

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**VODENJE Z NAMENOM OBLIKOVANJA KLIME ZA ŠIRJENJE
ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA: PREVERBA IZPOLNJEVANJA KRITERIJEV
MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

ARSENIJA ŠALEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani(-a) Arsenija Šalej, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom VODENJE Z NEMENOM OBLIKOVANJA KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA: PREVERBA IZPOLNJEVANJA KRITERIJEV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE V IZBRANEM PODJETJU, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD1

1 ZNAČILNOSTI IN KONCEPTULARNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE 2

1.1	Opredelitev pojma učeče se organizacije.....	2
1.2	Začetek pojava učeče se organizacije	3
1.3	Razlikovanje učeče se organizacije od klasične	3
1.4	Konceptularni model implementacije učeče se organizacije: Model Future-o@....	4
1.4.1	Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji	6
1.4.2	Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije	6
1.4.3	Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	8
1.4.4	Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja	9
1.4.5	Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	9
1.4.6	Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov .	9
1.4.7	Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije	10
1.4.8	Podrobna predstavitev četrtega elementa: Proces vodenja pri oblikovanju organizacijske klime za širjenje organizacijskega znanja	10

2 VODENJE Z NAMENOM OBLIKOVANJA KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA: PREVERBA IZPOLNJEVANJA KRITERIJEV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE V IZBRANEM PODJETJU 13

2.1	Predstavitev obravnavanega podjetja.....	13
2.2	Diskusije rezultatov raziskave in priporočila za podjetje	14
2.3	Diskusija rezultatov raziskave in priporočila za podjetje	15
2.3.1.	Razvijanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti v izbranem podjetju	15
2.3.2.	Stil vodenja v obravnavanem podjetju	17
2.3.3.	Načini komuniciranja v obravnavanem podjetju	17
2.3.4.	Ravnanje z ljudmi v obravnavanem podjetju.....	18
2.3.5.	Primernost motivacijskih shem in sistema agrajevanja	20
2.3.6.	Vzpostavitev stalnega izobraževanja in učenja ter celovitega sistema poslovanja znanja v obravnavanem podjetju.....	21
2.4.	Omejitve pri raziskavi ter priporočila za nadaljne raziskave.....	22

SKLEP 23

LITERATURA IN VIRI25

KAZALO SLIK:

<i>Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije.....</i>	<i>7</i>
<i>Slika 3: Ravni ciljev, planov in njihova pomembnost v učeči se organizaciji.....</i>	<i>8</i>
<i>Slika 4: Četrty element modela FUTURE-O® -vodenje z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja.....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 5: Prikazuje najpomembnejše vrednote v obravnavanem podjetju.....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 6: Dejansko stanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti v izbranem podjetju po zgledu učeče seorganizacije.....</i>	<i>16</i>

KAZALO TABEL:

<i>Tabela 1: Lakmusovi testi – ali je naša organizacija učeča se ali ne?</i>	<i>6</i>
--	----------

UVOD

S prihodom našega gospodarstva na svetovne trge smo se poleg svoje tranzicije znašli še v eni, ki velja za vso svetovno gospodarstvo. Spremembe, ki so po eni strani predstavljale omejitve podjetij, so po drugi strani dale priložnost za uspeh za tista, ki so se bila pripravljena hitro in ustrezno prilagoditi. Iz tega je razvidno, da je dana priložnost za uspeh tistim podjetjem, ki so se v stanju hitro prilagodila spremembam na trgu in zahtevam kupcev.

V okolju so prisotne nenehne spremembe, da se podjetje (organizacija) lažje sooči z njimi je bil razvit koncept »učee se organizacije«, koncept strmi za nenehnimi izboljšavami podjetja, zaposleni se učijo konstantno. Učee se podjetje je tisto podjetje, ki zna nenehno pridobivati, ustvarjati in transformirati znanje, ki ga ob neprestanem spremljanju prilagodi različnim potrebam in reševanju problemov, je organizacija v kateri učenje poteka neprestano na vseh področjih in nivojih

Predmet proučevanja strokovne naloge obsega teoretični del kjer bom predstavila koncept učee se organizacije in njene značilnosti in pregled udejanjanja učee se organizacije po modelu FUTURE-O ® ter praktični del, vodenje z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja, kjer bom preverjala izpolnjevanje kriterijev modela učee se organizacije v izbranem podjetju.

Namen zaključne strokovne naloge je preveriti izpolnjevanje kriterijev učee se organizacije, ali je vodenje z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja udejanjeno v izbranem podjetju ali ne, ter predstaviti rezultate moje raziskave. V proučevanem podjetju se zavedajo, da je potrebno narediti še dosti na področju. Vakakor pa lahko rečemo, da je podjetje na pravi poti udejanjanja vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja.

Cilj zaključne strokovne naloge je predstavitev sedmih elementov konceptualnega modela FUTURE-O ® in preveriti udejanjanje vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja v izbranem podjetju.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh vsebinskih poglavij. Prvo poglavje obsega značilnosti in koncept učee se organizacije, teoretično obravnava predstavitev sedmih elementov modela FUTURE-O ®. V drugem poglavju pa me bo zanimalo, do kakšne mere je koncept četrtega elementa modela FUTURE-O ® že vpet v delovanje izbranega podjetja, dejansko stanje vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja.

1 ZNAČILNOSTI IN KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Gospodarske organizacije so bile med prvimi, ki so zaradi konkurenčnosti na trgu prepoznale potrebo po nenehnem učenju. Zato največkrat pojem »učeča se organizacija« povezujemo z podjetništvom in ekonomijo. Načela, ki jih zagovarjajo učeče se organizacije, prinašajo dobre rezultate, ki so se pokazali v tržnem gospodarstvu, kot tudi pri zaposlenih. Za uspešno vpeljavo koncepta učeče se organizacije je potrebno celostno delovanje organizacije, ki na tak način pripomore pri boljši konkurenčnosti in doseganju ciljev nasploh, ki pa vplivajo na vzpostavitev ustvarjalne delovne klime.

Po mnenju Senge-ja (Traven, 1994, str. 565), bo organizacija v prihodnosti zasnovana na naslednjih zamislih:

- *uporaba sistemskega mišljenja: celovit pristop k proučevanju in reševanju problemov na podlagi sodelovanja in kooperativnega duha;*
- *stalna želja po učenju, izpopolnjevanju individualnih spretnosti in znanj ter sposobnosti za obvladovanje duhovnih vrednot;*
- *sprejemanje novih »mentalnih modelov«, v katerih kooperacija in usmerjenost navzven zamenjata usmerjenost k sebi in konflikt;*
- *usmerjenost v prihodnost, spodbujanje in ustvarjanje »skupnih vizij«, na katerih je zasnovan kolektivni duh in napredek poslovne organizacije;*
- *timsko učenje in delo v skupini, pri čemer ni dopustno vsiljevanje mnenja, vodenje ali upoštevanje hierarhičnih avtoritet.*

1.1 Opredelitev pojma učeče se organizacije

Danes je zelo pomembno kako hitro in na kakšen način se bo organizacija odzivala na spremembe v okolju (globalizacije, nove tehnologije, obnašanje potrošnikov,...). Zato je zelo pomembno, da se organizacija hitro in na pravi način odzove na izzive okolja. Zaposleni so bogastvo organizacije in zato je zelo pomembno, da so le ti zadovoljni, da so oboroženi z novimi veščinami in z novimi znanji.

V literaturi obstajajo številne definicije učeče se organizacije. Vsem definicijam je skupna misel, da je to organizacija, v kateri ljudje na vseh nivojih, na različnih mestih in funkcijah, individualno in kot celota, nenehno skrbijo za razvoj njihovih sposobnosti doseganja rezultatov, ciljev. Berlogar pravi, da je to »organizacija, v kateri se ljudje učijo učenja, ker je to zahteva okolij in ker to pomeni tudi osebno zadovoljstvo« (Berlogar, 2000, str. 308). »To je organizacija, ki je dejansko ni; je ideal, vizija, ki smo ji lahko blizu ali pa smo od nje zelo oddaljeni« (Berlogar, 2000, str. 308).

Možina (Možina, 2000, str. 468) pravi, da je učeča se organizacija:

»Organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Z drugimi besedami: učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje aktivnosti. Skrivnost le-te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu.«

1.2 Začetek pojava učeče se organizacije

Miselnost, da se organizacije morajo učiti, da preživijo in se razvijajo, zasledimo že v začetku prejšnjega stoletja.

V praksi štejejo začetek razvoja managementa, ko se je razvila klašična šola managementa v 20. stoletju, ki pa je nastala kot odziv na posledice industrijske revolucije.

Dokaj pozno, leta 1988 se je pojavil pojem »učeča se organizacija«. Garvin (Garvin, 1993, str. 80) pravi, da gre za organizacijo, ki zmore ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in tako zavestno spremeniti svoje vedenje, da lahko uprabi nova znanja pa tudi spreminjati vedenje tako, da lahko uporabi nova znanja in poznavanja.

Korenine koncepta učeče se organizacije so doma v Ameriki in Veliki Britaniji. Velika Britanija je leta 1998 zapisala vizijo učeče se družbe v nacionalno strategijo Velike Britanije.

Mejnik razvoja proučevanja učeče se organizacije sega v leto 1990, ko je Peter Senge objavil knjigo *The Fifth Discipline* in takrat se začne učeča se organizacija tudi intenzivneje omenjati v medijih. Senge v knjigi opisuje pet disciplinskih pristopov, tako imenovane teorije in metode, za razvoj učnih sposobnosti, ki so ključne: spodbujanje želje, razvojni pogovor in razumevanje kompleksnosti. Namen razvijanja disciplin je skupinsko reševanje problemov z metodo razmišljanja celote, ki bi organizacijo preoblikovalo v učečo se organizacijo. Senge (1990) meni, da ima taka organizacija nenehno potrebo po učenju, ljudje v takih organizacijah nenehno izboljšujejo svoje znanje in sposobnosti z namenom doseganja cilja.

1.3 Razlikovanje učeče se organizacije od klasične

Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikuje:

- hitro in sistematično odzivanje na reševanje problemov,
- nenehno iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi,
- učenje iz lastnih napak in uspehov,

- učenje na tujih izkušnjah (angl. *benchmarking*)¹,
- hiter in učinkovit pretok znanja skozi organizacije.

David Garvin je razvil teh pet veščin. Z vidika podjetja je zelo težko upoštevati te aktivnosti, njihova uspešnost pa je odvisna od naključnih dogodkov. Zelo pomembno je, da se v podjetju oblikujejo sistemi in procesi, ki zagotovijo pomoč pri vpeljavanju zgoraj naštetih aktivnosti v delovanje organizacije, saj se tako ustvari temelj za upravljanje procesa učenja.

1.4 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: Model Future-o®

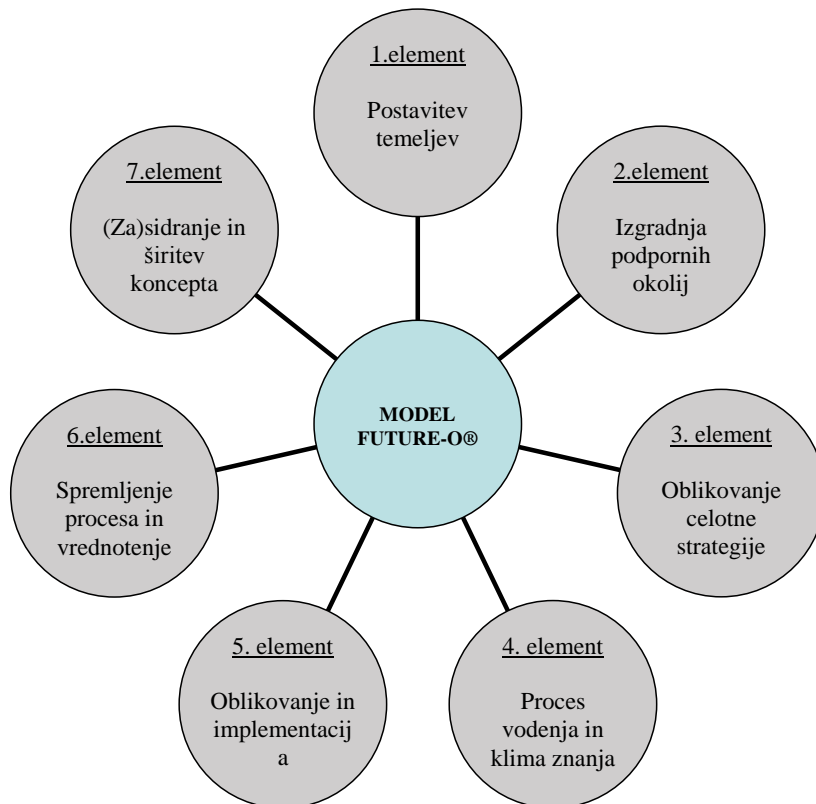
Koncept učeče se organizacije je zelo atraktiven in sprejet s strani managerjev, vendar pa se v praksi zelo redko prakticira. Zelo pomembno je, da prav vsi zaposleni z managerji na čelu vrjamejo v uspeh pri implementaciji učeče se organizacije v njihovo organizacijo. Da bi managerjem olajšali prehod v učečo se organizacijo so v Sloveniji razvil prvi slovenski celovit model, **model FUTURE-O®** (Dimovski et al., 2005). Model je sestavljen iz sedmih elementov in sicer: postavitve temeljev za implementacijo, izgradnjo podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije in postavitve strateških ciljev, vodenje z namenom oblikovanja klime za širitev organizacijskega znanja, oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, spremljanje procesa transformacije in vrednotenje dosežkov na poti implementacije v učečo se organizacijo ter (za) sidranje doseženih sprememb in nadaljna širitev koncepta učeče se organizacije. Podrobne značilnosti posameznega elementa bom predstavila v nadaljevanju strokovne naloge.

Zanimivost in prednost pred ostalimi modeli je ta, da se elementi med seboj interaktivno dopolnjujejo in, ker organizacije danes poslujejo v spremenljivem in nepredvidljivem okolju morajo biti elementi koncepta FUTURE-O® prilagodljivi in neodvisni eden od drugega. Elementi se tako spreminjajo in nadgrajujejo glede na potrebe v organizaciji in tržnem okolju. Da bi olajšali implementacijo učeče se organizacije v organizacijo, je pomembno, da se vpletje vseh sedem elementov. Kot sem že povedala, da pri uresničevanju koncepta ni potrebno uvajati elementov po fazah, pomembno je da so v proces vključeni vsi zaposleni, managerji so zadolženi za spremljanje procesa.

¹ Benchmarking – označuje merjenje in primerjanje operacij podjetja, njegovih izdelkov in storitev z najboljšimi znotraj in zunaj osnovne dejavnosti podjetja. Namen tega procesa je identificirati skrivnosti uspeha vodilnih podjetij in jih potem kopirati (Altany v Vila, 2000, str. 83). Benchmarking naj bi prišel iz Japonske, razvil naj bi se iz ideje Shukko, ki je vezana z rotacijami zaposlenih, vendar tudi zunaj podjetja. Zaposleni enega podjetja se za določen čas "posodijo" drugemu podjetju, da bi se naučili, kar je najboljše pri drugih in to prenesli v svoje podjetje. (Vila, 2000:83).

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

Commented [TT1]: prelom



Vir: Dimovski, Penger, 2004, str. 125.

1.4.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji

Za organizacijo je zelo pomembno da že na začetku postavi temelje za učenje, kajti to je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja organizacije, ki se razvija skozi čas, in ga povezujemo z boljšo učinkovitostjo organizacije.

Tako kot se skozi življenje učimo ljudje, se učijo organizacije skozi poslovanje, gre namreč za

proces, ki se nikoli ne konča in nenehno nadgrajuje ter ne zgolj serije posameznih dogodkov.

V prvem elementu udejanjanja učeče se organizacije se organizacija loti analize procesa strateškega management, zelo pomembno je, da se vzpostavi podpora vrhnjega management k implementaciji sprememb, da se postavijo pogoji za organizacijsko spremembo, da se oblikuje strateški tim za spremembe, da se ocenijo željene poslovne potrebe po poslovanju in da se na koncu pregleda vrzeli in (ne)učinkovitosti obstoječe organizacije.

Management organizacije si mora postaviti vprašanje, ali je naša organizacija učeča se organizacija ali ne. Do odgovora si lahko pomaga s pomočjo lakmusovih testov in učeča se organizacija naj bi na vsa ta postavljena in spodaj postavljena vprašanja odgovorila z "Da".

Tabela 1: Lakmusovi testi – ali je naša organizacija učeča se ali?

Ali ima organizacija jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni ljudje?	DA	NE
Ali se organizacija vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 137.

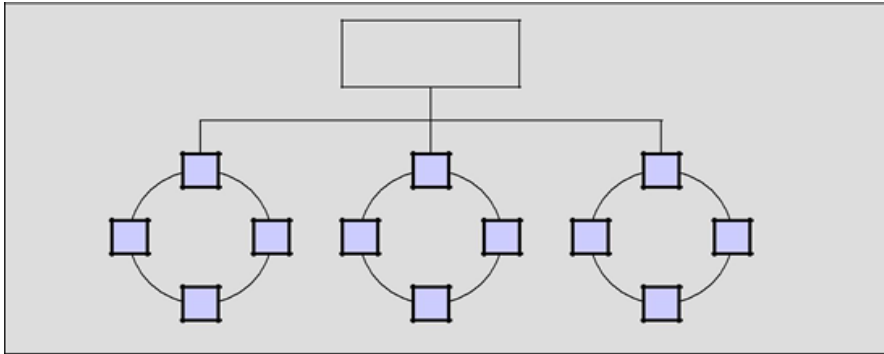
1.4.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

V prvem elementu si organizacija postavi temelje za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo in tako nadaljuje z izgradnjo podpornih okolij za sam proces reorganizacije, ki pa predstavljalo le konkretne aktivnosti za izgradnjo zastavljenih procesov v prvem elemenu.

Uspešna aktivacija drugega elementa zahteva povezanost med vsemi člani organizacije. Pomembno je, da vodstvo obvesti vse zaposlene o opravičenosti uvedbe učeče se organizacije, saj bo tako organizacija lahko inovativnejša in hkrati tudi konkurenčnejša od ostalih na tržišču.

Managerji morajo vzpostaviti dobro organizacijsko kulturo in s pomočjo zaposlenih opredeliti vizijo in poslanstvo organizacije. Tukaj imajo pomembno vlogo timi, ki predstavljajo ekipo zaposlenih z različnimi sposobnostmi in delujejo na določenem področju, njihov namen pa je doseganje skupnega cilja. Zaposleni, ki se povezujejo v time, so bolj kreativni in motivirani, saj skupaj tvorijo večji in kakovostnejši obseg znanja in s tem lažje pridejo do boljših in inovativnejših idej.

Slika 2: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije



Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 161.

Zgraditi je potrebno management znanja, gre za način kako podjetje gospodari z intelektualnim znanjem svojih zaposlenih. Management znanja predstavlja ključno disciplino v organizaciji, saj je znanje zaposlenih v organizaciji ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti.

Pomembno je tudi vlaganje v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki prinaša boljše rezultate za organizacijo samo, kar je pokazala tudi raziskava Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja (Škrlevaj, 2003). Managerjem so v pomoč pri odločanju različni računalniški sistemi zato je zelo pomembna dobro izbrana informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki managerjem na višjih položajih omogočajo pravilne odločitve.

Vloga in analiza socialnih mrež omogočata organizaciji olajšano prikazovanje komunikacije in sodelovanja znotraj organizacije in vlogo posameznika v organizaciji.

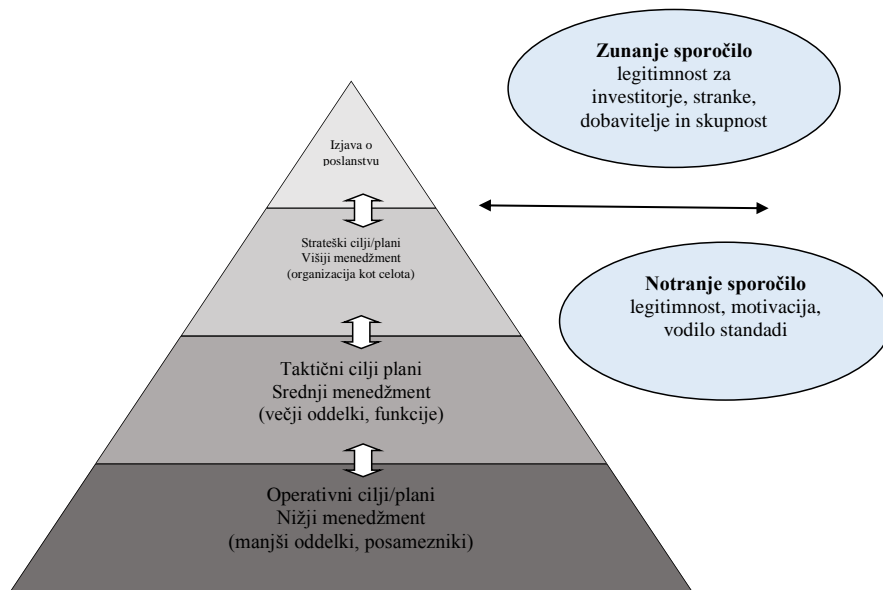
Potrebe po znanju in nadgrajevanju tega so stalnica v učeči se organizaciji, zato je potrebno, da organizacija zgradi zakladnico znanj in sposobnosti ter nato z njo poslova. Zakladnica znanj in sposobnosti mora biti dostopna vsem zaposlenim v organizaciji.

1.4.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Ključni dejavniki za vpeljavo in delovanje učeče se organizacije so oblikovanje strategije in vizije ter definiranje ciljev organizacije. Pomembno je da so le ti pravilno zastavljeni in da so

vsi zaposleni vključeni v ta proces. Organizacija naj postavi fleksibilno strategijo, ki pa naj jo po potrebi preverja, spreminja in dopolnjuje.

Slika 3: Ravni ciljev, planov in njihova pomembnost v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 202.

Informacijske in telekomunikacijske tehnologije se hitro razvijajo, zato imajo pomembno vlogo virtualne organizacije, ki prinašajo prednosti pred klasičnimi (nižji stroški, večja konkurenčnost, večji dostop do informacij). Proces planiranja se je skozi čas spreminjal, v učeči se organizaciji so v ta proces vključeni vsi zaposleni in se tako danes uporabljajo novejši pristopi, za katere je značilno decentralizirano odločanje.

1.4.4 Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

V četrtega elementa se pozornost preusmerja od organizacije k posameznikom in pri tem

imajo pomembno vlogo vodje, ki morajo poznati lastnosti posameznih zaposlenih v organizaciji. Vodja tako vpelje proces učenja po celotni organizaciji, prakticira participativni stil vodenja, razvija odprte formalne in neformalne komunikacijske mreže, zelo pomembno vlogo ima pri planiranju človeških virov, ki so največje bogastvo organizacije. Vodja je odgovoren za izbiro motivacijskih shem, zavedati se more, da je učenje temelj organizacije in zaposlene spodbujati v stalno razvijanje. Podrobneje bom četrty element opisala na koncu tega poglavja in v drugem poglavju, saj moja raziskava temelji na proučevanju tega elementa v izbranem podjetju.

1.4.4 Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Za izboljšanje poslovnih rezultatov, je potrebno koncept vpeljati v prakso. Peti element, oblikovanje in implementacija učeče se organizacije tako predstavlja jedro modela FUTURE-O®. Informacije predstavljajo vir moči, zato je pomembno da se razširijo med vse zaposlene. Na ta način je organizaciji omogočen hiter odziv na spremembe v okolju in sprejemanje odločitve, ki povečujejo konkurenčne prednosti.

Organizacije si pri tem postopku pomagajo z različnimi pristopi. Med zaposlenimi v organizaciji je potrebno doseči dobro razumevanje zastavljenih ciljev. Da bi dosegli razumevanje ciljev je potrebno vzpostaviti participativno vodenje, tak stil med drugim vključite zaposlene v proces postavljanja ciljev. Opolnomočenje zaposlenih je trajen postopek in pomeni, da so le ti s svojimi idejami in predlogi vključeni v proces odločanja, kar pa jih dodatno motivira. Prav tako je potrebno zagotoviti hiter in točen pretok informacij in znanj, organizacijska kultura mora biti prilagojena hitrim in nenehnim spremembam okolja. Z podpiranjem in spodbujanjem osebnega mojstrstva, ki se zgodi na pobudo posameznika, se vrhni management zaveda pomena le tega za zaposlenega kot tudi za celotno organizacijo. Oblikovanje mentalnih modelov predstavlja eno izmed ključnih vlog pri implementaciji učeče se organizacije, napačno zasidranje vrednot, prepričanja, norme in predstave lahko pripelje do težav pri reorganizaciji organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 274).

1.4.5 Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Da se management organizacije prepriča kako napreduje, mora spremljati proces reorganizacije in vrednotiti dosežke. Preprosto lahko rečemo, da gre za kontrolo, kjer preverjamo kam so nas določena dejanja pripeljala in kako nadaljevari reorganizacijo. Za učečo se organizacijo je značilna decentralizacija, zaposleni delujejo v timih, znanje in informacije se delijo med zaposlene, ki so vključeni tudi v proces odločanja. Management organizacije torej zaupa zaposlenim in tako stroga kontrola ni več potrebna vse dokler zaposleni delujejo v skladu z organizacijskimi cilji, vendar pa določena stopnja kontrole mora obstajati. V učeči se organizaciji je vzpostavljena najcenejša in najučinkovitejša samokontrola zaposlenih, ki se izvaja s pomočjo organizacijske kulture, prepričanj in tradicije, gre torej za

nefinančno konrtolo, ki pa je z vidika udejanjenja polno razvite učeče se organizacije prav tako zelo pomembna kot finančna.

V delovanju organizacije je pomembno, da se opredeli intelektualni kapital, katerega sestavljajo človeški, strukturni ter relecijski kapital.

1.4.6 Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije

Namen zadnjga element modela FUTURE-O® je širitev koncepta učeče se organizacije, organizacija more poskrbeti za nadaljevanje celotnega procesa udejanjenja učeče se organizacije in ohranitev koncepta učeče se organizacije. Koncept se širi na vsa področja organizacije, vodilni in zaposleni pa morajo vpeljati in zagotoviti nenehen proces učenja. Najnovejši trend poslovanja organizacije je, da se podjetje poveže s svojimi dobavitelji in kupci v mrežo, katera jim omogoči boljši pretok informacij in znanja. Informacije pa v današnjem poslovnem okolju predstavljajo ključ za uspeh.

Vseh sedem, predstavljenih elementov je potrebno skrbno in nenehno negovati ter nadgrajevati. Pozorni moramo biti na morebitno nastale ovire, ki jih v procesu nismo prepoznali ali pa celo niso bile prisotne, zato jih je potrebno v tem delu odstraniti.

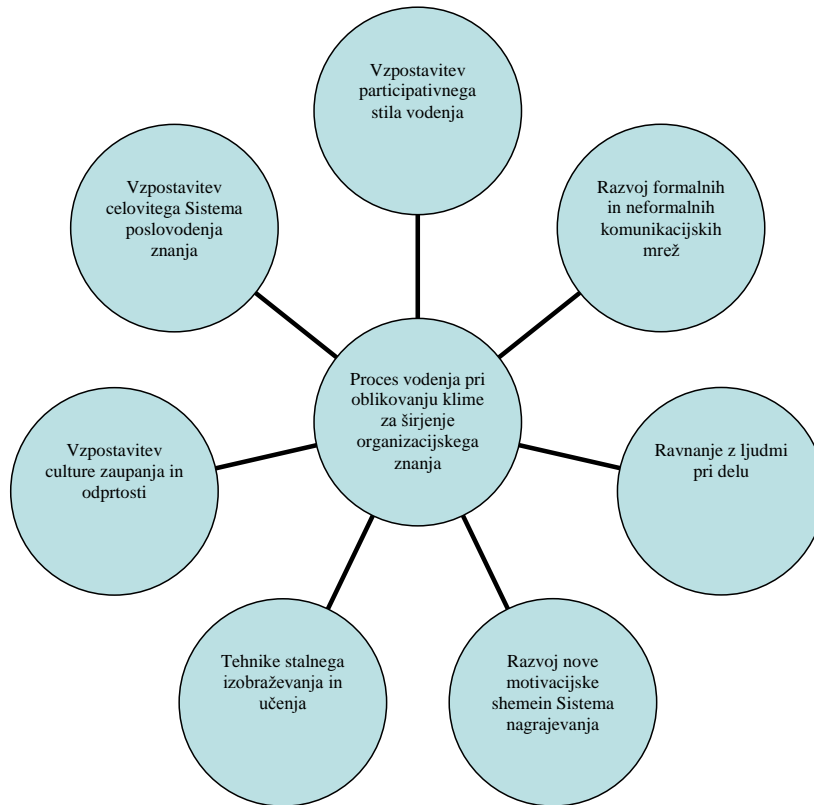
1.4.7 Podrobna predstavitev četrtega elementa: Proces vodenja pri oblikovanju organizacijske klime za širjenje organizacijskega znanja

V četrtem elemetnu imajo pomembno vlogo vodje, ki vplivajo na preusmeritev pozornosti od organizacije k posamezniku. Vodje morejo iskoristi vse potencialne svojih zaposlenih in spodbuditi process učenja v organizaciji. Možina (2014) pravi, da je naloga vodje učeče se organizacije ustvarjanje sposobnosti učenja skozi celotno organizacijo. Na drugi strani sta Brocksmith in Anderson (Dimovski, Penger, Škerlevaj, Žnideršič, 2005, str. 234) razvila model vodje prihodnosti, katerega sestavljajo naslednje značilnosti:

- *Ustvarjanje in cenjenje vrednosti*
- *Vizija*
- *Oblikovanje osebnostnega vedenjskega vzorca*
- *Učinkovita komunikacija*
- *Strateško mišljenje in ukrepi*
- *Odličnost in sposobnost za odločanje*
- *Znanje*
- *Arhitekt človeških virov*
- *Osebnostne lastnosti* (Dimovski et al.,2005)

Četrti element modela FUTURE-O® je sestavljen iz poglavij, ki so navedena na sliki 4.

Slika 4: Četrti element modela FUTURE-O® - vodenje z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 274

S strain management je potrebno **vzpostaviti participativni stil vodenja**, za katerega je značilno da v odločanje vključuje vse zaposlene in tako zaposleni začnejo delovati v smeri razvoja učeče se organizacije. Vrhnji management v organizaciji je odgovoren za poslovanje in delovanje celotne organizacije. Njihove glavne naloge so postavitve strategije, vizij, poslanstva, ciljev itd. Pomembna naloga vodje je, da se prilagodi spreminjajočemu se okolju in da v svoje delovanje vključuje ideje, predloge in razmišljanje zaposlenih. Naloga srednjega managementa je, da vpeljejo sprejete naloge vrhnjega managementa v prakso. Nižji management v organizaciji pa ima nalogo stalnega komuniciranja z zaposlenimi, ki skrbijo za učinkovito

proizvodnjo oziroma procese organizacije. Z demokratičnim stilom vodenja se opusti nadzor in moč in se vzpostavi partnerski odnos, ki je zelo pomemben pri **vzpostavitvi organizacijske kulture zaupanja in odprtosti**. Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, prepričanj, ki vplivajo na obnašanje in odzivanje vseh zaposlenih, ki tako tvorijo sliko podjetja. Za organizacijo je pomembno, da je kultura spejeta s strani vseh zaposlenih v podjetju in da omogoča pretok informacij in znanja skozi vse ravni organizacije.

V podjetju so **razvite odprte formalne in neformalne komunikacijske mreže**. Formalna komunikacija znotraj podjetja poteka po hierarhiji in je vezana na formalna razmerja in procese in poteka največkrat v treh smereh. Za komuniciranje, ki poteka navzdol je značilno, da vrhni management pošlje informacije navzdol, za komuniciranje, ki poteka navzgor je značilno, da zaposleni pošiljajo informacije managementu navzgor in za horizontalno komuniciranje, da se informacije pošiljajo znotraj oddelkov. Horizontalna komunikacija je pomembna v učečih organizacijah, kjer timi nenehno iščejo nove rešitve za reševanje problemov in nove načine za še boljše opravljanje danih nalog. Neformalno komuniciranje, na katerega hierarhija nima vpliva in je zelo pomembno za celotno organizacijo nastaja nenačrtovano, na podlagi raznih socialnih interakcij.

Management mora skrbeti, da svoje zaposlene vodi v **stalno izobraževanje in učenje** pri tem pa jih mora ustrezno motivirati, voditi in skrbeti za njihov individualni razvoj. **Motiviranost** zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost, zato je pomembno, da so zaposleni ustrezno motivirani. Menagerji morajo biti seznanjeni z različnimi tehnikami in metodami motiviranja, ker različne ljudi morivirajo različni dejavniki. V veliki meri motivacija ni odvisna samo od denarnih nagrad, temveč tudi od sloga vodenja, organizacijske kulture in klime, pripadnosti organizaciji in spoštovanju zaposlenih.

Management znaja je nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjavanju organizacijskih, intelektualnih in ustvarjalnih virov. Na uvajanje **celovitega sistema poslovanja znanja** vplivajo predvsem trije dejavniki in sicer razvoj informacijske tehnologije, intelektualni kapital ter vse večje strmenje k preoblikovanju v učečo se organizacijo.

Commented [TT2]: razmiki med odstavki

2 VODENJE Z NAMENOM OBLIKOVANJA KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA: PREVERBA IZPOLNJEVANJA KRITERIJEV MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE V IZBRANEM PODJETJU

2.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Obravnavano podjetje želi ostati anonimno in se ujkarja z razvijanjem, proizvodnjo in prodajo varilnih aparatov, avtomatiziranih, robotiziranih in manipulativnih varilnih naprav ter ponujajo tehnološke rešitve in naprave za termično rezanje kovin. Podjetje ima dolgo tradicijo na področju varenja, rezanja in robotizacije ter spada v proizvodno-razvojno kovinsko industrijo. S kakovostjo, ki jo ponujajo intenzivno gradijo svoj tržni delež na evropskih trgih.

Podjetje se zaveda, da je za uspešno poslovanje potrebna kakovost izdelkov in storitev. Mednarodni standardi kakovosti organizacijam določajo, kaj storiti, da bodo njihovi izdelki in storitve ustrezale visokim zahtevam po kakovosti. V podjetju je osnova sistemu vodenja kakovosti podjetja mednarodni standard ISO 9001:2000. Sistem vodenja kakovosti podjetja obsega vsa področja v podjetju od usposabljanja zaposlenih do kupca proizvodov in storitev.

Podjetje glede na določila v Zakonu o gospodarskih družbah spada med srednje velika podjetja.

Vizija

Commented [TT3]: razmiki

Vizija podjetja je postati eden največjih evropskih proizvajalcev varilne tehnike in eden izmed najpomembnejših akterjev na področju varilne tehnike in robotizacije. Z svojo kakovostjo in kreativnostjo želijo postati prepoznavni specialist ter ponudnik celovitih rešitev na področju elektroobločnega varenje in termičnega rezanja kovin.

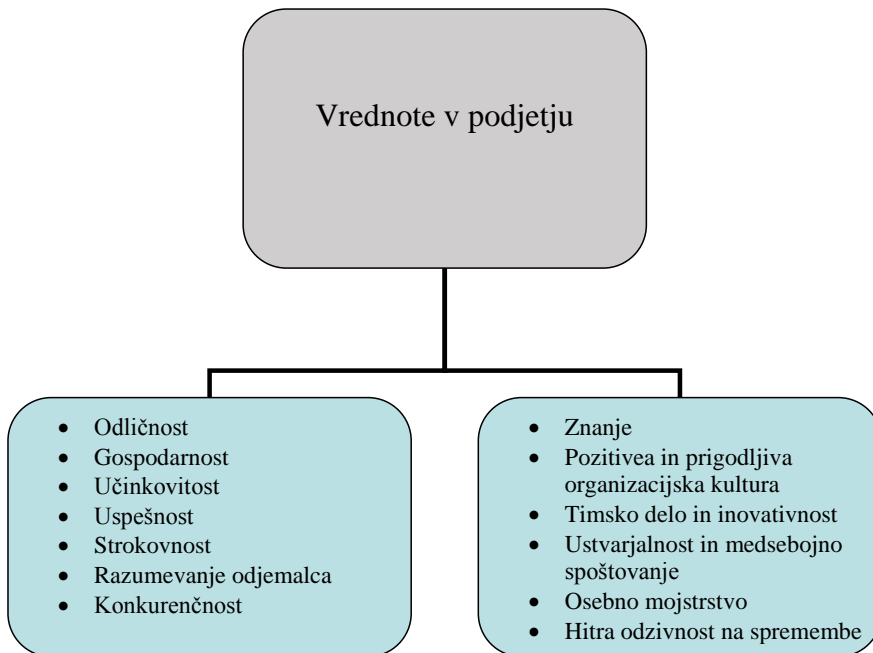
Poslanstvo

Z izkušnjami, inovativnostjo in kakovostjo želijo kupcu zagotoviti, da bo vedno dobil celovito ponudbo in tehnološko dovršen izdelek ter servis in se bo tudi v bodoče vračal po izdelke in storitve v podjetje.

Vrednote

Razvoj in motiviranost zaposlenih ter gradnja dobre organizacijske kulture, ki so osnova za doseganje vrednot znotraj podjetja in posledično ciljev na trgu.

Slika 5: Vrednote v kulturi obravnavanega podjetja



Vir: Prirejeno po intervjuju 2016

2.2 Metodologija raziskave

Praktični del zaključne strokovne naloge vsebuje analitično in kvantitativno raziskavo na izbranem podjetju. Od vodstva podjetja sem dobila soglasje za zbiranje podatkov v podjetju, ter tako primarne podatke pridobila iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov ter opravila intervju z vodstvom podjetja. Anketne vprašalnike sem pripravila v program Microsoft Word ter jih v sodelovanju z vodstvom podjetja poslala zaposlenim po elektronski pošti. Poslanih je bilo 68 primerkov anketnega vprašalnika, vrnjenih pa je bilo 38 anketnih vprašalnikov. Kot vodilo za pripravo anketnih vprašalnikov sem uporabila že obstoječe vprašalnike za analizo elementov učeče se organizacije, ki so se dobro pokazali v praksi in se nahajajo v prilogi zaključne naloge. Na podlagi analize vprašalnikov in intervjuja sem potem opisala rezultate, ugotovitve in podala priporočila, ki so nastala na podlagi spoznanja pri branju strokovne literature in tudi spoznanj v študijskih letih.

2.3 Diskusija rezultatov raziskave in priporočila za podjetje

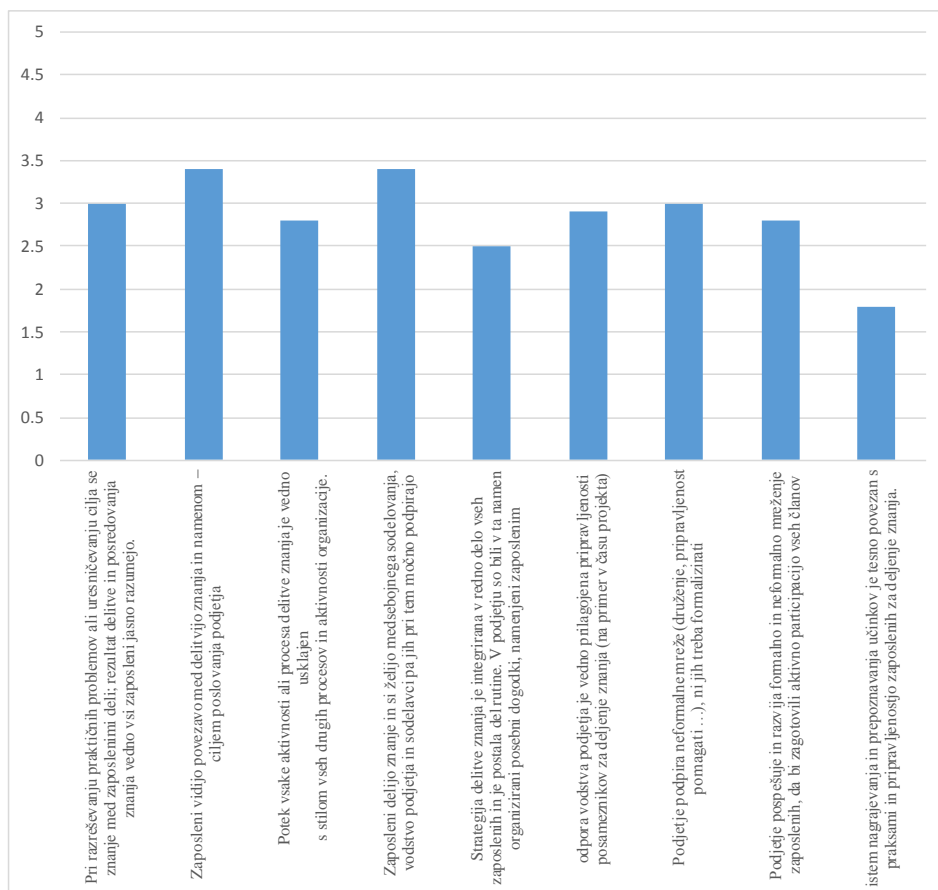
Značilnost proučevanega četrtega elementa modela FUTURE-O® je, da se pozornost od organizacije preusmeri k posamezniku in se osredotoča na vodenje z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja. Vodje morejo izkoristiti vse potencialne svojih zaposlenih in spodbuditi proces učenja v organizaciji in zato imajo vodje v četrtem elementu zelo pomembno vlogo.

Moja raziskava se je prav iz tega razloga osredotočila na analizo sposobnosti neposredno nadrejenega ter njegove sposobnosti razvijanja organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije.

2.3.1 Razvijanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti v izbranem podjetju

Ena izmed glavnih značilnosti vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja je tudi ta, da se vzpostavi kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti. Zato sem se odločila, da preverim kakšno je dejansko stanje zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učeče se organizacije v izbranem podjetju. V anketna vprašanja sem tako vključila vprašanja, ki se nanašajo na to temo in prikazala analizo odgovorov na sliki 6, ki pokaže, da je kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti zmerno do delno razvita. Vodilnim v podjetju svetujem, da pričnejo bolje razvijati kulturo zaupanja, odprtosti in odličnosti, eden izmed načinov je ta, da uvedejo sestanke preden se odločijo za določen projekt ter skupaj podajo predloge, mnenja, razdelijo delo, opredelijo probleme, ki bi lahko nastali na projektu. Ob takšni debati je največ možnosti, da se prenese znanje na vse zaposlene v timu in potrdi zaupanje. Mislim, da bo moj predlog pripomogel k večji kulturi zaupanja, odprtosti in odličnosti ter **celovitemu sistemu poslovanja znanja**.

Slika 6: Dejansko stanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti v izbranem podjetju po zgledu učeče se organizacije



2.3.2 Stil vodenja v obravnavanem podjetju

Vodstvo podjetja se strinja, da je trenutna funkcijsko-hierarhična organiziranost neprimerna. Podjetje vodi generalni direktor, ki z komercialnim in tehničnim direktorjem sprejema odločitve.

Da bo organizacija uspešno vpeljala kocept učeče se organizacije mora spremeniti funkcijsko-hierarhično organiziranost, predlagam uvedbo procesne organiziranosti. Gre pa proizvodno podjetnje in ob upoštevanju tega dejstva bi bilo nesmiselno oz. neprimerno vpeljati mrežno organizacijsko strukturo, ki je primerna za učečo se organizacijo. Za začetek bo zelo pomembno, da zaposlene opolnomočimo.

2.3.3 Načini komuniciranja v obravnavanem podjetju

V podjetju je potrebno zagotoviti uspešno komuniciranje in informiranje, ki bo zagodovilo natančno in hitrejše opravljanje nalog. Komuniciranje je izrednega pomena za medsebojno sporazumevanje in dobre odnose med zaposlenimi v organizaciji. Prav tako so informacije ključnega pomena za poslovanje v podjetju.

Vodstvo se trudi širiti informacije med zaposlene, zaposlene informira o razmerah v podjetju, daje jim navodila in povratne informacije o opravljenih nalogah. Zaposleni pa vodstvu poročajo o morebitnih zapletih in nasploh o razmerah, ki nastanejo pri samam procesu poslovanja. Komunikacija in informiranje v podjetju potekata dvosmerno in zelo zadovoljivo.

Podjetje ima dobro razvit informacijski sistem, ki zaposlenim omogoča hiter in pregleden dostop do vseh pomembnih informacij povezanih z organizacijo.

2.3.4 Ravnanje z ljudmi v obravnavanem podjetju

Brez ljudi in človeškega potenciala ni organizacije in ne njenega uspeha. Ljudje v organizaciji predstavljajo najpomembnejše sredstvo in imajo odločilen pomen za doseganje ciljev v organizaciji. Človeški potenciali, ki so dobro vpeljani in timsko usmerjeni poskrbijo za združeni efekt, ki skupne rezultate dela večje od posamičnih.

Vlaganje v človeške vire ima poseben značaj za doseganje ciljev organizacije, vlaganje v človeške vire je zelo pomembno in je pomembneje od katerega koli drugega vlaganja, ker brez ljudi in njegovega dela ne moremo ustvariti nove vrednosti.

Zato se v obravnavanem podjetju trudijo poiskati čim primernejše nove sodelavce, katere pridobivajo iz notranjih in zunanjih virov. Za notranje kadrovanje so prosta delovna mesta največkrat objavljena na oglasni deski, včasih pa tudi ne in se delovno mesto zasede zgolj z

Commented [TT4]: razmiki (tudi v nadaljevanju)

razgovorom in brez objave. Kar se pa tiče zaposlovanja iz zunanjih virov pa podjetje uporablja različne metode. Slabša metoda zaposlovanja je neformalno pridobivanje novih sodelavcev, ki se zgodi preko poznanstva in bi jo jaz odsvetovala. Nove sodelavce največkrat pridobivajo preko razpisa na Zavodu za zaposlovanje, ki potem pošilja razne kandidate, od katerih organizacija prvo želi izvedeti ali so prišli zaradi lastnega interesa ali zgolj zaradi tega, ker jim je bilo tako naročeno.

Lahko bi rekla, da je pridobivanje zaposlenih iz zunanjih virov pomankljivo in priporočam, da se podjetje poveže s fakultetami, ki bi jim ponudile dostop do ključnih kadrov saj v podjetju primankuje strokovnjakov.

2.3.5 Primernost motivacijskih shem in sistema nagrajevanja

V podjetju prakticirajo materialne in nematerialne motivacijske dejavnike. Največkrat svoje zaposlene motivirajo predvsem z materialnimi dejavniki, in to na podlagi kriterijev, ki so opredeljeni v Pravilniku za ugotavljanje osebnega prispevka zaposlenih. Gre za denarne nagrade in ugodnosti pri delu (službena potovanja, pračilo stroškov prevoza na delo, prehrana med delovnim časom). V veliko manjši meri pa uporabljajo nefinančne motivacijske dejavnike, med katere prištevajo, pohvale in priznanja vodij ter izobraževanje ob delu za potrebe organizacije.

Inovativnost in manjše ideje za olajšanje dela so tudi nagrajene, vendar pa ne obstaja pravilnik, ki bi natančno opredelil nagrado, slabost je tudi ta, da se v planu ne omenja množična inovativnost.

Informacije po podjetju krožino po vseh ranavneh in komuniciranje poteka zadovoljiv. Zelo dobra lastnost vodje je, da komunicira z zaposlenimi in jih informira tudi o tem kako dobro so opravili svoje delo in kaj je treba popraviti oz. spremeniti, da bodo cilji organizacije izpolnjeni.

Podjetje ima veliko možnosti s katerimi bi lahko dodatno motiviral svoje zaposlene. Sama sem dobila nekaj idej, katere pa sem predstavila tudi vodstvu podjetja.

Podjetje je aktivno na različnih sejmih po celem svetu in največkrat se teh sejmov udeležuje ista ekipa zaposlenih. Prdelagam, da podjetje ponudi možnost tudi ostalim zaposlenim, recimo tistim, ki so dosegli določen napredek in imajo tudi sami željo po sodelovanju z dobavitelji in potencialnimi kupci.

Sodelavcem, ki dobro opravljajo svoje delo, pomagajo sodelavcem in pravočasno prihajajo na delo bi omogočila da ob petkih hodijo eno uro prej domov.

Ob koncu leta bi vodja vsem zaposlenim, ki so dosegli pomembne dosežke javno podelil pisna priznanja in zahvalo.

Zgoraj predlagani motivacijski dejavniki imajo veliko sporočilno moč tako za zaposlene kot celotno organizacijo.

2.3.6 Vzpostavitev stalnega izobraževanja in učenja ter celovitega sistema poslovanja znanja v obravnavanem podjetju

Vodja podjetja se mora zavedati, da je učenje temelj učeče se organizacije, zato je njegova naloga da spremlja in vodi svoje zaposlene v stalno izpopolnjevanje in izobraževanje.

V izbranem podjetju se izobražuje največ mladih kadrov, ki so že dosegli višjo izobrazbo in nasprotno velja za starejše kadre, ki so zaposleni v proizvodnem procesu in kot sami previjo nimajo potrebe po dodatnem izobraževanju.

Pri mlajših kadrih gre največkrat za osebno mojstrstvo, ki posamezniku omogoča doseganje ciljev in želja. Osebno mojstrstvo v podjetju je zelo lepo podprto od strani vodje. Starejši kadri pa največkrat nimajo želje po dodatnem izobraževanju in se izobražujejo samo, če to od njih zahteva novo delovno mesto.

Vodja naj še naprej podpira in spodbija formalno izobraževanje. Predlagam, da vodstvo za vse kadre uvade dodatne motivacijske nagrade (kritje stroškov) in jih tako spodbudi k učenju. Mislim, da bi na ta način organizacija pritegnila tudi strokovnjake, ki jih v podjetju vsekakor primankuje.

Tako kot formalno izobraževanja je potrebno v podjetju spodbujati tudi interno obliko izobraževanja in usposabljanja.

2.4 Omejitve pri raziskavi ter priporočila za nadaljne raziskave

Splošno gledano je največja in pravzaprav edina prava omejitev pri moji raziskavi, pomanjkanje časa. Ne glede na to sem se potrudila, da na izbranem podjetju ponudim pregled procesa vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja. Osnovna omejitev je torej že v samem cilju. Glede na razpoložljivi čas, sem si cilje zagotovo zastavila nekoliko preveč ambiciozno.

Omejitve raziskave so vezane tako na pomanjkanje časa kot tudi pripravljenost zaposlenih pri izpolnitvi ankete in na samo iskrenost podanih odgovorov. Intervju je bil kot metoda nedvomno uporabljen veliko bolj uspešno kot anketa, kar kažejo tudi rezultati in ugotovitve, ki sem jih iz odgovorov lahko dobila. Kljub vsemu pa tudi z intervjujem nisem dosegla željene rezultate, namreč zajela sem le enega sogovornika na vodilnem položaju.

Če bi se še enkrat lotila raziskave, bi si definitivno vzela več časa in vključila več zaposlenih v proučevanem podjetju. Želela bi preveriti kakšne delovne, značajske in timske sposobnosti imajo neposredno nadrejeni po posameznih oddelkih.

SKLEP

Globalizacija okolja od podjetja zahteva, da je vedno korak pred svojimi konkurenti. Ker pa se organizacije v današnjem poslovnem okolju soočajo z vedno bolj zahtevno konkurenco, se je v svetu razvil koncept učeče se organizacije, na to temo je bilo razvitih več različnih modelov. Skupno vsem modelom je, da je znanje in nenehno učenje nujno za organizacijo, da bi le ta lahko bila uspešna v svojem poslovanju.

Učenje v organizaciji predstavlja kontinuiran proces učenje posameznika, skupine in celotne organizacije ter proces. V tem procesu učenje posameznika ni dovolj, da bi lahko govorili o učenju organizacije. Pomembno je vključiti posameznika v timsko delo, ki omaogoča vsem zaposlenim izmenjavo izkušenj in učenje od drugih. Vpeljan koncept učeče se organizacije podjetju omogoča hitro in fleksibilno prilagajanje spremembam poslovnega okolja.

Cilj moje zaključne naloge je bil, da na izbaranem podjetju preverim v kakšni meri je proces vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja že vpet v proučevano organizacijo.

Kot sem že v uvodu omenila, je naloga razdeljena na dva dela, teoretični in praktični del. V prvem delu naloge sem s pomočjo domače in tuje literature opisala teorijo učeče se organizacije. Začela sem z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije, opisala začetk pojava učeče se organizacije in na kratko opisala kaj učečo se organizacijo loči od klasične ter teoretični del zaključila z konceptualnim modelom implementacije učeče se organizacije, kjer sem opisala vse njegove elemente in poudarila četrti element, vodenje z namenom oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja.

Drugi del strokovne naloge sestavlja praktični del, v katerem sem želela s pomočjo intervjuja in anketnega vprašalnika preveriti kakšno je dejansko stanje procesa vodenja z namenom oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja v proučevanem podjetju.

Z omenjeno analizo sem prišla do zaključka, da je proučevano podjetje na dobri poti približevanja konceptu učeče se organizacije, vendar so potrebne izboljšave, da bo koncept v celoti vpeljan v delovanje podjetja in da organizacija postane učeča. V podjetju se dobro zavedajo pomembnosti vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja, kar je zelo pomembno saj so vodje s svojimi zavedanji in sposobnostmi ključ za implementacijo učeče se organizacije v obravnavano podjetje.

Podala sem tudi moja priporočila za katera mislim, da bi pripomogla pri implementaciji proučevane organizacije v učečo se organizacijo.

Pri timskem delu so potrebne spremembe, ki bi pripomogle k uspešnejšemu delu, tega se zaveda tudi vodstvo. Da bi se povečalo sodelovanje in komuniciranje med oddelki, predlagam uvedbo procesne organizacijske strukture. Sprememba sedanja organizacijske strukture, predstavlja izhodišče za vzpostavitev vodenja z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C. & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading (Massachusetts)* (str.305). Addison: Wesley Publishing Company.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Berlogar, J. (2000). Učeča se organizacija v teoriji in praksi.
4. Chanler, A.D. (2013). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Eastford: Martino Publishing.
5. Collins, J.C., & Porras, J.L. (1999). *Built to last – successful habits of visionary companies*. London: Random House Business Books.
6. Dimovski V., & Penger S. (2004). *Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja* (str. 809-822) letnik 41, številka 5-6, Ljubljana: Teorija in praksa,
7. Dimovski V., Penger S., & Škerlavaj M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. (str. 336). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski V., Penger S., & Žnidaršič J. (2004). *Sodobni management* (str. 335). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Garvin D.A. (2000). *Learning in Action, A guide to Putting the Learning Organisation to Work* (str. 256). Boston: Harvard Business Press School.
10. Grabovac, A. (2014). *Analiza elementov učeče se organizacije po modelu Future-o® v podjetju Tom Tailor*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Hunger, J.D., & Wheelen, T.L. (2010). *Essentials of strategic management*. London: Prentice Hall.
12. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
13. Mayer, J. (2002). *Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja* (str. 569-578). Ljubljana: Organizacija 9.
14. Mejak, T. (2004). *Vpliv organizacije na učenje združbe* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Merwether, G. (2016). *Leadership in crisis*. Najdeno 28 junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.leadershipchallenge.com/Leaders-Section-Articles-Stories-Detail/leadership-in-crisis.aspx>
16. Možina, S. (2014). *Vloga Zaposlenih v učeči se organizaciji*. Najdeno 5 avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID041107.doc>
17. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečem se podjetju*. Maribor: Pivec.
18. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (diplomska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. *Organizacija znanja*, 14(1/2)
20. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Commented [TT5]: odveč

21. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (diplomska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2)
23. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Remšar, A. (2014). *Analiza elementov učeče se organizacije po modelu Future-o® na primeru Ministrstva za zdravje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Škrlevaj, M. (2003). *Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Traven, S. (1994). *Značilnosti učeče se organizacije*. *Organizacija in kadri*, 27, št.6,(str. 563-572).
27. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Analiza ankete	2
Priloga 3: Intervju z vodstvom podjetja	6

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

moje ime je Arsenija Šalej in sem študentka Ekonomska fakultete V Ljubljani. Ob zaključku študija pripravljam zaključno strokovno nalogo z naslovom Vodenje z namenom oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja: preverba izpolnjevanja kriterijev učeče se organizacije v izbranem podjetju pod mentorstvom prof. dr. Jane Žnidaršič.

Prosila bi vas za pomoč, vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj minut svojega časa in mi odgovorite na spodaj podana vprašanja.

Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč ter se vam v naprej zahvaljujem za sodelovanje in vas lepo pozdravljam.

S spoštovanjem,

Arsenija Šalej

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

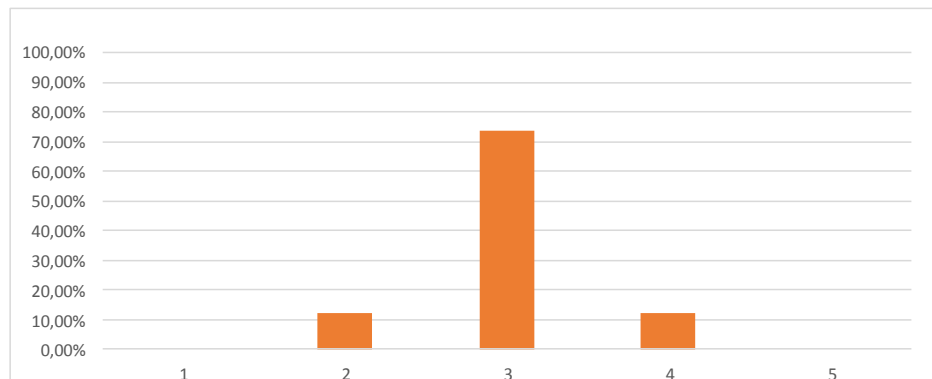
Izberite polje (1 = trditev ne drži, 5 = trditev popolnoma drži).

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

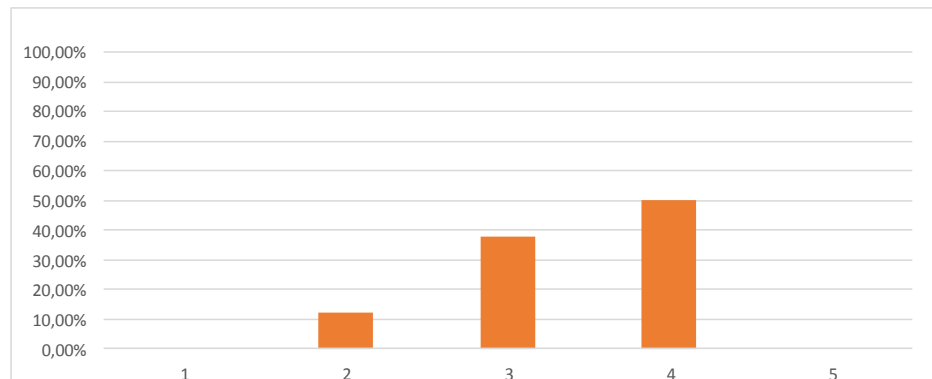
Vir: Prirejeno po McKenzie van Winkelen v V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, str. 266, 2005

Priloga 2: Analiza ankete: Kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti

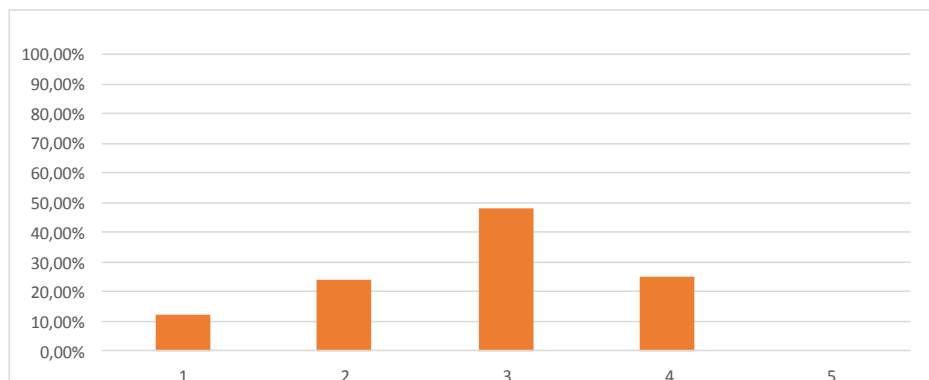
Pri reševanju praktičnih problemov ali uresničevanju cilja se znanje med zaposlenimi deli; rezultat delitve in posredovanja znanja vedno vsi zaposleni jasno razumejo.



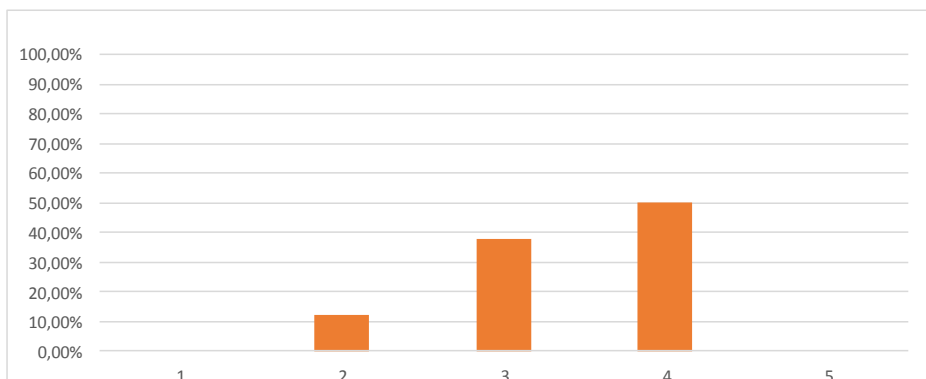
Zaposleni vidijo povezavo med delitvijo znanja in namenom – ciljem poslovanja podjetja.



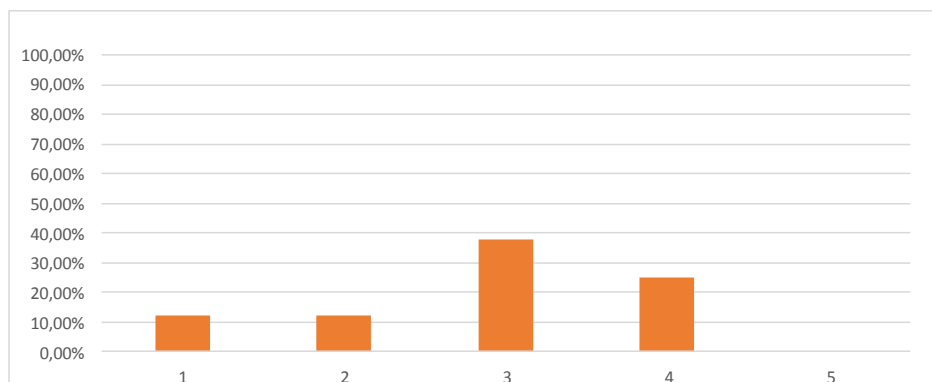
Potek vsake aktivnosti ali procesa delitve znanja je vedno usklajen s stilom vseh drugih procesov in aktivnosti organizacije.



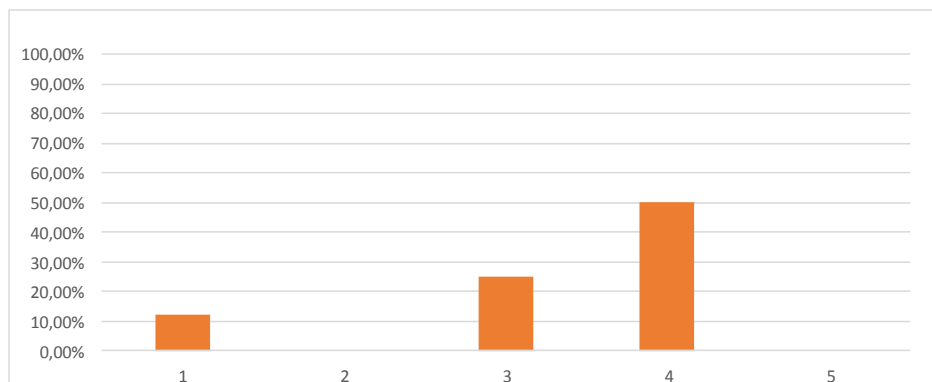
Zaposleni delijo znanje in si želijo medsebojnega sodelovanja, vodstvo podjetja in sodelavci pa jih pri tem močno podpirajo.



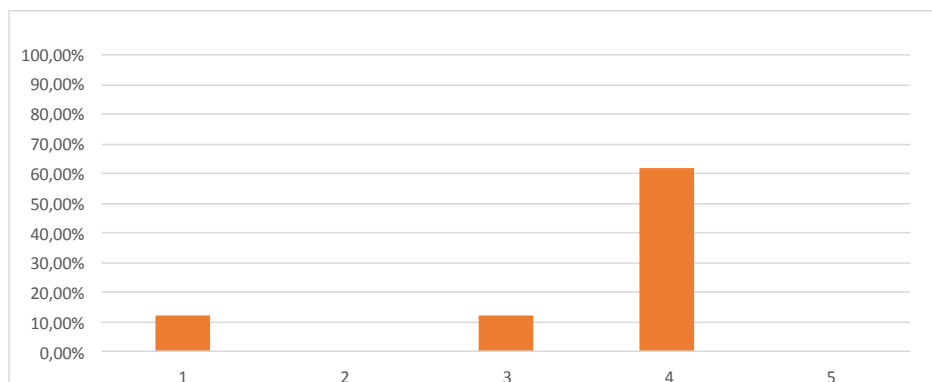
Strategija delitve znanja je integrirana v redno delo vseh zaposlenih in je postala del rutine. V podjetju so bili v ta namen organizirani posebni dogodki, namenjeni zaposlenim.



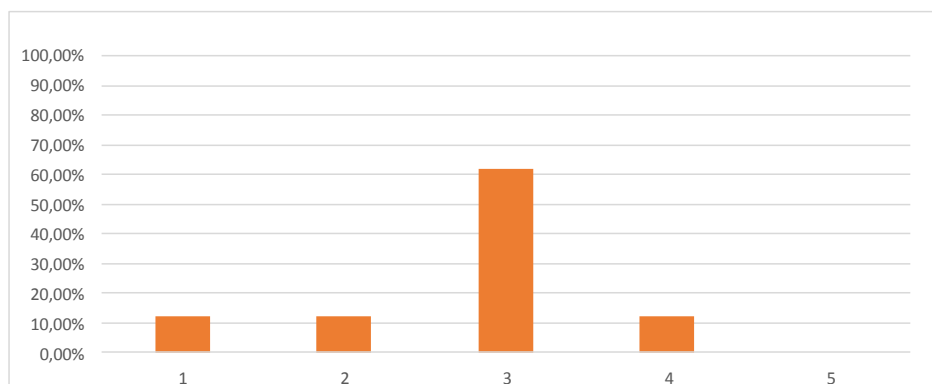
Podpora vodstva podjetja je vedno prilagojena pripravljenosti posameznikov za deljenje znanja (na primer v času projekta).



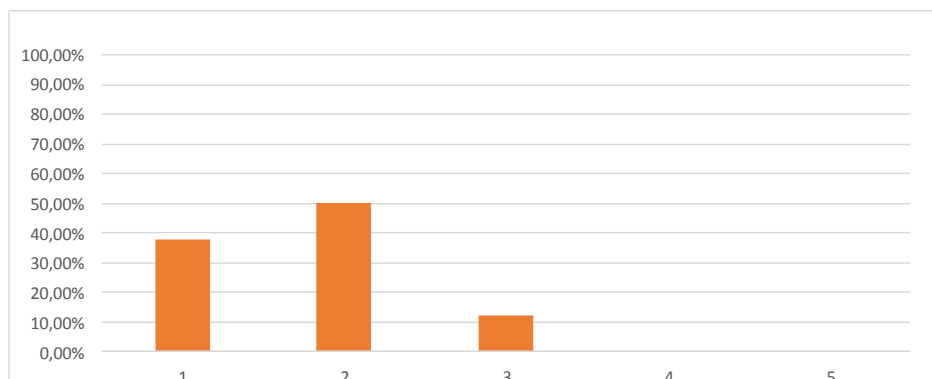
Podjetje podpira neformalne mreže (druženje, pripravljenost pomagati ...), ni jih treba formalizirati.



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



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



Priloga 3: Intervju z vodstvom podjetja

Ali poznate koncept učeče se organizacije?

Mi lahko na kratko opišete koncept učeče se organizacije?

Bi lahko rekli, da je vasa organizacija učeče se podjetje?

Ali ima organizacija jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni ljudje?	DA	NE
Ali se organizacija vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 137.

Podpirate implementacijo organizacije v učečo se organizacijo?

V kolikšni meri je vodenje pomembno pri preoblikovanju organizacije?

Na kakšne težave bi lahko naleteli pri preoblikovanju podjetja?

Da kakšne mere vam lahko zaposleni v podjetju pomagajo pri preoblikovanju?

Kakšno je poslanstvo podjetja?

So zaposleni seznanjeni s poslanstvom podjetja?

Kakšni so cilji in vizija podjetja?

So zaposleni seznanjeni z njimi?

Kakšen stil vodenja je prisoten v vašem podjetju?

Kakšni so načini komuniciranja z zaposlenimi?

Se z zaposlenimi družite, kako gledate na neformalno druženje?

Kako zaposlujete nove sodelavce?

Ali se vaši zaposleni dodatno izobražujejo in usposablajo ter na kakšen način?

Kako motivirate zaposlene?