

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE -  
MODEL FUTURE-O<sup>®</sup>**

**LUCIJA ZALOKAR**

## **IZJAVA**

Študentka Lucija Zalokar izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 5. junij 2008

Podpis:

# KAZALO

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 1  |
| 1 ZNAČILNOST MODELA FUTURE-O® .....   | 2  |
| 1.1 Učeča se organizacija.....  | 2  |
| 1.1.1 Začetek pojava učeče se organizacije.....   | 2  |
| 1.1.2 Pogled na učečo se organizacijo skozi evolucijo organizacijskih struktur .....                    | 2  |
| 1.1.3 Sengejev model .....  | 4  |
| 1.1.4 Inteligentna organizacija .....   | 7  |
| 1.1.5 Vzroki za uvajanje učeče se organizacije.....   | 7  |
| 1.2 Tim.....  | 8  |
| 1.2.1 Opredelitev tima.....   | 8  |
| 1.2.2 Značilnosti timov.....  | 8  |
| 1.2.3 Vloge članov v timu .....   | 8  |
| 1.2.4 Razvoj tima .....   | 9  |
| 1.2.5 Vrste timov.....  | 10 |
| 1.2.6 Vloge v timu.....   | 11 |
| 1.2.7 Timska struktura.....   | 11 |
| 1.2.8 Prednosti in slabosti timov .....   | 13 |
| 1.2.9 Komuniciranje.....  | 14 |
| 1.2.10 Konflikti v timu.....  | 15 |
| 1.2.11 Timsko delo v sodobnem tehnološkem okolju.....   | 16 |
| 1.3 Model učeče se organizacije – FUTURE-O® .....   | 18 |
| 1.3.1 Model udejanjanja učeče se organizacije .....   | 18 |
| 1.3.2 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije.....                                      | 18 |
| 1.3.3 2. element: izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije.....                                 | 20 |
| 1.3.3.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu .....                                | 20 |
| 1.3.3.2 Oblikovanje iniciativ.....  | 20 |
| 1.3.3.3 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji.....                               | 20 |
| 1.3.3.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije..... | 21 |
| 1.3.3.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti.....  | 21 |
| 1.3.3.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij.....                               | 22 |
| 2 MODEL UČENJA V ADRII AIRWAYS.....   | 23 |
| 2.1 Predstavitev družbe.....  | 23 |
| 2.2 Poslanstvo, vizija, cilji, strategije in vrednote družbe .....                                      | 24 |
| 2.3 Šolanje in izobraževanje pilotov.....   | 24 |
| SKLEP.....  | 26 |
| LITERATURA IN VIRI .....  | 27 |

## KAZALO TABEL

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabela 1: Značilnosti učeče se organizacije</i> .....                     | 6  |
| <i>Tabela 2: Skupine v primerjavi s timi</i> .....                           | 9  |
| <i>Tabela 3: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture</i> ..... | 14 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| <i>Slika 1: Managerske perspektive skozi čas</i> .....                                      | 3  |
| <i>Slika 2: Timska organizacijska struktura</i> .....                                       | 12 |
| <i>Slika 3: Primer tima letalske posadke v Adria Airways</i> .....                          | 13 |
| <i>Slika 4: Pomen komuniciranja v letalu med člani posadke</i> .....                        | 15 |
| <i>Slika 5: Konflikti v timu</i> .....  | 16 |
| <i>Slika 6: Simulator letenja</i> .....   | 17 |
| <i>Slika 7: Model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®</i> .....             | 18 |
| <i>Slika 8: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije- model FUTURE-O®</i> ..... | 19 |
| <i>Slika 9: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije</i> .....           | 21 |
| <i>Slika 10: Notranjost pilotske kabine v simulatorju</i> .....                             | 25 |

## UVOD

V današnjem hitro se spreminjajočem, dinamičnem in poslovno neizprosno, visoko konkurenčnem okolju se vedno več podjetij zaveda, da so znanje in veščine zaposlenih tiste ključne razsežnosti, ki lahko pomenijo dragoceno primerjalno prednost za podjetje. Poudarek na znanju je v sodobni organizaciji tako vedno bolj viden, čeprav ima poudarjanje pomena znanja svoje korenine že skozi celotno zgodovino filozofije. Vendar je zaradi bliskovitih družbenih sprememb in pospešenih procesov globalizacije danes znanje cenjeno in usmerjeno predvsem kot podpora poslovnim uspehom. Zato so se v podjetjih začeli zavedati pomena, ki ga ima ciljno usmerjanje in upravljanje znanja in veščin zaposlenih. Vodstva organizacij se zavedajo, da je nujno vlagati v razvoj človeške zmogljivosti, kar je tudi v slovenskem okolju že dobro razvito. Ob naraščanju vlaganja v intelektualni kapital podjetja se pojavlja vedno globlje izražena potreba po načrtnem urejanju pridobljenega znanja, veščin, upravljanju notranjih odnosov v organizaciji in oblikovanju pozitivnega ustvarjalnega delovnega okolja.



Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Ker države vse bolj sodelujejo, se morajo nacionalna gospodarstva hitro prilagajati in učiti, saj v ekonomiji znanja ni ovir za vstop novih konkurentov na obstoječe nacionalne trge (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 25 ).

Učeča se organizacija poudarja hitrost, ciljno usmerjenost, fleksibilnost, inovativni pristop ter masovno prilagajanje potrošniku, kar je zaradi velike konkurence potrebno še prav posebno pri industriji letalskih prevozov. Sploščena decentralizirana organizacijska struktura prinaša nov način dela, ki je organizirano v samouresničujočih se timih. Timi spejemajo odločitve učinkovito in hitro ter se tako hitro odzivajo na spremembe potrošnikovih potreb.

Če želi organizacija izboljšati izkoriščenost notranjih zmogljivosti, predvsem v smislu razkritja tihega, izkustvenega znanja, potem si mora prizadevati za oblikovanje t. i. kulture znanja. Taka organizacija mora spodbujati timsko delo in zavest, sinergične učinke znanja, bolj ustvarjalno vzdušje. Spremljanje učinkov izobraževanja je eden izmed večjih izzivov. Učinkovito je namreč samo tisto usposabljanje, ki prenese preskok in spremembe v dejanskem delovanju in vedenju na delovnem mestu, katerega zaznajo tudi sodelavci, nadrejeni in podrejeni.

Pomena ustreznega vodenja neposredno podrejenih sodelavcev se tako zaveda vedno več organizacij, ki želijo povečati in izkoriščati intelektualni kapital organizacije. V skladu s tem je nujno potrebno, da v organizacijah načrtno in sistematično razvijajo veščine zaposlenih. Vodenje zaposlenih je pomemben izziv. Vodenje posameznika zahteva individualni pristop.

Vodje morajo zato ves čas pridobivati in razvijati veščine za ravnanje z ljudmi pri delu, kar pa od organizacije zahteva ustvarjanje podpornega okolja, da na različnih ravneh omogoči seznanjenost z aktualnimi pristopi in orodji za uspešno vodenje zaposlenih.

Cilj naloge je predstavitev 2. elementa modela FUTURE-O<sup>®</sup>, prvega slovenskega celovitega modela, razvitega z namenom pomagati managerjem pri oblikovanju učeče se organizacije v praksi, in njegova implementacija v Adrii Airways, v oddelku letalske operative.

Naloga je sestavljena iz dveh osnovnih delov. Prvi, teoretični del, vsebuje opredelitev učeče se organizacije, ter predstavitev 2. elementa modela FUTURE-O<sup>®</sup>. Drugi del je predstavitev Adrie Airways ter predstavitev novega izobraževalnega centra pilotov Adrie Airways, zakonskih določil pri šolanju ter prikaz CRM, vodenja pri komunikaciji v letalskih timih.

## **1 ZNAČILNOST MODELA FUTURE-O<sup>®</sup>**

### **1.1 Učeča se organizacija**

**Učeča se organizacija** je taka organizacija, kjer ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje zelenih rezultatov, pri tem gojijo nove in elastičnejše načine mišljenja in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj, ter imajo željo oziroma potrebo po nenehnem učenju. Isti avtor navaja tudi pet različnih modelov nenehnega učenja, pet delnih tehnologij. To so: *sistemske učenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje* (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 91). Učeča se organizacija je stanje, kjer je komunikacija med zaposlenimi in enotami popolna, vzpostavljeni so dvosmerni tokovi, inovativnosti in kreativnost prevladujeta nad omejenostjo posameznika in notranjimi pravili organizacije (Selan, 2002, str. 13).

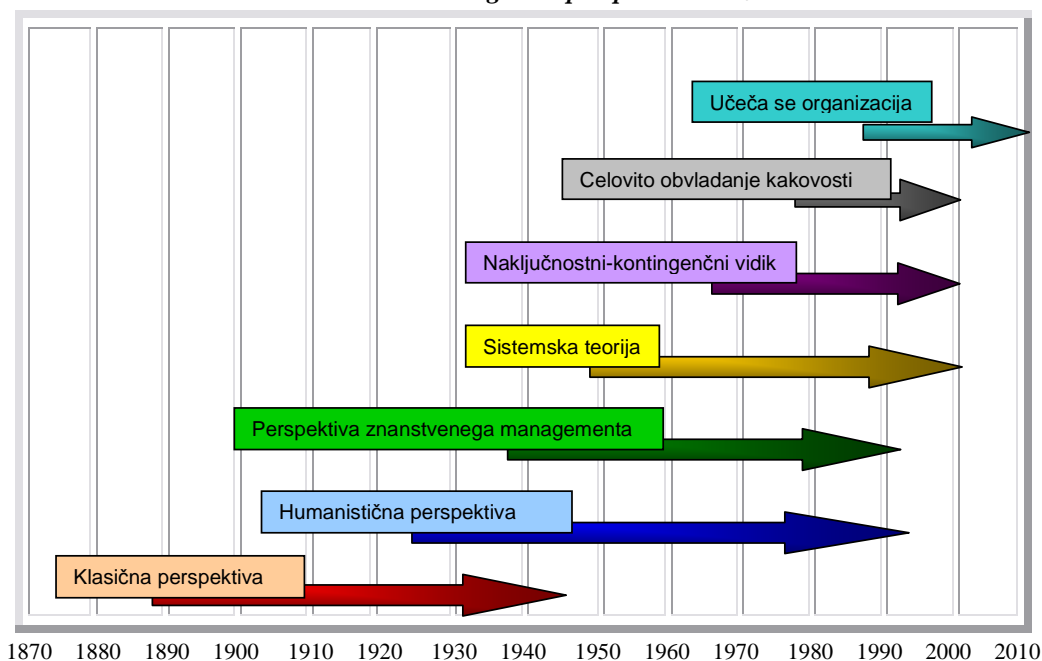
#### **1.1.1 Začetek pojava učeče se organizacije**

Zametki managementa sežejo že v čas gradnje piramid v Egiptu, v tretjem tisočletju pred našim štetjem, saj jih brez planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja, temeljev managementa, sploh ne bi mogli postaviti. Seveda učeča se organizacija ni nastala takoj na začetku. Najprej je nastal sistemski pristop, sledil je kontingenčni (situacijski, naključnostni) pristop, nato management celovite kakovosti in šele nato učeča se organizacija (Dimovski, 2005, str. 76-77).

#### **1.1.2 Pogled na učečo se organizacijo skozi evolucijo organizacijskih struktur**

Zgodovinski pogled na management je pomemben, ker managerjem podaja način razmišljanja, iskanja vzorcev in razumevanja trendov razvoja organizacije. Na prakso managerjev in organizacije vplivajo družbene, politične in ekonomske sile.

Slika 1: Managerske perspektive skozi čas



Vir: V. Dimovski, *Učeča se organizacija:ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 76.

Med sodobne perspektive sodijo:

**1. Sistemski pristop:** organizacijo opredeljuje kot celoto med seboj odvisnih delov. Če odstranimo samo en del, se bo cel sistem porušil. Sistem razumemo kot niz medsebojno povezanih elementov, ki ne morejo delovati vsak zase, ampak samo kot celota.

**2. Kontingenčni ali situacijski pristop:** poudarja, da ne obstaja samo ena vrsta organizacije in en edini proces planiranja, ki bi bil najustreznejši in najučinkovitejši za vsa podjetja. Vsak pristop je primeren v določenih razmerah. Najpomembnejši predstavniki tega pristopa so Tom Burns, George Stalker, Joan Woodward, Paul Lawrence in Jay Lorsch.

**3. Management celovite kakovosti** (ang. *Total Quality Management, TQM*): pristop so razvili ameriški raziskovalci in svetovalci Deming, Juran in Feigenbaum, a so ga najprej prevzeli v japonskih podjetjih. Vrhnji management vidi ključ za doseganje konkurenčne prednosti v neprestanem izboljševanju kakovosti. Značilnosti managementa celovite kakovosti so:

- Organizacije so usmerjene h kupcem, kar pomeni, da so vsi procesi in metode usmerjene k hitremu in uspešnemu zadovoljevanju kupčevih potreb.
- Vrhovno vodstvo mora pristop TQM v celoti podpirati in spodbujati tudi druge zaposlene.

**Oblikovano:** Zamik: Levo: 0 cm, Viseče: 0,63 cm, Vrščična oznaka + Raven: 1 + Poravnano pri: 0 cm + Tabulator za: 0 cm + Zamik pri: 0,63 cm

- Filozofija TQM zahteva, da vsi zaposleni to sprejmejo, ne glede na položaj v organizaciji.
- Sistem nagrajevanja mora biti usmerjen h kakovosti.
- Organizacija si mora vedno prizadevati skrajševati čas opravi, vendar ne za vsako ceno.
- Upoštevati je potrebno načelo preprečevanja in ne popravljanja napak.
- Vrhnji management mora sprejemati odločitve na dejanskih podatkih in ne po intuiciji.
- Organizacija mora gledati na dolgoročno zadovoljevanje kupčevih potreb.
- Organizacija kot celota sodeluje v izmenjavi podatkov z drugimi organizacijami. S tem lahko prepreči oziroma zmanjša količino odpadnega materiala, uničenih proizvodov in drugih emisij v okolje podjetja.

Tehnike TQM so: *krožki kakovosti, opolnomočenje, primerjanje z najboljšimi v panogi, zunanje izvajanje dejavnosti, standardi za skrajšanje časa posameznega cikla, stalne izboljšave* (stalno izboljšavo timskega dela omogoča model Drive).

**4. Učeca se organizacija** je najsodobnejši organizacijski model. Učeca se organizacija je dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije in zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski, 2005, str. 76).

### 1.1.3 Sengejev model

Sengejev model nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje.

- 1. Sistemsko mišljenje** pripomore, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.
- 2. Osebno mojstrstvo** pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredinjati energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebno mojstrstvo vključuje veliko tehnik in načel, sestavljeno pa je iz treh pomembnih elementov: *osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti resnici*.
- 3. Mentalni modeli** so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja (mišljenja) in reševanja problemov. Le če so organizacije dovolj prilagodljive, je mogoče spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti.
- 4. Skupna vizija** posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in

**Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 0 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 0,63 cm

**Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 0 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 0,63 cm

**Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 0 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 0,63 cm

**Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 0 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 0,63 cm



organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s cilji organizacije. Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, tako morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije namenjati posebno pozornost.

5. **Timsko učenje** je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji.

**Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 0 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 0,63 cm

Pri učečih se organizacijah se pokaže, da je hierarhična avtoriteta pogosto neprimerna za spremembe, ki zahtevajo domišljijo, dialog, vztrajnost in željo po spremembi pri vseh zaposlenih, ne le pri posameznikih. Take spremembe spodbujajo nastanek novih pogledov na vodenje, ki temeljijo na novih načelih. Te spremembe namreč zahtevajo edinstveno mešanico ljudi na različnih položajih, ki vsebujejo različne načine vodenja. Velikokrat velja prepričanje, da brez vrhnjega managementa podjetja ni mogoča nobena pomembna sprememba. Senge je več kot dvajset let sodeloval z managerji in timi pri razvijanju učnih zmožnosti, tako pri načinih razmišljanja, dialogih, graditvi skupnih vizij kot tudi pri izboljševanju mentalnih modelov.

Senge (Dimovski, 2005, str. 91-92) loči tri skupine vodij:

**1. Notranji vodja** ima pomembne poslovne odgovornosti, je na čelu organizacijskih enot, ki tvorijo velike korporacije in je avtonomen. Je zelo inovativen in se spoprijema s pomembnimi izzivi za korporacijo. Njegova ključna vloga sta preizkušanje idej za učenje v praksi in povezovanje novih zmožnosti s poslovnimi rezultati. Nato oblikuje proces učenja, v katerem se tako preizkušene veščine prenesejo po celotni organizaciji. Vodja postane učitelj teh procesov, kredibilnost mu dajejo znanje in izkušnje. Usmerjen je k poslovnim rezultatom.

**2. Izvršilni vodja** ima vlogo mentorja notranjih vodij, sprejema končne odločitve in je celotni organizaciji najbolj viden. Odgovoren je za stalno učenje in razvija učečo se infrastrukturo.

**3. Notranji graditelj mrež,** pogosto ga imenujejo tudi notranji graditelj skupnosti, je najmanj cenjena vodstvena vloga. Njegov položaj mu ne daje avtoritete, po organizaciji se lahko premika svobodno, a skoraj neopazno. Avtoriteta izhaja samo iz jasnosti njegovih idej in moči njegovih prepričanj. Te vodje je težko identificirati. V organizaciji so lahko na zelo različnih položajih. Pomagajo usklajevati ljudi in procese učenja ter širijo zamisli, ki so jih preizkusili skrbniki procesa. Nimajo pristojnosti, da bi sprožili spremembe v organizacijski strukturi in v procesih, zato so najbolj učinkoviti v kombinaciji z drugima dvema vrstama vodij.

**Tabela 1: Značilnosti učeče se organizacije**

|  |  |
|--|--|
| Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.   | Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.   |
| Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo.   | Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij.                |
| Participativno oblikovanje politike.   | Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj.  |
| Decentralizirani proces odločanja.   | Na učenju osnovani informacijski sistemi.  |
| Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj.                                     | Nenehno eksperimentiranje.   |
| Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih. | Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju.                            |
| Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.                       | Znotrajorganizacijsko učenje, npr. znotrajorganizacijska omrežja in povezave.                    |
| Medfunkcijski timi- povezovanje in timsko učenje.  | Povezanost organizacije z okoljem in mejnim delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.      |
| Zavezanost dolgoročnim aktivnostim.  | Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja. |

*Vir: V. Dimovski, Učeča se organizacija:ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 109.*

Slovenija je 1. maja 2004 postala del Evropske unije (v nadaljevanju EU) in tudi slovenska podjetja se dejavno približujejo na znanju temelječi strategiji EU. Intenziven razvoj novih tehnologij in globalna omrežja kupcem omogočajo, da prodrejo vse do raziskovalnih proizvodnih procesov proizvajalcev, zato sta sledenje hitrim procesom sprememb in nenehno učenje glavna naloga in izziv sodobnih managerjev. Ekonomija znanja prinaša veliko vprašanj, kako preoblikovati izredno razdrobljenost organizacij industrijske dobe, kako ohraniti odgovornost v sploščenih, dinamičnih omrežnih organizacijah, kako podpirati usmerjanje in usklajevanje timov z raznovrstnimi, navzkrižnimi nalogami ter kako v organizacijsko strukturo vpeljati kontinuirano učenje in hitro tržno prilagajanje. Pokazalo se je, da se tradicionalne, razdrobljene organizacije, kjer se vsak organizacijski oddelek usmerja le na svoje naloge in ne upošteva potreb preostalih oddelkov, ne morejo spoprijemati s kompleksnostjo globalne ekonomije. Sodobne organizacije pa gradijo na novih izzivih. Ko organizacijsko strukturo sploščimo, se kontrolni razpon poostri, saj ni več tako preprosto

nadzirati vseh podrejenih. Zato je potrebna drugačna strategija odgovornosti, zlasti v učečih se organizacijah. Zelo pomembna postajajo nematerialna sredstva, ki jih tvori intelektualna lastnina zaposlenih, saj je za rast podjetij vse bolj odločilno znanje.

Sodobni pogledi na management učeče se organizacije poudarjajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni managementa in delavcev. Njihovo izhodišče je, da managerji in zaposleni vedo, katere so njihove naloge, da želijo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje podjetja. Vrhnji management ima nalogo, da zaposlenim omogoči dosegati njihove lastne cilje in cilje podjetja. Učeča se organizacija je uspešna zato, ker razvija razumevanje okolja, je odprta za zunanje vplive in se na splošno prilagaja socialnim in etičnim tendencam. (Dimovski, 2005, str. 25-26). Koncept učeče se organizacije izhaja iz idej, dolgo zastopanih od vodij organizacijskega razvoja in dinamike sistemov. Eden od prav posebnih prispevkov organizacijskega razvoja je njegovo osredotočenje na humanistično stran organizacije. Zgoraj opisane discipline se razlikujejo od bolj znanih disciplin upravljanja po tem, da so »osebne«. Vsaka namreč opisuje, kako razmišljamo, kaj iskreno želimo in kako sodelujemo z drugimi in se učimo od drugih.

#### **1.1.4 Inteligentna organizacija**

Sodobno organizacijo, ki je nenehno učeča se, imenujemo tudi inteligentna organizacija. Da to dosežejo, je potrebno stalno preučevanje tako notranjega kot zunanjega okolja in razmerja med njima, razvijati razumevanje in proces organizacijskega učenja, ter managementa znanja. Nenehno učenje vpliva na dvigovanje ravni znanja, s tem pa na povečanje trajne konkurenčnosti. Tako mora taka organizacija oblikovati miselnost, ki podpira tako mišljenje. Organizacija 21. stoletja je oblikovana za uspeh, sprejema nove ideje in vedenja, spodbuja iniciativnost in ustvarjalnost pri vseh zaposlenih, kar je pogoj za razvoj in uresničevanje učeče se organizacije. Znotraj nje se dogajajo tako operativne kot transformacijske spremembe, na podlagi katerih se managerji ravnaajo v prihodnje (Dimovski, 2005, str. 105-107).

#### **1.1.5 Vzroki za uvajanje učeče se organizacije**

Za uvajanje učeče se organizacije je možnih več razlogov. Najpogostejši so: *konkurenčna ostrina* (nenehne spremembe na trgu silijo podjetja k uvajanju sprememb, zato morajo biti zelo prožna), *progresivno samosprenjanje* (zaradi sprememb v okolju sama uvaja potrebne sposobnosti, ki ji pri tem pomagajo), *prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni*, *razvoj zaposlenih* (poleg tehnologije in kapitala je potrebno poskrbeti tudi za učenje in napredovanja zaposlenih) in *timsko delo* (to pomaga k uspešnosti poslovanja) (Možina, 2002, str. 23).

## 1.2 Tim

### 1.2.1 Opredelitev tima

Poznamo več opredelitev tima. Eno najzgodnejših opredelitev tima sta podala Blake in Mouton: izraz tim se bo najverjetneje uporabljal za katerikoli skup posameznikov, ki sodelujejo pri doseganju celotnega rezultata (Dyer, 1987, str. 11). Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda vse skupine niso timi (Možina, 1996, str. 601). Tim je enota dveh ali več ljudi, ki delujejo v interakciji in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj. Ta definicija ima tri komponente. Prvič, potrebna sta dva ali več ljudi. Timi so lahko kar veliki, čeprav večina nima več kot petnajst ljudi, njihovo število pa naj bi bilo liho. Drugič, ljudje v timu medsebojno vplivajo eden na drugega, so v redni interakciji. Tretjič, ljudje v timu imajo skupni cilj, kot je npr. oblikovanje novega proizvoda (Dimovski, 2003, str. 252). Pomembna je vloga vsakega člana, ključna vloga pa pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo člani čimbolj sinergično sodelovali v korist oddelka ali organizacije. Z vidika uspešnosti organizacije pa je pomembna tudi organizacijska ali medtimska dimenzija.

### 1.2.2 Značilnosti timov

Timi v organizacijah imajo značilnosti, ki so pomembne za notranje procese in uspešnost tima. Dve značilnosti sta pomembni za managerje: (1) *velikost tima* in (2) *vloge njegovih članov* (Dimovski, 2003, str. 259).

### 1.2.3 Vloge članov v timu

Da bo tim dolgoročno uspešen, mora biti strukturiran tako, da vzdržuje družbeno blagostanje svojih članov in tudi izvrši svojo nalogo. V uspešnih timih se te zahteve rešujejo s pojavom dveh vrst vlog: **specialisti za naloge** in **družbeno-čustvena vloga**.

Ljudje, ki imajo vlogo specialista za naloge, se ukvarjajo s tem, da bi tim dosegel svoj cilj. Predlagajo rešitve problemov, dajejo mnenja o njih, iščejo informacije, združujejo ideje v skupen pogled, ko se oblikuje interes, tim stimulirajo za akcijo.

Ljudje z družbeno-čustveno vlogo podpirajo čustvene potrebe članov tima in pomagajo krepiti družbeno entiteto. Hrabrijo, gladijo konflikte, zmanjšujejo napetost, sledijo idejam drugih članov (strinjajo se z njimi) in sklepajo kompromise.

Obstajajo tudi ljudje z dvojno vlogo, ki po eni strani prispevajo k uresničitvi naloge, po drugi strani pa tudi zadovoljujejo čustvene potrebe članov tima. Ti ljudje lahko postanejo vodje tima, saj jih zaradi združevanja obeh vlog ostali člani spoštujejo in se po njih zgledujejo. Obstaja tudi druga skrajnost – ljudje v neparticipativni vlogi, ki ne prispevajo niti k izvršitvi nalog niti k družbenim potrebam članov tima. Pomemben napotek za managerje je ta, da

morajo vedeti, da so v timu potrebni ljudje, ki so sposobni izvajati obe vlogi. Humor in družbena občutljivost sta ravno tako pomembna kot dejstva in reševanje problemov. Dobro uravnotežen tim bo imel najboljše rezultate na dolgi rok, saj bo osebno zadovoljujoč, hkrati pa se bodo izvrševale tudi naloge (Dimovski, 2003, str. 260).

#### 1.2.4 Razvoj tima

Razvoj tima se je začne tedaj, ko se ljudje (člani) odločajo, da bodo sodelovali pri neki nalogi. Oblikovanje tima lahko teče po različnih poteh. Najbolj preprosta shema se ravna po naslednjih vprašanjih:

- Kaj je problem (naloge), s katerim se tim sooča?
- Kaj nas ovira pri delu, da bi bili uspešni?
- Kaj moramo napraviti, da bi rešili problem, izpolnili pričakovanja članov tima?

← Oblikovano: Zamik: Levo: 0 cm, Viseče: 0,63 cm, Več ravni + Raven: 1 + Slog oštevilčevanja: Oznaka + Poravnano pri: 0 cm + Tabulator za: 0 cm + Zamik pri: 0,63 cm

Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni dve komponenti: **izbira članov** in **usposabljanje tima**. Usposabljanje se nanaša na instrukcije in navodila, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene (Možina, 1994, str. 261). Čeprav je tim skupina ljudi, teh dveh pojmov ne smemo mešati. Lahko se zgodi, da delodajalec, učitelj ali trener sestavi skupino ljudi, ki nikoli ne postane tim. Koncept tima vsebuje smisel za skupno poslanstvo in kolektivno odgovornost (Dimovski, 2003, str. 252).

*Tabela 2: Skupine v primerjavi s timi*

| TIMI  | SKUPINE  |
|---|--|
| Člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da so lahko osebni in timski cilji najuspešnejše dosegljivi samo z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih. | Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če imajo skupne cilje, v povezavi z drugimi.                                     |
| Člani sprejemajo delo v svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.   | Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.   |
| Člani prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da organizacije dosežajo boljše cilje.  | Članom naročijo, kaj morajo delati, preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.   |
| Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da odkrito izražajo svoja mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.  | Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč kazi enotnost skupine. |

| TIMI  | SKUPINE   |
|---|---|
| Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Prizadevajo si, da bi razumeli stališče vsakega med njimi. Ne igrajo namišljenih vlog.  | Člani se zelo previdno izražajo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni. |
| Člani se med seboj spodbujajo, da svojo usposobljenost še bolj razvijajo in da uporabljajo pri delu, kar so se naučili.   | Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, tako da ne morejo uporabiti znanja.  |
| Konflikt priznavajo kot normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in ustvarjalnost. Trudijo se, da bi konflikte reševali hitro in konstruktivno.                  | Člani prehajajo v konfliktno situacije, ki jih ne znajo rešiti. Njihov vodja ponavadi odlašča s posredovanjem, dokler ne nastane že resna škoda.  |
| Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja včasih sam sprejeti končno odločitev, kadar je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje. | Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kakor dobri delovni dosežki skupine.   |

Vir: R. B. Maddux, *Team Building: An Exercise in Leadership*, 1986, str. 11.

Tako posamezniki kot tudi timi s svojim znanjem in sposobnostmi poskušajo čim bolje opravljati delo, praksa pa kaže, kako uspešni so bili pri tem. Sodelovanje med člani v timu omogoča pridobivati izkušnje in s tem možnost, da se bo s časom tim neprestano izboljševal. Napisan je le vzorec za to, kako si začrtamo pot timovega razvoja. Gre za to, da bi razvili sposobnost članov, da bodo znali odkrivati aktualne probleme in jih reševati. Pomembne so razlike, ki nastanejo, če primerjamo skupine in time po mnenjih njenih članov. Tako skupine kot timi so sestavni del organizacije in njenega življenja, vendar je vprašanje, kako te razlike pojmuje in uveljavlja v praksi. Nekaj teh razlik vidimo v tabeli 2 (Možina, 1996, str. 623). Timi so kot sredstvo, ki omogoča, da se zaposleni bolj tvorno vključijo v upravljanje svojega področja poslovanja. Timom naj bo omogočeno, da odločajo o stvareh, ki zadevajo njihov del poslovanja in ne, da samo dajejo priporočila in predloge na višje nivoje hierarhije podjetja (Kovač, 1999, str. 99).

### 1.2.5 Vrste timov

Znotraj organizacij lahko obstaja veliko vrst timov. Načelno jih delimo v *formalne* in *neformalne* ali na tiste, ki nastanejo na osnovi formalnega predpisa, ali tiste, ki nastanejo na osnovi neformalnih medsebojnih stikov. Tako eni kot drugi so pomembni in obstajajo v življenju vsake organizacije. S pomočjo članov, ki se povezujejo v delovne skupine ali time, dosegajo začrtane cilje. Pomembni so procesi v timih, ki se spreminjajo in uravnavajo delovanje tima k dosežkom ali k navzkrižjem. Na delovne time lahko vplivajo tako člani kot vodje in samo okolje (Možina, 1994, str. 610).

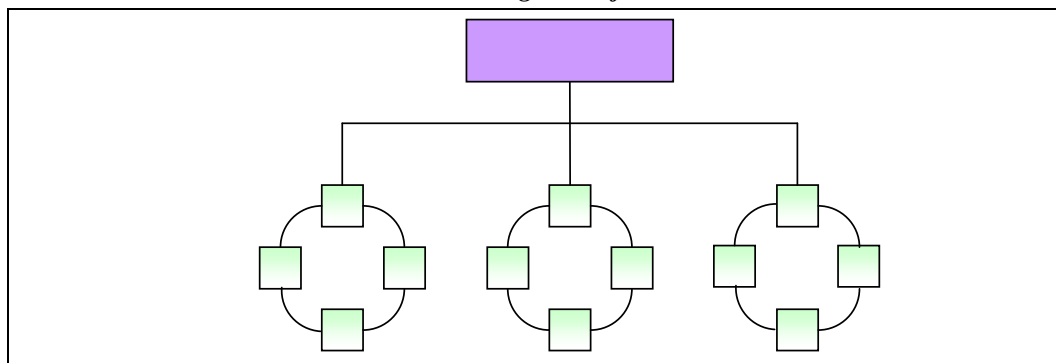
### 1.2.6 Vloge v timu

Odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem timu je ena najzahtevnejših nalog, s katerimi se soočamo. Vsakdo mora kot posameznik prispevati kar največ, poleg tega pa mora delovati skupinsko. Tim prenese veliko težje obremenitve kot posameznik, lahko pa tudi izrablja širok obseg sposobnosti in izkušnje svojih članov. Ključ do uspeha je razumevanje tega, kar Belbin imenuje vloge v timu. Njegova raziskava je pokazala, da je učinkovitost tima odvisna od določenih vidikov njegove sestave, ki jih je mogoče izmeriti, zato je učinkovitost tima možno napovedati tudi vnaprej. Njegov pristop do vlog v timu se uporablja že po vsem svetu. Nekateri timi vedno delujejo bolje od drugih. Da bi razumeli te ugotovitve, moramo upoštevati razliko med vršilno vlogo posameznika in njegovo vlogo v timu. **Vršilna vloga** posameznika je v bistvu drug izraz za delo, za katero se zaposlimo. Delodajalec nas zaposli zaradi naših sposobnosti, izkušenj in strokovnosti. Razumljivo je, da moramo biti tudi osebno sprejemljivi za delodajalca. Po svoji vršilni vlogi lahko delamo glede na posebno strokovno znanje na različnih področjih, na primer v razvoju, pri oblikovanju, v računovodstvu, v proizvodnji idr. Poleg vršilne vloge pa igramo tudi **timsko vlogo**, ki pride do veljave, ko se zaposlimo. Vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost in naučeno obnašanje kot pa tehnično znanje in sposobnosti. Če smo član razvojne skupine, prodajnega tima ali celo mestnega sveta, se naša vloga kaže na specifičen način. V svoji raziskavi je Belbin identificiral devet vlog v timu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima in napoved, kako dobro bo tim deloval. Poudarja, da bo najbolje deloval tisti tim, v katerem so vloge najbolj sestavljene in med seboj uravnotežene. Treba je opozoriti, da ima tim sicer devet vlog, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v njem zastopana vsaka od devetih vlog. V manjšem timu ima lahko en član zastopanih več vlog. Posamezni član se lahko odlikuje v več vlogah.

### 1.2.7 Timska struktura

Timi so jedrne enote današnje organizacije, v prihodnosti pa bo njihova vloga še večja. Timska struktura pomeni, da so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov (kot kaže slika 2). Vertikalno strukturo, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnom organizacije, pa so učeče se organizacije opustile (Dimovski, 2005, str. 160). Managerji se tej strukturi upirajo, saj se z njo ukinjajo hierarhične ravni in s tem izgubijo svojo moč (Zupan & Kaše, 2003, str. 25 – 30).

Slika 2: Timska organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski *Sodobni management*, 2003, str. 145.

Nekatere organizacije uporabljajo time za reševanje določenih nalog ali občasnih problemov, ki se pojavijo, toda večino svojega dela izvajajo preko linijske hierarhije. To niso timsko zasnovane organizacije. To so organizacije, ki občasno uporabljajo time. Ustvarjanje timsko zasnovane organizacijske strukture organizacije je potrebno gledati kot poslovno strategijo. Pri timski organiziranosti sodelovanje zaposlenih v timih ni prostovoljno, sodelovati morajo obvezno. Dajanje pooblastil timom se imenuje ang. *empowerment*, to je da odločajo o stvareh, ki so povezane z njihovim delom in ne, da lahko dajejo le predloge na višje hierarhične nivoje organizacije in čakajo na odločitev oziroma »rešitev od zgoraj«. Spreminjanje obstoječe hierarhične organizacijske strukture v timsko je nujno povezano s spreminjanjem obstoječih spremljajočih sistemov oziroma podsistemov v organizaciji, kot so: informacijski, izobraževalni, motivacijski in drugi (Marlot & Gomišček, 2005, str. 43-44).

Timi v učeči se organizaciji se usmerjajo sami. Sestavljajo jih zaposleni z različnimi sposobnostmi, ki menjavajo dela, da izdelajo celoten proizvod ali opravijo celotno storitev. Ukvarjajo se neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe in izboljšave. Pooblašeni so za sprejemanje odločitev o novih načinih opravljanja del. Šefov tako rekoč ni več, saj odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagrajevalnih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi prevzamejo člani tima. Učeča se organizacija je naklonjena novim zamislim za povečevanje sodelovanja znotraj nje in z drugimi organizacijami (Dimovski, 2005, str. 160). V organizaciji se srečujemo z najmanj tremi strukturami timov. Vsaka vrsta strukture je potrebna in pomembna ter ima svoj namen pri prizadevanju organizacije, da najde najboljšo organizacijsko strukturo, s katero bo na stroškovno učinkovit način zadovoljila zahtevam kupcev. S pomočjo timov si želi zgraditi organizacijsko strukturo, ki bo fleksibilna in bo omogočala hitro reagiranje na spreminjajoče pogoje ali zahteve trga. Ob tem je potrebno reči, da ima vsaka timska struktura svoje prednosti in slabosti. Obstajajo tri strukture timov:

- **Funkcionalni tim** vključuje člane s približno enakim znanjem in strokovnostjo (npr. trženje, razvoj, nabava itd.).

**Oblikovano:** Vrščična oznaka  
+ Raven: 1 + Poravnano pri:  
0,63 cm + Tabulator za: 0 cm  
+ Zamik pri: 1,27 cm



- V **medfunkcionalnem timu** posameznik obdrži svojo individualno funkcionalno strokovnost. Vsi člani tima delajo na skupnem procesu, težijo za istim ciljem in se trudijo zadovoljiti skupnega kupca.
- Pri **večfunkcionalni strukturi tima** imajo posamezni člani tima sposobnost opravljati več vrst ali vse vrste dela, ki jih tim opravlja. Prednost večfunkcionalnega tima je izredna fleksibilnost v izvajanju procesa in zelo dobro komuniciranje, ker vsak član pozna in razume vsako vrsto dela in z njim povezane probleme.

*Slika 3: Primer tima letalske posadke v Adrii Airways*



*Vir: Interno gradivo.*

Timske strukture niso medsebojno izključljive. Posameznik je lahko član več vrst timov istočasno (Marlot, 2005, str. 51-52).

### **1.2.8 Prednosti in slabosti timov**

Organizacije uporabljajo timsko dela predvsem zato, da bi bolj kvalitetno in učinkovito rešile nek problem. Ta problem pa je kompleksen in zato zahteva različna znanja in sposobnosti, da ga uspešno rešimo. Prav zaradi tega organizacije oblikujejo tim, v katerem so ljudje z različnimi znanji in veščinami. Ko se odločamo o tem, ali za izvajanje določenih nalog uporabiti time, je potrebno pretehtati tako prednosti kot tudi slabosti le-teh. Timi imajo lahko pozitiven vpliv tako na produktivnost kot tudi na zadovoljstvo članov, po drugi strani je tudi mogoče, da ustvarijo situacijo, v kateri sta motivacija in uspešnost dejansko znižani (Dimovski, 2003, str. 263).

**Tabela 3: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture**

| Prednosti  | Slabosti  |
|--|---|
| Prezame nekatere prednosti funkcijske strukture. | Zaradi timskega dela večja možnost neskladja interesov.     |
| Odstranjene meje med oddelki.                    | Zaradi skupinskih sestankov večja poraba časa.              |
| Lažje sklepanje kompromisov pri odločanju.       | Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju. |
| Krajši odzivni časi in hitrejša odločanja.       | Nenačrtovana decentralizacija.                              |
| Večja zavzetost za delo in participacija članov. |   |
| Krajši administrativni postopki.                 |   |

*Vir: V. Dimovski, Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 161.*

### 1.2.9 Komuniciranje

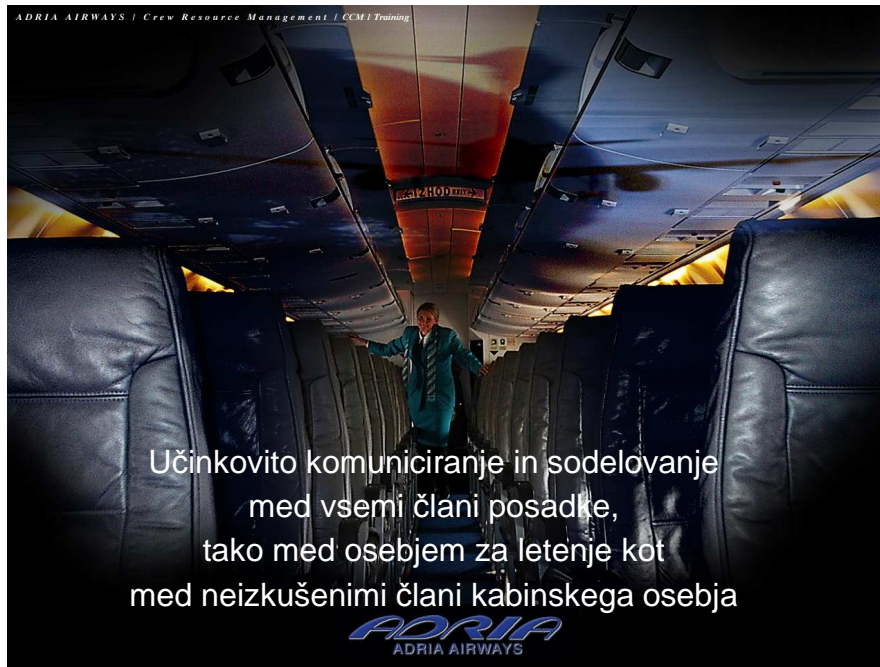
Če želi vodja uspešno sodelovati z zaposlenimi, si mora z njimi izmenjavati informacije, jim posredovati naloge in zadolžitve ter sporočiti, kako so opravili delo. Komuniciranje je orodje, ki ga razumemo kot prenašanje sporočila med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 227). Komuniciranje ni le izmenjavanje sporočil, ampak pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika kot tudi s strani sprejemnika, tako da je sprejemnik sposoben dekodirati sporočilo in nanj reagirati z ustreznim odgovorom. Timsko delo vključuje večje ali manjše število ljudi, ki morajo med sabo komunicirati in zato nastopa proces, ki ga pri skupinskem delu ni ali pa ni pomemben (Lipičnik, 1996, str. 66). Čeprav je potrebno priznati, da imajo različna poročila, opombe, preglednice, okrožnice, promocije in druge informacije vodilnih organov podjetja svoje mesto v komunikacijski mreži, je kljub temu potrebno dodati, da prihaja do obojestranske izmenjave informacij. Obe strani, ki si izmenjujeta informacije, morata zahtevati tudi posredovanje informacij, dobro poslušati druga drugo ter si izmenjavati stališča in ideje. Potrebna je tudi kontrola telesne komunikacije. Nekatera podjetja uporabljajo veliko sredstev za to, da je komunikacija znotraj podjetja čim boljša. Obstaja cela vrsta takšnih sredstev.

S komunikacijo tim analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave. Končno omogoča timu, da prihaja v stik z drugimi timi in tako povezuje ideje različnih timov v celoto. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratsko avtoritativnega vodenja pretrgana ali ovirana, sta ogrožena tako storilnost kot obstoj tima. Tukaj bi še prav posebno poudarila pomembnost komunikacije v letalskih posadkah. Biti mora jasna in pozitivna, nikoli ne uporabljamo negativnih povelj. Po mojih izkušnjah je komuniciranje lažje v timih, ki so v prijateljskih odnosih (Hawkins, 1987, str. 146-150). Da bi tim lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegel skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot (Lipičnik, 1996, str. 68). Johnson ugotavlja, da mora ravnatelj redno komunicirati s člani tima. Ta

komunikacija se nanaša na: delo v timu in z njimi povezane probleme, povratne informacije in rezultate dela, celovito vzdušje v timu in težave, ki nastajajo (Johnson, 1994, str. 65).

Komunikacija v timu omogoči posameznim članom, da spoznajo mnenja in izkušnje drugih članov. Pomaga pri analiziranju problemov, usklajevanju mnenj posameznih članov, sprejemanju odločitev in na ta način pripelje do skupnega cilja tima. V trenutku, ko je komunikacija tima ogrožena, je ogrožen tudi sam obstoj tima. Poznamo tudi več načinov, kako člani tima med seboj komunicirajo (Rozman, 1993, str. 228): *ustno, pisno, nebesedno in elektronsko*.

**Slika 4: Pomen komuniciranja v letalu med člani posadke**



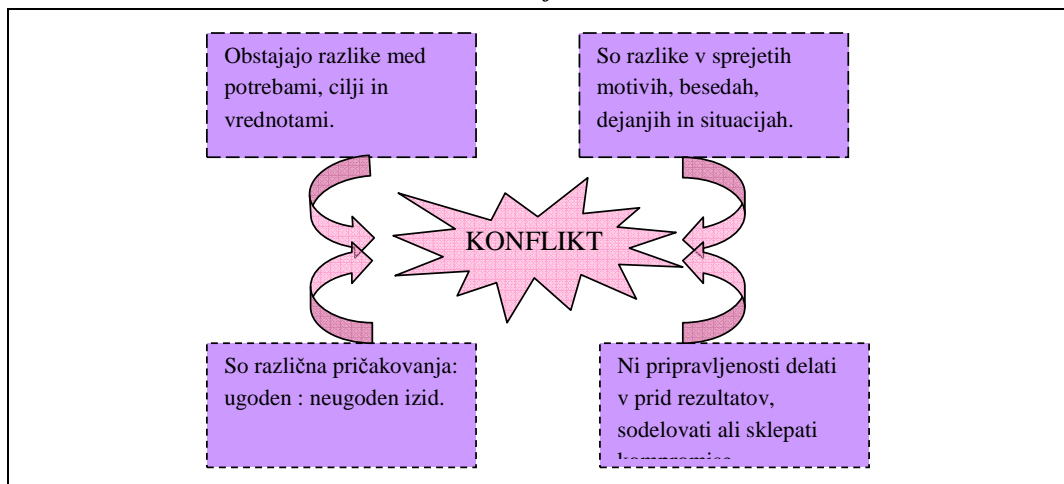
*Vir: Interno gradivo.*

Pri timskem delu je gotovo najbolj uporabljeno ustno komuniciranje med posameznimi člani. Pomembno vlogo pa seveda odigra tudi nebesedno komuniciranje ali govorica telesa.

### **1.2.10 Konflikti v timu**

Konflikti so neizogibni v timu, kjer so člani z različnimi nalogami, željami in stališči. Vodje timov morajo vedno računati z dejstvom, da lahko nastane konfliktna situacija. Če do nje ne pride, je izhod lahko ugoden ali pa neugoden, odvisno od tega, za kakšen način so se vpleteni odločili. Vodje timov morajo, upoštevajoč to dejstvo, znati presoditi, kdaj konflikt lahko preide v ugoden razplet, seveda pod pogojem, da stvar nadzorujejo. S tem, ko učimo člane tima razumevati konflikte in jih znati ugodno razreševati, pomagamo timu k uspehu. Slika 5 kaže, kdaj pride do konfliktov v timu (Madduks, 1986, str.56).

Slika 5: Konflikti v timu



Vir: R. B. Madduks, *Team Building: An Exercise in Leadership*, 1986, str. 57.

**Konflikt postane nezdrav**, če se ogibamo njegovemu razreševanju ali če se ga lotimo z vidika zmagovalca in poraženca. V timu se razvijejo nasprotovanja, komuniciranje se prekine, nazadujeta zaupanje in vzajemna podpora, pokaže se sovraštvo. Tim se razdeli, storilnost se zmanjša ali povsem preneha. Škodo je navadno težko, (včasih povsem nemogoče) popraviti.

**Konflikt je zdrav**, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preskušajo svoje koncepte in mnenja in širijo prostor svoji ustvarjalni domišljiji. Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in do boljših rezultatov (Madduks, 1986, str. 57). Z vidika vpliva na uspešnost podjetja delimo konflikte na *funkcionalne* (konflikti med skupinami, ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote) in *disfunkcionalne* (ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev podjetja). Vodja tima se ne sme izogibati konfliktom, mora pa usmerjati konflikte, ki bi lahko postali disfunkcionalni in tako preprečevati njihov nastanek. V timu prav tako nastajajo številni konflikti, ki so različnega izvora in vsebine. Delimo jih lahko na *konflikte med timi*, *konflikte med posamezniki in timi* in tudi na *konflikte v osebi sami*. Za obvladovanje in reševanje so najzahtevnejši konflikti med timi, ki so lahko posledica različne presoje, različnega vrednotenja in posledica razdelitve (Dyer, 1987, str.137).

### 1.2.11 Timsko delo v sodobnem tehnološkem okolju

Obstajajo številni razlogi, zakaj je danes timsko delo neizogibno. Tak način organizacije dela pa ima svoje prednosti in slabosti. V tem poglavju sem predstavila nekatere izzive, ki jih v pogledu timskega dela prinaša sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT). Pokazati želimo, kako lahko s smiselno uporabo IKT nekatere prednosti timskega dela povečamo, slabosti pa omilimo. Pod pojmom sodobna IKT že dolgo ne razumemo le

računalnikov in komunikacij, ampak tudi računalniška omrežja in multimedijske pripomočke, ki nam omogočajo interaktivno vključevanje zvoka, žive slike ipd. Prav ta tehnologija bistveno zaznamuje družbo, ki ji pravimo informacijska, in nam ponuja nove načine skupnega življenja in dela v timu. Tudi elektronska pošta ni le pošta, ki uporablja drug medij, ampak zaradi hitrosti in priročnosti odpira nove komunikacijske možnosti tudi pri tiskem delu. Člani tima se odločijo, katere izzive IKT bodo vključili v svoje ustvarjalno delo in na kakšen način. Ne smemo spregledati dejstva, da je praviloma tim z uporabo IKT uspešnejši (Dyer, 1987, str.137).

*Slika 6: Simulator letenja*

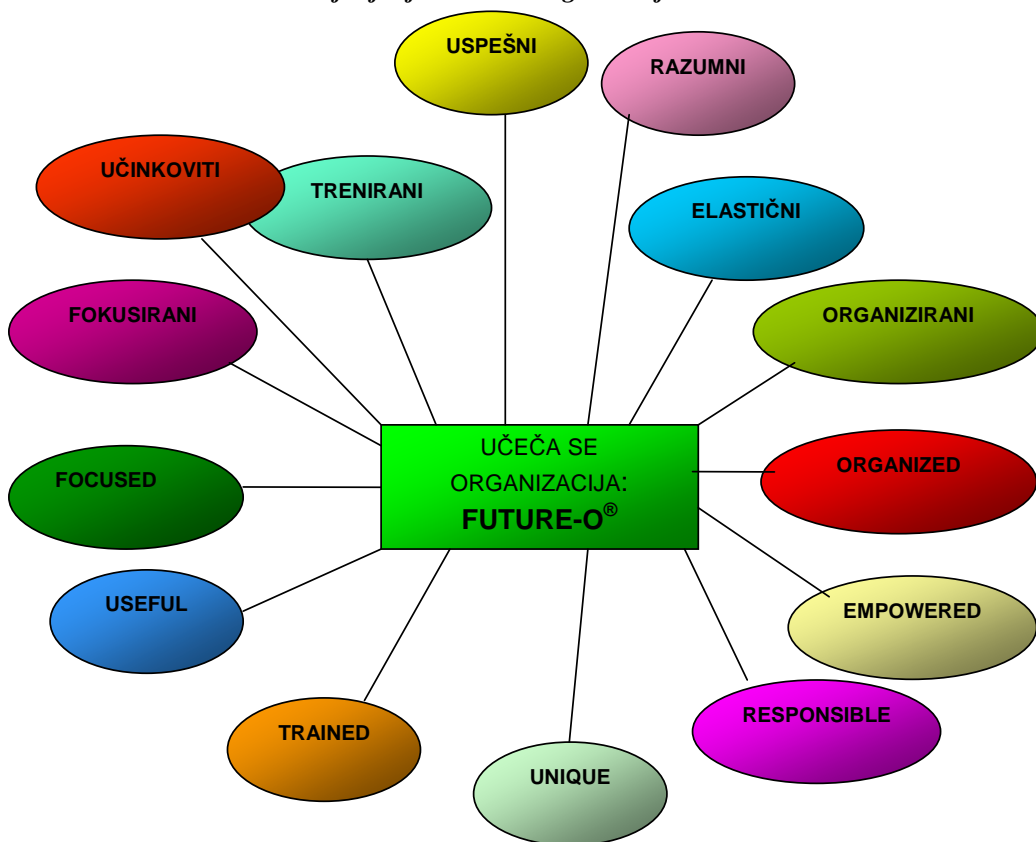


*Vir: Interno gradivo.*

### 1.3 Model učeče se organizacije – FUTURE-O®

#### 1.3.1 Model udejanjanja učeče se organizacije

Slika 7: Model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



Vir: V. Dimovski, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 23.

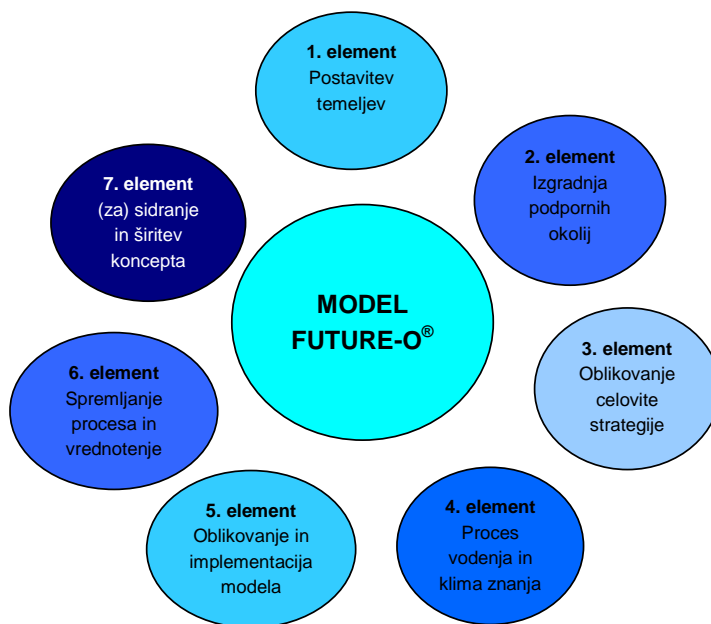
#### 1.3.2 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije

Čeprav so managerji 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 management verjeti v razvoj in uspeh. Managerji si take organizacije sicer z lahkoto predstavljajo, vendar jih **je v praksi** težko dejansko ustvariti in ohraniti. Razlog je predvsem pomanjkanje praktičnih navodil. S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, so razvili prvi slovenski celovit model, ki prek sedmih elementov vodi do razvite učeče se organizacije – **model FUTURE-O®**. Od prejšnjih praks in tehnik se zelo razlikuje, saj zahteva drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Stare prakse, ko so v podjetju nov koncept uvajali po korakih, fazah ali zaporednih stopnjah, ne veljajo več. 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. Managerji se morajo zavedati, da v učeči se organizaciji ni pomemben le količinski in časovni vidik, ampak sta pomembna predvsem psihološki in socialni vidik. V učeči se organizaciji se mentalne zaznavne strukture posameznikov prek timskega dela prenašajo v organizacijski ustroj, nato pa se v medsebojni interakciji spreminjajo, plemenitijo in vodijo do dolgoročne paradigme uspeha. Gre za popolnoma novo razumevanje sprememb. Učeča se organizacija se spreminja po vzoru naravnih sistemov, saj vsaka sprememba vpliva na njene ostale elemente, zato govorimo o molekularnem pristopu. Takšno spreminjanje od vodij zahteva, da celovito spremenijo način vodenja s porazdelitvijo moči na vse zaposlene. V organizaciji, ki deluje zelo decentralizirano, se zamisli, inovacije in pobude spremljajo in zbirajo v smeri od spodaj navzgor, zato vsak zaposleni skrbi za sistematično ustvarjanje in prenašanje znanja prek vertikalnih in horizontalnih organizacijskih meja.

Model **FUTURE-O<sup>®</sup>** sestavlja sedem elementov. Poudarek je na sodobnem udejanjanju posameznih elementov – ni jih treba uvajati po fazah, temveč se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Model temelji na molekularno-mrežnem pristopu, ki od vodij ne zahteva zaporednega udejanjanja zaporednih korakov, ampak ravno nasprotno, interaktivno in simultano participacijo vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja. Smer učenja je določena s temeljnimi strateškimi akti organizacije (vizijo, poslanstvo in strateškim načrtom), ki jih takoj, ko jim vodstvo nameni ustrezen pomen, začnejo udejanjati vsi zaposleni (Dimovski, 2005, str. 123-124).

**Slika 8: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije- model **FUTURE-O<sup>®</sup>****



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

### 1.3.3 2. element: izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

V tem poglavju se bom osredotočila le na drugi element modela FUTURE-O®, ki je zelo zahteven zaradi finančne investicije in graditve interaktivne zakladnice znanja. Drugi element preko timske organizacijske strukture sestavlja sistem pobud zaposlenih za razvoj učeče se organizacije.

#### 1.3.3.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Namen timske strukture je, da so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov. V učeči organizaciji so to samousmerjajoči se timi, ki jih sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi in znanji, tako tacitnimi kot eksplicitnimi.

#### 1.3.3.2 Oblikovanje iniciativ

Pri oblikovanju iniciativ učeče se organizacije je nujna podpora vrhnjega managementa. Iniciativa bo dosegla več podpore, če bo dosegala več ljudi in če bo načrtovana inovacija obsežnejša. Odločilnega pomena so še kultura, velikost in način oblikovanja proračuna določene organizacije (Dimovski, 2005, str. 164).

#### 1.3.3.3 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Struktura managementa znanja je eden od gradnikov učeče se organizacije. Ashok Jashapara je leta 2004 celovito razvil management znanja kot osrednjo disciplino za uvedbo učeče se organizacije. Jashapara (2004, str. 87) navede štiri osrednje dimenzije managementa znanja:

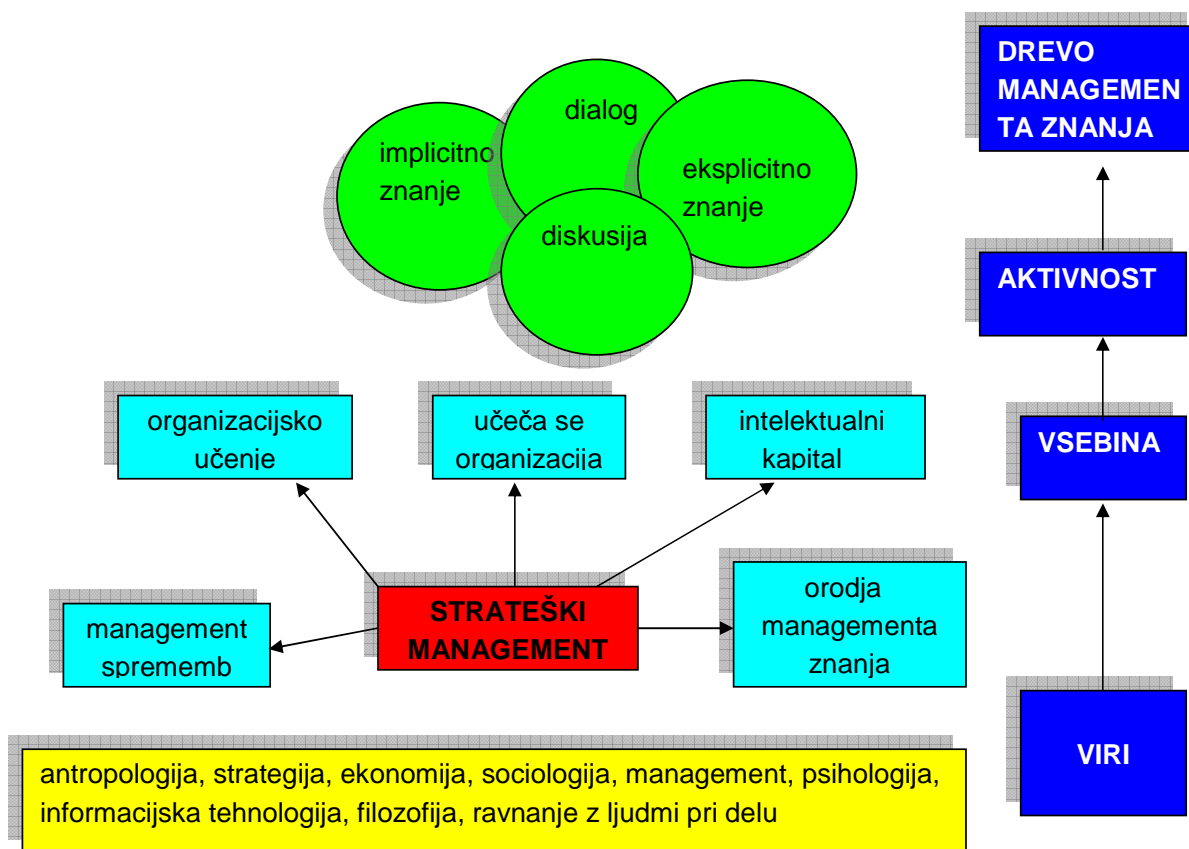
1. organizacijsko strukturo,
2. strategijo,
3. sisteme in tehnologijo ter
4. organizacijsko učenje.

← **Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 1,89 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 2,52 cm

Management znanja v najširšem pomenu zajema: (1) *intelektualni kapital*, (2) *orodja in tehnike za poslovanje znanja*, (3) *tehnološki podporni steber za udejanjanje učeče se organizacije*, (4) *organizacijsko učenje*, (5) *management sprememb*, (6) *podporno okolje za proces poslovanja strateškega managementa v učeči se organizaciji* (Dimovski, 2005, str. 174-175).



Slika 9: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 175.

### 1.3.3.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije

Analiza socialnih mrež (SNA) se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami, računalniki in drugimi entitetami, ki obdelujejo informacije ali znanje (Dimovski, 2005, str. 177).

### 1.3.3.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Na področju organizacijskih znanj ločimo **eksplicitna znanja** in **tacitna znanja**. Eksplicitna so določena, »uzakonjena«, zapisana, lahko se jih naučimo in jih prenašamo drugim. Tacitna znanja pa predstavljajo izkušnje, ki pa jih je težko zapisati in posredovati drugim, ker so odvisna od razmer in vsakega posameznika. Ločimo tudi **organizacijska** in **proizvodna znanja**. Organizacijsko znanje omogoča razvoj in uspešnost podjetja, vendar pa so za proizvodne inovacije pomembna tudi proizvodna znanja (Dimovski, 2005, str. 179). Nonaka

je v svoji dinamični teoriji ustvarjanja organizacijskega znanja postavil osrednjo tezo, da se organizacijsko znanje ustvarja v neprekinjeni igri med tacitnim in eksplicitnim znanjem posameznikov.

Nonako (Dimovski, 2005, str. 182-183) opisuje štiri faze ustvarjanja znanja:

1. tacitno v tacitno (socializacija): ustvarjajo se povezave med tacitnimi (skritimi) izkušnjami posameznikov v preteklimi znanji;
2. tacitno v eksplicitno (eksternalizacija): nastopi prenos prek dialoga med posamezniki in člani organizacij;
3. eksplicitno v eksplicitno (kombinacija): različni vidiki znanj se združijo in kombinirajo;
4. eksplicitno v tacitno (internalizacija) : sprejemanje novih znanj prek procesov in poskusov v osrednje sposobnosti organizacije.

**Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 0,63 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 1,27 cm

### 1.3.3.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Pojma učeča se organizacija in management znanja sta precej širša od pojma informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) – le-te so samo pomemben gradnik programa učeče se organizacije. Glavne štiri informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki jih uporablja učeča organizacija so:

1. sistemi za podporo odločanju (ang. *decision support systems – DSS*);
2. izvršilni informacijski sistemi ( ang. *executive information systems – EIS*);
3. programska oprema za skupinsko delo in
4. inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi – ES).

**Oblikovano:** Samoštevilčenje  
+ Raven: 1 + Slog  
oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... +  
Začni pri: 1 + Poravnava: Levo  
+ Poravnano pri: 0,63 cm +  
Tabulator za: 0 cm + Zamik  
pri: 1,27 cm

Vedno bolj je pomemben internet, poznamo pa še znotrajtrgovinske in medorganizacijske informacijske sisteme (Dimovski, 2005, str. 188). Za primer bi dodala podjetje Zara, ki še vedno deluje na operacijskem sistemu DOS, a so razvili prvi in najbolj inovativen pristop do kupcev in komuniciranja znotraj organizacije.

## 2 MODEL UČENJA V ADRII AIRWAYS

### 2.1 Predstavitev družbe

Slovenski letalski prevoznik Adria Airways (krajše AA) ima bogate sedeminštiridesetletne izkušnje v čarterskem in rednem prometu. Zgodovina Adrie Airways se začne 1961, ko je bila ustanovljena kot čartersko podjetje. V osemdesetih letih je pričela opravljati lete na rednih progah in postala članica Mednarodnega združenja letalskih prevoznikov IATA (*The International Air Transport Association*). Danes predstavljajo večino njenega prometa redni poleti in mreža poletov – Adria Airways povezuje Ljubljano z več kot 25 evropskimi mesti in omogoča zelo dobre povezave v jugovzhodno Evropo. Na teden opravi več kot 240 rednih poletov iz Ljubljane v Amsterdam, Atene, Bukarešto, Bruselj, København, Frankfurt, Istanbul, London, Moskvo, München, Oslo, Pariz, Podgorico, Prištino, Sarajevo, Skopje, Stockholm, Tirano, Varšavo, Kijev, na Dunaj in v Zürich. V poletni sezoni leti Adria Airways tudi v Dublin, Birmingham, Manchester, Ohrid in Barcelono. S poleti med Dunajem in Frankfurtom je jeseni 2001 vstopila na trg Evropske unije. Čarterske lete opravlja večinoma sezonsko, najpogosteje na počitniške destinacije v Sredozemlju. Adria Airways izvaja operacijo letenja skupno s tremi letali Airbus A320, sedmimi letali Canadair Regional Jet CRJ200, letalom Canadair Regional Jet CRJ100, z Boeingom 737-500, z dvema letaloma tipa Canadair Regional Jet CRJ900 in z letalom Fokker F100. Adria Airways vzdržuje svoja letala v skladu s standardi Evropske unije in na osnovi certifikata JAR 145. Storitve vzdrževanja letal opravlja tudi za druge letalske prevoznike; kanadski proizvajalec letal Bombardier Aerospace je leta 2002 izbral podjetje Adria Airways za prvi pooblaščen center za vzdrževanje letal CRJ v Evropi, delovanje pa so v letu 2005 razširili tudi na letala tipa Airbus. V Adrii Airways so od leta 2002 opravili vzdrževalna dela na več kot 450 tujih letalih. Kot dolgoletni partner največjih evropskih letalskih prevoznikov, med njimi predvsem Lufthanse, je bila Adria Airways decembra 2004 sprejeta kot regionalna članica v najmočnejšo strateško letalsko združenje Star Alliance. S tem je dosegla svoj strateški cilj in jasno začrtala poslovno politiko mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev. Adria Airways je avgusta 2004 med prvimi letalskimi družbami v svetu prejela tudi varnostni certifikat IOSA (IATA Operational Safety Audit) Registration (<http://www.iata.org/registry>), ki določa organiziranost družbe, operativne procedure ter varnost letenja in varovanje družbe. Novembra 2006 je Adria Airways uvedla elektronsko vozovnico. V letu 2006 je prvič po letu 1991 prepeljala več kot milijon potnikov, natančno 1.136.431 potnikov. Čarterske lete opravlja večinoma sezonsko, najpogosteje na počitniške destinacije v Sredozemlju. Adria Airways odraža značilnosti svoje dežele: gostoljubnost, prijaznost in kakovostne storitve. Tudi v prihodnje je cilj naše letalske družbe: ostati zanesljiv in uspešen evropski regionalni prevoznik ter stremeti k nadaljnjemu razvoju in rasti. S strokovnim in ljubeznivim osebjem ter sodobno floto želimo doseči visoko raven storitev in zadovoljstvo ter zvestobo svojih potnikov.

## 2.2 Poslanstvo, vizija, cilji, strategije in vrednote družbe

**Poslanstvo** Adrie Airways je združevanje znanja s področja letalstva, podpora letalskih operacij in tehnična podpora. Svojim strankam nudi vrhunske storitve, ki jih dosega z inovativnim delom zadovoljnih zaposlenih. Lastnikom prinaša ustrezn donos ter deluje v ravnotežju z okoljem. **Vizija** Adrie Airways je, da želi biti uspešen evropski letalski prevoznik z moderno floto, ki se razvija in raste, prevoznik, ki z doseganjem najvišjega nivoja kakovosti svojih storitev dosega zadovoljstvo svojih potnikov in odjemalcev drugih storitev in ob tem ohranja prepoznavnost svoje lastne blagovne znamke. Glavni **cilj** je maksimiranje donosa lastniškega kapitala na enoto. Glede na dosedanje poslovne **strategije** in vstop v Star Alliance so načrtali poslovni model mrežnega prevoznika, ki se povezuje s partnerskimi letalskimi prevozniki in ponuja svojim potnikom globalno mrežo letov. Izbrani poslovni model daje konkurenčno prednost, zato ga je potrebno izboljševati in dograjevati ter prilagajati konkurenčnim razmeram. Podjetje se razvija v letalsko družbo, ki je prepoznavno po prijaznosti svojega osebja in tankočutni pozornosti do potnikov. FOM (ang. *Flight Operational Manual*) v svojem uvodu pravi »Z mislijo na vsakega potnika«. Eden večjih izzivov pri prilagajanju na nove poslovne okoliščine je uskladitev **vrednot** zaposlenih, ki so se pri večini ljudi oblikovale v bistveno drugačnih poslovnih razmerah. Zato je potrebno vrednote (predvsem ključnih udeležencev v podjetju) uskladiti in v skladu z organizacijsko hierarhijo poskrbeti za motiviranje vseh zaposlenih. Bolj kot bodo ljudje sprejeli cilje podjetja oz. posameznih organizacijskih enot za svoje, večja bo zavzetost za delo in rezultate (Letno poročilo 2006 in 2007, str. 20-21).

## 2.3 Šolanje in izobraževanje pilotov

V svoji zaključni nalogi se bom omejila le na šolanja in obvezna izobraževanja pilotov, kot najbolj reprezentativnega vzorca letalske družbe. Osnovno šolanje za pridobitev dovoljenja *PILOT letala* (PPL + CPL – *Private Pilot Licence*). Pilot pridobi dovoljenje zasebnega pilota. To dovoljenje pilotu omogoča, da leti na letalih enomotornih ali dvomotornih v nekomercialne namene. Pridobivanje tega dovoljenja je sestavljeno iz teorije in praktičnega letenja z letenjem v kontroliranem zračnem prostoru. Za pridobitve dovoljenja je potrebno opraviti tudi ustrezen zdravniški pregled pri zdravstveni ustanovi, ki je pooblaščen za izvajanje pregledov pilotov letal. Nadaljevanje šolanja je šolanje za letenje v pogojih brez zunanje vidljivosti (IFR). Šolanje zajema teoretični in praktični del na letalu in simulatorju letenja (približno 200 ur letenja). Letalsko dovoljenje poklicni pilot letala lahko pridobi pilot, ki ima že pridobljeno dovoljenje PPL + CPL in ki z ustrežno zaključeno teorijo in zadostnim številom odletenih ur pridobi dovoljenje poklicni pilot letala. Takšno šolanje izvaja Strojna univerza v Ljubljani – smer letalstvo ali pa ostale letalske šole, ki imajo odločbo za izvajanje takšnega šolanja. Po zaključenem šolanju na univerzi kandidati pridobijo možnost šolanja za ATPL (komercialni pilot). To šolanje zajema teoretično šolanje in po uspešnem zaključku pridobitve potrditev, da je kandidat uspešno zaključil ATPL šolanje, kar je pogoj za

nadaljevanje usposabljanja pilota za letenje na večjih potniških letalih. Za letenje na večmotornih komercialnih letalih, je potrebno pilotu najprej pridobiti dovoljenje MMC (ang. *Multi-engine and Multi Crew course*). Pridobitev tega dovoljenja je prav tako sestavljeno iz teorije in praktičnega treninga na letalu in simulatorju. Ko pilot pridobi vsa ta potrdila in dovoljenja, lahko kandidira na razpisne pogoje letalske družbe za letenje na velikih letalih A-320, CRJ ali B-737 v ADR. Pomembno je, da ima kandidat dovolj naleta in izkušenj z letenjem v prometu in na letalih. Po izboru pilot pridobi teoretično znanje za določen tip letala. Nato praktične izkušnje na simulatorju za določen tip letala. Po prihodu iz simulatorja nadaljuje šolanje na zonskem letenju z določenim tipom letala. Po zonskem letenju pilot sodeluje kot tretji član posadke v pilotski kabini in nato v nadaljevanju pridobivanja izkušenj na letalu, kot drugi pilot. Po pridobivanju ur letenja in s tem izkušenj pilot pristopi k prijavi za pridobitev naziva poveljnik letala. Vsi postopki za pridobitev dovoljenj in napredovanj pilotov so določeni v Zakonu o letalstvu in podzakonskih aktih zakona. Napredovanja v letalski družbi pa so določena z internimi akti podjetja in so usklajena z mednarodnimi standardi v letalstvu.

*Slika 10: Notranjost pilotske kabine v simulatorju*



*Vir: Interno gradivo.*

## SKLEP

Kot sem že v uvodu omenila, je na trgu toliko sprememb, da ni dovolj, da jih podjetja zgolj posnemajo. To je do neke mere v redu, če pa želijo imeti resnično konkurenčno prednost, morajo sami dosegati inovativnosti, pridobivati izkušnje, odkrivati novosti. Kreativen in izobražen kader odtehta več kot vse drage tehnologije, konkurenčen izdelek in inovacije. Podjetju največ doprinesejo zaposleni, s svojim znanjem in sposobnostmi, zato jim je potrebno omogočiti nenehne seminarje, delavnice, tudi tutorstvo znotraj podjetja. V Službi letalske operative Adrie Airways (v nadaljevanju SLO AA), so dodatna izobraževanja zaposlenim na žalost težko dostopna, saj podjetje delavcem v neenakomernem času težko zagotovi proste termine v željenih časovnih obdobjih. Vsi pa vemo, da podjetje največje uspehe žanje prav z dobrim in zadovoljnim kolektivom, harmoničnimi timi, podkrepjenimi z znanjem in sposobnostmi. Opolnomočenje zaposlenih in razrešitev hierarhije pripomoreta do enakovrednosti med zaposlenimi in vodilnimi, kar pa ne more popolnoma veljati v SLO AA, ker morajo biti formalni odnosi strogo hierarhični, da v primeru zasilnih pristankov vsakdo ve, po kakšnem vrstnem redu mora opravljati svoje dolžnosti.

Prav znanje je ključnega pomena, da vodi zaposlene k novim idejam. Podjetje mora zaposlenim omogočiti osebno rast, tudi duhovno in še večje zadovoljstvo, z učenjem prispevajo k povečanju novih idej. Znanje in sposobnosti pa vodijo k večji uspešnosti podjetja, boljšim dosežkom. Sledijo tehnološkemu napredku, ga z inovativnimi dosežki sami ustvarjajo. Ravno zaradi vsega omenjenega so zaposleni tako pomembni v podjetju za konkurenčno uspešnost in spremembe na trgu.

Podjetju pa ne pomaga veliko število uspešnih, izobraženih in idej polnih posameznikov, temveč je ključ uspeha v timskem delu. V delu sem že omenila vse prednosti timskega dela, kaj prispevajo timi k večji uspešnosti podjetja. Timi skupaj zmorejo več, zaposleni se čutijo nepogrešljive, del neke skupine, čutijo pripadnost, kar pozitivno vpliva na motivacijo in nadaljnje delo.

Kombinacija učenja in delovanja timov so bile ključne točke v moji nalogi, preučevanje povezanosti obeh in ugotovila sem, da je ključ do uspeha podjetja ravno v teh dveh dejavnikih. Nenehno učenje je neizbežno pri tolikšnih spremembah, ki jih je deležno podjetje na trgu in zato je nujno, da se izpopolnjujejo in učijo. Timsko delo pa dodaja še noto skupinskega dela, posebnih veščin učenja v skupini in lažjega širjenja znanja. Timi so učinkovitejši pri reševanju težav kot posamezniki pri iskanju novih rešitev. Sodobna organizacija, ki težko temelji na nekih ustaljenih tirnicah, mora že zaradi omenjenih sprememb uporabljati mehkejše oblike organizacije. Za doseganje najvišje možne uspešnosti mora biti organizacija prožna, delo timsko, komunikacija med zaposlenimi zgledna. V primeru Adrie Airways na smemo pozabiti še dejavnika, ki na uspešnost najbolj vpliva – to je varnost.

## LITERATURA IN VIRI

1. Campbell, R. D. & Bagshaw, M. (1999). Human Performance and Limitations., *Harvard Business School Review*.
2. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeca se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, (5/6), 806-825.
3. Dimovski, V. & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36 (5), 701-710.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Dyer, W. G. (1987). *Team Building: Issues and Alternatives*. Second Edition. B. k. : Addison-Wesley.
7. Hawkins, F. H. (1987). *Human Factors in Flight*. Amsterdam: Gower Technical Press.
8. *IATA Operational Safety Audit (IOSA) Registry* [IATA]. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/ps/certification/iosa/registry>.
9. Interno gradivo: *Flight Operational Manual (FOM)*.
10. Interno gradivo: *Training Manual*. part D Revision 11, feb 2008.
11. Interno gradivo Adrie Airways.
12. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
13. Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Harlow, Essex: Prentice Hall.
14. Johnson, R. (1995). *Perfect teamwork*. London: Arrow Books Limited.
15. Kovač, J., et al. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Letno poročilo Adrie Airways. (2006).
17. Letno poročilo Adrie Airways. (2007).
18. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: DZS.
19. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lipičnik, B. (2001). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipičnik, B. (2001). *Učenje hitrejše od izobraževanja*. *Organizacija*, 34 (6).
22. Maddux, R. B. (1986). *Team Building: An Exercise in Leadership*.
23. Marlot, J. & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Možina, S. (1996). Timsko vodenje podjetja: Teamski management. V S. Možina (ur.), *Človeku prijazno in uspešno podjetje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sinetza.
25. Možina, S. (2002): Vodenje in vedenje: Delo v timu, skupini. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh*.
26. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

← - - - - - **Oblikovano:** Zamik: Levo: 0 cm, Samoštevilčenje + Raven: 1 + Slog oštevilčenja: 1, 2, 3, ... + Začni pri: 1 + Poravnava: Levo + Poravnano pri: 0,63 cm + Tabulator za: 0 cm + Zamik pri: 1,27 cm

← - - - - - **Oblikovano:** Zamik: Levo: 0 cm, Samoštevilčenje + Raven: 1 + Slog oštevilčenja: 1, 2, 3, ... + Začni pri: 1 + Poravnava: Levo + Poravnano pri: 0,63 cm + Tabulator za: 0 cm + Zamik pri: 1,27 cm

← - - - - - **Oblikovano:** Zamik: Levo: 0 cm, Samoštevilčenje + Raven: 1 + Slog oštevilčenja: 1, 2, 3, ... + Začni pri: 1 + Poravnava: Levo + Poravnano pri: 0,63 cm + Tabulator za: 0 cm + Zamik pri: 1,27 cm

← - - - - - **Oblikovano:** Zamik: Levo: 0 cm, Samoštevilčenje + Raven: 1 + Slog oštevilčenja: 1, 2, 3, ... + Začni pri: 1 + Poravnava: Levo + Poravnano pri: 0,63 cm + Tabulator za: 0 cm + Zamik pri: 1,27 cm

- | 27. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993): *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- | 28. Selan, M. (2002). *Organizacijsko učenje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- | 29. William, G. (1987). *Team Building: Issues and Alternatives*. Second Edition. B. k. : Addison-Wesley.
- | 30. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.

← - - - - - **Oblikovano:** Zamik: Levo: 0 cm, Samoštevilčenje + Raven: 1 + Slog oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... + Začni pri: 1 + Poravnava: Levo + Poravnano pri: 0,63 cm + Tabulator za: 0 cm + Zamik pri: 1,27 cm