

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

NIKA MASTNAK

NIKA MASTNAK

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

PREUČEVANJE FUTURE-O[®] MODELA
V IZBRANEM PODJETJU

Nika Mastnak

Koper, 2016

Mentorica: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Ključnega pomena za dobro poslovanje podjetja je zavedanje, da so zaposleni največje premoženje vsakega podjetja. Z intervjujem zaposlenih in direktorja podjetja smo želeli natančno preučiti sedem elementov učeče se organizacije in ugotoviti, v katerih elementih obstajajo odstopanja preučevane organizacije od učeče se organizacije. Z analizo učeče se organizacije v podjetju Mastnak ograjni sistemi smo ugotovili, da se podjetje uspešno spreminja v učečo se organizacijo in da je v podjetju že zaznati sedem elementov učeče se organizacije. Predlagali bi, da direktor podjetja še naprej stremi k ustvarjanju učeče se organizacije in da se v podjetju osredotočijo na pridobivanje elementov učeče se organizacije.

Ključne besede: učeča se organizacija, strategija, future-o® model, znanje, učenje, komunikacija, timsko delo.

SUMMARY

Efficient organizational structure and the awareness that employees are considered to be the most valuable possession of every single organization are of crucial importance for economic operations. With help of interviews with two employees and the director of the organization seven elements of a typical learning organization have been analysed within the undertaking Mastnak ograjni sistemi to stress its possible deviations from the theoretical background of an 'ideal' learning organization. The empirical findings have confirmed that the undertaking Mastnak ograjni sistemi is in the middle of its successful transformation into a learning organization as there are all typical seven elements of a learning organization already to be found. In future, the business director should be recommended to support the current organizational transformation and increase gaining new skills.

Keywords: learning organization, strategy, Future-o® model, knowledge, learning, communication, team work.

UDK: 005.7(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici,izr. prof. dr. Maji Meško, za strokovno pomoč in usmerjanje pri pisanju magistrskega dela.

Alenki Cizel, prof. angleškega in slovenskega jezika, se zahvaljujem za jezikovni pregled besedila in prevod povzetka v tuji jezik.

Podjetju Mastnak ograjni sistemi se zahvaljujem za sodelovanje v empirični raziskavi.

Ne nazadnje se zahvaljujem družini, partnerju in prijateljem za vso podporo in razumevanje.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opre delitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev magistrskega dela	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	5
2	Učeča se organizacija	7
2.1	Kaj je učeča se organizacija?	7
2.2	Učeča se organizacija kot sodoben model 21. stoletja	8
2.3	Opre delitev managementa znanja in organizacijskega učenja	8
2.4	Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije	10
3	Future-o® model	12
3.1	Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo	13
3.1.1	Analiza procesa strateškega managementa organizacije	13
3.1.2	Podpora vrhnjega managementa za implementacijo sprememb	14
3.1.3	Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo	14
3.2	Drugi element: izgradnja podpornih okolij	15
3.2.1	Timska struktura	15
3.2.2	Izgradnja drevesa managementa znanja	16
3.2.3	Izgradnja znanj in sposobnosti	17
3.2.4	Informacijsko-komunikacijske tehnologije	18
3.3	Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	19
3.3.1	Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov	19
3.3.2	Proces planiranja v učeči se organizaciji	20
3.3.3	Ustvarjanje učeče se organizacije skozi procese učenja in prilagoditev organizacijske strukture strategiji	20
3.4	Četrti element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja	21
3.4.1	Razvoj formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež	21
3.4.2	Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	22
3.4.3	Tehnike stalnega izobraževanja in učenja	23
3.4.4	Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti	24

3.5	Peti element: oblikovanje in implementacije učeče se organizacije	24
3.5.1	Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij	24
3.5.2	Prilagodljiva organizacijska kultura	25
3.5.3	Sistemsko mišljenje	25
3.5.4	Proces timskega učenja in razvoj osebnega mentorstva	26
3.6	Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	27
3.6.1	Prepoznavanje skladnosti ciljev	27
3.6.2	Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha	28
3.6.3	Benchmarking	29
3.7	Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.....	29
3.7.1	Skrb za vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja.....	30
3.7.2	Prilagoditev kulturi nenehnega učenja.....	30
3.7.3	Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj	31
4	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih podjetja Mastnak ograjni sistemi .	32
4.1	Predstavitev podjetja	32
4.2	Organizacijska struktura	33
4.3	Vizija, poslanstvo in filozofija podjetja.....	33
5	Raziskava.....	35
5.1	Metodologija.....	35
5.1.1	Raziskovalna metoda	35
5.1.2	Načrt vzorčenja	35
5.1.3	Vprašanja intervjuja	35
5.1.4	Izpeljava intervjuja.....	36
5.1.5	Metode analiziranja podatkov	36
5.2	Analiza in rezultati raziskave	37
5.3	Interpretacija rezultatov raziskave.....	43
5.4	Predlogi.....	47
6	Sklep.....	50
	Literatura in viri.....	53
	Priloga	57

SLIKA

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja	33
--	----

1 UVOD

Uspešne organizacije morajo danes delovati fleksibilno, biti učinkovitejše od svojih konkurentov in biti sposobne odzvati se na zunanje okoljske zahteve. Tako bodo organizacije zadostile potrebam na trgu in potrebam kupcev.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Za uspešno in razvijajočo se podjetje je pomembno, da ima kooperativne, izobražene, inovativne delavce, saj je znanje temeljna konkurenčna prednost in strateški dejavnik razvoja organizacije. Pomembni so kreativno razmišljanje in inovativne zamisli. Prav zaradi teh elementov si managerji želijo razviti učečo se organizacijo (Akella 2007, 14).

Postati učeča se organizacija pomeni pristopiti k organizacijskim spremembam, izboljšavam na področju znanja ter zmogljivostim za spremembe. Organizacije lahko v dinamičnem okolju uspejo kot učeči se sistemi, kjer sta njihova konkurenčna prednost hitro učenje in hiter odziv na okolje oz. spremembe (Marah in Rawabdeh 2006, 456).

Z učenjem ustvarjamo novo znanje in izboljšujemo svoje sposobnosti in zmožnosti. Učenje v učeči se organizaciji temelji na poznavanju namenov, učenju iz procesov delovanja in rezultatov ter predstavlja vez med delovanjem in inoviranjem (Frost 2010).

Uspešno razvijajoča se organizacija mora koncept učeče se organizacije vpeljati v strateški plan. V učeči se organizaciji je pomembnih več elementov, kot so timsko delo, organizacijska struktura, učenje, znanje, komunikacija in sodobna tehnologija. Da podjetje postane učeča se organizacija, je pomembno, da pri tem sodelujejo tako vsi zaposleni v podjetju, kot tudi management in lastniki. Elemente je potrebno upoštevati na vseh nivojih, tako na individualnih, kot tudi organizacijskih. Za uspešno vpeljavo vseh teh elementov je pomembno tudi razmišljanje zaposlenih, njihova osebnost, lastnosti in sposobnosti (Marquardt 2011, 6).

Senge (2010, 6) predstavlja, da učeča se organizacija temelji na petih področjih, in sicer:

- sistemsko razmišljanje; v organizaciji se ne osredotočijo samo na del problema, temveč želijo razrešiti celoten problem. S tem konceptom v podjetju skušajo učinkovito rešiti celoten sistem.
- profesionalnost in osebna odgovornost; ljudje, ki imajo izpolnjene svoje potrebe, bodo vedno težili k večji odgovornosti in višji stopnji profesionalnosti.
- miselni modeli; so zakoreninjeni postopki, predpostavke in posploševanja. Organizacije propadejo, ker želijo spremeniti sisteme in poslovne modele, pri tem pa nastane konflikt z obstoječimi miselnimi modeli. Tako je v učečem se podjetju pomembno, da učenje jemljejo kot proces, v katerem zaposleni skupaj spreminjajo miselne modele.
- skupna vizija; se mora ustvarjati z vsakim zaposlenim posebej ter na koncu oblikovati enotno skupno vizijo med vsemi zaposlenimi in vodstvom.

- skupinsko učenje; je odvisno od medsebojnih interakcij, dialogov in sposobnosti članov. V učečem se podjetju je pomembno, da člani prepoznajo različne vzorce vedenja, ki preprečujejo nadgradnjo, ter oblikujejo motivacijo za učenje in delo.

Dimovski et al. (2005, 91) učečo se organizacijo opredelijo kot organizacijo, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, razvijajo nov način mišljenja ter se nenehno učijo.

Oblikovanje polno razvitih učečih se organizacij je zahtevno, saj morajo v razvoj verjeti management in zaposleni. Tako vodje, kot tudi zaposleni morajo vedeti, kako delati, da bodo uspeli, poznati morajo cilje podjetja ter se nenehno izobraževati. V učečem se podjetju ni organizacijske hierarhije, pomembna pa sta horizontalna komunikacija in koordinacija (Dimovski et al. 2005, 80).

Za uresničevanje strategije učeče se organizacije so razvili prvi slovenski celoviti model, imenovan Future-o, ki v sedmih korakih vodi do polno razvite učeče se organizacije. Gre za molekularni pristop, ki od vodij ne zahteva delovanja po fazah, temveč vzajemno dopolnjevanje vseh sedmih elementov. Model narekuje celostno uresničevanje koncepta učeče se organizacije, kjer se sedem faz med seboj interaktivno dopolnjuje. Pomembno je interaktivno delovanje vseh članov, ki aktivno dajejo pobude, spodbujajo stalno učenje, prenos tihih znanj ter poznavanje vrednot med vsemi zaposlenimi (Dimovski et al. 2005, 123–124).

Podjetja morajo na poti k učeči se organizaciji interaktivno udeležati vseh sedem elementov, ki pokrivajo ostala vsebinska področja (Dimovski et al. 2005, 125):

- postavitev temeljev za začetek procesa organizacije k učeči se organizaciji,
- graditev podpornih okolij,
- analiza funkcije planiranja – oblikovanje celovite strategije in določitev strateških ciljev,
- oblikovanje klime za širitev organizacijskega znanja,
- oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije,
- spremljanje procesa organizacije in vrednotenje dosežkov,
- konsolidacija dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije.

Molekularni način udeležanja učeče se organizacije je nov, sodoben način obravnavanja organizacije kot sistema. Vsi elementi morajo biti odzivni in se prilagajati neodvisno drug od drugega. Molekularno delovanje pomeni, da teh sedmih faktorjev ni treba uvajati postopoma, v nekem kronološkem zaporedju, temveč jih lahko neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo (Dimovski et al. 2005, 125).

Future-o® model je celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, ki želijo po sedmih elementih razviti koncept učeče se organizacije (Dimovski et al. 2005, 127).

Osnovni obravnavani problem v tej nalogi je raziskati, kakšna je strategija poslovanja v izbranem podjetju, ali ima podjetje razvito strategijo učeče se organizacije, ter preučiti, ali podjetje pri poslovanju upošteva elemente učeče se organizacije. Podali bomo predloge, kako v podjetje vpeljati elemente Future-o® modela.

Glede na ugotovljeno stanje v skladu s teoretičnimi spoznanji bomo predlagali, kako lahko na konkretnem primeru podjetja Mastnak ograjni sistemi, postavimo strategije za vpeljavo učeče se organizacije.

1.2 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja

Namen magistrske naloge je ugotoviti, v kolikšni meri je podjetje Mastnak ograjni sistemi učeča se organizacija. Naš namen je s pomočjo Future-o® modela natančno analizirati ter preučiti sedem elementov učeče se organizacije in ugotoviti, v katerih elementih obstajajo odstopanja preučevane organizacije od učeče se organizacije.

Cilj magistrske naloge je preučiti domačo in tujo strokovno literaturo ter članke, ki obravnavajo tematiko učeče se organizacije, ter predstaviti koncept Future-o® modela. Analizirati želimo trenutno stanje elementov učeče se organizacije v podjetju Mastnak ograjni sistemi ter na podlagi teoretičnih znanj podati ugotovitve in predloge za razvoj posameznih elementov učeče se organizacije.

Stanje Future-o® modela bomo raziskovali s pomočjo intervjujev, s katerimi želimo odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Katere elemente Future-o® modela, ki veljajo za učečo se organizacijo, podjetje upošteva pri svojem delovanju?

Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način v podjetju spodbujajo kreativnost zaposlenih in skrbijo za razvoj novih organizacijskih znanj?

Raziskovalno vprašanje 3: Katere elemente Future-o® modela učeče se organizacije mora podjetje izboljšati in kakšne možnosti ima za to?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev magistrskega dela

Teoretični del temelji na preučevanju nam dosegljive domače in tuje strokovne literature, virov ter člankov s področja učeče se organizacije in konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije. Pri analizi teorije bomo uporabili metodo deskripcije, metodo argumentacije, kompilacije ter zgodovinsko metodo.

Empirični del magistrske naloge temelji na kvalitativni raziskavi, ki smo jo opravili s pomočjo intervjujev. Uporabili smo dva različna intervjuja, sestavljena iz vprašanj odprtega tipa. Intervjuvali smo direktorja podjetja in tri zaposlene v podjetju Mastnak ograjni sistemi.

Vprašanja, na katere so odgovarjali zaposleni, so:

- Vprašanje 1: Katere vrste izobraževanj omogoča podjetje svojim zaposlenim?
- Vprašanje 2: Ali se zaposleni udeležujejo izobraževanj izven ali znotraj podjetja?
- Vprašanje 3: Kako pogosto se zaposleni izobražujejo za potrebe podjetja?
- Vprašanje 4: Ali delo v podjetju temelji na individualnem delu zaposlenih ali na timskem delu?
- Vprašanje 5: V kakšni meri in na kakšen način timsko delo spodbuja delovni proces, nove zamisli in vzajemno učenje med zaposlenimi?
- Vprašanje 6: Katero tehnologijo ponuja podjetje zaposlenim za učinkovito delo?
- Vprašanje 7: Kakšno vizijo ima izdelano podjetje, so zaposleni z njo seznanjeni in jo razumejo?
- Vprašanje 8: Ali zaposleni delujejo v skladu z vizijo in na kakšen način?
- Vprašanje 9: Ali so zaposleni seznanjeni s cilji podjetja in kateri so ti cilji?
- Vprašanje 10: Kako zaposleni opredeljujejo in ocenjujejo svojo vlogo v podjetju v prihodnosti in njegovo mesto na tržišču?
- Vprašanje 11: Na kakšne načine posamezni oddelki podjetja uspešno komunicirajo med seboj?
- Vprašanje 12: Na kakšne načine podjetje skrbi za ustrezno in redno komunikacijo med podrejenimi in nadrejenim?
- Vprašanje 14: Kako v procesu od prodaje do montaže usmerjate timsko učenje?
- Vprašanje 15: Kako podjetje skrbi da je proizvodnja izdelkov skladna s cilji podjetja?
- Vprašanje 16: Ali so posamezni cilji zaposlenih poenoteni s skupnimi cilji podjetja?
- Vprašanje 17: Na kakšne načine vodstvo podjetja in zaposleni izbirajo nove ideje za doseganje ciljev?
- Vprašanje 18: Ali vas podjetje motivira za stalno učenje in izobraževanje tudi zunaj potreb podjetja?
- Vprašanje 19: Ali podjetje z motiviranjem in spodbujanjem učenja pozitivno vpliva na vašo duhovno rast?
- Vprašanje 20: Ali imate na podlagi odnosa, ki ga podjetje neguje do vas, občutek, da podjetju pripadate?

S pomočjo odgovorov bomo ugotovili, ali je podjetje učeča se organizacija ali ne. Preučili bomo udeleževanje modela učeče se organizacije in vlogo organizacijskega učenja v podjetju (Dimovski et al. 2005, 137). Prav tako bomo s tem intervjujem ocenili, ali v podjetju sledijo dobrim praksam uspešnih podjetij. Analizirali bomo organizacijski smoter, neformalne vezi med zaposlenimi, kreativnost, tehnologijo, podatkovno bazo ipd. (Dimovski et al. 2005, 184).

Vprašanja, na katera je odgovarjal direktor podjetja, so sledeča:

- Vprašanje 1: Kako v organizaciji opredeljujete pričakovane rezultate in kako vizija in strategija opredeljujeta cilje poslovanja in zagotavljata načrt?
- Vprašanje 2: Kakšne sposobnosti mora po vašem mnenju imeti strateški tim, ki bo vodil proces preoblikovanja?
- Vprašanje 3: Kako motivirate in informirate zaposlene, da pri prenovi oz. uvajanju sprememb sodelujejo na vseh nivojih?
- Vprašanje 4: Kako spodbujate formalne in neformalne vezi med tehničnimi in poslovnimi enotami?
- Vprašanje 5: Kako motivirate zaposlene k razvijanju novih sposobnosti, znanj in delovnih praks?

Z odgovori na intervju bomo lahko analizirali, katera podporna okolja so v podjetju že vzpostavljena. Podporna okolja oz. smernice so vizija in strategija za preoblikovanje, oblikovanje strateškega tima za vodenje procesa preoblikovanja, opolnomočenje vseh ravni managementa in osebja, partnerstvo med specialisti tehničnih in poslovnih enot ter inovativni procesi in krepitev rezultatov (Dimovski et al. 2005, 160).

Po sintezi ugotovitev analiziranih vprašalnikov bomo lahko podali ugotovitve o stanju sedmih elementov Future-o® modela v podjetju.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Predpostavili smo, da bodo intervjuvanci na vprašanja odgovarjali vestno in da bodo odgovori resnični. Ena izmed omejitev je bila morebitna nepripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri izvajanju intervjuja ter časovni okvir in zmogljivosti raziskovalca. Omejitev je bila osredotočenost na eno podjetje, zaradi česar ugotovitev ni bilo mogoče posploševati na vsa podjetja.

Odločili smo se za kvalitativno metodo, ker je bila osnovna populacija majhna in bi v tem primeru bilo nesmiselno uporabiti kvantitativno metodologijo. V podjetju je 18 zaposlenih. Za raziskavo smo izbrali 3 zaposlene, kar predstavlja 16 % vseh zaposlenih. Odločili smo se za namensko vzorčenje; v vzorec smo vključili ključne akterje, ki imajo širši pregled nad dogajanjem v podjetju. Menimo, da je bilo vzorčenje izpeljano na ustrezen način, saj imajo intervjuvanci dovolj znanja in izkušenj s področja, ki ga obravnavamo. Število intervjuvancev se pri kvalitativni metodologiji ne omejuje navzgor ali navzdol, merodajnost odgovorov se pokaže v trenutku, ko se začnejo zbrani podatki s strani intervjuvancev ponavljati, kar pa se je v raziskavi zgodilo. Menimo, da je število intervjuvancev v raziskavi zadostno za izpeljavo sklepov in predlogov.

S temi vprašanji v intervjuju smo ocenili, ali v podjetju sledijo dobrim praksam uspešnih podjetij.

V podjetju imajo zastavljeno vizijo in strategijo preoblikovanja, ki temelji na timskem delu, znanju, kreiranju in inoviranju, zanimalo pa nas, ali podjetje upošteva vse smernice in pogoje za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo.

2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Učeča se organizacija je organizacija, ki spodbuja zaposlene k nenehnemu izobraževanju, izboljševanju sposobnosti za doseganje rezultatov in razvijanju novih miselnih vzorcev, mišljenju ter nenehnemu učenju (Dimovski et al. 2005, 91).

2.1 Kaj je učeča se organizacija?

Argyris je leta 1978 učečo se organizacijo predstavil kot proces, kjer v organizaciji prepoznavajo in popravljajo napake. Pomembno je individualno učenje posameznika (Argyris 1978, po Dimovski et al. 2005, 93). Senge je leta 1990 k temu dodal pomembnost razvijanja svojih zmožnosti, ekspanzivnih vzorcev mišljenja, timsko delo in učenje zaposlenih (Senge 1990, 424, po Dimovski et al. 2005, 93).

Lawton in Aidan (1994, 177) učečo se organizacijo predstavljata kot organizacijo, v kateri spodbujajo stalno učenje, radovednost, spraševanje in nove ideje. V učeči se organizaciji zaposlene spodbujajo k eksperimentiranju, dopuščajo napake ter s tem spodbujajo razvoj samozavesti zaposlenih.

V učeči se organizaciji načrtno pridobivajo in prenašajo znanje, saj koncept učeče se organizacije temelji na znanju, kar je osnova za tekmovalnost in konkurenčno prednost (Merx–Chermin in Wim 2005, 136).

Dimovski et al. (2005, 91) predstavljajo Senegejev model učeče se organizacije, ki vsebuje pet tehnologij. Tehnologije nenehnega učenja so:

- Sistemsko mišljenje pripomore, da na ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose, jih spreminjamo ter tako povečamo konkurenčno prednost.
- Osebno mojstrstvo pomaga oblikovati osebno vizijo, razvijati potrpežljivost in osebno odločnost, ki je sestavljena iz osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti resnici.
- Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave. Mentalni modeli vplivajo na posameznikovo razumevanje in uresničevanje akcij.
- Skupna vizija odraža osebno vizijo zaposlenih, jih usmerja in daje energijo.
- Timsko učenje temelji na osebni odličnosti in skupni viziji. Pri tem sta pomembna komunikacija in usklajevanje.

Učeča se organizacija je organizacija, v kateri zaposleni delujejo skupinsko in ne kot posamezniki. Tako v organizaciji ljudje motivirajo osebe in kolektivne vizije. Učeča se organizacija je tista, ki spodbuja učenje vseh zaposlenih ter jim omogoča, da se nenehno spreminjajo. Je model izobraževanja zaposlenih v organizaciji in uvajanja znanja v prakso. Učeča se organizacija se je sposobna prilagajati spremembam v okolju. Ta sposobnost izhaja iz načina dela vseh zaposlenih (Ivanko 2014, 355–356).

2.2 Učeča se organizacija kot sodoben model 21. stoletja

Znanje je danes poglavitno sredstvo v konkurenčnem boju, zato je danes vrednost organizacijskega učenja splošno priznana. Na novo razvijajočih se trgih so ključne kreativne zamisli, inovativno razmišljanje pa ključne za uspeh (Dimovski et al. 2005, 123).

Najbolj izzivalen problem managerjev je spoprijemanje s hitrimi spremembami in procesi učenja. Globalna konkurenčnost, skrb za etično delovanje, razvoj informacijske tehnologije, nova znanja, potrebe po ustvarjalnem delu ter zahteve zaposlenih po možnosti osebnega in profesionalnega razvoja zahtevajo od organizacije drugačne, nove odzive. Managerji morajo v organizacije vpeljati nove koncepte učeče se organizacije (Dimovski et al. 2005, 23).

Nov koncept sodobnega modela je, da je učeča se organizacija dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer ni sledi organizacijske hierarhije. Prav tako je zaznati specifične spremembe na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, prilagoditve kulture in same komunikacije (Dimovski in Penger 2002, 36).

Organizacije v 21. stoletju morajo vgraditi v procese sistem učenja. Tako si bodo lahko zapisali lekcije iz preteklosti, zaznali in popravili napake, se odzvali na nevarnosti ter spodbujali inovacije in ustvarjalnost. Razvijajoče se organizacije si želijo razviti ustrezne procese, mehanizme in tehnike, s pomočjo katerih lahko gradijo in ustvarjajo učečo se organizacijo (Akella 2007, 14).

Organizacija v 21. stoletju gradi svojo konkurenčno prednost na podlagi znanja, saj s tem razvija zaposlene, ki so prilagodljivi in razmišljujoči (Rosenberg 2001, 19).

Dimovski et al. (2005, 123) je mnenja, da so managerji koncept učeče se organizacije sprejeli, a kljub temu je napredek zelo počasen. Oblikovanje polno razvitih učečih se organizacij je zelo redko, saj je zelo zahtevno. Managerji si predstavljajo takšne organizacije, vendar jih je težko ustvarjati in ohranjati, saj morajo v razvoj in uspeh verjeti vsi, tako managerji, kot zaposleni.

Učeče se družbe v 21. stoletju temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja timsko delo. Razsežnosti in izzivi sodobnega managementa učeče se organizacije se kažejo v izzivih učeče se ekonomije, ravnanju z znanjem, globalni konkurenčnosti, sodobni organizacijski paradigmi, informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, večkulturnem okolju in družbeni odgovornosti ter izzivih organizacijskega povezovanja (Dimovski et al. 2005, 26).

2.3 Opredelitev managementa znanja in organizacijskega učenja

Za vsako podjetje je ključno, da se zaveda, kakšno znanje potrebujejo in morajo razvijati, saj lahko le tako povečujejo razvoj podjetja ter s tem vplivajo na konkurenčno prednost.

Management znanja zajema pridobivanje in shranjevanje znanja, za organizacijo pa je prav tako pomembno ustvarjanje novega znanja ter prenos znanja znotraj organizacije. Management znanja v ospredje postavlja znanje človeka in vrednost znanja. Da lahko podjetje upravlja z znanjem na različnih področjih, morajo prepoznati ključno znanje, oblikovati nova potrebna znanja ter prenašati znanje med zaposlenimi (Gomezelj–Omerzel 2009, 19).

Management znanja je definiran kot: »formalni proces, ki poskrbi, da zaposleni, tehnologija, delovni procesi skupaj učinkovito izrabijo znanje in da se znanje preda pravim ljudem ob pravem času (Gomezelj–Omerzel 2009, 20).«

Collisio in Parcell (2002, 30) management znanja definirata kot presečišče procesov, tehnologij in učenja. Tako management znanja funkcionalno pokriva področja učenja, organizacijskega razvoja, človeških virov in informacijske tehnologije. Na uspešnost managementa znanja vplivajo vsi ti elementi, saj vključujejo zanesljivo tehnološko strukturo, ki omogoča izmenjavo, povezovanje ljudi, ki prisluhnejo, sprašujejo in delijo izkušnje in procese, ki omogočajo hitro in kakovostno izmenjavo.

Uporabiti je potrebno veliko procesov in izkušenj, ki so razdeljeni v tri skupine:

- ustvarjanje in odkrivanje (analiziranje vsebin, rudarjenje podatkov, ...)
- izmenjevanje in učenje (različne prakse in izkušnje, dialogi, sejmi, ...)
- organiziranje in upravljanje (shranjevanje, vzdrževanje, upravljanje znanja, ...)

Strategijo managementa znanja je možno uvesti in doseči postopoma (Uršič in Nikl 2004, 200).

Management znanja lahko definiramo kot orodje, za povečanje vrednosti znanja. Znanje lahko v organizaciji uveljavljamo s komuniciranjem, kadrovanjem, motiviranjem, vodenjem, upravljanjem ipd. (Možina 2006, 131).

Organizacijsko učenje lahko opredelimo kot pridobivanje znanja, delitev in razširjanje znanja ter njegovo uporabo; je kot adaptacija sprememb in proces izboljšanja akcij z napredkom v znanju (Dimovski in Penger 2002, 817).

Za organizacijo je učenje učinkovito takrat, kadar gre za vzajemno kombinacijo osredotočanja naporov učenja, okolja, ki spodbuja učenje, in tehnik, ki omogočajo, da je učenje učinkovito. Spodbujati je potrebno učenje znotraj organizacije, kar pa je mogoče le, kadar v organizaciji upoštevajo znanje, vrednote in osebne kvalitete vsakega posameznika (Gorišek 2011, 96).

Učenje je postalo vsakodnevno opravilo posameznikov, saj organizacije razvijajo svoje sodelavce kot učence, ki imajo znanje in sposobnosti učenja. Sistematski proces učenja organizaciji prinese stalne spremembe, sposobnost odzivanja, preživetja in rasti (Gorišek 2011, 96).

2.4 Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije

Med zelo uspešna podjetja uvrščamo tista, ki so se odločila za sprejem koncepta učečih se podjetij, saj so vodstva prepričana, da koncept ponuja učinkovit način spreminjanja podjetja za doseg globalne konkurenčnosti. Vodstva organizacij se vse pogosteje odločajo za orodja, s katerimi bodo lahko dosegla izboljšave na področju zaposlenih in procesov dela ter na ta način hitreje kot konkurenca prepoznala priložnosti in tveganja (Možina in Kovač 2006, 195).

Ivanko (2014, 363) pravi, da je pogoj napredka učenje, saj se s tem procesom organizacija prilagaja okolju. V današnjem nestabilnem okolju lahko preživi samo organizacija, ki ima sistematično in vnaprej določeno obliko učenja, ki omogoča tekoče prilagajanje okolju.

Prvi pogoj za spreminjanje organizacije v učečo se organizacijo je, da mora organizacija izhajati iz organizacije učenja. Le-ta mora upoštevati skupno učenje in učenje posameznikov. Uvajanje koncepta učeče se organizacije se začne s strateškim premislekom vodstva ter nadaljuje z udeležbo vseh zaposlenih (Ivanko 2014, 363).

Za uvedbo koncepta oziroma za spreminjanje organizacije lahko slovenska podjetja uporabijo model USP 8K. Model učečega se podjetja v 8 korakih je plod slovenskega znanja, ki ga je razvil Inštitut za učeče se podjetje in predstavlja pregleden sistem elementov učečega se podjetja. Inštitut je za spreminjanje organizacije razvil standard učečega se podjetja USP S-10, katerega namen je spodbujati podjetja k uvajanju koncepta (Ivanko 2014, 36).

Model je sestavljen iz desetih standardov, ki zajemajo vse elemente koncepta učečega se podjetja, in sicer:

- Standard ena govori o viziji znanja in učenja, ki mora biti središče poslovne vizije organizacije.
- Standard dve opredeljuje motiviranost in stopnjo ustvarjalnosti vodij.
- Standard tri postavlja vprašanja o organizacijski kulturi in v kolikšni meri se zaposleni identificirajo s poslovno politiko, sistemom vrednot ter kako se organizacija odziva na fleksibilnost.
- Vsebina četrtega standarda so predvsem notranji sistemi delovanja, ki vodijo do celovitega izvajanja izboljšav na vseh ravneh podjetja.
- Peti standard izraža zahtevo po motivacijskem okolju, nagrajevanju, prenosu znanja in učinkih timskega dela.
- Šesti in sedmi standard se ukvarjata z organizacijskim učenjem in pridobivanjem znanja.
- V zadnjih treh standardih se izraža potreba po priložnosti za osebno in poslovno rast vsakega zaposlenega (Ivanko 2014, 366).

Organizacija standard USP S-10 pridobi in obdrži, ko se odloči postati učeča se organizacija, izpolni listino članov Inštituta USP, obvladuje minimalne standarde, dosega 60 % vsakega elementa standardov, se izvede formalni postopek za pridobitev standarda in stalno izboljšuje posamezne elemente standarda (Ivanko 2014, 367).

Uvedba koncepta učečega se podjetja zahteva spremembe na šestih področjih, in sicer na področju vodenja, struktur, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikaciji, participativnih strategij in prilagajanju kultur. Naloga vodje v učeči se organizacije je, da zaposlene nauči oblikovanja in upoštevanja skupne vizije. Zaposleni v učeči se organizaciji imajo odgovornosti in pristojnosti, da rešijo nastale probleme. Tako strategija nastaja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Pri tem vodje še zmeraj nadzirajo in vplivajo na skupno vizijo, vendar strategije ne usmerjajo sami. Strategija lahko izvira tudi s strani strank, dobaviteljev ali konkurentov, saj je učeča se organizacija pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar ji omogoča dostop do več informacij o novih strateških potrebah. Zaposleni dobijo v organizacijah večja pooblastila, večjo moč, svobodo in znanje. Obravnavani so kot primarni vir moči in ne kot strošek, ki bi ga bilo potrebno minimizirati. Organizacija spreminja tradicionalno hierarhično strukturo, ki delavce razdvaja v timsko strukturo, ki temelji na samousmerjajočih se timih. V učeči se organizaciji so informacije široko dostopne. Tako lahko prepoznajo in rešujejo probleme. Zaposlenim so dostopni podatki o predračunih, dobičkih, stroških in ostale podatkovne baze, kar imenujemo management odprtih knjig. Za organizacijo, ki je postala učeča se organizacija, je značilna močna, prilagodljiva kultura, ki vključuje vrednote, prepričanja in razumevanja, ki so skupna članom organizacije. Kultura v organizaciji ustvarja občutek pripadnosti in skupnosti, kar podpira timsko delo in participativno strategijo (Dimovski et al. 2005, 107).

3 FUTURE-O® MODEL

Future-o® model so razvili slovenski strokovnjaki, z dr. Dimovskim na čelu, s ciljem, da bi pomagali managerjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Gre za prvi celovit slovenski model, ki s pomočjo sedmih elementov vodi organizacijo do polno razvite učeče se organizacije. Model narekuje uresničevanje zasnove učeče se organizacije. Za udejanjanje učeče se organizacije se uporablja molekularni pristop, in ne uveljavljanje koncepta po fazah in korakih. Molekularni pristop omogoča, da so elementi učeče se organizacije odzivni ter da se prilagajo neodvisno drug od drugega. Sedmih elementov ni potrebno udejanjati postopoma, v določenem zaporedju, temveč jih neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo. Poudarja se celovitost ter povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih, saj gre za celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene (Dimovski et al. 2005, 123 - 127).

Sedem elementov Future-o® modela je prvi prikaz slovenske prakse od vertikalne do procesne organiziranosti in pomenijo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Pomembno je aktivno udejanjenje vseh sedmih elementov. Pri tem vodje v sodelovanju z zaposlenimi opredelijo podrobnosti vseh elementov. »Elementi pokrivajo sledeča vsebinska področja:

- postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji,
- graditev podpornih okolij,
- analizo funkcij planiranja – oblikovanje celovite strategije in določitev strateških ciljev,
- oblikovanje klime za širitev organizacijske klime,
- oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije,
- spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov,
- konsolidacijo dosežkov na poti k učečemu se podjetju ter proces (za)sidranja sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.« (Dimovski et al. 2005, 127)

Elementi modela so lahko pomešani, saj proces razvoja učeče se organizacija začnejo skrbniki procesov in vodje tistih delovnih timov, ki imajo interes, znanje in voljo, da bi prispevali k razvoju trajne konkurenčne prednosti. Reorganizacija organizacije se torej začne tam, kjer ima organizacija največ izkušenj in pobud (Dimovski et al. 2005, 127).

Ivanko (2014, 379) predstavlja, da se organizacija odloči za spreminjanje procesov, kadar se sooči z določenimi problemi, za reševanje katerih so v organizaciji potrebne spremembe. Organizacija prilagaja svoje modele cilju, ki je željeno stanje, v katerem naj bi se organizacija nahajala. Uspešna bo tista organizacija, ki prva zazna spremembe, pridobi znanje in uveljavi ustrezne spremembe. Za uvedbo omenjenega modela je potrebna visoka stopnja decentralizacije. Moč mora biti razdeljena med vse zaposlene. Tako bo vsak posameznik skrbel za svoje znanje, razvoj in prenos znanja, inovacije bodo prihajale odspodaj navzgor, zaposleni pa se bodo med seboj spodbujali in motivirali.

3.1 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo

Pri uvajanju modela učeče se organizacije upoštevamo načelo, da je pri vsem tem najpomembnejše učenje. Učenja in učeče se organizacije ne moramo doseči samo s planiranjem in analizo, temveč je potrebno upoštevati sistematičen molekularni pristop, s katerim udeležimo vsebino sedmih elementov. V prvem koraku moramo analizirati management organizacije, tako da managerji odgovorijo na lakmusov test. S pomočjo odgovorov lahko analiziramo, ali je podjetje učeča se organizacija ali ne (Dimovski et al. 2005, 137).

Potrebno je preučiti vlogo organizacijskega učenja, saj je za dolgoročno uspešna podjetja značilno, da so predana učenju. Tako je mogoče, da se hitro odzovejo na spremembe v zunanjem okolju. Učenje je naravna dejavnost, s katero dobimo potrebno znanje; je nikoli končan, ponavljajoč se proces, ki traja vse življenje (Goronja 2009, 217).

Organizacija mora ustvariti primarno okolje, ki bo naklonjeno učenju. Pri tem je pomembna začetna faza strateškega managementa, ki se deli na štiri elemente. Prvi element predstavlja opazovanje okolja, tako da analiziramo notranjo in zunanje okolje. Na podlagi tega lahko oblikujemo strategijo, ki predstavlja dolgoročne strategije, s tem pa organizacija prepozna notranje prednosti in slabosti. V tretjem koraku organizacija uresničuje strategije. V zadnjem elementu organizacija kontrolira aktivnosti, da lahko primerja doseženo z želenim (Dimovski et al. 2005, 141).

3.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Strategijo je v podjetju potrebno planirati, organizirati, uresničiti in ovrednotiti. Proces strateškega managementa je sestavljen iz zaporednih korakov. Prvi korak je, da člani organizacije analizirajo stanje ter se nato odločijo o oblikovanju strategij, ki jih bodo uporabljali tudi v praksi. V praksi poznamo več različnih modelov strateškega procesa, ki se med seboj razlikujejo po številu faz in razporeditvi elementov. Poznamo Pučkov model, ki logično ponazarja proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Sestavljen je iz štirih elementov, in sicer: izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, proces strateškega planiranja, uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij. Uporabimo lahko Coulterjev model in se lotimo analize stanja, oblikovanja strategije, uresničevanja strategije in ovrednotenja ter spreminjanja strategije. Proces strateškega managementa po modelu Hungerja in Wheelna je prav tako sestavljen iz štirih korakov, in sicer v prvem koraku analiziramo okolje po SWOT analizi. V drugi fazi oblikujemo strategije in preverimo skladnost strateških dejavnikov s poslanstvom. Tako lahko določimo cilje, strategije in politiko podjetja. Sledi uresničevanje strategije na podlagi programov in postopkov. V zadnji fazi kontroliramo in ovrednotimo uresničevanje strategije (Dimovski et al. 2005, 139–140).

Najtežji del v procesu strateškega managementa je zadnji element, uresničevanje strategij. Informacijska tehnologija danes omogoča uresničevanje strategije z integracijo več delov podjetja. Po izbrani strategiji jo uresničujemo tako, da uveljavimo spremembe v vodenju, strukturi, informacijskih sistemih, človeških virih ipd. V tej fazi poslovodstvo udejanja strategijo v realnosti (Dimovski et al. 2005, 141).

3.1.2 Podpora vrhnjega managementa za implementacijo sprememb

V današnjih organizacijah so spremembe konstantne. Ne glede na to, ali gre za majhne ali velike spremembe, le-te vplivajo na način poslovanja in uspešnost nadaljnjega poslovanja. Kako uspešno bo poslovanje po izvajanju sprememb, je v prvi meri odvisno tudi od vodij in managerjev. Njihova naloga je, da bodo spremembe uvajali previdno, počasi in z občutkom. Spremembe lahko uvajajo po treh korakih oz. strategijah. Zaposlenim morajo predstaviti potrebo po spremembah ter prednosti izvajanja le-teh. Spremembe je potrebno izvajati po korakih, po dogovorjenih fazah. V zadnjem koraku je potrebno oceniti, pregledati in poročati o spremembah (Kirke 2013).

Zorman (2006, 29) predstavlja, da je jedro vsake spremembe nezadovoljstvo z obstoječim načinom delovanja. Kako uspešna bo organizacija pri uvajanju sprememb v delovno okolje, je odvisno od tega, kako nujnost sprememb doživljajo tisti, ki jih bodo izvajali. Organizacija bo uvedla novosti uspešno, če bodo pobude za spremembe prišle s strani zaposlenih. Za uspešno uvajanje in izvajanje sprememb morajo biti izpolnjeni trije pogoji, in sicer volja zaposlenih, znanje in zunanje spodbude.

Razlogi za implementacijo sprememb so naslednji: pridobiti večji del tržnega deleža, ustvariti večji delež za vse, maksimirati dobiček, zagotoviti dolgoročno preživetje, povečati varnost in zanesljivost delovnih mest ter se spopasti s konkurenčnim pritiskom in internacionalizacijo (Dimovski et al. 2005, 142).

Za dober rezultat udejanjenja učeče se organizacije se mora proces začeti pri vrhnjem managementu, vendar je pomembno, da so v proces vključeni tudi zaposleni. Vrhnji management mora verjeti, da bosta dolgoročno vlaganje v spremembe in končni rezultat upravičila stroške. V primeru, da management ni pripravljen sprožiti procesa, so lahko pobudniki tudi zaposleni z drugih ravni, od koder se pobuda razširi po celotni organizaciji (Dimovski et al. 2005, 142–143).

3.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Tavčar (2002, 749) spreminjanje predstavlja kot prvi pogoj za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti. Naloga managementa je, da strokovno oblikuje možne vsebine in dobro pripravi ter udejanji potek spreminjanja.

Uvajanje sprememb je za organizacijo zahtevna naloga, saj se vodstvo srečuje z odporom zaposlenih in ostalih, ki so vključeni v proces spreminjanja. Za uspešno spreminjanje organizacije v učečo se organizacijo je zaželeno, da zaposleni čutijo potrebo po preoblikovanju, organizacija mora imeti enotno vizijo, kako bodo spremembe vplivale na njeno okolje, in vsak se mora zavedati svojega deleža pri udejanjanju elementov modela (Dimovski et al. 2005, 146).

Pri uvajanju modela učeče se organizacije ter v planu spreminjanja notranje organizacijske kulture je potrebno upoštevati sledeče:

- vizijo razvoja notranjega okolja učeče se organizacije,
- indekse spreminjanja izboljšav udejanjanja učeče se organizacije,
- dolgoročne in kratkoročne akcijske plane izboljšav razvoja učeče se organizacije,
- organizacijske spremembe managementa,
- dejstvo, da je odpor do sprememb naraven razvojni proces, in
- prepoznavanje ravni obveznosti (Dimovski et al. 2005, 148).

Organizacije ne moremo spreminjati načrtno, vendar je pomembno, da vsi zaposleni zaznajo prednosti, ki jih bodo prinesle spremembe (Dimovski et al. 2005, 148).

3.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

Podjetja, ki so poslovanje že začrtala po konceptu učečega se podjetja in razvoju trajne konkurenčne prednosti, bodo hitreje usvojila vsebino drugega elementa, ki v ospredje postavlja izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije. V drugem koraku je pomembno aktivno povezovanje med vsemi člani organizacije. Za razvoj učeče se organizacije je potrebno preko timskih struktur vzpostaviti celovit sistem pobud vseh zaposlenih. V organizaciji preko skrbnikov managementa in s pomočjo drevesa managementa znanja vodijo evidenco znanja vseh zaposlenih. V tem elementu zaposleni prevzamejo pobude za stalno učenje in prenašanje dobrih praks, izkušenj in skritih znanj na ostale člane organizacije (Dimovski et al. 2005, 158).

Pomembno je tudi razviti dobro informacijsko-telekomunikacijsko tehnologijo, ki bo podjetju koristna pri poslovanju. Le-ta mora biti sposobna obvladovati notranje in zunanje tokove v skupno zakladnico znanj, podatkov in informacij (Ivanko 2014, 383).

3.2.1 Timska struktura

Glavni koncept timskega dela je ključ do uspeha v vsakem podjetju. Timsko delo pomeni sodelovanje sodelavcev, kjer vsak opravlja del naloge, pri tem pa prispeva svojo osebno učinkovitost. Timsko delo predstavlja možnost delovanja v skladu z eno vizijo; je zmožnost usmerjanja individualnega dela proti organizacijskim ciljem (Barnes 2013, 418).

Za uspešno timsko delo in za doseganje rezultatov je pomembno, da se zaposleni zavedajo, da je za rezultate odgovoren vsak posameznik. Pri tem mora vsak član razumeti skupne cilje in se pri tem zavedati osebne odgovornosti. Med seboj se morajo spodbujati in prejemati kritike. Zaposleni, ki delo opravljajo, vedo, da so pohvale in nagrade odvisne od rezultatov (Avery, Walker in Murphy 2001, 180).

Rosenhauer (2009, 5) timsko delo predstavlja kot neizogiben način delovanja vsakega modernega sistema. V zadnjih letih je veliko organizacij spremenilo način delovanja, in sicer od individualnega pristopa k skupinskemu delu. Skupinsko delo je postalo trend sodobnih organizacij, saj vse delujejo s skupnim ciljem biti uspešne.

Lastnosti uspešnega timskega dela so sledeče:

- doseči želijo skupen cilj,
- pomoč med člani,
- nenehno spremljanje napredka celotne skupine
- organizacija dela tako, da se člani med seboj ne motijo,
- soočijo se tako z uspehom, kot tudi neuspehom,
- brez tekmovalnosti med člani (Dunin–Keplicz in Verbrugge 2010, 4).

Senge (2006, 13) poudarja, da je temelj vsake učeče se organizacije timsko delo zaposlenih, ki za doseganje ciljev potrebujejo drug drugega. V učeči se organizaciji je torej osnovna enota tim in ne posameznik, zato je potrebno zaposlenim predstaviti, kako ravnati, ko bo prišlo do učenja organizacije kot celote.

3.2.2 Izgradnja drevesa managementa znanja

»Izobraženega delavca ni mogoče organizirati, voditi in spodbuditi podobno kot delavca za tekočim trakom.« (Možina in Kovač 2006, 23)

Nekateri vodje še vedno verjamejo, da zaposleni potrebujejo njih bolj, kot oni potrebujejo zaposlene. Vendar temu ni tako. Podjetja bi morala »promovirati« zaposlene najmanj tako, kot promovirajo svoje produkte. Pomembno je, da podjetja pritegnejo izobražene ljudi, jim omogočijo osebni in profesionalni razvoj. Naloga podjetja je, da so zaposleni zadovoljni ter nagrajeni (Možina in Kovač 2006, 23).

Eden izmed gradnikov učeče se organizacije je tudi management znanja. Jashapara (2004, 84) je kot osrednjo disciplino za uvedbo učeče se organizacije razvil management znanja, ki opredeljuje štiri osrednje dimenzije managementa znanja, in sicer:

- organizacijsko strukturo,
- strategijo,
- sisteme in tehnologijo in
- organizacijsko učenje.

V najširšem pomenu management znanja pomeni intelektualni kapital, orodja in tehnike za poslovanje znanja, tehnološki podporni steber za udeležanje učeče se organizacije, organizacijsko učenje, management sprememb in podporno okolje za proces poslovanja strateškega managementa v učeči se organizaciji (Dimovski et al. 2005, 175).

Management znanja je poslovna aktivnost. Znanje se v podjetju izraža skozi poslovne aktivnosti, kot so strategija, politika in kultura podjetja, ter skozi praktično delovanje podjetja. Vzpostavlja se direktna povezava med intelektualnim kapitalom podjetja in pozitivnimi rezultati dela (Dalkir 2013, 4).

Dalkir (2013, 5) management znanja definira kot sodelovalni, integrirani pristop k organizaciji, ki zajema ustvarjanje in uporabo intelektualnih sredstev podjetja. Je koncept, v katerem so informacije oblikovane v znanje v takšni obliki, da je uporabna za zaposlene.

3.2.3 Izgradnja znanj in sposobnosti

Namen organizacijskega učenja je ustvarjanje organizacijskega znanja. S tem se v učeči se organizaciji gradi zakladnica znanja in sposobnosti (Dimovski et al. 2005, 179).

Znanje je širok pojem, zato lahko znanje razdelimo na veliko različnih vrst. Znanje je lahko individualno ali skupinsko. Individualno znanje predstavlja organizacija, ki je sestavljena iz posameznikov. Gre za specifično in specializirano znanje posameznikov. Za skupinsko znanje je značilno, da je po različnih poteh razširjeno in preneseno med zaposlene (Kozjan in Gomezelj–Omerzel 2012, 24).

Znanje lahko opredelimo kot neprestano spreminjajočo se mešanico naših izkušenj, vrednot in informacij. Znanje je intuitivno, saj se razvija v mislih posameznikov, je del naše celovitosti, izhaja iz nas samih ter se težko izraža z besedami. V organizacijah se znanje udeležuje v postopkih, procesih, praksah, vrednotah ter se zapiše v dokumentih (Možina in Kovač 2006, 59).

Možina in Kovač (2006, 59) znanje opredeljujeta v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu je to znanje posameznikov, znanje v ljudeh, znanje, ki je shranjeno v nas samih. V širšem smislu je tudi znanje organizacije, torej shranjeno v procesih, proizvodih, dokumentih, ki so v lasti organizacije.

Z razvojem managementa znanja se pojavljajo tudi nove delitve znanja. Najpogosteje omenjena delitev je na eksplicitno in implicitno znanje. Eksplicitno znanje je eksplicitno izraženo in ga lahko prenašamo na različne načine, saj je zajeto v tabelah, diagramih, opisih, podatkovnih bazah, standardih ipd. Gre za formalno in sistematično znanje organizacij. Implicitno znanje je skrito v posameznikih in mu pravimo tiho, skrito znanje, ki se prenaša neposredno med zaposlenimi. Oblike implicitnega znanja so izkušnje, sposobnosti, intuicija, razumevanje, občutki, čustva ipd. (Možina in Kovač 2006, 63).

Naslednja delitev znanja je na formalno in neformalno znanje. Formalno znanje predstavljajo teorije, formule, zakonitosti, ki so izražene v eksplicitni obliki. Formalno znanje pridobimo s formalno izobrazbo. Ta vrsta znanja se v organizaciji zbira glede na dejavnosti in potrebe podjetja. Neformalno znanje predstavljajo izkušnje zaposlenih in dobre prakse. Nahaja se v ustni in pisni obliki in se prenaša z medsebojnim sodelovanjem (Možina in Kovač 2006, 65).

Osnovna naloga managementa učeče se organizacije je oblikovanje zakladnice managerskih znanj in sposobnosti, ki jo je potrebno ustvariti in širiti na treh ravneh organizacijskega znanja:

- Integrirano znanje posameznikov se razlikuje glede na raven v organizaciji. Najvišjo managersko raven razdelimo na tri odseke, in sicer na zakladnico znanj in sposobnosti prvolinijskega managementa, zakladnico znanj in sposobnosti srednjega managementa in zakladnico znanj in sposobnosti vrhnjega managementa.
- Domene znanj po področjih organizacije management potrebuje za izvedbo posameznih nalog. Ločimo štiri domene znanj: funkcijska znanja, tehnična znanja, organizacijska znanja in strateška znanja.
- Specifične komponente znanj ustvarjamo na dnu organizacijske arhitekture. Specifične komponente znanj so vedeti kako – praktična znanja o delovanju elementov trenutnega sistema in njihovih medsebojnih povezav, vedeti zakaj – vedeti, zakaj so elementi sistema povezani tako, kot so, vedeti kaj – znanje vodstva, uporaba tehnologij, vedeti kdo – osnovno znanje in sposobnosti in vedeti kje – delovanje podjetja je odvisno od časa in kraja, v katerem deluje (Dimovski et al. 2005, 180).

3.2.4 Informacijsko-komunikacijske tehnologije

Eden izmed pomembnih gradnikov učeče se organizacije je tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija. V učeči se organizaciji je razvoj in vlaganje v IKT pomembno zato, ker s tem bolj sistematično ravnaajo z znanjem, posledično pa so boljši finančni in nefinančni rezultati poslovanja. Zgolj uporaba tehnologije v organizaciji ne pomeni, da gre za učeče se podjetje, brez ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije pa bi bilo ustvarjanje, prenos in uporaba znanja veliko težji (Dimovski et al. 2005, 188).

Za uspešno poslovanje organizacije je pomembno, da ima razvit hiter sistem prenosa informacij od tam, kjer informacije nastajajo, do tam, kjer jih potrebujejo. Poslanstvo procesa prenosa znotraj organizacije mora biti zagotavljanje informacij takrat, ko jih potrebujejo. Zato je pomembno, da zaposleni med seboj delijo informacije in jih prenašajo (Jaklič et al. 2006, 84–85).

Informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki jih uporablja učeče se podjetje, lahko razdelimo v štiri tehnologije, ki jim s skupnim imenom pravimo sistem za podporo managerjem. DSS, sistem za podporo odločanju, je podpora managerjem na vseh hierarhičnih stopnjah, tako posameznikom, kot skupinam. Združuje računalniško obdelane informacije in človeško

presojo. EIS, izvršilni informacijski sistem, je namenjen ravnateljem na višji ravni managementa. Dejavniki, zaradi katerih so uvedli ta sistem, so zunanji in notranji, in sicer: spremembe v okolju, tekmovalnost, potreba po dostopu do zunanjih baz podatkov, potreba po izboljšani komunikaciji, večji učinkovitosti ipd. Za podporo managerjem se uporablja tudi programska oprema za skupinsko delo, kjer gre predvsem za poudarek na pretoku informacij v organizaciji in ES – inteligentni sistemi; nevronske mreže (Dimovski et al. 2005, 188–190).

Učeče se podjetje mora imeti vzpostavljeno celovito komunikacijsko mrežo na vseh ravneh organizacije. Izgrajen mora imeti ustrezen sistem komunikacije z namenom lažjega prenosa informacij in znanja. Za vzpostavitev takšnega sistema komuniciranja je treba:

- postaviti cilje komunikacije,
- opredeliti informacije in znanje,
- opredeliti ciljne vsebine,
- zasnovati komunikacijske poti,
- izdelati komunikacijske načrte,
- usposobiti zaposlene in management (Dimovski et al. 2005, 188–190).

Vzpostavljen komunikacijski sistem je potrebno tudi dobro vzdrževati, spremljati ter se odzvati na vsako spremembo. Glede na razvoj je potrebno komunikacijski sistem nadgrajevati z oblikovanjem novih vsebin, jasnih sporočil itd. (Ivanko 2014, 375).

3.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Najpomembnejša funkcija v procesu managementa učeče se organizacije je strateško planiranje. S planiranjem postavljamo temelje organiziranju, vodenju, kontroliranju in drugim procesom. Pomembno je, da organizacija oblikuje strateške cilje, vizije, poslanstva in plane, le-ti pa morajo biti povezani z individualnimi cilji zaposlenih (Ivanko 2014, 383).

Po tradicionalnem pristopu je planiranje v rokah vodilnih menedžerjev. Pomanjkljivost tega je, da planirajo tisti, ki niso dovolj v stiku z zaposlenimi in zato ne upoštevajo dejanskega stanja. Moderni pristop strateškega planiranja spodbuja decentralizacijo in spodbuja vključevanje v planiranje tudi zaposlene na vseh ravneh podjetja. Tako se tudi po organizacijskih ravneh razlikuje odgovornost za planiranje (Dimovski et al. 2005, 195).

3.3.1 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Strateški cilji predstavljajo zelen rezultat, ki ga organizacija skuša doseči. Cilj tako določa stanje, ki ga želimo doseči (Dimovski et al. 2005, 200).

Vizija določa predstavo o tem, kam podjetje želi priti s tem početjem. »Vizija je pogled naprej, v uresničljivo, verodostojno, zeleno pozitivno prihodnost, v stanje, ki je na nek način boljše od trenutnega.« Pomembno je, da zaposleni poznajo vizijo podjetja, saj bodo tako

poznali glavni cilj. Le tako bodo pri doseganju cilja dovolj motivirani, ustvarjalni in učinkoviti (Musek–Lešnik 2008, 161).

Musek–Lešnik (2008, 129) opredeljuje, da poslanstvo poda odgovore na naslednja vprašanja: zakaj podjetje obstaja, kako podjetje uresničuje razloge za obstoj in kakšna načela, prepričanja vodijo podjetje in ljudi. Zaposleni morajo poznati poslanstvo podjetja, saj nejasna in neenotna predstava o podjetju ločuje zaposlene in širi različna pojmovanja o osrednjih prioritetah (Musek–Lešnik 2008, 133).

Strateško planiranje je v učeči se organizaciji zelo pomembno, saj predstavlja temelje preostalim funkcijam managementa. Nižji management oblikuje med oddelčne planerske skupine, saj moderni pristopi strateškega planiranja zahtevajo decentralizacijo poslovanja. Če je le mogoče, v proces planiranja vključujejo zaposlene na vseh ravneh organizacije. Proces planiranja se zmeraj začne z opredelitvijo vizije in poslanstva, saj poslanstvo opredeljuje glavni namen organizacije in taktične cilje (Dimovski et al. 2005, 203).

3.3.2 Proces planiranja v učeči se organizaciji

Proces planiranja v učeči se organizaciji poteka na vseh ravneh organizacije. Učeča se organizacija naj bi pri procesu planiranja sledila šestim pravilom, in sicer:

- močnemu poslanstvu,
- prožnim ciljem,
- vzpostavitvi okolja, ki spodbuja učenje,
- opredelitvi nove vloge planskega osebja,
- k stalnim izboljšavam in
- težnji, da se planiranje vedno začne in konča pri vrhnjem managementu.

Hope in Fraser sta mnenja, da planiranje za leto naprej v času hitrih sprememb ni sprejemljivo. Razvila sta alternativni model kontinuiranega planiranja, pri katerem sta za osnovo definirala temeljne cilje učeče se organizacije. Potrebno je omogočiti maksimalno prilagodljivost organizacijske kulture in procesov, postaviti visoke cilje, motivirati, nagrajevati zaposlene, uresničevati strategije in načrtovati aktivnosti. Njun model zahteva organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, predanosti postavljenim strateškim ciljem, poslanstvu ter viziji učeče se organizacije (Dimovski et al. 2005, 204–207).

3.3.3 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi procese učenja in prilagoditev organizacijske strukture strategiji

V podjetju, ki je usmerjeno k učenju, je potrebno proces organizacijskega učenja dobro načrtati. Za organizacijsko učenje so značilne Garvinove prakse aktivnega učenja, kamor sodi obveščanje, iskanje in eksperimentiranje. Zbiranje obvestil je usmerjeno v sedanost. Obveščenost organizaciji zagotavljajo štiri prakse učenja v sedanosti: zbiranje obvestil,

iskanje, poizvedovanje in opazovanje. Izkustveno učenje je usmerjeno v preteklost. Organizacija si pridobiva izkušnje s praksami učenja, kot so krivulja učenja in izkušenj, pogled nazaj in ocenjevanje ter izkustveno učenje. Eksperimentiranje je način učenja, ki je usmerjeno v prihodnost. Poznamo več vrst eksperimentov, in sicer raziskovalni eksperiment in eksperiment za testiranje hipotez (Dimovski et al. 2005, 226).

Organizacijska struktura je v poslovnem slovarju opredeljena kot hierarhična razporeditev delovnih enot, komunikacije, pravic in dolžnosti v organizaciji. Organizacijska struktura določa, kako so dodeljene vloge, moč, odgovornost in nadzor (Business Dictionary b. l.).

Pomembno je, da je organizacijska struktura oblikovana tako, da ljudje uspešno opravljajo delo na opredeljenem delovnem mestu ter da so s tem izpolnjeni vsi cilji. Organizacijska struktura se določa predvsem glede na raven prevzema odgovornosti. Nivo odgovornosti je odvisen od tega, kaj na tem delovnem mestu počnejo in kdo komu poroča (Distelzweig b. l.).

3.4 Četrti element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

Eden izmed pomembnejših procesov v učeči se organizaciji je način vodenja, saj je od vodij odvisno, kako uspešen bo preskok v učečo se organizacijo. Vodje morajo v organizaciji spodbujati samostojno razmišljanje in hkrati spodbujati zaposlene k skupni viziji in timskeemu delu (Ivanko 2014, 384).

Vodje v učeči se organizaciji imajo tri osnovne naloge:

- Ustvarjati skupno vizijo, s katero zaposleni razumejo opis organizacijske prihodnosti. S tem zaposleni vedo, kaj lahko v prihodnosti pričakujejo.
- Oblikovati organizacijsko kulturo, v kateri vodje spodbujajo horizontalne odnose, oblikovanje ustreznih timskih skupin, pogoste sestanke in komuniciranje.
- »Uslužno« vodenje za delovanje na dveh področjih. Naloga vodij je, da izpolnijo cilje in potrebe svojih podrejenih in uresničijo poslanstvo organizacije (Dimovski et al. 2005, 236).

V učečem se podjetju se vodje izogibajo centralizaciji avtoritete. Podrejene na vseh ravneh spodbujajo k sodelovanju v procesih odločanja in planiranja ter iskanja skupnih rešitev za probleme (Ivanko 2014, 385).

Prav tako pomembni elementi v učeči se organizaciji so komuniciranje, ravnanje z ljudmi, planiranje človeških virov in stalno učenje zaposlenih (Ivanko 2014, 385–386).

3.4.1 Razvoj formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Center vsakega uspešnega podjetja je razvit način komuniciranja. Da se v podjetju, ne glede na to, ali gre za malo ali veliko podjetje, vzpostavi zdrava komunikacija, je potreben čas.

Komunikacijo je potrebno graditi na vseh nivojih, saj dobra komunikacija vpliva na operativno učinkovitost, razvoj kulture in boljšo proizvodno in prodajno učinkovitost (Cohn 2014).

Smrekar (2010) predstavlja, da mora biti komunikacija v podjetju jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in omogočati prejemanje povratnih informacij zaposlenih. Glavno je, da informacije krožijo in vpletajo vse zaposlene, zaradi česar nastanejo različne komunikacijske mreže. To pomeni, da je omogočeno komuniciranje odzgoraj navzdol, diagonalno, vertikalno, med različnimi oddelki ipd.

Za učečo se organizacijo je značilna horizontalna komunikacija, kjer poteka prenos informacij med oddelki in vsemi nivoji. Komunikacija teče znotraj oddelkov in diagonalno ali vodoravno med oddelki. Ta način komunikacije je v učečih se podjetjih zelo pomemben, saj na ta način timi neprestano rešujejo probleme in iščejo nove načine za opravljanje svojih nalog. Značilnost tradicionalnih, vertikalnih podjetij so formalni komunikacijski kanali, ki tečejo po hierarhiji organizacije. Formalno komuniciranje lahko poteka navzdol ali navzgor, seveda pa je najmočnejši in najpogostejši tok informacij odzgoraj navzdol, kjer informacije potekajo od vrhnjega managementa (Dimovski et al. 2005, 243).

V učečem se podjetju je potrebno spodbujati tudi neformalno komunikacijo. Neformalni kanali nastajajo zunaj formalno odobrenih kanalov in niso povezani s hierarhijo in avtoritetami organizacije. Neformalna komunikacija v podjetju zajema vse člane, kar je pomembno pri uvajanju sprememb, vznemirjenju in neugodnih ekonomskih razmerah. Vrsti neformalnega komuniciranja sta management s hojo naokrog in grozd (Dimovski et al. 2005, 243).

3.4.2 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

»Zaposleni so danes največje bogastvo podjetja, če si to prizna ali ne. Uspehi in neuspehi podjetja v večini primerov pridejo od zaposlenih, pa so to vrhnji kadri ali le prodajalci.« (Redakcija financ 2012)

Merkač–Skok (2005, 16) management človeških virov opredeljuje kot upravljanje z znanjem, sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi. Kadrovski management mora v procesu ravnanja z ljudmi pridobiti ljudi, razpolagati z njihovim znanjem, jih motivirati za delo in ustrezno vrednotiti.

Novak (2009, 85) predstavlja v procesu ravnanja z ljudmi naslednje faze:

- Planiranje kadrov, kjer mora vsako podjetje opredeliti, koliko kadrov potrebuje, kakšno mora imeti znanje, in sposobnosti, na katerem delovnem mestu potrebujejo kader in kako dolgo.

- Pridobivanje kadrov vključuje iskanje ustreznega števila in ustrezno izobraženega kadra. Metode pridobivanja kadra so lahko objave na javnih mestih, stiki s šolami, agencije za zaposlovanje, neposredno javljanje kandidatom ipd.
- Izbiranje kandidatov je postopek, kjer se izbira med kandidati, za katere se predvideva, da imajo ustrezno znanje, sposobnosti in lastnosti.
- Uvajanje kadrov v novo organizacijo je zelo pomembno, saj novega zaposlenega seznanimo z novim delovnim mestom, sodelavci, prostori in delom.
- Razvoj kadrov je v vsakem podjetju ključnega pomena. Gre za sistematičen, načrtovan proces, ki mora biti strateško načrtovan. Razvoj zaposlenih zajema možnosti izobraževanja, napredovanja in usposabljanja.
- Prenehanje delovnega razmerja je lahko s strani delodajalca ali delavca.

Učeča se podjetja imajo močno razvit kadrovski management in v poslovanje vpeljujejo veliko modernih postopkov. Vodje učečih se podjetij dajejo velik poudarek pogovoru, saj imajo cilj mirno reševati spore. Odgovornost vodij je, da vedno mislijo na posledice, peljejo aktiven dialog in uravnovesijo nasprotujoče se interese (Voegtlin, Patzer in Scherer 2012, 12).

Šarotar–Žižek, Mulej in Traven (2009, 124) zagovarjajo, da je bistven dejavnik prehoda v učečo se podjetje dobro počutje zaposlenih. Njihova učinkovitost, uspešnost in doprinos se bodo povečali, če se bodo v delovnem okolju dobro počutili.

Na njihovo dobro počutje v organizaciji pa lahko vplivajo vodje tudi s pravilnim načinom motiviranja. Verle in Markič (2010, 143) povzemata, da lahko zaposleni v svojem delu vidijo možnost za osebni razvoj le, če so pri delu ustrezno motivirani in vidijo, da jih njihovi nadrejeni spodbujajo ter jim prisluhnejo.

Učinki ravnanja z zaposlenimi pri delu v učeči se organizaciji so, da imajo zaposleni večje možnosti za kreativne zamisli in učenje, širše perspektive vodilnega tima, ohranitev in širitev znanj in spretnosti, odzivanje na nove priložnosti, tesnejša povezanost, zaposleni sledijo dolgoročnemu razvoju in spodbujajo podjetniške aktivnosti (Dimovski et al. 2005, 254).

3.4.3 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Če želi podjetje doseči svoje cilje in postati uspešno, je pomembno, da skrbi za stalno izobraževanje in učenje zaposlenih. Podjetja lahko stalno izobražujejo zaposlene na sledeče načine:

- izobraževanja izvajajo sami,
- izobraževanja izvajajo s pomočjo zunanjih institucij in
- izobraževanje izvajajo samo zunanje institucije.

Oblike, ki jih izvajajo v podjetju, so uvajanje novo zaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev in izobraževanje za kakovost. Zunanje institucije izvajajo oblike izobraževanja, kot so učenje tujih jezikov, računalniških programov, izobraževanje

managementa, usposabljanje osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja in izobraževanje za kakovost (Kramar 2010, 631).

3.4.4 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Definicij organizacijske kulture je veliko. Kultura organizacije v ožjem in širšem smislu predstavlja skupen sistem vrednot, idej, prepričanj, pravil, norm, postopkov, tehničnih sredstev in tehnologij, ki jih uporablja neka organizacija. Organizacijska kultura je edinstvena in se od organizacije do organizacije razlikuje, predstavlja rezultate preteklosti in deluje na nezavedni ravni (Alvesson 2013, 3).

Alvesson (2013, 4) uporablja termin organizacijska kultura kot koncept načina razmišljanja skupine ljudi, ki skozi odnos in početje ustvarjajo subkulturo. Sestavine kulture organizacije je razdelil na tri ravni: pojavne znake, prepričanja in vrednote ter temeljne predpostavke.

Organizacijska kultura v podjetju temelji na zaupanju in odprtosti. Takšna kultura ljudi spodbuja k doseganju novih znanj in razvoju interesov ter jih motivira, da delijo lastno znanje in prakse (Dimovski et al. 2005, 264).

3.5 Peti element: oblikovanje in implementacije učeče se organizacije

Model učeče se organizacije je potrebno udejanjiti tudi v praksi, zato lahko rečemo, da sta jedro modela Future-o ravno oblikovanje in implementacija. Za uresničevanje koncepta v praksi podjetja uporabljajo različna orodja, najpogosteje opolnomočenje zaposlenih, participativno vodenje, odprte komunikacije za pretok informacij in znanj, skupno vizijo, timsko učenje ipd. Prav tako je pomembno podporno okolje tudi informacijski sistem (Dimovski et al. 2005, 274).

3.5.1 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij

Moč je v informacijah ter znanju in zato mora biti moč v učečem se podjetju primerno razporejena (Dimovski in Penger 2002, 24).

Informacije morajo biti v učeči se organizaciji široko dostopne, zaradi česar je potrebno spodbujati odprto komunikacijo. Komuniciranje je lahko elektronsko, spodbuja pa se tudi komuniciranje iz oči v oči, s poudarkom na poslušanju. Tako omogočimo poglobljeno in iskreno komunikacijo. Pri tem je potrebno poudariti, da ne gre samo za komunikacijo med zaposlenimi, temveč tudi z zunanjim okoljem organizacije (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2004, 18).

Na uspešno poslovanje vpliva tako komunikacija, kot tudi pretok informacij, zato je pomembna tudi dolžina komunikacijskih povezav in hitrost pretoka informacij po njih. Daljša kot je komunikacijska pot, dalj časa potuje informacija, počasnejši smo pri delu.

3.5.2 Prilagodljiva organizacijska kultura

Za učečo se organizacijo je značilna prilagodljiva organizacijska kultura z močnimi vrednotami. Močna kultura ustvarja občutek pripadnosti, skupnosti in podpira skupinsko delo, participativno strategijo, izboljšave, nagnjenost k tveganju in spremembam (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2004, 19).

Dimovski et al. (2005, 302) močno organizacijsko kulturo opredeljujejo kot kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje, saj podjetje, v katerem je kultura kot stalnica, niso sposobni prilagajanja spremembam v okolju. Močna in prilagodljiva organizacijska kultura pomeni, da vključuje sledeče vrednote:

- Enakost je v podjetju zelo pomembna vrednota, saj mora ustvarjati občutek za skupnost in skrb za druge. Ustvariti je potrebno splet odnosov, kjer si bodo zaposleni upali tvegati in razvijati svoje potenciale. Ključno v organizaciji je, da je ustvarjena kultura varnosti in zaupanja, kjer so dovoljene napake, eksperimentiranje in učenje.
- Celota je pomembnejša od delov, meje med deli so minimizirane. Zaposleni v podjetju se zavedajo, da se je za uspešno poslovanje potrebno zavedati skladnosti celotnega sistema in skladnosti vseh delov organizacije.
- Kultura spodbujanja tveganja, sprememb in izboljšav. Za učečo se organizacijo je značilen dvom o obstoječem stanju, kar vodi do ustvarjalnosti izboljšav. Spodbujajo se inovacije, nove zamisli in spremembe. V podjetju nagradijo tako člane, ki predlagajo oz. uspešno uvedejo spremembo, kot tudi zaposlene, ki se jim zgodi spodrsrljaj, se s tem učijo in rastejo.

Managerji se v prilagodljivih kulturah posvetijo kupcem in zaposlenim, spremljajo procese, ustvarjajo spremembe ter se prilagajajo zunanjemu okolju (Dimovski et al. 2005, 304).

3.5.3 Sistemsko mišljenje

Sistemsko mišljenje predstavlja celosten pristop organizacije, v katerem so vsi organi odvisni drug od drugega. Organizem deluje avtonomno, kar pomeni, da se spreminja in izboljšuje (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2004, 14).

Orodja in načini sistemskega razmišljanja so:

- krepilni feedback,
- uravnoteženi feedback,
- povratne zanke,
- identificiranje zamujanja,
- modeliranje in simulacija ter

- sistemski prototipi (Raos 2002, 172).

Sistemsko mišljenje pripomore k temu, da na ustvarjalnejši način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2004, 14).

3.5.4 Proces timskega učenja in razvoj osebnega mentorstva

Timsko zasnovana organizacija predstavlja veliko konkurenčno prednost, saj ima moč uspešno in učinkovito pretvarjati znanje ljudi v proizvode in storitve. Zaposleni v takšni organizaciji so motivirani, dobro odzivni na zunanje okolje ter sami skrbijo za kakovost in organiziranost svojega dela (Marolt in Gomišček 2005, 43).

Za dobro delovanje tima je v prvi vrsti pomembno, da tim obstaja in da se dobro uči. Prednosti sodelovanja in povezovanja v time so:

- večja ustvarjalnost posameznika,
- višja kakovost odločitev,
- izboljšane komunikacijske poti,
- povečana fleksibilnost organizacije,
- izravnane prednosti in pomanjkljivosti zaposlenih in
- višja stopnja zaupanja (Marolt in Gomišek 2005, 44).

Timi se osredotočijo na to, kaj in kako se učijo ter kako ob tem znanju delujejo. Timsko učenje omogoča doseganje dobrih rezultatov in kakovost (Mihalič 2006, 100).

Timsko učenje je timska veččina, kjer je pomembno sodelovanje in povezovanje. Proces timskega učenja je učenje posameznikov, ki so vključeni v timsko delo (Dimovski et al. 2005, 306).

Timsko učenje je ključna konkurenčna prednost v organizaciji, saj se preko usklajenega dela posameznikov dosegajo skupni cilji. Vsak član tima mora čutiti željo po doseganju cilja ter s tem delovanje tima doživljati kot svoj osebni cilj (Možina in Kovač 2006, 16–17).

Klasen in Clutterbuck (2003, 8) predstavljata mentorstvo kot metodo, kjer z izboljševanjem sposobnosti in prenosom le-teh v prakso povečamo razvoj ljudi. Z njim zaposlenim omogočimo napredovanje v znanju, izboljšanju kakovosti dela in spremembi življenja.

Osebno mentorstvo pripomore k osebnemu razvoju, pogloblja osebno vizijo, osredini energijo, razvija potrpežljivost in objektivnost. Tako je model uporaben v osebnem in poslovnem svetu ter s tem predstavlja vseživljenjski proces učenja (Dimovski et al. 2005, 305).

3.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Ivanko (2014, 387) ugotavlja, da je pri vsakem projektu, tudi pri uvajanju koncepta učeče se organizacije, nujno potrebna tudi kontrola in končno vrednotenje dosežkov. Tudi pri procesu kontroliranja in vrednotenja v učeči se organizaciji prevladuje trend decentralizacije. Decentralizirana kontrola upošteva kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja ter zaupanje, management pa zaposlenim zaupa brez posebnih pravil. Takšen sistem je v praksi zelo težko vpeljati, zato se vodje poslužujejo sistema pravil in sledečih načinov kontrole:

- Vedenjsko kontrolo najpogosteje uporabljajo majhne in neformalne organizacije. Predstavlja uporabo vrednot in norm, kot so organizacijska kultura, skupne vrednote, zavezanost, tradicija, da bodo zaposleni izvajali neke vrste samokontrolo.
- Uravnotežen sistem kazalnikov prikaže celovito stanje v organizaciji. Predstavlja sistem kazalnikov, kot so finančna uspešnost, interni poslovni procesi in zmožnost organizacije za rast in učenje.
- Mednarodni standardi kakovosti predstavljajo enotne smernice podjetjem po vsem svetu. S tem so določeni standardi, kaj naj organizacije naredijo, da se bodo proizvodi in storitve prilagajali zahtevam kakovosti. Najbolj znani so ISO 9000.
- Management odprtih knjig omogoča, da so zaposlenim na razpolago vse informacije (Ivanko 2014, 387).

Kadar se v podjetje uvaja koncept učeče se organizacije, se nadgrajuje že obstoječ sistem, zato je potrebno za uspešno uvedbo koncepta spremljati uspešnost učeče se organizacije. Managerji lahko spremljajo uspešnost s pomočjo modernih pristopov, na primer koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, koncept stroškov, teorija omejitve, benchmarking ipd. (Ivanko 2014, 388).

3.6.1 Prepoznavanje skladnosti ciljev

Za udejanjenje polno razvite učeče se organizacije je pomembna skladnost ciljev posameznika, timov in organizacije. Zato je za udejanjanje učeče se organizacije potrebno biti seznanjen s cikli učenja posameznika, timov in organizacijskega učenja (Dimovski et al. 2005, 322).

Cikel učenja posameznikov predstavlja znanje, ki so ga razvili posamezni člani v lastnih procesih osmišljanja. To znanje lahko posamezniki uporabljajo pri opravljanju svojih nalog ali pa ga delijo z drugimi člani organizacije (Dimovski et al. 2005, 323).

Cikel timskega učenja predstavlja rutine, ki jih je tim razvil za izvajanje nalog. Te rutine lahko nastanejo s tem, ko se timi učijo, kako izvajati naloge bolj tekoče, z učenjem novih sposobnosti ter iskanjem novih zamisli, katere nove stvari bi lahko počeli z obstoječim znanjem. V središču cikla organizacijskega učenja je nabor komunikacijskih in pojasnjevalnih procesov, v katerih timi v organizacijah sodelujejo in posredujejo svoja znanja (Dimovski et al. 2005, 323).

Najpomembnejši cikel je cikel organizacijskega učenja, kjer posamezniki in timi iščejo načine, kako povezati znanje timov in ga uskladiti z vizijo ciljev (Dimovski et al. 2005, 323).

Za uspešno vodenje je pomembno doseči simultano skladnost ciljev med posamezniki, timi in organizacijo. Pri tem gre za proces, v katerem ne sodelujejo samo vrhnji management, temveč je potrebno tudi sodelovanje delovnega tima in posameznikov z drugih ravni organizacije (Dimovski et al. 2005, 323).

3.6.2 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha

Finančni kazalniki so vrednostni kazalniki, ki temeljijo na preteklih dogodkih. Z analizo finančnih kazalnikov ocenjujemo uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije ter upravičenost obstoja organizacije v ustvarjanju dobička. Finančne kazalnike predstavljajo: rast prihodka, dobička, znižanje stroškov, dvig donosnosti, stopnja zadolženosti, delež vračila dolga itd. (Marolt in Gomišček 2005, 513).

Izkazane vrednosti določenih finančnih kazalnikov so lahko na dolgi rok tudi zavajajoče. Dobiček podjetja je lahko posledica zmanjšanja stroškov razvoja, izobraževanja in marketinga, kar lahko ima negativen vpliv na dolgoročno uspešnost poslovanja organizacije. Zato danes ni več ključnega pomena analizirati finančne kazalnike, pač pa so ključnega pomena tudi preučevanje naložb v nematerialna sredstva, odnose s kupci, notranje procese, učenje in rast (Marolt in Gomišček 2005, 515).

S preučevanjem vidika poslovanja s strankami ugotovimo vpliv zadovoljstva ter zvestobe kupcev in vpliv na uspešnost poslovanja organizacije. Kazalniki, s katerimi preverjamo uspešnost poslovanja s kupci, so:

- tržni delež,
- ohranjanje kupcev,
- pridobivanje novih kupcev,
- zadovoljstvo in nezadovoljstvo kupcev in
- dobičkonosnost kupcev (Marolt in Gomišček 2005, 518–219).

Eden izmed nefinančnih kazalnikov je preučevanje notranjih poslovnih procesov, saj je uspešnost in učinkovitost odvisna od samega poteka notranjih procesov. Poslovni procesi, ki so sestavljeni iz inovacijskih, razvojnih, proizvodnih, prodajnih procesov, vplivajo na finančne rezultate in zadovoljstvo kupcev. Kazalniki za analiziranje notranjih procesov so:

- kazalniki, ki se nanašajo na procese inoviranja,
- kazalniki operativnih procesov,
- kazalniki prodajnih storitev (Marolt in Gomišček 2005, 521).

Rezultati finančnih izkazov, notranjih poslovnih procesov in poslovanja s strankami bodo dobri v primeru, če bodo zaposleni pri delu uspešni in učinkoviti. Za uspešno in učinkovito opravljeno delo zaposleni potrebujejo dovolj znanja in možnosti, da realizirajo svoje

potencialne in inovativne zamisli. Vidik rasti in učenja usmerja organizacijo, katere nematerialna sredstva mora razviti za podporo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Kazalnike vidika učenja in rasti razdelimo v tri kategorije:

- uspešnost in učinkovitost zaposlenih,
- delovno vzdušje,
- primernost informacijskega sistema (Marolt in Gomišček 2005, 515).

Pri presojanju uspešnosti poslovanja je potrebno upoštevati vse deležnike, lastnike, kupce, zaposlene in zunanje okolje, saj je za uspešno delovanje podjetja pomembno, da analiziramo cilje vseh deležnikov (Dimovski et al. 2005, 337).

3.6.3 Benchmarking

Benchmarking ali relativna primerjava je osnovno orodje za:

- določanje ciljev poslovanja in
- zbiranje idej za izboljševanje ključnih procesov.

S pomočjo te metode lahko primerjamo naše procese ali proizvode s procesi oz. proizvodi druge organizacije, ki je na nekem področju najboljša. Gre za proces vrednotenja organizacij, ki so priznane kot vodilne v posamezni panogi, pri čemer je cilj spoznati najboljše poslovne in proizvodne procese, na podlagi katerih lahko določimo realne cilje za naše procese in proizvode. Za podjetja je koristno, da se učijo od drugih, namesto da bi samostojno delali na ponovnem ustvarjanju že obstoječih znanj (Marolt in Gomišček 2005, 418).

Osnovne vrste relativne primerjave so:

- interna primerjava temelji na primerjavi procesov znotraj organizacije,
- konkurenčna primerjava je primerjava med dvema konkurenčnima organizacijama glede določenega izdelka, procesa ali storitve,
- funkcionalna primerjava predstavlja možnost primerjav podobnih funkcij znotraj panoge,
- splošna primerjava je primerjava poslovnih procesov ali funkcij, ki so podobne ne glede na vrsto dejavnosti (Marolt in Gomišček 2005, 420).

Osnovna naloga je ugotoviti, kaj je potrebno narediti, da bi izboljšali obstoječe stanje in bili boljši od konkurence (Marolt in Gomišček 2005, 420).

3.7 Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

V zadnjem, sedmem elementu učeče se organizacije Dimovski et al. (2005, 349) predstavijo pomen vzdrževanja zmagovalnega potenciala ter prilagojenost zaposlenih nenehnemu učenju. Vzdrževati je potrebno trajno izmenjavo in širitev med organizacijskimi znanji in izkušnjami.

3.7.1 Skrb za vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

Strategija sodelovanja predstavlja možnost pridobivanja primanjkujočega znanja, ki ga dobijo s povezovanjem z drugimi, ki komplementarna znanja in spretnosti imajo. Vzrok za strateško sodelovanje je tako lahko tudi učenje, zato se vse več učečih se podjetij odloča za povezovanje v mrežo učečih se podjetij. Tako lahko podjetja dosežejo več inovacij in tudi prenos tacitnega znanja je hitrejše. Za učinkovito sodelovanje v mrežah so potrebni intenzivni in dolgoročni odnosi ter strateške povezave. Pomembno je, da mreže znanja omogočajo pretvorbo tacitnega znanja v eksplicitno znanje, za kar je potrebno medsebojno zaupanje, imetniki znanja morajo biti motivirani za posredovanje, prejemniki pa pripravljeni znanje absorbirati (Dimovski et al. 2005, 355).

Dejavniki, ki lahko zavirajo strateško povezovanje in s tem proces organizacijskega učenja, so:

- neustrezno postavljene prioritete v strategiji,
- neustrezni kontrolni mehanizmi organizacijskega učenja,
- nekonsistentna politika ravnanja s človeškimi viri in
- razlike v socialnih identitetah (Dimovski et al. 2005, 356).

Organizacijska kultura, ki je usmerjena v management znanja, omogoča učinkovit prenos otipljivega in neotipljivega znanja. Kultura podjetja spodbuja ljudi k pretočnosti znanja znotraj podjetja, da postane prevladujoč način delovanja v organizaciji oziroma predstavlja značaj podjetja (Jaklič et al. 2006, 124).

3.7.2 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Učeča se organizacija omogoča kroženje znanja in učenja od posameznika v celotno organizacijo. Kolektiv se uči tako, da posameznik pridobiva novo znanje, ki ga podredi organizaciji, kjer se oblikujeta ustrezna klima in kultura. Kultura učeče se organizacije je, da znanje postane ustaljena rutina v obliki odnosov med ljudmi in raznimi pravili. Da podjetje vpelje takšno kulturo vodenja, je potrebno izpolniti nekatere pogoje (Ivanko 2014, 398).

Kultura učečega se podjetja mora biti poleg nenehnega učenja prilagojena okolju, ki deluje ugodno na osebno in poklicno rast, zaposleni v podjetju se učijo drug od drugega ter razumejo procese v organizaciji. Spodbujajoča kultura se kaže v odprtosti in upošteva potrebe vseh udeležencev organizacije (Ivanko 2014, 399).

Za uspešno in učinkovito poslovanje in konkurenčno prednost organizacije mora organizacija spoznati, da je učenje pglavitni dejavnik v razvoju njihove kulture. Organizacija je z znanjem hitro odzivna na spremembe in zaposleni se jim hitro prilagodijo. Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj (Ivanko 2014, 399).

3.7.3 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj

Učeča se organizacija je metoda, s katero povečamo konkurenčno prednost organizacije. Pomembne so skupne ideje, s katerimi lahko izboljšamo poslovanje, prav tako pa je potrebno vzpostaviti enotno strategijo, s katero se pokažejo rezultati organizacije in timskega dela. Kot smo že predstavili, je za učečo se organizacijo ključni element učenje vseh posameznikov skozi tri procese znanja. Procesni znanja so:

- ustvarjanje in pridobivanje znanja,
- širitev znanja in
- uporaba znanja (Ivanko 2014, 395).

Možina in Kovač (2006, 84) razumeta s procesom prenosa znanja prenos znanja od tistih, ki ga imajo, in od tam, kjer znanje nastaja, do tistih, ki znanje potrebujejo in uporabljajo. Znanje lahko širimo na ostale sodelavce s pomočjo komunikacije (Ivanko 2014, 395). O namerni izmenjavi znanja govorimo, kadar v organizaciji izvajajo usposabljanja, izobraževanja, konference, posvetovanja, notranje publikacije, mentorstvo in mobilnost zaposlenih med delovnimi mesti. Nenamerna izmenjava znanja predstavlja nenačrtovano izmenjavo znanja med ljudmi. Način nenamernega prenosa znanja so miti, anekdote, neformalna omrežja in namenske delovne skupine (Možina in Kovač 2006, 84).

4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PODJETJA MASTNAK OGRAJNI SISTEMI

Elementi učeče se organizacije vplivajo tudi na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Mastnak ograjni sistemi d. o. o., je družinsko podjetje, ki že 35 let ponuja izdelke iz betonske galanterije. Pred 35-imi leti je bila to majhna delavnica, kjer sta bila le dva zaposlena, ki sta ročno izdelovala betonske zidake in robnike. Danes je v samem podjetju 18 zaposlenih.

Podjetje se nahaja na različnih lokacijah. Proizvodnja betonskih elementov ter prodaja izdelkov se nahajata v Mariboru, Cesta k Dravi 24, kjer je tudi sedež podjetja. Proizvodnja aluminijastih ograj se nahaja v Hrastovcu, Hrastovec v Slovenskih Goricah 25. Razstavno-prodajne prostore je možno obiskati v Žalcu, Ljubljani ter Gradcu.

V zadnjih desetih letih se je podjetje močno razvilo in razširilo ter se specializiralo za proizvodnjo betonskih ograjnih elementov in v nadaljevanju razvilo balkonske, terasne, stopniščne, vrtno in dvoriščne ograje ter dvoriščna vrata iz visokokakovostnih materialov, kot sta aluminijeva zlitina AlSiMg, PVC profili ter profili iz lesnega kompozita.

Podjetje ima dve osnovni panogi, to sta proizvodnja betonske galanterije in proizvodnja ograjnih sistemov iz aluminija, PVC-ja in lesnega kompozita.

Prodajni elementi betonskih izdelkov so naslednji:

- škarpniki;
- betonska galanterija, kot so klopi, korita, mize, pohodne plošče ipd. ter
- betonski ograjni sistemi.

Prodajni program ograjnih sistemov iz aluminija, PVC-ja in lesnega kompozita zajema:

- izdelavo polj in samostojnih ograj ter
- izdelavo vrat, ki so lahko enokrilna, dvokrilna ter samonosna krilna.

Podjetje prodaja in izdeluje ograje kot tipske izdelke po želji kupca. To pomeni, da ima ograja tipsko obliko, višina, dolžina ter barva ograje pa je narejena na osnovi kupčevih zahtev.

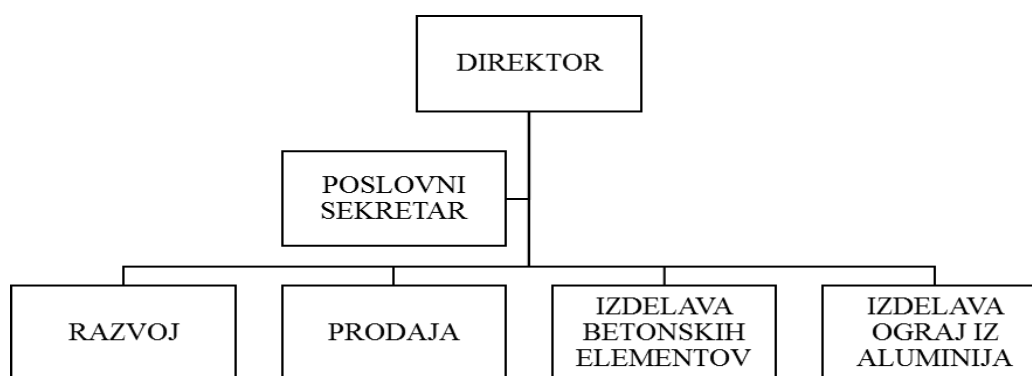
Podjetje ima dve skupini odjemalcev. Prva skupina so fizične osebe, druga skupina pa so samostojna podjetja, ki od podjetja Mastnak ograjni sistemi, kupujejo izdelane ograjne sisteme ter jih prodajajo svojim kupcem. Njihove izdelke kupujejo tako podjetja iz Slovenije, kot tudi iz tujine. V tujino se izdelki prodajajo podjetjem Benci Prom iz Zagreba, Adria Zaun iz Berlina, Akcent z Dunaja in Štigler iz Češke. Podjetje Mastnak ograjni sistemi, ima v

Sloveniji zastopnike, kot so Borut Volk, s. p., Marko Zaplotnik, s. p., Rolando Markuš, s. p., in Janko Kotnik, s. p.

Pri razvoju ograjnega sistema je bilo njihovo glavno vodilo narediti izdelek, ki bo zadovoljil vse visoke tehnične, kakovostne in oblikovne zahteve kupcev (Mastnak ograjni sistemi 2012).

4.2 Organizacijska struktura

Podjetje ima poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo. Za uspeh, doseganje rezultatov in vodenje podjetja je odgovoren direktor. Na drugem hierarhičnem nivoju je poslovni sekretar. Na tretjem hierarhičnem nivoju je oddelek za razvoj, prodajo in proizvodnjo betonskih elementov ter ograj iz aluminija. Podjetje nima lastnega računovodskega servisa, to funkcijo prevzema zunanje podjetje (Mastnak ograjni sistemi 2012).



Slika 1: Organizacijska struktura podjetja

4.3 Vizija, poslanstvo in filozofija podjetja

Vizija podjetja je postati eno izmed prepoznavnejših podjetij v Sloveniji in tujini, ki se proizvodno ukvarja z izdelavo ograj. Težnja je postati najboljše podjetje v kakovosti izdelkov, strokovnosti in zadovoljevanju strank. To si želi podjetje doseči z ustreznim razvojem, investicijami in strokovnim kadrom (Mastnak ograjni sistemi 2012).

Poslanstvo družinskega podjetja je, da je podjetje postalo eno večjih in boljših podjetij v Sloveniji, kjer nimajo nobenega konkurenta. Poslanstvo se kaže v razvoju visokokakovostnih izdelkov, sledenju informacijam in novostim, zadovoljevanju kupčevih želja in zahtev. Poslanstvo podjetja je tudi to, da je edino podjetje v Sloveniji, ki izpolnjuje vse standarde varnostnih vrat, zaradi česar je edino podjetje v Sloveniji s CE oznako (Mastnak ograjni sistemi 2012).

Filozofija oz. osnovne usmeritve in načela podjetja Mastnak ograjni sistemi d. o. o., so, da je za uspeh in doseganje ciljev potrebno upoštevati pravila obnašanja in slediti vrednotam. Tako

bodo lahko odjemalcem nudili prvovrstne izdelke po njihovih željah (Mastnak ograjni sistemi 2012).

5 RAZISKAVA

Empirični del predstavlja analizo stanja Future-o® modela v izbranem podjetju.

5.1 Metodologija

Elemente učeče se organizacije v izbranem podjetju smo analizirali s pomočjo dveh različnih intervjujev z odprtimi vprašanji, prirejenima za zaposlene in direktorja preučevanega podjetja.

5.1.1 Raziskovalna metoda

Empirični del magistrske naloge temelji na kvalitativni raziskavi, ki smo jo opravili s pomočjo intervjujev. Uporabili smo dva različna intervjuja z vprašanji odprtega tipa. S pomočjo intervjujev smo raziskali, v kolikšni meri je podjetje Mastnak ograjni sistemi učeča se organizacija. Preučili smo vseh sedem elementov učeče se organizacije, da bi ugotovili, v katerih elementih obstajajo odstopanja preučevane organizacije od učeče se organizacije.

Z odgovori na intervju smo pridobivali odgovore na sledeča raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Katere elemente Future-o® modela, ki veljajo za učečo se organizacijo, podjetje upošteva pri svojem delovanju?

Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način v podjetju spodbujajo kreativnost zaposlenih in skrbijo za razvoj novih organizacijskih znanj?

Raziskovalno vprašanje 3: Katere elemente Future-o® modela učeče se organizacije mora podjetje izboljšati in kakšne možnosti ima za to?

5.1.2 Načrt vzorčenja

Za preučitev elementov učečega se podjetja smo na osnovi preučevanja literature razvili dve vrsti intervjuja. Na en intervju so v mesecu septembru 2016 odgovarjali trije naključno izbrani zaposleni v podjetju Mastnak ograjni sistemi, na drugi intervju pa decembra 2015 direktor podjetja. Zaposleni so odgovarjali na intervju na delovnem mestu. Intervjuji so bili časovno omejeni, vprašalniki niso bili posredovani po pošti ali preko spleta, zapisani pa so bili v slovenskem jeziku.

5.1.3 Vprašanja intervjuja

Vprašanja, na katera so odgovarjali, so:

- Vprašanje 1: Katere vrste izobraževanj omogoča podjetje svojim zaposlenim?
- Vprašanje 2: Ali se zaposleni udeležujejo izobraževanj izven ali znotraj podjetja?

- Vprašanje 3: Kako pogosto se zaposleni izobražujejo za potrebe podjetja?
- Vprašanje 4: Ali delo v podjetju temelji na individualnem delu zaposlenih ali na timskem delu?
- Vprašanje 5: V kakšni meri in na kakšen način timsko delo spodbuja delovni proces, nove zamisli in vzajemno učenje med zaposlenimi?
- Vprašanje 6: Katero tehnologijo ponuja podjetje zaposlenim za učinkovito delo?
- Vprašanje 7: Kakšno vizijo ima izdelano podjetje, so zaposleni z njo seznanjeni in jo razumejo?
- Vprašanje 8: Ali zaposleni delujejo v skladu z vizijo in na kakšen način?
- Vprašanje 9: Ali so zaposleni seznanjeni s cilji podjetja in kateri so ti cilji?
- Vprašanje 10: Kako zaposleni opredeljujejo in ocenjujejo svojo vlogo v podjetju v prihodnosti in njegovo mesto na tržišču?
- Vprašanje 11: Na kakšne načine posamezni oddelki podjetja uspešno komunicirajo med seboj?
- Vprašanje 12: Na kakšne načine podjetje skrbi za ustrezno in redno komunikacijo med podrejenimi in nadrejenim?
- Vprašanje 13: Na kakšne načine v delovnem procesu odpravljate težave?
- Vprašanje 14: Kako v procesu od prodaje do montaže usmerjate timsko učenje?
- Vprašanje 15: Kako podjetje skrbi da je proizvodnja izdelkov skladna s cilji podjetja?
- Vprašanje 16: Ali so posamezni cilji zaposlenih poenoteni s skupnimi cilji podjetja?
- Vprašanje 17: Na kakšne načine vodstvo podjetja in zaposleni izbirajo nove ideje za doseganje ciljev?
- Vprašanje 18: Ali vas podjetje motivira za stalno učenje in izobraževanje tudi zunaj potreb podjetja?
- Vprašanje 19: Ali podjetje z motiviranjem in spodbujanjem učenja pozitivno vpliva na vašo duhovno rast?
- Vprašanje 20: Ali imate na podlagi odnosa, ki ga podjetje neguje do vas, občutek, da podjetju pripadate?

5.1.4 Izpeljava intervjuja

Intervjuvanje z zaposlenimi je potekalo 15. 9. 2016, medtem ko smo intervju z direktorjem izvedli 31. 12. 2015. Intervju smo izvedli v prostorih podjetja Mastnak ograjni sistemi. Posamezen intervju je v povprečju trajal trideset minut.

5.1.5 Metode analiziranja podatkov

Pri prvi skupini intervjuvancev smo izvedli intervju z enakimi vprašanji, medtem ko je bil intervju za drugo skupino oz. direktorja podjetja sestavljen iz drugačnih vprašanj. S predhodnim dovoljenjem intervjuvancev smo se odločili, da bomo zaradi verodostojnosti

podatkov intervju snemali. Med izvajanjem intervjuja smo si zapisovali odgovore na vsako vprašanje.

Pridobljene podatke smo obdelali po metodi analize vsebin. Po prejetih odgovorih smo izvedli večstopenjsko kodiranje stališč in mnenj ter s tem oblikovali kategorije. S tem smo preučili ključne značilnosti vsake kategorije posebej. Analiza vsebin nam je omogočila sistematičen pregled in pristop k vsakemu intervjuju individualno. Primerjanje rezultatov nam je omogočilo večjo verodostojnost podatkov. Analiza vsebin je potekala po naslednjih korakih: urejanje zbranih podatkov, kodiranje podatkov in razvrščanje podatkov v kategorije. Pri analizi vsebin zaradi majhnega števila intervjujev nismo uporabili računalniških orodij.

S komparativno (primerjalno) metodo smo primerjali dognanja empiričnega dela z dognanji teoretičnega dela. Ta metoda nam je omogočila, da smo lahko odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja, oblikovali predloge za izboljšanje in nadaljnje raziskave. Primerjali smo lahko zvezo med teorijo in prakso.

5.2 Analiza in rezultati raziskave

V predhodnih poglavjih smo predstavili koncept učečega se podjetja, metodološki pristop in potek empiričnega dela raziskave. Po analizi podatkov smo prišli do sledečih rezultatov raziskave.

Rezultati raziskave, ki smo jih dobili z odgovori zaposlenih:

Vprašanje 1: Katere vrste izobraževanj omogoča podjetje svojim zaposlenim?

V podjetju se zavedajo, da je znanje zaposlenih zelo pomembno, zato jim v primeru, ko ugotovijo, da potrebujejo dodatno znanje z nekega področja, izobraževanje tudi omogočijo. S strani podjetja imajo zaposleni na različnih delovnih mestih organizirana različna izobraževanja. Prodajalci so imeli izobraževanje tujega jezika, prodajnih veščin in uporabe Microsoft Office računalniškega okolja. Prav tako so v podjetju za zaposlene v proizvodnji organizirali večdnevno izobraževanje ob nakupu novega delovnega stroja ter za zaposlene v razvoju 3-dnevno usposabljanje z računalniškim programom Creo za 3-D modularno risanje. Zaposleni na področju komercialne se redno izobražujejo na področju računovodstva in prava.

Vprašanje 2: Ali se zaposleni udeležujejo izobraževanj izven ali znotraj podjetja?

Intervjuvanci so odgovorili, da so zaposleni v večini deležni izobraževanj izven podjetja. V tem primeru se poslužijo zunanjih inštitucij. Kljub temu, da v podjetju stremijo k temu, je eden izmed intervjuvancev dejal, da bi v podjetju potrebovali več medsebojnega učenja in izmenjav izkušenj po vertikali navzdol.

Vprašanje 3: Kako pogosto se zaposleni izobražujejo za potrebe podjetja?

V podjetju nimajo opredeljenega načrta izobraževanja. Intervjuvanci so dejali, da v podjetju organizirajo izobraževanja takrat, ko ugotovijo, da za določeno stvar primanjkuje znanja. V zadnjem letu so imeli nekoliko več izobraževanj kot v preteklih letih, saj je podjetje močno razvilo tako izdelke kot delovne procese in stroje, zato so bila potrebna tudi izobraževanja. Prav tako so povedali, da v primeru, ko sami ugotovijo, da potrebujejo dodatno znanje, predlagajo vodstvu podjetja, katerega izobraževanja bi se želeli udeležiti, kar jim v podjetju tudi zmeraj omogočijo in organizirajo.

Vprašanje 4: Ali delo v podjetju temelji na individualnem delu zaposlenih ali na timskem delu?

Mnenja na to vprašanje so različna, kar bi lahko pripisali različnim delovnim mestom. Intervjuvana zaposlena sta mnenja, da direktor ves čas vključuje vse zaposlene v time in spodbuja komunikacijo med zaposlenimi in deljenje idej ter informacij. Pravzaprav je pri delu zelo pomembno, da projekte izvajajo v timih, saj so potrebna specifična znanja zaposlenih. Direktor jih spodbuja, da v timih sodelujejo zaposleni z različnih področij. Takšnega menja je bil zaposleni na področju razvoja in proizvodnje. Drugi zaposleni meni, da gre koncept podjetja bolj v smeri individualnega dela. Narava dela prodajalcev je takšna, da ni potrebnega veliko timskega dela, vsekakor pa se jih spodbuja, da se zaposleni na enakem delovnem mestu med seboj pogovarjajo in med seboj sodelujejo, kolikor je potrebno.

Vprašanje 5: V kakšni meri in na kakšen način timsko delo spodbuja delovni proces, nove zamisli in vzajemno učenje med zaposlenimi?

Intervjuvanci menijo, da ima pri tem največji vpliv nadrejeni, saj je prav on tisti, ki zaposlene ob pravem času spodbudi k timskeemu delu. Delovni procesi so načeloma zasnovani na individualen način, a zaposleni kljub temu znajo delati tudi v timu, ko je to potrebno. V podjetju namreč izvajajo individualne projekte, ki se razlikujejo, zato je pri takšnem delu včasih pomembno, da se skupaj dogovorijo, kako se bo projekt izvedel. Pri tem ne gre samo za timsko delo med zaposlenimi na enem področju, temveč za sodelovanje med zaposlenimi z različnih oddelkov. Intervjuvanci so dejali, da nove zamisli vedno oblikujejo v timih in da jih direktor vedno pozove, da vsak od njih poda svoje mnenje, ki je na koncu tudi upoštevano. Vsekakor se spodbuja učenje med zaposlenimi, vendar ne dovolj. Zaposleni predvsem pogrešajo nove informacije med oddelki, torej, npr., prodajalci od zaposlenih v proizvodnji.

Vprašanje 6: Katero tehnologijo ponuja podjetje zaposlenim za učinkovito delo?

Podjetje ima lasten informacijski sistem, ki ga nadgrajujejo in jim omogoča dostop do informacij, ki jih potrebujejo za opravljanje dela. Prav tako ima vsak prodajalec svoje merilne naprave, kataloge, vizitke, tehnične mape in vzorce izdelkov za uspešno opravljanje svojega dela. V podjetju prav tako sledijo novim trendom in novostim v proizvodnji, zato so pred kratkim kupili nov stroj, ki je njihovo proizvodnjo moderniziral in jim omogoča hitrejše delo. O novi tehnologiji so vsi dobro obveščeni in informirani. Zmeraj dobijo dovolj informacij tudi

o novi tehnologiji na drugem delovnem mestu, saj je pomembno, da vsi zaposleni vedo, kakšne novosti inovacija v podjetje prinese. Se pa kdaj zgodi, da bi o kakšni stvari moral biti informiran cel kolektiv in ne samo posameznik.

Vprašanje 7: Kakšno vizijo ima izdelano podjetje, so zaposleni z njo seznanjeni in jo razumejo?

Intervjuvanci so bili enotnega mnenja, da poznajo vizijo podjetja. Po mnenju intervjuvancev je vizija podjetja: postati blagovna znamka št. 1 pri izdelovanju ograj v Sloveniji, izdelovati ograje iz najkvalitetnejših materialov in visokokakovostne izdelke ter s tem zadovoljiti potrebe večine strank.

Vprašanje 8: Ali zaposleni delujejo v skladu z vizijo in na kakšen način?

Intervjuvanci trdijo, da vizijo podjetja ne le poznajo, temveč jo tudi razumejo in čutijo, da lahko sami veliko pripomorejo k uresničitvi le-te. Pravijo, da čutijo pripadnost podjetju in stremijo k temu, da svoje obveznosti opravijo kakovostno in odgovorno ter s tem pripomorejo k uresničevanju vizije.

Vprašanje 9: Ali so zaposleni seznanjeni s cilji podjetja in kateri so ti cilji?

Zaposleni so seznanjeni s sledečimi cilji podjetja: širitev prodajne ponudbe, širitev na nove tuje trge, povečanje tržnega deleža, postati vodilno in prepoznavno podjetje v stroki, v kateri podjetje deluje, s tem pa tudi napredek v razvoju.

Vprašanje 10: Kako zaposleni opredeljujejo in ocenjujejo svojo vlogo v podjetju v prihodnosti in njegovo mesto na tržišču?

Eden izmed intervjuvancev je v podjetju zaposlen že več kot 10 let. Pravi, da je ponosen, da je del podjetja in da je v teh letih v podjetju preživel veliko dobrih kot tudi nekoliko slabših trenutkov. Želi si, da bo tudi v prihodnosti del tega podjetja, saj se trenutno podjetje zelo hitro razvija. Zaveda se, da je tudi sam, kot oseba in kot delavec, odgovoren za to, kje se bo podjetje nahajalo na tržišču v prihodnosti. Druga dva intervjuvanca sta v podjetju zaposlena manj časa, a sta v tem času razvila pripadnost podjetju. Menita, da je podjetje na dobri poti k uresničevanju vizije in pozicioniranju v smeri vodilnega v svoji panogi. Prav tako menita, da je njuna vloga v podjetju odvisna od njiju kot tudi od podjetja, saj mora podjetje tudi v prihodnosti z načinom dela in politike skrbeti za dobro organizacijsko klimo ter s tem vzdrževati njuno pripadnost podjetju.

Vprašanje 11: Na kakšne načine posamezni oddelki podjetja uspešno komunicirajo med seboj?

Intervjuvanci so mnenja, da jim je v podjetju omogočena medsebojna komunikacija tako preko mailov ali klicev kot tudi osebna komunikacija. O poteku dela so zmeraj informirani in komunikacija je ustrezna. Težava v komunikaciji med posameznimi oddelki nastane v

primeru kakšnih težav oz. sprememb. Takrat se velikokrat zgodi, da so o tem informirani samo posamezniki in ne vsi zaposleni.

Vprašanje 12: Na kakšne načine podjetje skrbi za ustrezno in redno komunikacijo med podrejenimi in nadrejenim?

Formalnega mreženja oz. letnih sestankov je premalo. Čeprav podjetje spodbuja timsko delo in komunikacijo, je organiziranih premalo letnih sestankov, kjer bi zaposleni, npr. vsi komercialisti, lahko izmenjali mnenja, ideje, informacije in bi se jih opozorilo na določene težave. Verjetno bi na ta način lahko zmanjšali tudi ponavljajoče se napake. Kljub temu da se organizira letni sestanek, bi včasih potrebovali več sestankov letno, sploh ob večjih spremembah poslovanja, ob uvajanju novosti, da se lahko o tem pogovorijo vsi skupaj in podajo mnenje tudi zaposleni. Na ta način bi se verjetno lahko tudi zmanjšale napake, saj bi si med seboj lahko povedali, kaj je kdo storil narobe. Se pa pri tem poraja tudi vprašanje, kako nujni so letni sestanki. Kadar pride do določenih problemov, le-te vedno rešijo sproti in ni potrebno, da se organizirajo posebni skupni sestanki. Največkrat se direktor podjetja pogovarja z vsakim posameznikom posebej, kar mu omogoča malo število zaposlenih.

Vprašanje 13: Na kakšne načine v delovnem procesu odpravljate težave?

Težavam se zaposleni skušajo izogibati tako, da skušajo biti pozorni, natančni in osredotočeni. Pri pridobivanju novega znanja in novih informacij si stvari velikokrat zapišejo, tako da pri opravljanju dela pregledajo zapiske. V podjetju izvajajo individualne projekte, ki se razlikujejo, zato je prav tako pri takšnem delu težko predvideti težave. Vsak projekt je drugačen, tako da lahko hitreje pride do samih težav. Da se težave ne bi zgodile, zaposleni velikokrat za pomoč ali dodatno mnenje vprašajo sodelavce ali direktorja podjetja. Pri tem ima vpliv tudi nadrejeni, saj zaposlene hitro, ko ugotovi, da se ponavljajo enake težave, na to tudi opozori. Vsekakor pa težave vedno odpravimo s skupnim pogovorom in poiščemo trajno rešitev. Intervjuvanci so dejali, da si pri odpravljanju težav želijo več možnosti pri odločanju ter sprejemanju rešitev, kar je do sedaj v večini bila naloga direktorja.

Vprašanje 14: Kako v procesu od prodaje do montaže usmerjate timsko učenje?

Podjetje je na tržišču že veliko let in v teh letih so sistematizirali vse delovne procese, od prodaje do montaže. V tem času je bilo potrebno timsko sodelovanje in učenje. Sedaj, ko je že vse utečeno, je tega nekoliko manj. Danes lahko o timskem učenju v podjetju govorimo samo v primeru, če se ob različnih projektih pojavijo enake napake oz. težave. V tem primeru smo vsi deležni timskega učenja, da te napake odpravimo ter se naučimo, kako bomo delali v prihodnosti. V teh primerih je direktor tisti, ki vse člane procesa od prodaje do montaže pokliče in nas pouči, kako bomo določeno zadevo reševali v bodoče. O timskem učenju na oddelkih oz. v procesu od prodaje do montaže lahko govorimo tudi v primeru razvoja inovacije. To timsko učenje je organizirano znotraj posameznih oddelkov, torej prodajalci skupaj, zaposleni v proizvodnji skupaj.

Vprašanje 15: Kako podjetje skrbi, da je razvoj izdelkov skladen s cilji podjetja?

Cilji podpirajo inovacije in inovacije podpirajo cilje, kar je zelo pomembno. Lahko rečemo, da podjetje skrbi za skladnost inovacij in ciljev, tako da ni mogoče reči, da ciljev ni mogoče doseči, ker podjetje ne vlaga v inovacije. Podjetje je pri inovacijah zelo odzivno in hitro, kar mu omogoča, da se lahko prilagodi vsaki stranki glede njene specifikke, prav tako pa lahko trgu ponudi nove dizajne, sledi novim trendom in je fleksibilno, kar mu omogoča hitro odzivnost na spremembe na trgu ter s tem doseganje poslovnih ciljev. Vsaki dve leti v podjetju inovirajo nov prodajni program, inovacije pa so tudi na področju tehnologije (novi stroji) in podatkovnih baz (razvoj internega informacijskega sistema).

Vprašanje 16: Ali so posamezni cilji zaposlenih poenoteni s skupnimi cilji podjetja?

Na to vprašanje se intervjuvanci odgovorili nekoliko posredno, in sicer, da so cilje podjetja sprejeli za svoje cilje in želijo, da jih skupaj dosežejo. Intervjuvanci prav tako trdijo, da bodo na podlagi dosedanjih rezultatov cilje tudi zagotovo dosegli.

Vprašanje 17: Na kakšne načine vodstvo podjetja in zaposleni izbirajo nove ideje za doseganje ciljev?

Za doseganje ciljev je predvsem pomembno, da se v podjetju neprestano razvijajo novi izdelki in da je pri delu vsak posameznik maksimalno kakovosten, saj bo v tem primeru tudi končni izdelek kakovosten. V veliki meri je direktor tisti, ki ima pri razvoju novih idej najpomembnejšo vlogo. Eden od intervjuvancev je direktorja predstavil kot osebo, ki mu je delo kot hobi, zato zna ob pravem trenutku razviti nov produkt, ki ga tržišče potrebuje. Vsekakor pa pri tem direktor podjetja spodbuja vse zaposlene. Od prodajalcev zahteva stalno poročanje o tem, kaj si ljudje želijo, in da spremljajo tržišča, da se lahko na potrebe hitro odzovejo. Prav tako spodbuja zaposlene v razvoju in proizvodnji, da obiščejo kakšen sejem in razvijejo kakšno novo idejo.

Vprašanje 18: Ali vas podjetje motivira za stalno učenje in izobraževanje tudi zunaj potreb podjetja?

O tem se v podjetju niti ne pogovarjajo. Ni problem, če je potrebno prej zaključiti z delovnim procesom, ker se želijo sami udeležiti kakšnega izobraževanja, a pri tem niso deležni posebne motivacije s strani podjetja. Prav tako so se intervjuvanci strinjali, da to niti ni dolžnost ali naloga podjetja.

Vprašanje 19: Ali delo v podjetju vpliva tudi na vašo duhovno rast?

Zaposleni so zadovoljni, ker delajo v majhnem podjetju, kjer lahko izvajajo več stvari in se zmeraj naučijo česa novega. Na delovnem mestu so srečni in uživajo. To vsekakor vpliva na osebno rast in zadovoljstvo doma. Prav tako pa se zaposleni razvijajo na področju osebnosti in metalnega modela na podlagi dela. Spoznavanje ljudi in njihovih potreb, pričakovanj in vsakodnevno delo s strankami te spremeni, izpopolnjuje in nadgradi tudi kot osebo.

Vprašanje 20: Ali imate na podlagi odnosa, ki ga podjetje neguje do vas, občutek, da podjetju pripadate?

Vsi trije intervjuvanci so se strinjali, da čutijo pripadnost podjetju. Ponosni so, da lahko delajo za to družinsko podjetje, ki ima v okolju visok ugled.

Rezultati raziskave, ki smo jih dobili z odgovori direktorja podjetja:

Vprašanje 1: Kako v organizaciji opredeljujete pričakovane rezultate in kako vizija in strategija opredeljujeta cilje poslovanja in zagotavljata načrt?

O pričakovanih rezultatih se direktor podjetja pogovarja z vsakim zaposlenim individualno. Skupnih sestankov v podjetju ni veliko, saj meni, da z individualnim sestankom lažje in bolje motivira zaposlenega, da doseže pričakovane rezultate. Kljub temu imajo enkrat letno skupni sestanek, najpogosteje v začetku leta, kjer direktor zaposlenim predstavi že dosežene rezultate. Na skupinskih sestankih prav tako predstavi pozitivne stvari vsakega posameznika, jih pohvali ter s tem motivira za naprej, medtem ko negativne stvari, ki se pri nekom zgodijo, vedno rešuje z vsakim zaposlenim individualno. Ob koncu leta direktor zmeraj analizira rezultate preteklega leta ter postavi kriterije in cilje za prihodnje leto.

Vprašanje 2: Kakšne sposobnosti mora po vašem mnenju imeti vodja strateškega tima, ki bo vodil proces preoblikovanja?

Direktor podjetja meni, da vodja tima potrebuje dovolj specifičnega znanja ter dovolj znanja s poklicnega področja. Vodja mora imeti občutek za soljudi, ne sme biti zamerljiv ali revanšist. Izoblikovati mora prijateljski odnos in hkrati odnos spoštovanja. Svoje delo mora opravljati strokovno, najpomembneje pa je, da ima veliko pripadnost podjetju ter da deluje, kot da je podjetje njegovo. Zagotovo je tudi pomembno, da ima vodja tima na voljo stimulacijski instrument, s katerim lažje motivira ostale zaposlene.

Vprašanje 3: Kako motivirate in informirate zaposlene, da pri prenovi oz. uvajanju sprememb sodelujejo zaposleni na vseh nivojih?

Ljudje novosti in spremembe vedno težko sprejmejo, saj delujejo v »coni udobja«. Direktor podjetja skuša zaposlene motivirati tako, da jim predstavi, zakaj so novosti in spremembe v podjetju dobre, in kako bodo vplivale na razvoj podjetja ter kaj bodo spremembe podjetju doprinesle. Meni, da je ključnega pomena pri sprejemanju sprememb pogovor. Čez celotno podobo (CGP) in zgodovino podjetja skuša zaposlenim predstaviti, da je bilo za razvoj in napredovanja podjetja pomembno biti inovativen, imeti znanje in sprejemati novosti. Pri zaposlenih želi spodbuditi pripadnost podjetju, da so ponosni, ker so del ekipe, ki podjetju doprinese razvoj na trgu. Vsekakor pa je zaposlenim potrebno dati tudi čas, da se na spremembe navadijo ter jih sprejmejo. Vsekakor novosti sprejmejo lažje, če poznajo prednosti sprememb in da te spremembe na bolje tudi sami občutijo.

Vprašanje 4: Kako spodbujate formalne in neformalne vezi med tehničnimi in poslovnimi enotami?

Direktor podjetja meni, da je komunikacija med vsemi enotami v podjetju zelo pomembna. Za kakovostno opravljeno delo je pri njihovem delu oz. pri njihovih projektih komunikacija ključnega pomena. Prenos informacij mora biti dober, da ne pride do napak, saj je v verigi dela veliko členov: prodajalec, izdelovalec ponudb, tehnolog, proizvajalec in montažer. Ker je podjetje še trenutno tako malo, se direktor sam trudi spodbujati formalne in neformalne vezi med enotami. Zaveda se, da je velikokrat premalo vezi ter da je v prihodnje potrebno organizirati več sestankov. Za neformalne vezi v podjetju poskrbijo z različnimi pikniki in zaključnimi zabavami.

Vprašanje 5: Kako motivirate zaposlene k razvijanju novih sposobnosti, znanj in delovnih praks?

Direktor zaposlene motivira k razvijanju novih sposobnosti, znanj in delovnih praks tako, da želi, da zaposleni razvijejo pripadnost podjetju. Prebuditi želi zavest ljudi, da z razvojem podjetja tudi sami nekaj pridobijo. Pokazati jim želi, da je potrebno razvijati procese dela in izdelke, da se podjetje lahko razvija, da lahko dosežejo boljše rezultate, saj s tem tudi zaposleni nekaj pridobijo, npr. nagrade.

5.3 Interpretacija rezultatov raziskave

Za uspešno podjetje, ki želi biti fleksibilno, se hitro odzivati na spremembe na trgu, se prilagajati in doseči svoje cilje, je pomembno, da svojo organizacijo spremeni iz tradicionalne oblike organizacije v učečo se organizacijo. Postati učeča se organizacija ni enostavno, saj ni dovolj, da zaposleni v podjetju sledijo določenim korakom, saj lahko imajo le-ti za različne organizacije različen pomen. Enotnega modela, ki bi odgovarjal vsem organizacijam, ni.

Preoblikovanje podjetja v učečo se organizacijo je danes nujno, saj se bo lahko podjetje na spremembe in izzive sodobnega časa uspešno odzvalo samo v primeru ustrezne prilagoditve celotne organizacijske kulture. Aktivna preobrazba podjetja v učečo se organizacijo temelji na 7-ih elementih Future-o® modela (Goronja 2009, 215). Vseh sedem ključnih segmentov preobrazbe oz. elementov, ki jih mora upoštevati učeča se organizacija po Future-o® modelu, smo preučili z izvedbo raziskave v podjetju Mastnak ograjni sistemi.

Z izvedbo raziskave smo preučili sedem elementov. Oblikovane kategorije so sledeče:

- učenje in znanje;
- timsko delo in IKT;
- poslovni izzivi, strategija in vizija;
- vodenje;
- komunikacija in informiranje;
- proces reorganizacije, kontrole in skladni cilji in

- zasidranje sprememb.

Učenje in znanje: Goronja (2009, 216) predstavlja, da je za dolgoročno uspešna podjetja značilno nenehno učenje. Podjetja morajo biti predana učenju, saj bi v nasprotnem primeru bilo nemogoče, da bi preživela hitre spremembe v zunanjem okolju.

Organizacijsko učenje lahko definiramo kot proces, v katerem podjetja zajemajo informacije, jih različno tolmačijo in ohranjajo, vsekakor pa gre za proces, v katerem se informacije pretvorijo v znanje (Dermol 2010, 15).

Peter Capelli je v svoji raziskavi, ki jo je izvedel v 27 državah in v kateri je sodelovalo več kot 5.400 zaposlenih v različnih podjetjih, ugotovil, da ima samo 41 % zaposlenih možnost razvijanja in dodatnega izobraževanja, in samo petina vprašanih je dejala, da je njihovim nadrejenim izobraževanje pomembno (Dearborn 2015).

V podjetju Mastnak ograjni sistemi se zavedajo pomena učenja za dolgoročno uspešnost podjetja in lahko rečemo, da skrbijo za nenehno učenje. Kljub temu da nimajo jasno načrtanega načrta izobraževanj in pridobivanja znanj, poskrbijo, da zaposleni zmeraj dobijo dovolj potrebnega znanja za kvalitetno izvajanje dela. Prav tako imajo zaposleni možnost izraziti željo, s katerega področja bi si želeli dodatnega izobraževanja. Ta možnost na zaposlene vpliva zelo pozitivno, saj so motivirani, da se česa naučijo in izboljšajo svoje znanje.

Pridobivanje znanja zaposlenih je lahko različno. V podjetju se lahko odločijo, da bodo izobraževanja za svoje zaposlene izvajali:

- sami,
- s pomočjo zunanjih institucij,
- samo zunanje institucije.

Glede na namen izobraževanja delimo učenje v dve skupini, in sicer:

- formalno izobraževanje: izobraževanje za namene pridobitve javno priznane stopnje izobrazbe,
- neformalno izobraževanje: izobraževanje za namene opravljanja poklica, poklicnega dela ali neke splošne potrebe (Vukovič in Miglič 2006, 16).

Formalno učenje je proces, v katerem naj bi zaposleni pridobili določeno znanje na podlagi organiziranega izobraževanja. Ta način pridobivanja informacij in tolmačenje le-teh v znanje ni zmeraj najboljša ideja, saj lahko vsak posameznik informacije razume drugače, tako da imajo različen vpliv na vsako delo. Zaposleni menijo, da ta način izobraževanja ni nujno zmeraj najboljši, saj ni nujno, da bodo znali to znanje uporabiti tudi pri svojem delu v praksi. Novo znanje tako nima nobene vrednosti, če le-tega ne znamo tudi uporabiti. Bolj kot formalno in neformalno pridobivanje znanja v podjetju pogrešajo medsebojno učenje. S timskim učenjem se namreč razvija inovativno delovanje podjetja. Prednost timskega učenja je, da se pri tem uči vsak individualno in hkrati vsi člani tima skupaj. Zaposleni si želijo, da bi

z medsebojnim učenjem v podjetju krepili tudi komunikacijo, osebnostne značilnosti in reševanje konfliktov.

Ključna ugotovitev je ta, da se v podjetju zavedajo, kako pomembno je znanje zaposlenih in da je potrebno vlagati v učenje. Prav zaradi tega v podjetju organizirajo izobraževanja z zunanjimi institucijami. Zaposleni menijo, da imajo za opravljanje dela ter za doseganje poslovnih ciljev dovolj znanja, ključnega pomena bi bilo samo to, da posamezniki pogosteje delijo znanje tudi s svojimi zaposlenimi. Pomembno bi bilo, da jih k temu spodbudijo tudi nadrejeni, saj s tem povečajo uporabnost znanja. S tem se prav tako poskrbi, da se znanje ne bi pozabilo ali izgubilo. Da ima podjetje največjo korist od znanja takrat, kadar to znanje uporablja čim več zaposlenih, ter da je potrebno znanje čim uspešneje razširiti med vse zaposlene, je menja tudi Melita Rant (2015).

Timsko delo in IKT: Timsko delo predstavlja poseben način organizacije dela. Timi skrivajo ogromno neodkritih potencialov, ki pa jih zaradi določenih razlogov ne znajo izkoristiti. Dokazano je, da večje skupine ljudi, ki deluje kot tim, tvorijo določeno inteligenco. Praktični primeri so dokaz, da skupina ljudi sprejema boljše in natančnejše odločitve, kot pa bi jih v enakih primerih sprejemali posamezniki (Polajnar 2015, 52–53).

Direktor podjetja se strinja s trditvijo Polajnarja (2015, 52–53), da lahko skupina ljudi prinese dosti boljše rezultate ter hitreje dosega zastavljene cilje organizacije kot pa posameznik sam. V podjetju tako spodbujajo vse zaposlene k različnim diskusijam in iskanju rešitev.

Pri vsem tem se pojavlja vprašanje, ali je ekipa istih posameznikov učinkovita tudi pri izpolnjevanju različnih tipov nalog. Prav zaradi tega so raziskovalci opredelili time, ki imajo posebno inteligenco, tako imenovano kolektivno inteligenco, saj se kot tim znajdejo pri več opravljenih hkrati (Polajnar 2015, 52–53).

V podjetju pa kljub temu na nekaterih delovnih mestih ne spodbujajo timskega dela, saj so mnenja, da se zaposleni bolje znajdejo in bolje opravijo delo, če se ga lotijo individualno. Narava dela na nekaterih delovnih mestih, kot je npr. prodaja, je takšna, da ni potrebnega veliko timskega dela, vsekakor pa se tudi zaposlene na teh delovnih mestih spodbuja, da se zaposleni med seboj pogovarjajo ter sodelujejo, kolikor je potrebno. Več timskega dela so torej deležni zaposleni v proizvodnji in razvoju, kjer tudi delo od njih zahteva več medsebojne komunikacije. Ker v podjetju verjamejo, da je timsko delo ključno, spodbujajo tudi prodajalce, ki so vajeni individualnega dela, da med seboj delijo informacije in zamisli.

Za prenos in uporabo znanja je zelo pomembna tudi informiranost zaposlenih. V podjetju je potreben hiter prenos informacij od tam, kjer se znanje nahaja, do tja, kjer znanje potrebujejo (Goronja 2009, 217).

V podjetju Mastnak ograjni sistemi so zaposleni zadovoljni s prenosom informacij in pravijo, da so v večini o vsem dobro informirani. Informiranost zaposlenih v podjetju je ključnega pomena, saj se izvajajo individualni projekti, kjer se posluje z različnimi strankami.

Za kvaliteten prenos informacij je za podjetje ključnega pomena dobro razvit informacijski sistem (Goronja 2009, 217). V podjetju imajo razvit lasten informacijski sistem, ki ga načrtujejo še dodelati in izboljšati. Informacijski sistem daje zaposlenim možnost dostopa do potrebnih informacij. Zaposleni menijo, da jim podatkovna baza zmeraj omogoča dostop do vseh informacij, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela.

Poslovni izzivi, cilji in vizija: Kot smo že v preteklih poglavjih predstavili, so poslovni izzivi, cilji in vizija učeče se organizacije ključnega pomena. Musek Lešnik (2008, 161) opredeljuje vizijo kot predstavo, ki določa, kam želi podjetje priti s tem početjem. »Vizija je pogled naprej, v uresničljivo, verodostojno, zeleno pozitivno prihodnost, v stanje, ki je na nek način boljše od trenutnega.« Direktor podjetja se zaveda, da zaposleni morajo poznati cilje in vizijo podjetja, saj bodo le tako ustvarjalni, učinkoviti in motivirani pri doseganju ciljev. Z raziskavo smo ugotovili, da zaposleni dobro poznajo cilje podjetja, vizijo ter znajo opredeliti poslovne izzive. Zavedajo se svojega cilja in imajo dovolj sposobnosti in znanja te cilje tudi doseči. Kljub temu da se o izzivih in ciljnih direktor podjetja pogovarja z vsakim zaposlenim individualno in ne na letnih sestankih, imajo zaposleni postavljene skupne poslovne izzive, ki se dopolnjujejo in jih želijo skupaj tudi doseči.

Končna ugotovitev je, da so v podjetju vsi zaposleni dobro motivirani za doseganje poslovnih izzivov in da se zavedajo, da imajo vse možnosti te cilje s skupinskim delom in dobro komunikacijo tudi doseči, saj imajo za to dovolj znanja. Ker poslovne cilje že dosegajo, bi v prihodnosti potrebovali dodaten, motiviran in izobražen kader, saj jim zmanjkuje kapacitet.

Vodenje: Vodenje je danes zelo pomembno, še pomembnejše je najti pravilen način vodenja organizacije, da dosegajo želene uspehe in načine obnašanja. Organizacije danes iščejo ter preizkušajo različne načine, kako voditi oziroma ravnati z zaposlenimi, da bodo le-ti dali toliko od sebe, kot managerji pričakujejo. Za voditelje se pričakuje, da imajo podjetniško naravnane osebne značilnosti, komunikacijske in tehnične veščine, da imajo razvito čustveno inteligenco ipd. (Gorišek in Tratnik 2003, 19).

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da direktor podjetja stremi k demokratičnemu vodenju in dvosmerni, nehierarhični komunikaciji med zaposlenimi, česar zagovornik je prav tako Mihelič (2006, 273). Direktor se zaveda pomembnosti komunikacije, koordinacije in sodelovanja vseh sodelavcev v organizaciji, a kljub temu pretok informacij do vseh zaposlenih ni zmeraj dober. Morda so za to krivi tudi redki skupni sestanki.

Komunikacija in informiranost: Za dobro informiranost zaposlenih v podjetju je potrebno razviti tudi dobro medsebojno komunikacijo (Podbnik in Biloslavo 2010, 219).

Kljub temu da po vertikalni hierarhiji oz. od nadrejenega vedno dobijo dovolj informacij in jim je vse posredovano ob pravem času, menijo, da bi bilo potrebno izboljšati komunikacijo med zaposlenimi, torej po horizontalni liniji. Komunikacija v podjetju mora biti jasno opredeljena in odprta, kar zagovarjata tudi Podbnik in Biloslavo (2010, 219).

Ključna ugotovitev je, da bodo v podjetju z razvojem in izboljšanjem medsebojne komunikacije dosegli boljšo povezanost tudi v horizontalni komunikaciji in ne samo pri prenosu informacij po vertikali ter še dodatno spodbudili timsko učenje. Tako se v bodoče ne bo več zgodilo, da informacija ne bo prispela do vseh zaposlenih na nekem delovnem mestu. Z izboljšanjem komunikacije bi zagotovo zmanjšali tudi nastanek težav pri delu.

Proces reorganizacije, kontrole in skladni cilji: V procesu kontrole, kjer nas zanima, kam so nas pripeljale določene akcije in kam je smiselno iti naprej, je potrebno govoriti tudi o prepoznavanju skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije (Goronja 2009, 6). V organizaciji so zaposleni sprejeli cilje podjetja za svoje cilje, s svojim delom pa stremijo k temu, da jih skupaj dosežejo. Prav tako so mnenja, da organizacija z inovacijami ustvari vse potrebne pogoje, da lahko zaposleni cilje dosežejo. Inovacije namreč predstavljajo nov ali izboljšan izdelek, postopek ali proces, ki se pojavi na trgu in predstavlja izboljšave za uporabnika (Likar 2006, 56). V podjetju skrbijo za inovacije na področju izboljšav procesov dela ter inovirajo nove izdelke. Njihov poslovni cilj je, da vsaki dve leti na trgu predstavijo nov izdelek. Zavedajo se, da so za doseganje tega poslovnega cilja pomembne tudi inovacije na področju postopkov dela ter delovnega procesa. Prav zaradi tega v podjetju investirajo tudi v razvoj lastnega informacijskega sistema, kjer prihaja do izboljšav za lažje in kvalitetnejše opravljanje dela na področju prodaje, proizvodnje in računovodstva. Prav tako so z inovacijo izboljšali proces dela, pri katerem so sedaj učinkovitejši in produktivnejši.

Zasidranje sprememb: Merkač Skok (2005, 143) meni, da je vsak posameznik v organizaciji odgovoren za svoj osebni razvoj in kariero. Vsak posameznik se je dolžan usposablјati in spremlјati napredek v stroki. Osebni razvoj je razvoj osebnostnih lastnosti posameznika (osebne lastnosti, vrednote, stališča, interesi ipd.), ki skupaj s sposobnostmi, znanjem in delovnimi dosežki oblikujejo celostno osebnost.

Zaposleni menijo, da se med delovnim časom in s pridobivanjem znanja in dodatnih sposobnosti na delovnem mestu razvija tudi njihova osebnost, s čimer krepijo svoj osebni in mentalni model.

Pripadnost zaposlenih si lahko organizacija pridobi z zadovoljstvom in zaupanjem zaposlenih. Po definiciji Miheliča (2006, 270) lahko trdimo, da so pripadnost podjetju zaposleni razvili z nehierarhično komunikacijo, demokratičnim vodenjem in dobrim zgledom direktorja, ki je zgled zaposlenim. Tako lahko govorimo o pripadnosti zaposlenih delu, karieri in podjetju.

5.4 Predlogi

Učeča se organizacija prinaša spremembe na več področjih. Kot smo že opredelili, so v učeči se organizaciji pomembni naslednji segmenti: vodenje, komunikacija, organizacijske strukture, nagrajevanje, inovacije ipd. Osrednjo vlogo v učeči se organizaciji imajo človeški viri, njihovo znanje, sposobnosti, komunikacija in odnosi.

Oblikovanje polno razvite učeče se organizacije ni enostavno. Za delovanje podjetja v smislu polno razvite učeče se organizacije bi v podjetju Mastnak ograjni sistemi morali spremeniti sledeče segmente:

- Potrebno bi bilo odpraviti elemente enosmerne komunikacije ter s tem izboljšati notranjo komunikacijo. Izboljšati bi bilo potrebno komunikacijo po vertikalni liniji kot tudi po horizontali. Za enosmerno komunikacijo je značilno ukazovalno vodenje. Zaposlenim bi morali dati občutek, da se stimulira njihovo pripravljenost, da se upošteva njihovo mnenje ter da se jim da možnost sodelovanja pri sprejemanju določenih novosti. Vodja bi moral v odnosu do podrejenih izvajati komunikacijo, ki temelji na medsebojnih sporazumih, in spodbujati zaposlene, da imajo takšno komunikacijo tudi med seboj.
- Za doseganje in spodbujanje medsebojne komunikacije bi v podjetju morali organizirati več delovnih sestankov, saj so le-ti lahko pravi element za spodbujanje pozitivne komunikacije. Na teh sestankih bi vodja moral spodbujati zaposlene k izmenjavi mnenj in izkušenj. Z večjim številom delovnih sestankov bi izboljšali tudi informiranost zaposlenih. Vsi zaposleni bi o novostih bili informirani hkrati, kar bi onemogočilo, da nek posameznik informacije ne bi prejel ob pravem času.
- Vzpostaviti bi bilo potrebno horizontalno organizacijsko strukturo. Le-ta bi omogočala decentralizacijo odločanja in nizko formalizirane odnose znotraj podjetja. Posodobljena in moderna informacijsko-komunikacijska tehnologija bi podprla takšno sploščeno organizacijsko strukturo, ki bi omogočala večjo prilagodljivost, boljšo komunikacijo in hitrejši prenos informacij.
- Nadrejeni mora predati večjo odgovornost zaposlenim, saj so jo le-ti tudi pripravljeni sprejeti. Do sedaj so bili zaposleni vključeni samo v podajanje mnenj, ki ni bilo nujno upoštevano. S tem so zaposleni izgubili motiviranost, saj njihovi predlogi niso imeli nobenega pomena. V primeru, da bi v podjetju zaposleni imeli več odgovornosti in večji vpliv, bi morali v podjetju prav tako oblikovati dober in učinkovit sistem nagrad, pohval in dobronamernih kritik. Zaposleni, ki bodo dosegali dobre rezultate, morajo biti opaženi in pohvaljeni, saj zaposleni na ta način dobijo sprotno povratno informacijo o kakovosti svojega doseženega dela. Vsekakor pa je v tem primeru potrebno razviti tudi sistem graj, saj bosta sistema učinkovita samo v primeru ravnovesja. V podjetju v primeru doseženih rezultatov že imajo razvit sistem materialnih nagrad, še bolj pa bi se morali zavedati, da imajo na storilnost zaposlenega velikokrat večji vpliv nematerialne, verbalne pohvale.
- Odgovornost pa mora prevzeti tudi nadrejeni. Morebitne pripombe, ki jih imajo zaposleni v zvezi s svojim delovnim procesom, mora sprejeti tudi nadrejeni in jih upoštevati kot sredstvo za izboljšanje delovnega procesa. Direktor mora utemeljene pripombe sprejemati kot konstruktivno kritiko, ki ni izvor nerešljivega spora, temveč sredstvo za izboljšanje. S sprejemanjem kritike zaposlenih bo direktor tisti, ki bo zaposlene spodbujal k sprejetju večje odgovornosti.
- V podjetju Mastnak ograjni sistemi morajo dodelati oz. nadgraditi tudi način izobraževanja. Zaposleni so sicer mnenja, da so ustrezno tehnično podkovani in da jim v podjetju omogočajo, da se naučijo obvladovati tudi tiste spretnosti in veščine, za katere

zaposleni menijo, da ustvarjajo njihovo dodano vrednost in s tem dodano vrednost podjetja. Znotraj tega sistema bi bilo potrebno vzpostaviti mentorstvo, v sklopu katerega vodje osebno in strokovno vzgajajo »svoje naslednike«. Prav tako bi podjetju Mastnak ograjni sistemi predlagali, da organizira tedenska ali mesečna kosila za učenje. Na začetku bi skupaj postavili cilj učenja: kaj je tisto, kar bi v prihodnje morali izboljšati in za kar bi potrebovali dodatno znanje. Vsak teden ali enkrat mesečno bi se določilo nekoga, ki bi predstavil neko določeno temo (npr. prodajalci o komunikaciji s strankami, novosti v zakonodaji, novi trendi ipd.). S tem bi zaposleni dobili dodatno znanje o določeni temi, hkrati pa bi se razvila diskusija, kako bi lahko novosti vpeljali iz teorije v prakso. Prav tako bi s tem spodbujali medsebojno komunikacijo. Na podlagi tega bi zaposleni rastle tako strokovno kot tudi duhovno.

- V podjetju je potrebno povečati dvosmerni pretok informacij in znanj in skrajšati ključne komunikacijske povezave. S tem se bo povečala učinkovitost prenosa informacij. Vzpostaviti bi morali enotno, odprto komunikacijo, s čimer bi v celotnem podjetju povečali pretok informacij.

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da podjetje v veliki meri upošteva elemente učeče se organizacije, le da je le-te še potrebno izpopolniti in dodelati. Za dobrobit celotnega sistema je potrebno stimulirati zaposlene, spodbuditi komunikacijo, pospešiti prenos informacij in še naprej krepiti zaupanje med sodelavci, ki sodelujejo, da bi pripomogli k doseganju poslovnih uspehov. Tako postane podjetje organizacija, v kateri se pogovarjajo, da bi se drug od drugega učili, in se prelevi v učečo se organizacijo, kjer je vedno vzpostavljena komunikacija v obliki povratnih informacij, ki potujejo med posameznimi enotami podjetja. Prav tako smo ugotovili, da v podjetju imajo neposreden stik s strankami, dobavitelji in celo konkurenti, kar je seveda značilno za učečo se organizacijo.

6 SKLEP

Z namenom ugotoviti, v kolikšni meri je podjetje Mastnak ograjni sistemi učeča se organizacija, smo izvedli intervju z zaposlenimi in direktorjem podjetja, s pomočjo katerega smo natančno analizirali in preučili sedem elementov učeče se organizacije. Z intervjuji smo ugotovili, v katerih elementih obstajajo odstopanja preučevane organizacije od učeče se organizacije. Na podlagi rezultatov in ugotovitev smo lahko podali predloge za izboljšave podjetja in odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Katere elemente Foture-o® modela, ki veljajo za učečo se organizacijo, podjetje upošteva pri svojem delovanju?

Podjetje ima postavljene temeljne cilje reorganizacije podjetja v učečo se organizacijo, kar pomeni, da so izvedli analizo procesa strateškega managementa organizacije in da vrhni management spodbuja zaposlene k implementaciji sprememb. V podjetju vestno skrbijo za znanje zaposlenih in s tem lahko potrdimo, da pri svojem delovanju upoštevajo prvi element Foture-o® modela – učenje. V podjetju so prav tako zgradili podporna okolja, kot so informacijsko-komunikacijske tehnologije, znanje in sposobnosti. V podjetju se zavedajo, kako pomembno je timsko delo, zato imajo skupne cilje, poslovne izzive in vizijo. To pomeni, da pri svojem delovanju prav tako upoštevajo tretji element učečega se podjetja, kar pomeni, da so oblikovali celovito strategijo in identificirali strateške cilje. Elemente za vrednotenje dosežkov in spremljanje rezultatov v podjetju izvajajo. S tem prav tako izvajajo kontrolo nad skladnostjo ciljev.

Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način v podjetju spodbujajo kreativnost zaposlenih in skrbijo za razvoj novih organizacijskih znanj?

Kreativnost v podjetju je zelo pomembna za razvoj podjetja ter inovacije. V podjetju spodbujajo predvsem kreativnost vsakega posameznika tako, da mu ne postavljajo omejitev in ga spodbujajo, da dela samostojno. Priložnost podjetja vidimo v tem, da bi lahko zaposlene spodbujalo tudi k timski kreativnosti, kjer bi lahko uporabili tehniko brainstorminga.

Raziskovalno vprašanje 3: Katere elemente Foture-o® modela učeče se organizacije mora podjetje izboljšati in kakšne možnosti ima za to?

Potrebno je preoblikovati organizacijsko strukturo in spodbuditi zaposlene k skupinskemu razmišljanju in delu. Izboljšati bi morali proces vodenja in razviti podjetje v organizacijo odprtosti in zaupanja. Zaposleni imajo dovolj znanja, zato bi jih morali spodbuditi k širjenju le-tega ter izgraditi drevo managementa znanja. Njihova priložnost je izboljšati komunikacijo znotraj podjetja in pospešiti pretok informacij, spodbuditi sistemsko mišljenje in razviti proces timskega učenja. Prav tako bi morali izboljšati in nadgraditi sedmi element koncepta učeče se organizacije in s tem izboljšati širitev medorganizacijskih znanj ter izkušenj in

postati organizacija nenehnega učenja. V podjetju bi morali izboljšati notranji sistem delovanja, povečati učinek timskega dela, motivirati zaposlene za medsebojno komunikacijo in prenos znanj.

Podjetju Mastnak ogradni sistemi predstavlja preoblikovanje v učečo se organizacijo velik izziv, kot vsakemu drugemu podjetju, vendar je potrebno poudariti, da so v podjetju na pravi poti, da usvojijo vseh sedem elementov učeče se organizacije. Kot smo že ugotovili, enotnega recepta, poti do cilja ni, zato mora biti organizacija previdna pri uvajanju sprememb in prilagodljiva.

Na podlagi rezultatov, dobljenih z intervjujem, lahko zaključimo, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z delovnim okoljem podjetja, a kljub temu ima preučevano podjetje relativno obsežen manevrski prostor strategij za izboljšanje notranje organizacijske klime, v okviru česar velja izpostaviti zlasti možnosti za izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom, dvig delovne morale in motivacije, povečanje želje in potrebe zaposlenih za prevzem večje odgovornosti pri delu ter podajanju predlogov za spremembe in ne nazadnje optimizacijo delovnih procesov, s pomočjo katerih bo podjetje izboljšalo konkurenčno kakovost svojih izdelkov in storitev. Prav tako lahko sklepamo, da se tako zaposleni kot tudi vodstvo podjetja zavedajo, kako zadovoljstvo v delovnem okolju in dobra organizacijska klima vplivata na uspešno poslovanje podjetja, produktivnost in konkurenčnost. Podjetje povezuje ljudi med seboj, vendar so potrebne še določene izboljšave glede samega zaupanja. Podjetje se mora zavedati, da so zaposleni največje premoženje in da je od njih odvisna večina kakovostno opravljenega dela. Zaposleni morajo biti za svoje delo primerno nagrajani in komunikacija mora potekati dvosmerno, saj mora vsak posameznik dobiti povratno informacijo s strani nadrejenega, saj bo samo tako vedel, ali delo opravlja kvalitetno in ali je usmerjen na pravo pot. Samo zadovoljen delavec je kakovosten delavec.

LITERATURA IN VIRI

- Akella, Devi. 2007. *Learning organizations: Managerial control systems? Global business Review*. Albany: Albany State University.
- Alvesson, Mats. 2013. *Understanding organizational culture*. Singapore: SAGE publications.
- Argyris, Chris. 1978. *Organizational learning*. Addison Wesley: Reading.
- Avery, Christopher M., Meri A. Walker in Erin O. Murphy. 2001. *Teamwork is an individual skill: Getting your work done when sharing responsibility*. Oakland: Berett-Koehler Publisher.
- Barnes, Letha. 2013. *Master educator*. New York: Milady Publishing Company.
- Business Dictionary. B. I. *Organizational structure*.
[Http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html](http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html)
(23. 8. 2015).
- Cohn, Chuck. 2014. *Strategies to strengthen communication within your company*.
[Http://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2014/10/24/strategies-to-strengthen-communication-within-your-company/](http://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2014/10/24/strategies-to-strengthen-communication-within-your-company/) (30. 8. 2015).
- Colliso, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti. Priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dalkir, Kimiz. 2013. *Knowledge management in theory and practice*. New York: Routledge.
- Dearborn, Jenny. 2015. *Why your company needs a learning culture?*
[Http://www.clomedia.com/articles/6297-why-your-company-needs-a-learning-culture](http://www.clomedia.com/articles/6297-why-your-company-needs-a-learning-culture)
(5. 2. 2016).
- Dermol, Valerij. 2010. *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2002. *Virtualno management: proces poslovanja v virtualni organizaciji nove ekonomije*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2004. *Javna uprava kot učeča se organizacija*. [Http://uprava.fu.uni-lj.si/index.php/IPAR/article/view/25/24](http://uprava.fu.uni-lj.si/index.php/IPAR/article/view/25/24) (6. 9. 2015).
- Dimovski, Vlado, Sndra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Distelzweig, Howard. B. I. *Organizational structure*.
[Http://www.referenceforbusiness.com/management/Ob-Or/Organizational-Structure.html](http://www.referenceforbusiness.com/management/Ob-Or/Organizational-Structure.html)
(24. 8. 2015).
- Dunin–Keplicz, Barbara in Rineke Verbrugge. 2010. *Teamwork in Multi-agent systems. A formal approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium.
- Frost, Alan. 2010. *Introducing organizational learning*. [Http://www.knowledge-management-tools.net/organizational-learning.html](http://www.knowledge-management-tools.net/organizational-learning.html) (7. 7. 2015).
- Gomezelj–Omerzel, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.

- Gorišek, Karmen. 2011. *Kompetenčni profili in organizacijsko učenje*. [Http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/23_forum/Forum_odlicnosti_2011_Gorisek.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/23_forum/Forum_odlicnosti_2011_Gorisek.pdf) (6. 7. 2015).
- Gorišek, Karmen in Gorazd, Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Goronja, Daliborka. 2009. Konceptualni model učeče se organizacije model Future-o. V: *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*, ur. Bojnec Štefan, 215–220. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Štefan. 2014. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
- Jaklič, Marko. Mitja Tavčar, Aleša Saša Sitar, Marja Černelič, Matjaž Maček, Jure Kovač, Stane Možina, Marko Kos, Marjan Peršak, Vladimir Vinšek, Tone Češnovar, Jordan Berginc, Dušan Plut, Violeta Bulc, Justina Erčulj, Gozdana Miglič, Milena Pirnat–Bahun, Tatjana Fink, Anton Ploštajner, Nataša Čebulj, Vlado Kozar, Barbara Kajič, Zorica Obid–Kosič, Matej Paradiž, Viktor Vild, Evgen Dervarič, Milan Jelovčan in Dušan Mitič. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
- Jashapara, Ashok. 2004. *Knowledge management: an integrated approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Kirke, Dale. 2013. *How to impliment and manage successful change programs?* [Http://smallbiztrends.com/2013/09/implementing-change-programs.html](http://smallbiztrends.com/2013/09/implementing-change-programs.html) (4. 8. 2015).
- Klasen, Nadine in David Clutterbuck. 2003. *Implementing mentoring schemes*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Kozjan, Mitja in Doris Gomezelj–Omerzel. 2012. *Znanje v podjetju kot kritični dejavnik vrednosti blagovne znamke*. Koper: Fakulteta za management.
- Kramar, Helena. 2010. Izobraževanje zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja. V *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, ur. Tina Andrejašič, 629–635. Koper: Fakulteta za management.
- Lawton, Alan in Rose Aidan. 1994. *Organization and management in the public sector*. London: Pitman.
- Likar, Borut. 2006. *Osnovne definicije*. Ljubljana: Korona plus, d. o. o. & Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Marah, Khadra in Ibrahim Rawabdeh. 2006. *The learning organization*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Marquardt, Michael. 2011. *Building the learning organization*. Nicholas Brealey publishing.
- Marolt, Janez in Gomišček Boštjan. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Mastnak ograjni sistemi. 2012. *Poslovni načrt*. Interno gradivo, Mastnak ograjni sistemi.
- Merkač–Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Visoka šola za management.
- Merx–Chermin, Mireille in Nijhof Wim. 2005. *Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization*. Cambridge: European Journal of Training and Development.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

- Možina, Stane. 2006. *Vloga menedžment znanja v organizaciji. Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Musek–Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Novak, Vesna. 2009. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Podobnik, Iris in Roberto Biloslavo. 2010. Prenos znanja znotraj organizacije: vplivni dejavniki in vloga zaposlenih. *Organizacija* 43: 6.
- Polajnar, Dani. 2015. Inteligenca timov – največja skrita zaloga človeškega kapitala v organizacijah. *HRM* 56: 52–54.
- Rant, Melita. 2015. *Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih*. [Http://www.finance.si/10825/U%C4%8Denje-podjetja-je-ve%C4%8D-kot-zgolj-u%C4%8Denje-zaposlenih?&cookie_dialog=1&cookietime=1454671950](http://www.finance.si/10825/U%C4%8Denje-podjetja-je-ve%C4%8D-kot-zgolj-u%C4%8Denje-zaposlenih?&cookie_dialog=1&cookietime=1454671950) (5. 2. 2016).
- Raos, Marija. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*. Koper: Fakulteta za managementa.
- Redakcija financ. 2012. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. [Http://www.finance.si/344003/Ravnanje-z-ljudmi-pri-delu](http://www.finance.si/344003/Ravnanje-z-ljudmi-pri-delu) (30. 8. 2015).
- Rosenberg, Marc Jeffrey. 2001. *E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw Hill.
- Rosenhauer, Sven. 2009. *Teams and teamwork as the basis of effectiveness*. Darmstadt: Grin Verlag.
- Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. London: Random House.
- Senge, Peter. 2006. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter. 2010. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York: Crown Publishing Group.
- Smrekar, Laura. 2010. *Notranja komunikacija kot preventiva*. [Http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva](http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva) (28. 8. 2015).
- Šarotar–Žižek, Simona, Matjaž Mulej in Sonja Traven. 2009. Dobro počutje: subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija* 42 (3): 122–131.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Management spreminjanja*. Radovljica: Didakta.
- Uršič, Duško in Aljoša Nikl. 2004. *Učeca se organizacija. Sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management forum.
- Verle, Mirko in Karmen Markič. 2010. Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management* 5 (2): 131–147.
- Voegtlin, Christian, Moritz Patzer in Andreas Scherer. 2012. Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics* 105 (1): 1–16.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Zorman, Mirko. 2006. *Z razvojnim načrtovanjem ustvarjamo razmere za vseživljenjsko učenje . Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu , osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja*. Gradivo za razvojno načrtovanje Program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

PRILOGA

Priloga 1: Uporabljeni intervjuji

INTERVJU

Pozdravljeni,

kot študentka Fakultete za management Koper vas vljudno prosim, za sodelovanje ter da odgovorite na naslednja vprašanja, ki vam jih bom zastavila. Vaše odgovore potrebujem za magistrsko delo, katerega naslov je Preučevanje Future-o modela v izbranem podjetju. Prosim vas za iskrene odgovore.

Intervju za zaposlene:

- Vprašanje 1: Katere vrste izobraževanj omogoča podjetje svojim zaposlenim?
- Vprašanje 2: Ali se zaposleni udeležujejo izobraževanj izven ali znotraj podjetja?
- Vprašanje 3: Kako pogosto se zaposleni izobražujejo za potrebe podjetja?
- Vprašanje 4: Ali delo v podjetju temelji na individualnem delu zaposlenih ali na timskem delu?
- Vprašanje 5: V kakšni meri in na kakšen način timsko delo spodbuja delovni proces, nove zamisli in vzajemno učenje med zaposlenimi?
- Vprašanje 6: Katero tehnologijo ponuja podjetje zaposlenim za učinkovito delo?
- Vprašanje 7: Kakšno vizijo ima izdelano podjetje, so zaposleni z njo seznanjeni in jo razumejo?
- Vprašanje 8: Ali zaposleni delujejo v skladu z vizijo in na kakšen način?
- Vprašanje 9: Ali so zaposleni seznanjeni s cilji podjetja in kateri so ti cilji?
- Vprašanje 10: Kako zaposleni opredeljujejo in ocenjujejo svojo vlogo v podjetju v prihodnosti in njegovo mesto na tržišču?
- Vprašanje 11: Na kakšne načine posamezni oddelki podjetja uspešno komunicirajo med seboj?
- Vprašanje 12: Na kakšne načine podjetje skrbi za ustrezno in redno komunikacijo med podrejenimi in nadrejenim?
- Vprašanje 14: Kako v procesu od prodaje do montaže usmerjate timsko učenje?
- Vprašanje 15: Kako podjetje skrbi da je proizvodnja izdelkov skladna s cilji podjetja?
- Vprašanje 16: Ali so posamezni cilji zaposlenih poenoteni s skupnimi cilji podjetja?
- Vprašanje 17: Na kakšne načine vodstvo podjetja in zaposleni izbirajo nove ideje za doseganje ciljev?
- Vprašanje 18: Ali vas podjetje motivira za stalno učenje in izobraževanje tudi zunaj potreb podjetja?
- Vprašanje 19: Ali podjetje z motiviranjem in spodbujanjem učenja pozitivno vpliva na vašo duhovno rast?
- Vprašanje 20: Ali imate na podlagi odnosa, ki ga podjetje neguje do vas, občutek, da podjetju pripadate?

Priloga 1

Intervju za direktorja:

- Vprašanje 1: Kako v organizaciji opredeljujete pričakovane rezultate in kako vizija in strategija opredeljujeta cilje poslovanja in zagotavljata načrt?
- Vprašanje 2: Kakšne sposobnosti mora po vašem mnenju imeti strateški tim, ki bo vodil proces preoblikovanja?
- Vprašanje 3: Kako motivirate in informirate zaposlene, da pri prenovi oz. uvajanju sprememb sodelujejo zaposleni na vseh nivojih?
- Vprašanje 4: Kako spodbujate formalne in neformalne vezi med tehničnimi in poslovnimi enotami?
- Vprašanje 5: Kako motivirate zaposlene k razvijanju novih sposobnosti, znanj in delovnih praks?