjajo skupno vizijo. Učeča se organizacija deluje proaktivno, prav tako je sposobna hitrega prilagajanja različnim gospodarskim spremembam.

Možina (2002, str. 22, 23) v nadaljevanju predstavlja oblikovanje učeče se organizacije v petih točkah:

- Konkurenčna ostrina: živimo v času nenehnih sprememb in prilagajanja okolju. Da organizacija preživi, mora biti usmerjena v nenehno učenje, saj bo le tako preživela vse hujše nepredvidljive konkurenčne pritiske iz okolja. Temu koraku sprememb ni več

dorasla tradicionalna organizacija, saj brez nenehnega učenja ne more vzdrževati konkurenčne prednosti.

- Progresivno samo spreminjanje: vsi zaposleni v učeči se organizaciji izpilijo sposobnost, da ne podležejo negativnim vibracijam iz okolja, ki bi lahko uničevalno vplivale na posameznika ali organizacijo (razvijanje ustreznih sposobnosti za nenehno spreminjanje).
- Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni: več ko bo organizacija vlagala v izobraževanje in znanje zaposlenih, bolj bodo ti prilagodljivi in odprti za nove ideje. Vsi zaposleni, ki so usmerjeni v nenehno učenje, bogatijo ustvarjalni kapital celotne organizacije.
- Razvoj zaposlenih: živimo v času, ko prioriteta organizacije ni več tehnološki razvoj, ampak človeški kapital. Vanj je treba nenehno vlagati, saj so ustvarjalnost, predanost in inovativnost vsakega posameznika neprecenljive. Medtem ko sta kapital in tehnologija vedno bolj na dosegu.
- Timsko delo: osnova učeče se organizacije je timsko delo. Težnja po timskem delu postaja nova paradigma, ki omogoča skupinsko delo, učenje, izmenjavo izkušenj in večjo učinkovitost. Individualne naloge zmanjšujejo kakovost dela in povzročajo slabši rezultat slabši rezultat organizacije.

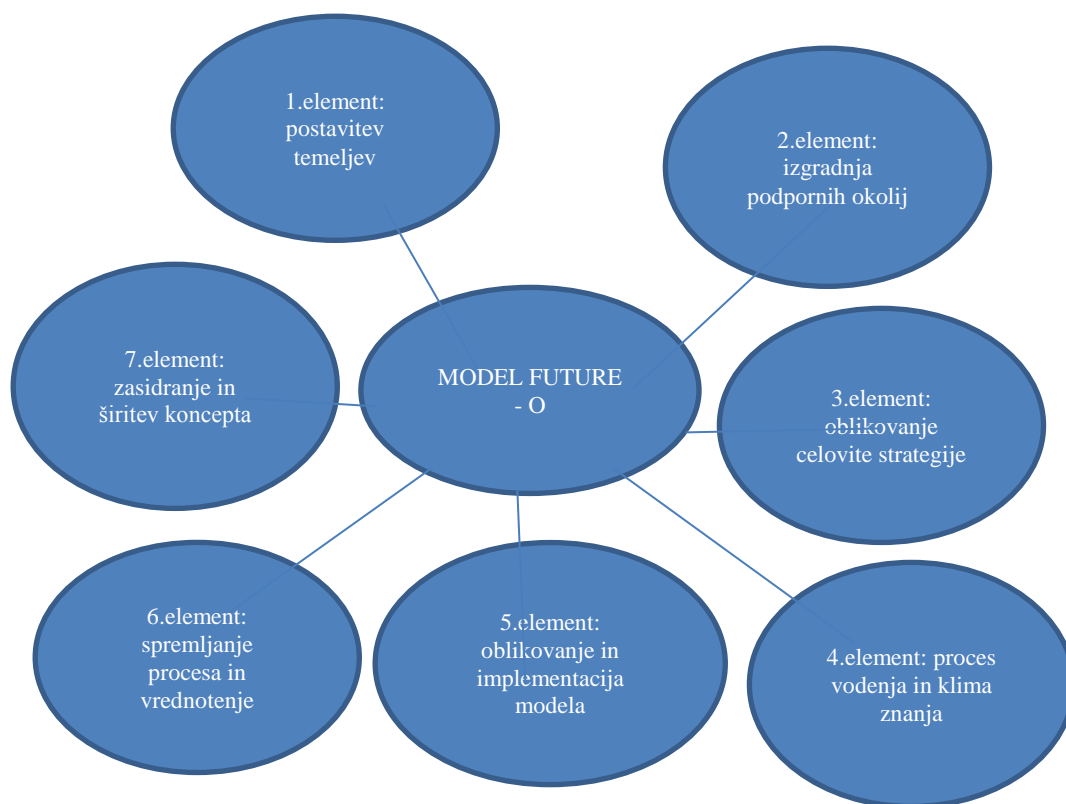
1.4 Model FUTURE-O

Poznamo pet elementov Modela FUTURE-O (Dimovski et al., 2005b, str. 124):

- Postavitev temeljev: v prvi fazi je pomembno, da se analizirajo vse aktivnosti in delovne naloge strateškega managementa na ravni celotne organizacije. Tukaj so ključne spremembe, na katere mora biti organizacija pripravljena. Pripraviti je treba ustrezne delovne skupine oziroma time, ki bodo sodelovali pri spremembah. Management mora sodelovati tudi pri pripravi pričakovanih ocen in rezultatov, ki se merijo z učinkom. Vrhnji management pa mora biti vedno na voljo pri reševanju problemov in podpori zaposlenim.
- Izgradnja podpornih okolij: ključni element te faze sta prenos znanja in informacij med zaposlenimi v organizaciji ter prenašanje pozitivnih izkušenj in znanj. Vsi zaposleni in management morajo biti povezani in med seboj sodelovati, pri tem pa morajo imeti v ozadju ustrezno tehnično infrastrukturo, ki jim omogoča nenehno izmenjavo znanj in izkušenj.
- Oblikovanje celovite strategije: osnova za izdelavo strategije morajo vodje črpati iz skupne strategije učeče se organizacije. Strategija mora vključevati strateške dolgoročne cilje organizacije, vizijo, poslanstvo in načrte za prihodnost.
- Proces vodenja pri oblikovanju klime znanja: bistvenega pomena za organizacijo je vzdušje, ki jo ima posamezna organizacija. Da bo le-to čim boljše, mora organizacija uvesti participativni način vodenja, kjer je vodenje bolj neformalno, pri odločanju pa so vpleteni tudi zaposleni, ki se jim namenja velik del pozornosti. Med managementom in zaposlenimi se morata vzpostaviti neko zaupanje in odprtost, ki je povezana s komunikacijsko mrežo. Zaposleni morajo imeti motivacijo za opravljeno delo v obliki nagrad.

- Oblikovanje in implementacija modela: opolnomočenje zaposlenih, participativno vodenje, nepretrgan pretok informacij med zaposlenimi, prenašanje znanj in izkušenj iz preteklosti, timsko učenje in mišljenje so bistvenega pomena Modela FUTURE-O. vse našete dejavnosti mora organizacija uporabiti tudi v praksi, da bo dosegla želene rezultate.
- Spremljanje procesa in vrednotenje: da nadzorujemo in spremljamo celoten proces, moramo najprej sploh analizirati trenutno stanje, to je, kje se nahajamo. To je osnova za nadaljnje akcije in procese. Vrednotenje se začne s finančnimi podatki, ki jih imamo za preteklo obdobje, poleg tega pa so pomembni tudi nefinančni podatki. V to skupino prištevamo, kateri so cilji posameznika in tima ter celotne organizacije. Sledita ocena podjetja in intelektualni kapital, ki je bistvenega pomena. Konkurenčne prednosti in sposobnosti podjetja primerjamo z drugimi najboljšimi.
- Sidranje in širitev sprememb: zaključna faza je pomembna za nadaljnjo širitev celotnega koncepta, saj se z njim ohranja učeča se organizacija. Model moramo prenašati na vse dele organizacije: management, zaposlene in time. Vsi morajo biti pripravljeni na nadaljnje nenehno učenje in sodelovanje. Elemente, ki so navedeni zgoraj, pa je treba trajno vzdrževati in jih nadgrajevati, kar je tako kompleksen proces, kot je vzpostavitev modela učeče se organizacije.

Slika 1: Model FUTURE-O



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 125.

Bistvo učeče se organizacije je v tem, da organizacija ves čas stremi k formalnemu in neformalnemu izobraževanju ter usposabljanju lastnih zaposlenih, vse pridobljeno znanje pa naprej razvija in uporablja. Več ko ima neka organizacija znanja, bolj je konkurenčna in močna. Znanje pa pripomore k boljšim proizvodom, storitvam, proizvodnim procesom in nenehnemu izboljševanju poslovnih procesov.

Učeča se organizacija se začne oblikovati s strani strateških vodij, skrbnikov procesov ali timov delovnih skupin. Omenjene skupine imajo pred sabo določen cilj, ki jih žene k želenim rezultatom. Seveda pa so osnova za zagon znanje, močan interes, pretekle izkušnje in širok spekter organizacijskih znanj, ki pripeljejo do trajne konkurenčne prednosti organizacije. Celotne strateške cilje, vizijo in poslanstvo pa morajo vodje timov znati prenesti na vse druge zaposlene v organizaciji in vse člane tima (Dimovski et al., 2005b, str. 124).

2 KONKURENČNA PREDNOST

2.1 Pojem konkurenčne prednosti v učeči se organizaciji

Možina in Kovač (2006, str. 157–167) v svojem delu navajata, da konkurenčnost pomeni sposobnost organizacije, da se uveljavlja in preživi na čedalje zahtevnejšem trgu. To doseže z zbiranjem in izvrševanjem naročil, pri poslovanju organizacije, pri tem je pomembno tudi, da organizacija ustvarja dobiček. Najpomembnejši vir, ki ga uporablja pri poslovanju, je človeški vir, torej zaposleni s svojim znanjem. Najpomembnejša pri tem sta sposobnost nenehnega inoviranja in zajemanje znanja. Inovacije tako predstavljajo konkurenčno prednost na tehnološkem, managerskim, poslovnem, strokovnem in trženjskem področju.

Možina in Kovač (2006, str. 157–167) v spodnjih točkah navajata, na katera področja vpliva znanje kot konkurenčna prednost:

- domača ekonomija: znanje organizacije o makroekonomskih dejavnikih;
- internacionalizacija: vključevanje organizacij v mednarodno trgovino in naložbe;
- vlada: vsaka organizacija mora od trenutne politike vlade izveči čim več dobre prakse za doseganje večje konkurenčne prednosti;
- finance: kako organizacija na čim boljši način izkoristi kapitalski trg in kakovost finančnih storitev;
- infrastruktura: izkoristek vseh naravnih, tehničnih in komunikacijskih virov, ki pripomorejo k nemotenemu poslovanju organizacije;
- management: vodilni morajo organizacijo voditi v smeri inovativnosti, rentabilnosti in odgovornosti vsakega posameznika;
- znanost in tehnologija: da organizacija zadovolji vse potrebe svojih kupcev, je treba nenehno vlagati v raziskovanje, razvoj novih produktov in storitev, ki zadovoljijo še tako zahtevnega kupca;

- ljudje: konkurenčna prednost vsake organizacije se začne s človeškim kapitalom, v katerega je treba nenehno vlagati (ustrezna izobrazba in izkušnje zaposlenih, spodbude v delovnem okolju, pripadnost vsakega posameznika organizaciji).

Na produktivnost in s tem konkurenčnost organizacije vpliva tudi formalna izobrazba, pri tem pa je pomembno, da je izobrazbena struktura v organizaciji primerno porazdeljena, kajti ljudje z višjo formalno izobrazbo potrebujejo podporo zaposlenih z nižjo izobrazbo. Pri tem je pomembno, da je organizacija sposobna zaposlene motivirati za vseživljenjsko izobraževanje ter nenehno osveževanje in dopolnjevanje znanja (Možina & Kovač, 2006, str. 157–167).

Konkurenčno prednost učeče se organizacije dosežejo tudi z razvojno tehnološko zahtevnostjo izdelkov, kajti s tem so pogojena višja dodana vrednost, višje plače in višja donosnost, za kar je potrebno nenehno vlaganje v raziskave in razvoj. Učeča se organizacija to doseže z ustvarjalnim in usklajenim sodelovanjem zaposlenih na vseh ravneh (Možina & Kovač, 2006, str. 157–167).

Dimovski et al. (2005a, str. 74) navaja, da bodo konkurenčno prednost podjetja ohranila le tako, da bodo imela edinstvene vire, ki jih konkurenca ne bo mogla posnemati. Da se lahko to v organizaciji doseže, je potrebno ustrezno upravljanje in zajemanje znanja.

Porter (1998, str. 609–620) navaja kot glavno konkurenčno prednost industrijske organizacije zunanjo osnovo. Zunanje dejavnike za organizacijo predstavljajo konkurenčna podjetja, ki delujejo v isti oziroma podobni dejavnosti, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. Pri tem mora organizacija nameniti veliko pozornosti svojim izdelkom, da bodo kljub drugim substitutom še vedno ohranjala konkurenčno prednost (cena, kakovost, servis ...). Vstop novih konkurenčnih podjetij v panogo lahko bistveno zmanjša trenutno konkurenčnost, saj so nova podjetja velikokrat pripravljena za sam vstop poslovati z izgubo, dokler ne dobijo določenega deleža zvestih kupcev. Podjetja, ki delujejo mednarodno, se srečujejo dodatno še s konkurenti iz drugih držav in posebnostmi, ki jih ima določena država (posebnosti tujega nacionalnega trga, konkurenca med tujimi podjetji, značilnosti sorodnih in podpornih panog).

Čater (2001, str. 64) navaja naslednjo konkurenčno prednost, ki temelji na virih. Ti morajo biti usklajeni z okoljem in vsebovati vrednost, heterogenost, redkost, trajnost, nepopolno mobilnost, zamenljivost in nezmožnost posnemanja. Ti viri se naprej razdelijo še na: fizične, finančne, človeške, organizacijske, pogosto pa tudi na oprijemljive in neoprijemljive (Michalisin et al., v Čater 2007, str. 19).

Čater (2007, str. 19) v nadaljevanju predstavlja konkurenčno prednost na podlagi sposobnosti podjetja. Ti viri največkrat predstavljajo managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti, vezane na poslovni proces, ter sposobnosti na strani izločkov iz poslovnega procesa. Bartmess in Cerny (v Čater 2007, str. 19) menita, da morata biti za težje posnemanje konkurenčne prednosti izpolnjena naslednja pogoja: vse sposobnosti morajo biti čim bolj kompleksne in prepredene skozi celotno podjetje. Biti morajo nadfunkcijske in temeljiti na čim večjem sodelovanju med ljudmi, ne pa zgolj na nekaterih posameznikih. Kot o posebni vrsti sposobnosti se v strokovni literaturi govori o osrednjih sposobnostih. S konkurenčnostjo so le-te povezane tako, da na

njihovi osnovi nastajajo močni osrednji proizvodi podjetja, ti pa so nato osnova za konkurenčno prednost končnih proizvodov.

Ivanko (2008, str. 12) v svojem delu navaja, da je glavna podmena organizacijske odličnosti učinkovita in ciljno naravnana izraba znanja in sposobnosti zaposlenih v organizaciji in da sta glavni podmeni organizacijske odličnosti učinkovita in ciljno naravnana izraba znanja in sposobnosti zaposlenih v organizaciji ter uporaba intelektualnega kapitala. Edina konkurenčna prednost organizacije v postmodernej družbi je v boljši izrabi ustvarjalnosti in uporabi njenega intelektualnega kapitala. Znanje podjetja na njegov intelektualni kapital lahko razvrstimo po več kriterijih, pri čemer sta z vidika doseganja konkurenčne prednosti pomembni razvrstitvi znanja na človeški kapital in strukturni kapital oziroma na eksplicitno in tiho znanje.

2.2 Znanje kot konkurenčna prednost

Vsaka organizacija si mora zagotoviti dolgoročno konkurenčno prednost. Le-to si zagotovi z ustreznim managerskim vodstvom, ki zna ceniti intelektualni kapital in ravnanje z znanjem. Znanje predstavlja osnovo konkurenčne prednosti vsake učeče se organizacije, ki je gradnik za dolgoročen uspeh organizacije ter izgradnjo in prenos tihega in neodkritega znanja (Dimovski et al., 2005b, str. 5).

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 22) v svojem delu pišeta, da v sodobni ekonomiji, kjer je edina gotovost negotovost, učeča se podjetja trajnih konkurenčnih prednosti ne morejo več graditi na klasičnih proizvodnih dejavnikih (delo, zemlja, kapital), ampak so njihov edini vir informacije in znanje.

Novo znanje nastaja v procesih učenja, ki so del dolgoročne strategije za doseganje učeče se organizacije. Da bo postala organizacija učeča se, moramo v njej zagnati procese:

- individualnega učenja,
- organizacijskega učenja,
- managementa znanja.

Procesi učenja so medsebojno povezani. Novo znanje nastaja v procesih učenja, tako na individualni ravni kot organizacijski. Oba procesa pa sta pogoj za razvoj managementa znanja. Ustvarjanje znanja in učenja o strategijah individualnega in organizacijskega učenja je namreč treba upravljati (Uršič & Nikl, 2004, str. 199).

Templeton in Snyder (2000, str. 765) opredelita kontekstualne dejavnike kot značilnost ali lastnosti organizacij, ki so koristne za opisovanje zadev in pogojev o organizacijskem notranjem in zunanjem okolju. Zunanje poslovno okolje je konceptualizirano na dveh ravneh: delovnem in splošnem okolju. Splošna raven zunanjega poslovnega okolja predstavlja nabor dejavnikov, ki posredno vplivajo na organizacijo. Vključuje družbene, demografske in gospodarske dejavnike. Poleg tega vključuje tudi globalne dejavnike in izzive, s katerimi se soočajo sodobne organizacije, vključno z zakonodajnim, družbeno

kulturnim in tehnološkimi okoljem. Delovno okolje pa je bližje organizaciji ter lahko obsega trg dela, konkurenco, dobavitelje in stranke. Notranje poslovno okolje pa vključuje vse elemente znotraj meja organizacije.

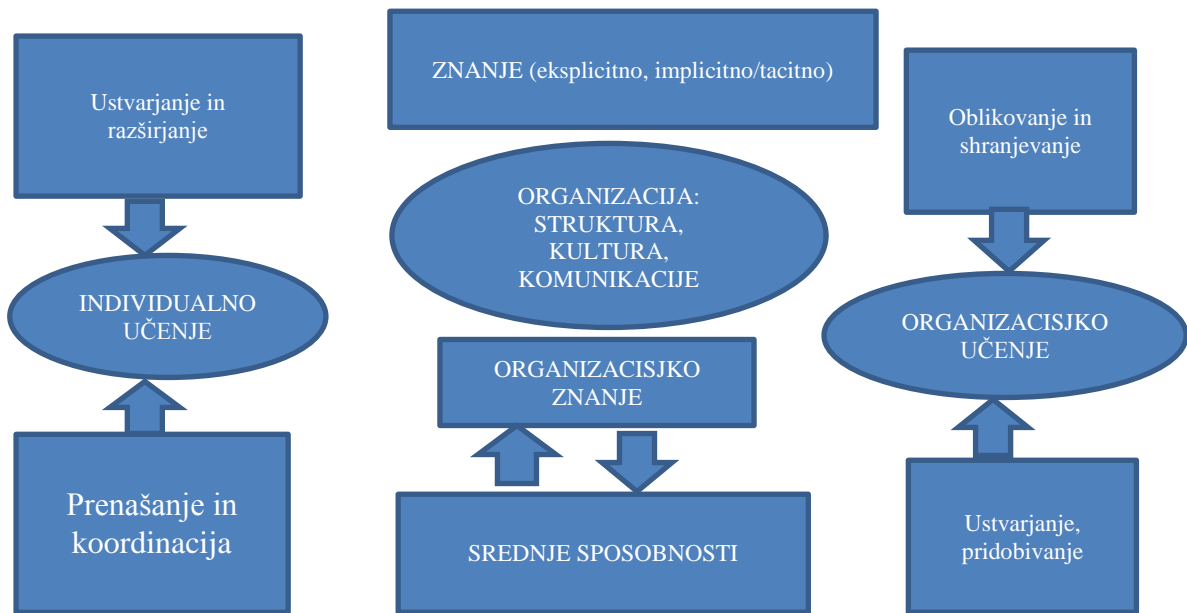
Učeča se organizacija se razlikuje od klasične v sami vlogi managementa in vlogi posameznikov, ki predstavljajo temelj vsake dobre organizacije. Vsak posameznik omogoča trajno konkurenčno prednost uspešnega podjetja, ki temelji na lastnem znanju, lastnih izkušnjah, pridobljenih znanjih, osebnih veščinah in pridobljenih praksah. (Dimovski et al., 2005b, str. 28).

Učeča se organizacija ustvarja svojo konkurenčno prednost prek poslovanja, nenehnega učenja, pridobivanja novega znanja, povezovanja in navezovanja novih socialnih mrež, sodelovanja med posamezniki, timi in celotnim podjetjem. Vse pridobljeno znanje podjetje naprej prenaša svojim strankam (dobavitelji, kupci, drugi partnerji) (Dimovski et al., 2005b, str. 6).

3 UČEČA SE ORGANIZACIJA – OSNOVA KONKURENČNE PREDNOSTI

Stonehouse, Campbell, Hamill in Purdie (2000) so oblikovali model inteligentne učeče se organizacije (Slika 2). Model je sestavljen iz organizacije, ki zajema njeno kulturo, strukturo in komunikacijo. Sama organizacija je naprej povezana z individualnim in organizacijskim učenjem. Organizacijsko učenje temelji na znanju vsakega posameznika, to je na individualnem učenju le-tega. To znanje mora znati organizacija ustrezno shraniti, da ga lahko v prihodnosti prenaša na druge zaposlene. Prav tako mora biti organizacija ves čas v stiku z zunanjim in notranjim okoljem, da se uči in pridobiva na inteligentnosti. Za hitrejše učenje mora biti organizacija sposobna razvijati razumevanje ter proces organizacijskega učenja in managementa znanja. Proces poslovanja v inteligentni organizaciji je sestavljen iz petih procesov. To je proces ustvarjanja, generiranja znanja, zajema individualno in organizacijsko znanje. Sledi proces oblikovanja, formaliziranja znanja, ki vključuje razvijanje načel, pravil in procedur, na osnovi katerih bo mogoče znanje prenašati vzdolž organizacije. Tretji proces zajema shranjevanje znanja, kjer je potrebno določiti primerno obliko shranjevanja, ki bo omogočilo njegovo prenašanje. Sledi proces razširjanja, prenašanja znanja znotraj organizacije ter omejitev prenašanja znanja prek organizacijskih meja. Zadnji proces vključuje koordinacijo in kontroliranje znanja, s katerim zagotovimo nepretrganost in konsistentnost apliciranja novega znanja.

Slika 2: Model inteligentne učeče se organizacije



Vir: G. Stonehouse et al. *Global and Transnational Business*, 2000, str. 425.

Stonehouse et al. (2000, str. 463) navaja kot pomemben vir konkurenčne prednosti implicitno znanje. Implicitno ali tiho znanje je osebnostno znanje vsakega posameznika, ki se ga ne zaveda. Velikokrat se kaže v obliki novih idej, norm in izkušenj, ki se pojavijo pri opravljanju delovnih nalog. Tiho znanje je oblikovano na podlagi preteklih izkušenj. Drugi vir konkurenčne prednosti pa avtor navaja v organizacijskem znanju, ki temelji na pravilih organizacije ter delovnih procesih, načelih in dejstvih.

3.1 Razvijanje strategije v učeči se organizaciji

Osnovo za razvijanje strategijo znanja predstavlja na znanju zasnovana analiza SWOT, s katero lahko organizacije svoje vire in zmožnosti znanja povežejo in jih primerjajo s svojim strateškimi priložnostmi in nevarnostmi, da bodo tako bolj razumele svoje prednosti in slabosti. Takšno analizo SWOT lahko koristno uporabljajo za strateško upravljanje svojega znanja in podpiranje prednosti v znanju, pa tudi za zmanjševanje slabosti v svojem znanju. Upravljanje znanja mora biti zasnovano znotraj konteksta poslovne strategije in ne sme biti ločeno od strateškega planiranja in izvajanja. Bistvo znanj je določanje in ugotavljanje tistih elementov iz organizacijskih zmožnosti in virov znanja, ki imajo vrednost in so koristni, edinstveni, neposnemljivi in tudi podprejo proizvode ter tržni položaj organizacije (Uršič & Nikl, 2004, str. 76).

Za razlikovanje med poslovno strategijo in strategijo znanja mora organizacija najprej jasno izraziti svoj strateški namen oz. smoter, nato mora ugotoviti ter določiti zahtevano in potrebno znanje za izvedbo želene poslovne strategije in le-to primerjati s svojim trenutnim znanjem. Tako organizacija razkriva svoje strateške vrzeli v znanju, ki jih zapolnjuje

strateško osredotočen management znanja. Vrzeli v znanju morajo biti izpeljane neposredno iz strateških vrzeli in obravnavanje njunega neujemanja je odločilen element uspešnosti organizacijske strategije znanja. Večji ko so število, raznolikost ali velikost trenutnih in bodočih vrzeli v znanju in večji ko sta zaradi dinamičnega ter negotovega konkurenčnega okolja tudi nestanovitnost in spremenljivost organizacijske podatkovne baze in baze znanja, močnejše so zahteve po agresivnejši in naprednejši strategiji znanja (Uršič & Nikl, 2004, str. 77).

Uporabljanje in ustvarjanje znanja nista med seboj izključujoča se procesa. Organizacija lahko razvija določeno področje znanja, istočasno pa uporablja obstoječo znanje. Razvijanje in raziskovanje novega znanja ustvari organizaciji kapital znanja, ki ji omogoča odkrivanje in izkoriščanje novih konkurenčnih niš, hkrati pa ohranja obstoječe. Uporabljanje tega znanja pa ustvari finančni kapital, ki omogoča neprekinjenost ciklov inoviranja in raziskovanja znanja. Poleg finančnega kapitala so posledice uporabljanja znanja tudi novo znanje, ideje in nova razumevanja, ki bodo dodatno pozitivno podprla nov cikel ustvarjanja novega znanja. Zaradi tega morajo organizacije nenehno aktivno iskati nova področja učenja in eksperimentiranja, ker lahko samo tako dodajajo novo vrednost svojemu obstoječemu znanju prek sinergijske komunikacije (Uršič & Nikl, 2004, str. 78).

Sitar (2006, str. 62) opredeljuje povezavo med znanjem in inovacijami. Znanje predstavlja osnovo inovativne dejavnosti vsake organizacije. Pripomore k razvoju inovacij, novih tehnologij in proizvodov. Inovacija je namreč uporaba novega znanja, z namenom oblikovanja novega proizvoda ali storitve, ki ju uspešno spravimo na trg. Zato lahko rečemo, da je inovativnost vsake organizacije odvisna od sposobnosti organizacije, da ustvarja in pridobiva znanje, kar pomeni, da so procesi managementa znanja temelj inovativnosti podjetja.

3.2 Individualno učenje

Marquardt (1996, str. 30) navaja, da je individualno učenje definirano kot proces, v katerem posamezniki pridobivajo novo znanje, spretnosti, izkušnje, nova razumevanja in vrednote, kaže pa se v spremembi vedenja in delovanja.

Swieringa in Wierdsma (1992, str. 20) pišeta, da se individualno učenje uresničuje z nenehnim učenjem vsakega posameznika, z izmenjavo informacij med zaposlenimi in s pomočjo dostopnih podatkov (internih in eksternih), s preteklimi izkušnjami (pretekli projekti in dodatne naloge), s posnemanjem in učenjem od drugih zaposlenih in z osebno razumevanjem določene stvari.

Namen individualnega učenja je, da posameznik zna narediti nekaj, česar do tedaj ni znal. Zaradi tega se spremeni posameznikovo vedenje, ki se bolj ujema z njegovimi individualnimi cilji, ti pa morajo biti povezani s cilji organizacije.

Proces individualnega učenja je ciklični proces, ki se nikoli ne konča. Posamezniki gredo v tem procesu skozi štiri faze t. i. kolesa individualnega učenja (Senge, 1994, str. 60–62):

- Refleksija: posamezniki najprej razmislijo o lastnem razmišljanju in delovanju, da ugotovijo, kakšne izkušnje so si pridobili doslej. Refleksija omogoči posamezniku, da spozna lastno vedenje in znanje o tem, kaj zna narediti in kaj lahko, kaj razume, kaj je in kaj želi postati. Boljše poznavanje samega sebe vodi do večjega potenciala učenja, bolje lahko določi svoje cilje, načrt in metodo učenja. To pa zahteva znanje o načinih in metodah, po katerih se posameznik uči, o posameznikovih načinih sklepanja in zaznavanja, o njegovih predpostavkah in stvareh, ki se jim želi izogniti.
- Povezava: posamezniki nato povežejo svoje mišljenje v nove ideje in možnosti za akcijo in delovanje ter jih preuredijo v nove oblike.
- Odločitev: nato se odločijo za metodo za delovanje. Iz alternativ in možnosti, ustvarjenih v stopnji povezave, izberejo svoj pristop in ga še izboljšajo. Odločitev vključuje elemente izbire: »Tu so alternative, ki smo jih izbrali, in tu razlogi za našo izbiro.«
- Delovanje: posamezniki izvedejo nalogo. Ko je ta uspešno izvedena, posamezniki spet razmišljajo o svojih dejanjih in mišljenju, tako se cikel procesa individualnega učenja ponovi. Znanje o tem nepretrganem procesu je zelo uporabno za managerje, saj morajo razumeti ritem cikla individualnega učenja in vedeti, kako lahko vplivajo nanj, da so posledica pozitivna sprememba.

3.3 Timsko učenje

Možina (1994, str. 601) opredeljuje timsko učenje kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju z namenom uresničiti skupen cilj in si pri tem medsebojno pomagajo.

Namen timov je, da se člani učijo drug od drugega ter skupaj. Pomembno je tudi izpolnjevanje in opravljanje širokega spektra aktivnosti (razvoj novih proizvodov, medfunkcijski projekti, proizvodnja, prodaja ...). Na uspešnost timov je mogoče vplivati do stopnje, ko timi sodelujejo v učečih se aktivnostih, kot so iskanje povratnih informacij, diskutiranje o napakah, refleksija in odzivi ter diskutiranje. V učečih se timih napake analizirajo zato, da bi dosegli izboljšave. Povratne informacije, tako pozitivne kot negativne, so zanje koristne. Učeči se timi nenehno iščejo poti za izboljšanje učinkovitosti. Timsko učenje ni samo pridobivanje skupinskih spretnosti, ampak je samoupravljalno učenje i prost pretok idej ter aktivnosti (Uršič & Nikl, 2004, str. 157–160).

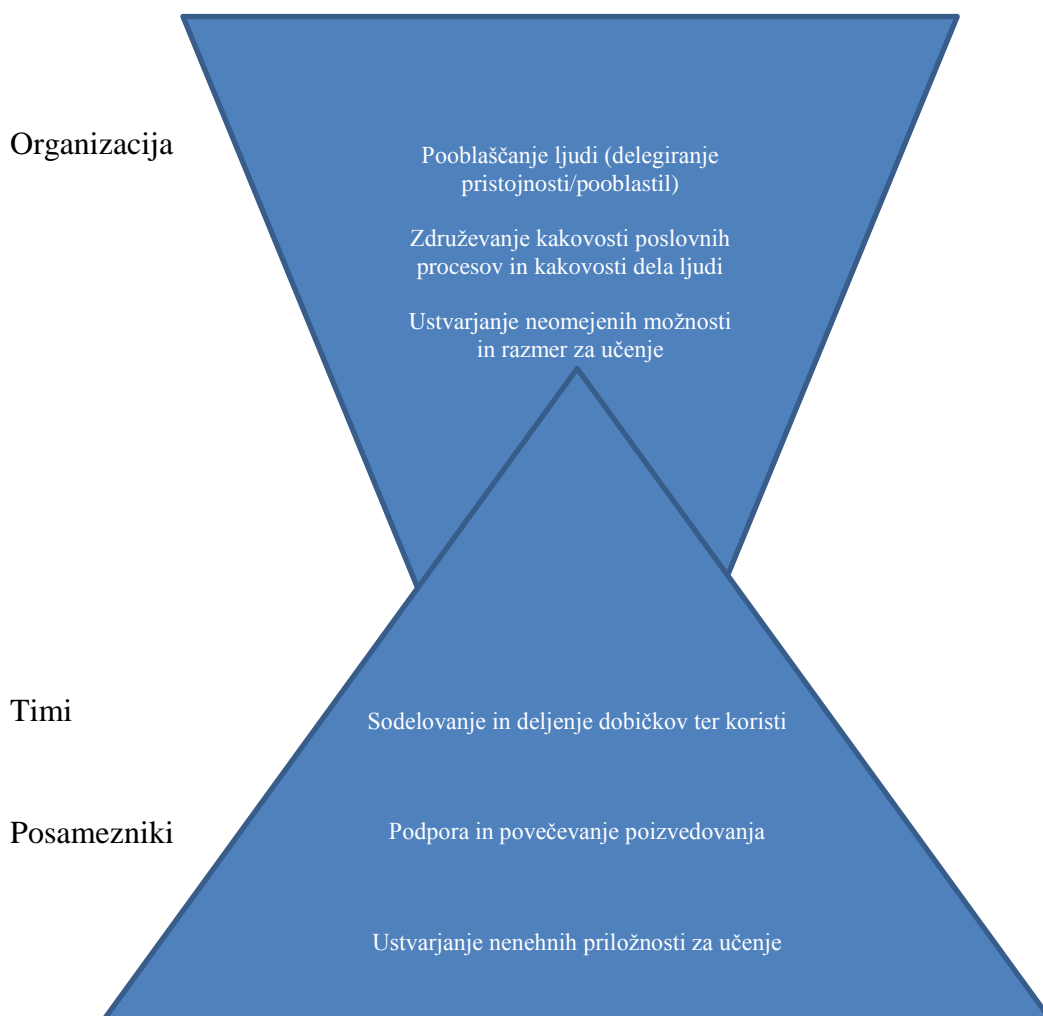
Model timskega učenja je prikazan na naslednji sliki, kjer timi delujejo in koristijo učeči se organizaciji. Uporaba kombiniranih virov in energij posameznikov, timov in organizacije je to, kar ustvarja učečo se organizacijo. Osnova timskega učenja je namreč v tem, da se timi učijo kot celota z omogočanjem prostega pretoka idej in kreativnosti. Znanje se ustvarja z analizo kompleksnih primerov in problemov. Izkušnje pri vsem tem se nato delijo s preostalimi skupinami v organizaciji. Pridobljene spretnosti in izkušnje s timi se hitro razširijo po celotni organizaciji. Delovni timi so zato sredstvo za temeljne spremembe in obnovo organizacije. Timi se bodo učili hitreje in celoviteje, če jih bo management

nagradil za učenje in znanje, ki ga prispevajo poslovni organizaciji (Marquardt, 1996, str. 36).

Timsko delo v družbi znanja zahteva interdisciplinarnost, kjer vsak s svojimi ekspertnimi znanji dopolnjuje tim, skupaj pa naredijo izjemen izdelek. Na primer pri nastanku spletne strani gre običajno za čisto timsko delo – potrebuješ prodajalca, kreativca, oblikovalca, programerja, administratorja ipd.; lahko sicer eden obvlada več veščin, ampak bistvo je v tem, da pri timskem delu vsak s svojimi znanji prispeva k celotni ekipi, da ta naredi izjemen izdelek. V sodobnem času ni nič velikega doseženo brez timskega dela, zato je izjemno pomembna vrednota ter veščina na sodobnem delovnem mestu sodelovanje.

Za uspešne time je potrebno ravnovesje vlog, jasnost ciljev, odkritost, podpora, zaupanje in sodelovanje. Zelo pomembno je, da so procesi jasno določeni, prav tako vodenje in sprotno spremljanje rezultatov. Pomemben je tudi osebni razvoj vsakega posameznika ter dobri medsebojni odnosi.

Slika 3: Model timskega učenja



Vir: M. Marquardt, Building the learning organization, 1996, str. 36.

Timsko učenje omogoča ljudem, da vidijo več kot pri individualnem učenju. Osnovne metode učenja za timsko učenje so dialog, diskusija in reševanje konfliktov. Te metode izboljšujejo komunikacijo in pretok idej med posamezniki (Marquardt, 1996, str. 37).

Proces timskega učenja je, tako kot proces individualnega učenja, ciklični proces, ki se nikoli ne konča. Tako timi kot posamezniki se učijo ciklično. Timi gredo v procesu učenja skozi štiri faze. Te so (Senge, 1994, str. 61–62):

- Skupinska refleksija ali odziv: skupinska refleksija je javna, ker se izvede na skupni tabli in z diskusijo. Sodelujoči govorijo o svojih mentalnih modelih in prepričanjih ter pri tem drug drugemu zmerno, vendar brez prizanašanja, oporekajo in izpodbijajo trditve.
- Deljeno-vzajemno razumevanje: v tej fazi se lahko vprašamo, kaj je to, kar znamo. Ta faza je za izboljšanje skupne deljene vizije ter vrednot zelo koristna.
- Skupno planiranje: izvedena je pozneje, s koordinirano akcijo vseh članov. Za to ni potrebna skupna akcija, izvedejo jo lahko neodvisno različni člani tima, ki lahko delajo v različnih funkcijah in na različnih lokacijah. Pomembne so samo prve tri stopnje.
- Koordinirana akcija ali delovanje: če se dovolj časa posvečajo skupnemu odzivanju, da oblikujejo deljeno razumevanje, bodo najpogosteje zaključili s koordinirano akcijo brez potrebe po planiranju.

3.4 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje se razlikuje od individualnega in timskega učenja. Zrase namreč iz skupnega in deljenega razumevanja, znanja in mentalnih modelov zaposlenih, kar temelji na preteklem znanju in izkušnjah ter na organizacijskem spominu, ki je odvisen od organizacijskih mehanizmov za ohranjanje znanja. Čeprav so individualno, timsko in organizacijsko učenje med seboj povezana, je organizacijsko učenje več kot samo vsota individualnega in timskega učenja. Čeprav so posamezniki in timi tisti dejavniki, ki sprožijo organizacijsko učenje, vpliva na proces učenja veliko širši niz socialnih, političnih in strukturnih spremenljivk. Takšno učenje vključuje deljenje znanja, prepričanj ali predpostavk med posamezniki in timi (Marquardt, 1996, str. 37).

Organizacijsko učenje se vzpostavi, ko se posamezniki v organizaciji srečajo s problematično situacijo, ki jo raziščejo v korist celotne organizacije. Organizacijsko učenje se razlikuje od individualnega in timskega učenja. Organizacijsko učenje zrase iz skupnega in deljenega razumevanja, znanja in mentalnih modelov zaposlenih. Temelji na preteklem znanju in izkušnjah ter organizacijskem spominu, ki je odvisen od pravil, strategij in modelov organizacije, torej od organizacijskih mehanizmov za ohranjanje znanj. Organizacijsko učenje je več kot samo vsota individualnega in timskega učenja, čeprav so vsi trije tipi učenja med seboj tesno povezani. Z organizacijskim učenjem se spreminja organizacijsko vedenje, kar je pravzaprav proces učenja (Uršič & Nikl, 2004, str. 163).

Proces učenja in naučena vsebina tvorita temelj učeče se organizacije. Cikel organizacijskega učenja ima štiri faze (Uršič & Nikl, 2004, str. 139):

- aktivnosti, ki jih izvajajo posamezni zaposleni,
- aktivnosti, ki jih izvajajo na ravni celotne organizacije,
- odziv zunanjega okolja,
- prepričanje in spoznavanje zaposlenih.

Slika 4: Cikel organizacijskega učenja



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005b, str. 98.

Organizacijsko učenje je obravnavano kot nenehno učenje organizacije, ki temelji na modelu spodbude in odziva, saj se organizacija lahko nauči le toliko, kolikor se naučijo posamezniki. Organizacija mora imeti dobro znanje, tako kot ga imajo njeni člani. Če je znanje slabše, to nakazuje na težavo v komunikaciji. Poznamo dve vrsti cikla učenja. Sklenjen cikel učenja in nepopoln cikel učenja. Pri prvem tipu so faze v procesu organizacijskega učenja tesno povezane med sabo, pri drugem pa je cikel pretrgan (Dimovski et al., 2005b, str. 98).

3.5 Management znanja

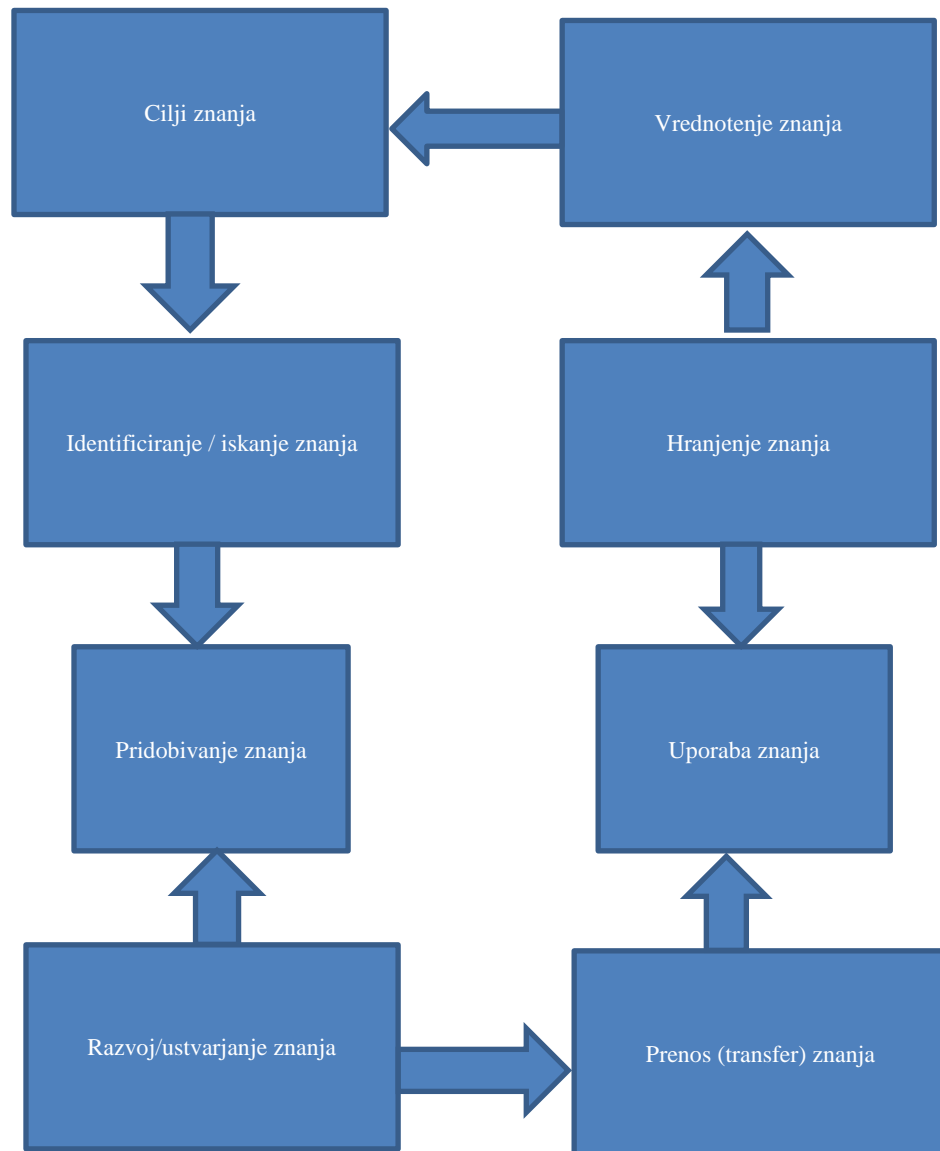
Gomezelj (2010, str. 79) navaja, da je najpomembnejši razlog za razvoj managementa znanja prehod iz industrijske v informacijsko dobo oziroma dobo znanja.

Možina et al. (2006, str. 131) opredeljujejo management znanja kot: »sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter pri tem skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da smotrno dosega cilje«.

Management znanja je del celotnega procesa managementa. Značilnosti so navedene v nadaljevanju (Uršič & Nikl, 2004, str. 203):

- Organizacija mora ves čas skrbeti za pridobivanje svežega znanja. To znanje pa mora skrbno shraniti za poznejši razvoj in izkoriščanje znanja v podjetju.
- Podjetje skuša celoten človeški kapital preoblikovati v stvarni kapital, ki predstavlja neko trajnost.

Slika 5: Gradniki managementa znanja



Vir: D. Uršič & A. Nikl, Učeca se organizacija, 2004, str. 204.

Uršič in Nikl (2004, str. 205) opredeljujeta naloge managementa znanja na strateški, taktični in operativni ravni podjetja. Strateška raven managementa mora natančno določiti sedanje znanje in znanje, ki ga bo potrebovala v prihodnosti, hkrati pa mu bo omogočalo konkurenčno prednost na ravni mednarodnega okolja, v katerem deluje. Druga raven, s katero se ukvarja management, je taktična raven. Na tej ravni mora podjetje vsa

pridobljena in nova znanja ustrezno shraniti, da bodo dostopna vsem zaposlenim, za boljše in učinkovitejše upravljanje nalog. Za samo alokacijo znanja zaposleni potrebujejo ustrezen tehnični sistem. Vse to bo omogočalo organizaciji boljše medsebojne odnose prek dodeljenih vlog in funkcij posameznikom. Zadnja in zelo pomembna je operativna raven, ki določa, da zaposleni pri izvajanju svojih delovnih nalog, procesov in sistemov potrebujejo določena znanja, ki jim jih mora omogočiti organizacija. Le tako bo organizacija dosegala učinkovitost na dolgi rok.

3.6 Ustvarjanje znanja

Možina (2014, str. 5) v svojem delu navaja, da se znanje začne ustvarjati v sami organizaciji, prek zaposlenih, ki razpolagajo s preteklimi izkušnjami in individualnimi znanji. Ta obstoječa znanja se naprej kreirajo in razvijajo v nova znanja in inovacije, ki so zelo pomembne za delovanje celotnega managementa in konkurenčnost podjetja. Za uspešno ustvarjanje znanja morajo vsi zaposleni spremeniti svoje mišljenje in slediti svoji ustvarjalnosti, reševanju tekočih problemov ter sodelovati pri novih rešitvah in idejah za boljše delovne procese.

Možina (2014, str. 5) naprej opredeljuje ustvarjalnost vseh zaposlenih prek motivacije s strani nadrejenih. Le tako bodo pokazali svoje znanje, ustvarjalnost in ideje pri reševanju tekočih problemov. Tekoče naloge in problemi organizacije se največkrat rešujejo prek svobodnih timov organizacije, kjer krožijo informacije in so prisotne izkušnje ter znanja posameznikov. Posledično se krepi individualni kapital znanja, ki je za organizacijo bistvenega pomena, da se ohranja in širi naprej na druge funkcije. Vse to pripelje do spremenjenega obnašanja vseh zaposlenih pri njihovem delu.

Možina (2014, str. 5) pravi, da je moto učečih se organizacij, ki ne želijo izumljati tistega, kar so se drugi že naučili, pridobiti, prilagoditi in napredovati. Dobre ideje je mogoče dobiti tudi od konkurentov, odjemalcev ter iz drugih virov. Ne nazadnje so odjemalci tisti, ki bodo odločali o proizvodih in storitvah na trgu. Organizaciji zelo koristi pridobivati znanje tudi od zunaj. Ravno privzemanje znanja iz okolja organizacije še vedno slabo obvladujejo, kot tudi procese razvijanja novih znanj. Za uspešen razvoj je treba konstantno ustvarjati novo znanje, ga širiti med zaposlene ter vključevati v nove proizvode in tehnologije. Procesu zaznavanja in razlaganja vsebine pridobljenih informacij v organizaciji sta pod močnim vplivom njene kulture. Organizacija se mora znati učiti tudi iz napak. Ljudje v organizaciji, ki jim ne dopuščajo svobode delovanja, niso in ne morejo biti ustvarjalni in sposobni za ustvarjanje novih in boljših rezultatov. Zato je nujno, da se vsak v organizaciji počuti svobodnega pri iskanju novih idej poleg vsakdanjih aktivnosti.

3.7 Pridobivanje znanja

Za podjetje je znanje osnovnega pomena, zato mora vsaka organizacija nameniti veliko pozornosti temu, kako ga pridobiti in ohranjati. V nadaljevanju bom prikazala, kateri so notranji in zunanji viri znanja.

Med lastne, notranje vire znanja prištevamo (Černelič, 2006, str. 81):

- razvojno raziskovalno dejavnost,
- vrh vodilne strukture,
- trženje,
- proizvodnjo,
- spodbude znotraj organizacije.
- spremljanje tehnološkega razvoja,
- osebje s posebnimi sposobnostmi.

Tuji – zunanji – viri znanja so (Černelič, 2006, str. 81):

- sejmi,
- razstave,
- srečanja
- pridobivanje materialne in nematerialne tehnologije,
- zunanje usposabljanje,
- sodelovanje s kupci, svetovalci in drugimi partnerji,
- zunanje usposabljanje,
- sodelovanje s kupci, svetovalci in drugimi partnerji,
- znanstvena in tehnična literatura,
- patenti,
- poslovne informacije konkurentov.

3.8 Shranjevanje znanja

Marquardt (1996, str. 137) navaja, da mora vsaka organizacija dokumentirati vsako znanje in podatke vseh zaposlenih v takšni obliki, da jih bo pozneje lahko najti. Priporočljivo je, da so znanja shranjena po sklopih. Največkrat ti sklopi predstavljajo določena dejstva, pravila in postopke. Ti dokumenti morajo biti shranjeni tako, da jih bo lahko vsak uporabnik našel hitro in natančno. Dokumenti morajo biti v čisti in zgoščeni obliki.

3.9 Prenos in uporaba znanja

Uršič in Nikl (2004, str. 224) trdita, da uspešen in celovit management znanja vsebuje pet različnih načinov prenašanja znanja:

- Serijski prenos: ki je osredinjen na tim, ki isto nalogo in opravila, ki jih je že enkrat opravil, ponovi v novem kontekstu. Izvorni in sprejemni tim je isti. Serijski prenos ponuja način, ki preprečuje ponovitev dragih napak in povečuje učinkovitost dela timov in posameznikov.
- Bližnji prenos: je prenos znanja od izvirnega do sprejemnega tima, ki opravlja podobna dela in opravila v podobnem kontekstu na drugem mestu. Dela in opravila

sprejemnega in izvornega tima so rutinska. Bližnji transfer prenaša eksplicitno znanje med različnimi lokacijami organizacije. Prihranki v stroških so pri takšnem prenašanju najboljših praks in izkušenj zelo veliki.

- Oddaljeni prenos: je prenos implicitnega znanja o nerutinskih delih in opravilih od izvornega do sprejemnega tima v drugem delu organizacije, ki opravlja podobna dela kot izvorni tim, vendar v različnem kontekstu. Takšno znanje je v glavnem v glavah članov izvornega tima, ki obišče sprejemni tim. Sprejemni tim, ki je sam zbral določene podatke in informacije o nekem dogodku, pa brez pomoči izvornega tima, ki ima več znanja in izkušenj, ne zna ustvariti potrebnega znanja.
- Strateški prenos: je prenos zelo kompleksnega in vitalnega znanja, ki je implicitno in eksplicitno. Strateški prenos se od oddaljenega razlikuje v tem, da preneseno znanje, gledano s sistemskega vidika, bolj vpliva na celotno organizacijo. Oddaljeni prenos znanja je torej bolj omejen v obsegu, ki najpogosteje vpliva samo na en tim ali enoto. Izvorni tim je medfunkcijski tim, ki bo ustvaril zelo pomembno strateško znanje. Če se bo takšno znanje lahko uspešno preneslo, bo rezultat zmanjšanje stroškov in povečanje uspešnosti celotne organizacije. Za izvrševanje strateških nalog je torej potrebno kolektivno znanje organizacije.
- Strokovni prenos: je prenos eksplicitnega znanja o nalogah in opravilih, ki jih ne opravljajo pogosto. Potrebne ekspertize so lahko ponujene v formulah in procedurah. Problem ne zahteva dodatne razlage, temveč samo natančno pojasnitev.

3.10 Kompetentne učeče organizacije

Tradicionalni tip organizacije že nekaj časa ne predstavlja konkurenčne prednosti podjetja. Organizacije se morajo pod vplivom nenehnih sprememb iz okolja prilagajati tem spremembam in se znati odzivati. Da postane neka organizacija učeča se, mora biti odprta za spremembe, temeljiti mora na enakosti, dostopnosti do informacij, imeti mora hierarhično organizacijsko strukturo. Pomembno je tudi, da pri vsem tem nastopajo zaposleni s svojimi znanji, izmenjavo informacij, ustvarjanjem novih idej in ustvarjanjem pozitivnega vzdušja v organizaciji (Dimovski et al., 2005b, str. 106).

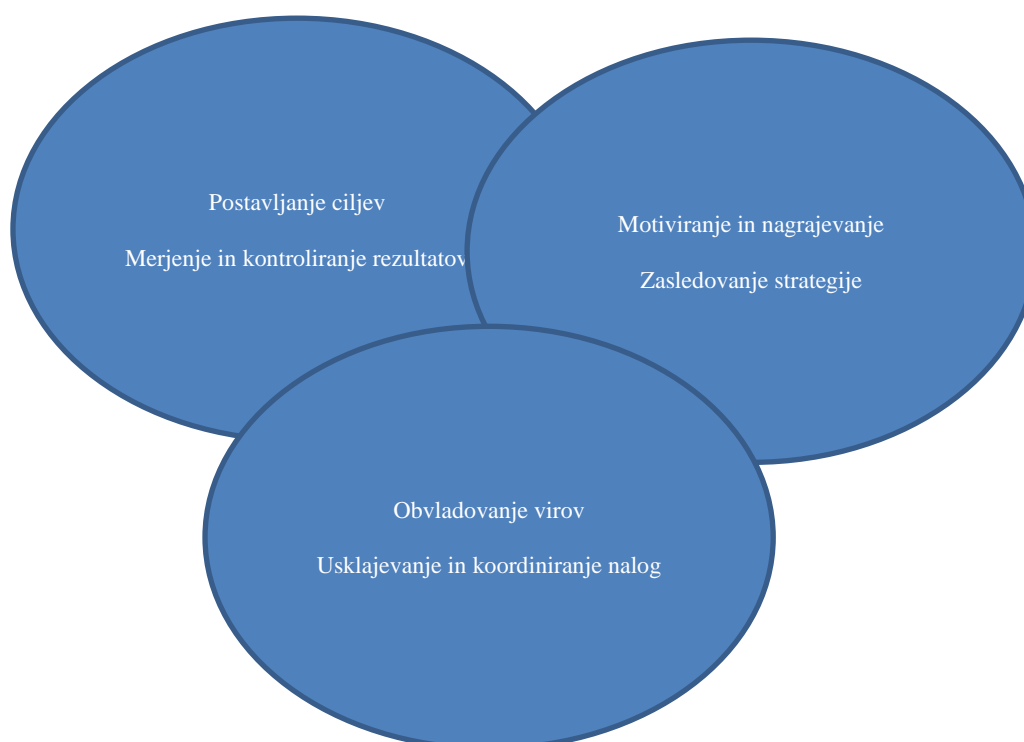
Daft, Richard in Marcic (2001, str. 40–41) v svojem delu opredeljujejo razvoj učeče se organizacije kot sprejemanje nekaterih soodvisnih sprememb na področju managementa, skupne strategije in prilagodljivosti kulture, struktur, večjega pooblaščenja zaposlenih, komuniciranja in razpoložljivosti informacij.

3.10.1 Vloga managementa

Možina et al. (2006, str.) navaja kot uspešnost podjetja uvedbo sprememb, ki je v največji meri odvisna od managementa, katerega vloga se v učečem se podjetju razlikuje od vloge v klasičnem podjetju. V učečem se podjetju so vodje vzor sodelavcem, so njihovi trenerji in mentorji. So nosilci razvoja posameznikov in timov organizacije in njene urejenosti. Pri pomembnih odločitvah dosegajo visoko soglasje sodelavcev.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 57) navajajo, da se naloge sodobnega vrhnjega managementa upoštevajo pri spremembi organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju in predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu učeče se organizacije. Medtem ko ima nižji management več svobode, moči in odgovornosti, je vloga vrhnjega managementa predvsem spodbujanje, postavljanje izzivov in učenje nižjega managementa. Pri tem ne gre za postavljanje ciljev od zgoraj navzdol, temveč opolnomočenje nižjega managementa in posameznih timov pri sprejemanju pravih odločitev.

Slika 6 : Naloge sodobnega top managementa v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 57.

Rezultat modela poslovanja vrhnjih managerjev v učeči se organizaciji vključuje določitev nadpovprečnih ciljev, hitre odzive na spremembe iz notranjega in zunanega okolja, zadovoljstvo kupcev ter nadzor in obvladovanje stroškov organizacije, doseženi rezultati morajo biti natančni, oblikovane strategije pa nadstandardne (Dimovski et al., 2009, str. 57).

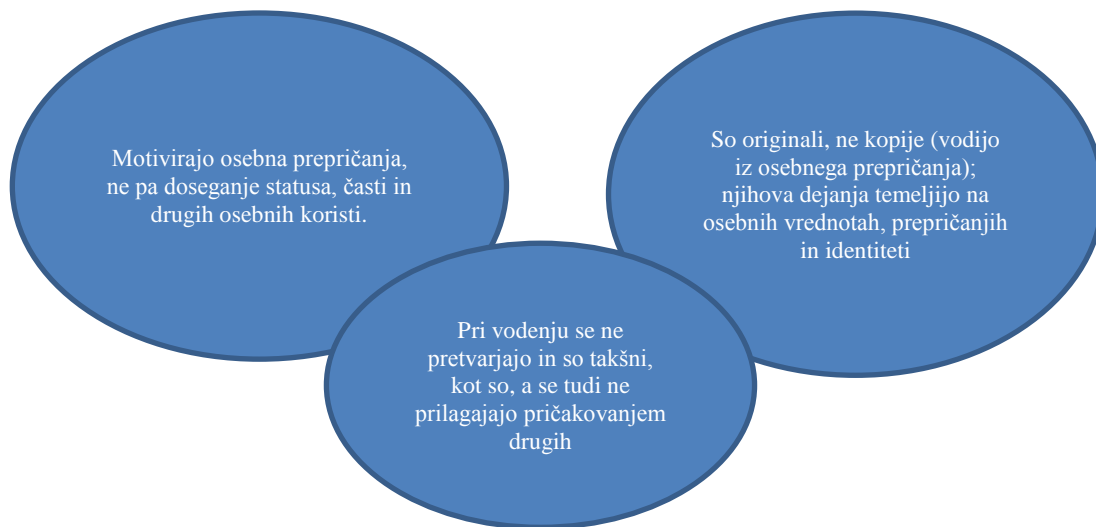
Managerji se v procesu poslovanja čedalje bolj usmerjajo od taktičnega letnega planiranja s fiksnimi cilji k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilih ustvarjanja dodane vrednosti. S takšnimi pristopi je zagotovljeno učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja, v katerem delujejo učeče se organizacije. Pri oblikovanju alternativnega modela se izhaja iz temeljnih ciljev učeče se organizacije. Ti se največkrat kažejo v uspešnosti organizacije, ki se zagotavlja prek trajne konkurenčne prednosti učeče se organizacije. Pri izbiri novih kadrov lastniki in managerji zahtevajo

zaposlene, ki so se pripravljene nenehno učiti od drugih zaposlenih in tudi prostovoljno zunaj delovnega časa. Managerji morajo prav tako ves čas stremeti k učinkovitemu poslovanju in etičnemu ravnanju. Prek vseh delovnih nalog in procesov morajo paziti na optimizacijo celotnih stroškov, vendar pa vse to ne sme vplivati na zadovoljitev potreb kupcev, ki so ključnega pomena (Dimovski et al., 2009, str. 57).

3.10.2 Avtentičnost – nove kompetence vodij

Avtentični vodja je oseba, ki ima močno karizmo, samozavest, oddaja pozitivno in močno energijo ter ima dobro komunikacijo med vsemi zaposlenimi. Ta oseba ne sme biti preveč čustvena in humana, saj v današnjem svetu takšne osebe ne preživijo (Gruban, 2007).

Slika 7: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji 2009, str. 57.

Rezultati modela poslovanja vrhnjih managerjev v učeči se organizaciji vključujejo: postavljanje visokih ciljev, zmanjševanje potrebe po prirejenih doseženih rezultatih, oblikovanje nadpovprečnih scenarijev strategij, hitro odzivanje na spremembe, obvladovanje stroškov ter uspešnejše zadovoljevanje kupcev. Managerji se v procesu poslovanja čedalje bolj usmerjajo od taktičnega letnega planiranja s fiksnimi cilji k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilih ustvarjanja dodane vrednosti. S takšnimi pristopi je zagotovljeno učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja, v katerem delujejo učeče se organizacije. Pri oblikovanju alternativnega modela se izhaja iz temeljnih ciljev učeče se organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 57):

- zadovoljevanje lastnikov z doseganjem trajne konkurenčne prednosti učeče se organizacije,
- iskanje in zaposlovanje vrhunskih kadrov učečih se sodelavcev,

- inovativnost poslovanja v vseh procesih,
- obvladovanje stroškov,
- zadovoljevanje potreb končnega odjemalca, ki hkrati dodaja vrednost organizaciji,
- učinkovito in uspešno poslovanje procesa managementa,
- skrb za etično ravnanje.

Spodaj je navedenih osem vprašanj, kako najti dobrega avtentičnega vodjo (Gruban, 2007):

- Kateri ljudje in katere izkušnje iz zgodnje faze življenja so imeli največji vpliv na osebo?
- Katera orodja ali modele oseba uporablja za prepoznavanje svoje samopodobe? Kdo v resnici je ta oseba? V katerih trenutkih si oseba reče: da, to sem res jaz.
- Katere so najgloblje vrednote in načela? Od kod izvirajo? Jih res živijo ali samo deklarirajo? Kako vrednote vplivajo na vedenja in delovanje te osebe?
- Kateri so zunanji dejavniki posameznikove motivacije? Kateri so notranji motivatorji? Kako se posameznik usklajuje?
- Kdo je v podporni ekipi? Kako posamezniki lahko pomagajo? Kako se lahko ta tim razširi?
- Je življenje te osebe integralno? Je posameznik ista oseba v vseh fazah svojega življenja: v zasebnem življenju, v službi, družbenem okolju, v družini? Če ni, kje je ovira?
- Kaj za posameznika v življenju pomeni biti avtentični vodja? Je posameznik kdaj plačal ceno za to, da je avtentični vodja? Se je splačalo?
- Kaj posameznik lahko stori, da bo danes, jutri in v prihodnjem letu razvil svojo avtentičnost vodje?

Vodje se v današnjem času soočajo z dvojnostjo, ki se kaže v profesionalnosti in strokovnosti na področju dejavnosti, prav tako opisujejo ozkost vodenja. Z dvojnostjo ima mnogo vodij težave, saj bi bili radi uspešni na obeh področjih, tako na strokovnem kot na vodstvenem. Graditi morajo na dobrih medsebojnih odnosih do zaposlenih, da si pridobijo zaupanje in da izžarevajo neko karizmo. Po drugi strani pa morajo delovne naloge delegirati pravilno, da bodo usmerjeni k želenim rezultatom in ciljem celotne organizacije. Vodje morajo ves čas delati na optimiranju obojega, prek nenehnih usposabljanj in dnevnih ritualov. Le tako bodo lahko gradili uspešne medsebojne odnose ter pravilno delegiranje in opravljanje nalog (Gruban, 2007).

Spodaj so navedene kompetence čustvene inteligence (Gruban, 2007):

- Samozavedanje: zmožnost razumevanja čustev posameznikov, njihovih prednosti in šibkosti.
- Samoobvladovanje: zmožnost učinkovito obvladati motive posameznikov in usmerjati ter regulirati vedenja.
- Socialno zavedanje: zmožnost razumeti, kaj pravijo drugi, kaj čutijo in zakaj tako čutijo oziroma ravnajo.
- Obvladovanje odnosov: zmožnost delovati na način, da dosežemo pričakovane rezultate pri drugih in uresničimo osebne cilje.

Generične kompetence vodij je mogoče najti na spletni strani avtorja (Gruban, 2007):

- Uživanje spoštovanja sodelavcev: že v zgodnji fazi vodenja.
- Ustvarjalno vizioniranje: slika prihodnosti.
- Prepričljivost: vplivanje na druge glede ukrepanja.
- Pogum: odločanje in prevzemanje tveganj, posebej v negotovih okoliščinah.
- Prevzemanje odgovornosti: osebna odgovornost za izide in posledice.
- Strast za odličnost: brezkompromisnost.
- Analitično razmišljanje: razumevanje in osmislitev kompleksnih informacij.
- Vztrajnost: pomembno ob nasprotovanjih.
- Stabilnost: čustveno obvladovanje.

3.10.2.1 Metode razvoja avtentičnih vodij

Peterson in Lufthans (2003, str. 26–31) v nadaljevanju poudarjata pomembnost razvoja avtentičnih vodij, saj se v preteklosti ni namenjalo veliko pozornosti novi veji vodenja. V letu 2004 je šolo pozitivnega organizacijskega vodenja 8++ vodil v prihodnosti, in ocenijo, kdo je dovolj sposoben, ima potrebne veščine vodenja in določeno zaupanje z njihove strani. Naknadno mora to sprejeti tudi bodoči vodja, ki se mora s tem strinjati. Ta oseba mora imeti veliko spoštovanja, zaupanja in motivacije – le tako bo lahko organizacijo pripeljala do zastavljenih ciljev.

V nadaljevanju bom opredelila ključne načine razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji, in sicer: akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva, sistem nasledstva, učeče se time in tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb.

3.10.2.2 Akcijsko učenje

Teare in Monk (2002, str. 334–341) navajata akcijsko učenje kot odkrivanje nenehnih izboljšav organizacije. Akcijsko učenje ima dejanski in sekundarni cilj. Prvi cilj je povezan s tekočimi problemi, s katerimi se srečujejo zaposleni. Naučiti se morajo, kako jih reševati. Drugi cilj pa izhaja iz natančno določenega problema, na katerem se učimo in rešujemo omenjeno situacijo. V vsakem problemu mora posameznik ali vodja videti določeno priložnost in s tem tudi rešitev. Ta priložnost mora predstavljati nekakšen zagon, motivacijo in izziv za nadaljnji razvoj in uspešnost. Vse pridobljeno znanje se mora naprej širiti na druge člane organizacije, prek katerih se pridobi samozavest, ki je ključnega pomena.

3.10.2.3 360-stopinjsko vodenje

Goleman, Boyatzis in McKee (2002, str. 154) opredeljujejo avtentičnega vodjo kot osebo, ki zna od zaposlenih dobiti vse informacije. Tukaj so poglobitve negativne informacije, ki si jih zaposleni ne upajo povedati naprej v strahu pred odzivom vodje. Pomembno je, da vodja zna prepoznati in sprejeti negativne informacije o sebi. Vse resnice mora obravnavati kot pozitivne, saj se bo s tem dolgoročno njegov odnos do zaposlenih izboljšal.

Turk (2006, str. 18) za primerjavo navaja, da 65 % vseh podjetij Zahodne Evrope uporablja metodo pridobivanja mnenj zaposlenih o svojih nadrejenih. Slovenija je tukaj v zaostanku, saj te metode uporablja samo 20 % podjetij. Vzrok za to je v pomanjkanju znanja s tega področja in premajhnem zavedanju pomembnosti teh informacij.

Cacioppe in Albrecht (2000, str. 391) pa navajata ocenjevalno metodo in razvojno metodo. Pri prvi metodi se pridobijo zelene informacije, ki lahko pripeljejo do pozitivnih (zvišanje plače, napredovanje ...) ali do negativnih aktivnosti (degradiranje, nižanje plače, ukinitvev bonitet ...). Pri drugi pa je poudarek na odpravljanju napak.

Turk (2006, str. 19) prvotno priporoča uporabo metode za razvoj lastnih zaposlenih in v primeru uspešnosti se ta metoda uporabi še za merjenje delovne uspešnosti in nagrajevanje za uspešnost. Metoda je dobra tudi z vidika vsestranskega ocenjevanja, saj le-to poteka s strani več oseb.

3.10.2.4 Sistem mentorstva

Kyle (2000, str. 164–166) v svojem delu navaja, kako pomembni so avtentični vodje iz naslova sistema mentorstva. Bistvo avtentičnega vodje je, da vse pridobljeno znanje, pretekle izkušnje in samozavest prenese na druge zaposlene v organizaciji. S svojo karizmo, energijo, samozavestjo in nenehnim učenjem v vlogi učitelja prenaša svoje znanje in sposobnosti naprej na svoje zaposlene. Vodja mora imeti energijo, da vzpostavi močno vez med zaposlenimi in sabo, hkrati pa mora predstavljati osebo, v katero bodo verjeli njegovi učenci. Le tako se bosta vzpostavili pozitivna energija in pripravljenost posameznika na spremembe, nova znanja in veščine. Pomembna pri mentorstvu sta medsebojno zaupanje in spoštovanje, saj gre tukaj za učenje mentorja in zaposlenega. Prek zaupanja zaposleni sledi mentorju do zastavljenih ciljev, mentor pa mu mora ves čas stati ob strani ter ga opominjati na morebitne napake in nepravilnosti, ki jih pokaže, in komunicira na pravi način. Ves čas mora skrbeti, da je zaposleni na pravi poti in da sprejema vrednote, usmeritve in vzorce mentorja, hkrati pa zaposlenemu predstavlja vzornika. Prek celotnega procesa učenja organizacija pridobiva na konkurenčni prednosti in bogatenju človeškega kapitala.

3.10.2.5 Sistem nasledstva

Tymon in Stumpf (2003, str. 18) navajata pomembnost sistema nasledstva. Za izbiro pravega vodje, ki bo nasledil starega, je potreben daljši proces. Najboljši vodje se izberejo prek rednih letnih razgovorov z vsemi zaposlenimi, kjer vsak posameznik izrazi željo, katere karijerne ambicije ima. Vsak zaposleni, ki ima vodstvene ambicije, se obravnava na drug način, saj predstavlja osebo, ki bo nekoč nasledila pomemben vodilni položaj organizacije. O vodstvenih namerah novih kandidatov je treba obvestiti tudi druge zaposlene, da pozneje ne pride do nepotrebnih konfliktnih situacij. Zagotovo bo prišlo do kakšnih konfliktov in odhodov določenih zaposlenih, ki se z odločitvijo ne bodo strinjali. Da pa se to ne bi zgodilo, mora za to poskrbeti trenutni vodja prek komunikacijskih razgovorov. Da se že predhodno določi oseba, ki bo v prihodnosti vodja, je dobro zato, ker je treba to osebo usmeriti na pravo pot, prek sistema nasledstva in večjega kroga vodilnih ljudi. Vodilne osebe so pomembne pri vpeljevanju novega vodje, ker jih le-ta seznanja s pomembnimi kupci, dobavitelji in drugimi pomembnimi zunanjimi partnerji. Če novi vodja izhaja iz druge organizacije, je še toliko bolj pomembno, da ga seznanimo s strukturo in kulturo organizacije. Vse zaposlene je treba seznaniti z novim vodjo, predvsem z njegovim načinom dela in komunikacije, da ne bi pozneje prihajalo do neskladij.

3.10.2.6 Učeči se timi

Mayer (2008) v reviji Kadri navaja pomembnost učečih se timov. V timih so zaposleni bolj sproščeni in tukaj iz vsakega posameznika pride tako imenovano skrito oziroma tiho znanje. Le-to je plod dolgoletnih izkušenj in znanj posameznika, ki ga posamezniki sprožijo v ustvarjalnih sproščenih timih. Znanje posameznika tako kroži v timu in se pretaka na druge zaposlene prek odprte komunikacije. Avtentični vodja pomaga zaposlenim, da svoje delo opravljajo z razmišljanjem in pozitivizmom. Prav tako jim pomaga pri vsakodnevnem iskanju novih rešitev in idej, kot so različni načini sproščanja in odklop od vsakdanjega vrveža (sprehodi, popoln mir, umirjena glasba ...). Šele ko se posameznik sprosti, lahko začne iskati potrebno literaturo, ki je predmet obravnavane problematike. Vse ideje, misli in prebliske si mora takoj zapisati, da jih pozneje ne pozabi. O vsem tem pozneje poroča na tedenskih sestankih celotnega tima. Celoten tim mora preživljati skupaj tudi del prostega časa, kot so razne športne aktivnosti, izobraževanja in druga doživetja, kjer si zaposleni izmenjajo ideje.

3.10.2.7 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Fields (2007) navaja tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb s strani avtentičnega vodje, kot nekakšen vzor in motivacijo za svoje zaposlene. Te življenjske zgodbe so kot neka vez med nadrejenim, ki oddaja zanesljivost in zaupanje do zaposlenega. Posledično se s tem oblikujeta neko zaupanje in motivacija za opravljanje delovnih nalog. Ves čas je med njima pozitivna energija, saj prek avtentičnosti in integritete podrejeni opazuje dejanja zaposlenega in posledično komunicira z njim. Zaposleni v tej zgodbi nastopa kot neki učenec oziroma sledilec učitelju, ki pridobiva na novem znanju, lastnem razvoju, avtentičnosti, dodatni motivaciji, pozitivnih čustvih in stremljenju k zastavljenim ciljem.

3.10.3 Opolnomočenje zaposlenih

Možina (2014) navaja dva dejavnika, ki sta pomembna za učinkovitost zaposlenih: motivacijski in kognitivni. Motivacijski dejavnik vpliva na večjo pripadnost vsakega posameznika organizaciji in ciljem. Kognitivni pa meri kakovost in učinek sprejetih ciljev zaposlenih. Opolnomočenje zaposlenih se kaže pri sodelovanju vseh zaposlenih, ki na podlagi izkušenj, mnenj, znanj in vizij določijo cilje. Ti cilji predstavljajo dodano vrednost, saj so inovativnejši, mnenja pa so podana z vseh strani. Posledično jih bolje razumejo tudi zaposleni, saj so del ustvarjanja ciljev in procesov. Da se doseže opolnomočenje zaposlenih, potrebuje organizacija karizmatičnega managerja, ki bo znal zaposlenim predstaviti naloge na pravi način. Dati jim mora občutek odgovornosti, pomembnosti, svobode pri svojem odločanju, pomembno pa je tudi, da prek ustvarjenih timov informacije krožijo nemoteno. Vse informacije, ki se pretakajo med zaposlenimi in managerji, morajo biti transparentne, saj se bo le tako lahko beležil višji nivo opolnomočenja. Transparentnost je povezana z zaupanjem do managerjev in zaposlenih, ki pozitivno vplivajo na delovanje celotne organizacije.

Da bi organizacija zagotovila sistem ciljnega vodenja, mora v to vključiti vse zaposlene. Nadrejeni morajo omogočiti zaposlenim, da sodelujejo pri postavljanju ciljev za delovne aktivnosti, pri čemer morajo imeti dostopnost do vseh informacij. Vodja mora biti odprt, zaupljiv, karizmatičen, da vse predstavi na pravi način. Nikakor pa ne sme skrivati informacije pred zaposlenimi in se bati, da bodo morebitni podatki 'pobegnili' izpod nadzora zunanjemu okolju, kot so konkurenca, kupci in dobavitelji. Vse to pripelje do

nezaupanja med zaposlenimi in vodjo, tukaj pa je tudi vprašljivost opolnomočenja zaposlenih. Zaposleni morajo imeti zaupanje s strani vodje, saj bodo le tako lahko kakovostno opravljali svoje delo. Psihološki učinek pripelje tudi do boljših rezultatov, vzpostavita se boljše zaupanje in večja samozavest vsakega posameznika. Vsak zaposleni se bo počutil zelo pomembnega in njegov prispevek organizaciji bo še večji (Možina, 2002).

Vsaka organizacija mora sprejeti cilje na ravni celotne organizacije in cilje na ravni vsakega posameznika. Postavljeni morajo biti tako, da jih vsi razumejo in z njimi živijo. Le tako se bodo poistovetili z organizacijo in sledili zastavljenim nalogam (Možina, 2002).

Na spletni strani (Opolnomočenje zaposlenih) je moč zaslediti, da na proces opolnomočenja vpliva pet pomembnih dejavnikov, ki jih imenujemo elementi opolnomočenja:

- Informacije: Za opravljanje delovnih nalog potrebujejo zaposleni dostopnost do informacij, katere jim pomagajo nemoteno opravljanje svojega dela. Informacijo so kot pomoč za sprejemanje pravih odločitev.
- Moč: Pri opravljanju delovnih aktivnosti potrebujejo zaposleni določena pooblastila za sprejemanje odločitev, ki so del delovnega procesa.
- Znanje: Vsaka organizacija mora izvajati usposabljanja in izobraževanja za svoje zaposlene, saj le tako lahko ustvarijo dodano vrednost in neprestano konkurenčno prednost.
- Nagrada: Vsi zaposleni si za opravljeno delo zaslužijo stimulacijo, ki je lahko denarna nagrada, udeležba pri dobičku, možnost nakupa delnic. Da bo podjetje čim bolj uspešno mora podjetje nenehno vlagati v zaposlene. Omogočiti jim mora izobraževanja, katera pripomorejo k boljši storilnosti in učinkovitosti, imeti morajo določeno svobodo pri sprejemanju odločitev in prevzemanju odgovornosti za opravljeno delo. Seveda potrebujejo pri delu dostopnost do informacij, strategij in učinkovitosti. Vse to pripelje do določenih rezultatov, ki se kasneje tudi merijo.
- Proces opolnomočenja: Proces je sestavljen iz petih korakov. Začne se z definiranjem ključnih procesov v organizaciji in kakšne cilje si bo postavila organizacija. Sledi planiranje, kjer se za vsakega posameznika, skupine in time določi delovne naloge, odgovornosti. Opredelitev dolžnosti je pomembno z vidika prenosa aktivnosti in dolžnosti na zaposlene, ki so na nižji ravni. Da se v samem procesu meri uspešnost izvedenih aktivnosti je potrebno te aktivnosti oceniti. To je faza merjenja rezultatov, ki omogoča zaposlenim, kako je bilo njihovo delo opravljeno (uspešno, neuspešno, kje so potrebni popravki). Zadnja faza procesa opolnomočenja je diagram omejitev, iz katerega je razvidno, kateri procesi so vpeti v proces in kateri ne. Posledično zaposleni lahko vidijo kakšen je njihov položaj v procesu opolnomočenja.

3.10.3.1 Ovire s strani menedžmenta

Pri vpeljevanju procesa opolnomočenja v organizacije se lahko pojavi nemalo ovir, nekatere s strani managementa, nekatere pa s strani zaposlenih. Najpogostejše ovire s strani managementa izvirajo iz odpora proti spremembam, saj opolnomočenje za vodje pomeni prenos odgovornosti, novih zadolžitev in pooblastil na zaposlene ter istočasno izgubo lastnih določenih delovnih nalog. Ovire s strani managementa lahko razdelimo na pet vrst (Opolnomočenje zaposlenih):

- Odpoved: pogosto se zgodi, da vodje zaposlenim prepustijo vso moč in nadzor, namesto da bi se poslužili le delne odpovedi svojih pooblastil.
- Potreba po uspehu: vodje imajo lahko potrebo po samostojnem doseganju uspešnega izida delovnih nalog.
- Sindrom zvezdnitva: vodje želijo opolnomočiti le tiste zaposlene, ki so na podobnem položaju kot oni sami, saj menijo, da lahko njihovo delo opravljajo le posamezniki, ki so jim podobni, torej ljudje, ki zavzemajo enako visok položaj.
- Perfekcionizem in samovšečnost: kažeta se v preveliki vnemi vodij, ki želijo, da so delovne naloge izpolnjene na njihov način, s tem pa zaposlenim onemogočajo, da bi delo opravljali po svoje.
- Motnje v značaju: lahko se zgodi, da želijo vodje obdržati celoten nadzor, posledično pa ne želijo predati moči.

3.10.3.2 Ovire s strani zaposlenih

Na spletni strani (Opolnomočenje zaposlenih) je naveden proces uvajanja opolnomočenja. Vodstvo želi prenesti določena pooblastila, odgovornosti in moč na podrejene. Pri zaposlenih se lahko pojavi odpor, saj si tega pravzaprav sploh ne želijo, večjih odgovornosti in pooblastil pa ne vidijo kot izziv, temveč kot dodatno obremenitev. Večina zaposlenih je pri prilagajanju na spremembe ovirana zaradi lastnih vedenjskih vzorcev. Ljudje namreč velikokrat mislijo, da si želijo več odgovornosti in večjo svobodo odločanja, vendar pa se v praksi nazadnje izkaže, da tega ne zmorejo obvladovati in sprejemati. Možne ovire s strani zaposlenih so tudi nejasno opredeljene naloge in pristojnosti, pomanjkanje izobraževanj za zaposlene, v okviru katerih bi usvajali nove veščine, ter pomanjkanje timskega dela, ki je ključno za hitrejše in lažje opravljanje dela opolnomočenih zaposlenih. Za uspešno izvedbo procesa opolnomočenja zaposlenih sta ključna medsebojno zaupanje in sodelovanje, tako s strani vodstva, ki predaja, kot tudi s strani zaposlenih, ki prejemajo, saj je opolnomočenje vzajemen in dvosmeren proces.

Opolnomočenje zaposlenih ima številne pozitivne učinke tako za zaposlene same kot tudi za organizacijo v celoti. Pri zaposlenih je mogoče opaziti povečano motivacijo, učinkovitost dela ter osredotočenost na celotno sliko podjetja ter zmanjšanje fluktuacije delovne sile in odsotnosti od dela. Opolnomočeni zaposleni poleg tega razvijejo večjo pripadnost podjetju in učinkovitost dela, saj jim zaupanje informacij, večjih odgovornosti in avtoritete s strani vodstva dajejo občutek nepogrešljivosti in pomembnosti v podjetju (Opolnomočenje zaposlenih).

3.10.4 Horizontalna organizacijska struktura

Za horizontalno organizacijsko strukturo je značilno, da je oblikovana v okviru medfunkcijskih osnovnih procesov. Poudarek je na timih, ki so veliko več kot delovne skupine. Vse udeležene osebe, ki opravljajo svoje delo, imajo nadzor nad aktivnostmi, posledično se tudi samo delo opravlja z večjo predanostjo in tim postane bolj okrepljen. Delovanje v timih je osnova pri gradnji organizacije. Za vsak tim je tudi pomembno, da upravljajo s svojo kulturo, procesi, sistemi, odnosi, hkrati pa morajo biti usmerjeni v nenehne izboljšave, s katerimi si krepijo moč. Pri svojem delovanju morajo uporabljati kreativno razmišljanje in prilagajanje izzivom. Bistvo horizontalne organizacijske strukture je, da se učinkovitost meri z zadovoljstvom kupcev in vseh zaposlenih, seveda pa mora biti na koncu prisoten tudi finančni prispevek. Vsi zaposleni se morajo hitro odzivati na

potrebe svojih kupcev, da se ustvari čim večja dodana vrednost (Dimovski et al., 2005b, str. 114).

Vendar ostane v učeči se organizaciji nekaj lastnosti hierarhične organizacije nespremenjenih. V organizacijah še vedno obstajajo ravni vodstvenih in izvršilnih kadrov: predsedniki, direktorji ..., prav tako so v organizaciji managerji, strokovnjaki, raziskovalci in drugi zaposleni. Ljudje imajo še vedno svoje zadolžitve in naloge in še vedno opravljajo svoje delo v sklopu celotnega poslovnega procesa. Novost je, da se v takšnih podjetjih ljudje naučijo delati tako, da jih pri tem vodi misel na oboje in ne več na. Sposobni so nerutinsko voditi in upravljati vsakdanja predpisana dela in dela v timu (Uršič in Nikl, 2004, str. 16).

Kontrolni razpon je tisti dejavnik organizacije, ki določa, ali je organizacijska struktura visoka ali nizka, torej sploščena. Trend organizacijske teorije v učeči se organizaciji stremi k širšemu kontrolnemu razponu (od 30 do 40 ljudi) in sploščeni organizacijski strukturi, ki je horizontalno razpršena in ima manj ravni v hierarhični lestvici. Širši kontrolni razpon spodbuja proces delegiranja in s tem opolnomočenje zaposlenih. Nasprotno je tradicionalni vidik oblikovanja organizacije predvideval ožji kontrolni razpon (sedem ljudi) (Dimovski et al., 2005b, str. 115).

Iz tega lahko zaključimo, da je hierarhija v organizaciji zaželena in nujna, vendar samo dokler je naravna in učinkovita, dokler se uporabljajo ključna stikala, ki preprečujejo, da bi organizacijska struktura postala toga, počasna in odtujena. Z ustvarjanjem prepustnih vertikalnih mej so managerji sposobni doseči ravnotežje med kontrolo in hierarhično ohlapnostjo. V tabeli na naslednji strani lahko vidimo, kako je mogoče s stikali udejanjiti in oblikovati prepustno hierarhijo, ki je temelj za oblikovanje učeče se organizacije. Kot glavna stikala lahko omenimo informacije, sposobnosti, avtoriteta in nagrajevanje. Vsa stikala so predstavljena na primeru tradicionalne hierarhije in prepustne hierarhije, ki je kot primer učeče se organizacije. Vidimo lahko, da je prepustna hierarhija dosti bolj odprta na razvijanje in spremembe v organizaciji, medtem ko je tradicionalna dosti bolj centralizirana in avtorska (Dimovski et al., 2005b, str. 116).

Tabela 3: Stikala za oblikovanje zdrave organizacijske hierarhije

STIKALO	TRADICIONALNA HIERARHIJA	PREPUSTNA HIERARHIJA (model učee se organizacije)
INFORMACIJE	Pretakajo se navzgor, enosmerno; vrhnji management jih strogo nadzoruje; zaposleni niso vključeni v proces oblikovanja ciljev	Širijo se na vse organizacijske ravni; skupni cilji; oblika holograma, kjer lahko zaposleni postavljajo cilje, skladne z organizacijskimi
SPOSOBNOSTI	Vrhnji management ima know-how; zaposleni na nižjih organizacijskih ravneh imajo omejene tehnične sposobnosti	Razvijajo se po celotni organizaciji; ne velja načelo 'to ni moje delo'
AVTORITETA	Odločitve se sprejemajo na vrhu organizacijske hierarhije	Odločitve sprejemajo tisti, ki se najbolje spoznajo na področje poslovanja
NAGRAJEVANJE	Glede na položaj	Glede na dovršenost

Vir: I. Palmer & C. Hardy, *Thinking about Management*, 2000, str. 23.

3.10.5 Odprtost in dostopnost do informacij

Težnja po intenzivni komunikaciji, izmenjavi znanj in odprtih komunikacijskih kanalih izvira iz organizacijske kulture ter narave dela. Z rastjo organizacije se navadno več razdalja med zaposlenimi, učeča se organizacija, ne glede na velikost, si prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem imajo vsi zaposleni popolne informacije o vsem, kar omogoča hitro odzivanje in nakazuje premik k skupnim, široko dostopnim informacijam. Zamisli in informacije so tako dostopne vsem delom podjetja. Namesto da bi managerji informacije uporabljali za nadzor nad zaposlenimi (kot v klasičnih organizacijah), je najpomembnejša naloga managerjev najti poti do odprte komunikacije, tako da zamisli tečejo v vseh smereh. Zaposleni morajo prepoznati in reševati probleme, to pa lahko dosežejo, če vedo, kaj se dogaja, poznajo svojo organizacijo in svoj delež v njej. Poleg tega učeča se organizacije odprto komunicirajo tudi s kupci, dobavitelji in celo s konkurenti, s čimer krepijo sposobnost učenja. V takšnih organizacijah so prepričani, da je vzajemna izmenjava dobrih idej najboljši način za ohranjanje konkurenčne prednosti organizacije, pri tem so ključne informacijske mreže. Danes imajo za zagotavljanje podpore pri prenosu informacij in medsebojni komunikaciji pomembno vlogo informacijsko-komunikacijske tehnologije. Komunikacije, ki jih ne ustavijo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktivnimi ter geografskimi enotami, so nujen element za oblikovanje učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005a, str. 36).

4 IZBRANA BANKA, KOT PRIMER UČEČE SE ORGANIZACIJE

4.1 Predstavitev Izbrane Banke

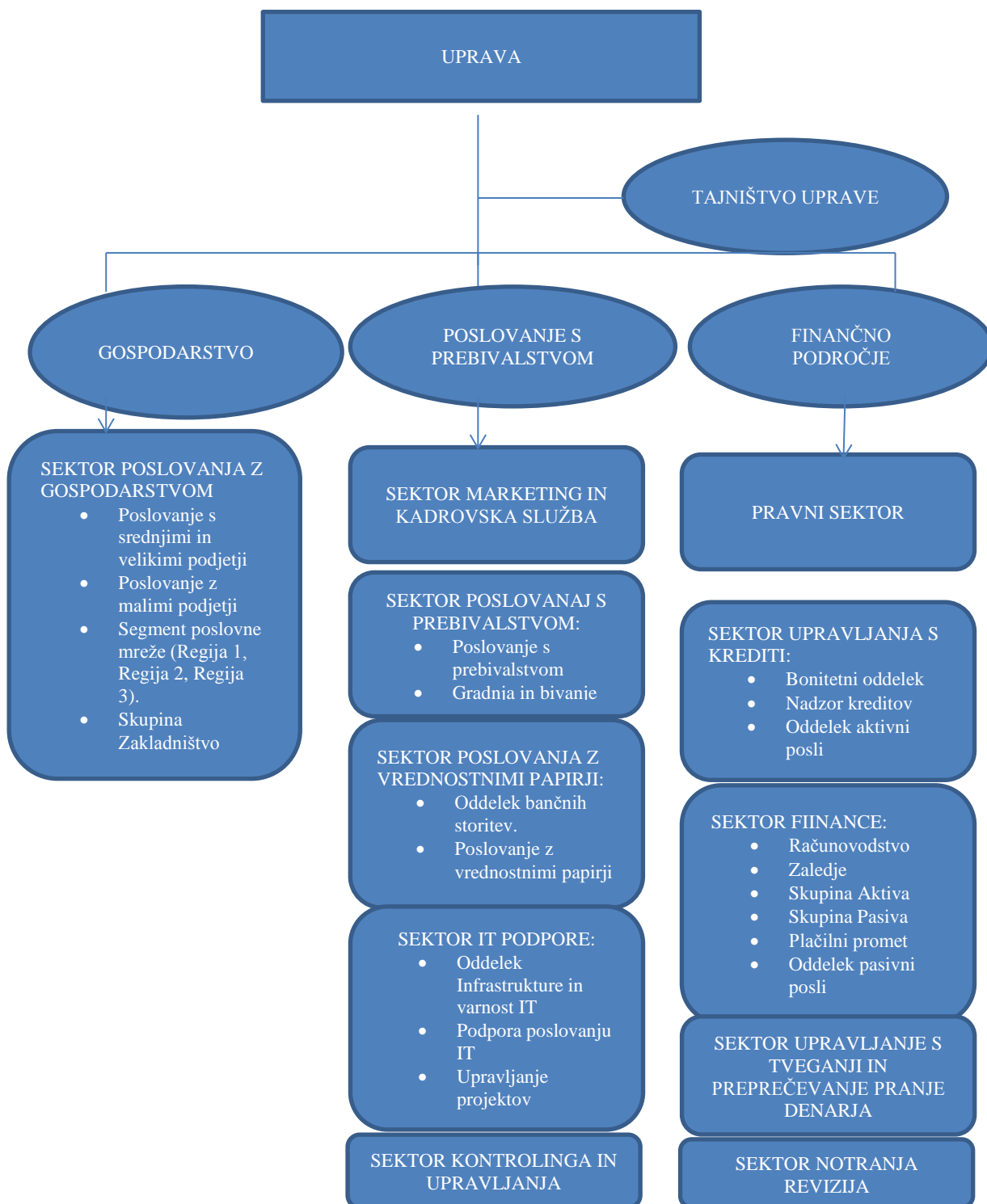
Izbrana Banka, d.d. je prisotna na slovenskem trgu že več kot 20 let. Povezane banke so prisotne v dvajsetih državah centralne in jugovzhodne Evrope, z več kot 17 milijoni strank ter okoli 50 000 zaposlenimi. Izbrana Banka ima kapitalsko zelo močne lastnike v Avstriji. To ji omogoča močno kapitalsko strukturo in likvidnost.

Fokus poslovanja je bil na poslovanju z malimi in srednje velikimi podjetji, pri katerih so beleženi največji donosi. Skupna izpostavljenost do strank se je v letu 2013 zmanjšala za 4,61 %. Krediti strankam so se v primerjavi z letom 2012 zmanjšali za 4,61 %, obveznosti do strank pa so se v primerjavi z letom prej povečale za 17,78 %. Banka se še naprej prizadeva za preudarno upravljanje s tveganji in izboljšanje operativne učinkovitosti (Izbrana Banka, 2014a).

Pri predstavitvi Izbrane Banke so navedeni finančni podatki iz leta 2013. Trenutno pa lahko prek internega nagovora predsednika uprave napovem izboljšanje samega poslovanja Izbrane Banke in povezanih hčerinskih družb. Prvi kvartal leta 2015 je bilo zaključeno z 1,8 mio. € dobička pred davki, kar kaže na preseganje cilja. Zagotovljena je tudi likvidnost Izbrane Banke, saj zagotavlja vse operativne in regulatorne zahteve. Poleg pozitivnih rezultatov je bilo zabeleženo še znatno znižanje portfelja slabih naložb, ki se je od vrha v 2014 pri 170 mio. znižalo na 138 mio. €. Uspešno poslovanje z dobičkom sta beležili tudi obe hčerinski podjetji. Iz tega je mogoče razbrati, da bo samo poslovanje vplivalo na vsakega posameznika in na celotno vzdušje vseh zaposlenih v Izbrani Banki. Na pozitivni trend vpliva celotno poslovodstvo z vsemi ukrepi in hitrimi prilagajanjem na spremembe iz okolja.

Na naslednji strani je predstavljena organizacijska struktura banke. Razdeljena je na področje upravljanja s prebivalstvom, gospodarstvom ter finančno področje. Vsa tri področja so potem razdeljena še na sektor gospodarstva, sektor marketinga in kadrovske službe, pravni sektor, sektor poslovanja s prebivalstvom, sektor poslovanja z vrednostnimi papirji, sektor informacijske tehnologije, sektor kontrolinga in upravljanja, sektor upravljanja s krediti, sektor finance ter sektor upravljanja s tveganji.

Slika 8: Organizacijska shema Izbrane Banke



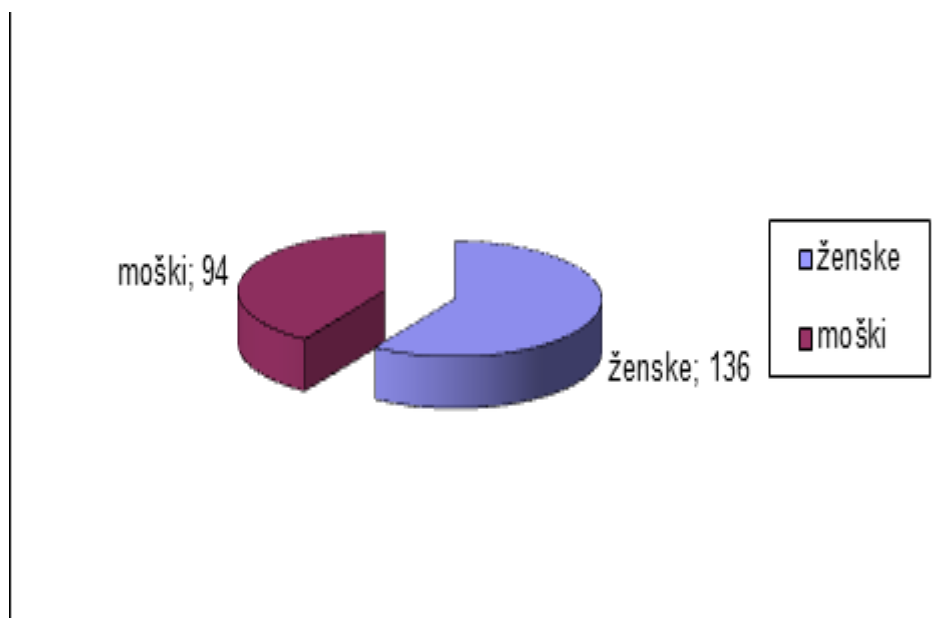
Vir: Izbrana Banka, Letno poročilo 2013, 2014b, str. 15.

Izbrana Banka je organizacijsko razdeljena na tri področja: področje poslovanja z gospodarstvom, področje poslovanja s prebivalstvom ter finančno področje.

Najpomembnejša vrednota Izbrane Banke je zaupanje, pri čemer je poglobitnega pomena zadovoljstvo vseh strank, ki se kaže v povečanju števila strank za 2,79 % glede na leto 2012. Glavni plus na področju poslovanja z gospodarstvom je nudenje vseh storitev na enem mestu (financiranje, lizing, faktoring, zavarovalniški posli, sklepanje varčevanj). Zaradi širokega spektra in prepoznavnosti Izbrana Banka nastopa kot pokrovitelj na raznih prireditvah (primer izbora najbolj rastočega podjetja v Sloveniji – Gazele) (Izbrana Banka, 2014b).

Velik poudarek je namenjen tudi nenehnemu izobraževanju v okviru delovnega časa vseh zaposlenih. Izobraževanja potekajo tako interno kot eksterno. V letu 2013 je bilo izvedenih 4,4 dneva izobraževanj na zaposlenega, kjer je glavni poudarek prenos znanja med zaposlenimi. Izbrana Banka je konec decembra zaposlovala 230 delavcev, povprečne starosti 36,8 leta.

Slika 9: Kadrovska struktura na dan 31.12.2013: delitev po spolu (moški/ženske)



Vir: Izbrana Banka, Letno poročilo 2013, 2014b, str. 17.

Trenutne gospodarske situacije v Sloveniji se zavedajo lastniki iz Avstrije. Posledično so sprejeti varčevalni ukrepi, strožji procesi odobravanja novih poslov, večja pozornost na kreditnih tveganjih.

Konec leta 2014 je bila uspešno zaključena reorganizacija na področju poslovanja z gospodarstvom, kjer je bil glavni poudarek na razbremenitvi obstoječih finančnih svetovalcev, v smislu bolj aktivnega trženja novih dobrih strank. Temu se je prilagodila tudi politika Izbrane Banke. V letu 2015 ima banka vizijo nuditi kakovostne bančne storitve, z močnim zaledjem lastnikov. V prvem kvartalu leta 2015 je banka poslovala z dobičkom in presega načrtovane cilje. Vse to kaže, da so bili sprejeti ukrepi pravilni in da je Izbrana Banka na dobri poti k uspehu.

Izbrana Banka kaže svoje prednosti v ponudbi inovativnih storitev, produktov ter usmerjenosti v elektronsko bančništvo. Vsakodnevno poslovanje zahteva od vseh zaposlenih naslednje vrednote: zaupanje, profesionalnost, ustvarjalnost, srčnost in ekološko odgovornost. Vrednote se kažejo navzven, če vanje verjamejo vsi zaposleni. Prav tako je pomembno, kakšen odnos imajo posamezniki s širšo okolico, ter da delujejo v skladu z vizijo banke, ki se glasi: »Ustvarjalno in sproščeno živimo vaše in naše sanje. V bančništvu smo vzor v odgovornosti do sodelavcev in okolja.«

Rast zaposlenih se izvaja z rednimi letnimi pogovori. To je akcijski načrt za naslednje leto, ki ga pripravita vodja in sodelavec. Osnova za izdelavo tega načrta so aktivnosti v preteklem letu ter želje in potrebe sodelavca. Prek letnega pogovora pripravita vodja in sodelavec načrt za doseganje ciljev, začrtani pa so tudi razvojni cilji sodelavca. Redni letni pogovori so dopolnjeni s prenovljenim modelom kompetenc, ki se uporablja kot pomembno orodje za nagrajevanje individualne uspešnosti. Model tudi omogoča enakovredne pogoje za vse zaposlene. Po zaključku pogovorov sledijo kalibracije rezultatov rednih letnih pogovorov med oddelki. Namen tega je, da vodjam omogoča objektivnejši pogled na uspehe svojih sodelavcev in povratno informacijo drugih vodij. Pridobljeni rezultati omogočajo transparentno ocenjevanje delovne uspešnosti in seveda primerne nagrade posameznikov (Izbrana Banka, 2014b).

V sodelovanju z zunanjimi izvajalci so organizirali tako imenovana *tailor-made* šolanja, s katerimi so zadovoljili izobraževalne potrebe zaposlenih na področjih:

- prodajnih veščin,
- odličnosti komuniciranja,
- javnega nastopanja,
- upravljanja s časom ter
- prenove poslovnih procesov.

Prvič so v banki s pomočjo zunanjega izvajalca, izvedli tudi e-izobraževanje. Hitri prehod na MS Office 2010, s katerim so dosegli načrtovani namen: vsem zaposlenim nuditi ustrezno podporo in znanja pri prehodu na novo programsko opremo.

Sodelavcem so sofinancirali tudi izobraževanja za pridobitev strokovnih nazivov ter jih seveda napotili na različne strokovne seminarje. V letu 2013 so 4 zaposleni uspešno opravili strokovni preizkus znanj za opravljanje poslov zavarovalnega posredovanja, 1 zaposleni pa je uspešno opravil preizkus strokovnih znanj s področja trženja investicijskih skladov in prodaje investicijskih kuponov oziroma delnic investicijskih skladov.

V središču delovanja so predvsem stranke malih in srednje velikih podjetij. Pri poslovanju z gospodarstvom se Banka trudi ohranjati dobre poslovne odnose z velikimi podjetji, ki jim lahko nudijo tudi mednarodno podporo zunaj meja Slovenije prek sodelovanja z mrežo Skupine Izbrane Bank, največje bančne skupine v državah Srednje, Vzhodne in Jugovzhodne Evrope (Izbrana Banka, 2014b).

Tudi v letu 2013 so še nadgradili in izpopolnili ponudbo celostnega finančnega svetovanja Finanz Check. V okviru pogovora stranka s svojim osebnim svetovalcem pregleda vsa področja osebnih financ, od dnevnega rokovanja z denarjem do naložb, financiranja, ustreznih zavarovanj in pričakovane pokojnine. Vse to skladno z njenim življenjskim standardom in potrebami (Izbrana Banka, 2014b).

4.2 Poslovanje z gospodarstvom v letu 2013

Izbrana Banka je v letu 2013 še vedno beležila krizo v slovenskem gospodarstvu, saj še ni bilo zaznati konkretnih izboljšav in nobenih signalov, ki bi napovedovali okrevanje gospodarstva in s tem povezanega bančnega sektorja. Glavni cilj so bili zmanjševanje kreditnega tveganja ter dodatna zavarovanja na aktivni strani. Posledično se je zmanjšala investicijska aktivnost, saj je le-ta bila povezana z dodatnimi pogoji, kot so: dodatna stvarna zavarovanja, dodatna poročila lastnikov, nesprejemljivi pogoji s strani organov odločanja. Največjo težavo so predstavljala prezadolžena podjetja, ki so se redno spremljala s strani Oddelka za intenzivno spremljavo. Omenjeni oddelek je izvajal vrsto reprogramiranj obstoječih kreditov, da so izboljšali boljši denarni tok problematičnim podjetjem. Restrukturiranje novih in obstoječih poslov se je okrepilo s tesnim sodelovanjem dveh hčerinskih družb, da se je kreditno tveganje celotne skupine bistveno zmanjšalo, hkrati pa so se začeli izboljševati tudi prihodki. V letu 2013 je bilo posledično tudi manj novega financiranja, več pa je bilo reprogramiranj obstoječih poslov. Delež kreditov gospodarstvu je tako znašal 53,38 %. (Izbrana Banka, 2014b).

Sektor poslovanja z gospodarstvom je beležilo upad strank za 1,11 % zaradi boljšega pregleda nad strankami in boljšega obvladovanja stroškov. Zapiralo se je tudi neaktivne poslovne in varčevalne račune, kar je pripeljalo do zmanjšanja stroškov in manjšega obsega dela (Izbrana Banka, 2014b).

4.3 Metode raziskave

4.3.1 Vzorec raziskave

Anketa je bila izvedena med zaposlenimi v Izbrani Banki v oddelku poslovanja z gospodarstvom. V ta oddelek so vključeni vsi sodelavci poslovanja z malimi, srednjimi in velikimi podjetji. Anketa je potekala v oktobru 2014 in bila rešena s strani vseh 30 sodelavcev v omenjenem oddelku. Vsi odgovori v anketnem vprašalniku so bili veljavni.

Med anketiranimi je bilo 17 žensk (76 %) in 13 moških (24 %).

4 sodelavci so stari do 25 let (13 %), največ jih je starih od 26 do 35 let, to je 15 (50 %), 8 sodelavcev je starih med 36 in 45 let (26 %), med 46 in 55 let pa so stari samo 3 zaposleni (10 %). Starejših od 55 let v oddelku poslovanja z gospodarstvom ni.

Izmed vseh anketirancev ni bilo zaslediti izobrazbe z dokončano osnovno šolo, 2-letno poklicno šolo in 3-letno srednjo šolo.

5 anketirancev (16,6 %) je imelo zaključeno 4-letno srednjo šolo, 9 anketirancev (30 %) je obkrožilo zaključeno višjo strokovno šolo, 8 sodelavcev (26,6 %) ima zaključeno visoko strokovno izobrazbo, 4 imajo zaključeno univerzitetno izobrazbo (13,3 %), 4 (13,3 %) pa zaključen magisterij. Zaključene izobrazbe iz naslova doktorata v tem oddelku nima noben anketiranec.

Iz ankete ni bilo razvidno, da bi kateri sodelavec prejemal mesečno plačo, ki je nižja od 800 €. 8 anketirancev (26,6 %) prejema plačo med 801 € in 1.200 €, največ sodelavcev, to je 14 (46,6 %) prejema mesečno plačo med 1.201 € in 1.600 €, 6 (20 %) sodelavcev prejema mesečno plačo med 1.601 € in 2.000 €, 2 sodelavca (6,6 %) pa prejemata plačo, višjo od 2.001 € mesečno.

Izmed vseh 30 anketiranih sodelavcev so vsi (100 %) zaposleni za nedoločen čas.

Čas trajanja zaposlitve v Izbrani Banki, ki je manjši od 1 leta, ima samo 1 zaposleni (3,3 %). Čas trajanja zaposlitve med 1 in 5 let ima trenutno 11 anketirancev (36,6 %), med 6 in 10 let 10 zaposlenih (33,3 %), od 11 do 20 let pa 8 anketirancev (26,6 %). V banki trenutno ni zaposlenih, ki bi imeli delovno dobo v tej banki daljšo od 21 let.

Na vprašanje, ali anketiranci sploh vedo, kaj je to 'učeca se organizacija', je 28 anketirancev (93,3 %) poznalo pravilen odgovor o učeči se organizaciji, 2 anketiranca (6,6 %) pa omenjene definicije nista poznala.

Na vprašanje, koliko anketirancev se dodatno izobražuje zunaj delovnega časa (študij, seminarji ...), jih je 6 (20 %) odgovorilo z DA, 24 pa z NE (80 %).

9 anketirancev (30 %) je odgovorilo na vprašanje »Ali ima Banka X značilnosti učeče se organizacije«, da se ne strinja s trditvijo, 12 anketirancev (40 %) se delno strinja z omenjeno trditvijo, 7 sodelavcev (23,3 %) se strinja s trditvijo, popolnoma pa se s trditvijo strinjata samo 2 anketiranca (6,6 %).

4.3.2 Opis merskih instrumentov

Merski instrument, ki sem ga uporabila, je bila metoda anonimne ankete, ki sem jo izvedla med 30 zaposlenimi v Izbrani Banki, v oddelku poslovanja z gospodarstvom, kjer sem prejela vse rešene ankete.

Prvi del ankete sem napisala sama in se nanaša na demografski del, drugi del pa sem pridobila s pomočjo literature g. Boris Kožuha.

Ali ima Izbrana Banka res značilnosti učeče se organizacije, je iz vprašalnika, ki je v prilogi, doseglo več kot 60 točk 9 oseb (30 %). Da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji, je menilo 12 anketirancev (40 %) in zbralo med 40 in 60 točk. Manj kot 40 točk pa je doseglo preostalih 9 anketirancev (30 %), ki je menilo, da je v banki veliko ovir za doseganje učeče se organizacije in da ni na pravi poti za doseganje tega cilja.

4.3.3 Postopek zbiranja podatkov

Vse podatke sem zbirala v Izbrani Banki, ki sem jih razdelila vsem zaposlenim v oddelku poslovanja z gospodarstvom. Vse ankete so bile rešene (v obdobju enega tedna med delovnim časom v oktobru 2014) in zaradi anonimnosti posredovane v interno pošto, v

poseben predalnik. Anketa je potekala anonimno, saj se s tem dosežejo bolj realni podatki o dejanskem stanju. Namen ankete je bil tudi jasno predstavljen, zato je bila tudi odzivnost na odgovore 100-odstotna.

4.3.4 Statistična obdelava podatkov

Za obdelavo podatkov sem uporabila program s pomočjo MS Office. Vsi podatki so statistično prikazani s pomočjo tabel, grafov in diagramov. Pri vsaki hipotezi se je izračunal test, s pomočjo katerega se je naredil sklep za vseh 30 anketirancev. Pri obravnavi mi je bila v pomoč literatura Borisa Kožuha z naslovom »Statistične metode v pedagoškem raziskovanju«. V empirični raziskavi me je zanimala skupina zaposlenih na področju poslovanja z gospodarstvom. Empirična raziskava je bila narejena s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika med vsemi zaposlenimi na področju poslovanja z gospodarstvom, na katerega so odgovorili z veljavnimi odgovori. Skupino sem natančno opredelila ter dobila statistično množico. Opredelila sem pogoje množice s stvarnim opredeljujočim pogojem, torej kdo sploh so. Sledil je krajevni pogoj ter časovni pogoj. Opredelila sem tudi opisne (spol, stopnja izobrazbe, izobraževanje,...) in številske spremenljivke (starost, doba zaposlite,...). Pri raziskavi sem uporabila nominalno, ordinalno in intervalno mersko lestvico. Nominalna lestvica zajema spol anketirancev. Ordinalna lestvica zajema nekaj več in se stopnjuje, ena izmed njih je v mojem primeru stopnja izobrazbe. To je kot stopnišče z neenakimi stopnicami. Intervalne spremenljivke imajo točno določeno enoto, torej kot stopnice z enako visokimi stopnicami.

Podatki za opisane spremenljivke so urejene tako, da sem sestavila frekvenčne tabele. za vsako kategorijo spremenljivke sem določila frekvence in pripravljene podatke vnesla v frekvenčne tabele. Frekvence so absolutne in kumulativne. Absolutne frekvence povedo, koliko je enot v določeni kategoriji neke spremenljivke, kumulativna pa, kolikšen del celotne množice je v tej kategoriji. To je bil prvi korak statistični obdelavi. (Kožuh, 2003, str. 23).

4.3.5 Hipoteze raziskave

Hipoteza 1: »Več kot 60 % zaposlenih v Izbrani Banki meni, da je banka učeča se organizacija«.

Hipoteza 2: »Stopnja izobrazbe zaposlenih v Izbrani Banki vpliva na njihovo mnenje o tem, ali Izbrana Banka je ali ni učeča se organizacija«.

Hipoteza 3: »Delovna doba zaposlenih v Izbrani Banki vpliva na njihovo mnenje o tem, ali Izbrana Banka je ali ni učeča se organizacija«.

4.4 Osnovni podatki vzorca zaposlenih v oddelku poslovanja z gospodarstvom

4.4.1 Vzorec po spolu

Tabela 4: Struktura vzorca po spolu

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (v %)	Veljavni odgovori (v %)	Kumulativne frekvence (v %)
Moški spol	13	43,3	43,3	43,3
Ženski spol	17	56,6	56,6	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Zgornja tabela prikazuje, da je bilo v vzorcu anketirancev v Izbrani Banki v oktobru 2014 v oddelku poslovanja z gospodarstvom 30 zaposlenih. Od tega je bilo 13 moških (43,3 %) in 17 žensk (56,6 %).

4.4.2 Vzorec po starosti

Tabela 5: Struktura vzorca po starosti

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (v %)	Veljavni odgovori (v %)	Kumulativne frekvence (v %)
Do 25 let	4	13	13	13
Od 26 do 35 let	15	50	50	63
Od 36 do 45 let	8	26	26	89
Od 46 do 55 let	3	10	10	99
Več kot 56 let	0	0	0	100
Skupaj	30	100	100	

Iz zgornje tabele je razvidno, da je bilo v vzorcu 30 zaposlenih, od tega so bili 4 anketiranci (13 %) stari do 25 let, 15 anketirancev (50 %) je bilo starih med 26 in 35 let, 8 (26 %) jih je bilo starih med 36 in 45 let. 3 zaposleni (10 %) so bili starejši od 46 let. Starejših anketirancev od 55 let v omenjeni raziskavi ni bilo.

4.4.3 Vzorec po izobrazbi

Tabela 6: Struktura vzorca po izobrazbi

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
4-letna srednja šola	5	16,6	16,6	16,6
Višja strokovna šola	9	30,0	30,0	46,6
Visoka strokovna izobrazba	8	26,6	26,6	73,2
Univerzitetna izobrazba	4	13,3	13,3	86,5
Magisterij	4	13,3	13,3	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Tabela 6 prikazuje, da med anketiranci ni bilo zaposlenih s stopnjo izobrazbe, ki bi bila manjša od 4-letne srednje šole. 4-letno srednjo šolo je imelo dokončano 5 anketirancev (16,6 %), največ jih je imelo dokončano višjo strokovno šolo, in sicer 9 anketirancev (30 %), visoko strokovno šolo je imelo zaključeno 8 anketirancev (26,6 %). Univerzitetno izobrazbo so imeli zaključeno 4 sodelavci (13,3 %). Isti delež zaposlenih je imelo zaključen magisterij. Anketiranca z doktorsko izobrazbo ni bilo.

4.4.4 Vzorec po okvirni neto plači

Tabela 7: Struktura vzorca po neto mesečnih prilivih

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Od 801 € do 1.200 €	8	26,6	26,6	26,6
Od 1.201 € do 1.600 €	14	46,6	46,6	73,2
Od 1.601 € do 2.000 €	6	20,0	20,0	93,2
Več kot 2.001 €	2	6,6	6,6	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Tabela na prejšnji strani prikazuje, da je med 30 anketiranci prejelo neto mesečne prilive med 801 € in 1.200 € 8 zaposlenih (26,6 %), 14 anketirancev (46,4 %) je prejelo mesečne prilive med 1.201 € in 1.600 €, 6 anketirancev (20 %) je imelo mesečno plačo med 1.601 € in 2.000 €. 2 zaposlena (6,6 %) pa sta prejela plačo, višjo od 2.001 € mesečno

4.4.5 Delovna doba v Izbrani Banki

Tabela 8: Struktura vzorca po zaposlitvi

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Nedoločen čas	30	100	100	100
Skupaj	30	100	100	

Tabela zgoraj prikazuje, da je bilo med anketiranci vseh 30 zaposlenih za nedoločen čas.

4.4.6 Doba zaposlitve v Izbrani Banki

Tabela 9: Struktura vzorca po delovni dobi v Izbrani Banki

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Manj kot 1 leto	1	3,3	3,3	3,3
Od 1 do 5 let	11	36,6	36,6	39,9
Od 6 do 10 let	10	33,3	33,3	73,2
Od 11 do 20 let	8	26,6	26,6	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da je trenutno samo 1 zaposleni (3,3 %), ki ima delovno dobo v Izbrani Banki krajšo od enega leta. 11 zaposlenih (36,6 %) ima delovno dobo med 1 in 5 let, 10 anketirancev (33,3 %) ima delovno dobo med 6 in 10 let, 8 anketirancev (26,6 %) pa ima v Izbrani Banki najdaljši staž, ki je med 11 in 20 let. Iz vzorca, ki smo ga vzeli lahko sklepamo, da je največ zaposlenih v skupini med 6 in 10 let.

4.4.7 Poznavanje pomena učeče se organizacije

Tabela 10: Struktura vzorca o poznavanju pomena učeče se organizacije

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Poznavanje pomena učeče se organizacije	28	93,3	93,3	93,3
Nepoznavanje pomena učeče se organizacije	2	6,6	6,6	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

28 anketirancev (93,3%) je poznalo pomen učeče se organizacije, 2 anketiranca (6,6 %) pa nista poznala pojem učeče se organizacije.

4.4.8 Vzorec po dodatnem izobraževanju izven delovnega časa

Tabela 11: Struktura vzorca zaposlenih ali se dodatno izobražujejo izven delovnega časa

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Da	6	20,0	20,0	20,0
Ne	24	80,0	80,0	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Iz raziskave na podlagi vprašalnikov, ki so zajeti v zgornji tabeli, je razvidno, da se samo 6 zaposlenih (20 %) izobražuje zunaj delovnega časa. To vključuje izredni študij, razne seminarje, izobraževanja, tečaje itd. 24 zaposlenih (80 %) pa ne obiskuje nobenih dodatnih izobraževanj zunaj delovnega časa.

4.4.9 Ali ima Izbrana Banka res učečo se organizacijo

Tabela 12: Ali ima Izbrana Banka resnično značilnosti učeče se organizacije?

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Več kot 60 točk (Banka X ima značilnosti učeče se organizacije)	9	30,0	30,0	30,0
Od 40 do 60 točk (Banka X je na dobri poti k učeči se organizaciji)	12	40,0	40,0	70,0
Manj kot 40 točk (Banka X ima ovire na poti k učeči se organizaciji)	9	30,0	30,0	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Ali ima Izbrana Banka resnično značilnost učeče se organizacije, je iz ankete 9 oseb (30 %) odgovorilo, da ima značilnosti učeče se organizacije. 12 oseb (40 %) je menilo, da je banka na dobri poti k učeči se organizaciji, 9 oseb (30 %) pa je menilo, da ima banka ovire na poti k učeči se organizaciji.

4.4.10 Hipoteze in interpretiranje podatkov

Tabela 13: Ali ima Izbrana Banka, resnično značilnosti učeče se organizacije?

	Absolutne frekvence	Absolutne frekvence (%)	Veljavni odgovori (%)	Kumulativne frekvence (%)
Več kot 60 točk (Banka X ima značilnosti učeče se organizacije)	9	30,0	30,0	30,0
Od 40 do 60 točk (Banka X je na dobri poti k učeči se organizaciji)	12	40,0	40,0	70,0
Manj kot 40 točk (Banka X ima ovire na poti k učeči se organizaciji)	9	30,0	30,0	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

V zgornji tabeli so zbrani podatki anketnega vprašalnika, na podlagi katerih bom ugotavljala Hipotezo 1: »Več kot 60 % zaposlenih v Izbrani Banki meni, da je Izbrana Banka učeča se organizacija«.

Na podlagi zgornje tabele je razvidno, da je med 30 anketiranimi 9 zaposlenih (30 %) menilo, da ima Izbrana Banka značilnosti učeče se organizacije. Omenjene osebe so pri vprašalniku zbrale več kot 60 točk. 12 anketirancev (40 %) je menilo, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji. Te osebe so zbrale med 40 in 60 točk. 9 anketirancev (30 %) pa je menilo, da so v banki ovire na poti k učeči se organizaciji, saj so zbrali manj kot 40 točk.

Na podlagi zgornjih podatkov in Hipoteze 1 večji del zaposlenih (40 %) domneva, da je Izbrana Banka na dobri poti, da postane učeča se organizacija. 30 % zaposlenih v Banki domneva, da je Izbrana Banka učeča se organizacija že zdaj. Hipoteze 1 ne moremo potrditi niti na vzorcu niti na celotni populaciji zaposlenih v Izbrani Banki.

Tabela 14: Ali ima Izbrana Banka značilnosti učeče se organizacije – stopnja izobrazbe

	STOPNJA IZOBRAZBE SKUPAJ					
	4-letna srednja šola	Višja strokovna šola	Visoka strokovna šola	Univerzitetna šola	Magisterij	
Več kot 60 točk (Banka X ima značilnosti učeče se organizacije)	0	6	2	0	1	9
Od 40 do 60 točk (Banka X je na dobri poti k učeči se organizaciji)	0	1	4	4	3	12
Manj kot 40 točk (Banka X ima ovire na poti k učeči se organizaciji)	5	2	2	0	0	9
Skupaj	5	9	8	4	4	30

Hipotezo 2 bom ugotavljala s pomočjo zgornje tabele, ki se glasi: »Stopnja izobrazbe zaposlenih v Izbrani Banki vpliva na njihovo mnenje o tem, ali je Izbrana Banka učeča se organizacija ali ni učeča se organizacija«.

Zgornji podatki prikazujejo, da 5 anketirancev z dokončano 4-letno srednjo šolo meni, da ima Izbrana Banka ovire na poti k učeči se organizaciji.

Od 9 anketirancev z zaključeno višjo strokovno šolo jih 6 meni, da ima Izbrana Banka značilnosti učeče se organizacije, 1 meni, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji, 2 pa menita, da ima Izbrana Banka ovire na poti k učeči se organizaciji.

Med 8 anketiranci z zaključeno visoko strokovno šolo 2 menita, da ima Banka X značilnost učeče se organizacije, 4 menijo, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji, 2 pa menita, da banka ni na dobri poti k učeči se organizaciji.

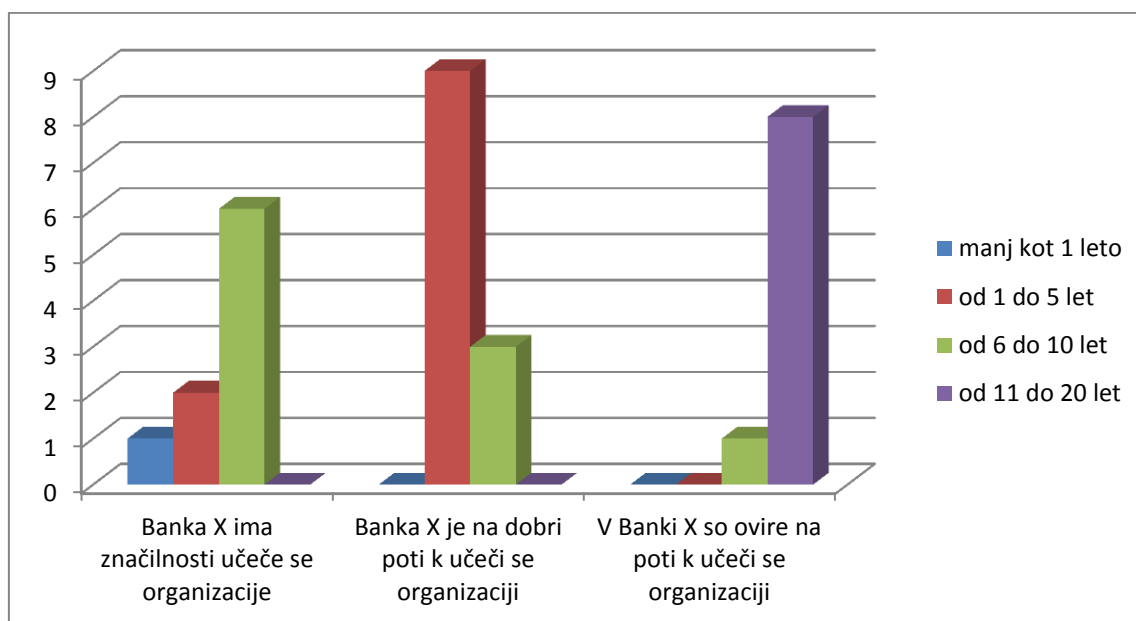
4 anketiranci z zaključeno univerzitetno izobrazbo menijo, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji.

Med 4 anketiranci, ki imajo zaključen magisterij, 1 meni, da ima Izbrana Banka značilnost učeče se organizacije, 3 pa menijo, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji.

Tabela 15: Čas zaposlitve v Izbrani Banki

		Čas zaposlitve v Izbrani Banki				Skupaj
		Manj kot 1 leto	Od 1 do 5 let	Od 6 do 10 let	Od 11 do 20 let	
	Več kot 60 točk (Banka X ima značilnosti učeče se organizacije)	1	2	6	0	9
	Od 40 do 60 točk (Banka X je na dobri poti k učeči se organizaciji)	0	9	3	0	12
	Manj kot 40 točk (Banka X ima ovire na poti k učeči se organizaciji)	0	0	1	8	9
Skupaj		1	11	10	8	30

Slika 10: Čas zaposlitve v Izbrani Banki (v letih)



Hipoteza 3: »Delovna doba zaposlenih v Izbrani Banki vpliva na njihovo mnenje o tem, ali Izbrana Banka je ali ni učeča se organizacija«. Rezultati so pokazali, da delovna doba vpliva na mnenje o učeči se organizaciji. Iz podatkov je razvidno, da 8 anketirancev, ki so v banki zaposleni med 11 in 20 let, meni, da Izbrana Banka ni na dobri poti k učeči se organizaciji. Razlog za to velja pripisati poznavanju vseh procesov in pomanjkanju individualnega in organizacijskega učenja ter nemotiviranosti.

10 anketirancev je v banki zaposlenih med 6 in 10 let. 6 jih meni, da je Izbrana Banka učeča se organizacija, 3 menijo, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji, 1 pa meni, da Izbrana Banka nima značilnosti učeče se organizacije. Druga skupina, ki ima krajši čas zaposlitve v banki, je že bolj odprta za spremembe in učenje ter poznavanje učeče se organizacije. Posledično je tudi mnenje zaposlenih o učeči se organizaciji bolj pozitivno.

Med 11 anketiranci, ki so v Izbrani Banki zaposleni med 1 in 5 let, 2 menita, da ima Izbrana Banka značilnosti učeče se organizacije, 9 pa jih meni, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji. V tretji skupini je razvidno, da ni nihče odgovoril negativno na tretjo hipotezo. Posledica temu je verjetno v večjem obsegu izobraževanj in usposabljanj, ki jih namenijo novo zaposlenim.

Zgornji podatki prikazujejo, da 1 anketiranec, ki je v Izbrani Banki zaposlen manj kot 1 leto, meni, da ima Banka X značilnosti učeče se organizacije.

SKLEP

V magistrski nalogi je predstavljen koncept učeče se organizacije skozi sistemsko-organizacijski vidik in njegov vpliv na ustvarjanje osnov konkurenčne prednosti, ki so v današnjih časih bistvenega pomena. Ker sodobna ekonomija in družba temeljita na znanju, je ravnanje z njim odločilno za uspešnost podjetij. Najbolj pomembno je, da v organizaciji znajo prepoznati sposobnosti, uporabljajo znanje, ga delijo med vsemi zaposlenimi in prenašajo naprej. Le tako se lahko organizacija razvija in ustvarja konkurenčno prednost pred drugimi.

Učeče se organizacije vse človeške potenciale razvijajo z različnimi aktivnostmi, v sami organizaciji in zunaj nje. Najbolj pomemben je posameznik s svojim znanjem, spretnostmi in veščinami. Pomembno je tudi, da to prepozna pri svojem delu, ki je kot vir inovacije in produktivnosti, ki omogočata trajno konkurenčno prednost.

Učenje v organizacijah poteka na vseh ravneh v korist celotne organizacije, ki uporablja rezultate takšnega inovativnega učenja za doseganje boljših rezultatov. Učenje mora biti vpeto tudi v viziji in poslanstvu vsake organizacije. Znanje je edini vir konkurenčne prednosti v sodobni ekonomiji. Učeča se organizacija odkriva in izkorišča nove konkurenčne niše z razvijanjem in raziskovanjem novega znanja, ki ustvarja intelektualni

kapital organizacije. Posledice uporabljanja znanja so poleg finančnega kapitala tudi novo znanje in kompetence, ki pripomorejo k razvoju inovacij, tehnologij in storitev.

Učeča se organizacija potrebuje pri ustvarjanju konkurenčne prednosti prilagodljiv in samozavesten management, opolnomočene in motivirane zaposlene ter odprtost in dostopnost do informacij. Za vsem tem pa mora biti seveda kakovosten in dostopen informacijski sistem. Glavna vloga managerjev se kaže v širjenju sposobnosti učenja in motivacije za učenje, kar se kaže v organizacijski kulturi organizacij, ki spodbuja in omogoča kontinuiran individualen razvoj posameznika na vseh ravneh organizacije ter transformacijo individualnega znanja v organizacijsko.

Iz vidika konkurenčne prednosti je ključno, da znajo vodje izkoristiti to znanje in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji ter hkrati tudi spodbuditi navdušenje za učenje.

Avtentični vodja v današnjih časih začne graditi vrednote z vključitvijo posameznika v posamezno organizacijo oziroma s tem, da se vsak posameznik počuti kot del organizacije. Sledijo ustvarjanje pozitivnega organizacijskega vzdušja in pozitivno vedenje vseh zaposlenih, fleksibilnost, samozavest in optimističnost vsakega posameznika. Ustvariti se mora tako imenovani pozitiven psihološki kapital, ki je osnova konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Dolgoročno konkurenčno prednost je treba graditi na psihološkem kapitalu in fleksibilnosti vsakega posameznika, ki je pripravljen sprejemati spremembe.

Organizacijska kultura je bistvenega pomena za upravljanje organizacije, saj ima usklajevanje elementov organizacijske kulture s cilji organizacije in strategijo za posledico nastanek uspešnega delovanja organizacije. Organizacijska kultura je usmerjena k vrednotam in normam ter ima moč, da vpliva na posamezne člane organizacije in uresničevanje strategije. Organizacijska kultura ima vrednote, kjer je celota pomembnejša od posameznih delov, posamezni člani se zavedajo celotnega sistema, pomembna sta varnost in zaupanje, ki vodita do ustvarjalnosti in izboljšav.

Takšno okolje omogoča kreativnost in hitro odzivanje na spremembe v notranjem in zunanjem okolju, kar se kaže v doseganju boljših rezultatov posameznikov, posledično pa tudi boljših rezultatov celotne organizacije.

Dolgoročno bodo uspešne organizacije, ki bodo ugotovile, da morajo spremeniti načine in načela, po katerih so delovale do zdaj, in če bodo ustvarjale nove vire konkurenčnih prednosti, ki jih imajo samo oni, prek intelektualnega človeškega kapitala.

Predstavila sem Izbrano Banko, predvsem sem se osredotočila na poslovanje oddelka z gospodarstvom. Podala sem metode raziskave, predstavila osnovne podatke vzorca, nato pa sem preizkusila hipoteze in interpretirala dobljene podatke. Ankete sem razdelila 30 zaposlenim v Izbrani Banki, s področja poslovanja z gospodarstvom. Ta segment zajema finančne svetovalce za mala, srednja in velika podjetja iz vse Slovenije. Vsi so rešili ankete, ki so potekale anonimno v času delovnega časa zaposlenih. Od vseh anketirancev jih je bilo 43,3 % moškega spola, 56,6 % pa ženskega spola.

Anketirancev, mlajših od 25 let, je bilo 13 %, 50-odstotni delež so predstavljali anketirani, stari med 26 in 35 let; 26 % anketirancev je bilo starih med 36 in 45 let, 10 % anketirancev pa več kot 46 let.

Med anketiranimi je imelo najnižjo stopnjo izobrazbe, to je 4-letno srednjo šolo, 16,6 % anketirancev; 30 % je imelo zaključeno višjo strokovno šolo; 26,6 % anketirancev visoko strokovno šolo; 13,3 % je imelo zaključeno univerzitetno izobrazbo, prav tako magisterij.

Mesečno neto prilive, ki znašajo med 801 € in 1.200 €, prejema 26,6 % zaposlenih; 46,6 % zaposlenih v tem oddelku prejema plačo med 1.201 € in 1.600 €. 20 % anketiranih prejema plačo med 1.601 € in 2.000 €; 6,6 % pa prejema najvišjo plačo, ki je višja od 2.001 € mesečnih prilivov neto.

V Izbrani Banki so vsi v oddelku poslovanja z gospodarstvom zaposleni za nedoločen čas. Čas zaposlitve v Izbrani Banki manj kot 1 leto je imelo 3,3 % zaposlenih v omenjenem oddelku; 36,6 % anketirancev med 1 in 5 let; 33,3 % med 6 in 10 let; 26,6 % anketirancev pa več kot 11 let.

Da je Izbrana Banka res učeča se organizacija, meni 93,3 % anketirancev, drugi pa menijo, da Izbrana Banka ni učeča se organizacija.

Na vprašanje, ali se posamezniki dodatno izobražujejo zunaj delovnega časa, jih je 80 % odgovorilo, da se ne izobražuje, 20 % pa je potrdilo, da se dodatno izobražujejo zunaj delovnega časa.

Na podlagi Hipoteze 1 sem ugotovila, da več kot 60 % zaposlenih v Izbrani Banki v oddelku gospodarstva meni, da Izbrana Banka ni učeča se organizacija. Vzrok temu lahko pripišemo času zaposlitve posameznikov in varčevalnim ukrepom posloводства. Varčevalni ukrepi se poznajo predvsem na področju zunanjšega izobraževanja in stimulaciji za uspešno opravljeno delo.

Na podlagi Hipoteze 2, ki pravi, ali ima stopnja izobrazbe zaposlenih v Izbrani Banki vpliv na mnenje o tem, ali je Izbrana Banka učeča se organizacija, jih je 12 menilo, da je Banka na dobri poti k učeči se organizaciji. 9 jih je menilo, da Banka ima elemente učeče se organizacije, 9 pa jih je menilo, da Banka nima elementov učeče se organizacije. Stopnja izobrazbe vpliva na Hipotezo 1.

Enak rezultat je bil pri Hipotezi 3, kjer je bilo zastavljeno vprašanje, ali delovna doba zaposlenih v Izbrani Banki vpliva na njihovo mnenje o tem, ali Izbrana Banka je ali ni učeča se organizacija. Iz pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da zaposleni s krajšim delovnim časom vidijo banko kot učečo se organizacijo, zaposleni z daljšim delovnim stažem pa banko vidijo kot neučečo se organizacijo.

Prepričana sem, da je Izbrana Banka na dobri poti k učeči se organizaciji, saj sama banka veliko vlaga v razvoj zaposlenih in samo izobraževanje. Seveda moramo vedeti, da stanje

nikoli ne bo popolno za vse. Iz vprašalnika je bilo razvidno, da delavci z daljšim stažem v banki gledajo na to bolj ozko in menijo, da banka nima značilnosti učeče se organizacije. Sodelavci s krajšo delovno dobo pa so bolj odprti, motivirani za spremembe in izboljšave. Mogoče tukaj ni težava samo v banki, ampak tudi v zaposlenih, za katere bi bilo zaželeno, da spremenijo mnenje o sprejemanju novosti, nenehnem učenju, deljenju znanj med sodelavci ter gradijo na zaupanju, kreativnosti in večjem timske duhu. Samo tako se bosta ustvarila pozitivno vzdušje ter zadovoljstvo zaposlenih in celotne organizacije, kar je ključnega pomena za doseganje konkurenčne prednosti in ohranitev organizacije.

Seveda pa menim, da bi morala Izbrana Banka še veliko narediti, da bo postala res prava učeča se organizacija. Predvsem je tukaj veliko odvisno od vodstva, ki bi moralo potrditi učečo se organizacijo. Prav tako bi se morali vsi zaposleni v banki zavedati, da sta učenje in nenehno spreminjanje ključnega pomena za preživetje ter da se temu ne da izogniti. Samo učenje bi moralo biti usmerjeno v doseganje ciljev banke. Vsa znanja bi morala biti načrtovana in zapisana. Same ideje naj bi banka pridobivala od strank, poslovnih partnerjev in konkurence. Menim tudi, da bi se morala izobraževanja med zaposlenimi opravljati še naprej v večjem obsegu in na bolj koristnih področjih, kar bi pripomoglo k razvoju posameznikov. Če je organizacijsko vzdušje naklonjeno izobraževanju, pritegne vse druge, da se izobražujejo v okviru delovnega časa. Seveda pa je veliko odvisno tudi od zaposlenih, da poskrbijo za osebno rast in se še dodatno izobražujejo zunaj delovnega časa. Iz ankete je namreč razvidno, da je delež zaposlenih, ki se izobražujejo zunaj delovnega časa, zelo majhen.

Vodstvo se mora zavedati, da potrebujejo v globalnem gospodarstvu učinkovite in samostojne sodelavce, ki jim lahko zaupajo. Prav tako bi morali imeti več pooblastil pri odločanju, saj so oni tisti, ki najbolj poznajo situacijo na trgu in pri samem delu, nadrejeni pa bi jih morali seveda upoštevati in jim stati ob strani pri spremembah. Moralo bi se spremeniti tudi vzdušje za aktivno pridobivanje in deljenje informacij med drugimi sodelavci.

Po mojem mnenju je velika napaka banke v tem, da ne nagrajuje sodelavcev za uspešno opravljeno delo, saj je to bistvenega pomena, da se vsaki zaposleni počuti pomembnega – tudi prek stimulacij.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C. (1990). *Integrating the individual and the organization*. New Brunswick: Transaction Publisher.
2. Cacioppe, R., & Albrecht, S. (2000). Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 8, 390-404.
3. Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija*, 35, 18-27.
4. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53 (1/2), 18, 27.
5. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V Možina, S. & Kovač, J. (ur.), *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja. Na poti k učečemu se podjetju* (str. 81). Maribor: Založba Pivec.
6. Daft, L. R., & Marcic, D. (2001). *Understanding management*. Forth Worth: Harcourt College Publisher.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005a). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005b). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
9. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
10. Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle*. McGraw Hill: Maidenhead.
11. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25, 195-206.
12. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
13. Gomezelj, O. D. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
14. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? Najdeno 20. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije>
15. Ivanko, Š. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
16. Izbrana Banka. (2014a). *Bonitetna analiza in odobravanje kreditnih poslov v Skupini Izbrane Banke* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana Banka d.d.
17. Izbrana Banka. (2014b). Letno poročilo 2013. Ljubljana: Izbrana Banka d.d.
18. Kožuh, B. (2003). *Statistične metode v pedagoškem raziskovanju*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
19. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
20. Marolt, J. (1996). TQM – managerski model in njegovo poslovenjenje. *Zbornik referatov 5. letne konference SZK »Kakovost – zmagujemo skupaj«* (str. 24). Portotož: org. konferenca.
21. Marquardt, M.J. (1996). *16 steps to becoming a learning organization*. Alexandria: American Society for Training and Development.

22. Mayer, J. (2008). Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. *Revija Kadri*, 12, 43-47.
23. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Možina, S., Kovač, J., Jaklič, M., Tavčar, M., & T. Češnovar. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
25. Možina, S. (2002). Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. Najdeno 20. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc>
26. Možina, S., & Kovač, J. (2006) *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*, Maribor: Založba Pivec.
27. Možina, S. (2014) Pomen znanja kot sestavine intelektualnega kapitala in udeležba zaposlenih pri dobičku. Najdeno 20. Septembra na spletnem naslovu <http://www.dejavnikiuspeha.si/sr/zanimivosti/115-participacija-in-opolnomoenje-zaposlenih>
28. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
29. *Opolnomočenje zaposlenih*. Najdeno 20. septembra 2014 na spletni strani http://sl.wikipedia.org/wiki/Opolnomo%C4%8Denje_zaposlenih. Wikipedia.
30. Palmer, I., & Hardy, C. (2000). *Thinking about Management*. London: Sage Publications.
31. Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 26-31.
32. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
33. Sitar, S. A. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V Možina, S. & Kovač, J. (ur.), *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja. Na poti k učečemu se podjetju* (str. 2). Maribor: Založba Pivec.
34. Senge, M. P. (1994). *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Crown Business.
35. Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., & Purdie, T. (2000). *Global and Transnational Business. Strategy and Management*. Chichester: Wiley.
36. Swieringa, J., & Wierdsma, A., (1992). *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*. Virginia: Addison-Wesley.
37. Teare, R., & Monk, S., (2002). Learning From Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 334-341.
38. Templeton, F. G., & C. A. Snyder. (2000). Precursors, context and consequences of organisational learning. *International Journal of Technology Management*, 20, 765-787.
39. Tymon, W. G., & Stumpf, S. A. (2003). Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Career Development International*, 8, 12-20.
40. Turk, D. (2006). Izogibamo se ocenjevanju šefov in sodelavcev. *Finance*, str. 17-19.
41. Uršič, D., & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacija. Sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.

PRILOGA

Priloga: Anketa: Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji?

Anketiranje poteka med zaposlenimi na področju poslovanja z gospodarstvom v Banki X. Pozdravljeni,

sem Simona Šinkovec in zaključujem magistrsko nalogo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management finančnih institucij. Na vas se obračam, ker bi v magistrsko nalogo rada vključila vaše mnenje, ali je Banka X usmerjena k učeči se organizaciji, saj je v teh kriznih časih v gospodarstvu, saj je v teh kriznih časih v gospodarstvu zelo pomemben dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti.

Anketa je anonimna, zato prosim, da na vprašanja odgovarjate po resnici, saj se bo le tako pokazalo realno stanje.

Za vprašalnik se vam že vnaprej prav lepo zahvaljujem.

1. Demografski podatki

1.1. Spol (ustrezno označite) M Ž

1.2. Starost (obkrožite)

- a) Do 25 let
- b) Od 26 do 35 let
- c) Od 36 do 45 let
- d) Od 46 do 55 let
- e) Več kot 56 let

1.3. Stopnja izobrazbe

- a) Dokončana osnovna šola
- b) 2-letna poklicna šola
- c) 3-letna srednja šola
- d) 4-letna srednja šola
- e) Višja strokovna šola
- f) Visoka strokovna šola
- g) Univerzitetna šola
- h) Magisterij
- i) Doktorat

1.4. Neto mesečni prilivi

- a) Do 800 €
- b) Od 801 € do 1.200 €
- c) Od 1.201 € do 1.600 €
- d) Od 1.601 € do 2.000 €
- e) Več kot 2.001 €

1.5. Kako ste zaposleni?

- a) Določen čas
- b) Nedoločen čas

1.6. Doba zaposlitve v Banki X:

- a) Manj kot 1 leto
- b) Od 1 do 5 let
- c) Od 6 do 10 let
- d) Več kot 11 let

2. Ali ste usmerjeni k učeči se organizaciji? (ustrezno obkrožite)

2.1. Kaj je učeča se organizacija?

- a) Banka X je mlada banka, katera se mora še veliko naučiti o konkurenčni prednosti v okolju v katerem nastopa.
- b) Banka, kjer se zaposleni dodatno izobražujejo.
- c) Banka, kjer zaposleni nenehno izboljšujejo svoje rezultate in si jih resnično želijo. Ustvarjajo nova mišljenja, poznanstva, svobodo pri svojem delu ter nenehno učenje v okviru tima za doseganje najboljših rezultatov.

2.2. Ali se izven delovnega časa dodatno izobražujete (študij, seminarji,...)?

- a) DA
- b) NE

2.3. V spodnjem vprašalniku označite, ali se s spodnjimi trditvami strinjate glede učeče se organizacije v Banki X (1 = se ne strinjam; 2 = delno se strinjam; 3 = se strinjam; 4 = se popolnoma strinjam).

Mnenja	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Zaposleni vidimo nenehno učenje kot pomemben dejavnik v banki	1	2	3	4
Zaposleni skupaj s poslovodstvom načrtujemo svoje učenje in razvoj	1	2	3	4
Vodstvo podpira vizijo učeče se organizacije	1	2	3	4
Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev banke	1	2	3	4
Znanja, ki so potrebna v banki, so napisana in načrtovana	1	2	3	4
Banka nagraduje vse oblike učenja	1	2	3	4
Odgovornost za učenje je na ravni posameznika in banke	1	2	3	4
Nadrejeni imajo vlogo mentorstva in spodbujanja k učenju	1	2	3	4
Potrebe po učenju pridobiva banka od strank	1	2	3	4
Zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov na ravni celotne banke	1	2	3	4
Zaposleni sodelujejo pri odločanju pomembnih zadev v banki	1	2	3	4
O doseženih ciljih in rezultatih so zaposleni obveščeni	1	2	3	4
Zaposleni iščejo informacije za izboljšanje dela	1	2	3	4
Pridobljeno znanje se uporablja pri delu	1	2	3	4
Znanje se deli z drugimi zaposlenimi	1	2	3	4
Vodstvo poudarja timski način dela	1	2	3	4
Novo znanje prispeva k večji uspešnosti	1	2	3	4
Vodstvo ustvarja ozračje za učenje	1	2	3	4
Za iskanje novega znanja ima banka posebna priznanja	1	2	3	4
Banka ima posebne kazalnike, ki merijo uporabo novega znanja	1	2	3	4
VSOTA TOČK/STOLPCI				
SKUPAJ				