

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

UČEČA SE ORGANIZACIJA – PRIMER  
IZBRANEGA PODJETJA

Helena Kravanja

Koper, 2008

Mentor: mag. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

Za podjetja je dandanes postalo zelo pomembno, da se nenehno prilagajajo vsakodnevnim spremembam v poslovnem svetu. Podjetja, ki želijo biti uspešna, se zavedajo pomembnosti nenehnega učenja in zato bolj ali manj uspešno vključujejo koncept učeče se organizacije v svoje poslovanje. Da je podjetje učeča se organizacija, si mora prizadevati za izobraževanje in učenje vseh zaposlenih, jim omogočati, da svoje znanje in sposobnosti razvijajo ter jih uspešno uporabljajo v praksi. Za taka podjetja je torej značilno organizacijsko učenje. V projektni nalogi sem tako pod drobnogled vzela podjetje Medix, d. o. o. in ugotavljala, ali to podjetje ima elemente učeče se organizacije oziroma če sploh je učeča se organizacija. Ugotovila sem, da se podjetje konceptu sicer približuje, bi se pa na mnogo področjih lahko še izboljšalo in tako postalo učeča se organizacija v pravem pomenu besede.

*Ključne besede:* učenje, znanje, izobraževanje, organizacijsko učenje, učeča se organizacija

## **SUMMARY**

Nowadays it has become very important for companies to adapt themselves to everyday changes in the world of business. Those companies that want to be successful are aware of the importance of continual learning and therefore include the concept of a learning organization in their operation more or less successfully. In order for the company to be a learning organization it has to strive for education and learning of all its employees, and enable them to develop and use their knowledge and expertise in practice. Organizational learning is typical for such companies. In my project work I focused on Medix, d. o. o. and tried to find out whether this company has the elements of a learning organization and whether it can be considered a learning organization. I came to a conclusion that the company is approaching the concept but could become even better in many areas and consequently become a learning organization in its strictest meaning.

*Key words:* learning, knowledge, education, organizational learning, learning organization

**UDK: 005.7(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Učenje, znanje in izobraževanje .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev učenja.....	3
2.2	Vseživljenjsko učenje.....	4
2.3	Znanje 4	
2.4	Izobraževanje zaposlenih .....	5
<b>3</b>	<b>Organizacijsko učenje .....</b>	<b>7</b>
3.1	Opredelitev organizacijskega učenja.....	7
3.2	Tipi učenja pomembni za organizacijsko učenje.....	7
3.3	Tri ravni učenja znotraj organizacije.....	8
3.3.1	Individualno učenje.....	8
3.3.2	Timsko učenje .....	9
3.3.3	Organizacijsko učenje .....	10
<b>4</b>	<b>Učeča se organizacija .....</b>	<b>13</b>
4.1	Opredelitev učeče se organizacije .....	13
4.2	Vzpostavitev učeče se organizacije .....	14
4.3	Zmožnosti učeče se organizacije.....	15
4.4	Razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo .....	16
<b>5</b>	<b>Učeča se organizacija na primeru podjetja .....</b>	<b>17</b>
5.1	Predstavitev podjetja Medix, d. o. o.....	17
5.2	Predstavitev rezultatov raziskave .....	18
5.2.1	Participativno vodenje .....	19
5.2.2	Decentralizirano odločanje in participativna strategija.....	21
5.2.3	Dajanje večjih pooblastil zaposlenim .....	22
5.2.4	Strukture.....	23
5.2.5	Komunikacije.....	23
5.2.6	Kultura .....	25
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>27</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>29</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>31</b>



## **SLIKE**

Slika 3.1	Enojna in dvojna zanka organizacijskega učenja .....	8
Slika 3.2	Cikel organizacijskega učenja .....	11
Slika 5.1	Organigram podjetja Medix, d. o. o. ....	18





## 1 UVOD

V svetu globalizacije in posledično velike konkurence so se podjetja dandanes prisiljena dnevno prilagajati nenehnim spremembam, če želijo ostati konkurenčna. Potrebno je, da so dobro informirana in se znajo hitro odločati, in kar je še pomembnejše, kljub vsem tem pritiskom morajo biti odločitve podjetja pravilne. V takšnem poslovnem okolju so ravno ljudje, njihova znanja in sposobnosti tisti, ki postajajo vedno pomembnejši za uspešno poslovanje podjetij. Ljudje so postali najpomembnejši del premoženja podjetja, ki pomaga ohranjati konkurenčno prednost. Ljudje so tisti faktor, ki razlikuje podjetja od njihovih konkurentov in ustvarja določeno prednost.

Vendarle pa neke stabilne in trajne konkurenčne prednosti v podjetjih ni več, saj se okolje nenehno spreminja in sili podjetja v vsakodnevni boj za kupce in za svoj obstoj. Edini način za pridobitev konkurenčne prednosti je, da so se podjetja sposobna učiti hitreje kot konkurenca. To pomeni, da postanejo učeče se organizacije (Uršič in Nikl 2004, 1).

Preučevanje področja razvoja učeče se organizacije dandanes intenzivno narašča, zato uresničevanje modela učeče se organizacije zahteva delovanje in razmišljanje zaposlenih v okviru celote in ne posameznika. Zaposleni ne smejo biti več le pasivni udeleženci, ampak aktivni ustvarjalci skupne organizacijske kulture.

Cilj diplomske naloge je opredeliti model učeče se organizacije ter na tej osnovi ugotoviti, ali izbrano podjetje ustreza konceptu učeče se organizacije.

Možne omejitve pa se lahko pojavijo pri pridobivanju podatkov o podjetju, saj določene podatke izbrano podjetje šteje kot poslovno skrivnost.

Diplomsko nalogo sem tako razdelila na šest poglavij.

Prvo poglavje pripada uvodnemu delu. V drugem sem podrobneje opredelila učenje, znanje in izobraževanje. Naslednje poglavje sem posvetila organizacijskemu učenju, ki sem ga najprej opredelila, nato sem opisala tipe učenja, ki so za organizacijsko učenje pomembni, in nazadnje razložila ravni učenja znotraj organizacije. Četrto poglavje se osredotoča na učečo se organizacijo, peto poglavje pa prikazuje učečo se organizacijo na konkretnem primeru podjetja. Izbrala sem podjetje Medix, d. o. o., v katerem sicer nisem zaposlena, sem pa lahko zbrala ustrezne podatke, ki so mi omogočili raziskavo. V tem poglavju sem podjetje najprej predstavila, potem pa raziskala, če ustreza konceptu učeče se organizacije po Dimovskem, in to na šestih področjih: vodenje, strukture, dajanje večjih pooblastil zaposlenim, komunikacija, participativna strategije in prilagodljiva kultura.

Sledi sklepni del, v katerem sem pomembnejše stvari povzela in zapisala ključne ugotovitve.



## **2 UČENJE, ZNANJE IN IZOBRAŽEVANJE**

V tem poglavju bom pojasnila najpomembnejše pojme učeče se organizacije, ki so: učenje, znanje in izobraževanje.

### **2.1 Opredelitev učenja**

Učenje je kompleksen, še dandanes ne v celoti raziskan pojav. Spada med tiste pojme, ki so različno razloženi in opredeljeni, saj do sedaj še ni splošno sprejete definicije učenja.

Leta 1973 je bilo tako ugotovljenih osem teorij učenja, ki jih lahko razdelimo v dve skupini:

1. skupina (temelji na empiričnem preučevanju procesa učenja),
2. skupina (teoretično razmišljanje in posploševanje).

Učenje lahko definiramo na več načinov. Ena izmed definicij pravi, da je učenje vsaka dejavnost namerna, nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema in se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja strukturira in prilagodi svojim potrebam (Vukovič in Miglič 2006, 20).

Učenje lahko opredelimo tudi kot proces izboljšanja dejanj na podlagi večjega znanja in boljšega razumevanja stvari in dogodkov. Uspešno pa je učenje takrat, ko ljudje pokažejo, da vedo ali, znajo narediti nekaj, česar prej niso znali, oz. da imajo neko novo sposobnost.

Večina avtorjev je do nedavnega opredeljevala učenje kot pridobivanje novega znanja. Načinov pridobivanja novega znanja pa je veliko. Znanje se lahko pridobi tudi z pomnjenjem besed, pojmov itd., ki učencu ne pomenijo nič. Tako učenje poteka brez razumevanja in onemogoča učencu uporabo naučenega. Po drugi strani pa se posameznik obvladovanja nekaterih stvari nauči tudi brez zavestnega razumevanja načina, kako se je tega naučil.

Učenje je torej pridobivanje znanja ali spretnosti, razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da postane delno avtomatično oziroma rutinsko (Vukovič in Miglič 2006, 20).

Človek se torej uči zato, da bi si pridobil neko znanje.

Dandanes se težko preživi od dela svojih rok, zato nam preostaja le znanje. Kdor ga zna ustvarjati, udejanjati, izkoriščati – ta bo preživel in uspeval (Tavčar 2005, 28–29).

Na kratko je učenje torej proces pridobitve znanja in sposobnosti narediti nekaj, česar prej nismo bili sposobni.

## **2.2 Vseživljenjsko učenje**

Z zgoraj navedenim razumevanjem učenja je povezan tudi pojem nepretrganega vseživljenjskega učenja, ki izhaja iz spoznanja, da je le nenehno učenje skozi posameznikov življenjski cikel edini možni odziv na nenehne izzive okolja. Učenje mora postati sestavni del življenja in ne sme biti omejeno le na določeno življenjsko obdobje. Sprejemanje in uresničevanje vseživljenjskega učenja je temeljni pogoj za posameznikov razvoj in doseganje kakovostnejšega življenja. Pomembno je, da se posameznik tudi zaveda pomena nujnosti pridobivanja novih znanj, da oblikuje lasten sistem stalnega učenja, pri čemer ga usmerjajo njegove notranje potrebe in zunanje zahteve (Vukovič in Miglič 2006, 21).

Individualno učenje tako traja vse življenje. Učenje se mora ujemati s posameznikovimi izkušnjami, ki so večinoma bogat vir učenja. Tako učenje imenujemo *izkustveno učenje*. Predhodna izkušnja služi kot temelj, na katerem se gradi novo znanje. Učenje mora biti dejavno in osredotočeno na učenca, pri čemer je učenec vključen v ugotavljanje lastnih potreb po usposabljanju, določanju lastnih učnih ciljev in v oblikovanje učnih dosežkov.

Večina odraslih se ne uči, če ni posebnih razlogov za učenje, še posebej se to nanaša na učenje, povezano z njihovim delom. Pripravljene so se učiti le to, kar se jim zdi potrebno zaradi nalog, ki jih mora opraviti, če želi realizirati svojo družbeno vlogo. Z učenjem tako lahko izboljšajo svoje sposobnosti na področju trenutnega dela, razvijajo svoje sposobnosti na novih področjih, izboljšajo možnosti svoje kariere, povečajo osebno zadovoljstvo, ki jim ga omogoča delo itd. (Vukovič in Miglič 2006, 31–32).

Učenje in pridobivanje znanja je torej zelo pomemben proces, ki traja celo življenje, ki ne sme biti in tudi ne more biti nikoli zaključeno ter mora biti nenehno prisotno v življenju in delu zaposlenih. Zato sta zelo pomembna nenehno usposabljanje in razvoj delavcev, ki bi se le na ta način uspešno prilagajali spreminjajočemu se okolju.

Okolje namreč zahteva, da so organizacije oblikovane in upravljane tako, da omogočajo nenehno učenje. Vodje pa morajo nenehno spodbujati in podpirati učenje in pospeševati povezovanje učenja in dela (Vukovič in Miglič 2006, 43).

## **2.3 Znanje**

Znanje je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje takšnih problemov, ki jih je že videl in rešil. Če pa kombiniramo znanje s sposobnostjo, pa lahko človek reši tudi probleme z neznanimi rešitvami. Znanje, sposobnosti in motivacija so pglavitna človekova mobilizacijska sila in mu daje možnost za doseganje uspeha (Lipičnik 1998, 27–28).

Znanje je skupek urejenih informacij, ki privedejo do razumevanja. O odkritju (spoznanju) govorimo, kadar na podlagi znanja ugotovimo, kakšen je vpliv posameznih informacij na rešitev problema. Znanje se lahko definira tudi kot potencialno uporabna informacija (Znanje b. l.).

Znanje so za delovanje uporabne informacije, ki jih uporabimo na pravem kraju, ob pravem času, v pravih okoliščinah in s pravo vsebino za odločanje. Znanje je ključna možnost za razumno odločanje, predvidevanje, snovanje, načrtovanje, prepoznavanje, analiziranje, vrednotenje in intuitivno presojanje (Tavčar 2005, 31).

Znanje ima velik pomen pri strateškem uspehu neke organizacije, zato vedno več managerjev vidi znanje, kot pomemben resurs. V zadnjem času se vse bolj razvija management znanja, ki je sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in gojenje kulture učenja (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 70).

## **2.4 Izobraževanje zaposlenih**

Na tem mestu naj pojasnim razliko med pojmom učenje in izobraževanje.

Učenje pomeni vedeti, kako stvari delujejo. Izobraževanje pomeni vedeti, kako s stvarmi delati (Ivanuša Bezjak 1998).

Izobraževanje lahko opredelimo kot učenje različnih veščin, podeljevanje znanja, dobre presoje in modrosti. Izobraževanje lahko označimo tudi kot organizirano dejavnost družbe, ki jo izvajajo javne in privatne šole, vrtci in druge izobraževalne institucije. Zaključni se po določenem času z nekim potrdilom.

Po drugi strani obstaja v sodobni družbi trend samoizobraževanja, ko posameznik po svojem interesu pridobiva določeno znanje, ne da bi v ta namen obiskoval pouk.

Izobraževanje v sodobnem času je postalo bolj poznano pod pojmom vseživljenjsko učenje, ko se izobražujejo ljudje tudi do pozne starosti (Izobraževanje b. l.).

Dandanes marsikatero pridobljeno znanje zastara že v enem ali dveh letih, zato je potrebno nenehno izobraževanje. Vsi zaposleni, predvsem pa novi sodelavci, ki se šele uvajajo v delo, se morajo nenehno izobraževati in usposabljeni v svoji stroki, saj so samo delavci z novimi znanji lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij.

Izobraževanje zaposlenih je pridobivanje novih znanj na različne načine, kot npr. dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki itd.. Izobraževanje zaposlenih pomeni za podjetje pridobivanje novih spretnosti ter možnosti vsakega posameznika. Tako pridobljena znanja je treba v podjetju na zaposlene prenesti tako, da se poveča njihova sposobnost za inoviranje in za izvajanje pomembnih dejavnosti (Ivanuša Bezjak 1998).



### **3 ORGANIZACIJSKO UČENJE**

Organizacijsko učenje je eno od starejših, najbolj prodornih in še vedno najmanj razumljenih sposobnosti in zmožnosti organizacije.

#### **3.1 Opredelitev organizacijskega učenja**

Neke enotne opredelitve o tem kaj je organizacijsko učenje in kakšen je njegov proces ni. Pravzaprav je opredelitev in modelov organizacijskega učenja ravno toliko, kolikor je avtorjev, ki se z njim ukvarjajo. Večina opredelitev organizacijskega učenja je le delnih, saj ga opišejo le z določene perspektive.

Nastalo pa je več pobud za združevanje znanj s področja organizacijskega učenja in v zadnjem času vse bolj aktualno navezovanje na informacijsko – komunikacijske tehnologije. Do avgusta 1997 je bila ena najpomembnejših tovrstnih institucij Center za organizacijsko učenje na Massachusetts Institute of Technology, danes pa njegovo vlogo prevzema Združenje za organizacijsko učenje (Dimovski et al. 2005, 94).

Organizacijsko učenje se vzpostavi, ko se posamezniki v organizaciji srečajo s problemom in ga raziščejo in skušajo rešiti v korist celotne poslovne organizacije.

Organizacijsko učenje pomeni spreminjanje organizacijskega vedenja, s ciljem oblikovati vedenje, ki posameznikom bolje ustreza. Spreminjanje vedenja je kolektivni proces učenja, ki se izvaja z vzajemnim delovanjem med ljudmi in z njimi.

Organizacija se uči lahko le, če se učijo njeni posamezni člani, to pomeni, da brez individualnega učenja ni organizacijskega učenja (Uršič in Nikl 2004, 163).

Organizacijsko učenje je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je okolje zelo spremenljivo, je hitra odzivnost organizacije izredno pomembna. Uspešna je tista organizacija, ki se uči hitreje. Za dosego tega pa potrebuje zadostno količino informacij (Ekonomska fakulteta 2007).

Do učenja v organizaciji pride torej takrat, ko se namen in dejansko stanje dopolnita tako, da je rezultat za sodelujoče nekaj novega. Do učenja pride tudi, ko sodelujoči ugotavljajo pomanjkljivosti in napake (Vukovič in Miglič 2006, 49).

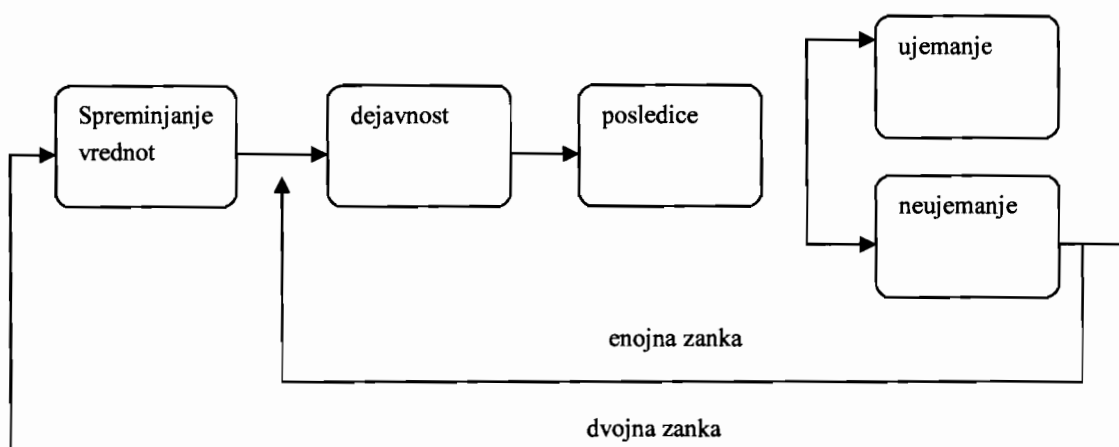
#### **3.2 Tipi učenja pomembni za organizacijsko učenje**

Najpomembnejši tipi učenja, pomembni za organizacijsko učenje so (Vukovič in Miglič 2006, 45):

- *Prilagoditveno učenje* – je učenje iz izkušenj, učenje na podlagi predvidevanj – je proces pridobivanja znanja na podlagi pričakovanj in generativno učenje – je ustvarjeno z refleksijo, analizo in ustvarjalnostjo.
- *Učenje z enojno in dvojno zanko in dvojno učenje* – oblike se med seboj razlikujejo glede na stopnjo refleksije, namenjene posameznemu dejanju, do katerega pride v organizaciji. Sestavljeno je iz ugotavljanja napak in njihovega

sprotnega popravljanja, pri čemer se kot napaka šteje vsako neskladje med predvidenimi in dejanskimi posledicami. Proces enojne zanke je, če ugotavljanje napak in njihovo odpravljanje omogoča, da ostanejo v veljavi trenutna organizacijska strategija in cilji. Proces dvojne zanke organizacijskega učenja pa je, če ugotavljanje in odpravljanje napak zahteva velike spremembe in posege v temeljno vedenje organizacije. Dvojno učenje pa je učenje o učenju, kjer se v bistvu učimo kako se učiti. Do njega pride, kadar se organizacija uči po načelih učenja z enojno in dvojno zanko.

**Slika 3.1** Enojna in dvojna zanka organizacijskega učenja



Vir: Vukovič in Miglič 2006, 49

- *Dejavno učenje* – vključuje preučevanje dejanskih problemov na podlagi dotedanjega znanja in preteklih izkušenj, pri čemer zaposleni z dodajanjem novega znanja rešijo obravnavani problem in se hkrati naučijo načinov reševanja prihodnjih.

Zgoraj naštetimi tipi se med seboj razlikujejo, a vendar se v organizacijski praksi med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

### 3.3 Tri ravni učenja znotraj organizacije

Za razlago učeče se organizacije, ki sledi v naslednjem poglavju, je pomembno, da poprej opredelim tri ravni učenja, ki jih razlikujemo znotraj organizacije: individualno, timsko in organizacijsko. Vse tri ravni so v tesni povezavi s potrebami poslovanja podjetja.

#### 3.3.1 Individualno učenje

Individualno učenje je izobraževanje in šolanje posameznikov in s tem povečevanje vrednosti človeškega kapitala v organizaciji. Individualno učenje je proces, v katerem



posamezniki pridobivajo novo znanje, spretnosti, izkušnje, nova razumevanja in vrednote. Kaže se v spremembi vedenja in delovanja.

Učinek individualnega učenja se meri s številom uspešno končanih programov izobraževanja in usposabljanja ter iz njih izhajajočih napredovanj posameznikov, ki so se šolali in izobraževali s pomočjo teh programov. V proces individualnega učenja mora biti vključen vsak posameznik, da je celoten potencial individualnega učenja sploh mogoče uresničiti.

Individualno učenje se uresničuje s samostojnim učenjem posameznikov, z učenjem od sodelavcev, z izkušnjami pri delu, z opazovanjem notranjih in zunanjih izvedencev itd.

Namen individualnega učenja je, da posameznik zna narediti nekaj, česar do sedaj ni znal. S tem se spremeni njegovo vedenje, ki se bolje ujema z njegovimi individualnimi cilji, ki pa morajo biti povezani s cilji organizacije.

Za individualno učenje so pomembne tudi posameznikove sposobnosti, to kar znajo, želijo, in si upajo narediti, se pravi to, kdo sploh so. Tukaj so pomembne tako posameznikove sposobnosti kot tudi sposobnosti celotne organizacije.

Obstajata dva načina individualnega učenja:

- učenje iz osebnih izkušenj,
- učenje od drugih.

Zaposleni se lahko učijo od sodelavcev s pomočjo:

- organizacijsko usmerjenih metod (izobraževanje ob delu in pri delu, seminarji, audio in video pripomočki, predstavitve, priročniki, prispevki in poročila zaposlenih),
- neformalnih metod (postavljanje raznih vprašanj managerjem ali zaposlenim, ki imajo več znanja in izkušenj, opazovanje le teh pri delu ter razpravljanje o delu z drugimi, ki opravljajo podobno delo).

Zaposleni se največ naučijo iz svojih napak in napak drugih pri delu, zato je koristno, če organizacija zagotovi mentorstvo in podporo zaposlenim pri učenju iz takih napak.

Tako zaposleni lažje ugotovijo, kaj je od tistega, kar so se naučili, zares pomembno in kako naj to uporabijo pri svojem delu (Uršič in Nikl 2004, 137–140).

### ***3.3.2 Timsko učenje***

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju z namero uresničiti skupen cilj in si pri tem medsebojno pomagajo (Možina et al. 1994, 601).

## *Organizacijsko učenje*

Ljudje torej sodelujejo v timih zato, da bi uresničili nek skupen namen. Ponavadi so udeleženci zaposleni z različnim znanjem in razumevanjem, z različnimi spretnostmi, značaji, vrednotami, funkcijami in vlogami. Pri timskem učenju je povečanje znanja doseženo s timom in znotraj njega.

Timi so pri soočanju s kompleksnimi problemi seveda bolj uspešni od posameznikov, če so pri delu koordinirani in imajo skupne cilje. V obratnem primeru so rezultati lahko celo slabši od rezultatov posameznika.

Inteligenca tima kot celote je višja od največje inteligence posameznika znotraj tima. Člani tima ustvarijo nekakšno sinergijo, ki se kaže v večji uspešnosti, kot bi jo lahko dosegel posameznik.

Namen timov je, da se člani tima učijo drug od drugega ter skupaj, poleg tega pa tudi izpolnjevanje in opravljanje širokega spektra aktivnosti, kot npr. razvoj novih proizvodov, medfunkcijski projekti, proizvodnja, prodaja itd.

Na uspešnost timov je mogoče vplivati do stopnje, ko timi sodelujejo v učečih se aktivnostih, kot so iskanje povratnih informacij, diskutiranje o napakah, refleksija in odzivi, diskutiranje itd. V učečih se timih napake analizirajo zato, da bi dosegli izboljšave. Povratne informacije, tako pozitivne kot negativne, so zanje koristne. Učeči se timi nenehno iščejo poti za izboljšanje učinkovitosti. Timsko učenje je več kot samo pridobivanje skupinskih spretnosti, ampak je samoupravljalno učenje in prostem pretoku idej ter kreativnosti (Uršič in Nikl 2004, 157–160).

Če se pri reševanju naloge odločimo za timsko delo, je treba presoditi, koliko članov naj šteje skupina in kakšna naj bo sestava članov po znanju in osebnostnih lastnostih. Pomembno je, da storimo vse, da se probleme kar najhitreje reši, da se jih reši sproti in da se kar najhitreje doseže skupni cilj (Lipičnik 1999, 166).

### **3.3.3 Organizacijsko učenje**

Organizacijsko učenje se vzpostavi, ko se posamezniki v organizaciji srečajo s problematično situacijo, ki jo raziščejo v korist celotne organizacije. Organizacijsko učenje se razlikuje od individualnega in timskega učenja.

Organizacijsko učenje zraste iz skupnega in deljenega razumevanja, znanja in mentalnih modelov zaposlenih. Temelji na preteklem znanju in izkušnjah, na t. i. organizacijskem spominu, ki je odvisen od pravil, strategij in modelov organizacije, torej od organizacijskih mehanizmov za ohranjanje znanja.

Organizacijsko učenje je več kot samo vsota individualnega in timskega učenja, čeprav so vsi trije tipi učenja med seboj tesno povezani.

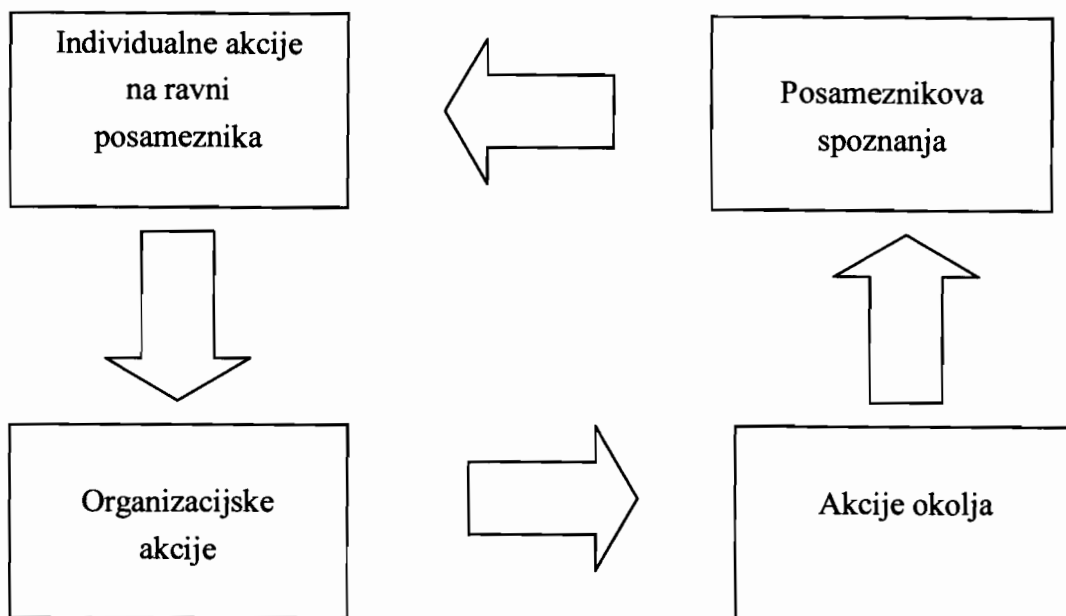
Z organizacijskim učenjem se spreminja organizacijsko vedenje, kar je v bistvu kolektivni proces učenja (Uršič in Nikl 2004, 163).

Procesi učenja in naučena vsebina tako tvorijo temelj učeče se organizacije. Osnovna zahteva za poslovno organizacijo, da postane učeča se organizacija je, da se v njej vsak nauči učiti se (Uršič in Nikl 2004, 139).

Cikel organizacijskega učenja ima štiri faze:

- akcija na ravni posameznika,
- akcija na ravni organizacije,
- odziv okolja,
- prepričanja posameznikov, oziroma njihovo prepoznavanje.

**Slika 3.2** Cikel organizacijskega učenja



Vir: Dimovski et al. 2005, 98.

Organizacijsko učenje je po tem vidiku obravnavano kot nenehno učenje organizacije, ki temelji na modelu spodbude in odziva, saj se organizacija lahko nauči le toliko kolikor se naučijo posamezniki.

Organizacija mora imeti tako dobro znanje, kot ga imajo njeni člani. Če je znanje slabše, to nakazuje na probleme v komunikaciji.

Poznamo dve vrsti cikla učenja. Sklenjen (popoln, kompleten) cikel učenja in nepopoln cikel učenja. Pri prvem tipu so faze v procesu organizacijskega učenja tesno povezane med sabo, pri drugem pa je cikel pretrgan (Dimovski et al. 2005, 98).



## **4 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Pomembno je razlikovati med pojmom učeča se organizacija in pojmom organizacijsko učenje. Učeča se organizacija se usmerja na opisovanje sistemov, načel in značilnosti organizacij, ki se učijo, medtem ko se pojem organizacijsko učenje nanaša na načine, na katere prihaja do učenja. Organizacijsko učenje je le eden izmed petih podsistemov modela učeče se organizacije.

Omenjeni podsistemi pa so: proces organizacijskega učenja, organizacija, ljudje, tehnologija oz. sistemi in merjenje učinkov (Uršič in Nikl 2004, 155).

### **4.1 Opredelitev učeče se organizacije**

Učeča se organizacija ima več med seboj enakovrednih opredelitev. V nadaljevanju jih bom nekaj navedla.

Kot učečo se organizacijo lahko opredelimo organizacijo, ki je dinamičen sistem, ki ima zmožnost samo spreminjanja in sposobnost razvijanja, s čimer optimalno zadovoljuje spreminjajoče se zahteve nosilcev interesov. Lahko rečemo tudi, da je to organizacija, ki omogoča učenje vsem svojim članom, pri čemer se nenehno spreminja (Vukovič in Miglič 2006, 47–53).

Učeča se organizacija je tista, v kateri so sodelavcem pomembne vrednote snovanje, medsebojno posredovanje, ustvarjalno obnavljanje in nadgrajevanje znanja (Tavčar 2005, 170).

Nekatere ostale opredelitve so (Tavčar 2005, 170):

- Jedro organizacijskega učenja je zmožnost organizacije, da uporablja duševne zmožnosti vseh svojih članov za snovanje takšnih procesov, ki bodo izboljševali njeno sposobnost za učenje.
- Učeče se podjetje je organizacija, ki podpira učenje vseh svojih članov in se pri tem nenehno preobraža.
- Organizacijsko učenje poteka s skupnimi vpogledi, znanjem in miselnimi modeli. Gradi na preteklih izkušnjah, na spominu.
- Učeče se so tiste organizacije, kjer ljudje širijo svoje zmožnosti za ustvarjanje izidov, ki si jih želijo, kjer negujejo nove in podjetne miselne vzorce, kjer se sproščajo kolektivne težnje in kjer se ljudje nenehno učijo kako se učiti skupaj.
- Učeča se je tista organizacija, ki ustvarja, pridobiva in prenaša znanje, ter ki zmore prilagajati svoje obnašanje tako, da odseva novo znanje in vpoglede.

Na kratko to pomeni, da učeča se organizacija uspešno osvaja znanja, ki jih snujejo sodelavci ali ki jih pridobiva od zunaj. Učeča se organizacija je tista, ki pridobiva iz okolja dovolj podatkov, ki jih preoblikuje v informacije, ob katerih se iz prikritega

znanja sodelavcev razvijejo zamisli, ki jih sodelavci ob primernih teoretičnih znanjih in medsebojnem zaupanju nadgrajujejo v skupna znanja (Tavčar 2005, 170).

Med prvimi pa je ta izraz opredelil Senge (Uršič in Nikl 2004, 2), ki pravi, da je učeča se organizacija tista, ki spodbuja učenje vseh svojih članov in jim omogoča, da se nenehno spreminjajo. Za takšne organizacije je učenje temeljna vrednota in ne le pogoj za preživetje. Takšne organizacije ne iščejo priložnosti za učenje v organiziranih oblikah izven organizacije, ampak jih ustvarjajo same ob nastanku problemov in skupnem reševanju le teh (Uršič in Nikl 2004, 2).

#### **4.2 Vzpostavitev učeče se organizacije**

Obstajajo številni pogledi, kako zgraditi učečo se organizacijo. Poznamo *konceptualne* in bolj *praktične pristope*. Praktični pristop temelji na tem, da je učeča se organizacija tista organizacija, ki je sposobna ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter preoblikovanja svojega vedenja tako, da odraža novo znanje in mišljenje.

Poudarja naslednje dejavnosti, ki odlikujejo učečo se organizacijo (Vukovič in Miglič 2006, 50):

- *Sistematično reševanje problemov*, katerega izhodišče je zavedanje, da problemi obstajajo in da jih je treba reševati. Reševanje problemov pa mora temeljiti na znanstvenih metodah in ne na ugibanju.
- *Eksperimentiranje*, kar pomeni sistematično iskanje in preizkušanje novega znanja, ki je motivirano s priložnostmi za širjenje znanja in manj z obstoječimi težavami. Povečevati mora kakovost znanja in ga dvigniti na višjo raven. Poznati je treba vsebino procesov, kar pomeni, da ni dovolj vedeti kako nekaj narediti ampak vedeti zakaj mora biti narejeno ravno tako.
- *Učenje iz izkušenj*, ki se nanaša na ocenjevanje neuspehov pa tudi uspehov organizacije. Te ocene morajo biti dostopne vsem zaposlenim.

Kar smo se naučili iz preteklih napak, nam mora biti poduk za prihodnje delovanje in ključno znanje za doseganje prihodnjih uspehov. Boljši je neuspeh, katerega vzroke razumemo in jih lahko odpravimo ter tako pridobimo novo znanje, kot uspeh, katerega vzrokov ne poznamo.

- *Učenje od drugih*, saj je učenje iz lastnih izkušenj le eden od virov novih idej in novega znanja. Okolje je bogat vir idej in ni koristno, če organizacija ni odprta do okolja ali če zavrača, kar ni neposredno njeno. Eden od najpomembnejših virov novih idej za podjetje so druge organizacije, iz katerih je s proučevanjem procesov mogoče povzeti najboljše.
- *Razširjanje pridobljenega znanja med zaposlene*, kajti novo znanje bo učinkovito, če je last večine, ne samo posameznikov.

Učeča se organizacija omogoča usmerjeno usposabljanje in razvoj ter je lahko opredeljena kot organizacija, v kateri učenje ni povezano na posamezne učne dejavnosti, ampak je učenje stalen proces in način življenja na delovnem mestu (Vukovič in Miglič 2006, 51).

### 4.3 Zmožnosti učeče se organizacije

Po nekaterih opredelitvah naj bi učeča se organizacija imela pet zmožnosti (Tavčar 2005, 170):

- *Sistemska miselnost* – koncept, ki zahteva strukture in razmerja, celosti pristop in metode sistemske dinamike. Ta zmožnost se nanaša na širjenje in poglobljanje znanja ter odkrivanje dotlej neobravnavanih razmerij.
- *Osebna odličnost* – zadeva zmožnost, zavzetost in povezanost osebnega in organizacijskega učenja.
- *Miselni modeli* – predpostavke, posplošitve in podobe, ki vplivajo na naše razumevanje sveta in delovanje. Ta zmožnost zadeva prepoznavanje in kritično tehtanje modelov.
- *Skupna vizija* – zadeva združevanje ljudi okrog skupne identitete in ciljev. Skupna vizija mora odražati resnično sodelovanje, naj raste iz dialoga in naj povezuje vizije mnogih članov organizacije.
- *Skupinsko učenje* – sloni na dialogu, sodelovanju in ustvarjanju sinergij. Skupina mora delovati kot celota. Gre za pretvarjanje prikritega v očitno znanje in obratno, pa tudi za prehajanje znanja posameznika v znanje skupine.

Učeča se organizacija ne nastane čez noč, temveč raste postopoma iz skrbno naravnanih odnosov, zavzetosti in procesov v managementu.

Za nastanek učeče se organizacije moramo zagotoviti (Tavčar 2005, 172):

- *za učenje primerno okolje* – primeren prostor in čas; management mora del časa sodelavcev nameniti za učenje;
- *primerne metode in postopke* – za razna usposabljanja;
- *podiranje pregrad* – konference, sestanki, srečanja, delovne skupine v organizaciji ali s poslovnimi partnerji;
- *učne delavnice* – pregledovanje strateškega položaja, vseobsežno pregledovanje, notranje primerjalno ocenjevanje (benchmarking), študijski obiski v drugih organizacijah, širša srečanja s partnerji, strokovnjaki ...

Nekateri pa so mnenja, da je zmožnost za učenje povezana s hitrim pridobivanjem in uporabljanjem znanja, organizacija pa naj bi razumela, katera so znanja, na katerih temelji njeno osrednje poslovanje (Tavčar 2005, 172).

#### **4.4 Razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo**

Za razliko od tradicionalnih organizacij, ki se spremembam prilagajajo, so učeče se organizacije sposobne same spodbujati procese razvoja in izboljšav. V tradicionalnih organizacijah sicer tudi poteka učenje, vendar največkrat intuitivno in nezavedno. V učečih se organizacijah pa je učenje sistematično in poteka na vseh ravneh organizacije – individualni, skupinski in organizacijski. Takšno učenje prinaša koristi celotni organizaciji, saj le ta uporablja rezultate učenja za doseganje boljših rezultatov poslovanja. Učenje zavzema ključno mesto v viziji in poslanstvu take organizacije.

V učečih se organizacijah se kontrolna in nadzorna funkcija tradicionalnih organizacij, kot na primer organiziranje dela, motiviranje in postavljanje ciljev za preostale zaposlene, nadzor nad njimi itd., nadomesti z zavzemanjem za učenje med vsemi organizacijskimi člani (Uršič in Nikl 2004, 2).

V učeči se organizaciji je učenec vsak, ki neprestano išče nova znanja in koristne informacije, ki jih uporabi pri svojem delu, da bi ustvaril pozitivne poslovne rezultate (Uršič in Nikl 2004, 140).



## **5 UČEČA SE ORGANIZACIJA NA PRIMERU PODJETJA**

V nadaljevanju bom predstavila učečo se organizacijo na konkretnem primeru podjetja. Najprej bom podjetje predstavila, nato pa preučila, če podjetje ustreza modelu učeče se organizacije po Dimovskem (Dimovski et al. 2005, 106), in to na šestih področjih: vodenje, strukture, dajanje večjih pooblastil zaposlenim, komunikacija, participativna strategije in prilagodljiva kultura.

### **5.1 Predstavitev podjetja Medix, d. o. o.**

Podjetje Medix je bilo ustanovljeno leta 1994 kot družba z omejeno odgovornostjo. Začeli so s proizvodnjo elektromedicinske opreme. Proizvode so razstavljali na nekaterih najpomembnejših sejmih. Podjetje je postajalo vedno bolj uspešno, tako da so se uvrstili med 6% podjetij z najhitrejšo rastjo skupne prodaje, med tako imenovane gazele. Leta 1999 so naročila presejala zmogljivost Medixove proizvodnje, zato se je podjetje odločilo za graditev nove hale, v skupni kvadraturi približno 7000 m<sup>2</sup>.

V letu 2007 Medix na domačem in tujem trgu sodeluje z različnimi inštituti, bolnicami in zavodi, z namenom ustvariti nove in boljše proizvode. Razvili so sistem kvalitete po EN ISO 9002 in EN 46002 standardu. Medix je pridobil CE in F.D.A. certifikate. Proizvodi izpolnjujejo standarde kvalitete in varnosti po ISO 9002, ISO 13488 in EN 46002. Podjetje ima danes 51 zaposlenih (Medix 2005).

Medix, d. o. o., je pretežni izvoznik, ki več kot 95 % proizvodov proda na tuja tržišča.

Največji delež izvoza je namenjen naslednjim tržiščem: ZDA, Nemčija, Italija, Južna Koreja, Hrvaška. V zadnjem času pa izvažata tudi na ruske in afriške trge. Surovine in material pa se uvažajo iz Italije in Hrvaške (Register dobaviteljev, 2007).

V nadaljevanju prikazujem organizacijsko strukturo podjetja.

Pravna oblika podjetja Medix je družba z omejeno odgovornostjo, ki sodi med kapitalske družbe.

Kapitalske družbe so tiste, kjer je v ospredju kapital. Družba odgovarja za svoje obveznosti s sredstvi kapitalske družbe, ki so lastnina družbe (Špec in Turk 2000, 84).

Lastništvo podjetja Medix, d. o. o., je razdeljeno med tri družbenike. Podjetje pa vodi direktor, ki ni lastnik družbe. Direktor nosi navzven glavno odgovornost. Skrbi za pravilen potek celotnega poslovanja podjetja. Je tudi glavna kontaktna oseba med podjetjem in njegovimi lastniki. Poleg direktorja management sestavljajo še vodje računovodske, kadrovske, prodajne, razvojne in kontrolne službe.

Kadrovska služba se ukvarja s sprejemom novih delavcev, njihovim usposabljanjem in izobraževanjem.

## Učeča se organizacija na primeru podjetja

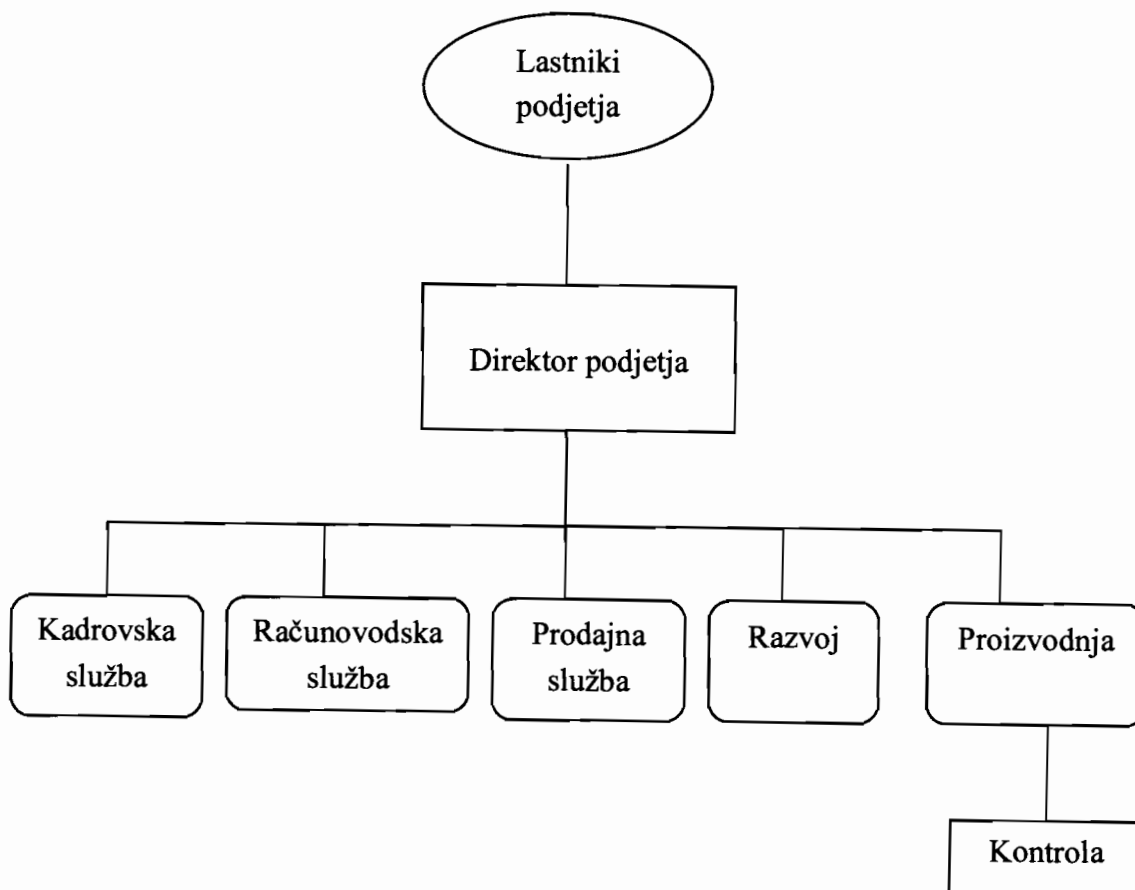
Računovodska služba dnevno knjiži račune, mesečno izračunava plače, podaja poročila o DDV-ju, o obveznostih in terjatvah do tujine, obračunava amortizacijo ..., letno pa izdela bilanco stanja, uspeha ...

Prodajni oddelek skrbi za nabavo, prodajo trženje in oglaševanje. V razvoju pa skrbijo za izpopolnjevanje že obstoječih izdelkov in razvoj novih.

Proizvodni oddelek skrbi za kvalitetno in pravočasno proizvodnjo izdelkov.

Vodji proizvodnje pa je neposredno podrejen še oddelek za kontrolo. Kontrola je razdeljena na dva dela, na kontrolo materiala in kontrolo končnih izdelkov. Kontrola materiala poteka tako, da se ga ob prihodu pregleda in po potrebi tudi preizkusi. Kvaliteten material se odobri, material, ki ne ustreza kriterijem, pa zavrne. Kontrola končnih izdelkov poteka preko specialnih aparatov. Nepopolne izdelke se vrne v proizvodnjo in odpravi napake.

**Slika 5.1** Organigram podjetja Medix, d. o. o.



Vir: Poslovník kakovosti, 2007.

### 5.2 Predstavitev rezultatov raziskave

V diplomski nalogi sem raziskala, ali je podjetje Medix učeča se organizacija in kakšne spremembe bi morali izvesti, da bi se v tej smeri stanje izboljšalo.

Po Dimovskem (Dimovski et al.2005, 106) je treba uvesti specifične spremembe na šestih področjih, če želimo, da bi bila organizacija učeča. Ta področja so: vodenje, strukture, dajanje večjih pooblastil zaposlenim, komunikacija, participativna strategija in prilagodljiva kultura.

V nadaljevanju bom ugotavljala, če podjetje Medix na vseh šestih področjih ustreza konceptu učeče se organizaciji. V primeru, da prihaja do odstopanj, bom navedla kakšna le ta so, pa tudi podala predloge, kako bi lahko odstopanja odpravili in situacijo izboljšali.

Za analizo dogajanja znotraj podjetja sem opravila intervju s predstavnikom najvišjega managementa – direktorjem, s tremi vodji oddelkov in z desetimi delavci na nižjih delovnih mestih. Intervjuji so potekali z vsakim članom organizacije posebej. Iz vseh zbranih odgovorov sem potegnila neke skupne zaključke, za katere bi lahko rekli, da veljajo za celotno organizacijo. Vprašanja, na katera so zaposleni odgovarjali, so bila zastavljena tako, da so se odgovori nanašal na vseh šest področij raziskave.

Intervjuji so mi tako pokazali sliko o tem, kaj se znotraj podjetja dogaja oziroma ali podjetje ustreza konceptu učeče se organizacije.

### ***5.2.1 Participativno vodenje***

Najpomembnejša funkcija vodje je oblikovati vizijo podjetja, ki vključuje obliko organizacije v prihodnosti, rezultate in vrednote, ki vizijo podpirajo. Pomembno je, da vizijo sooblikujejo vsi zaposleni (Dimovski et al. 2005, 106).

Naloga vodje je tudi, da zagotovi tekoče in uspešno delovanje organizacije, za katero je odgovoren. Pri tem je bistvenega pomena njegov način dela z ljudmi. S svojim načinom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, na zadovoljstvo sodelavcev ter na zadovoljstvo poslovnih partnerjev in strank. Na zadovoljstvo strank vpliva neposredno s svojim vedenjem in posredno s kulturo, ki jo vnaša in goji v skupini sodelavcev, ki jih vodi. Ena od ključnih nalog vodje je tudi povečevanje umskega kapitala posameznika in organizacije, ki predstavlja enega od temeljev konkurenčne prednosti podjetja (<http://www.i-usp.si/slo/clanki/stili-vodenja/>).

Za uvajanje učeče se organizacije je tako voditeljstvo izrednega pomena, saj imajo vodje neposreden vpliv na ljudi. Ni dovolj, da so se pripravljene učiti le zaposleni, tudi najvišje vodstvo mora pokazati, da se je pripravljeno učiti in tako dajati zgled ostalim. Za implementacijo učeče se organizacije je bistveno, da so voditelji na ključnih mestih, ki imajo vpliv na uvajanje učeče se organizacije, zavezani izobraževanju in da jim je učenje temeljna vrednota (Peterlin 2007, 23–24).

Vizija podjetja Medix je ohraniti vodilni položaj kot proizvajalec in distributer elektromedicinskih izdelkov na evropskih trgih in se počasi širiti tudi izven njih. Hkrati želijo ohraniti dosedanje raven kakovosti in zadovoljstva kupcev, kar je seveda za podjetje velikega pomena (Katalog podjetja Medix d.o.o., 2007).

Intervju z vodstvom podjetja mi je pokazal, da se vodstvo zaveda pomembnosti vizije, zato je tudi poskrbelo za to, da so z njo seznanjeni vsi zaposleni. Prav tako se zaposleni zavedajo, kaj za podjetje pomeni kvaliteten proizvod in zadovoljen kupec.

Vizija podjetja je hkrati tudi vizija vsakega zaposlenega, saj so vsi seznanjeni s tem, kar bi podjetje v prihodnosti rado doseglo in tudi složno delujejo v tej smeri. Pri oblikovanju vizije pa sodelujejo le vodilni.

Da bi zagotovili uresničevanje ciljev in vizije, vodstvo konec vsakega meseca skliče sestanek vodij posameznih oddelkov, kjer preučijo dosežke preteklega meseca in postavijo natančnejše plane za prihodnji mesec. Na teh sestankih vsak izmed vodij oddelkov odda poročilo o doseženem v preteklem mesecu. Udeleženci se podrobno seznanijo s tem, kar so v preteklosti dosegli in kaj bi še morali, da bi poslovanje izboljšali. Še posebej je pomembno poročilo vodje prodaje, saj je prodajni oddelek najbolj odgovoren za sledenje viziji, torej za širitev na trge izven EU. Vodstvo vodje oddelkov na mesečnih sestankih vedno znova spomni na vizijo podjetja ter na dejavnosti in vrednote, ki to vizijo podpirajo.

Opazila sem torej, da je vodstvo podjetja v tej smeri le delno učinkovito. Z vizijo podjetja so sicer seznanjeni vsi zaposleni, pri oblikovanju vizije pa ne sodelujejo. Pri oblikovanju vizije sodelujejo le vodilni v podjetju.

Zanimalo pa me je tudi, kako so z vizijo podjetja seznanjeni zaposleni na nižjih ravneh. Z intervjujem nekaterih zaposlenih v oddelkih sem izvedela, da sicer delavci poznajo vizijo podjetja, niso pa natančno poučeni o tem, kako bi morali delovati, da bi njihovo delo to vizijo kar najbolje uresničevalo. Zato sem mnenja, da bi poslovanje lahko še izboljšali s tem, da bi vodje posameznih oddelkov dajali delavcem podrobnejša navodila o uresničevanju vizije podjetja.

Za uresničevanje ciljev in vizije podjetja pa je velikega pomena tudi stalno izobraževanje. Če želimo, da je celotna organizacija učeča, se morajo izobraževati vsi člani organizacije. V podjetju Medix je izobraževanje ključnega pomena, tako se tudi samo vodstvo izobražuje in jim je izobraževanje temeljna vrednota.

Managerjem je danes na voljo paleta izobraževalnih možnosti na področjih podjetništva, managementa, upravljanja človeških virov, vodenja ... Zahtevam konkurence se lahko uprejo samo z lastnimi novimi znanji, predvsem na področju podjetništva in managementa. Saj tudi nadzorni sveti in delničarji od njih pričakujejo pozitivne poslovne rezultate – čim večji dobiček (Ivanuša Bezjak 1998).

Vodstvo v podjetju Medix se izobražuje na raznih seminarjih, predvsem s področja človeških virov in vodenja. Velik pomen pa dajejo tudi samoizobraževanju s pomočjo najrazličnejše literature.

Tako kot vodstvo pa se izobražujejo tudi ostali zaposleni. Zaposleni v oddelkih se izobražujejo na raznih seminarjih pa tudi sami s prebiranjem različne literature. Vsi

zaposleni se učijo tudi drug od drugega. Izkušnje in znanja sodelavcev so najpogosteje uporabljen vir znanja.

### **5.2.2 Decentralizirano odločanje in participativna strategija**

Pretežni del rezultata dela managerjev tvorijo odločitve, torej izbiranje med različnimi možnostmi. Odločanje je velikega pomena za uspešno vodenje in uspešno poslovanje podjetja.

Samo odločanje predvideva obstoj vsaj treh stvari:

- potrebe, razlogi za odločitev,
- različnih rešitev,
- merila, na podlagi katerega izbiramo.

Isti problem lahko rešimo na različne načine, zato obstaja več alternativ reševanja istega problema (Rozman et al. 1993, 25–26).

Za učečo se organizacijo je pomembno decentralizirano odločanje in participativna strategija. Člani učeče se organizacije, ki so najbližje nekemu problemu, imajo tudi pristojnosti in odgovornosti, da ga rešijo. Tako strategija nastaja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo, strategije pa ne izbirajo sami, ampak jo določijo skupaj z ostalimi zaposlenimi. Učeča se organizacija je odprta, zato strategija lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev in konkurentov (Dimovski et al. 2005, 106).

Intervju z vodstvom podjetja mi je pokazal, da se vodstvo podjetja Medix zaveda, da morajo pri planiranju poslovanja in reševanju problemov sodelovati vsi zaposleni. Vodstvo se zato trudi za čim bolj sodobni način vodenja, pri katerem naj bi se čim manj čutila hierarhija in bi vsi zaposleni kar največ sodelovali pri reševanju različnih problemov.

V podjetju bi torej moralo prevladovati skupinsko odločanje. Pri skupinskem odločanju gre za odločitev, ki jo sprejme več zaposlenih in ne posameznik. Prednosti skupinskega odločanja so v popolnejših informacijah, večjem znanju, večji sprejemljivosti odločitev in s tem večji verjetnosti izvedbe, večji demokratičnosti in soglasju interesov (Rozman et al. 1993, 37).

Vodstvo si sicer prizadeva za decentralizirano odločanje in sodelovanje celotnega kolektiva pri le tem, vendar v praksi ni ravno tako. Intervju z zaposlenimi je pokazal, da se vendarle čuti hierarhijo, pa tudi odločanje je centralizirano. Vodstvo sicer sprejema predloge in mnenja zaposlenih, vendar strategije poslovanja oblikuje samo, brez sodelovanja ostalih zaposlenih.

Za reševanje različnih problemov na določenem področju so odgovorni zaposleni na tem področju, vendar dobijo smernice za reševanje problema od vodstva in te

smernice morajo strogo upoštevati. Tako ne moremo reči, da je za podjetje Medix značilna participativna strategija, še manj pa decentralizirano odločanje.

Podjetje bi moralo odločanje decentralizirati, tako da bi pristojnosti za problem imeli zaposleni, ki so s tem problemom povezani, in ga tako poskušali reševati glede na svoje znanje in izkušnje. Prav tako bi morali pri oblikovanju strategije sodelovati vsi pristojni zaposleni in ne samo vodstvo.

### **5.2.3 Dajanje večjih pooblastil zaposlenim**

V učeči se organizaciji imajo zaposleni večja pooblastila, večjo moč, svobodo in več znanja za sprejemanje odločitev. Zaposleni imajo tako pristojnosti kot odgovornost, da rešijo nek problem. Čutiti se morajo pripadne podjetju, zato organizacija z njimi lepo ravna, zagotovi jim varnost zaposlitve in dobro plačo, delijo dobiček, da zaposleni dobijo občutek solastništva, skrbijo za njihovo izobraževanje ... (Dimovski et al. 2005, 107).

Ko se v podjetju pojavi problem, je reševanje le tega odgovornost tistih zaposlenih, ki so problemu najbližje. Če problem ni velikega pomena za poslovanje ga rešijo zaposleni sami s pomočjo lastnega znanja in izkušenj. Če pa ima problem večje razsežnosti, so zaposleni dolžni sestaviti podrobno poročilo in ga predstaviti vodstvu. Vodstvo problem preuči in določi smernice, po katerem bi bilo ta problem najlažje rešiti. Zaposleni pa morajo te smernice upoštevati, kar je bilo omenjeno že v prejšnjem poglavju.

Zaposleni torej imajo pooblastila, moč in svobodo, da sami rešujejo probleme, če le ti bistveno ne vplivajo na poslovanje. Če pa so problemi večjega pomena za samo poslovanje podjetja, bistvene odločitve sprejema vodstvo.

Menim, da bi se zaposlenim lahko puščalo več svobode tudi pri reševanju kompleksnejših problemov, saj so zagotovo najboljše usposobljeni za reševanje problemov na svojem področju. Najbolje bi bilo, če bi vodstvo večje probleme reševalo v sodelovanju z zaposlenimi na oddelku, kjer je problem nastal.

Podjetje Medix se zaveda, da je delavcem treba zagotoviti socialno varnost. Nove kadre zaposli najprej začasno, za 3 mesece, in če se med poskusno dobo izkažejo za sposobne, jim podjetje zagotovi stalno zaposlitev.

Poleg tega vodstvo skrbi, da so zaposleni motivirani za svoje delo, tako da jim zagotavlja stalno zaposlitev in dobro plačilo.

Kot so povedali v intervjuju, se zaposleni čutijo pripadne podjetju, saj so izredno zadovoljni z okoljem, v katerem delajo in z medsebojnimi odnosi. Poleg tega pa so tudi plače v podjetju sorazmerno visoke.

#### **5.2.4 Strukture**

Tradicionalna, hierarhična struktura učeči se organizaciji ne ustreza več, saj takšna struktura delavce in vodstvo razdvaja. Učeča se organizacija temelji na samousmerjajočih se timih, ki tvorijo timsko strukturo (Dimovski et al. 2005, 107).

V podjetju Medix gre za delovanje timov znotraj posameznih oddelkov. Vsak oddelek ima torej svojo skupino strokovnjakov, ki v sodelovanju rešujejo probleme znotraj oddelka. Med udeleženci ni hierarhije, temveč medsebojno sodelovanje in pomoč. Vodja tima le usklajuje delo skupine.

Če hočemo, da se v organizaciji uveljavi timsko delo, je treba imeti neko znanje o tem, kako delati v skupinah. Vsak udeleženec tima se je zato pred delovanjem ustrezno poučil o timskem delu in kako se v skupini deluje. Zaposleni so se udeležili raznih seminarjev, veliko pa so se naučili tudi sami s prebiranjem različne literature, katero so jim na seminarjih priporočili.

Intervju z zaposlenimi pa je pokazal, da najvišji management pusti timu premalo svobode. Skupina bi morala delovati samostojno in imeti vso svobodo in pooblastila pri sprejemanju odločitev. V praksi pa se stvar odvija drugače, saj najvišji management delo timov nenehno nadzira in jih usmerja.

Moj predlog bi zato bil, da vodstvo timskim strukturam pokaže več zaupanja in jim pusti, da delujejo nemoteno. Vodstvo naj poseže v delo timov le v primeru nezadovoljivih rezultatov.

#### **5.2.5 Komunikacije**

V učeči se organizaciji so velikega pomena informacije, ki morajo biti dostopne vsakemu zaposlenemu. Če hočejo zaposleni učinkovito reševati probleme, morajo imeti za to vse potrebne informacije. Gre za management odprtih knjig. To pomeni, da so podatki o predračunih, dobičkih, stroških ... vsakomur dostopni. Zaposleni imajo dostop do podatkovnih baz podjetja. Imajo tudi možnost elektronskega komuniciranja z vsakim zaposlenim v organizaciji. Pomembno pa je tudi osebno komuniciranje (Dimovski et al. 2005, 107).

Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je temeljni tip medosebnega komuniciranja. Od vseh komunikacijskih procesov, ki potekajo v organizaciji, je najpomembnejši prav tisti, ki uravnava interakcijo nadrejenih s podrejenimi (Berlogar 1999, 62).

Od pogovora pa nimajo koristi le podrejeni, tudi vodja sam tako razčisti marsikatero nejasnost z njimi, zato lahko ti kasneje opravijo delo bolj samostojno in kakovostno (Majcen 2001, 56).

V Medixu so ključni podatki zaposlenim venomer dostopni, tako da do njih lahko pride vsak, ki določeno informacijo potrebuje. Ključni podatki o poslovanju so tudi

shranjeni na strežniku, tako da ima vsakdo kadarkoli dostop do njih preko svojega računalnika.

Vsi zaposleni, z izjemo proizvodnih delavcev, imajo možnost elektronskega komuniciranja s sodelavci, tako da lahko brez problemov komunicirajo med sabo.

Velik poudarek pa podjetje daje tudi osebnemu komuniciranju. Vodstvo se zaveda, da je za kakovostno vodenje in dobre poslovne rezultate nujno, da vodje obvladajo tudi večšine komuniciranja, torej vzpostavljanje stikov in konstruktivno komuniciranje s sodelavci. Pomembno je torej, kako zna vodja ravnati s sodelavci, kako se zna pogovoriti, dogovoriti, na kakšen način kaj doseže, kako zna dopovedati, prepričati.

Pogovor z vodjo za zaposlene pomeni posebno priznanje, potrditev, da jih vodja ceni in da so za organizacijo potrebni in koristni.

Vodje in zaposleni v oddelkih so se v ta namen ustrezno izobraževali in se naučili tehnik dobrega komuniciranja. Največ so se naučili s samoizobraževanjem, torej s prebiranjem različne literature na to temo. Povedali so, da jih je za tovrstno literaturo navdušil direktor.

O tem sem se zato pogovorila z direktorjem, ki mi je tehnike učinkovitega komuniciranja natančneje razložil.

Poudaril je, da je za uspešno komuniciranje izrednega pomena naslednje:

- pri zagovarjanju svojih tez je treba uporabljati zapisana dejstva – izsledke analiz, raziskav, številke, izračune ...;
- sogovorniku nikoli odkrito ne nasprotujemo, ampak z dejstvi oporekamo njegovim trditvam;
- vodja ne sme biti ne preveč agresiven ne preveč pasiven. Z agresivnostjo povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi in celo upor, če je preveč pasiven, pa izgubi avtoriteto. Zato mora najti srednjo pot;
- najpomembnejše pa je aktivno poslušanje. To pomeni, da sogovornika resnično poslušamo in mu tudi damo vedeti, da nas vsebina njegovega govorjenja zanima.

Najprej je te tehnike v praksi preizkusil sam, ko pa je spoznal, da dejansko učinkujejo, jih je predstavil še ostalim zaposlenim. Najprej so se jim zdele te tehnike sicer nekoliko teoretične, ko pa so jih preizkusili v praksi, so opazili, da se resnično dobro obnesejo. Odnosi med zaposlenimi so se izboljšali in komunikacija je s časom postala veliko lažja in učinkovitejša.

Ugotovila sem, da je komunikacija med zaposlenimi v podjetju zelo učinkovita. Vsem zaposlenim so ključni podatki vedno na voljo, zaposleni pa tudi uspešno komunicirajo med seboj tako preko računalnikov kot osebno. Menim, da na tem področju v podjetju ni treba uvajati izboljšav.



### **5.2.6 Kultura**

Za uččo se organizacijo je značilna močna in prilagodljiva kultura. Organizacijska kultura je v bistvu skupek vrednot in prepričanj, ki so zaposlenim skupne. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo sledečega: celota je pomembnejša kot del, meje med posameznimi elementi so minimizirane, pomembna je enakopravnost vseh, cenjene so izboljšave in prilagajanje. Takšna kultura ustvarja občutek pripadnosti in skupnosti, kar še krepi timsko delo in participativno strategijo (Dimovski et al. 2005, 107).

V preučevanem podjetju se vodstvo trudi, da bi v korist celotne organizacije čim bolj izkoristilo znanje in sposobnosti vsakega zaposlenega. Pomembno je torej vzpostaviti takšno kulturo, ki bo omogočila kar najučinkovitejši prenos znanja. Vodstvo pa tudi ostali skrbijo, da stalno prihaja do pretoka znanja med različnimi hierarhičnimi nivoji. Znanje med zaposlenimi pa se najlažje prenese s prenosom izkušenj sodelavcev. Te se najpogosteje prenašajo z delom v skupini, kjer zaposleni, ki ima izkušnje, uči in nadzoruje delo ostalih zaposlenih.

Izkušnje, tako pozitivne kot negativne, ki jih strokovnjaki pridobivajo pri svojem delu, so neprecenljivi vir informacij za njihove sodelavce. Vzpostaviti je treba način pretoka informacij in skupinskega dela med zaposlenimi pa tudi vodstvom. Zaposleni se torej morajo zavedati, da je prenos znanja pomemben, saj so del neke celote, katere delovanje omogočajo s svojim delom in znanjem. S pomočjo intervjuja sem ugotovila, da se le ti čutijo pripadne podjetju in se zavedajo, da morajo delovati kot celota za uresničevanje skupnih ciljev. S svojim delom želijo kar najboljše pripomoči k uspešnemu poslovanju podjetja. Tudi na tej točki ne bi predlagala izboljšav.



## 6 SKLEP

Z raziskavo, ki sem jo izvedla s pomočjo intervjujev zaposlenih, sem ugotovila, da je za podjetje velikega pomena, da so vsi zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja. Vodje posameznih oddelkov delujejo v skladu z vizijo podjetja in dosegajo zadovoljive rezultate. Po drugi strani pa ostali zaposleni niso seznanjeni s tem, kako bi morali delovati, da bi njihovo delo to vizijo kar najbolj uresničevalo.

Nadalje je v podjetje uspešno uveden sistem splošnega izobraževanja. Izobražujejo se na vseh nivojih, s pomočjo raznih seminarjev, prebiranja različne literature in z izkušnjami sodelavcev.

Omenim naj še reševanje problemov. Odgovornost za reševanje različnih problemov prevzamejo zaposleni na področju, kjer se problem pojavi, vendar dobijo od vodstva smernice za reševanje problema, ki jih morajo strogo upoštevati. Poleg tega zaposleni rešujejo probleme sami le, če ti bistveno ne vplivajo na poslovanje, če pa so problemi večjega pomena za samo poslovanje podjetja, bistvene odločitve sprejema vodstvo.

Zaposleni v podjetju Medix se počutijo varne, spoštovane in pripadne podjetju, saj so zadovoljni z okoljem, v katerem delajo, in z medsebojnimi odnosi, poleg tega pa so tudi plače v podjetju sorazmerno visoke. Vodstvo pa tudi skrbi, da so zaposleni ustrezno motivirani za svoje delo. To dosežejo z nagrajevanjem, pohvalami ter različnimi ugodnostmi.

Vodstvo podjetja Medix se zaveda učinkovitosti timskega dela, zato ga je vpeljalo znotraj posameznih oddelkov. Vsak tim ima svojega vodjo, ki usklajuje delo skupine. Pred začetkom delovanja timov so se zaposleni za tovrstno delo ustrezno izobraževali. Udeležili so se raznih seminarjev pa tudi prebirali različno literaturo na to temo. Timi sicer delujejo uspešno, vendar pa jim najvišji management pusti premalo svobode. Njihovo delo namreč nadzira in usmerja.

Velikega pomena za uspešno poslovanje podjetja je tudi pretok informacij in učinkovito komuniciranje. Zaposlenim so ključni podatki vedno dostopni, tako da do njih lahko pride vsak, ki določeno informacijo potrebuje. Vsi zaposleni, razen proizvodnih delavcev, imajo tudi možnost elektronskega komuniciranja s sodelavci.

Veliko poudarka pa podjetja daje tudi osebnemu komuniciranju. Vodje in zaposleni v oddelkih so se v ta namen s prebiranjem različne literature in z nasveti direktorja naučili tehnik dobrega komuniciranja. Komunikacija med zaposlenimi v podjetju je zelo učinkovita. Vsem zaposlenim so ključni podatki vedno na voljo, zaposleni pa tudi uspešno komunicirajo med seboj.

V preučevanem podjetju se zavedajo tudi, da je pomembno vzpostaviti takšno kulturo, ki bo omogočila kar najučinkovitejši prenos znanja. Najpogosteje se znanje med zaposlenimi prenaša z izkušnjami sodelavcev. Zaposleni se zavedajo, da morajo

## Sklep

delovati kot celota za uresničevanje skupnih ciljev. S svojim delom želijo kar najbolje pripomoči k uspešnemu poslovanju podjetja.

Z raziskavo, ki sem jo izvedla s pomočjo intervjujev, sem ugotovila naslednja odstopanja:

1. Vsi zaposleni niso seznanjeni s tem, kako bi morali delovati, da bi njihovo delo kar najbolje uresničevalo vizijo podjetja.
2. Pri reševanju različnih problemov odgovornost prevzamejo zaposleni na področju, kjer se problem pojavi, vendar dobijo smernice za reševanje problema od vodstva, ki jih morajo strogo upoštevati. Poleg tega zaposleni rešujejo probleme sami le, če ti bistveno ne vplivajo na poslovanje, če pa so problemi večjega pomena za samo poslovanje podjetja, bistvene odločitve sprejema vodstvo.
3. Timi sicer delujejo uspešno, vendar pa jim najvišji management pusti premalo svobode. Njihovo delo namreč nadzira in usmerja.

Za izboljšanje situacije pa bi predlagala naslednje:

1. Poslovanje izboljšati s tem, da bi vodje posameznih oddelkov dajala delavcem podrobnejša navodila o uresničevanju vizije podjetja.
2. Podjetje bi moralo odločanje decentralizirati, tako da bi pristojnosti za problem imeli zaposleni, ki so s tem problemom povezani in ga tako poskušali reševati glede na svoje znanje in izkušnje. Prav tako bi morali pri oblikovanju strategije sodelovati vsi pristojni zaposleni in ne samo vodstvo.
3. Zaposlenim bi vodstvo lahko puščalo več svobode tudi pri reševanju kompleksnejših problemov, saj so zagotovo najbolje usposobljeni za reševanje problemov na svojem področju. Najbolje bi bilo, če bi vodstvo večje probleme reševalo v sodelovanju z zaposlenimi na oddelku, kjer je problem nastal.
4. Vodstvo naj timskim strukturam pokaže več zaupanja in jim pusti, da delujejo nemoteno. V delo timov naj poseže le v primeru nezadovoljivih rezultatov.

Z raziskavo sem ugotovila, da podjetje Medix, d. o. o., v nekaterih vidikih sicer ustreza učeci se organizaciji, vendar bi se situacijo na veliko področjih še dalo izboljšati.

## LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ekonomska fakulteta. 2007. *Naj bo učenje gorivo vašega razvoja!* [Http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=1&p=15](http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=1&p=15) (januar 2008).
- <http://www.i-usp.si/slo/clanki/stili-vodenja/>
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1998. Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja. *Podjetnik* 14 (11): 76–81.
- Izobraževanje*. B. l. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Izobra%C5%BEEevanje](http://sl.wikipedia.org/wiki/Izobra%C5%BEEevanje) (januar 2008).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
- Medix, d. o. o. 2007. Katalog podjetja Medix. Interna gradiva, Medix d. o. o.
- Medix, d. o. o. 2007. *Prodajni katalog*. Poslovni dokumenti, Medix, d. o. o.
- Medix, d. o. o., 2007. Poslovnik kakovosti. Interna gradiva podjetja Medix, d. o. o.
- Medix, d. o. o., 2007. Register dobaviteljev. Dokumentacija podjetja Medix d. o. o.
- Možina, Stane et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Peterlin, Judita. 2007. *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi et al. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Špec, Emil in Franc Turk. 2000. *Priročnik o zunanjtrgovinskem poslovanju*. Velenje: Gorenje
- Tavčar, Mitja. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Uršič, Duško in Aljoša Nikl. 2004. *Učeča se organizacija, sistemsko organizacijski vidik*. Maribor: Management forum.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Znanje*. B. l. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Znanje](http://sl.wikipedia.org/wiki/Znanje) (januar 2008).



## **PRILOGE**

Priloga 1 Intervju z direktorjem podjetja Medix, d. o. o.

Priloga 2 Intervju z vodji oddelkov v podjetju Medix, d. o. o.

Priloga 3 Intervju z zaposlenimi v oddelkih podjetja Medix, d. o. o.

Priloga 4 Intervju s proizvodnimi delavci v podjetju Medix, d. o. o.





**INTERVJU Z DIREKTORJEM PODJETJA MEDIX, D. O. O.**

1. So v vašem podjetju vsi zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja?
2. Kako v podjetju vizijo uresničujete?
3. Kako s svojim delom pripomorete k uresničevanju vizije?
4. Kakšen pomen pripisujete izobraževanju v vašem podjetju?
5. Se v vašem podjetju izobražujete?
6. Se v vašem podjetju izobražuje tudi najvišji management?
7. Na kakšne načine se izobražujete?
8. Kako v podjetju rešujete probleme?
9. Ali pri reševanju problemov sodelujejo vsi?
10. Kdo odloča, ko gre za reševanje problemov?
11. Se v podjetju močno čuti hierarhija, torej razlika med delavci in vodji?
12. Kako poteka zaposlitev novih kadrov v podjetju?
13. Skrbite za motiviranje zaposlenih? Kako?
14. Imate v podjetju razvito timsko delo?
15. Ste se morda kaj izobraževali v tej smeri?
16. So ključni podatki kot dobiček, stroški, predračuni ... zaposlenim dostopni?
17. Imate možnost elektronskega komuniciranja s sodelavci?
18. Kakšen pomen ima v vašem podjetju osebno komuniciranje?
19. Ste se morda v tej smeri dodatno izobraževali?
20. Mi lahko podrobneje razložite tehnike komuniciranja, ki jih v podjetju uporabljate?
21. Kako se te tehnike obnesejo v praksi?
22. Kako v podjetju skrbite za prenos znanja?



**INTERVJU Z VODJI ODDELKOV V PODJETJU MEDIX, D. O. O.**

1. Poznate vizijo podjetja?
2. So v vašem podjetju vsi zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja?
3. Kako v podjetju vizijo uresničujete?
4. Kako s svojim delom pripomorete k uresničevanju vizije?
5. Kakšen pomen pripisujete izobraževanju v vašem podjetju?
6. Se v vašem podjetju izobražujete?
7. Na kakšne načine se izobražujete?
8. Kako v podjetju rešujete probleme?
9. Ali pri reševanju problemov sodelujejo vsi?
10. Kdo odloča, ko gre za reševanje problemov?
11. Se v podjetju močno čuti hierarhija, torej razlika med delavci in vodji?
12. Skrbite za motiviranje zaposlenih? Kako?
13. Se čutite pripadni podjetju?
14. Kako ste zadovoljni z delovnim okoljem?
15. Kako ste zadovoljni s sodelavci?
16. Kako ste zadovoljni s plačo?
17. Imate v podjetju razvito timsko delo?
18. Ste se morda kaj izobraževali v tej smeri?
19. Imate dovolj svobode pri delovanju v timih (reševanje problemov, samo poslovanje ...)?
20. Menite, da bi timi bolje delovali, če bi imeli več svobode pri odločanju?
21. So ključni podatki kot dobiček, stroški, predračuni ... zaposlenim dostopni?
22. Imate možnost elektronskega komuniciranja s sodelavci?
23. Kakšen pomen ima v vašem podjetju osebno komuniciranje?
24. Ste se morda v tej smeri dodatno izobraževali?
25. Kako se tehnike komuniciranja, ki jih uporabljate v podjetju, obnesejo v praksi?
26. Kako v podjetju skrbite za prenos znanja?
27. Se veliko naučite od sodelavcev?
28. Se zaradi pridobljenega znanja čutite bolj koristne in pripadne podjetju?



## **INTERVJU Z ZAPOSLENIMI V ODDELKIH PODJETJA MEDIX, D. O. O.**

1. Poznate vizijo podjetja?
2. So v vašem podjetju vsi zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja?
3. Kako v podjetju vizijo uresničujete?
4. Kako s svojim delom pripomorete k uresničevanju vizije?
5. Kakšen pomen pripisujete izobraževanju v vašem podjetju?
6. Se v vašem podjetju izobražujete?
7. Na kakšne načine se izobražujete?
8. Kako v podjetju rešujete probleme?
9. Ali pri reševanju problemov sodelujejo vsi?
10. Kdo odloča, ko gre za reševanje problemov?
11. Se v podjetju močno čuti hierarhija, torej razlika med delavci in vodji?
12. Se čutite pripadni podjetju?
13. Kako ste zadovoljni z delovnim okoljem?
14. Kako ste zadovoljni s sodelavci?
15. Kako ste zadovoljni s plačo?
16. Imate v podjetju razvito timsko delo?
17. Ste se morda kaj izobraževali v tej smeri?
18. Imate dovolj svobode pri delovanju v timih (reševanje problemov, samo poslovanje ...)?
19. Menite, da bi timi bolje delovali, če bi imeli več svobode pri odločanju?
20. So ključni podatki kot dobiček, stroški, predračuni ... zaposlenim dostopni?
21. Imate možnost elektronskega komuniciranja z sodelavci?
22. Kakšen pomen ima v vašem podjetju osebno komuniciranje?
23. Ste se morda v tej smeri dodatno izobraževali?
24. Kako se tehnike komuniciranja, ki jih v podjetju uporabljate obnesejo v praksi?
25. Kako v podjetju skrbite za prenos znanja?
26. Se veliko naučite od sodelavcev?
27. Se zaradi pridobljenega znanja čutite bolj koristne za podjetje in bolj pripadne podjetju?



**INTERVJU S PROIZVODNIMI DELAVCI V PODJETJU MEDIX, D. O. O.**

1. Kako s svojim delom pripomorete k uresničevanju vizije podjetja?
2. Kakšen pomen pripisujete izobraževanju v vašem podjetju?
3. Se v vašem podjetju izobražujete?
4. Na kakšne načine se izobražujete?
5. Kako v podjetju rešujete probleme?
6. Ali pri reševanju problemov sodelujejo vsi?
7. Kdo odloča, ko gre za reševanje problemov?
8. Se v podjetju močno čuti hierarhija, torej razlika med delavci in vodji?
9. Se čutite pripadni podjetju?
10. Kako ste zadovoljni z delovnim okoljem?
11. Kako ste zadovoljni s sodelavci?
12. Kako ste zadovoljni s plačo?
13. Kakšen pomen ima v vašem podjetju osebno komuniciranje?
14. Ste se morda v tej smeri dodatno izobraževali?
15. Se veliko naučite od sodelavcev?
16. Se zaradi pridobljenega znanja čutite bolj koristne in pripadne podjetju?

