

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ČETRTEGA ELEMENTA MODELA UČEČE SE
ORGANIZACIJE FUTURE-O[®]**
(primer delovne skupine v igralniško - zabaviščnem centru Park – HIT d.d.)

LAURA BREMEC

IZJAVA

Študentka LAURA BREMEC izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. SANDRE PENGER, in da dovoljujem objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.6.2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O[®]	2
1.1 Model učeče se organizacije FUTURE-O [®]	2
2. ČETRTELE ELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA	3
2.1. Vzpostavitev participativnega stila vodenja	3
2.2. Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež.....	4
2.3. Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji.....	5
2.4. Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja	8
2.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja	11
2.6. Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti.....	12
2.7. Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja.....	14
3. ANALIZA ČETRTEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O[®] V DELOVNI SKUPINI V IGRALNIŠKO – ZABAVIŠČNEM CENTRU PARK	16
3.1. Predstavitev podjetja HIT d.d. in igralniško zabavišnega centra Park.....	16
3.2. Analiza dejanskega stanja četrtega elementa in predlogi za izboljšave	17
3.2.2. Analiza anketnega vprašalnika ter predlogi za izboljšave	18
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®	2
Slika 2: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija	5
Slika 3: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji.....	6
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	8
Slika 5: Struktura glede na spol	17
Slika 6: Struktura anketirancev glede na dolžino zaposlitve v Hitu	17
Slika 7: Struktura anketirancev glede na delovno mesto	18
Slika 8: Povprečja – ocena vodenja s strani zaposlenih	18
Slika 9 : Povprečja – notranje komuniciranje in informiranje.....	19
Slika 10: Povprečja – razvoj karier	20
Slika 11: Povprečje – motivacija in zavzetost	21
Slika 12: Povprečja – nagrajevanje	22
Slika 12: Povprečja – strokovno usposabljanje in učenje.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini usposabljanja za delo	7
Tabela 2: Elementi opolnomočenja.....	9
Tabela 3: Novi motivacijsko-kompensacijski programi učečih se podjetij.....	10
Tabela 4: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	11
Tabela 5: Okolju prilagodljiva nasproti okolju neprilagodljiva organizacijska kultura ...	13
Tabela 6: Dva pristopa k managementu znanja	15

KAZALO PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska struktura Hit d.d.	1
Priloga 2: Organizacijska struktura IZC Park	1
Priloga 3: Vprašalnik	2
Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene v delovni skupini po vprašanjih.....	5
Priloga 5: Analiza vprašalnika glede na vprašanja o vodenju, komuniciranju, razvoju karier, motivaciji, nagrajevanju in strokovnem usposabljanje in učenju.....	9

UVOD

Današnji poslovni svet se sooča s popolnoma drugačnimi poslovnimi izzivi kot v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja.. Zaznamovan je z fenomeni, kot so e-poslovanje, globalizacija, hiter razvoj tehnologije, hitre spremembe kupčevih zahtev, kot tudi spremembe v ekonomski in politični strukturi. V teh pogojih morajo podjetja ugotoviti, kakšne sposobnosti potrebujejo, da pridobijo in obdržijo konkurenčno prednost. Zato je menedžment znanja ena najpomembnejših dejavnosti sodobnega menedžmenta in eden največjih izzivov za sedanje in prihodnje voditelje gospodarstva.

V svetu in v zadnjih letih tudi v Sloveniji se podjetja odločajo za uvedbo koncepta učeče se organizacije. Učeče, sodobne družbe vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja. Znanje predstavlja osrednjo konkurenčno prednost podjetja in kot tako osnovo za razvoj organizacijskih sposobnosti.

Menedžment podjetij prevzema novo vlogo; razmišljanje in pogled preusmerja od delov k celoti, na zaposlene ne gleda več kot na pasivne udeležence, ampak kot na dejavne soustvarjalce skupne prihodnosti, od zgolj odzivanja na sedanost prehaja k načrtovanemu oblikovanju prihodnosti. Model FUTURE-O[®] temelji na novejšem pristopu, ko od menedžerjev zahteva celostni pristop k udejanjanju učeče se organizacije, od drugih članov pa interaktivno in simultano udeležbo v vseh procesih, vse dokler se celostna organizacija ne spremeni v smeri učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 23-24).

Temeljni cilj diplomske naloge je preko teoretičnega raziskovalno – metodološkega pristopa oblikovati predloge in ugotovitve, ki bi pomagale vodji v igralniško - zabaviščnem centru Park pri oblikovanju četrtega elementa modela učeče se organizacije FUTURE-O[®]. **Osnovna uporabljena metoda** je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa. Pri pisanju teoretičnega dela naloge sem se osredotočila na metodo dela, ki temelji na proučevanju domače in tuje literature v pisni obliki kot tudi na spletu. Pri predstavitvi podjetja in pri raziskavi pa sem uporabila anketni vprašalnik, interne vire ter znanje in izkušnje, ki sem jih pridobila z delom v podjetju.

Struktura zaključne naloge je razdeljena na 3 poglavja. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi modela učeče se organizacije FUTURE-O[®]. Drugo poglavje je namenjeno teoretični predstavitvi četrtega elementa; to je proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja. V tretjem poglavju je predstavljen raziskovalni del diplomske naloge, ki temelji na raziskavi o klimi in zadovoljstvu ljudi v delovni skupini, ki sem jo izvedla maja 2008. Analizirala bom odgovore anketirancev in predstavila ugotovitve in predloge za izboljšave.

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati ali delovna skupina v igralniško - zabaviščnem centru Park že čuti delovanje podjetja v smeri učeče se organizacije oziroma kaj se lahko stori in popravi, da bo center deloval v smeri učeče se organizacije. Namen je prikazati vodilnim v Igralno - zabaviščnem centru Park četrty element modela FUTURE-O[®], njegovo pomembno

vlogo pri oblikovanju učeče se organizacije ter jim pokazati, kaj je potrebno, da se ta element osvoji.

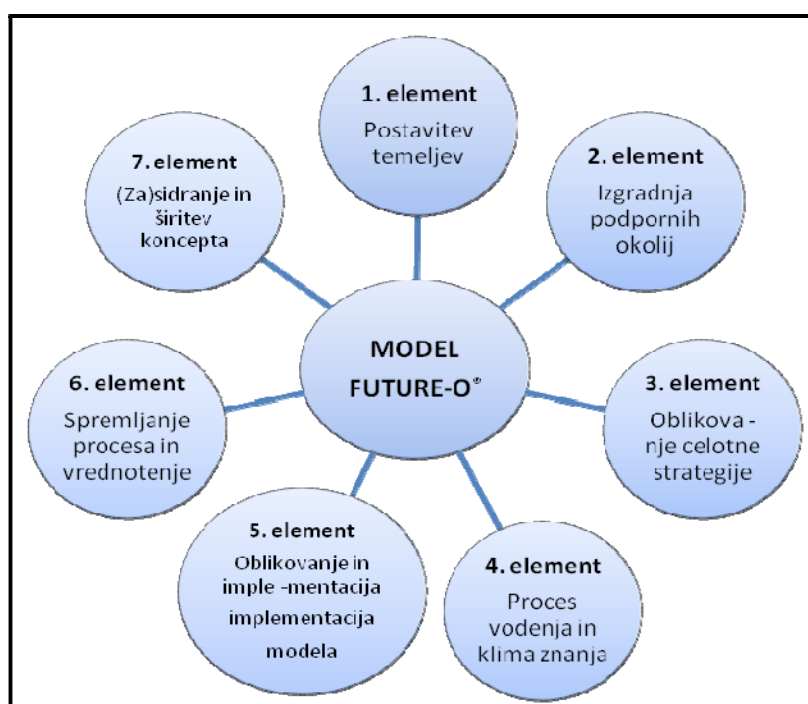
1. MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®

Čeprav so menedžerji koncept učeče se organizacije očitno sprejeli, je napredek zelo počasen. Koncept je teoretično izjemno privlačen, vendar je v praksi presenetljivo redek. Oblikovanje polno razvitih učečih se organizacij je namreč izredno zahtevno, saj morajo vsi zaposleni in menedžment verjeti v razvoj in uspeh. Menedžerji si take organizacije sicer z lahkoto predstavljajo, vendar jih težko dejansko ustvarjajo in ohranijo. Razlog je predvsem pomanjkanje praktičnih navodil. Pretekle razprave o tej temi se niso ukvarjale s podrobnostmi, povezanimi z implementacijo, in so pustile mnogo vprašanj, zlasti o operativi in akciji, brez odgovorov. Kako naj menedžer začne? Katera orodja in tehnike mora obvladati? Katere procese je treba vzpostaviti? Kdaj in kako je najbolje uporabiti posamezne pristope? Kaj mora menedžer narediti osebno pri vodenju procesa učenja? Kako bo vedel, kdaj je podjetje resnično postalo učeča se organizacija? (Dimovski et al., 2005, str. 123).

1.1 Model učeče se organizacije FUTURE-O®

Skupina slovenskih raziskovalcev je razvila in leta 2004 predstavila prvi slovenski celoviti model, ki bi menedžerjem pomagal pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi imenovan MODEL FUTURE-O®.

Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



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

Model FUTURE-O[®] narekuje celostno uresničevanje koncepta učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem učenju.

Učeča se organizacija se spreminja po vzoru naravnih sistemov, saj vsaka sprememba v njej vpliva na njene preostale elemente, zato govorimo o molekularnem pristopu. Takšno spreminjanje od vodij zahteva, da celovito spremenijo način vodenja, in sicer morajo moč porazdeliti na vse zaposlene.

Model FUTURE-O[®] sestavlja sedem elementov. Poudarek je na sodobnem udejanjanju posameznih elementov – ni jih treba uvajati po fazah, temveč se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Model FUTURE-O[®] namreč temelji na molekularno mrežnem pristopu, ki od vodij ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, interaktivno in simultano participacijo vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja. (Dimovski et al., 2005, str. 123-124).

2. ČETRTELELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA

Pri tem elementu se obravnava preusmeritev pozornosti z organizacije k posameznikom. Vodje se morajo soočiti z izzivi, morajo izkoristiti posebna znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji ter spodbujati interes, pobude, razprave in prizadevanje za stalno učenje. Vodje morajo vzpostaviti klimo za širjenje organizacijskega znanja, saj znanje postaja najpomembnejša konkurenčna prednost. Posameznikova pripravljenost za aktivno deljenje znanja se dosega predvsem z nagrajevanjem ter odprtimi formalnimi in neformalnimi komunikacijskimi mrežami.

2.1. Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Participativno vodenje je faza participativnega menedžmenta, pri katerem gre za neformalen način vodenja, kjer so delavci udeleženi pri odločanju. Uporaba tega načina vodenja pa je predvsem odvisna od vrste nalog, ki jih je potrebno opraviti in od vedenjskega vzorca vodje. Ta način vodenja je odvisen od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Zagovorniki tega načina vodenja so prepričani, da se bodo ljudje, ki so pri nastajanju ciljev sodelovali, z njimi zlahka sprijaznili in zavzeto izvrševali naloge, ki jih do njih vodijo. Tudi pri tem načinu vodenja brez partnerstva med vodji in sodelavci ne gre. Participativno vodenje pa je mogoče razumeti tudi dosti širše. Tako participativni (udeležbeni) menedžment v najširšem smislu označuje tisto poslovno organizacijsko vodenje (ravljanje menedžerjev), ki omogoča zaposlenim široko udeležbo na različnih (vseh) področjih v organizaciji (pri odločanju, poslovnem rezultatu, lastništvu osnovnega kapitala itd.) s ciljem njihove čim višje in vsestranske integracije (vključitve) v organizacijo zaradi optimalnega aktiviranja vseh človeških potencialov v smeri večje poslovne uspešnosti (Gostiša, 1996, str. 33).

Participativni slog vodenja omogoča, da vsi posamezniki kar najhitreje začnejo delovati v smeri udejanjanja učeče se organizacije. Menedžment preide od samozadostnega, zaprtega vodenja k variabilnemu, odprtemu menedžerskemu slogu, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah, povezanih z udejanjanjem učeče se organizacije.

Vodje v učečih se organizacijah imajo tri pomembne naloge:

- ustvarjanje skupne vizije.
- oblikovati organizacijsko kulturo
- uslužno vodenje

Temeljni pogoj za uspešen razvoj učeče se organizacije je sprememba vlog nivojev menedžerjev v podjetju. V organizacijski hierarhiji ločimo tri ravni menedžmenta:

vrhnji menedžment predstavljajo tisti, ki so odgovorni za celotno organizacijo – npr. predsednik uprave, izvršilni direktor, predsednik družbe. Odgovorni so za postavljanje strateških ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij, spremljanje in analiziranje zunanjega okolja ter za sprejemanje strateških odločitev, ki imajo dolgoročen značaj. Njihova naloga je tudi opredelitev vizije, oblikovanje organizacijske kulture ter izkoriščanje znanja in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji;

srednji menedžment predstavljajo tisti, ki delajo na srednji ravni in so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke v organizaciji. Vodijo aktivnosti, ki se nanašajo na bližnjo prihodnost in uresničujejo strategije in politiko, ki jo določi vrhnji menedžment. V zadnjih letih se je ta raven pričela krčiti in preusmerjati v projektni menedžment. Projektni menedžerji so odgovorni za ustvarjanje horizontalnih organizacijskih mrež;

nižji menedžment je odgovoren za proizvodnjo rezultatov organizacije, to je proizvodov in storitev.

2.2. Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Komunikacija je proces izmenjave in razumevanja informacij s strani dveh ali več oseb z namenom motivirati ali vplivati na obnašanje (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 243). Komunikacija je ena bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj ter razvoj posameznika in organizacije. Vključeno je v izvajanje vseh funkcij in procesov, v katerih se posredujejo in izmenjujejo informacije (Kavčič, 2002, str 1-2). Pri komuniciranju ne gre zgolj za pošiljanje informacij, ampak je pomembno, da jih prejemnik tudi razume.

Komuniciranje v organizaciji poteka formalno in neformalno. Formalno je vezano na formalna razmerja in procese, neformalno pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin. Komunikacije v organizaciji navadno potekajo v teh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno (Dimovski et al., 2005, str. 241).

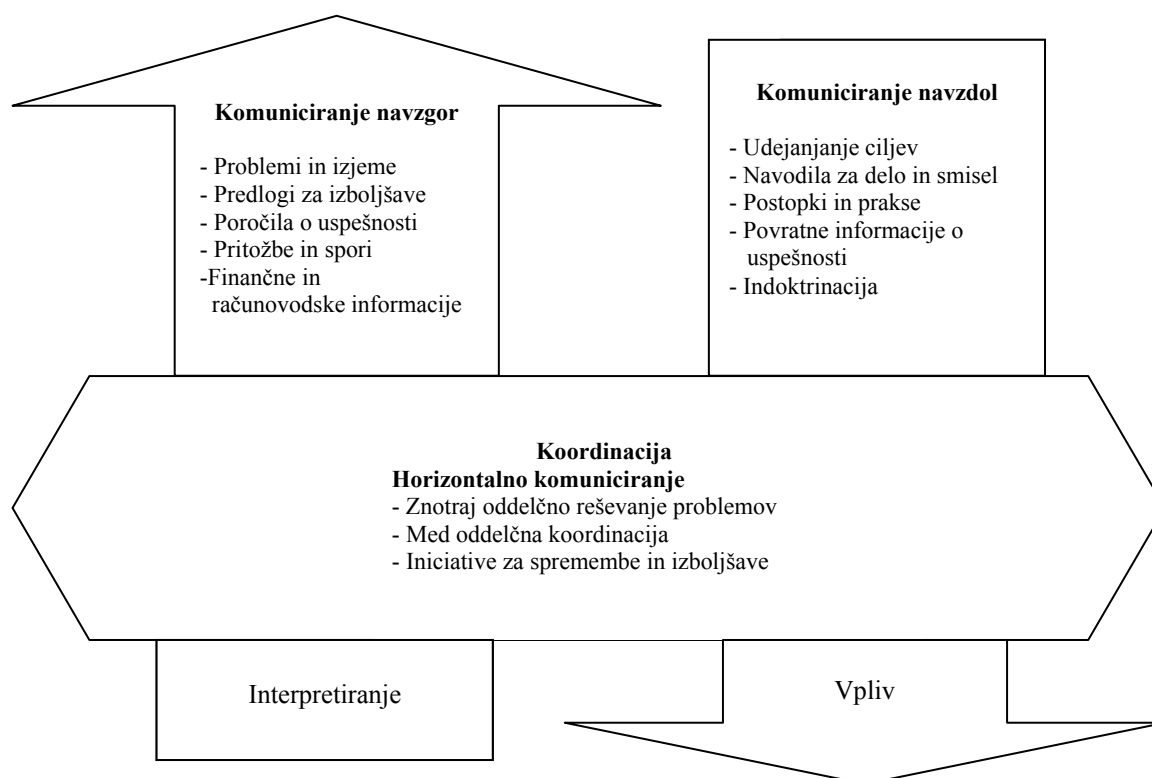
Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizacije. Komuniciranje navzdol in navzgor je bilo značilno za tradicionalna, vertikalno organizirana podjetja. V učečih se organizacijah pa se poudarja **horizontalna komunikacija**. Neformalni komunikacijski kanali se ne prekrivajo s hierarhijo in avtoriteto, te poti povezujejo vse ljudi v organizacijo. Dimovski et

al. (2005, str. 241-243) navajajo dve vrsti neformalnega komuniciranja, ki ga uporabljajo menedžerji:

- menedžment s hojo naokrog, z njeno pomočjo izvedo, kaj se v organizaciji dogaja in kakšni so resnični problemi;
- grozd je sistem govoric, ki se hitro razširijo po celotni organizaciji. Če so formalni kanali zaprti, lahko v kritičnih trenutkih organizacije grozd postane prevladujoča oblika komuniciranja.

S sliko 2 bom prikazala tri formalne kanale in tipe posredovanih informacij.

Slika 2: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija



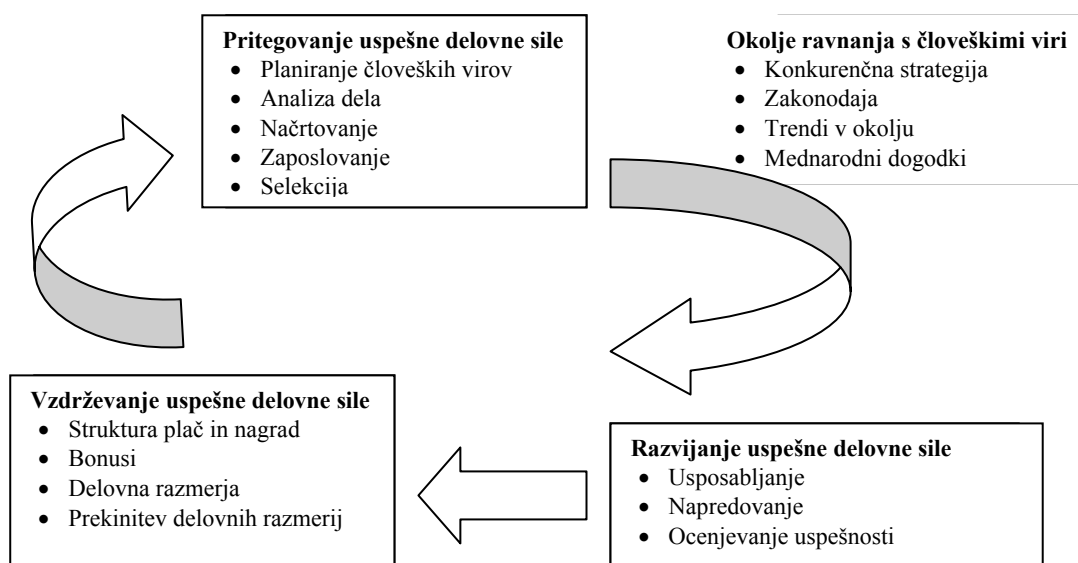
Vir: Dimovski et al., Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 242.

2.3. Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Ravnanje z ljudmi pri delu so aktivnosti v organizaciji, ki zadevajo privabljanje, razvijanje in izobraževanje (ohranjanje) delovne sile znotraj organizacije. Za organizacijo in vedenje ljudi v njej so odločilne sposobnosti, znanje, spretnosti in osebne lastnosti.

Pogled menedžerja na ljudi in njihove zmožnosti se je skozi obdobja spreminjalo. Ljudje organizaciji prinašajo konkurenčno prednost, zato bi morala imeti vsaka organizacija model ravnanja z ljudmi glede na svojo dejavnost. Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji je razviden s slike 3.

Slika 3: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji



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

Prvi cilj ravnanja s človeškimi viri je **pritegovanje uspešne delovne sile**, posameznike, ki kažejo znake, da bi postali produktivni in zadovoljni zaposleni. Sestavljen je iz naslednjih faz:

- prva faza zajema planiranje človeških virov; menedžerji številčno in kakovostno predvidijo potrebe po novih zaposlenih;
- druga faza vključuje uporabo ustreznih metod za izbor, kjer se vzpostavi komunikacija s kandidati (intervjuji, testi, ocenjevalni testi, telefonski razgovor, reference in ostale metode za razvoj);
- tretja faza je izbor kandidatov, ki bi organizaciji največ prispevali;
- V zadnji fazi je kandidat sprejet v organizacijo

Pri planiranju človeških virov se učeča podjetja poslužujejo novih pristopov k zaposlovanju: uporaba interneta (večina podjetij ima na svojih straneh posebno rubriko - zaposlitvene možnosti, kjer predstavljajo potrebe po zaposlenih), štipendiranje, priporočila, oglasi v sredstvih javnega obveščanja.

Orodja, ki se uporabljajo v procesu izbora ustreznega kandidata, so naslednja:

- intervjuji so najpogosteje uporabljeno orodje za izbor. Prednost tega orodja je vzpostavitev osebnega stika s kandidatom, zato se je potrebno nanj skrbno pripraviti. Pomanjkljivost je visoka stopnja subjektivnosti in pristranskosti.
- testi naj bi omogočali objektivnost oziroma zmanjšali subjektivnost pri odločitvi glede izbora. Vrste selektivnih testov: preverjanje posameznikovih spretnosti in sposobnosti, inteligenčni testi, osebnostni vprašalniki
- ocenjevalni centri so posebno selekcijsko orodje, s pomočjo katerega se simulira delovno situacijo in opazuje kandidatovo uspešnost.
- reference so dodaten vir informacij o kandidatih.

- nekonvencionalni metodi sta grafologija in astrologija. Grafologija temelji na zamisli, da je pisava ključ do razumevanja osebnosti. Astrologija pa je še bolj sporna metoda za ocenjevanje uspešnosti kandidata.

Razvijanje uspešne delovne sile je v učečih organizacijah ključnega pomena. Vključuje usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.

Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Pri tem se navadno uporabljajo postopki, navedeni v tabeli 1. Načini usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisni od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, od usmeritev vodstva organizacije, vrste dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo, itd. (Lipičnik, 1998, str. 112-113)

Tabela 1: Načini usposabljanja za delo

Metode	Prednosti	Pomanjkljivosti
Rotiranje	Ljudje opravljajo različno delo in si s tem pridobijo mnogo izkušenj.	Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri posameznem delu.
Programirane inštrukcije	Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije.	Porabljen je čas za razvoj in stroški so učinkoviti samo za velike skupine.
Videostimulacije	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni posebnih individualnih povratnih informacij.
Igranje vlog	Seznanjanje z različnim delom, s posebnim poudarkom na medosebnih zmožnostih.	Ni mogoče ustvariti resnične situacije.
Interaktivni video	Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik.	Drag postopek razvoja, ki zahteva usposobljene ljudi in drago opremo.

Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 112-113

Napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih poteka po sistemu opazovanja, ocenjevanja in popisa uspešnosti zaposlenega, ki tako dobi povratno informacijo; ali pohvalo ali opozorilo, da je pri delu potrebno nekaj popraviti.

Glede na pomembnost stalnega učenja je potrebna priprava plana razvoja kadrov s predvidenimi oblikami internega in eksternega izobraževanja.

Vzdrževanje uspešne delovne sile vključuje: kompenzacijo (denarna plačila in nedenarne dobrine), oblikovanje plačnih in nagrajevanih sistemov (struktura plač, nagrad in bonusov) in prenehanje delovnih razmerij. Pred odhodom zaposlenega je smiselno izvesti še izhodni intervju,

s katerim izvemo razloge za takšno odločitev zaposlenega, kar lahko vpliva na zmanjšanje oz. odpravo morebitnih pomanjkljivosti v sami organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 251).

2.4. Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

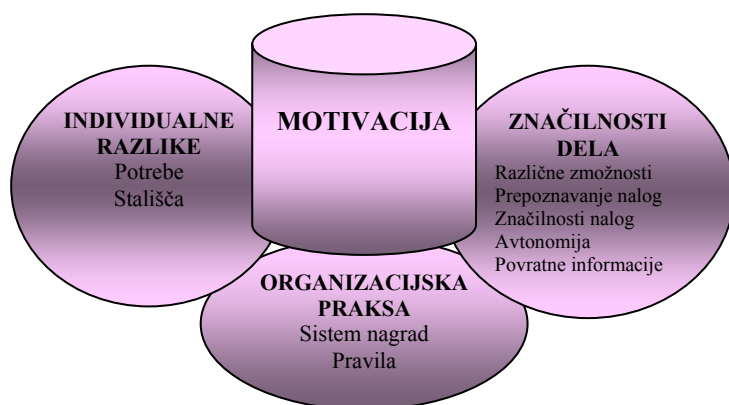
Motivacija se nanaša na sile, ki pri osebi sprožijo navdušenje, željo, da bi opravil določeno aktivnost. Motivacijo lahko opredelimo tudi kot posameznikovo močno željo, da bi opravil določeno aktivnost. Uporabljajo jo menedžerji kot orodje za krmiljenje posameznikove aktivnosti v zaželeno smer.

Lipičnik (1998, str. 162) deli dejavnike, ki pozitivno vplivajo na motivacijo, v tri skupine:

- individualne razlike
- značilnosti dela
- organizacijska praksa

Interakcijo med temi tremi dejavniki prikazujemo na Sliki 4, kjer skozi grafični prikaz medsebojne odvisnosti prikazujemo njihove značilnosti.

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 162

Obstaja več vrst motivacijskih teorij:

- najbolj znana je motivacijska teorija Maslowa, ki poudarja, da ljudi motivirajo potrebe. Te so med seboj v hierarhičnem razmerju in jih lahko razvrstimo v piramido. Najprej je potrebno zadovoljiti nižje potrebe, šele nato začutimo višje. Človekove potrebe se pojavljajo v določenem vrstnem redu od fizioloških potreb do samopotrjevanja.
- Leavittova motivacijska teorija prikazuje motivacijo kot ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj preko zmanjšanja potrebe in olajšanja. Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno.
- Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, ki motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja.
- Herzbergova dvofaktorska teorija deli vse motivacijske dejavnike na higienike in motivatorje.
- Hackman-Oldhamov model obogatitve dela si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo.

Menedžerjeva naloga je, da s pomočjo motivacijskih tehnik vpliva na zaposlene in na njihovo produktivnost. Proučevanje motivacije pomaga razumeti, kaj spodbudi ljudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj vztrajajo pri nekem početju skozi čas. Menedžerji morajo razumeti potrebe zaposlenih, da jih lahko pomagajo zadovoljiti in da lahko spodbujajo zaposlene, da usmerijo energijo in prioritete za doseganje ciljev organizacije.

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlenega – **opolnomočenje**. Prenos moči na zaposlene pomeni, da so zaposlenim na voljo štirje elementi, ki jim omogočajo svobodnejše izvajanje nalog. Prikazani so v tabeli 2. Učeca se podjetja morajo pri oblikovanju razvojne strategije upoštevati potrebe zaposlenih. Zadovoljni in motivirani delavci so bolj predani delu, kar ima za posledico, da lahko delajo ne samo več, ampak tudi bolje (Dimovski et.al, 2005, str. 258).

Tabela 2: Elementi opolnomočenja

<i>Informacije</i>	Zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti podjetja. V družbi, kjer so zaposleni popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost. Dostop imajo do računovodskih in vseh drugih informacij, vključujoč plače vrhnjega menedžmenta.
<i>Znanje</i>	Zaposleni imajo znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešnejše odločajo in podpirajo druge pri doseganju ciljev organizacije.
<i>Moč</i>	Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga današnja najuspešnejša podjetja svojim delavcem dajejo moč, da preko krožkov kakovosti in samousmerjajočih timov vplivajo na delovne procedure in usmeritev organizacije.
<i>Nagrada</i>	Zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Dva načina, na katera lahko organizacije finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta udeležba v dobičku in lastništvo delnic.

Vir: Dimovski et al., Sodobni management, 2005, str. 2.

Poleg opolnomočenja organizacije lahko uporabljajo različne motivacijske programe, da bi zaposleni v čim večji meri prispevali k večji uspešnosti organizacije pri doseganju svojih ciljev. Novi motivacijski programi so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi učečih se podjetij

Program	Namen
Plačilo po rezultatu	Posamezniki so nagrajeni glede na njihov prispevek organizaciji.
Delitev dobička	Ko so izpolnjeni plani, so nagrajeni vsi zaposleni in menedžerji v poslovni enoti, zato spodbuja timsko delo.
Solastništvo delnic	Zaposleni imajo lastniški delež in so v primeru dobrih rezultatov udeleženi pri dobičku.
Bonusi v velikih zneskih	Zaposleni so v primeru dobrih rezultatov nagrajeni z enkratnim večjim denarnim zneskom.
Plačilo za znanje	Plača zaposlenega je povezana s številom spretnosti, ki jih pridobi; delavci so zato motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer se povečuje prilagodljivost in učinkovitost podjetja.
Prilagodljivi delovni čas	Zaposleni si lahko sami določajo urnik, lahko delajo od doma, delovno mesto si lahko delita dva zaposlena
Kompenzacija na osnovi tima	Zaposleni so nagrajeni za vedenja in aktivnosti, ki koristijo timu, denimo sodelovanje, poslušanje in prenašanje moči drugim

Vir: Dimovski et al., *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 258.

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj,...) (Lipičnik, 1998, str. 191).

Dober sistem nagrajevanja je zelo pomemben tako za podjetje kakor tudi za njegove zaposlene. Zaposleni želijo predvsem takšen sistem nagrajevanja, ki jim bo omogočal dobro ter pošteno plačilo za njihovo dobro opravljeno delo in boljše ter bolj kakovostno življenje. Podjetje pa želi z ustreznim sistemom nagrajevanja vplivati na uspešnost podjetja (Zupan, 2001, str. 118).

Tabela 4: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Osebna rast	Privlačna prihodnost
Vlaganje v ljudi	Vizija in vrednote
Razvoj in usposabljanje	Uspešnost in razvoj podjetja
Sistem zagotavljanja uspešnosti	Podoba in ugled podjetja
Napredovanje na poklicni poti	Deležništvo
Pred podjetjem in posameznikom odnos zmaga-zmaga	

Vir: Dimovski et al., *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 259.

2.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Učenje je spreminjanje obnašanj, ki izhajajo iz izkušenj. Izkušnje lahko dobivamo z branjem ali poslušanjem virov informacij, z opazovanjem drugih ali pa iz svojih lastnih doživetij. Posamezniki razvijejo osebne stile učenja, ki se med seboj razlikujejo v tem, koliko poudarjajo posamezno fazo v ciklu učenja. Te razlike se pojavljajo zato, ker je proces učenja usmerjen z individualnimi potrebami in cilji.

Garvin deli tehnike vodenja učenja in neprestanega izobraževanja v pet faz (Dimovski et al., 2005, str. 261-262):

- Poučevanje in učenje; pri poučevanju (mentorstvu) ne gre več za enostransko podajanje snovi, ampak poteka razprava. Vodilni postanejo odgovorni za ustvarjanje podpornega ozračja za učence.
- Ustvarjanje priložnosti za učenje; v podjetju moramo ustvariti priložnosti za učenje, npr: forumi za učenje, raziskovalne naloge, deljenje izkušenj.
- Oblikovanje klime učenja; udeleženci se morajo počutiti varno in se ne smejo bati neuspeha pri poskušanju novih stvari, eksperimentiranje in tveganje je potrebno vzpodbujati, za uspešno vodenje razprave potrebujejo vodje spretnosti pri spraševanju, poslušanju in odgovarjanju.
- Od organizacijskega k individualnemu učenju; za uspeh podjetja so ključni posamezniki.
- Ustrezno vodenje, ki udejanja tehnike stalnega izobraževanja in učenja pripomore k stalnemu premagovanju sprememb.

Karakteristike vodje znotraj učeče se organizacije po Ferjanu (1999, str. 178) so:

- vodja določa načine sistematičnega učenja v organizaciji
- vodja se zanima za pripravo, izvedbo in potek posameznih vrst učenja
- vodja se zanima za posameznike (npr. spremlja uspešnost kot posledico učenja)
- vodja je zgled

Transformacijsko vodenje je v učeči se organizacije najpomembnejše, saj vodje spodbujajo inoviranje in spremembe. Pri vodenju se naslanja bolj na neoprijemljive vrednote, kot so vizija, gradnja dobrih odnosov in iskanje skupnih točk za vključitev zaposlenih v proces sprememb.

Transformacijski vodje sodelavce motivirajo, da jim ne samo osebno sledijo, ampak tudi verjamejo v preobrazbo organizacije, prepoznajo potrebo po revitalizaciji, opredelijo novo vizijo in pomagajo institucionalizirati novi organizacijski proces. Dimovski et al. (2005, str. 263-264) navaja, da je pri tem potrebno upoštevati naslednja štiri načela:

- treba je jasno opredeliti vizijo;
- transformacijski vodja vzpodbuja zavezanost in gradi koalicijo, kar ima za cilj usmerjanje procesa preobrazbe in razvijanje občutka za timsko delo. Vključuje naj ljudi z vseh ravni organizacije, ker je preobrazbo mogoče uspešno izpeljati le z zavezanostjo vseh;
- zaposlene opolnomoči, zato veliko pozornost nameni podpori in razvoju mehanizmov, ki jih spodbujajo k aktivnemu sodelovanju v organizaciji;
- institucionalizira kulturo sprememb, zato mora organizacijo vztrajno usmerjati k novim načinom razmišljanja in delovanja.

2.6. Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot zaposleni oziroma člani organizacije (Ivanko, 2004, str. 236).

De Long in Fahey (2000) trdita, da organizacijska kultura zaupanja in odprtosti na štiri načine vpliva na vedenje, ki je ključno za ustvarjanje, delitev in aplikacijo znanj (Dimovski et al., 2005, str. 264):

- oblikuje predstave o tem, kaj je znanje in zakaj ga je smiselno poslovoditi;
- opredeljuje razmerja med znanjem posameznikov in organizacijskim znanjem, torej določa, od koga se pričakuje, da znanje kontrolira, od koga, da ga deli, in od koga, da ga shranjuje;
- ustvarja kontekst za razvoj socialne interakcije, ki določa, kako bo znanje uporabljeno v določeni situaciji;
- ustvarja procese, v katerih se znanje ustvarja, preverja in posreduje po organizaciji.

Učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo kulturo, ki vključuje naslednje vrednote:

- celota je pomembnejša od delov, meje med deli so minimizirane. Ljudje se zavedajo celotnega sistema, skladnost delov in odnosov med različnimi deli organizacije
- enakost je primarna vrednota. Kultura učeče se organizacije ustvarja smisel skupnosti in skrbi drug za drugega. Organizacija je mesto za ustvarjanje spleta odnosov, ki ljudem omogoča prevzemati tveganja in razviti njihove potencialne do maksimuma. Enakost in poštenost sta ključna elementa organizacijske kulture;
- kultura spodbuja prevzemanje tveganj, spremembe in izboljšave. Temeljna vrednota učeče se organizacije je vprašanje obstoječega stanja. Neprestano postavljanje predpostavk pod vprašaj odpira poti do ustvarjalnosti in izboljšav. Kultura nagraduje in časti snovalce novih idej, produktov in delovnih procesov. Nagraduje tudi tiste, ki doživijo spodrsrljaj, ker se na ta način učijo in rastejo.

Kultura učeče se organizacije spodbuja odprtost, brezmejnost, enakost, kontinuirane izboljšave in prevzemanje tveganj. Če je interna kultura močna, kulturne vrednote spodbujajo zdravo prilagajanje na spreminjajoče zunanje okolje. Prilagodljive kulture imajo v primerjavi z

neprilagodljivimi različne vrednote in vzorce vedenja. Ti so prikazani v tabeli 5 (Dimovski et al, 2002, str. 207-208).

Tabela 5: Okolju prilagodljiva nasproti okolju neprilagodljiva organizacijska kultura

	Prilagodljive organizacijske kulture	Neprilagodljive organizacijske kulture
Temeljne vrednote	Menedžerji močno upoštevajo interese kupcev, delničarjev in zaposlenih. Visoko cenijo ljudi in procese, ki lahko izpeljejo koristne spremembe (vodstvene iniciative navzgor in navzdol po hierarhiji menedžmenta).	Menedžerji največ skrbijo za lastne interese, svoje neposredne delovne skupine ali produkte (tehnologijo), povezane z njihovo delovno skupino. Cenijo napore za zmanjševanje tveganja, mnogo manj pa so navdušeni nad vodstvenimi iniciativami.
Običajno vedenje	Menedžerji posvečajo veliko pozornosti vsem interesnim skupinam, predvsem kupcem. So iniciatorji sprememb, ki so potrebne za boljše zadovoljevanje potreb kupcev, četudi vključujejo določeno tveganje.	Menedžerji težijo k izoliranju, politiziranju in birokraciji. Posledica tega je, da ne spremenijo svojih strategij, kar bi bilo potrebno pri prilagajanju ali izkoriščanju prednosti sprememb v okolju.

Vir: Dimovski et al. ,Temelji organiziranja in odločanja, 2002, str. 209.

Collins in Porras (1999) navajata pet temeljnih vodil, ki podjetjem pomagajo postati in ostati uspešna ter spodbujati napredek:

- bodite hitri in poskušajte,
- sprejmite dejstvo, da se bodo pri delu pojavile napake,
- napredujte z majhnimi koraki,
- zaposlenim omogočite prostor in svobodo, ki ju potrebujejo,
- notranji mehanizmi: hiter napredek nam narekuje, da prehitimo konkurente.

Uspešna podjetja se zavedajo, da je zavezanost zaposlenih vitalna komponenta organizacijskega uspeha. Spodbujajo navdušenost in energijo zaposlenih, kar jim uspeva z ustvarjanjem klime zaupanja, z izmenjavo informacij, s spodbujanjem produktivnosti skozi kadre, z upoštevanjem dolgoročnega vidika ter s cenjenjem prilagodljivosti in učenja. Namesto da bi informacije uporabljali za nadzor nad zaposlenimi, menedžerji iščejo nove poti k odprti komunikaciji. Tudi izmenjava informacij o finančni uspešnosti ali operativnih kazalnikih pospešuje zaupanje. Pomemben element je upoštevanje dolgoročnega vidika. Organizacijski uspeh se ne doseže v enem dnevu.

Uspešne družbe gojijo takšno kulturo, ki spodbuja prilagajanje in učenje. Zato je močna kultura, ki spodbuja prilagajanje spreminjajočemu okolju, ena najpomembnejših komponent učeče se organizacije (Dimovski et al., 2002, str. 38).

2.7. Vzpostavitev celovitega sistema poslovedenja znanja

Menedžment znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost in je orodje za povečanje vrednosti znanja. Pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredotočimo ter ga sistematično, izrecno ter preiščljeno uravnamo, ustvarjamo, obnavljamo in uporabljamo (Možina, 2006, str. 130-131).

Menedžment znanja opredelimo kot proces sistematičnega in aktivnega poslovedenja in razvijanja znanja v organizaciji. Ravnanje z znanjem pomeni to, da je pravo znanje na razpolago pravim procesorjem, ljudem ali računalnikom, ob pravem času na pravi način za pravo ceno (Dimovski et al., 2002, str. 179).

Menedžment znanja je nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjavanju organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih virov. Pomeni sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala podjetja ter kulturo nenehnega učenja in izmenjavanja znanja. Intelektualni kapital je skupek informacij, izkušenj, razumevanj, odnosov, procesov, inovacij in odkritij. Pri tem je nujna informacijska tehnologija, ki omogoča shranjevanje in širjenje podatkov in informacij po vsej organizaciji, vendar je le delček mozaika. Menedžment znanja vključuje tokove proceduralnega in razsodnega znanja ter druge vrste znanj, ki jih imajo člani organizacije ali jih nameravajo prenesti po organizaciji (Dimovski et al., 2002, str. 268).

Znanje obstaja, ko obstaja uporabna predstavitev nečesa. Podatki so dejstva o nekaterih stvareh in nepovezani s kontekstom so le malo uporabni. Podatki, ki imajo za uporabnika določeno vrednost, pomenijo informacijo, ki umeščena v smiseln kontekst, predstavlja znanje.

Ločimo dva pristopa k menedžmentu znanja. Za oba je kritičnega pomena kultura, ki spodbuja sodelovanje in izmenjavo znanja. Menedžment znanja zato pogosto zahteva ključne spremembe organizacijske kulture.

Eksplicitni pristop k menedžmentu znanja se primarno ukvarja z zbiranjem in izmenjavo eksplicitnega znanja, v največji meri s pomočjo sofisticiranih sistemov informacijske tehnologije. Eksplicitno znanje vključuje intelektualno lastnino, delovne procese, specifične informacije o kupcih, trgih, dobaviteljih in konkurentih. Fokus tega pristopa je na zbiranju in kodificiranju ter shranjevanju znanja v bazah podatkov, do katerih ima dostop kdorkoli v organizaciji. Znanje zbirajo posamezniki, ki ga posredujejo, ter je organizirano v obliki dokumentov, ki jih drugi lahko uporabijo.

Implicitni pristop se usmerja na spodbujanje individualne ekspertize in izkušenj ter ljudi povezuje neposredno ali preko interaktivnih medijev. Prikrto znanje vključuje profesionalno znanje in izkušnje, individualne vpoglede in ustvarjalnost, osebne izkušnje in intuicijo. S tem pristopom se menedžerji koncentrirajo na razvijanje osebnih mrež, ki jih ljudje povezujejo v izmenjavanju prikritega znanja.

Organizacija ima na voljo številne mehanizme za podporo zbiranju in izmenjavi znanja, ki so prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Dva pristopa k menedžmentu znanja

<p>EksPLICITNO znanje Zagotovitev visoko kakovostnih, zanesljivih in hitrih informacijskih sistemov za dostop do kodiranega znanja</p>	<p>Strategija menedžmenta znanja</p> <p>Tehnologija</p> <p>Mehanizmi</p>	<p>Prikrito znanje Usmerjanje individualne ekspertize z namenom zagotavljanja ustvarjalnega reševanja strateških problemov</p>
<p>Pristop 'ljudje – dokumenti' Razvoj elektronskega dokumentacijskega sistema, ki kodira, shranjuje, širi znanje in omogoča njegovo ponovno uporabo</p>		<p>Medosebni pristop Razvoj omrežij za povezovanje ljudi, ki omogočajo izmenjavo prikritega znanja</p>
<p>Visoke investicije v informacijsko tehnologijo, namenjeno povezovanju ljudi s kodiranim znanjem, ki ga je mogoče vedno znova uporabljati</p>		<p>Zmerne investicije v informacijsko tehnologijo, ki omogoča pogovore in izmenjavo prikritega znanja</p>
<p>Skladiščenje in izkopavanje podatkov Shranjevanje znanja Elektronske knjižnice</p>		<p>Dialog Razprava o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb Skupnosti praks</p>

Vir: Dimovski et .al. ,Temelji organiziranja in odločanja, 2002, str. 243

Izmenjava znanja je lahko namerna (poročila, oglasne deske, izobraževanje, konference, notranje publikacije, itd.) ali nenamerna (anekdote, miti, neformalna omrežja, namenske delovne skupine). Na izmenjavo vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Intenzivnejše komuniciranje vpliva na hitrost prenašanja implicitnega znanja med zaposlenimi v istem oddelku ali med oddelki v organizaciji. EksPLICITNO znanje je lažje prenosljivo, ker je kodificirano in shranjeno na nosilcih znanja. Vsaka organizacija mora skrbeti za čim hitrejši prenos znanja vanjo, med posamezniki in med oddelki v njej (Černelič, 2006, str. 84-86).

Černelič (2006, str. 86) povzame ključne oblike osebnega prenosa znanja, ki so:

- obvezna poročila s seminarjev, redni sestanki in zapisniki,
- redni sestanki in zapisniki,
- notranji trenerji, ki so usposobljeni za prenos znanja,
- različne oblike notranjih knjižnic,
- spodbujanje ter evidentiranje samoizobraževanja.

3. ANALIZA ČETRTEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O® V DELOVNI SKUPINI V IGRALNIŠKO – ZABAVIŠČNEM CENTRU PARK

3.1. Predstavitev podjetja HIT d.d. in igralniško zabavišnega centra Park

Skupina Hit sodi med največje evropske ponudnike zabave. V dvajsetih letih se je iz majhnega gostinskega podjetja razvila kompleksna igralniško-turistična skupina, predana gostom, njihovim željam in visoki kakovosti ponudbe za preživljanje prostega časa. Svoje izzive išče predvsem v evropskem prostoru, kjer z inovativnim pristopom zapolnjuje pomemben del trga igralništva, zabave in turizma. Leta 2001 je začela nastajati skupina Hit, ki jo danes sestavljajo matična družba Hit, d. d., Nova Gorica, in njene odvisne družbe: podrejena Skupina Daimond, d. d., Nova Gorica, Hit Alpinea d. d., Hit Netherlands Antilles, N.V., Hit Montenegro, d. o. o., Casino Kobarid, d. d., Hit Coloseum, d.o.o., in Hit Interactive. Skupina Hit je razširila svojo dejavnost tudi zunaj meja Slovenije in tako julija 2002 odprla zabavišni center Coloseum Club v Sarajevu, leta 2004 je prenovila in odprla Maestral, Resort & Casino, v Črni gori, odprla igralniško-zabavišni center Aurora v Kobaridu in igralni salon Casino Dama v Gornji Radgoni. Organizacijska struktura Hit d.d. je prikazana v Prilogi 1, str. 1.

Poslanstvo

Z znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom podjetje ustvarjalno razvija vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo.

Osnova strategije 2008- 2012 je prilagoditev novih tržnim razmeram in oblikovanje novega poslovnega modela, na podlagi katerega bo skupina Hit razvijala raznovrsten turistični produkt, ki bo prilagojen potrebam gostov. Družba Hit se danes sooča z okrepljeno konkurenco na domačem in tujem trgu, evropske države intenzivno liberalizirajo zakonodajo, kar zahteva takojšnje prilagoditve tudi v Sloveniji. Družba Hit pričakuje od države, da bo omogočila konkurenčen razvoj v skladu z najvišjimi standardi družbene odgovornosti in jasno strategijo razvoja panoge, ki bo temeljila na družbenem konsenzu in preprečila nepotrebna trenja med stroko, politiko in civilno družbo.

Igralniško zabavišni center Park (v nadaljevanju IZC Park) se je odprl leta 1984. Gostom je ponujal le eno mizo za igro boules in 30 igralnih avtomatov. V drugi polovici 80.let je Hit po ameriškem vzoru začel razvijati turistično – zabaviščno dejavnost. Obogatil je ponudbo iger, kupil nove igralne avtomate, obnovil hotel, vlagal v razvoj zaposlenih in sodobnega igralništva. Prvi v Evropi je oblikoval model integrirane zabave. Leta 1988 se je tako obisk začel strmo povečevati. Od odprtja igralnice je center obiskalo blizu 11 milijonov gostov. IZC Park je leta 2007 dobil popolnoma prenovljeno podobo. Ta zdaj na 4200 m2 ponuja celovito zabavo – od najmodernejših iger na srečo na 789 igralnih avtomatih (kar je za polovico več, kot jih je bilo prej) in 36 igralnih mizah, bingo, koncerte, modne revije in druge zabavne programe na prireditvenem delu zabavišnega centra, predvsem pa prvovrstno kulinariko. IZC Park je odprt

24 ur, v špici pa ga lahko obišče kar 2500 gostov naenkrat. Organizacijska struktura IZC Parka je prikazana v Prilogi 2 str. 1

3.2. Analiza dejanskega stanja četrtega elementa in predlogi za izboljšave

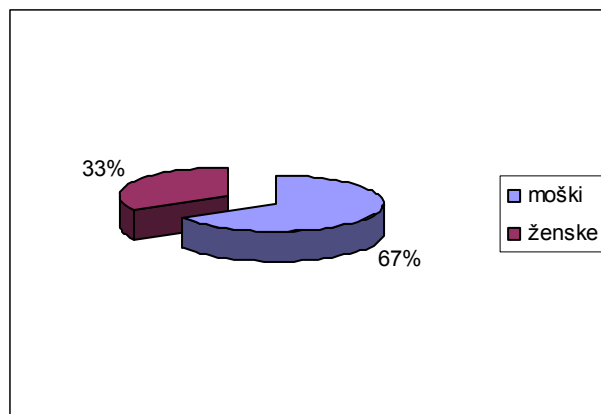
Metode za zbiranje podatkov za analizo v zaključni strokovni nalogi so bile anketiranje zaposlenih v delovni skupini, informacije, pridobljene s pogovorom z zaposlenimi, iz poslovnih poročil ter internih virov podjetja (pravilniki, načrti).

Vprašanja za anketo so povzeta iz vprašalnika za ugotavljanje klime in zadovoljstva zaposlenih 2007 in prilagojena za potrebe moje naloge. Naloga sodelujočih je bila, da na dani lestvici po svoji subjektivni oceni ocenijo klimo na lestvici od 5 » popolnoma se strinjam « do 1 » sploh se ne strinjam«. Anonimni vprašalnik, ki sem ga razdelila med 20 zaposlenih v delovni skupini 1 na igralnih mizah v IZC Park je razdeljen na dva dela. V prvem delu je vprašalnik vseboval 29 trditev, povezanih z organizacijsko klimo (vodenje, komuniciranje, razvoj karier, motivacija, nagrajevanje). Drugi del je obsegal tri sklope, ki se nanašajo na demografske podatke anketirancev (spol, leta zaposlitve v Hitu in delo, ki ga anketiranec opravlja v delovni skupini).

3.2.1 Demografski podatki anketirancev

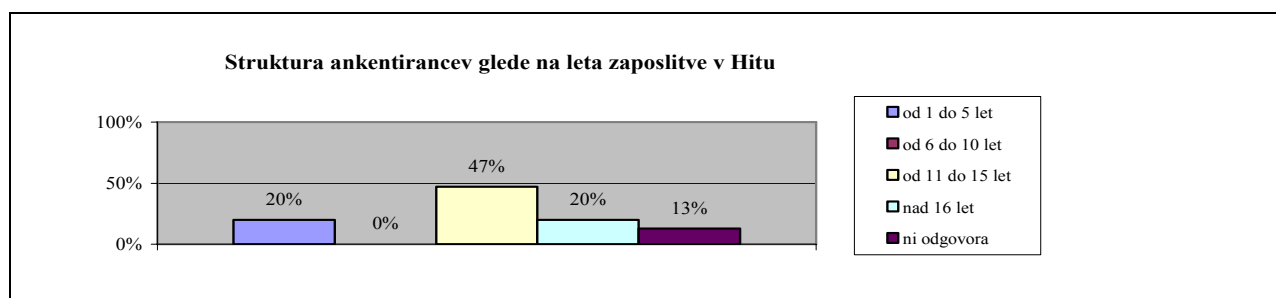
Anketni vprašalnik je izpolnilo 15 zaposlenih, od tega 10 moških in 5 žensk.

Slika 5: Struktura glede na spol



Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

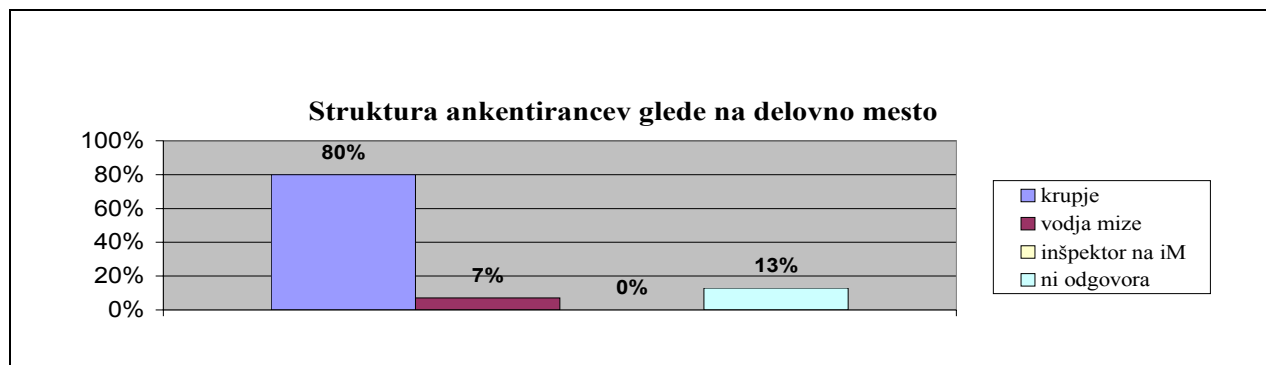
Slika 6: Struktura anketirancev glede na leta zaposlitve v Hitu



Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Glede na leta zaposlitve je v anketi sodelovalo 7 zaposlenih, ki so v Hitu od 11 do 15 let, trije anketiranci so v Hitu več kot 16 let in trije od 1 do 5 let. Dva pa na vprašanje nista želela odgovarjati. V vzorcu je sodelovalo 12 krupjejev, 1 vodja mize ter dva anketiranca, ki na vprašanje nista odgovorila.

Slika 7: Struktura anketirancev glede na delovno mesto



Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

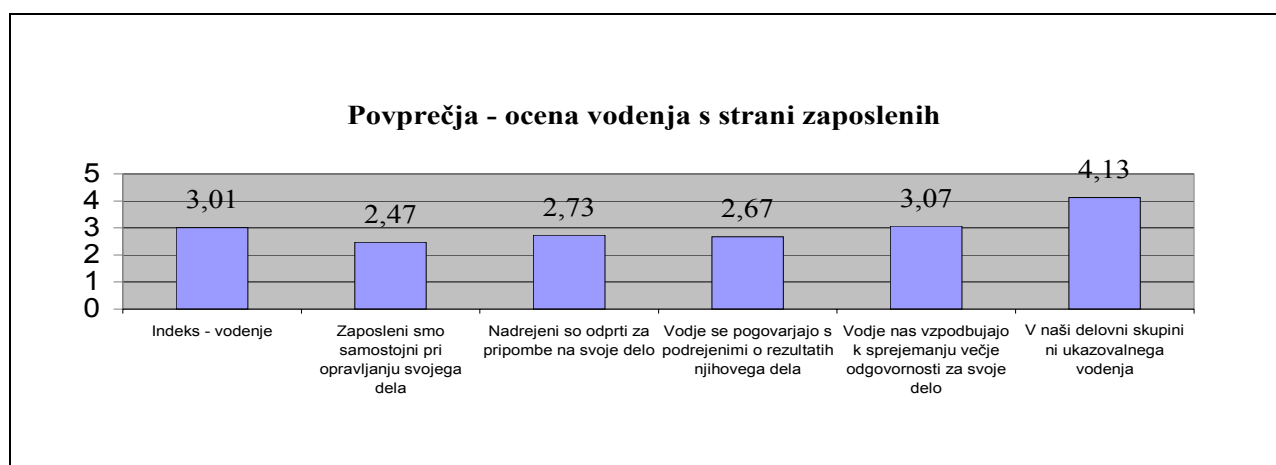
3.2.2. Analiza anketnega vprašalnika ter predlogi za izboljšave

Podrobnejša analiza vprašalnikov je v Prilogi 4 str. 5 ter v Prilogi 5 str.9.

Participativni model vodenja določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. V delovni skupini prevladuje avtorski način vodenja, saj zaposleni niso samostojni pri opravljanju svojega dela, vodje se ne pogovarjajo o rezultatih njihovega dela ter niso odprti za pripombe na svoje delo.

Vendar pa v delovni skupini ni ukazovalnega vodenja. Vsak zaposlen ve, kaj je njegovo delo, kakšna so pravila ter dolžnosti. Vodja delovne skupine je prijazen in razumevajoč do članov skupine in z njimi ustvarja pozitivno delovno ozračje

Slika 8: Povprečja – ocena vodenja s strani zaposlenih



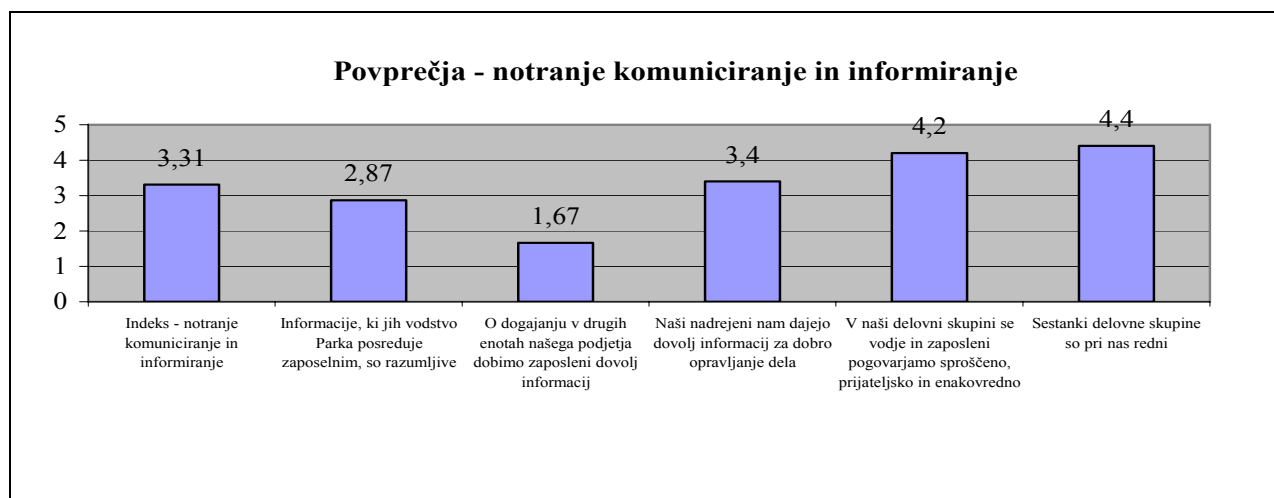
Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

V delovni skupini je zaznati participativno vodenje s strani vodje, vendar je to v IZC Parku prej posebnost kot pravilo. Vodstvo se mora zavedati, da je kader tisti, ki predstavlja velik potencial za doseganje konkurenčne prednosti. V igralništvu ne gre iskati najboljšega posameznika, saj vsak prispeva k uspešnosti in prepoznavnosti centra. Nižji menedžment ima premalo časa za usmerjanje in podporo zaposlenih pri vsakodnevnem opravljanju nalog. Vodstvu bi predlagala več izobraževanja s področja vodenja in komuniciranja za vse ravni menedžmenta. Rotacija dela (krupje – vodja mize) bi prispevala k širitvi znanja in vzpostavitvi dobrih medsebojnih odnosov.

Razvoj formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Ena izmed pomembnih nalog menedžerjev je, da skrbijo za vzpostavljanje in vzdrževanje formalnih in neformalnih oblik komuniciranja. V učečih se podjetjih je poudarek na horizontalni komunikaciji, ki temelji na izmenjavi informacij med oddelki in različnimi ravnmi organizacije. Najvišje je ocenjena trditev o rednosti sestankov delovne skupine, najnižje pa ocenjena trditev, ki se nanaša na informiranje zaposlenih o dogajanju v drugih enotah podjetja. Informiranje v delovni skupini je dobro, saj znaša indeks znaša 3.31. V skupini vlada dobro vzdušje, ker se zaposleni in vodje pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakovredno. Prenos informacij je dober, saj so sestanki redni, in sicer enkrat mesečno.

Slika : Povprečja – notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

V IZC Park poteka formalna komunikacija po hierarhiji navzgor, navzdol in horizontalno med posameznimi organizacijskimi enotami. *Komuniciranje navzdol* je najpogostejše komuniciranje v centru. Sporočila zajemajo informacije o uspešnosti (mesečno), navodila za delo (dosledno upoštevanje delovnih navodil), informacije o novih načrtih in spremembah v centru (dodajanje novih igralnih miz, dodajanje novih iger). *Komuniciranje navzgor* obsega sporočila, ki se nanašajo na poročanje o doseganju uspešnosti planov, predloge za izboljšave na delovnem mestu, problemi, ki se pojavijo v organizacijski enoti. Ker pa se predloge za spremembe in izboljšave skoraj ne upoštevajo se je zmanjšalo število le-teh, zaposleni pa imajo pomisleke tudi pri izkoriščanju možnosti za pritožbe. Slabo delovanje te komunikacijske mreže pa gre pripisati vodstvu, ker ne sprejema kritične pripombe sodelavcev ter deluje odtujeno. *Horizontalna*

komunikacija poteka znotraj centra med posameznimi organizacijskimi enotami. Namen je reševanje tekočih problemov, medorganizacijsko sodelovanje ter dajanje pobud za spremembe in izboljšave znotraj centra. Nekaj informacij o drugih enotah se nahaja na intranetu, vendar so te zelo skope. Sestanki so v naši delovni skupini redni. Poleg tega je vodja uvedel še tedensko informiranje zaposlenih v delovni skupini. Skupino je razdelil na 4 manjše in vsaki dodelil informatorja (ta opravlja delo vodje mize). Informacije in sklepi, ki jih sprejmejo na sestanku inšpektorjev v IZC Park, so zaposlenim posredovani v roku dveh dni.

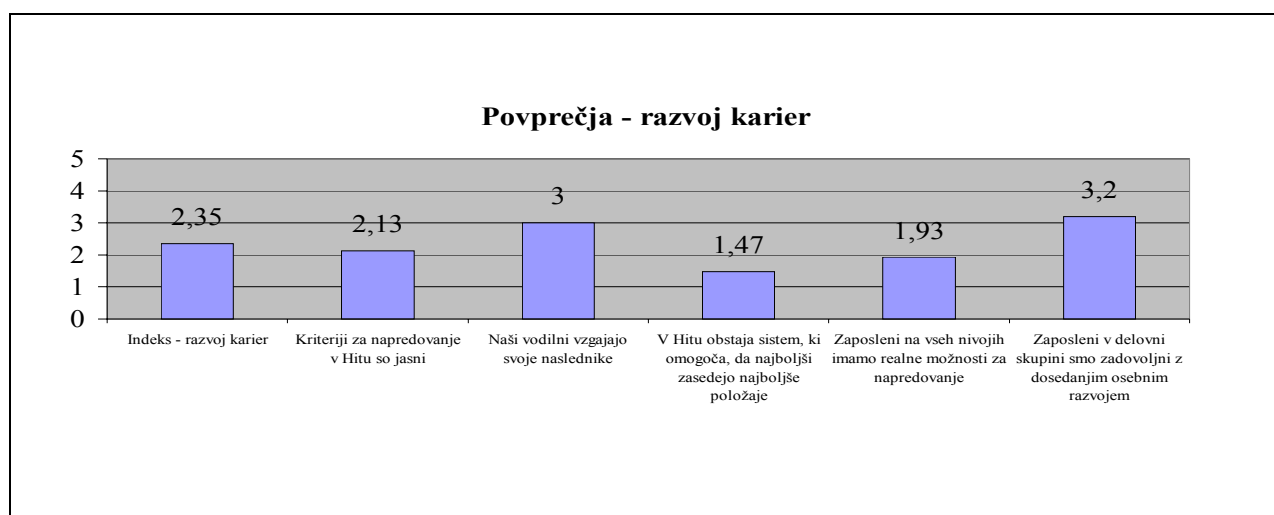
Znotraj delovne skupine je opazna dobra razvitost neformalne komunikacije, saj se zaposleni odprto pogovarjajo s svojim vodjo.

Priložnost za izboljšanje komunikacije je prav v horizontalni komunikaciji. Z uvedbo delavnic, ki bi pokazale, kaj se počne v drugih organizacijskih enotah, bi povečano širjenje znanja zaposlenih prispevalo k večji razvitosti neformalne komunikacije. Predlagala bi, da bi se vodstvo IZC Parka s hojo menedžmenta okrog seznanilo s problemi zaposlenih ter tako spoznalo kaj dejansko zaposleni menijo o težavah in začutilo trenutno klimo, ki vlada v centru.

Ravnanje z ljudmi pri delu,

Povprečna ocena celotne dimenzije razvoj karier je najslabše ocenjena dimenzija (2.35). Anketiranci so nadvse kritični pri trditvi, da v Hitu obstaja sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (1.47), kar je izredno kritična ocena. Anketiranci sporočajo, da ne obstajajo realne možnosti za napredovanje, saj so kriteriji za napredovanje nejasni

Slika 10: Povprečja – razvoj karier



Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

V letnem poročilu (Hit, letno poročilo 2006, str. 30) je napisano: » Za uspešno delovanje skupine bomo tudi v prihodnje vlagali v razvoj kadrov. Poleg tega pa matična družba podpira uspešen razvoj različnih študijskih smeri v Novi Gorici, ki bodo bodočim generacijam dale ustrezna znanja za turizem in za igralniško dejavnost. Zato spodbuja tudi razvoj raziskovalnih inštitutov. Podpiranje razvoja univerze je za to okolje ključnega pomena, saj tudi igralniška dejavnost za svoj dolgoročno uravnotežen in družbeno spremenljiv razvoj potrebuje znanstveno podporo«.

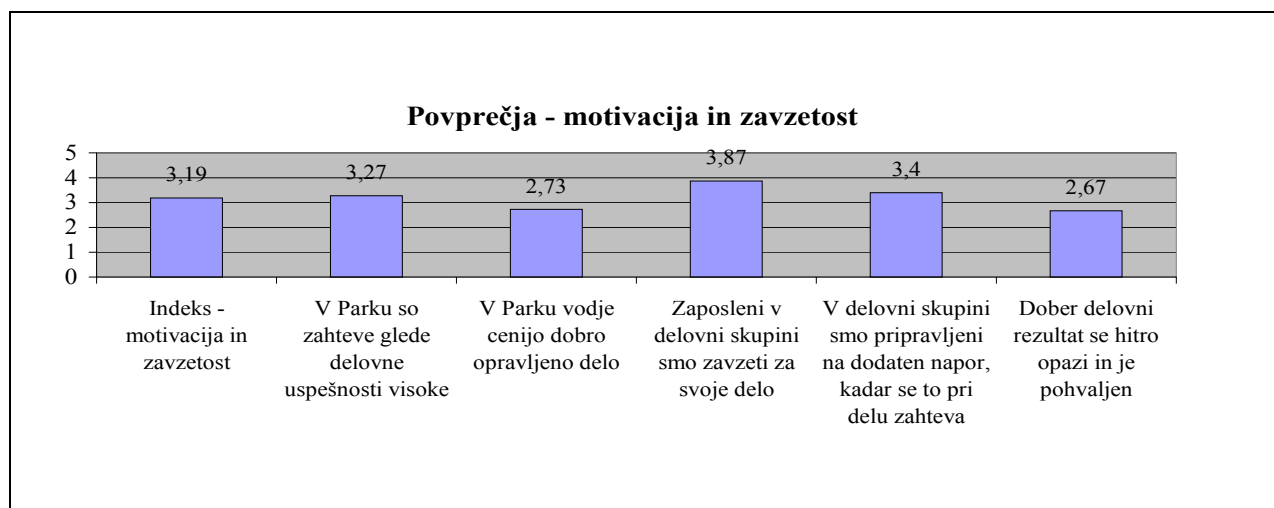
Proces načrtovanja in pridobivanja novih kadrov se uspešno izvaja. Organizacija išče nove načine, kako najti uspešne kadre. Za izbor kandidatov se poleg intervjuja uporabljajo še razni testi, ki jih izvedejo zunanje institucije, poskusne dobe, reference. Kadrovska služba spremlja razvoj zaposlenih kot tudi njihov napredek. Podjetje se mora zavedati, da je dober kader ključ do uspeha. V Hitu je organizirana igralniška šola. Inštruktorji izvajajo interno izobraževanje delavcev v centru v zvezi z novimi igrami oziroma novimi pravili.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomembno za razvijanje uspešne delovne sile. To področje v Hitu ureja organizacijsko navodilo, letno razvojni pogovori, ocenjevanje in razvrščanje delavcev v plačilne razrede. Delavec je ocenjen na koncu leta na podlagi opazanj in zbranih podatkov s strani neposrednega vodje. Zaposleni se mora tudi sam ocenit. Ocenjevanje se izvaja v vseh organizacijskih enotah v IZC Park. Potrebno bi bilo nadgraditi letne razgovore in jih uporabljati kot del vodenja, saj so trenutno letni razgovori le obveza. Letni razgovori naj bi spodbudili komunikacijo in motivacijo za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov. Delavcem, ki so ocenjeni zelo uspešno, bi bilo potrebno posvečati večjo pozornost, saj so sposobni dosegati višje in zahtevnejše cilje.

Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Anketiranci so dimenziji motiviranosti in zavzetosti dodelili oceno 3.19 in pri tem najbolj izpostavili, da so v delovni skupini zavzeti za svoje delo. Relativno dobro oceno te dimenzije znižuje zlasti prepričanje, da se dobri rezultati ne opazijo in da niso v zadostni meri pohvaljeni ter da se v Parku ne ceni dobro opravljeno delo.

Slika 11: Povprečje – motivacija in zavzetost

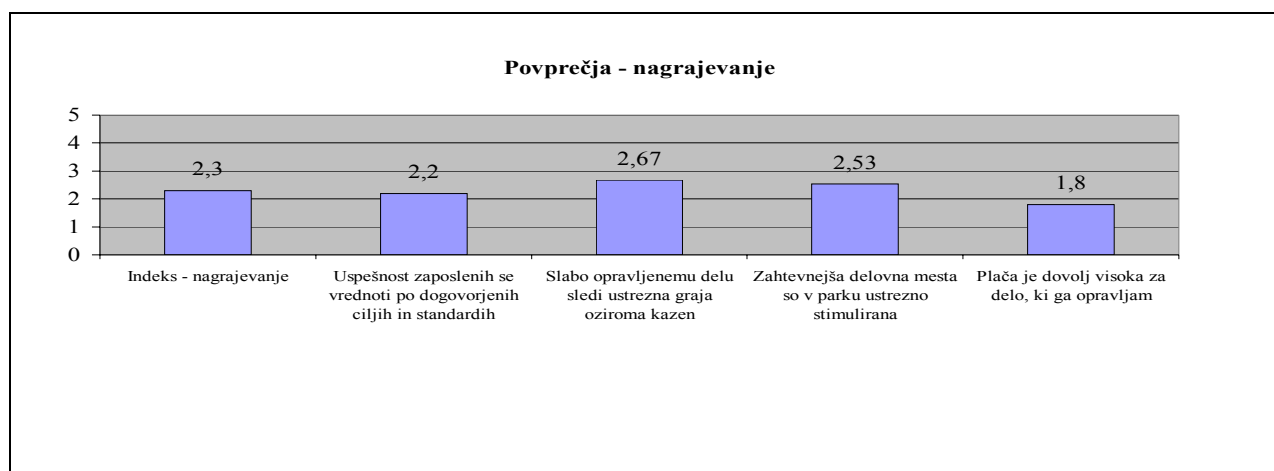


Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Nagrajevanje je najnižje ocenjena dimenzija. Najnižje ocenjena trditev v dimenziji nagrajevanja pa je trditev, da je plača dovolj visoka za delo, ki ga opravljam. Sledi trditev, da se uspešnost zaposlenih vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. V Parku zahtevnejša delovna mesta niso ustrezno stimulirana (2.53). Od te ocene ne odstopa veliko niti trditev, da slabo

opravljenemu delu sledi graja oziroma kazen. Iz tega sklepamo, da je veliko ignorance tako do dobro, kot tudi do slabo opravljenega dela.

Slika 12: Povprečja – nagrajevanje



Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

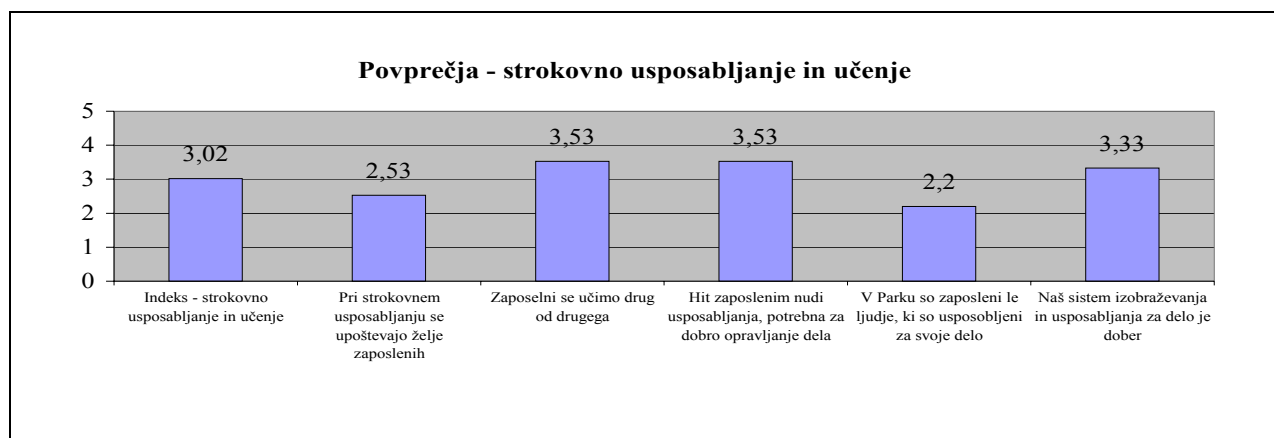
Poleg osnovne plače in dodatkov, v odvisnosti od delovnih pogojev (nočno delo, prazniki,...), podjetje nagrajuje zaposlene z variabilnim delom plače (napitnina, učinek delovne skupine ter učinek delovne enote). Variabilni del plače je odvisen od uspešnosti vseh zaposlenih v centru. Napitnina se deli po ključu faktor napitnine. Prijaznost do gostov, dobro poznavanje dela ter urejenost na delovnem mestu so domena vseh zaposlenih v organizacijski enoti igralne mize v centru.

Plača in nagrajevanje za uspešnost sta nedvomno zelo pomembna motivacijska faktorja, vendar sem med zaposlenimi ugotovila, da bi bila pohvala oz. priznanje za dobro opravljeno delo, izrečena v pravem trenutku in na ustrezen način, dober motivator. Na tem področju je možno doseči veliko z relativno malo sredstvi in truda.

Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Anketiranci najvišjo oceno v tej dimenziji dajejo dvema trditvama, in sicer, da Hit zaposlenim nudi usposabljanja potrebna za dobro opravljanje dela, ter da se zaposleni učijo drug od drugega. Najnižjo oceno pa je dobila trditev, da so v IZC Park zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Hit namenja izobraževanju in usposabljanju precejšnja sredstva, vendar pa je potrebno uskladiti individualne potrebe in želje posameznikov s potrebami podjetja pri doseganju zastavljene politike in ciljev. Na letnih razgovorih imajo zaposleni možnost izraziti svojo željo po določenem izobraževanju (tečaj tujih jezikov, različni seminarji in delavnice), vendar so te želje premalo upoštevane. Obvezno izobraževanje v delovni skupini zajema osvežitev pravil v zvezi z igrami v IZC Park ter pridobitev ustreznega znanja za novo igro, ki je uvedena v ponudbo na igralnih mizah v IZC Park.

Slika 12: Povprečja – strokovno usposabljanje in učenje



Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Znanje zaposlenih je eden od dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti. Izobraževanje je eksterno, ki poteka doma kot v tujini, ter interno, ki poteka v več oblikah.

Eksterno izobraževanje se po vsebini deli na strokovna znanja (izobraževanje s področja stroke) in na izobraževanje za pridobitev veščin s področja komuniciranja in vodenja. Teh izobraževanj se udeležujejo vodje (menedžment).

Interno izobraževanje zajema seminarje internih predavateljev s področja igralništva ter izobraževanje na delovnem mestu, ki poteka pod vodstvom strokovnega sodelavca (pojasnitev novosti v zvezi z delom na igralnih mizah). Samoizobraževanje je zelo redko in poteka preko intraneta ali elektronske pošte.

Pri izobraževanju se daje prednost internemu izobraževanju za zaključene skupine zaposlenih (jezikovni tečaji, tečaji za nove igre,...).

Na letnem razgovoru vsak zaposlen izrazi željo za dodatno izobraževanje. Te želje potem postanejo osnova za izdelavo letnega plana izobraževanja. Plan izobraževanja se tako letno spreminja in prilagaja trenutni potrebi po določenem obsegu znanja.

Delovna skupina v IZC Park izbira med jezikovnimi tečaji (ki se dejansko tudi izvajajo), tečaji računalništva, seminarji o komunikaciji, delu z gosti,...Predlagala bi, da se večji pomen nameni širjenju znanja in njegovi izmenjavi med zaposlenimi. Veliko je tihega znanja, ki ga imajo posamezniki, pa ga ne posredujejo.

Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Organizacijska kultura je ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijsko klimo definiramo kot organizacijsko ozračje, ki označuječasne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani njegovih članov ter vključuje »mehke« dimenzije. Pri organizacijski klimi gre za predstavo oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Najbolj nazorno klimo opredelimo kot psihološko ozračje oziroma zaznavo vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila,

odnosi,...), ki so članom psihološko smiselni oziroma jih štejejo za pomembne. (interni vir Hit, d.d.)

Menedžerji imajo odločilno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, zato bi si morali vzeti več časa in skozi dialoge in izjave vplivati na zaposlene, da bi postala znanje in učenje glavni sestavini njihovega razmišljanja. Vedenje zaposlenih bi morali usmerjati v sprejem vrednot, kot so prilagajanje, neprestano učenje, prevzemanje tveganj in izmenjava znanja.

Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja

Podjetje nima vzpostavljenega celovitega sistema poslovanja znanja. Kadrovska služba le evidentira formalizirano znanje in skuša s pogovori z zaposlenimi odkriti tiste sposobnosti, zaradi katerih menijo, da so boljši od drugih. Imajo izdelane letne načrte izobraževanja in usposabljanja na podlagi zbranih potreb po posameznih organizacijskih enotah.

Eksplisitno znanje se v podjetju shranjuje in izmenjuje preko intraneta in elektronske pošte. Vsem zaposlenim so na voljo navodila, pravilnik in sklepi, ki se nanašajo na različna področja dela v podjetju. Omogočen je dostop do vseh gradiv s seminarjev in delavnic ter poročil z raznih izobraževanj v tujini. V Hitovi knjižnici so na voljo tudi knjige in naloge, ki se nanašajo na igralništvo.

Tiho ali implicitno znanje je osebna oblika znanja, ki večinoma bazira na individualnih izkušnjah (neposredne izkušnje na določenem področju). Zelo težko ga je posnemati in shranjevati, vendar je prav zaradi teh lastnosti najpomembnejši vir doseganja konkurenčne prednosti.

SKLEP

V četrtem elementu modela učeče se organizacije FUTURE-O[®] smo pregledali izzive, s katerimi se srečujejo vodje. Ravnanje z ljudmi pri delu je najpomembnejše področje vodenja, sistem nagrajevanja in razvoj motivacijskih shem pa predstavlja nove izzive vodjem. Učeča se organizacija lahko na globalnem konkurenčnem trgu doseže konkurenčni položaj z znanjem, zato si mora zagotoviti celovit sistem za poslovanje z njim.

Prepoznati in uporabljati znanje predstavlja moč. Človekov potencial se lahko razvija v organizaciji in izven nje. Neformalno pridobivanje znanja, sposobnosti in spretnosti je odvisno od posameznika, pogojev za učenje in delovne skupine, ki ji pripada. Učeča se organizacija pospešuje učenje zaposlenih, saj ji pomaga doseči strateške cilje in ohraniti konkurenčnost. Zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. Govorimo o procesu opolnomočenja zaposlenih. Organizacija ne sme samo zahtevati boljšo učinkovitost od zaposlenih, ampak jim mora nuditi ustrezno klimo, v kateri bi jih vzpodbujala k osebostnemu razvoju.

Pri raziskavi se je potrdila teza kako, pomemben je koncept učeče se organizacije v tem globalno spreminjajočem se okolju. Z raziskavo sem s pomočjo izhodišč četrtega elementa učeče se organizacije ter analizo podala priporočila, kako izboljšati organizacijsko klimo v delovni

skupini. Od kulture, ki temelji na zaupanju in odprtosti, je odvisno, ali bodo zaposleni sprejeli vizijo in poslanstvo podjetja. V učečih se organizacijah predstavljajo zaposleni glavno konkurenčno prednost, kar se bodo morali začeli zavedati tudi v vodstvu IZC Park.

Ključne ugotovitve moje naloge so, da se je proces uvajanja četrtega elementa modela FUTURE-O[®] že začel. Menedžmentu svetujem postopno uvajanje sprememb, saj je pomembno, da zaposleni z odobravanjem sprejemajo spremembe.

V IZC Park se bodo morali zavedati, da je moč podjetja v njeni sposobnosti prepoznavanja, uporabljanja in širitve znanja. Pomembna je povezava osebnega znanja posameznika in izkušenj menedžerja ter zaposlenih v strukturno organizacijsko znanje. Poudarila bi, da je velik potencial v implicitnem znanju, ki pa ga vodje ne znajo izkoristiti.

Konkurenca je na globalnem svetovnem trgu kot tudi na slovenskem trgu vedno večja in neizprosna. Edina stalnica v današnjem svetu so spremembe. Zato še enkrat poudarjam, da je znanje nedvomno dolgoročna konkurenčna prednost v prihodnosti IZC Parka.

LITERATURA IN VIRI

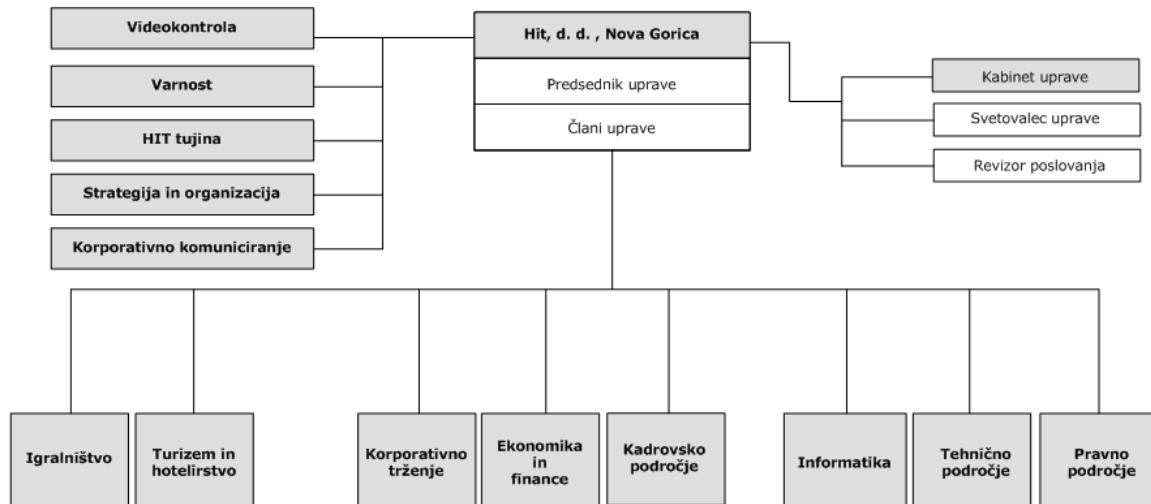
1. *Company profile [podjetje Hit d.d.]*. Najdeno 22.5.2008 na spletnem naslovu http://www.hit.si/index_s.php?razrez_id=1&enota=32
2. Černelič, M. (2006). *Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju*. Možina S. & Kovač J. (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 71-93). Maribor: Pivec
3. Dimovski, V., Penger, S., & Škelavaj, M., (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
4. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
5. Dimovski, V., Penger, S., Škelavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV
6. Ferjan, M., (1999): *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija
7. Gostiša, M., (1996): *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost studio participatis
8. Hit, letno poročilo 2006, str. 30
9. Kavčič, B., (2002): *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
10. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
11. Manjardi, T., (2008, 22.maj). *Nadzorni svet družbe Hit sprejel strategijo razvoja za obdobje 2008-2012*. Najdeno 22.5.2008 na spletnem naslovu http://www.hit.si/index_s.php?razrez_id=1&enota=35
12. Možina, S. (2006). *Vloga menedžmenta znanja v organizaciji*. Možina S. & Kovač J. (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 127-151). Maribor: Založba Pivec
13. *Poslanstvo [podjetje Hit d.d.]*. Najdeno 22.5.2008 na spletnem naslovu http://www.hit.si/index_s.php?razrez_id=3&enota=32

14. STA, (2007, 13. september). Hit odpira prenovljen igralniško zabavišni center Park. Najdeno 22.5.2008 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/268535
15. *Zgodovina [podjetje Hit d.d.]*. Najdeno 22.5.2008 na spletnem naslovu http://www.hit.si/index_s.php?razrez_id=2&enota=32
16. Zupan, N., (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV

Priloga 1: Organizacijska struktura Hit d.d.



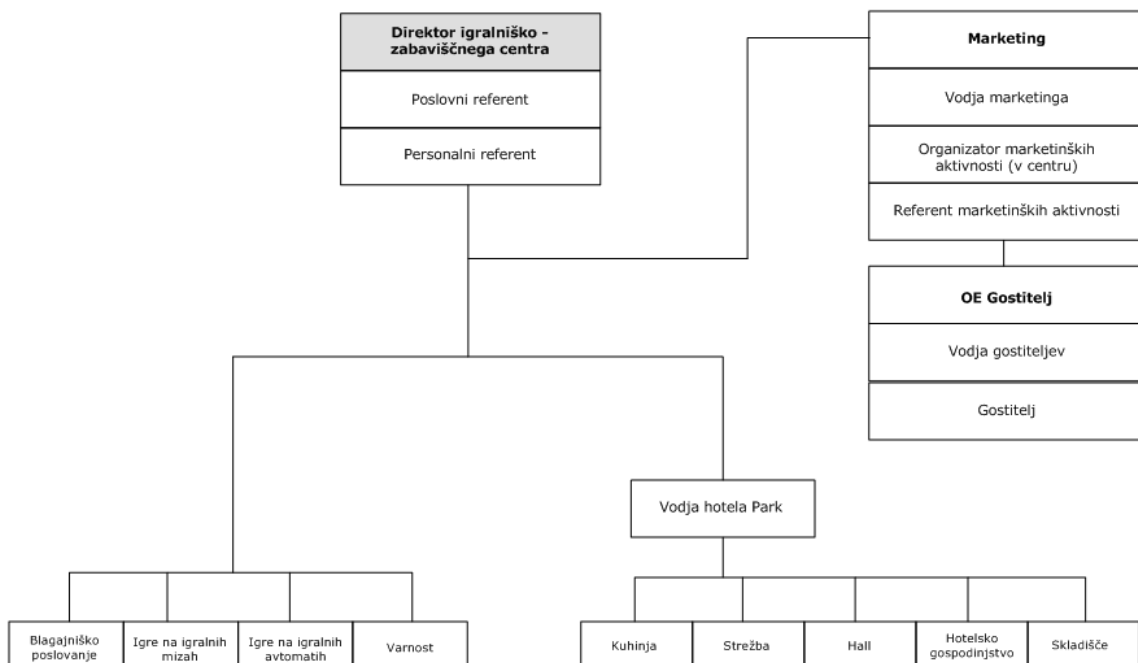
MAKROORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA



Priloga 2: Organizacijska struktura IZC Park



IGRALNIŠKO - ZABAVIŠČNI CENTER PARK



Priloga 3: Vprašalnik

Spoštovani sodelavec/-ka!

Kot najbrž že veš, dokončujem šolanje na Visoki poslovni šoli v Ljubljani. Moja zaključna strokovna naloga nosi naslov Analiza četrtega elementa modela učeče se organizacije Future-O® (primer delovne skupine v igralno zabaviščnem centru Park – HIT d.d.). Zato bi te prosila, da si vzameš nekaj časa in po svojih najboljših močeh odgovoriš na naslednja vprašanja tako, da obkrožiš številko pod odgovori. Vprašanja so povzeta iz Vprašalnika za ugotavljanje klime in zadovoljstva zaposlenih 2007 in prilagojena za potrebe moje naloge.

	TRDITVE	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
2.	Nadrejeni so odprti za pripombe na svoje delo	1	2	3	4	5
3.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih njihovega dela	1	2	3	4	5
4.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1	2	3	4	5
5.	V naši delovni skupini ni ukazovalnega vodenja	1	2	3	4	5
6.	Informacije, ki jih vodstvo Parka posreduje zaposlenim, so razumljive	1	2	3	4	5
7.	O dogajanju v drugih enotah našega podjetja dobimo zaposleni dovolj informacij	1	2	3	4	5
8.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5

9.	V naši delovni skupini se vodje in zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakovredno	1	2	3	4	5
10.	Sestanki delovne skupine so pri nas redni	1	2	3	4	5
11.	Kriteriji za napredovanje v Hitu so jasni	1	2	3	4	5
12.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	1	2	3	4	5
13.	V Hitu obstaja sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1	2	3	4	5
14.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
15.	Zaposleni v delovni skupini smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	1	2	3	4	5
16.	V Parku so zahteve glede delovne uspešnosti visoke	1	2	3	4	5
17.	V Parku vodje cenijo dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
18.	Zaposleni v delovni skupini smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
19.	V delovni skupini smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5
20.	Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5
21.	Uspešnost zaposlenih se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	1	2	3	4	5

22.	Slabo opravljenemu delu sledi ustrezna graja oziroma kazen	1	2	3	4	5
23.	Zahtevnejša delovna mesta so v Parku ustrezno stimulirana	1	2	3	4	5
24.	Plača je dovolj visoka za delo, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
25.	Pri strokovnem usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih	1	2	3	4	5
26.	Zaposleni se učimo drug od drugega	1	2	3	4	5
27.	Hit zaposlenim nudi usposabljanja, potrebna za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
28.	V Parku so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	1	2	3	4	5
29.	Naš sistem izobraževanja in usposabljanja za delo je dober	1	2	3	4	5

Spol:

- 1.) Moški
- 2.) Ženski

V Hitu sem zaposlen:

- 1.) Od 1- do 5 let
- 2.) Od 6 do 10 let
- 3.) Od 11 do 15 let
- 4.) Nad 16 let

V Parku sem:

- 1.) krupje
- 2.) vodja mize
- 3.) inšpektor na igralnih mizah

Hvala za sodelovanje

Vaša sodelavka Laura Bremec

Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene v delovni skupini po vprašanjih

	TRDITVE	ODG	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	Seštevek
1.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	ŠT.	4	4	3	4	0	15
		%	26,66	26,67	20	26,67	0	100%
2.	Nadrejeni so odprti za pripombe na svoje delo	ŠT.	1	4	8	2	0	15
		%	6,67	26,67	53,33	13,33	0	100%
3.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih njihovega dela	ŠT.	3	4	3	5	0	15
		%	20	26,67	20	33,33	0	100%
4.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	ŠT.	1	2	8	3	1	15
		%	6,67	13,33	53,33	20	6,67	100%
5.	V naši delovni skupini ni ukazovalnega vodenja	ŠT.	0	1	1	13	0	15
		%	0	6,67	6,67	86,66	0	100%
6.	Informacije, ki jih vodstvo Parka posreduje zaposlenim, so razumljive	ŠT.	0	6	5	4	0	15
		%	0	40	33,33	26,67	0	100%
7.	O dogajanju v drugih enotah našega podjetja dobimo zaposleni dovolj informacij	ŠT.	8	5	1	1	0	15
		%	53,33	33,33	6,67	6,67	0	100%

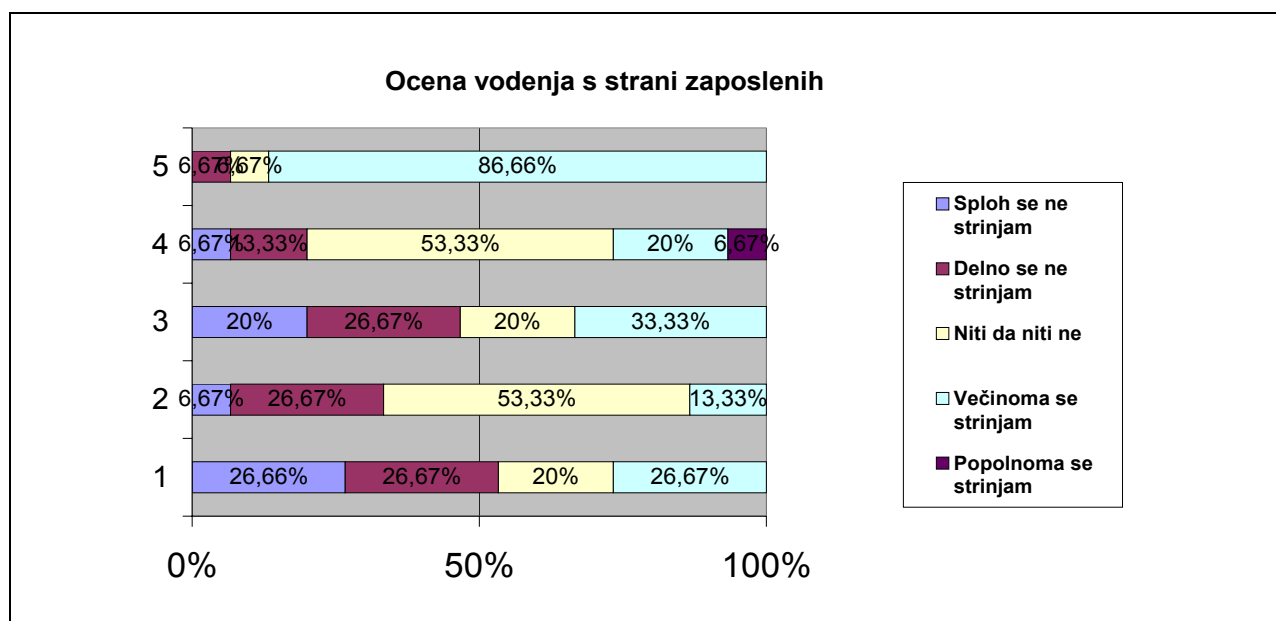
8.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela	ŠT.	1	1	4	9	0	15
		%	6,67	6,67	26,66	60	0	100%
9.	V naši delovni skupini se vodje in zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakovredno	ŠT.	0	0	2	8	5	
		%	0	0	13,34	53,33	33,33	100%
10.	Sestanki delovne skupine so pri nas redni	ŠT.	0	0	1	7	7	15
		%	0	0	6,67	46,66	46,67	100%
11.	Kriteriji za napredovanje v Hitu so jasni	ŠT.	5	5	3	2	0	15
		%	33,33	33,33	20	13,34	0	100%
12.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	ŠT.	0	7	3	3	2	15
		%	0	46,66	20	20	13,34	100%
13.	V Hitu obstaja sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	ŠT.	8	7	0	0	0	15
		%	53,34	46,66	0	0	0	100%
14.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	ŠT.	2	12	1	0	0	15
		%	13,33	80	6,67	0	0	100%
15.	Zaposleni v delovni skupini smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	ŠT.	0	2	10	3	0	15
		%	0	13,34	66,66	20	0	100%
16.	V Parku so zahteve	ŠT.	0	4	5	4	2	15

	glede delovne uspešnosti visoke	%	0	26,67	33,33	26,67	13,33	100%
17.	V Parku vodje cenijo dobro opravljeno delo	ŠT.	2	4	5	4	0	15
		%	13,33	26,67	33,33	26,67	0	100%
18.	Zaposleni v delovni skupini smo zavzeti za svoje delo	ŠT.	0	0	3	11	1	15
		%	0	0	20	73,33	6,67	100%
19.	V delovni skupini smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	ŠT.	0	1	8	5	1	15
		%	0	6,67	53,33	33,33	6,67	100%
20.	Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen	ŠT.	1	5	7	2	0	15
		%	6,67	33,33	46,67	13,33	0	100%
21.	Uspešnost zaposlenih se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	ŠT.	3	8	2	2	0	15
		%	20	53,34	13,33	13,33	0	100%
22.	Slabo opravljenemu delu sledi ustrezna graja oziroma kazen	ŠT.	1	4	9	1	0	15
		%	6,67	26,66	60	6,67	0	100%
23.	Zahtevnejša delovna mesta so v Parku ustrezno stimulirana	ŠT.	3	3	7	2	0	15
		%	20	20	46,67	13,33	0	100%
24.	Plača je dovolj visoka za delo, ki ga opravljam	ŠT.	6	7	1	1	0	15
		%	40	46,66	6,67	6,67	0	100%
25.	Pri strokovnem	ŠT.	3	5	3	4	0	15

	usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih	%	20	33,33	20	26,66	0	100%
26.	Zaposleni se učimo drug od drugega	ŠT.	0	1	5	9	0	15
		%	0	6,67	33,33	60	0	100%
27.	Hit zaposlenim nudi usposabljanja, potrebna za dobro opravljanje dela	ŠT.	0	1	5	9	0	15
		%	0	6,67	33,33	60	0	100%
28.	V Parku so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	ŠT.	1	10	4	0	0	15
		%	6,67	66,67	26,66	0	0	100%
29.	Naš sistem izobraževanja in usposabljanja za delo je dober	ŠT.	0	2	6	7	0	15
		%	0	13,33	40	46,67	0	100%

Priloga 5: Analiza vprašalnika glede na vprašanja o vodenju, komuniciranju, razvoju karier, motivaciji, nagrajevanju in strokovnem usposabljanju in učenju

Ocena vodenja s strani zaposlenih

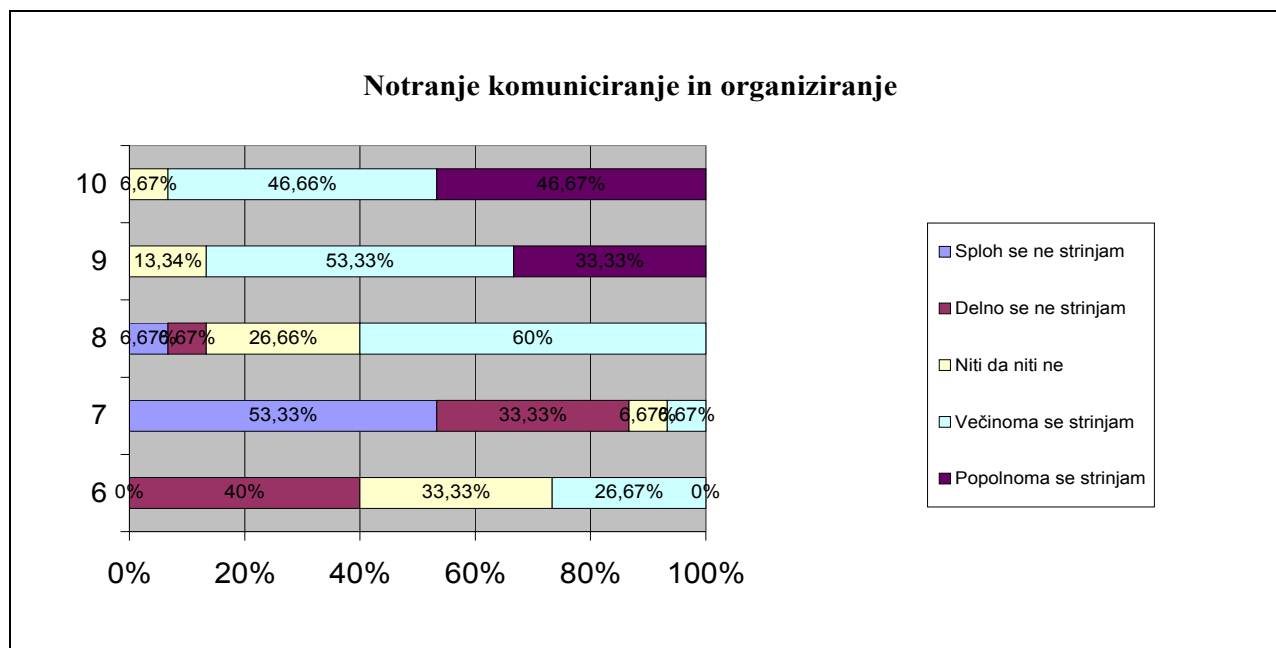


Pojasnilo k sliki: 1-5 so trditve iz ankete, števila v stolpcih so izražena v %.

1	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela
2	Nadrejeni so odprti za pripombe na svoje delo
3	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih njihovega dela
4	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo
5	V naši delovni skupini ni ukazovalnega vodenja

Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Notranje komuniciranje in informiranje

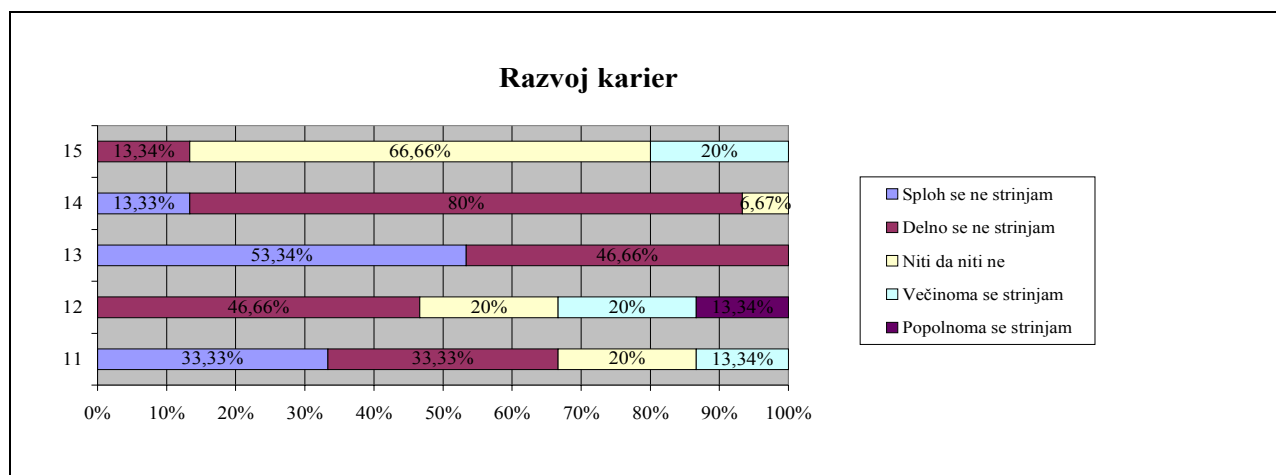


Pojasnilo k sliki: 6-10 so trditve iz ankete, števila v stolpcih so izražena v %.

6	Informacije, ki jih vodstvo Parka posreduje zaposlenim, so razumljive
7	O dogajanju v drugih enotah našega podjetja dobimo zaposleni dovolj informacij
8	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela
9	V naši delovni skupini se vodje in zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakovredno
10	Sestanki delovne skupine so pri nas redni.

Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Razvoj karier

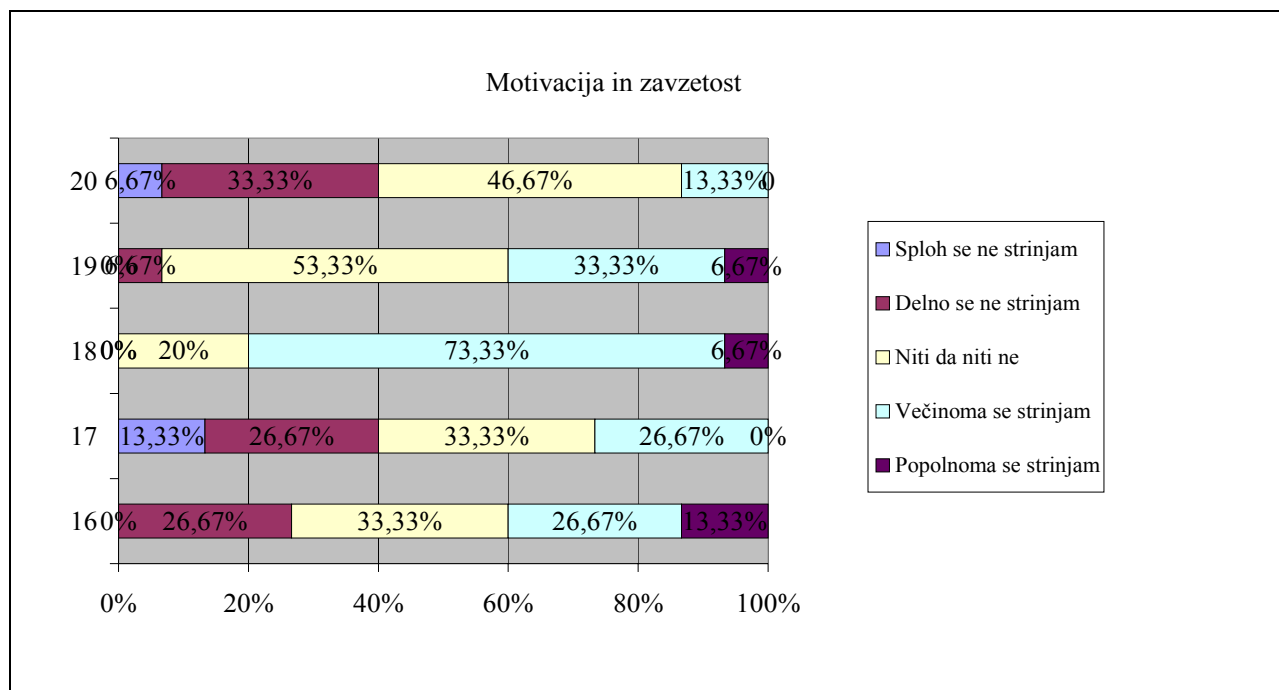


Pojasnilo k sliki: 11-15 so trditve iz ankete, števila v stolpcih so izražena v %.

11	Kriteriji z anapredovanje v Hitu so jasni
12	Naši vodilni vzgajajo svoje naseldnike
13	V Hitu obstaja sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje
14	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje
15	Zaposleni v delovni skupini smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem

Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Motivacija in zavzetost

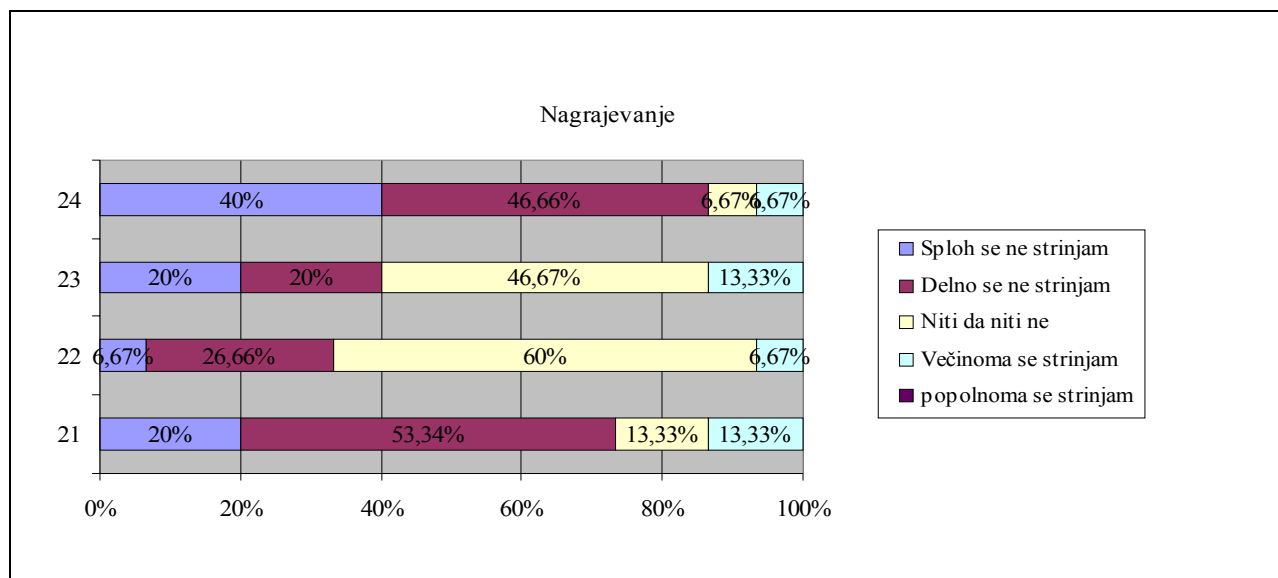


Pojasnilo k sliki: 16-20 so trditve iz ankete, števila v stolpcih so izražena v %.

16	V Parku so zahteve glede delovne uspešnosti visoke
17	V Parku vodje cenijo dobro opravljeno delo
18	Zaposleni v delovni skupini smo zavzeti za svoje delo
19	V delovni skupini smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva
20	Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen

Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Nagrajevanje

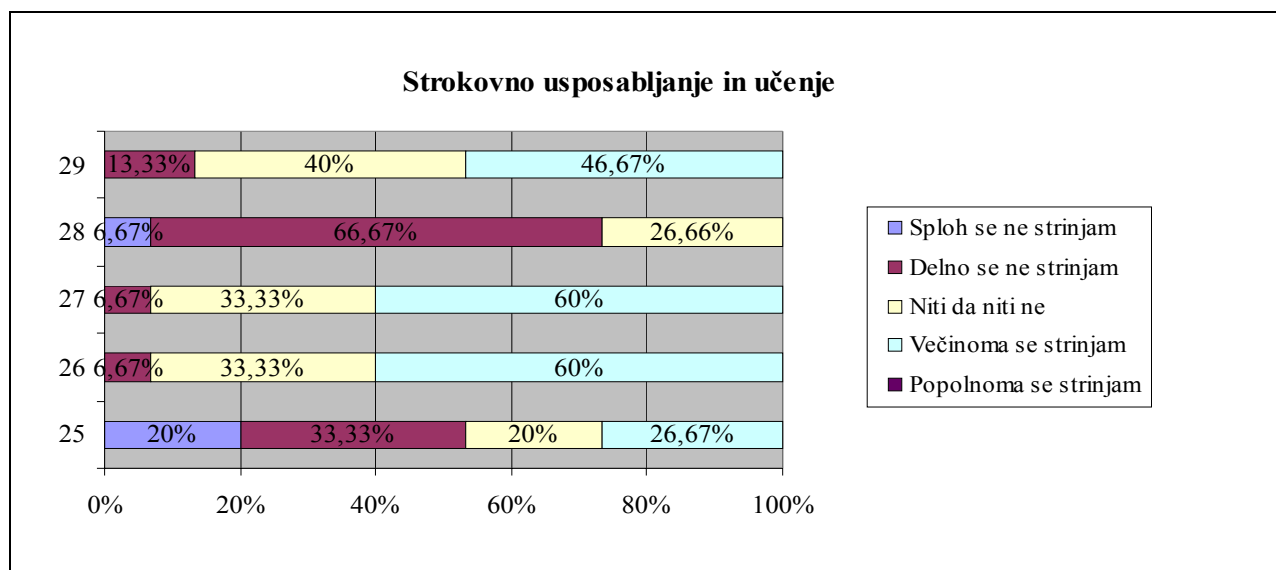


Pojasnilo k sliki: 21-24 so trditve iz ankete, števila v stolpcih so izražena v %.

21	Uspešnost zaposlenih se vrednoti po dogovorjenih ciljeh in standardih
22	Slabo opravljenemu delu sledi ustrezna graja oziroma kazen
23	Zahtevnejša delovna mesta so v Parku ustrezno stimulirana
24	Plača je dovolj visoka za delo, ki ga opravljam

Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

Strokovno usposabljanje in učenje



Pojasnilo k sliki: 25-29 so trditve iz ankete, števila v stolpcih so izražena v %.

25	Pri strokovnem usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih
26	Zaposelni se učimo drug od drugega
27	Hit zaposlenim nudi usposabljanja, potrebna za dobro opravljanje dela
28	V Parku so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo
29	Naš sistem izobraževanja in usposabljanja za delo je dober

Vir: Lasten vir, anketni vprašalnik, 2008.

