

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nevenka Kamenik**

**Inovativno vodenje za potrebe mednarodnega sodelovanja**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2015**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nevenka Kamenik**

**Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič**

**Inovativno vodenje za potrebe mednarodnega sodelovanja**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2015**

### **Inovativno vodenje za potrebe mednarodnega sodelovanja**

Družba znanja v 21. stoletju v ospredje postavlja inovativnost in kreativnost človeških virov kot največjo konkurenčno prednost. Organizacije težijo k stalnim izboljšavam, da bi se lažje prilagodile nenehnim spremembam, še posebej v mednarodnem okolju. To so t. i. učeče se organizacije, ki preko svojih inovativnih poslovnih procesov lažje nagovarjajo sodobne izzive v poslovanju. Globalizacija in vse večja vpetost v mednarodno poslovanje je v Slovenijo pripeljala koncept inovativnega vodenja. Slednje kot primer dobre prakse vpliva na lokalna podjetja in večjo razvitost notranjega delovnega okolja. Slovenija je naredila še korak dlje, saj imamo razvit lasten model inovativnega vodenja Future-O, ki vodenje opredeljuje preko modularnega pristopa. Preko orodja inovativnega vodenja so podjetja hitreje odzivna, bolj konkurenčna in manj občutljiva. V pričujočem delu opredeljujem ekonomske učinke inovativnega vodenja za potrebe mednarodnega sodelovanja, kako se torej odraža učinkovitost preko koncepta inovativnega vodenja za hitrejšo odzivnost ter večjo hitrost podjetij v mednarodnem področju. Kot primer inovativnega vodenja izpostavljam avtentično vodenje, ki posega v temeljne koncepte vodenja. Avtentični vodja se zaveda vrednostnih struktur, se identificira z organizacijo in delovno kulturo, obenem skrbi za motivacijo ekipe. Koncept avtentičnega vodenja je globalno naravnano in poveča tako učinkovitost, kot tudi konfliktnost, ki pa se da hitreje in lažje uravnati.

**Ključne besede:** avtentično vodenje, inovativnost, mednarodno poslovanje, kreativnost, model Future-O.

### **Inovative leadership for the needs of international cooperation**

Society in the 21st century puts innovation and creativity of human resources as one of the most important values and advantages. Organisations are trying to be more sophisticated and be able to adjust to changes, especially in the international environment. They are called learning organisations, which imply innovative business processes to tackle challenges.

Due to globalisation and more competitive international business is the result of this concept of innovative leadership in Slovenia too. Example of this good practice reflects on the local businesses and more structured working environment. Slovenia is a step ahead as it has developed their own model of innovative leadership called 'Future O', which is defined as a molecular approach. Because of this, organisations can act faster, they are more competitive and less sensitive to changes. In my work I define economic effects of innovative leadership as a need for international cooperation and better responses in international organisations.

Authentic leadership is a prime example of innovation which is the foundation of any leadership. Authentic leader values the structure of organisation, working culture and ensures that the team is motivated. The concept of authentic leadership is to increase efficiency and be able to deal with conflicts in more effective way.

**Key words are:** Authentic leadership, Innovation, International businesses and Creativity and model Future O.

## KAZALO

1 UVOD .....	6
2 METODOLOŠKI IN TEORETSKI OKVIR .....	9
2.1 HIPOTEZE .....	9
2.2 METODE RAZISKOVANJA .....	9
2.3 CILJI IN NAMEN .....	10
2.4 STRUKTURA .....	10
3 ČLOVEŠKI KAPITAL .....	11
3.1 DEFINICIJA .....	12
3.2 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	13
3.2 ZNANJE KOT ČLOVEŠKI KAPITAL V MEDNARODNEM OKOLJU .....	15
<b>3.2.1 UPRAVLJANJE ZNANJA</b> .....	16
<b>3.2.2 VRAČILO INVESTICIJ V ZNANJE</b> .....	18
3.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	20
<b>3.3.1 STANDARD USP S10</b> .....	24
<b>3.3.2 MODEL FUTURE – O</b> .....	26
3.4 SPREMEMBE V DRUŽBI ZNANJA .....	31
3.5 KULTURA V MEDNARODNEM OKOLJU .....	32
4 INOVATIVNO VODENJE .....	33
4.1 INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST .....	34
4.2 PRIMER DELAVNICE INOVATIVNEGA VODENJA .....	36
4.3 AVTENTIČNO VODENJE .....	37
<b>4.3.1 DEFINICIJA IN ZNAČILNOSTI</b> .....	38
<b>4.3.2 MODELI</b> .....	40
<b>4.3.3 UPORABA AVTENTIČNEGA VODENJA V MEDNARODNEM         POSLOVNEM OKOLJU – PRIMER DOBRE PRAKSE PODJETJA GOOGLE</b> ..	47
5 MEDNARODNO POSLOVANJE .....	51
6 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA .....	54
6.1 Medis, farmacevtska družba, d.o.o. ....	54
6.2 Prigo, podjetje za transport, gradbeništvo in trgovino, d.o.o., Brezovica .....	58
7 ZAKLJUČEK IN GLAVNE UGOTOVITVE .....	67
8 LITERATURA .....	71
PRILOGI .....	75

PRILOGA A: Opravljena evalvacija na temo motivacije in medsebojnih odnosov.....	75
PRILOGA B: Opravljena interna evalvacija pred in po izvedbo aktivnosti na temo pristopov inovativnega vodenja .....	78

## 1 UVOD

Nekoč je bilo najpomembnejše orožje vsake organizacije njihova strategija in poslovni načrt. V zadnjem desetletju se je zaradi naraščajoče mednarodne konkurence to prepričanje močno spremenilo, saj je v osredje vse bolj prihajal koncept inovativnosti, in tako je še dandanes. Nova vizija poslovanja zahteva inovativne voditelje in obenem voditelje inovacij. Spremenili so se model razmišljanja in okvirji t. i. *mindset-a*, s tem pa tudi načini priprave voditeljev ter vodstvenega razmišljanja. Če se v določeni organizaciji vodenje prične pri denarju in virih ter gre po logiki delo + kapital = donosi, potem je že jasno, da v taki organizaciji ni inovativnega vodenja. Dejstvo je, da denar ne sledi idejam, temveč voditeljem. Prav tako ekipe ne sledijo idejam, temveč voditeljem. Vodenje organizacije zahteva prisotnost v vsaki spori delovanja organizacije in prav zato je toliko prostora za inovativno vodenje. Inovativni voditelji se znajo soočati z nepredvidljivimi situacijami, obenem pa znajo ustvariti klimo za inovacije znotraj organizacije. Za zdravo delujočo organizacijo in uspešno delovanje le-te v prihodnosti so ključni inovativni sistemi, orodja in razmišljanja.

Ob nastopu svetovne gospodarske, finančne in ekonomske krize se je veliko organizacij soočilo z izzivi preživetja na trgu. Dejstvo je, da so lahko zmagovalci le organizacije, ki so se kritično poglobile vase. Brez nosilcev sprememb – ljudi z novim načinom razmišljanja – pa to ne bo mogoče. Stari načini razmišljanja v okvirih tradicionalnega poslovanja veliki večini na trgu ne zadostujejo več. Že v antičnih časih je Sokrat nudil ustrezen odgovor: če vam je vlaganje v razvoj ljudi predrago, si upate poskusiti z neznanjem? Prav zaradi tega potrebujemo nov način razmišljanja in vodenja. Nova paradigma menedžmenta stavi na avtentično vodenje, pri čemer se morajo vodje usmeriti h krepitvi medsebojnega zaupanja.

Posameznik se mora zavedati, da je odgovornost za osebni razvoj na njegovih ramenih, da torej izobraževanje ni le pravica, ampak tudi dolžnost. Le z nenehnim vlaganjem v osebni razvoj bo lahko pripeval k dodani vrednosti organizacije in razvoju družbe sploh ter ohranil konkurenčnost na trgu dela. Rezultati številnih raziskav jasno govorijo o tem, da vse generacije, ki nastopajo na trgu dela, najbolj motivira možnost osebnega razvoja. Nezmožnost osebnega razvoja je veliko tveganje za motivacijsko krizo, ki bo še dodatno poglobila vsesplošno obstoječo krizo. V kritičnih razmerah o uspehu in neuspehu podjetja odloča le zavzetost zaposlenih. Opozoriti je treba tudi na ustvarjanje dodane vrednosti človeškega

kapitala z inovacijami na vseh področjih delovanja. Le tega pa si ni mogoče zamisliti brez nenehnih miselnih spodbud, ki jih dosežemo z načrtnim delom z ljudmi.

Inovativno vodenje je tesno povezano z ustvarjalnostjo v organizaciji. Ustvarjalnost nam omogoča, da naredimo nekaj novega in nekaj, česar si ljudje doslej še niso zamislili, in prav to je tudi ena izmed glavnih pozitivnih učinkov inovativnega vodenja – spodbujanje ustvarjalnosti in motivacije ne samo menedžmenta, ampak tudi celotne ekipe. V kontekstu podjetništva je ustvarjalnost pot do razvoja novih izdelkov, storitev, procesov, ki kot inovacija nadgradijo tradicionalne in prejšnje dosežke. Ustvarjalnost kot taka vodi k večji samoizpolnitvi posameznika. In to zato, ker temelji na uporabi lastne domišljije, ko ustvarjamo nove horizonte našega življenja in dela. Z domišljijo presegamo meje, ki smo jih poznali doslej. Kreativnost pomeni novost in primerno spremembo tega, kar počnemo, ter modifikacijo tega, v kar verjamemo, da je mogoče doseči in preseči. Ustvarjalnost v podjetništvu ni zgolj individualno dejanje ali mišljenje, temveč je v marsičem vezana na kulturo timov in odnos celotnega vodstva ter zaposlenih do takšnega naprednega razmišljanja. V takšnih primerih govorimo o inovativni kulturi.

Pri izbiri diplomske teme sem se posvetila metodi inovativnega vodenja, kar v slovenskem poslovnem prostoru izvajam tudi sama. Kot sem že večkrat videla, potrebujejo zaposleni v organizacijah pozitivno vodenje, kjer je vodja zvest samemu sebi in je torej avtentični vodja. Slednji so samozavestni ljudje z optimizmom, miselno prožnostjo in (za)upanjem v odličnost doseganja skupnih ciljev skupaj s svojimi sodelavci. Gre za sam poseg v temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Razumevanje vloge posameznika in njegovih interakcij znotraj ekipe v organizaciji mora biti večdimenzionalno. Organizacije, ki težijo k stalnim izboljšavam in se nenehno prilagajajo okolju, spadajo pod model učeče se organizacije, ki predstavlja odgovor na čedalje večje sodobne izzive v poslovanju, še posebej mednarodnem. Poslovni proces se dojema kot celota in ne več pod segmenti.

Koncept inovativnega vodenja je v Slovenijo prišel preko globalizacije in posledično zaradi mednarodnega poslovnega sodelovanja. Preko analize mednarodnega poslovnega okolja je razvidno, kaj lahko vpliva na lokalna podjetja, predvsem primeri prenosa dobrih praks iz mednarodnega okolja, kot je primer inovativnega vodenja. Pri tem se upoštevajo tudi mednarodni kulturološki vplivi na notranje okolje poslovanja podjetja, kjer je potrebna

prilagoditev na specifičen primer podjetja. V nalogi opredeljujem ekonomske učinke inovativnega vodenja za mednarodno sodelovanje, torej kako se odraža učinkovitost preko koncepta inovativnega vodenja na hitrejšo odzivnost ter večjo hitrost podjetij v mednarodnem področju. Obenem se zmanjša tudi občutljivost poslovanja podjetij v mednarodnem področju in se izpostavi pomembnost, da boljše delujejo ekipe z mednarodnimi izkušnjami (mednarodnost timov). Koncept inovativnega vodenja je globalno naravnano in preko tega se poveča učinkovitost, kot tudi konfliktnost, ki pa se da hitreje uravnati.

Nov način inovativnega vodenja odgovarja na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi drug vpogled zavajajočemu načinu vodenja preko osredotočenja na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, (za)upanje, optimizem in (miselno) prožnost. Edinstveni dejavniki negotovega, kriznega gospodarskega okolja kličejo po novem pristopu k vodenju, katerega cilj je povrniti oziroma vzpostaviti temeljno zaupanje ter oblikovati ustrezno pozitivno identiteto organizacije v družbi. Kot glavni problem podjetij pred izobraževanje o inovativnem vodenju sem prepoznala nezadostno vodenje, slabo interno komuniciranje med zaposlenimi in premajhno odgovornost zaposlenih glede porazdelitve nalog.

Vse navedeno je glavno izhodišče za moje problemsko vprašanje, kar bom skušala nakazati in odgovoriti preko primerov dobrih praks inovativnega vodenja iz mednarodnega okolja. Prav tako je eden izmed problemov, ki jih izpostavljam, izziv pri dovzetnosti za nove prakse v slovenskem poslovnem prostoru. Vodstvo se v veliki meri ne zaveda dodane vrednosti vlaganja vase in v svojo čustveno inteligenco. S tem pojmom bom operirala pri poglobljeni analizi inovativnega vodenja v okviru znanstvenih spoznanj o čustvovanju. Odprte informacije v globalnem poslovnem okolju zahtevajo nove procese v vodenju organizacije, ki temelji predvsem na enakosti, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, naklonjeni prilagodljivosti in timskega delu. Skozi proučevanje inovativnega vodenja bom prikazala ekonomske in organizacijske učinke v sodobnem dinamičnem organizacijskem okolju in analizirala vpliv novih orodij v mednarodnem poslovanju na primere slovenskih podjetniških praks.



## **2 METODOLOŠKI IN TEORETSKI OKVIR**

V diplomskem delu bom svojo temo proučevala skozi različne metodološke in teoretične okvire. Delo je razdeljeno na teoretični in empirični del, saj sem za potrebe naloge opravila metodo anketiranja z evalvacijskimi vprašalniki. Teoretični del pa razlagam skozi teorijo človeškega kapitala kot del intelektualnega kapitala, kjer se bom osredotočila na potrebne spremembe za napredek določene organizacije in to skušala deduktivno aplicirati na mednarodno prakso inovativnega vodenja na podlagi njihovih rezultatov.

### ***2.1 HIPOTEZE***

V svojem diplomskem delu sem si zastavila naslednje tri hipoteze, ki jih bom skušala med raziskovanjem potrditi ali ovreči:

- 1) Inovativno vodenje kot prenos dobrih praks iz mednarodnega poslovnega okolja pomaga izboljšati delovno uspešnost lokalnega podjetja.
- 2) Investicije v izobraževanje kadra o inovativnem vodenju zvišajo produktivnost zaposlenih, saj jim dajejo motivacijo za doseganje višjih rezultatov.
- 3) Posledice uporabe mednarodnih poslovnih metod inovativnega vodenja v organizacijah so vidne na učinkovitejšem vodstvu, ker se slednje lažje prilagaja in odziva na spremembe v mednarodnem prostoru ter si s tem viša konkurenčne prednosti.

### ***2.2 METODE RAZISKOVANJA***

V diplomski nalogi bom v teoretičnem delu uporabila analizo in interpretacijo sekundarnih virov, metodo opisovanja in zgodovinsko analizo. S tem bom orisala podlago za empirični del, ki bo analiziral primera dveh slovenskih organizacij, ki sta se udeležili delavnic na temo inovativnega vodenja. V empiričnem delu bom tako izvedla metodo anketiranja preko

evalvacijskih vprašalnikov po vsakem izvedenem tečaju inovativnega vodenja v dveh podjetjih (Prigo, d.o.o. in Medis, d.o.o.). Poleg analize evalvacijskih (odprtih) vprašalnikov sem se poslužila tudi primerjalne analize korelacije, s katero sem preverila veljavo hipotez preko evalvacijskih vprašalnikov in primerjala učinke seminarjev med seboj.

### ***2.3 CILJI IN NAMEN***

Cilji moje naloge so: podati nov pogled na sodelovanje in vodenje ljudi, da bi zaposleni in vodstvo skozi inovativno vodenje spoznali, da smo za vse odgovorni sami; da je dodatno izobraževanje stalnica tudi v času zaposlenosti ter da so vzroki težav oziroma neuspešnosti vedno pri posamezniku samem in ne v drugih. Za naslednji cilj sem si zadala prikazati korelacijo inovativnega vodenja zaradi mednarodnega sodelovanja in njegovo globalno naravnost. S tem je delovanje podjetij hitreje odzivno ter manj občutljivo na mednarodne spremembe na svojem področju. Prav tako želim dokazati, da teorija človeškega kapitala v primeru izobraževanja in uporabe metod inovativnega vodenja drži.

### ***2.4 STRUKTURA***

Diplomska naloga je strukturirana iz teoretskega in praktičnega dela. V prvem delu bom opredelila pojem inovativnega vodenja (avtentično vodenje in vodenje s čustveno inteligenco). Slednji se navezuje na posedovanje osebnih izkušenj (naj bodo to misli, čustva, potrebe, zahteve, želje, preference ali prepričanja) in procesov, preko katerih spoznamo sebe. Nadalje bom prikazala in razčlenila metode inovativnega vodenja. Razvoj inovativnega vodenja je posledica vsakodneвне predanosti samoizpolnjevanju, ki se kaže kot pripravljenost pridobivati povratne podatke iz številnih virov, nenehne samoraziskave in predanost osebnostnim spremembam ter disciplinarno in načrtno urjenje za krepitev novih zmožnosti. Vsak razvoj je najprej vedno samorazvoj, zato je v organizacijskem razvoju smiselno pričakovati, da imajo vodje močno razvit občutek za lastno izpopolnjevanje in učenje. Poleg naštetega sem raziskala tudi elemente inovativnega vodenja, ki so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj.

V drugem delu bom opredelila indikatorje ekonomskih učinkov ter teorijo človeškega kapitala in vključila okvir, v katerem ta teorija deluje. Iz tega sledi empirični del analize anketiranja oziroma evalvacijskih vprašalnikov ter primerjave korelacije, kjer bom opisala vzorce zbiranja podatkov, analizirala evalvacijski vprašalnik ter seveda rezultate. Skozi analizo empiričnega dela bom obravnavala vse svoje hipoteze ter jih temu primerno potrdila oziroma ovrgla. Svoje končne ugotovitve bom podala preko sklepnih misli in zaključka.

### **3 ČLOVEŠKI KAPITAL**

Zaposleni so tisti, ki podjetju omogočajo tlakovati pot do poslovne odličnosti (Šenk Ileršič 2013, 217). Vsak zaposleni poseduje znanje in informacije, ki so za določeno organizacijo bistvene. Zato so v zadnjih desetletjih ekonomske teorije pričele preučevati tudi znanje kot vir kapitala, saj se je ob razmahu aktivnejšega mednarodnega poslovanja na trgu pojavilo ogromno storitev, ki so finančno visoko ovrednotene in pogosto tudi patentno zaščitene. V tem poglavju bom opredelila ekonomske vidike znanja v okviru teorije človeškega kapitala in še posebej pomen znanja za gospodarski razvoj.

Naraščajoči pomen znanja kot ustvarjanja vrednosti v sodobnem poslovnem okolju je dokaz, da je konkurenčna prednost podjetij prej v intelektualnem kapitalu kot pa fizičnem in finančnem. Številne študije in letna poročila o delu vključujejo ocenjevanje intelektualnega kapitala kot razlog za ustvarjanje dobička in večje vrednotenje podjetja. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (*The Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD) definira intelektualni kapital kot gospodarsko vrednost dveh kategorij neotipljivega dobička podjetja: organizacijski (strukturni) kapital in človeški kapital. Skozi čas je bil razvit konsenz, da je intelektualni kapital tripartitni model, sestavljen iz komponent človeškega, internega (organizacijskega) in eksternega kapitala. Pri tem se človeški kapital nanaša na veščine in kompetence, izobraževanje, izkušnje in karakterne vrednote zaposlenih. Eksterni kapital obsega odnose s strankami in dobavitelji, znamkami in ugledom. Interni kapital vključuje znanje, vloženo v organizacijske strukture in procese, ter vključuje patente, raziskave, razvoj, tehnologijo in sisteme (Edvinsson and Malone 1997; Stewart 1997; Sveiby 1997 v Petty in drugi. 2009, 1–3).

Zanimanje za področje človeškega in intelektualnega kapitala v sodobni poslovni in mednarodni skupnosti narašča, zato so vse večje težnje po raziskovanju, ne samo akademskem, temveč tudi strokovnem. Ker je vrednotenje intelektualnega kapitala zaradi neoprijemljivosti precej težko, je zelo pomembno, da podjetja pri poročanju sledijo določenim metodam, kjer je na izbiro kar nekaj metod preučevanja.

Za podlago opredelitve človeškega kapitala lahko pogledamo Skandiino vrednostno shemo (*Skandia Value Scheme* – SVS), kjer je človeški kapital opredeljen kot sestavni del intelektualnega kapitala organizacije. Pri SVS gre za konceptualno razumevanje, kako Skandia dojema odnose med intelektualnim in finančnim kapitalom pri določanju tržne vrednosti podjetja, ki je produkt obeh omenjenih virov. V tem modulu je intelektualni kapital sestavljen iz človeškega, strukturnega, odjemalskega, organizacijskega, inovacijskega in procesnega kapitala. SVS preučuje in meri človeški, strukturni in organizacijski kapital, kjer človeški kapital vključuje inovativnost, vrednote, organizacijsko kulturo in filozofijo podjetja, zato bom pristope inovativnega vodenja raziskala skozi omenjeni model (Petty in drugi. 2009, 4–5). Kot pravi Malačič (2003), »strukturni kapital pa zajema strojno in programsko računalniško opremo, baze podatkov, organizacijsko strukturo, patente, blagovne znamke ter odnose z dobavitelji in kupci. Na ta način je sestavni del strukturnega kapitala velik del tistega znanja, ki ga uvrščamo med kodificirano znanje (knjige, patenti, baze podatkov ipd).« V pričujočem delu se osredotočam zgolj na človeški kapital, ki ga preučujem skozi pomen znanja. Po modulu SVS človeški kapital obsega znanja in veščine zaposlenih, torej njihov lasten *know-how*, ki ga doprinesejo v podjetje.

### **3.1 DEFINICIJA**

Posameznikova vrednost v ekonomskem smislu je za podjetje vitalnega pomena, saj je lahko investicija v znanje zaposlenega največja konkurenčna prednost podjetja. Človeški kapital je neotipljiv vir dohodka in pogosto je tudi težko izmeriti njegov dejanski obseg in vpliv na tržno vrednost podjetja. V sodobnih organizacijah so ljudje – zaposleni – največji vir bogastva in kot taki tudi vir za razvoj in napredek podjetja (Mayo 2012, 1).

Termin človeškega kapitala je leta 1961 oblikoval Schultz, ki je dokazal, da je dobiček z investicijo v znanje in izobraževanje večji kot dobiček investiranja v fizični kapital (Baron in

Armstrong 2007, 8). Sam koncept človeških virov se sicer omenja že v Smithovem prispevku *Bogastvo narodov* iz leta 1776, natančneje pa se je preučevanje in vključevanje tega koncepta pričelo pred drugo svetovno vojno. Vsi avtorji takratnega časa so se ukvarjali z vprašanjem izobraževanja kot kompetence za višjo produktivnost podjetja. Vključenost človeških virov pa v koncept kapitala ni bilo univerzalno sprejeto. Alfred Marshall je namreč to označil kot nerealistično, ker tega vpliva ni bilo mogoče izmeriti ali določiti (Savvides in Stengos 2009, 12–13). Tako se je skozi leta koncept človeškega kapitala razvijal in dopolnjeval do te mere, da avtorji moderne ekonomije dojemajo človeški kapital skozi dodano vrednost, ki jo zaposleni izkažejo podjetju. Chatzkel (v Baron in Armstrong 2007, 5) je dejal, da je človeški kapital tisti, ki razlikuje organizacije in njihove temelje za konkurenčno prednost. Gre za pomembno neotipljivo sredstvo, kjer so posebej izpostavljeni *know-how*, kreativnost in domišljija zaposlenega. Pomen človeških virov razlaga, zakaj je pomembno meriti njihovo vrednost kot sredstvo, v kolikšni meri so uporabljeni in kaj vse je potrebno, da se jih upravlja še bolj učinkoviteje. Kot sta poudarila Scarborough in Elias (v Baron in Armstrong 2007, 6), je koncept človeških virov najbolj uporabno prikazan kot povezovalni koncept, ki v smislu dobička povezuje kadrovske prakse in poslovne nastope prej kot poslovne procese.

Kot že rečeno, obstaja mnogo definicij človeškega kapitala, vendar v svoji nalogi obravnavam ta pojem kot sestavni element intelektualnega kapitala, poleg socialnega in organizacijskega kapitala (Baron in Armstrong 2007, 6). V tej luči opredeljujem človeški kapital kot skupek znanj, kompetenc, veščin, zmožnosti ter zmogljivosti za razvoj in inovacije, ki ga posedujejo zaposleni v organizacijah. Pri tem še dodajam trditev Colemana (De Clerco, Dakhli 2004, 107), ki pravi, da je človeški kapital povezan tudi z individualnim znanjem ter sposobnostjo zaposlenega, da sproži akcijo in obenem omogoči gospodarsko rast.

Pridobljeno znanje se v organizaciji eksponentno izkorišča (v pozitivnem smislu) in obenem tudi nadgrajuje ter s tem prispeva k naraščajočemu donosu. Uspešno in inovativno vodstvo oziroma menedžment vlaga v človeški kapital in razvoj interne dimenzije ter prepozna, kar je relevantno, da določeni zaposleni zna ustvariti doda(t)no vrednost s pridobljenim znanjem in izobraževanjem na delovnem mestu.

### **3.2 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Teorijo človeškega kapitala je med drugimi razvijal ekonomist Elliot, ki je raziskoval predvsem kvaliteto človeških virov (Baron in Armstrong 2007, 7–8). Interes za raziskovanje prispevka človeškega kapitala je pričel naraščati okrog leta 1960. Sprva je bil poudarek na kvaliteti življenja (dohodek posameznika) in celotnem premoženju, kasneje pa je bila bolj pomembna vloga prispevanja k celotni gospodarski rasti. Pionirska dela Schultza (1960) in Beckerja (1962, 1964) so napeljevala k sistematični študiji vloge človeškega kapitala, kjer je Schultz povezoval človeški kapital z investicijo v izobraževanje in poudarjal, da lahko vlaganje v izobrazbo v veliki meri prispeva k višjemu dohodku na prebivalca v ZDA. Becker, ki je prav tako med pionirji raziskovanja človeškega kapitala in je bil leta 1992 nagrajen z Nobelovo spominsko nagrado za ekonomske znanosti, je razširil koncept proučevanja in dodal še izobraževanje na delovnem mestu (tako splošno, kot specifično za določeno delovno mesto), neformalno zbiranje informacij, ki povečujejo produktivnost zaposlenega, ter ostale investicije, ki izboljšujejo čustveno in fizično zdravje delavcev. Prav tako je analiziral investicije v izobraževanja zaposlenih ter razmerje dobička na te investicije (Savvides in Stengos 2009, 3–6)

Teorija človeškega kapitala konceptualizira znanje in izkušnje delavca, ki izvirajo iz formalnega in dodatnega izobraževanja, kot skladiščnika produktivnega kapitala (Baron in Armstrong 2007, 6). Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se osredotočam na individualni in podjetniški vidik človeškega kapitala. Pri individualnem je izpostavljeno pridobivanje znanja kot investicija v posameznika, kjer se kot posledica ustvarja novi kapital. Podjetniški vidik razlaga koristi in upravičuje stroške usposabljanja zaposlenih, saj predpostavlja, da povečan obseg usposabljanja (in vlaganja v zaposlenega) pomeni večjo produktivnost zaposlenega in povečan prihodek podjetja, kar posledično lahko privede tudi do višje plače zaposlenega (Šošter 2005, 18–19).

Investiranje v človeški kapital obsega dve plasti, in sicer investiranje v izobraževanje, kot tudi v strokovno usposabljanje na delovnem mestu (Šošter 2005, 19). Prav tako nudi nekaj možnih odgovorov in postavlja hipoteze na treh področjih: gospodarska rast, struktura zaslužkov in osebna porazdelitev prihodkov. Malačič (1984, 273–74) pravi, da je temeljni namen omenjene teorije, da pomaga pri reševanju ekonomskih izzivov na področjih investiranja v zaposlene in pomena človeškega kapitala.

### **3.2 ZNANJE KOT ČLOVEŠKI KAPITAL V MEDNARODNEM OKOLJU**

V 21. stoletju je ključno gonilo gospodarskega razvoja človeški kapital in s tem neposredno tudi znanje. Zaradi velikega vpliva globalizacije se je povečala konkurenčnost na dnevni ravni, s tem pa tudi pritiski na zaposlene po ustvarjanju dobička. Inovativno vodenje in procesi, povezani s tem, so prišli v Slovenijo iz tujine, tako da gre za vpeljavo uspešnih mednarodnih praks v domače okolje. Ker je mednarodno poslovanje vse pogostejše, so tudi izobraževanja vodstva in zaposlenih prešla na mednarodni nivo. Prav tako tudi koncept učeče se organizacije izhaja iz tujine, kot zibelka koncepta se štejeta ZDA in Velika Britanija, ki je vizijo učeče družbe leta 1998 celo zapisala v svojo nacionalno strategijo (Muc 2002, 176). Prav zaradi bližine Zahodne Evrope in uspešno postavljenih trendov se je koncept učeče se organizacije hitro širil tudi na ostale dele Evrope, kjer še dandanes velja prepričanje, da gre za napredne prakse, ki je s pomočjo Petra Sengea postala tudi znanstvena disciplina.

Znanje zaposlenih predstavlja kapital podjetja. Kot pravi Muršak (2006, 11), je znanje rezultat učenja in izobraževanja ter omogoča ustrezno obvladovanje sprememb in njihovo vodenje. Znanje tako predstavlja ustvarjanje trajne konkurenčnosti podjetja, obenem veča tudi intelektualni kapital organizacije. Prav zato postajajo najbolj varne in zanesljive investicije organizacije prav vlaganja v znanje in usposabljanje zaposlenih (Gomezelj Omerzel 2008, 55).

Poznamo dve vrsti znanja. Prvo je eksplicitno oziroma izraženo in odkrito znanje, ki ga pridobimo s formalno izobrazbo in je tudi formalno zapisano (učbeniki, navodila, standardi, računalniški programi itd). Je dostopno, prepoznavno in ga lahko obdelamo in uporabimo. Druga vrsta znanja pa je implicitno oziroma tiho ali skrito znanje. Tu gre predvsem za sklop izkušenj, veščin, sposobnosti, intuicije ter lastnega zaznavanja stvari in občutkov. V pričujočem delu se posvečam drugi vrsti znanja, torej tihemu znanju.

Tiho znanje je osebna oblika znanja v obliki človeškega kapitala, ki ga lahko pridobimo iz izkušenj z opazovanjem in je v posamezniku, zato ga je težko razložiti ali preučiti. Interakcija med implicitnim in eksplicitnim znanjem ustvarja več znanja. Največji uspeh dosežemo, če premaknemo implicitno znanje k eksplicitnemu, saj to pomeni, da se naše notranje znanje prenese v tako obliko, da se lahko deli naprej. Vsak posameznik nosi veliko še neizkoriščenih

potencialov, saj je tiho znanje premalo izkoriščeno, prav zaradi neotipljive merljivosti, koliko znanja dejansko nosi vsak posameznik. Kot meni Ivanuša Bezjak (2012, 26), se strokovnjaki strinjajo, da tiho znanje igra pomembno vlogo pri razvoju podjetja. Kot navaja Smith (2001, 311), je približno 90 odstotkov znanja skritega, zato si veliko organizacij prizadeva, da se implicitno znanje beleži in dokumentira. Organizacije se tako morajo soočiti z izzivom, kako spodbuditi zaposlene k prenosu znanja na mlajše sodelavce, kako obdržati posameznike z veliko tihega znanja, in predvsem, kako dolgoročno pretvoriti implicitno znanje v eksplicitno.

Mednarodno okolje je specifično prav zaradi nenehnega pretoka informacij, ki jih poseduje. Organizacija mora biti sama sposobna prepoznati, katere informacije so vitalne in ključne za krepitev konkurenčne prednosti, ter jih mora istočasno znati uporabiti v lastno korist. Mednarodno okolje služi kot zunanje okolje, ki predstavlja morje možnosti, obenem nudi različne trge, večjo konkurenčnost ter ogromen dostop informacij. Prav zato mora biti človeški kapital cenjen, saj velja, da čim imamo več znanja v organizaciji, imamo posledično tudi večjo možnost za konkurenčno prednost pred tekmeci. Če se le-to odvija v mednarodnem okolju, je toliko pomembnejše, da je človeški kapital organizacije kot del intelektualnega kapitala ustrezno izobražen ter usposobljen, da s svojimi sposobnostmi in pridobljenimi kompetencami ustvarja dodano vrednost v dobi globalizacije.

### **3.2.1 UPRAVLJANJE ZNANJA**

Znanje postaja ključen ekonomski dejavnik. Če se konstantno povečuje, se večja tudi intelektualni kapital organizacije. Zaposleni svoje znanje prenašajo in širijo ter s tem bogatijo organizacijsko kulturo in delovni proces. Vendar smo se iz preteklih izkušenj naučili, da so organizacije zbirale znanje, a je to v veliki meri ostalo neuporabljeno. Eden izmed utemeljitev menedžmenta znanja, Peter Drucker, pojasnjuje, da so organizacije dejansko polne znanja, a ga ne znajo pravilno in pravočasno ovrednotiti in uporabiti (Arnež 2009, 21; Gamble in Blackwell 2002, 2). Posledično se je razvila nova veja proučevanja znanja v organizacijah, in sicer upravljanje oziroma menedžment znanja (Kmetič 2006, 26).

Obstaja precej definicij upravljanja znanja, ki se med seboj bolj ali manj dopolnjujejo. Za potrebe diplomskega dela sem izbrala definicijo Kovačiča in Bosilj-Vukšičeve (2005, 91), ki opisujeta upravljanje znanja kot zbir delovne prakse za namen izboljšave človeških virov in



združuje poslovno strategijo, kulturne vrednote in delovne postopke (Milojković 2010, 25). Gre torej za multidisciplinarni pristop, ki se usmerja k nenehnim izboljšavam procesa in struktur, predvsem preko IKT znanj.

Koncept upravljanja znanja predstavlja strategijo, kako izboljšati organizacijsko delovanje preko prenosa ustreznega znanja pravim zaposlenim v pravem času ter s tem znanjem obvladovati, voditi in usmerjati organizacijo (Arnež 2009, 22). Sodobni menedžerski pristopi preko upravljanja znanja vpeljejo v organizacijo inovativno vodenje s sodobno informacijsko tehnologijo za zbiranje, organiziranje in ne nazadnje tudi merjenje pridobljenega znanja. Preko tega ima organizacija napreden in sposoben kader, ki osmišlja njihovo vlogo v podjetju (Vrančič 2011, 57).

Glavni cilj upravljanja znanja je, da poskrbi za prenos in izmenjavo znanja in praks ter s tem skuša spremeniti čim večji del človeškega kapitala v strukturni kapital, ki ostane v podjetju. Gre torej za načrtno aktivnost organizacije, kjer vodstvo najprej prepozna ključna znanja, nato oblikuje novo oziroma dodatno potrebno znanje in ga naposled aktivno prenaša in izmenjuje med zaposlene (Milojković 2010, 32). Znanje zaposlenih lahko namreč ustvarja novo vrednost le, če je pretvorjeno v poslovni proces. Kot pravi Mihalič (2009, 38), je skrb za razvoj kadrov in investicije v človeški kapital najbolj varen in donosen vložek, ki ga lahko organizacija opravi.

Mehanizmi za upravljanje predvsem eksplicitnega znanja so tako skladičenje podatkov, pregled znanja in elektronske knjižnice, kot so na primer intranet, VPN ipd. Kljub uporabi napredne informacijske tehnologije za beleženje in izmenjavo eksplicitnega znanja je še vedno zelo pomembna človeška interakcija, kjer lahko pridobivamo predvsem tiho oziroma tacitno znanje. Mehanizmi za menedžment tega znanja obsegajo dialog, pogovor o preteklih izkušnjah in dogodkih ter izmenjavi praks. Višja stopnja menedžmenta znanja je model inteligentne organizacije, ki sta ga razvila Stonehouse in Pemberton. Gre za stalno preučevanje notranjega in zunanjega okolja organizacije ter razmerja med njima, služi pa predvsem hitrejšemu učenju ter s tem večanju konkurenčne prednosti (Dimovski in drugi. 2005, 104–105).

Kot je razvidno, je upravljanje znanja ključno za dinamično organizacijo, ki se osredotoča na dolgoročno in trajnostno konkurenčno prednost. Taka organizacija vidi znanje kot ključno sposobnost zagotavljanja prednosti, kjer prostora za tradicionalno upravljanje in vodenje ni več.

### 3.2.2 VRAČILO INVESTICIJ V ZNANJE

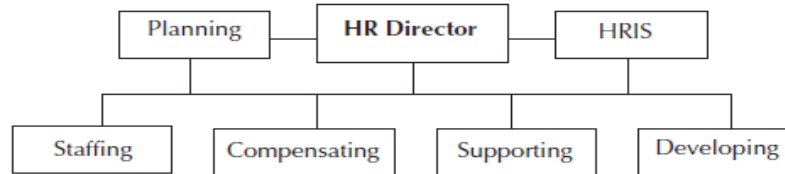
V sodobnem poslovanju predstavljajo zaposleni precejšen strošek, ki je lahko med 20 in 70 odstotkov korporativnih stroškov. Prav zato je pri upravljanju znanja kot človeških virov zelo pomembno, da v čim večji meri sledimo učinku investicije (*return on investment* – ROI) in ga merimo, torej ugotavljamo, kakšna je profitabilnost v primerjavi z vložkom. Vsako vodstvo potrebuje sistem merljivosti, ki opisuje in predvideva strošek in krivuljo produktivnosti delovne sile. Poleg tega so še pomembnejša kvalitativna merila. Kvantitativna merila nam podajo stroške, kapacitete in časovne okvire ter nam sporočajo, kaj se je zgodilo. Kvalitativna merila se fokusirajo na vrednost in človeške reakcije ter nam sporočajo, zakaj se je nekaj zgodilo. Prav tako, če smo dovolj natančni, lahko razberemo tudi napovedi za prihodnost. Skupaj nam ta merila nudijo vpogled v rezultate in gonilnike ter celo vzroke (Fitz-enz 2009, 11–13). Ko govorimo o človeškem kapitalu, moramo upoštevati dva vidika: ekonomskega in duhovnega. Ljudje smo duhovna bitja, ki se merimo skozi ekonomske enote, vendar pa samo osredotočanje na dobiček in pretekle rezultate ne prinaša dolgoročne perspektive za uspešnost. Zaradi izjemne hitrosti izmenjave informacij smo priča spremembam, na katere moramo biti pripravljeni. Zato so v prednosti tiste organizacije, ki se zavedajo, da so spremembe že tukaj, in jih pravilno nagovarjajo. Upravljanje človeških virov mora vključevati komunikacijo, strukturo in proces (Vrančič 2011, 16).

Kot je prikazano v spodnji sliki, lahko vidimo primerjavo strukture človeških virov v 20. in v 21. stoletju. V prvi sliki vidimo hierarhično in organizirano delitev vlog, dela in razporeditev obveznosti. V spodnji sliki pa vidimo, da je center upravljanja človeških virov direktor, ki pa se dopolnjuje z drugimi področji, in skupaj ustvarjajo novo kulturo dela. Gre za povezano in simultano sodelovanje v procesih dela. Premik k znanju je tisti ključni dejavnik, ki spreminja pravila igre. Zaposleni so v taki organizaciji bolj prilagodljivi na nepredvidene razmere, ki zahtevajo hiter in skoncentriran odziv. Človeški kapital, kot delodajalec informacijske tehnologije, je kritičen predhodnik k učinkovito vodenemu organizacijskemu znanju, ki se

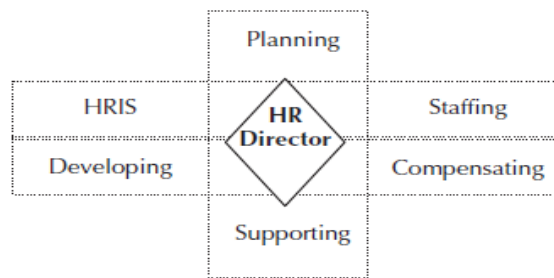
zavzema za večje poslovne rezultate. Kot meni Bontis (v Fitz-enz 2009, 8), je na koncu dneva več kot očitno, da brez trdnih podatkov o aktivnosti in produktivnosti človeškega kapitala skorajda ni možnosti biti konkurenčen na trgu.

**Slika 3.1: Struktura človeških virov.**

Figure 1-1. Human resources structures.



**Twentieth-Century Human Resources Management Structure**



**Twenty-First-Century Human Resources Management Structure**

Največji izziv za organizacije v sodobnem času poslovanja predstavlja premik iz industrijske ekonomije na ekonomijo znanja. Premik k znanju vpliva na vse vidike organizacijskega menedžmenta, vključno z operacijsko učinkovitostjo, trženjem, organizacijsko strukturo in investicije v človeški kapital (Fitz-enz 2009, 6–8).

Vendar pa tudi pri preučevanju človeških virov obstajajo slabosti, ki jih je potrebno navesti. Ker gre za precej neotipljive elemente, so v praksi zelo pomanjkljivi načini merjenja, prav tako ni univerzalnih inštrumentov, ki bi veljali za čisto vse organizacije. Ocenjevanje znanja zaposlenih in stopnje razvoja organizacije je tako še vedno precej subjektivno in velikokrat temelji na samoocenjevanju ali medsebojnem ocenjevanju s sodelavci.

### **3.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Termin učeča se organizacija opredeljuje mehke načine pri uvedbi sprememb v podjetja, ki želijo vpeljati nova znanja, veščine, inovativnost, predvsem pa spremembo organizacijske kulture, procesov, načina vodenja in nenehen razvoj zaposlenih. Tovrstnih procesov se lotevajo sodobne organizacije, ki si prizadevajo za bolj kooperativne, kreativne in izobražene zaposlene, z jasno definiranimi rezultati in posledično dolgoročno gledano nižjimi stroški (Dimovski in drugi. 2005, 123). Učenje je v tej vlogi definirano kot vsaka oblika dejavnosti menedžmenta, s katero dosežemo ustrezne spremembe v vedenju posameznika. V širšem smislu je to v organizaciji mišljeno kot izobraževanje in/ali usposabljanje zaposlenih (Možina in drugi. 2002, 17).

Teorijo učeče se organizacije je razvil Peter Senge, ki je tudi postavil pet teoretičnih izhodišč:

1. Skupna vizija, ki vodi vse zaposlene v isto smer.
2. Timsko učenje za ustvarjanje sinergije in izmenjavo znanja med zaposlenimi.
3. Osebno mojstrstvo, kjer vsak zaposleni sledi lastnim zastavljenim ciljem, ki si jih je izbral.
4. Mentalni problemi za izboljšano interno dožemanje okolice in vsega, kar vpliva na odločitve, ki jih sprejemamo.
5. Sistemsko mišljenje, ki naj bi nas vodilo k izbiri dejanj, ki povzročajo največje spremembe (Dimovski in drugi 2005, 91–3).

Senge je dokazal, da posameznik ne more obvladati vseh petih elementov in da se lahko vse življenje uči obvladovati prakse učeče se organizacije (Senge 1994, 87–94). Učeča se organizacija predstavlja strukturo, medtem ko se sam proces poteka imenuje organizacijsko učenje. Če uporabim definicijo Dimovskega iz leta 1994, organizacijsko učenje vključuje informacijski, interpretacijski in vedenjski vidik ter vidik strateškega menedžmenta. Informacijski se nanaša na neposredno in posredno zbiranje in pridobivanje informacij, interpretacijski na razvoj novih razumevanj na podlagi pridobljenih informacij, vedenjski na pojasnjevanje akcije, ki temelji na vedenju posameznika ali novih informacijah, strateški vidik pa obravnava vzroke in spodbude za organizacijsko učenje ter posledice le-tega (Dimovski in drugi. 2005, 94–9). Učenje je tako proces, ki se odvija v posamezniku, kot tudi v organizaciji.

Viri informacij, ki jih črpa učeča se organizacija, so lahko prirojene informacije organizacije, neposredno učenje, učenje iz druge roke in ciljno učenje. (Dimovski in drugi. 2005, 101). Prirojeno znanje pomeni tisto, ki je v organizaciji ob njenem nastanku in se ob tem vpelje v organizacijo. Neposredno učenje poteka preko izkušenj, internega benchmarkinga in po metodi poskusov in napak. Nadalje je učenje iz druge roke, kamor spada korporacijska inteligenca, torej transformacija podatkov o konkurenčni ponudbi v uporabno vrednost, potem sledi prenos izkušenj na področju tehnologij, postopkov, praks in proizvodov ter zunanji benchmarking. Na koncu je še ciljni prenos znanja oziroma grafting, kar pomeni, da se znanje pridobiva preko novih članov, ki nosijo znanje, prej nedosegljivo za organizacijo. Grafting poznamo v štirih oblikah: zaposlovanje novih ljudi, prevzem podjetij, skupna vlaganja ter strateške zveze oziroma medpartnersko učenje (Dimovski et al. 2005, 102–104).

Tovrstna organizacija seveda zahteva spremembe, ki temeljijo na šestih interaktivnih elementih na naslednjih področjih: vodenje, struktura, večja pooblastila zaposlenim, komunikacija, participativna strategija in prilagodljiva kultura, ter petih situacijskih elementih. Interaktivni zajemajo participativno vodenje, decentralizirano odločanje in participativno strategijo, deljeno odgovornost in opolnomočenje zaposlenih, timsko strukturo, odprtost informacij (menedžment odprtih knjig) in prilagodljivo kulturo (dela in organizacije) (Dimovski in drugi 2005, 106).

Prav tako je potrebno upoštevati situacijske elemente, ki opisujejo, kakšne spremembe se zgodijo ob prehodu iz klasične v učečo se organizacijo. Najprej se začne pri sami strukturi, kjer se vertikalna premakne k horizontalni. S tem se zviša hitrost odzivnosti vodstva na probleme ali priložnosti, obenem se gradi na ekipnem delu. Drugi element je premik od rutinskih vlog do opolnomočenja, kjer se spreminja vloga zaposlenega, saj se poudarja, da delavec uporabi lastne zmožnosti, da izpolni svoje zadane naloge in cilje. Tretji element je prehod iz formalnih sistemov nadzora k skupnim informacijam, kar pomeni, da se uporablja odprta komunikacija, ki teče v vse smeri in neposredno med vsemi zaposlenimi. Nadalje se je tudi strategija premaknila od konkurenčne k strategiji sodelovanja. Strategije se torej ne izdelujejo več samo v vrhu vodstva, ampak se vključi celo ekipo zaposlenih in delavcev, ki preko neposrednega stika s kupci in dobavitelji nudijo širši krog informacij. Zadnji situacijski element je premik iz toge k prilagodljivi organizacijski kulturi. To pomeni, da se spodbuja

odprtost, pomembnost povratnih informacij za nadaljnji razvoj in enakopravnost med vsemi delovnimi mesti (Dimovski in drugi 2005, 106–110).

Učeča se organizacija je zavezana in osredotočena k stalni izboljšavi svojih procesov, storitev oziroma produktov. Prizadeva si za izpolnitev strateških ciljev in izboljšavo konkurenčne prednosti. Glavne vrednote, ki opredeljujejo učečo se organizacijo, so: izobraževanje in razvoj, pripravljenost na nova znanja, inovativnost in ustvarjalnost. Preko tega naj bi bili zaposleni motivirani, da ustvarjajo novo dodano vrednost in s tem gospodarsko rast (Mayer 2002, 573). Vodstvo tovrstne organizacije je sposobno usklajevati že obstoječa znanja in večšine zaposlenih s strateškimi cilji podjetja. Pri tem so zaposleni dodatno motivirani, bolj samostojni in čutijo večjo pripadnost organizaciji. Dobro poznajo vizijo podjetja in so sposobni ter odgovorni, da ji tudi sledijo. Bistvo učeče se organizacije je med drugim tudi to, da vključuje vse zaposlene, od vodstva naprej.

**Slika 3.2: Vidiki, procesi in vrste organizacijskega učenja**

Vidik	Proces	Vrsta organizacijskega učenja
<b>Informacijski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbiranje in pridobivanje informacij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neposredno: izkušnje, metode poskusov in napak</li> <li>• posredno: organizacijska inteligenca, primerjanje z najboljšimi, prevzemanje</li> </ul>
<b>Interpretacijski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alokacija informacij</li> <li>• organizacijski spomin</li> <li>• značilnost informacij: dvoumnost, količina, vrednost</li> <li>• uokvirjanje</li> <li>• oblikovanje</li> <li>• obilje medijev</li> </ul>	
<b>Strateški</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzroki oziroma spodbude za organizacijsko učenje</li> <li>• konkurenčne prednosti organizacijskega učenja</li> </ul>	
<b>Vedénjski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poznavanje – vedénje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neučenje</li> <li>• prisiljeno</li> <li>• eksperimentalno</li> <li>• površinsko</li> <li>• omejevalno</li> <li>• okrepljeno</li> <li>• vnaprejšnje</li> <li>• integrativno</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cikel organizacijskega učenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z vlogami omejeno</li> <li>• praznoverno</li> <li>• izkustveno</li> <li>• neučenje</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akcijsko učenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učenje z enojno zanko</li> <li>• učenje z dvojno zanko</li> <li>• eksperimentalno</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procesi v učečih se organizacijah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistemsko mišljenje</li> <li>• osebno mojstrstvo</li> <li>• mentalni modeli</li> <li>• skupna vizija</li> <li>• laboratorijsko učenje</li> </ul>

**Vir: Dimovski (2005, 97)**

Učečo se organizacijo prepoznamo že po stilu menedžmenta in prav tu je moje izhodišče za nadaljnjo razpravo. Vodje v taki organizaciji se neprestano soočajo z izzivi in tveganji, pristanejo na decentralizirano vodenje in opuščajo hierarhično strukturo. Pri odločitvah se posvetujejo z ekipo ter se poslužujejo participativnega stila odločanja, kjer skupaj z zaposlenimi ovrednotijo odločitve in predloge. Zavezani so neprestanemu učenju celotne

ekipe in gradijo svojo organizacijsko kulturo na zaupanju in transparentnosti ter na pretoku znanja znotraj organizacije. Dolgoročno so zavezani rezultatom, ki jih dosegajo z opolnomočenimi zaposlenimi in poudarjajo vlogo IKT znanj in orodij pri delu. Opisan sodobni vodja spada v t. i. peto generacijo menedžmenta, ki temelji na učinkovitem vodenju in novodobnih pristopih (virtualno poslovanje, neposredno mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje, delo kot dialog, odprta komunikacija in dinamično timsko delo).

Prav iz teh lastnosti sodobnega vodje v učeči se organizaciji izhaja inovativno vodenje in preko tega avtentični vodje, ki so po značilnostih bolj odprti, nepristranski, ažurni in prepoznavajo izzive kot potencial za učenje. Posebnost avtentičnih vodij je, da pri svojem delu uporabljajo pozitivno psihologijo in vrednote, ki temeljijo na verodostojnosti in spoštovanju. Posledično tako vodstvo vpliva na celotno organizacijo, zaposlene, delo in nenazadnje tudi prinaša rezultate ( Dimovski e tal. 2009, 23–4; Dimovski in drugi. 2005, 44–7, Možina in drugi. 2002, 29–31).

Vpeljava koncepta učeče se organizacije je dolgotrajen proces, ki zahteva potrpežljivost in vztrajnost ter ekipno zavest, da je to sprememba, ki bo pozitivno vplivala na celoten proces, ljudi, organizacijo in nenazadnje tudi na dolgoročne rezultate in konkurenčno prednost. Potrebno je najprej vzpostaviti okolje, primerno za učenje, nato pa je od vodstva odvisno, kako upravljajo procese sprememb in zagotavljajo pogoje za vpeljavo sprememb. Le-te so dandanes stalnica, ki jih podjetje mora sprejeti in biti na njih pripravljeno (Guns in Anundsen 1998, 96). Organizacija prihodnosti je torej učeča se organizacija. Posebej bo uspešna tista, ki bo znanje uporabljala v čim večjem obsegu pri celotnem poslovanju (Hendry, Johnson in Balogun 1995, 227). Učenje mora tako postati ena izmed temeljnih vrednot vsake organizacije 21. stoletja (Mayer 2002, 570).

### **3.3.1 STANDARD USP S10**

V Sloveniji se je oktobra leta 2000 ustanovil Inštitut za razvoj učečega se podjetja (Inštitut USP), ki ga je ustanovilo 18 uspešnih slovenskih podjetij<sup>1</sup> in se je uporabljal vse do leta 2008.

---

<sup>1</sup> Nova Ljubljanska banka, Mercator, Primorje Ajdovščina, Mura, Gorenje, Lek, Sava Kranj, Aero Celje, DHL Slovenija, Zdravilišče Radenska, Hotel Lev Intercontinental, Socius, SCT, Johnson Controls, Trimo Trebnje, Vegrad, Mladinska knjiga Založba in LIP Radomlje (Kajič 2004, 37).



Namen je bil razviti koncept učeče se organizacije v praksi, da bi slovenskim podjetjem in organizacijam pomagale uvesti znanje kot element trajne mednarodne konkurenčne prednosti. »Najpomembnejše naloge Inštituta so /bile/ pomoč organizacijam pri razvoju podpornega okolja za podjetje znanja in ustvarjanju pozitivne organizacijske energije ter spodbujanje in usposabljanje zaposlenih za inovativno razmišljanje, ustvarjanje novega znanja, prenos znanja, uvajanje sprememb, timsko delo in osebni razvoj« (Sava.si 2007). Ob tem je Inštitut USP razvil t. i. Standard USP S10, ki vsebuje kazalnike, »po katerih bi bilo možno načrtovati in izmeriti doseženo stopnjo razvoja koncepta učeče se organizacije. Standard USP S-10 je tako postal celovito orodje za načrtovanje in spremljanje razvoja organizacij v družbo znanja. Standard pomeni inovacijo ne le v slovenskem, temveč tudi v svetovnem prostoru« (Sava.si 2007).

Podjetje, ki pridobi omenjeni certifikat, pokaže predanost nenehnemu učenju in razvijanju preko sistematičnega učenja, inovativnosti ter kreativnosti in s tem sledi mednarodnim praksam, ki so uveljavljene pod terminom učeče se organizacije. Preko Standarda S10 se je tako tudi v Sloveniji pričela razvijati nova kultura dela in organizacij, ki sledijo mednarodnim trendom. Standard S10 vsebuje preko deset elementov: vizija znanja in učenja, vodenje v USP, poslovna uspešnost in privlačnost USP, celovit, načrtovan in sistemski pristop k pridobivanju znanja, merjenje učinkovitosti naložb v znanje, osebnotna in poslovna priložnost vsakemu zaposlenemu, načrtno razvijanje organizacijske kulture USP, celovit in sistemski pristop pri vodenju sprememb, gospodarjenje z znanjem, motivacijsko okolje (Sava.si 2007).

Kot že omenjeno, je znanje lahko ključna in trajna konkurenčna prednost določene organizacije. Učeče se organizacije imenujemo tista podjetja, kjer se vodstvo zaveda vloge posameznika, njegovega znanja, ki izvira iz izkušenj, praks in osebnih vrednot, ter je sposobno zaznavati in spodbujati zaposlenega. Vodstvo v taki organizaciji stoji za dejstvom, da se celotna organizacija neprestano uči in je kot tako zavezano k stalnemu učenju (Dimovski in drugi 2005, 137; Kajič 2004, 34–6). Standard S10 je nadgradil nov standard po imenu USO-S11, ki vsebuje vsa področja, ovrednotena kot razvojne stopnje v konceptu učeče se organizacije. Ta področja so: vizija znanja in učenja, vodenje, organizacijska kultura, celovito in sistemsko vodenje sprememb, motivacijsko okolje, procesi učenja, gospodarjenje z znanjem, merjenje učinkovitosti naložb v znanje, uspešnost in odličnost, priložnost za

osebnostni in strokovni razvoj in družba znanja (Dnevnik.si 2011). Oba standarda sta indikatorja, da je Slovenija zelo napredna pri razvijanju prakse učečih se organizacij, še bolj pohvalno pa je dejstvo, da iniciative prihajajo s strani gospodarstva. To pomeni, da Slovenija premore globalno konkurenčne organizacije, ki so osredotočene na dolgoročne rezultate.

### **3.3.2 MODEL FUTURE – O**

Model FUTURE – O je prvi slovenski celovit model, ki pomaga vodstvu pri vpeljavi učeče se organizacije. Gre za novo razumevanje sprememb in nov trend na področju učeče se organizacije. Temelji na naravnem sistemu – molekulah, ki se vzajemno spreminjajo in s tem vplivajo na vse preostale elemente, torej delujejo celostno in vzročno-posledično. Molekularni model zahteva, da so vsi elementi odzivni na spremembe, obenem pa pomeni, da vpeljava učeče se organizacije v prakso ne poteka po vnaprej določenih korakih oziroma fazah, temveč lahko vse elemente neodvisno spreminjamo in jih nadgrajujemo.

Deluje preko sedmih elementov, ki se med seboj dopolnjujejo: postavitve temeljev, izgradnja podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije, proces vodenja in klima znanja, oblikovanje in implementacija modela, spremljanje procesa in vrednotenje ter (za)sidranje in širitev koncepta. Gre za molekularni pristop, ki poudarja povezanost procesov in vseh zaposlenih in kjer vsaka sprememba vpliva na vse preostale elemente (Dimovski in drugi. 2005, 124–125).

#### ***3.3.2.1 Elementi modela FUTURE-O***

Pri elementih modela Future-O opisujem glavne karakteristike in vlogo, ki jo imajo pri vpeljavi učeče se organizacije. Čeprav jih navajam po vrsti, to ne pomeni, da morajo biti v navedenem sosledju, ampak se vsi elementi neprestano spreminjajo in prilagajajo neodvisno drug od drugega.

##### **1. Reorganizacija k učenju**

V sodobni družbi velja geslo, da se vse življenje učimo. To je kot neka naravna aktivnost posameznika, ki je niti ne opazimo, dokler ni eksplicitno izpostavljena. Tako kot ljudje, se

tudi organizacije neprestano učijo – na kakšen način, sem opredelila že zgoraj. Kar je pri tem elementu potrebno poudariti je, da bo le učenju predana organizacija dolgoročno uspešna. Učeča se organizacija je predana nenehnemu učenju, predvsem pa si jasno zastavi strategijo vpeljave novih mehanizmov delovanja. Tako si določi jasno vizijo, cilje, rezultate, aktivnosti, razmeji odnose na vseh ravneh ter določi vrednote in poslovno kulturo organizacije. Na ta način morajo delovati tudi vsi zaposleni, najpomembneje pa je, da dojemajo spremembe kot pozitivne in potrebne za nadaljnji razvoj. Celovit menedžment izboljšav poslovnega procesa mora biti nujno postavljen pred začetkom tranzicije in mora temeljiti na objektivnih ter sledljivih kriterijih (Dimovski in drugi 2009, 36–9).

## **2. Izgradnja podpornih okolij**

Pri tem elementu gre za konkretne akcijske korake na podlagi smernic, ki si jih organizacija postavi. V tej fazi zaposleni prevzemajo pobude za učenje ter širijo dobre prakse med zaposlenimi. Preko tega vrednotijo intelektualni kapital organizacije, obenem pa ugotavljajo tudi socialni kapital ter na ta način skupaj in sistematično razvijajo kazalnike za ovrednotenje investicij v znanje (Dimovski in drugi 2009, 43). Pri izgradnji podpornih okolij je ključno oblikovanje timske strukture in socialnih omrežij, kjer se razvijajo uspešni timski vodje ter se izvaja analiza organizacijske mreže. Prav tako je pomembna izgradnja zakladnice znanja in sposobnosti, ki zajema intelektualni kapital, tehnike za poslovanje znanja, IT podporo, menedžment sprememb in podporno okolje (Dimovski in drugi 2009, 45–6). Velikega pomena je prav tako zavedanje, da za vsako inovacijo stojijo ljudje in njihovo znanje. Zato je potrebno krepiti izmenjavo znanj ter spodbujati ustvarjanje novih znanj v organizaciji.

## **3. Proces strateškega planiranja**

Ta element je v tradicionalno strukturiranem podjetju pripadal menedžmentu, v sodobni organizaciji pa pripada ekipi, ki skupaj usklajuje in načrtuje strateški tok organizacije. Najprej je potrebno opredeliti ravni ciljev in planov, kjer sta pomembni tako eksterno kot tudi interno sporočilo organizacije. Pri tem se definirajo dolgoročni strateški, taktični in operativni cilji. V zastavljenih ciljeh se morajo prepoznati tako organizacija kot vsak njen posamezni del (član, zaposleni). Temu sledi tudi decentralizacija strateškega planiranja. Centralne planske enote se umikajo, namesto tega se v načrtovanje vključi vse zaposlene, ki s skupnim sodelovanjem

razvijajo dinamični načrt, ki se sklada s poslanstvom organizacije in ga potrdi tudi vodstvo ter zanj prevzema tudi odgovornost. V učeči se organizaciji menedžment zaupa zaposlenim, zato jim tudi porazdeli moč odločanja, soustvarjanja in sprejemanja skupnih odločitev. Nenazadnje je potrebno upoštevati tudi strateški menedžment, ki je specifičen tip planiranja. Gre za nabor odločitev in dejanj, ki organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost in lažjo prilagodljivost na spremembe (Dimovski in drugi 2009, 54–60).

#### **4. Vodenje v učeči se organizaciji**

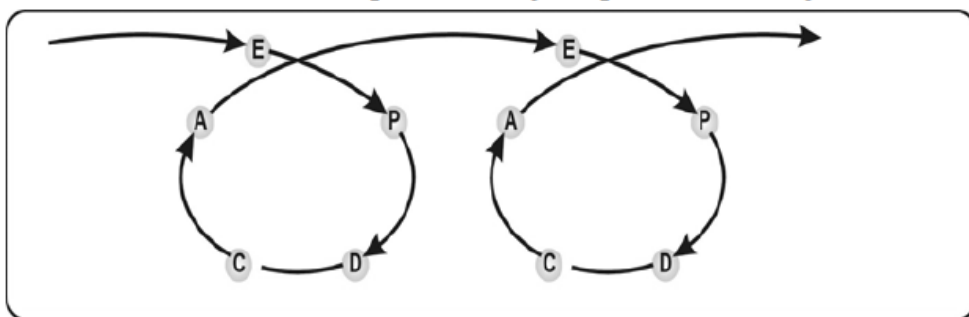
Kljub decentraliziranemu odločanju in opolnomočenju zaposlenih je vodstvo še vedno tisti ključni akter, ki pelje organizacijo naprej, se sooča z izzivi trga, konkurence ipd., zato mora vodja znati navdušiti ljudi za učenje in deljenje svojega znanja. Tu že lahko govorimo o avtentičnem vodstvu, saj taki vodje razvijajo kulturo, ki temelji na zamislih in investicijah v zaposlene, obenem pa oblikujejo kreativni tim in vzpostavljajo participativno vodenje. Vodja mora poskrbeti, da se kultura učenja in inovativnost širita v vse pore organizacije, zato je poleg spodbujanja individualnega razvoja pomembna tudi motivacija preko denarnih in nendenarnih nagrad. Ob denarnih nagradah obstaja nevarnost, da se zaposleni preveč usmerijo v pridobivanje teh nagrad in posledično izgubijo fokus, zato se vse več učečih se organizacij poslužuje nendenarnih nagrad v smislu napredovanj. Vodenje pa mora zajemati tudi strateško ravnanje s človeškimi viri oziroma strateški HRM (*Human Resources Management*). Tu se preučuje vpliv ravnanja s človeškimi viri v celotni organizaciji na strateške odločitve in cilje. Sem tako spada iskanje primernih zaposlenih (poudarek na kreativnosti in pripravljenosti učenja), osebni razvoj kadrov, zadrževanje najboljših, dopuščanje individualnih ciljev ter vrednotenje zaposlenega. Pod naloge uspešnega vodenja spada tudi motiviranje in kultura zaupanja. Vodstvo mora znati ustvarjati varno okolje, ki temelji na zaupanju zaposlenih. Motivacija je največji gonilnik večje uspešnosti, zato mora biti delovno okolje stimulatивно za zaposlene. Eden izmed sodobnih trendov motivacije je tudi prenos moči na zaposlenega, ki sprosti motivacijo, ki jo že posedujejo. Take organizacije za svoje zaposlene pripravljajo motivacijske programe, kjer poleg prenosa moči lahko najdemo še prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje nalog, vseživljenjsko izobraževanje, izgradnja kariere ipd. (Dimovski in drugi 2005, 255–61).

Zavedati se moramo tudi, da vsako učenje lahko vsebuje tudi neuspehe, ki pa v učeči se organizaciji ne smejo biti kaznovani, temveč se jih mora dojemati kot priložnost za izboljšavo in lekcijo za naprej (Dimovski in drugi 2009, 63–9).

## 5. Uresničitev modela učeče se organizacije

Ta element navaja, kako uresničiti koncept učeče se organizacije v praksi. Proces se začne z odločitvijo vodstva, da vpelje omenjeni koncept, se nadaljuje preko strategije, ki se oblikuje skupaj z zaposlenimi, in omogoča organizaciji, da dosega konkurenčne prednosti na trgu ter vodi do poslovnih uspehov. Participativno oblikovanje strategij je del učinkovitega vodenja, ki zajema konkretna stališča, prepozna sposobnosti ter temelji na sodelovanju. V taki organizaciji se prizadevanje za izboljšave nikoli ne konča, kar ponazarja tudi spodnja slika skozi spiralo oziroma t. i. EPDCA zanko (*Evaluate, Plan, Do, Check, Act*). Gre za osnove disciplinarnega menedžmenta, kjer se zaposleni naučijo oceniti situacijo, načrtovati cilje, delati in preveriti cilje ter ukrepati oziroma popraviti, če cilji niso doseženi (Dimovski in drugi 2005, 276–8).

Slika 3.3: Spirala EPDCA



Vir: Dimovski in drugi (2005, 278)

Nadalje, odprta komunikacija omogoča večji pretok informacij, zato je nujna za implementacijo učeče se organizacije. Taka komunikacija zajema razvoj skupnega jezika, iskanje informacij in znanja, komunikacijo kompleksnih tehničnih informacij ter interno publiciteto v zvezi z inovativnostjo. Poleg tega je pomembna tudi hitrost pretoka informacij, ki je kar ena izmed bolj ključnih zadev za razvoj projektov. Poleg vsega omenjenega vodstvo spodbuja sistemsko mišljenje, kjer je poudarek na dolgoročnem razmišljanju v celotni organizaciji. Na cilje in izzive se gleda kot na del večje strukture, prav zato so tudi hitreje in

lažje rešljivi. Procesna organizacijska struktura tako stremi k opolnomočenju, prožnim kadrom, preprosti obliki, vodoravni strukturi, ki spodbuja sodelovanje, uravnoteženim kazalnikom uspeha (finančnim in nefinančnim), k zahtevam po uporabi elektronske tehnologije in k širšemu kontrolnemu razponu. Temeljito zgrajen informacijski sistem pomaga organizaciji zbirati znanje in omogoča hiter pretok informacij, kar je lahko pomemben del konkurenčne prednosti (Dimovski in drugi 2009, 87–9). Le z razumevanjem procesov lahko pride do implementacije učeče se organizacije v praksi in s tem maksimalne izkoriščenosti potenciala za ustvarjanje organizacije znanja in vira inovacij.

## **6. Kontrolni sistem v sodobni organizaciji**

Kljub temu da je učeča se organizacija ploska, decentralizirana in ne spodbuja hierarhije ter formalnih odnosov med zaposlenimi, so za ovrednotenje dosežkov vseeno potrebna merila oziroma kontrola. V primeru, da ugotovimo, da smo zašli, je tako potrebno opraviti temeljiti pregled, saj je cilj vpeljave tovrstnega modela organizacij povečanje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja (Dimovski in drugi 2005, 317). Pri merjenju je potrebno upoštevati vse deležnike in interne ter eksterne vplive na organizacijo. Poleg omenjenega je tako pomembno upoštevati vse finančne in prav tako nefinančne kazalnike ter seveda samo kulturo organizacije. Vodstvo mora paziti, da se določen kazalnik ne izboljša na račun drugega. Nefinančna dodatna merila za presojanje uspešnosti so tako zadovoljstvo zaposlenih, pretok ključnih zaposlenih, razmerje med dodano vrednostjo in stroški na zaposlenega, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in zadovoljstvo uporabnikov, obstaja pa seveda še veliko več kazalnikov, ki si jih vsaka organizacija lahko prilagodi glede na svojo panogo (Dimovski in drugi 2009, 93–7).

## **7. Širitev učeče se organizacije**

Da bi vse zgoraj omenjene in preučevane spremembe ostale trajnostno prisotne v organizaciji, je potrebno spremembe zasidrati in poskrbeti za neprestano izmenjavo in širitev znanj ter izkušenj, da celotni kontekst učeče se organizacije postane samoumevno sprejet v organizaciji. To pomeni, da bodo vsi zaposleni tekom časa osvojili znanja in veščine vseh elementov ter se temu primerno znali tudi odzvati na izzive, spremembe ali potencialne konflikte (interne ali eksterne), s tem pa tudi zmanjšali ovire za delo.

Pod ta element spada tudi vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja. Obenem se v osrednjih procesih organizacije vse bolj uveljavlja tudi tiho znanje, kjer mora vodstvo znati poskrbeti, da se medorganizacijsko znanje še naprej širi. Kot vsak proces je potrebno tudi učečo se organizacijo stalno nadgrajevati in sproti odstranjevati balast, ki zavira razvoj zaposlenih in organizacije, kajti gre za dolgoročen proces, ki se stalno spreminja in prilagaja na takšne ali drugačne izzive (Dimovski in drugi 2005, 349–69).

### **3.4 SPREMEMBE V DRUŽBI ZNANJA**

V 21. stoletju je vse večji poudarek na kompetencah, ki imajo potem neposreden vpliv na družbo znanja in njen razvoj. Znanje predstavlja temelj družbenega razvoja, ki ga je v tradicionalni družbi nudil izobraževalni sistem. V sodobnem času, ob naraščanju IKT tehnologije in digitalizacije postopkov, procesov in predvsem dela, pa je ta družba znanja ubrala nove smernice, ki jim je potrebno ažurno slediti in jih pretvoriti v korist organizaciji. Novi trendi na področju dela so tako naslednji (Kramberger in Pavlin 2007, 168–9):

- premik od družbe produktov k družbi storitev,
- premik k tehnologiji (v proizvodnji) in blagovnim znamkam,
- premik k digitalnim tehnologijam,
- premik k virtualnim organizacijam in poslovanju,
- od stabilnega poslovanja k stalno spreminjajočemu se,
- od mednarodnega h globalnemu poslovanju (svet se manjša).

Zaradi globalizacije je tudi svetovno gospodarstvo in ekonomija vse bolj napredno, skupaj z novimi pristopi k učenju, kjer je v ospredju posameznik. Pojavili so se novi koncepti preučevanja družbe znanja, ki so izrazito označili novo dobo razvoja izobraževanja in posledično tudi gospodarstva. Pavlin (V Kramberger in Pavlin 2007, 169) definira družbo znanja kot »družbo, ki temelji na vedno hitrejših in kvalitetnejših procesih ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja, kar poteka od nivoja posameznika do družbene ravni in obratno.«

Znotraj Evropske unije so se širši temelji znanja začeli postavljati že v strategijah, kot je na primer Lizbonska strategija, z namenom, da bi evropsko gospodarstvo temeljilo na znanju in bi bile države s tem bolj konkurenčne na globalnem trgu. Iz tega so začele tudi države same

uresničevati in vpeljevati strategije, ki so vključevale ustvarjanje in produkcijo novega znanja, kot na primer povezovanje izobraževanja in znanosti (primer Memorandum o vseživljenjskem učenju<sup>2</sup>). Temu se je pridružil tudi fokus produkcije inovacij ter usposabljanja zaposlenih za osvojitev čim večje konkurenčne prednosti na vse bolj fleksibilnem trgu (Draškovič 2012, 23).

Družba znanja torej temelji na izobraževanju ter pridobitvi kompetenc, ki ustrezajo vseživljenjskemu učenju in ki vključujejo še praktične veščine za uporabo teh znanj. Do sodobne družbe 21. stoletja je bilo znanje zgolj cilj izobraževanja, dandanes pa se je koncept razširil tudi na umestitev znanja skupaj z veščinami, sposobnostmi, stališči in drugimi vrednotami pri posamezniku ter s tem formiral njegovo bolj obsežno družbeno vlogo (Gril 2013, 11–12). Kot pravi Svetličič (V Kramberger in Pavlin 2007, 214), višja raven izobrazbe in posledično več kompetenc krepijo konkurenčnost. Zato je v družbi znanja pomembno krepiti lastno konkurenčnost, predvsem pa posodabljati izobraževanje in procese ob tem.

### ***3. 5 KULTURA V MEDNARODNEM OKOLJU***

Kulturna pestrost je pri mednarodnem poslovanju velikokrat odločilnega pomena. Razumevanje vpliva kulture vpliva na preprečitev potencialnih konfliktov, odnose med partnerji in navsezadnje tudi na uspešnost poslovanja v mednarodnem okolju. Poslovne prakse morajo biti prilagojene kulturi tuje organizacije, saj je s tem učinkovitejše komuniciranje (Kralj 2014, 39). Kot pravita Harvey in Griffith (2002, 467), se verjetnost težav pri komunikaciji veča z večjo kulturno razdaljo, torej bolj kot so si kulture različne, večja je verjetnost konfliktov. Posledično so z večjo kulturno razdaljo potrebna tudi bolj kompleksna orodja komuniciranja in predvsem večje priprave na upravljanje medkulturne komunikacijske strategije.

Proces globalizacije je sprožil možnost, da je mogoče v vsakem trenutku kjerkoli in kadarkoli stopiti v kontakt s komerkoli in iz kateregakoli dela sveta (Andres 2004, 27). Na ta način se je vzpostavila tudi gospodarska globalizacija, ki se kaže v mednarodnem poslovanju ter dejavnostih mednarodnih trgovinskih in ekonomskih organizacij. Vmes so se med to

---

<sup>2</sup> <http://linux.acs.si/memorandum/html/> (12. junij 2014).



konstantno izmenjavo informacij sprožile tudi kulturne spremembe, ki se kažejo v zmanjševanju razlik med lokalnim časom in prostorom, zmanjšanju fizičnih razdalj med kulturami, krepitvi lokalne identitete, rojstvu globalnih kultur in obenem v pojavu hibridnih kultur (Nemeš 2011, 16–18).

V kontekstu kulture in mednarodnega okolja je potrebno omeniti tudi medkulturna pogajanja, kjer so najpomembnejše veščine menedžerjev ter poznavanje kulture pogajalca. Poleg očitnih dejavnikov, kot so dobra pripravljenost, strokovna komunikacija in nenapovedane situacije, so ključni tudi kulturni dejavniki, ki vplivajo na pogajanja. Prvo pravilo je vsekakor seznanitev s tujo kulturo in spoštovanje le-te. Medkulturni dialog je dvosmerna komunikacija, kjer je odgovornost za kulturno zavedanje obojestransko (Močenik 2004, 28).

Obstajajo štiri oblike odnosa menedžerjev do kulture oziroma pristopi za upravljanje s kulturnimi razlikami, in sicer ignoriranje kulture (strategija ne upošteva kulture), izrabljanje prednosti kulture (prilagajanje strategije kulturi), podpiranje delovanja kulture (strategija in kultura se dopolnjujeta) ter poizkus spreminjanja kulture (kultura naj se prilagodi strategiji). Pogajalec oziroma menedžer je najuspešnejši takrat, ko se zaveda, da je kultura lahko orodje strategije in se s tem osredotoči na tisto, kar krepi ali slabi sestavine določene že obstoječe kulture (Možina in drugi 2002, 190–2; Močenik 2004, 38).

Razumevanje kultur in organizacij je za menedžment izrednega pomena, saj si ne izbiramo sami ljudi, s katerimi bomo poslovali. Za večjo poslovno uspešnost na tujih trgih je tako potrebno upoštevati kulturo organizacije, ki odseva kulturo okolja, v katerem želimo poslovati. Za potrebe pričujočega dela se osredotočam na kulturo kot orodje strategije, s katerim želijo podjetja povečati potencial uspešnosti na tujih trgih. Vendar pa je odnos menedžerjev do kulture lahko različen.

#### **4 INOVATIVNO VODENJE**

Inovativno vodenje je pojem, ki se razvija v sodobnem poslovnem svetu 21. stoletja. Gre za organizacije, ki (glede na konkurenco) bolje razumejo potrebe strank in izkoriščajo nove tržne priložnosti oziroma se poslužujejo novih tehnologij za večji in hitrejši razvoj novih storitev in/ali produktov. Po profilu gre za organizacije, ki s svojimi produkti in storitvami naredijo

največji učinek v svoji panogi, obenem pa uporabljajo nove pristope za inovativni nastop na trgu dela (Innovaro 2008, 169, Žezlina 2012, 6–7).

#### ***4.1 INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST***

Pojem inovativnosti se neposredno povezuje z ustvarjalnostjo. Dandanes je v sodobnem podjetništvu skorajda nujen, saj je trg prenasičen s povprečno ponudbo. Gre za razvoj primernih načinov razmišljanja za določeno organizacijo, kakor tudi oblikovanje organizacijske kulture dela, ki se poslužuje ustvarjalnosti pri razvoju in poslovnih procesih, kakor tudi pri reševanju izzivov.

ZDA in še nekatere napredno razmišljujoče družbe se zavedajo, da je krutost današnjega časa v obliki neusmiljene konkurenčnosti, mednarodnih povezav, globalizacije, bliskovitega pretoka informacij in vedno novih trendov stanje, ki ga je in ga bo mogoče tvorno prebroditi in se v njem obdržati le z načrtno ustvarjalnostjo in inovativnim mišljenjem. Ustvarjalna družba je zahtevna, narekuje stalne cikle ustvarjalnosti in ne dopušča t. i. spanja na lovorikah. Tako postaja ustvarjalnost koncept, ki je osnova podjetniške sodobne ere.

Spodbude lahko prihajajo deloma iz človekove notranjosti, deloma pa iz okolja, v katerem človek živi in deluje. Prav slednje človeku pomaga, da se v njem prebudijo kreativni potenciali. Kadar se v nekem okolju ustvari klima, ki spodbuja sodelujoče, potem se večina začne vesti klimi primerno. Ustvarjalna klima je ozračje pozitivnih odnosov do idej vseh sodelavcev, do drugačnih zamisli in rešitev. Je pripravljenost poslušanja drugih in izražanja svojih zamisli in to brez strahu pred grajo, zasmehovanjem, neuspehom. Sodobna ustvarjalna klima pomeni, da vsak neuspeh pomeni samo korak bliže spoznanjem, kako bi se stvari morale odvijati in funkcionirati, da bi prišli do uspeha.

Bistvo inovativnosti je tako v prizadevanju za različnost, v naklonjenosti spremembam in odprtosti za novosti. Prav tako je bistvo podjetništva nenehno razvijanje in dodajanje novih idej pri danem proizvodu ali storitvi, pri organizaciji, upravljanju in vodenju. Kaže se v najrazličnejših oblikah rasti, ki je izražena v denarju in se kaže tudi v boljšem znanju, večji prizadevnosti, boljši podjetniški kulturi, sposobnejših kadrih od vodstva navzdol, relativnejšem trženju ipd.

Edina resnejša konkurenčna prednost je ustvarjalnost, ki nam omogoča, da smo dolgoročno korak pred drugimi. Življenjski cikli izdelkov se krajšajo, storitve postajajo vse kompleksnejše, organizacijski tokovi se zapletajo. Problemi, ki ob tem nastajajo, zahtevajo bliskovito reševanje – ne samo reševanje *per se*, ampak takšno, ki z rešitvijo prinaša tudi inovacije.

Koncept ustvarjalnega podjetništva se vedno začne pri problemu, s katerim se srečujejo ljudje kot posamezniki in organizacije (podjetja, države itn.). Podjetništvo pomeni reševanje problemov in večji kot je problem in več kot je ljudi, ki se z njim tvorno ukvarjajo, boljšo podlago imamo za dobro poslovno idejo. Napreden vodja s svojo ekipo probleme rešuje konstruktivno. Če problem vidi kot izziv, potem je velika možnost, da bo rešitev ne samo rešitev kot taka, ampak bo ponudila korak naprej v razvoju – to pa je že lahko inovativnost.

Ustvarjalnost je torej najmočnejše podjetniško gorivo 21. stoletja. Govorimo o kreativnosti, ki je dejavna v vseh sferah posla in na vseh ravneh delovanja – v komunikacijah in razvoju, proizvodnji in prodaji, v kadrovske politiki in financah. Ustvarjalni morajo biti vsi – od glavnega direktorja do vratarja, od vodje proizvodnje do skladiščnika, od pravnika do snažilke. Kreativnost ni več domena peščice izbrancev, temveč nujnost, ki se tiče vseh v podjetju, saj vsak sooblikuje usodo podjetja. Ko sestavljamo time v podjetjih in v drugih okoliščinah, moramo torej paziti, da so v njih ljudje različnih tipov razmišljanja in da vsi sprejemajo pravila timske ustvarjalnosti in inovativnosti.

V kontekstu podjetništva je ustvarjalnost kot pot do razvoja novih izdelkov, storitev, procesov, ki kot inovacija nadgradijo tradicionalne in prejšnje dosežke. Ustvarjalnost kot taka vodi k večji samoizpolnitvi posameznika. In to zato, ker temelji na uporabi lastne domišljije, ko ustvarjamo nove horizonte našega življenja in dela. Z domišljijo presegamo meje, ki smo jih poznali doslej. Kreativnost pomeni novost in primerno spremembo tega, kar počnemo, ter modifikacijo tega, v kar verjamemo, da je mogoče doseči in preseči. Ustvarjalnost v podjetništvu ni zgolj individualno dejanje ali mišljenje, temveč je v marsičem vezana na kulturo timov in odnos celotnega vodstva ter zaposlenih do takšnega naprednega razmišljanja. V takšnih primerih govorimo o inovativni kulturi.

## **4.2 PRIMER DELAVNICE INOVATIVNEGA VODENJA**

Najučinkovitejši način vpeljave nove metode inovativnega vodenja v organizacijo je skozi interaktivne delavnice, v katero se vključuje celotna ekipa zaposlenih, skupaj z vodstvom. Za potrebe učinkovitega izvajanja delavnic sem razvila svoj program in metode izvajanja, ki ga bom okvirno predstavila v pričujočem odseku. Delavnica obsega približno 13 ur in se izvaja v dveh dneh. Bistveno je, da delavnica zaobjema čim več elementov delovnega procesa: komunikacijo, izobraževanje, motivacijo in uspešnost, inovativno vodenje, samoanalizo in analizo konfliktov na delovnem mestu. Koncepti, orodja, tehnike in razvojni modeli, ki jih vsebujejo tovrstni seminarji, pomagajo posameznikom, da nenehno izboljšujejo kakovost svojega osebnega in poslovnega življenja ter da presežejo vse omejitve in ovire na svoji življenjski poti.

Interaktivna delavnica vsebuje več tematskih sklopov:

- Reševanje poslovnih konfliktov: glavno vodilo je, da nobenega problema ne moremo rešiti na isti ravni zavesti, kjer je problem nastal.
- Premagovanje motivacijske krize: razlaga zakona vzrok – posledica.
- Od česa je odvisen uspeh: 85 odstotkov uspeha je odvisno od pravilne miselne naravnosti.
- Psihologija prodaje: v kakšnem razmerju dojemamo sporočanje pri prodaji.
- Učinkovita komunikacija med zaposlenimi: najboljši ljudje so najboljši reševalci težav in v tem brezmejno uživajo.
- Slog vodenja za dvig konkurenčnosti: prevzemanje odgovornosti na vseh ravneh vodenja organizacije.
- Povečanje osebne učinkovitosti: ko smo enkrat res prepričani v nekaj, ne občutimo prav nobene potrebe, da bi to še naprej dokazovali.

Končni cilji omenjenih sklopov in interaktivnih delavnic inovativnega vodenja so večplastni:

- povečanje ustvarjalnosti in motiviranosti;
- izboljšanje medsebojnih odnosov;
- razvoj timskega duha in oblikovanje tima;
- obvladovanje stresnih situacij;
- razumevanje dane situacije;

- samoanaliza in kako odkriti nove načine delovanja v sebi in v podjetju;
- izboljšanje kvalitete odnosov s strankami, sodelavci;
- razlaga delovanja možganov: zavedni/nezavedni um.

Po koncu delavnic se vedno opravi evalvacija, ki daje neposredno prvi vtis o učinkovitosti delavnice, prav tako pa se spremlja poslovne rezultate podjetja in se jih primerja s poslovanjem pred delavnicami. Rezultati po delavnicah kažejo odlične rezultate.

### ***4.3 AVTENTIČNO VODENJE***

Koncept avtentičnega vodenja je primer inovativnega vodenja, ki je glavni sestavni del učeče se organizacije v 21. stoletju. Sodobni izzivi poslovanja, tako nacionalnega kot mednarodnega, zahtevajo namreč drugačen pristop do vodenja, kjer ne gre za sam stil vodenja, ampak za poseg v temeljne koncepte vodenja in vrednostno usmeritev le-tega. Avtentičen vodja vodi na podlagi osebne identifikacije z organizacijo in gradi pozitivno podobo podjetja skozi vrednote, ustvarja pozitivno delovno kulturo, obenem pa motivira zaposlene za razvoj in posledično dosega motiviranost ter zadovoljstvo zaposlenih, ki temu pozitivnemu zgledu tudi sledijo. In prav tu je dodana vrednost avtentičnega vodenja: vodja sam s svojim zgledom vleče zaposlene k želji, da so mu podobni, da pričnejo podobno razmišljati in delovati. Avtentičen vodja gleda na dolgoročne učinke, predvsem pa vodi skozi razvoj in učenje ter se sam prav tako neprestano uči, izpopolnjuje in izobražuje. Tak način vodenja torej izpostavlja osebnost vodje, ne pa slog vodenja.

Izzivi vodenja organizacij so dandanes večplastni. Obsegajo nenehno prilagajanje situacijam in spremembam v okolju, kjer delujejo, kot tudi spremembam na trgu, pritiskom konkurence in naraščajoče tehnologije. Prav zato mora vodstvo, če želi poslovati na dolgo rok, ubrati nove metode vodenja ter znati spreminjati ključne procese v vsakem trenutku. Pri tem zelo pomaga, če ima vodstvo močno zaupanje zaposlenih ter s tem tudi odpornost prilagajanja in okrevanja po izzivih. Take vodje morajo posedovati znanje, veščine in sposobnosti, da tovrstne procese tudi ustrezno vodijo, obenem pa morajo biti predani nenehnemu učenju (sami in skupaj z zaposlenimi) in dvigovanju organizacijske kulture (Hannah, Avolio, Luthans in Harms 2008, 673–5).

Zakoni, na katerih temelji avtentično vodenje, so zakon vplivanja, zakon trdnih temeljev, zakon spoštovanja, zakon magnetizma, zakon povezovanja, zakon opolnomočenja, zakon prioritete, zakon žrtvovanja, zakon pravega trenutka in zakon zapuščine (Maxwell 2007 v Dimovski in drugi 2009, 104–5). Avtentični vodje tako zagotavljajo spodbujanje pozitivnega vodenja preko samozavedanja in samoregulacije. Poleg tega imajo velik vpliv na končen uspeh podjetja ter na zunanje okolje, v katerem deluje organizacija.

#### **4.3.1 DEFINICIJA IN ZNAČILNOSTI**

V napredni informacijski dobi 21. stoletja so ideje najmočnejša valuta v globalni konkurenci. Zato organizacije potrebujejo posameznike, ki prepoznajo vrednost znanja in idej ter jim znajo dodati tudi uporabno vrednost in izkoristiti potencial. Avtentično vodenje je tako proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih, deluje v visoko razvitem organizacijskem okolju, posledično pa pritegne celotno organizacijo, ki sledi načelom samozavedanja in samoobvladovanja in vodi do pozitivnega razvoja.

Koncept avtentičnosti izvira iz grške filozofije, kar sta najbolj temeljito raziskovala Harter (2002) in Erickson (1995). S tem področjem pa so se ukvarjali še humanistična psihologa Carl Rogers in Maslow, ki sta se osredotočala na razvoj posameznikov, ki so usklajeni s svojo osnovno naravo in točno vidijo, kdo so in kam gredo. Preko tega lahko sprejemajo bolj razumne odločitve. Maslow opaža, da imajo ti posamezniki višja etična prepričanja. Ta opazovanja humanističnih psihologov so vsekakor izhodišče za razvoj avtentičnega vodenja in teorije za tem. Čeprav je veliko raznovrstnih definicij avtentičnosti, je Erickson opozoril, da je najpogostejša napaka mešati avtentičnost z iskrenostjo. Trilling je v svojem delu leta 1972 zapisal, da je iskrenost skladnost med priznanjem in dejanskim čustvom, torej se nanaša na zunanje izražanje čustev in misli, ki so usklajene z realnim dožemanjem sebe (Avolio in Gardner 2005, 319). Termin avtentičnost se v tej nalogi nanaša na lastne izkušnje, ki so lahko misli, čustva, potrebe, želje, prepričanja ali procesi, zaobjeti v poznavanju sebe, in se nanašajo na ravnanja in izražanja posameznika v skladu s svojimi notranjimi mislimi in počutji (Harter 2002, 382).

Avtentično vodenje se je pojavilo po vpeljavi koncepta učeče se organizacije, saj nekako zahteva nove metode, ki presegajo tradicionalne vzorce vodenja v smislu hierarhije in

centralizirane moči. Vse bolj postajajo ključne mehke veščine posameznika, ki si jih ta pridobi z izkušnjami. Kot pravi George (2008 V Dimovski in drugi 2009, 106–7), so za razvoj avtentičnega vodenja pomembne naslednje smernice: samozaznavanje, izražanje vrednot pod pritiskom, zaupanje v lastne sposobnosti in motiviranost, simbioza s soljudmi, osebna integriteta in poznavanje namena vodenja. Vse našteve karakteristike se med seboj prepletajo in dopolnjujejo, seveda pa se razvijajo neodvisno druga od druge. Pomembne so zato, ker je končni cilj in namen avtentičnega vodenja prehod in širjenje pozitivne organizacijske kulture. Tako kot pozitivna kultura tudi avtentično vodenje prehaja na zaposlene, zato mora vsak avtentični vodja živeti z zavedanjem, da dnevno vpliva na zaposlene s svojim zgledom (Khan 2010, 167).

Definicij avtentičnega vodenja je veliko, saj gre za koncept, ki se – tako kot avtentično vodenje – neprestano razvija in dopolnjuje. Poleg že omenjenih avtorjev prav tako mnogo drugih (Chan V Gardner in drugi. 2005, 343; Dimovski in drugi 2009, 104) najprej opredeljuje, kaj avtentično vodenje ni. Vsekakor ne smemo koncepta avtentičnosti mešati z iskrenostjo. Prav tako ni menedžment vtisov, kar pomeni, da gre za prilagajanje nečemu, kar pa ni v skladu z avtentičnim vodenjem, kjer mora vodja ostati zvest sebi in svojim prepričanjem. Nadalje, avtentično vodenje ni samoopazovanje, saj se slednje fokusira na vedenjsko fleksibilnost v situacijah, ne pa na občutja, povezana z obnašanjem. George (2003, 9) je že kmalu po vstopu v novo tisočletje dejal, da potrebujemo voditelje z namenom, vrednotami in integriteto, voditelje, ki gradijo trajnostne organizacije in motivirajo svoje zaposlene, da svojim strankam nudijo vrhunske storitve in ustvarjajo dolgoročno vrednost za svoje deležnike. Kot definirajo Avolio, Luthans in Walumbwa (V Dimovski in drugi 2009, 106), so avtentične vodje tisti, ki se globoko zavedajo lastnega razmišljanja in vedenja, ter so na tak način tudi sprejeti oziroma jih drugi zaznavajo kot posameznike, ki se svojih in tujih vrednot zavedajo, kot tudi moralnih vidikov, znanja in prednosti. Obenem se tudi zavedajo okolja, v katerem delujejo, ter so samozavestni, optimistični, polni upanja z visokim moralnim značajem. Sposobni so prepoznati in motivirati potencial v posameznikih ter razvijati pozitivna čustva, ki jih potem s svojim dobrim zgledom širijo naprej.

Značilnosti avtentičnega vodje so triplastne:

- motivirajo jih osebna prepričanja, brez doseganja statusa, časti ali drugih koristi;

- vodijo iz osebnega prepričanja, njihova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti;

- se ne pretvarjajo in se ne prilagajajo ali podrejajo pričakovanjem drugih (Dimovski in drugi 2009, 105).

Avtentično vodenje se prične graditi na zaupanju. Iz tega izhaja potem kredibilnost in spoštovanje do vodje, hkrati pa se krepi zadovoljstvo, motiviranost, opolnomočenje in tudi pripadnost organizaciji s strani zaposlenih. Kot pravijo Dimovski in drugi (2009, 108), so osrednji viri avtentičnega vodenja samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost. To pomeni, da avtentični vodje tudi zaposlujejo take ljudi, ki so jim blizu po t. i. filozofiji delovanja.

Avtentični vodje so torej opolnomočeni in karizmatični posamezniki, ki s svojim delovanjem vlečejo organizacijo proti razvoju in napredku. Vsa ta nova znanja in orodja, ki jih zajemajo sodobni pristopi vodenja, imajo seveda pomen in smisel za poslovni uspeh organizacije. Največji motivator avtentičnega vodenja je izgradnja trajne uspešnosti in konkurenčnosti v sklopu strateškega menedžmenta. Pri tem je potrebno poudariti, da ustvarjanje resnične trajne prednosti in uspešnosti vključuje tiho znanje in nefinančna sredstva ter človeški, socialni in psihološki kapital. Vsemu temu avtentični vodja sledi preko nenehnega učenja in vlaganja v razvoj sebe in svojih zaposlenih v celotni organizaciji (Dimovski in drugi 2009, 110).

#### **4.3.2 MODELI**

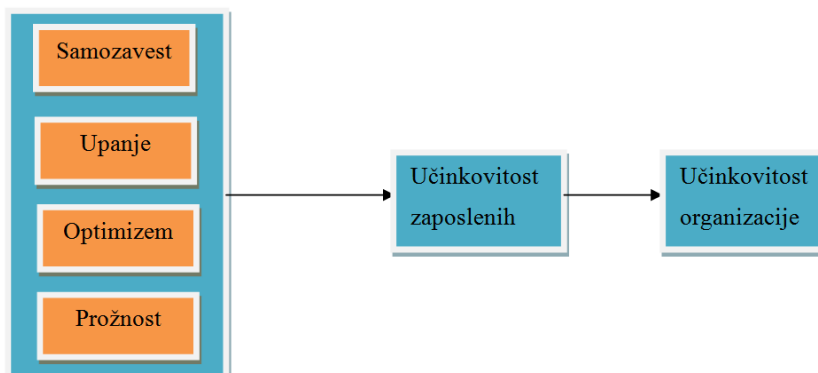
Avtentično vodenje vključuje razvoj določenih veščin in znanj, s katerimi se vodje osredotočijo na osebne konkurenčne prednosti ter nadalje razvijajo dobre lastnosti. V tem poglavju opredeljujem pomembne vidike in elemente avtentičnega vodenja v luči učeče se organizacije skozi različne modele, ki se med seboj dopolnjujejo in prepletajo. Učeča se organizacija namreč omogoča avtentičnim vodjem odprto komuniciranje, investiranje v izobraževanje, stalno izpopolnjevanje, s čimer posledično ustvarjajo učinkovito organizacijo.

##### ***4.3.2.1 Model pozitivnega menedžmenta***



Preko osredotočanja na dobre posameznikove lastnosti lahko vodje dandanes razvijajo in krepijo samozavest, upanje oziroma zaupanje, optimizem ter prožnost, kar je razvidno iz spodnje slike. Naštete lastnosti oziroma vrednote vplivajo na prav vsakega zaposlenega in motivirajo uspešnost zaposlenih ter posledično seveda tudi učinkovitost celotne organizacije (Černe 2010, 17). Pozitivni zgledi vlečejo k posnemanju in tu gre v bistvu za naravni zakon akcije - reakcije. Če vodja, zaprisežen avtentičnim modelom vodenja, vodi organizacijo skozi načela učeče se organizacije, spodbuja in motivira zaposlene, da so zadovoljni, učinkoviti in predvsem opolnomočeni, bo to povzročilo reakcijo, kjer se bodo ob motiviranem kadru povečevali produktivnost in rezultati dela, kot tudi poslovni uspeh. In prav to je želja vsake organizacije v nagonem ustvarjanju konkurenčne prednosti.

**Slika 4.1: Predlagan model: Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijsko uspešnost**



**Vir: Khan (2010, 172).**

Model pozitivnega menedžmenta temelji na konceptu pozitivnega psihološkega kapitala, ki najbolj sovпада s kriteriji pozitivnega organizacijskega vedenja. Kot sem že zgoraj navedla, so dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala je potekal skozi različna obdobja – najprej preko tradicionalnega ekonomskega kapitala, kjer so bile pomembne finance in materialna sredstva, nato preko človeškega kapitala, kjer štejejo izkušnje, izobrazba, sposobnosti, znanje in ideje, potem se je temu pridružil še socialni kapital, kjer so opredeljeni odnosi, mreženje in prijatelji, vse skupaj pa je vodilo do razvoja pozitivnega psihološkega kapitala, kjer so pomembne zgoraj našteje dimenzije (Avolio in Gardner 2005, 323–24; Dimovski in drugi 2009, 119–121; Klepec 2010, 14–16).

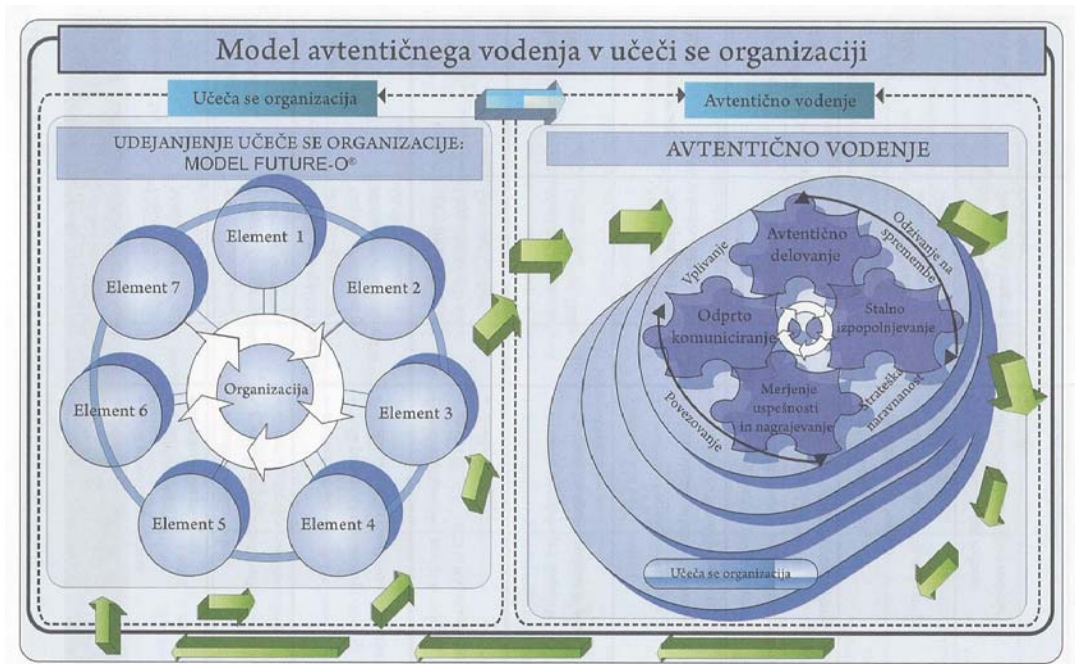
Nadalje sta dve glavni komponenti avtentičnega vodenja v luči pozitivnega menedžmenta samoregulacija in samozavedanje. Pri slednjem gre za samorefleksijo in spoznavanje samega sebe ter preko tega tudi sprejemanje svojih vrednot, identitete, ciljev in motivacije. Le skozi ta proces se lahko avtentičen vodja zaveda svojih zmožnosti in potenciala. Samoregulacija vodje vključuje proces, kjer se posamezniki kontrolirajo preko vzpostavitve notranjih (že obstoječih ali novih) standardov, ocene diskrepance med temi standardi in dejanskimi ali pričakovanimi rezultati ter preko identifikacije dejanj, ki jih namerava posameznik narediti, da zgladi te diskrepance. Samoregulacija je tako proces, preko katerega avtentične vodje uskladijo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji (Avolio in Gardner 2005, 324).

Element avtentičnega vodenja pri pozitivnem menedžmentu je prav tako že omenjen pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Ker sem psihološki kapital že opredelila, bom predstavila še pozitivno modeliranje. V tem procesu avtentične vodje »povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, krepijo prožnost in dvigajo raven optimizma« (Dimovski in drugi. 2009, 123). Vendar pa avtentični vodja razvija svoj pozitiven razvoj tudi preko svojih osebnih življenjskih izkušenj in mejnikov, ki ga zaznamujejo. To vpliva na njegovo stopnjo samozavedanja, saj preko tega potrjuje svoje vrednote, obenem pa iz izkušenj potegne čim več in se posveti pozitivnemu razvoju naprej.

#### ***4.3.2.2 Avtentično in strateško delovanje***

Avtentično vodenje kot oblika inovativnega vodenja sledi načelom učeče se organizacije in je v bistvu pričakovan korak naprej v smeri razvoja vodstva, kot tudi organizacije same. Na spodnji sliki lahko vidimo, kako obe metodi vzajemno delujeta in se dopolnjujeta. Vsaka interakcija z vodenjem se zgodi v dinamičnem, razvijajočem se kontekstu, zato je potrebno to upoštevati in vključiti pri razvoju vodenja in učinkovitosti. S tem dosežemo pozitivni organizacijski kontekst, ki je odporen na izzive in turbulence, ki lahko organizacijo doletijo. Avtentično vodenje se najbolje razvija v odprtem okolju, kjer so dostopne informacije, viri, podpora in enake možnosti za učenje in razvoj, kar tudi opolnomoči zaposlene, da delajo bolj učinkovito. Avtentični vodje morajo zagotavljati vključujoče delovno okolje, ki omogoča nenehno učenje in rast (Avolio in Gardner 2005, 327).

**Slika 4.2: Model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji**



**Vir: Dimovski in drugi (2009, 139).**

Za dolgoročno uspešnost mora avtentični vodja strateško razvijati organizacijo in s tem postaviti jasno usmeritev ter sredstva za doseganje te usmeritve. Vodja je nosilec strateških sprememb, zato mora biti strategija konkretna in smiselna. Strateško razmišljanje je proces, kjer se ustvari diferenciacija s konkurenco. V strategijo se vključi cilje ter aktivnosti in načine, preko katerih bomo dosegli zastavljene cilje. Hunger in Wheelen sta opredelila štiri faze strateškega modela. Prva faza je analiza okolja s pomočjo SWOT metode, kjer se opredelijo priložnosti, nevarnosti, slabosti in prednosti. Nato se v drugi fazi oblikuje strategija, skladna z vrednotami in poslanstvom organizacije. V tretji fazi se strategija implementira, nato pa v četrti fazi sledi evalvacija in ovrednotenje strategije. Preko tega procesa se strateško spremlja celoten potek ter ovrednoti, kaj je bilo uporabno in česar ni bilo treba v strategiji, posledično pa nam ta proces refleksije ustvarja konkurenčno prednost na trgu (Dimovski in drugi. 2009, 143–144).

Pomemben del strategije je tako predanost razvoju avtentičnega vodenja. Ta modul je oblikovan za vodenje v sodobnih organizacijah in izhaja iz mentalitete učeče se organizacije, kjer so člani predani učenju in nenehnemu izpopolnjevanju.

#### ***4.3.2.3 Dvosmerno komuniciranje***

Gre za odprto komunikacijo avtentičnih vodij z zaposlenimi. Komunikacija je izmenjevanje informacij z ljudmi, s katerimi delamo. Velikokrat lahko med vodjo in zaposlenim pride do nesporazuma, šuma v komunikaciji, ki ga povzroča bodisi razdalja bodisi nejasno izražanje. Poleg tega je še veliko drugih dejavnikov, ki so lahko vzrok šuma, in sicer percepcija sporočila, način verbalne komunikacije, neverbalna komunikacija, sporočanje konfliktnih informacij, vpliv čustev ter velikost organizacije (Dimovski in drugi. 2009, 148). Dojemanje informacij v organizaciji je zelo subjektivna stvar, saj vsako informacijo sprejemamo glede na naše izkušnje in ne dejansko tako, kot je bila mišljenja. Avtentični vodja mora tako paziti, kaj sporoča in predvsem na kakšen način sporoča. Preko komunikacije lahko utrjuje ali pa oslabi svojo kredibilnost. Pri tem igra pomembno vlogo velikost organizacije, saj več kot je ravni prenosa informacij, več je možnosti za napačno interpretacijo sporočila.

Da se avtentični vodja morebitnim šumom izogne, mora voditi jasno in odprto komunikacijo, prilagojeno okolju, jeziku in prostoru, v katerem deluje. Posebnost dandanašnjega časa je tudi vse večja in pogostejša uporaba IKT orodij za komuniciranje znotraj ekipe, kjer gre za posredno komunikacijo in mora biti vodja toliko bolj pozoren, da so njegova sporočila primerna in razumljiva. Odprta komunikacija v učeči se organizaciji poskrbi za odmik od rutinskega dela k strateškemu razmišljanju, generira se več idej in projektov ter se spodbuja kreativnost ekipe (Dimovski in drugi. 2009, 149).

#### ***4.3.2.4 Zavezanost h konstantnemu izpopolnjevanju***

Učeča se organizacija temelji na dejstvu, da se vse življenje učimo. Prav tako je avtentični vodja zavezan k izpopolnjevanju in razvijanju svojega poslanstva, kljub temu da je že osvojil vodilno pozicijo. Pravzaprav se s tem učenje šele prične. Vodenje je umetnost in veščina, ki pride z izkušnjami ter pripravljenostjo k učenju. Avtentični vodja se neprestano samoizpopolnjuje in razvija preko samoraziskovanja, pridobivanja povratnih informacij, predanosti osebnostnim spremembam in krepitve novih zmožnosti. To mu omogoča, da lažje,

predvsem pa hitreje zaznava potrebe zaposlenih in trendov pri poslovanju in jih posledično tudi bolj ažurno nagovarja (Avolio in Gardner 2005, 329).

Poleg tega, da se avtentični vodja zaveda pomena lastnega razvoja za dobrobit organizacije, je tudi pobudnik izobraževanj na delovnem mestu, saj je avtentičnost prav v tem, da se opolnomoči celotno organizacijo z znanjem, ki bo prinašalo dolgoročne poslovne uspehe. V učeči se organizaciji se znanje nenehno pretaka med zaposlenimi, saj je pojem vodstva bolj razpršene narave in ne hierarhične. To pomeni, da je vodja drugim zgled, obenem so pa tudi drugi zgled vodji, saj ima vsak različno znanje in se tako vloge konstantno menjavajo. Znanje se poleg odprte interne komunikacije med drugim prenaša tudi preko treningov, seminarjev, internih publikacij, kroženj delovnih mest in z mentorstvom (Dimovski in drugi. 2009, 150–3). Avtentični vodje prepoznajo prednosti posameznika ter talente v ekipi in njihova naloga je, da jim pomagajo razviti osebne ter profesionalne kompetence, ki bodo potem tudi vir konkurenčne prednosti pred ostalimi organizacijami v panogi. Kot pravijo Dimovski in drugi (2009, 153), pri vodenju ni več glavna vloga vodje, da odloča, temveč da ustvarja sposobnost učenja po celi organizaciji.

Obstajajo štiri načini usposabljanja avtentičnih vodij, ki se med seboj dopolnjujejo, hkrati pa služijo razvoju celotne organizacije, saj vodje s svojim zgledom ta znanja širijo po celi organizaciji. Gre za akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, mentorski sistem in sistem nasledstva. Akcijsko učenje nagovarja reševanje dejanskih izzivov znotraj organizacije, kjer spremeni izziv v priložnost za učenje in razvoj organizacije. 360-stopinjsko vodenje pomeni pridobivanje informacij o vodji s strani zaposlenih. Gre za refleksijo, ki je anonimna, cilj pa je, da se odkrije možnosti za razvoj ocenjevanega, posledično pa se izboljšajo tudi medsebojni odnosi, saj bo ocenjevani dobil informacije, ki mu služijo kot odsev za nadaljnje samoraziskovanje in izpopolnjevanje (Dimovski in drugi. 2009, 154).

Mentorstvo je v razvitih organizacijah zelo prisotna metoda, saj mentorji s svojimi izkušnjami spodbujajo osebni razvoj mentoriranca in posledično razvoj ekipe. Vloga mentorja je, da mentoriranca vodi do razvoja potenciala in rasti ter ga ob tem tudi usmerja. Mentor prav tako pomaga prenesti dobre prakse na mentoriranca, hkrati pa mu določa izzive, ki jih mora opraviti, da doseže svoje načrtane cilje. Sistem nasledstva pomeni iskanje in usposabljanje naslednikov. Vsaka organizacija se za dolgoročni razvoj zaveda, da je iskanje naslednikov

neizogibno in da mora za stabilno delovanje menjava vodilnega kadra potekati karseda nemoteno. V učeči se organizaciji je veliko vodstvenega potenciala, zato je potrebno opredeljevati tudi karijerne možnosti preko letnih razgovorov, individualnih razgovorov ipd. (Dimovski in drugi. 2009, 155–6). Nasledstvo izbira širši krog vodstva, kjer je predaja vrednot, kulture in poslovnega znanja postopna ter načrtno dlje časa trajajoča.

#### ***4.3.2.5 Merila uspešnosti in nagrajevanje***

Merjenje uspešnosti je logična posledica razvoja in potrebna komponenta za perspektivo in razvoj organizacije. Splošno uspešnost posameznika na delovnem mestu je teoretično lahko ugotoviti, saj moramo primerjati le dosežene rezultate z zastavljenimi cilji. Namen ugotavljanja uspešnosti je orientacija zaposlenega, kje so njegove prednosti in slabosti ter kje je še prostor za izboljšave. Prav tako je to dober indikator, ali je nekdo primeren za določeno delovno mesto, česa se še mora naučiti ipd., na vodji pa je, da ta proces ustrezno pregleda in ovrednoti (Možina in drugi. 2002, 483–4). Za avtentičnega vodjo je merjenje uspešnosti indikator, kako dobro je izbral kadre in ali so se investicije v izobraževanje obrestovale. Najpogostejše prakse, ki se uporabljajo za merjenje uspešnosti, so ocenjevalne lestvice, sistem direktnega primerjanja, sistem označevanja in sistem kritičnih točk. Poleg tega se pojavljajo tudi nove metode, kjer se ocenjuje relativna uspešnost vodij ter primerja ocene vodij med seboj. Ocenjevanje uspešnosti vključuje tudi subjektivni element, kar je potrebno upoštevati kot odstopanja (Dimovski in drugi. 2009, 157).

Sistem nagrajevanja pogosto pomeni usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, da nagradi svoje zaposlene za dobre rezultate, dosežke in prispevke glede na njihovo tržno ceno (Možina in drugi. 2002, 487). Nagrado lahko sestavlja finančni in nefinančni del, namen pa je dodatna motivacija in stimulacija zaposlenih za vložen trud. Finančni del so tako nagrade in bonusi, nefinančni del pa pohvale, priznanja, dosežki, osebni razvoj itd. Zaupanje je prav tako dejavnik uspešnosti zaposlenih in organizacije, in če je le-to vir konkurenčne prednosti, potem mora biti donosno (Tavčar 2005 V Dimovski in drugi. 2009, 158).

Obstajajo različni pristopi nagrajevanja. Za potrebe tega dela omenim mednarodni pristop, ki pravi, da povečana globalna tekmovalnost, pritiski trga ter želja po večji produktivnosti vodi organizacije do posluževanja mednarodnih trendov na področju nagrajevanja. S tem se želijo

postaviti ob bok tekmečem, saj so mnenja, da bodo tako hitreje dosegle tudi druge prednosti. Tako tovrstne organizacije uveljavljajo mednarodne standarde, težijo k inovacijam, zmanjševanju stroškov, motivaciji ekipe ter tekmovalnosti znotraj ekipe (Možina in drugi, 2002, 488–9).

### **4.3.3 UPORABA AVTENTIČNEGA VODENJA V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU – PRIMER DOBRE PRAKSE PODJETJA GOOGLE**

Avtentično vodenje je v mednarodnem obziru sinonim za napredek, zavezanost k napredku in osredotočanje na zaposlene kot najpomembnejši vir ustvarjanja konkurenčne prednosti. Svetovni gospodarski forum (*World Economic Forum* – WEF) je opredelil 12 stebrov ekonomske konkurenčnosti, ki vključujejo statične in dinamične komponente (Schwab 2014, 4–9):

1. Institucije. Gre za kakovost državnih javnih in zasebnih institucij, kjer se generirajo odločitve o investicijah, prav tako se izdelujejo razvojne strategije in politike. Poleg omenjenega so institucije tudi tiste, ki sugerirajo spodbujanje ali zaviranje gospodarskega razvoja v državi.
2. Infrastruktura. Stopnja razvitosti infrastrukture določa, ali bo vrste in lokacije gospodarske aktivnosti v smislu sektorjev, kjer aktivnost poteka. Bolj kot je infrastruktura razvita, manjša je razdalja med regijami, nacionalni trg je bolj prisoten, obenem so lažje povezave s trgi v tujih državah z manj stroški. Kvaliteta in širina infrastrukturnih mrež znatno vpliva na gospodarsko rast in zmanjšuje neenakost prihodkov ter revščine v več ozirih.
3. Makroekonomska okolje. Makroekonomska stabilnost je pomembna za poslovanje in je torej tudi pomembna za celotno konkurenčnost države. Vsekakor drži dejstvo, da makroekonomska stabilnost sama po sebi ne zvišuje produktivnosti naroda, je pa tudi res, da makroekonomska nemirnost škodi gospodarstvu, kar je razvidno iz preteklih let predvsem v evropskem kontekstu.
4. Zdravje in primarna izobrazba. Zdrava delovna sila je ključna za konkurenčnost in produktivnost države. Bolni delavci ne morejo stoodstotno izvajati svojih nalog in so zato manj produktivni. Slabo zdravstveno stanje vodi do precejšnjih stroškov v podjetjih, saj so delavci na bolniškem, ali delajo z najmanjšo stopnjo učinkovitosti. Ta kriterij prav tako opredeljuje stopnjo izobrazbe med prebivalstvom, saj se delavci z

nižjo stopnjo izobrazbe poslužujejo bolj fizičnih del in težko sledijo naprednim tehnološkim in produkcijskim procesom in napredku, zato je tudi težje slediti inovacijam v podjetju.

5. Univerzitetna izobrazba in usposabljanja. Kvalitetna višješolska izobrazba in usposabljanja so nujna za napredna gospodarstva. Višje izobražen kader se hitreje prilagaja zahtevnejšim procesom in hitreje opravlja tovrstne naloge. Prav tako je poudarek na usposabljanju zaposlenih na delovnem mestu, ki ga mnoga gospodarstva zanemarjajo, a je pomembno, saj zagotavlja stalni napredek večšin zaposlenih.
6. Tržna učinkovitost dobrin. Tržna učinkovitost je odvisna tudi od pogojev, po katerih se kupci orientirajo za svoje nakupe. Lahko so to že tudi kultura, navade ipd. V državah z bolj zahtevnimi kupci je to velika spodbuda za ustvarjanje konkurenčne prednosti, saj sili podjetja, da so bolj inovativna in iznajdljiva.
7. Učinkovitost trga delovne sile. Ta kriterij je ključen za zagotovitev najučinkovitejše razporeditve zaposlenih glede na njihove najboljše sposobnosti, da je potem njihov potencial maksimalno izpostavljen. Trg delovne sile mora biti tako fleksibilen, da lahko hitro in z minimalnimi stroški razporeja delavce iz ene gospodarske aktivnosti v drugo. Preko tega se doseže čim bolj učinkovita izraba človeških virov.
8. Razvitost finančnih trgov. Učinkovit finančni trg razporeja vire domačih in tujih prihodkov za najbolj produktivno uporabo.
9. Tehnološka pripravljenost. Tehnološki napredek je ključen za podjetja, da med seboj tekmujejo in uspevajo. Ta steber meri spretnost, kako se gospodarstvo prilagaja na obstoječe tehnologije, da se poveča produktivnost preko uporabe IKT na dnevni bazi. Dostop do napredne IK tehnologije in uporabe je ključ za celotno tehnološko pripravljenost.
10. Velikost trga. Večji trgi omogočajo ekonomijo obsega, kar pomeni, da velikost trga vpliva na produktivnost. V času globalizacije so mednarodni trgi postali nadomestek za domače trge, saj je raziskava pokazala, da je trgovinska odprtost pozitivno povezana z rastjo.
11. Razvitost poslovanja. Slednja vključuje dva elementa, in sicer kvaliteto celotne državne poslovne mreže in kvaliteto operacij in strategij posameznih podjetij.
12. Inovativnost. Inovacije se pojavijo iz novih tehnoloških in netehnoloških znanj. Slednje so povezane z know-how, veščinami in delovnimi pogoji, ki so vpeljane v organizacije in so kot take že zastopane v 11. stebru. Zato je tukaj fokus na tehnološke



inovacije, ki so povzročile velike spremembe v svojem kratkem času, odkar so nastopile.

Prav tako je Svetličič (V Kramberger in Pavlin 2007, 217) opredelil, kako lahko izobraževanje vpliva na rast. V teoriji lahko izobraževanje makroekonomsko vpliva na rast na tri načine, in sicer tako, da krepi človeški kapital (delovno silo), ki dviga produktivnost; da krepi inovacijske sposobnosti, kar prav tako pospešuje rast; ter da olajša prenos znanja, potrebnega za razumevanje novih informacij in za učinkovito izkoriščanje IKT.

Kot je iz tega razvidno, mednarodne organizacije in strokovnjaki na tem področju izpostavljajo tudi izobraževanje (znanje, učenje), usposabljanje (pridobitev dodatnih veščin), zdravje (dobrobit zaposlenih) ter seveda inovativnost (vzdrževanje in krepitev motivacije in kreativnosti). Primer, kako je organizacija vpeljala avtentično vodenje in učečo se organizacijo, opredeljujem v tem oddelku. Pri raziskavi sem za analizo uporabila ameriško korporacijo Google, ki je tekom svojega razvoja upoštevala potrebe in želje zaposlenih ter s tem ustvarila kreativno delovno okolje in posledično boljše delovne rezultate.

Google je kot projekt spletnega brskalnika nastal leta 1996, medtem ko je bilo podjetje ustanovljeno 1998. Gre za največji spletni brskalnik, ki poleg tega ponuja še dve orodji: spletno oglaševanje AdWords in AdSense, orodje za ustrezno prikazovanje oglasov, skladno z zadetki iskanja. Kljub izredno hitri rasti podjetja se je Google osredotočil na izboljšanje tehnologije ter na izboljšano izkušnjo uporabnika. Podjetje je zavezano inovacijam in kreativnosti zaposlenih, saj le tako lahko sledi svoji razvojni filozofiji. Deluje tako, da svoje izdelke pogosto že v zgodnji fazi predstavi javnosti ter jih potem sproti izboljšuje, pri čemer mu pomaga tudi odziv javnosti. Njegov namen je organizirati informacije na tak način, da so čim bolj dostopne in uporabne ter da čim bolj natančno razume, kaj hoče uporabnik. S tem je predano neprestanemu razvoju, učenju in inovacijam.

Leta 2007 so se letni prihodki zvišali za 16 milijard ameriških dolarjev, neto dohodek pa se je zvišal za več kot 4 milijarde ameriških dolarjev. Skupaj z orodji AdSense in AdWords je Google leta 2007 ustvaril 32 odstotni tržni delež v spletnem oglaševanju (Innovaro 2010, 47). Več kot 90 odstotkov prihodkov Googla prihaja iz oglaševanja (99 odstotkov leta 2007 in 97

odstotkov leta 2008) (Mind 2012, 14). V nadaljevanju se osredotočam na organizacijsko kulturo, skozi katero se odseva avtentično vodenje in se pojasni, od kod takšna uspešnost.

Google spodbuja zaposlene tudi preko lastniškega deleža, ki ga imajo vsi zaposleni. Posledično je motivacija za delo zelo visoka in temu primerni so tudi rezultati. Vendar pa se tudi v taki napredni organizaciji soočajo z izzivi, ki jih morajo znati pravočasno nagovoriti. V podjetju je veliko različnih delovnih mest, ki so naravoslovne in tudi družboslovne narave. Ob tem se lahko pojavlja izziv, ko inženirji dojemajo ostale zaposlene kot manjvredne, kar lahko pri timskem delu zelo negativno vpliva na rezultate dela. Prav tako se pojavlja izziv, kjer inovativni posamezniki razvijajo lastne izdelke v prepričanju, da ne potrebujejo timskega dela. To je negativen aspekt ob Googlovi spodbudi zdrave tekmovalnosti med zaposlenimi, zato veliko vlagajo v poudarjanje ekipnega dela in delitve znanja. Vrednote podjetja temeljijo na osredotočanju na uporabnike ter njihove vrednote, zaposlovanju največjih talentov, fokus v eno nalogo, v kateri si najboljši, hitro delovanje, mnenje večine, dostopno mobilnost, pošteno poslovanje, nenehno izboljšanje, univerzalno potrebo po informacijah, neformalno kulturo oblačenja, ki ne odraža rezultatov dela, ter na preseganje zastavljenih ciljev in koriščenje svojega potenciala. Ob tem je razvidno, da je organizacijska kultura podjetja ustvariti motivacijsko okolje in sproščujočo atmosfero, ki zaposlene povezuje, krepi kolegialnost in hkrati večja lojalnost podjetju.

Strategija učeče se organizacije Google je, da zaposluje najboljše posameznike, ki jih skozi delovni proces tudi opolnomoči. Poleg tega je v strategiji zavezana uporabnikom ter stalnim izboljšavam. Struktura temelji na ekipah in neformalni delovni kulturi. Inovativnost spodbuja preko hitrega lansiranja produktov, izvajanja mnogih projektov, razporejanja delovnega časa na način, da omogoča raznovrstno in dinamično delo, ter preko razvoja novih projektov. Poleg omenjenega vključujejo posameznike v proces izbire novih kadrov, v proces odločanja, omogočajo zaposlenim, da 20 odstotkov delovnega časa razvijajo svoje ideje za projekte in produkte, ter še veliko dodane vrednosti, ki krepijo lojalnost podjetju preko elementa osebnega zadovoljstva (Dimovski in drugi. 2009, 233–6).

Kaj dela Google organizacijo z avtentičnim vodenjem? Celoten sistem delovanja organizacijske kulture. Zaposlenim nudijo ogromno dodatnih aktivnosti (športne aktivnosti, bazen, masaže, savne, videoigrice, ekipni športi, brezplačna zdrava hrana in pijača,

brezplačno pranje perila, frizer, avtopralnice ipd.), s čimer zadovoljujejo njihove želje in potrebe ter ustvarjajo ne samo organizacijsko kulturo, temveč tudi skupnost zaposlenih, ki deluje na principu lokalne skupnosti in gradi na povezanosti ter lojalnosti. Prav tako imajo razdelan sistem bonitet, od izobraževanja do internih nagrad celotne korporacije, svetovanja, učenja tujih jezikov, 100-odstotno plačanega očetovskega dopusta, celotnega kritja zdravstvenih stroškov in mnogo drugih. Delajo na principu odprte komunikacije, kar vodi v visoko stopnjo zaupanja, obenem pa so zavezani visoki toleranci in spoštovanju vseh kultur, ras in prepričanj (Lowe 2009, 149–154). Vse naštetu opredeljuje Google kot učečo se organizacijo z avtentičnim vodenjem. Če to uspeva taki globalni korporaciji, ki po celem svetu ustvarja enako delovno okolje in vzdržuje standarde kvalitete, potem lahko Google označimo kot eno naprednejših praks pri uporabi avtentičnosti.

## **5 MEDNARODNO POSLOVANJE**

V intenzivni dobi globalizacije in digitalne tehnologije preživijo le podjetja, ki so proaktivna in neprestano ustvarjajo konkurenčne prednosti tudi na globalnem trgu. Večina sodobnih podjetij tako na dnevni bazi posluje z mednarodnimi trgi, saj le tako dosega rast in tržni delež, hkrati pa tudi država pridobi predvsem na račun dviga blaginje.

Globalizacija je že pustila nekaj učinkov mednarodnega poslovanja, kot so na primer:

- naraščajoči deleži mednarodnega poslovanja in tujih neposrednih investicij iz leta v leto,
- povečan delež mednarodne trgovine v BDP in prodaje podružnic v primerjavi z izvozom,
- povečan pomen in prisotnost tujih neposrednih investicij in mednarodne proizvodnje,
- delež mednarodnih storitev raste,
- nastajajo integrirani finančni trgi,
- povečan pomen ekonomije obsega in ekonomije prihrankov s skupno proizvodnjo,
- večja se vpliv tehnologije in prenosa znanja na mednarodno trgovino, mednarodno poslovanje ipd. (Brenčič Makovec in drugi 2006, 14).

Glede na živahnost mednarodnega poslovanja v obdobju globalizacije so se pokazale tudi druge prednosti, ki se tudi neprestano izboljšujejo. Med temi so zmanjševanje ovir za trgovino

in investicije oziroma vse večja liberalizacija svetovne trgovine, potem tudi prosti pretok znanja, dela, storitev, blaga in oseb v določenih regijah sveta (npr. EU), nato spremembe komunikacijskih in transportnih tehnologij ter vsesplošna selitev procesov na e-poslovanje in nenazadnje tudi razporeditev moči, predvsem glede na močno gospodarsko aktivnost, ki jo nekatere države dosegajo (Kitajska) ter prisotnost rastočih trgov. Podjetje, ki se dandanes želi udeležiti v mednarodnem poslovanju, mora dobro poznati trg, kulturo, gospodarske razmere in smernice mednarodnega poslovanja, kot tudi nacionalnega poslovanja (Brenčič Makovec in drugi 2006, 15; Nemeš 2011, 3).

Vloga mednarodnega poslovanja je iskanje novih priložnosti in izzivov, ki temelji na fleksibilnosti, mobilnosti in je podvrženo nenehnim spremembam. Po drugi strani se zaradi večanja mednarodne konkurence tudi zmanjšujejo cene in povečuje kakovost, kar je pozitivna posledica tudi za potrošnika. Mednarodno poslovanje spodbuja podjetje h kreativnosti in inovativnosti, zato je njegova prisotnost še kako vitalna v oziru inovativnih pristopov vodenja. Razlogi in motivi za vključevanje v mednarodno okolje presegajo zgolj željo po ustvarjanju dobička. V spodnji tabeli lahko vidimo motive, kaj podjetja žene k mednarodnem poslovanju (interni in eksterni dejavniki).

**Tabela 5.1: Interne in eksterne spodbude za mednarodno poslovanje.**

<b>Notranje spodbude</b>	<b>Zunanje spodbude</b>
<b>Dojemljiv menedžment</b>	Povpraševanje
<b>Interne motivacija</b> (npr. s strani zaposlenega)	Konkurenčnost
<b>Uvoz</b>	Neformalna srečanja podjetnikov
<b>Stranski produkt kot slučaj</b>	Združenja in zveze, kjer so informacije
<b>Presežna proizvodnja</b>	Zunanji strokovnjaki
<b>Sodelovanje v dotični mreži podjetij</b>	Vladni programi
	Regionalne integracije (npr. EU)

Vir: Brenčič Makovec in drugi (2006, 23).

Mednarodno poslovanje se nanaša na vse transakcije, ki gredo čez mejo, torej pretok blaga, storitev, kapitala, tehnologije in znanja, oseb ipd. Ob tem so glavni subjekti transnacionalna podjetja (TP). Kot navaja Svetličič (2011, 612), petsto največjih TP izvaja približno 80 odstotkov vseh tujih neposrednih investicij. Mednarodno okolje je precej nepredvidljivo, zato je ključno, da se je organizacija, ki posluje v takem okolju, sposobna prilagajati in hitro

odzivati. To delajo s strategijami na podlagi geografske naravnosti, konkurenčne prednosti in različnih oblik mednarodnega poslovanja ter upravljanja človeških virov (Svetličič 2011, 612). Mednarodno poslovanje je torej specifično okolje, kjer se koncept učeče se organizacije in avtentičnega vodenja uveljavlja kot rešitev na hitrejšo odzivnost, večjo prilagodljivost ter predvsem kot sposobnost ohranjanja in krepite konkurenčne prednosti.

Ker prihaja praksa učečih se organizacij in avtentičnega vodenja iz tujine, so podjetja, ki poslujejo mednarodno, toliko bolj naklonjena uporabi sodobnih pristopov in konceptov, preučevanih v tej nalogi. Indikatorji ekonomskih učinkov avtentičnega vodenja, kot oblike inovativnega vodenja, se kažejo v več dejstvih. Najprej, prvo in najpomembnejše je povečan dobiček oziroma povečana prodaja. Če tovrstni prijemi ne bi občutno izboljšali rezultatov in poslovne uspešnosti, bi bil ta koncept v zatonu. Ker pa je organizacijska kultura vse bolj naklonjena učečim se organizacijam, lahko sklepamo, da ne gre zgolj za trend, temveč za dolgoročno nagovarjanje izzivov, ki jih prinaša globalizacija.

Nadalje, bolj se obrestujejo investicije (*return on investment* - ROI). Vodje vlagajo v zaposlene z namenom, da povečajo motivacijo, s tem pa tudi produktivnost. Na dolgi rok se to odseva v rezultatih in rastoči organizaciji. Poleg motivacije je gonilo investicij v kader tudi večje zadovoljstvo. Uporaba fleksibilnih načinov in prijemov dela ter mobilnosti je vsekakor ena izmed glavnih virov zadovoljstva zaposlenih, kar prinaša posledično tudi večjo pripadnost organizaciji. Prav tako pride do več in večjih investicij, s tem pa se krepi zdrava organizacija, osredotočena na zaposlene kot glavni vir bogastva in konkurenčne prednosti. Moderni procesi in organizacijska kultura rastejo z vlaganjem v zaposlene ter seveda tudi s poslovnimi uspehi. Vse to vodi do višje stopnje inovativnosti ter posledično tudi zaposlovanja na novo, kjer si podjetje lahko privošči najboljše talente, ki jim lahko nudi okolje razvoja in rasti, kar pa učeča se organizacija vsekakor lahko.

## **6 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA**

V drugem delu diplomske naloge sem na podlagi evalvacijskih vprašalnikov analizirala vpliv inovativnega vodenja v različnih organizacijah. Vodstvo teh organizacij se je izobraževalo po metodah in načelih avtentičnega vodenja preko delavnic, ki sem jih izvedla za zaposlene. Obe preučevani organizaciji sta prisotni na slovenskem trgu in sta aktivni na področju mednarodnega poslovanja in sodelovanja s tujimi trgi.

Evalvacijski vprašalnik je bil izveden po opravljenem izobraževanju in je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je služil za pridobivanje podatkov o položaju (delovnem mestu) zaposlenega in številu let delovne dobe. Drugi del se je nanašal na izvedbo delavnic, vsebino in metode dela ter nadaljnji interes za tovrstne motivacijske delavnice. Prav tako so bila vključena vprašanja odprtega tipa glede izkušenj z delavnico in izbirnega tipa glede koristi in učinka izobraževanja v organizaciji. Evalvacijski vprašalnik je bil anonimen in je bil izveden pri udeležencih delavnic, ki so bili iz režijskega oziroma operativnega dela (računovodstvo, trženje, prodaja, razvoj kadrov, IT služba, finance) in iz vodstva podjetja.

### ***6.1 Medis, farmacevtska družba, d.o.o.***

Družba Medis je farmacevtsko podjetje, ki z zdravili, prehranskimi dopolnili in medicinsko opremo oskrbuje trge Srednje Evrope in Balkana. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989, kasneje pa so odprli predstavništva še v Avstriji, na Portugalskem, na Madžarskem, Hrvaškem, v Srbiji ter Bosni in Hercegovini, prisotni so tudi na Češkem, Slovaškem, v Črni gori, Makedoniji, na Kosovu in v Albaniji. Svojim partnerjem nudijo trženjske storitve, kot so tržne raziskave, strateško planiranje, registracije, nabava, promocija in prodaja ter skladiščenje in distribucija. Matična enota je tako organizirana v Sloveniji, v tujini pa imajo več svojih podjetij. Vizija podjetja je postati in ostati vodilno neodvisno podjetje za trženje farmacevtike v Srednji Evropi in na Balkanu.

Družba Medis je sestavljena iz več podjetij v različnih državah, matična enota v Sloveniji pa je organizirana v več sektorjih, ki se osredotočajo na različne ciljne skupine oziroma opravljajo podporne aktivnosti. Najbolj tipični delovni mesti v prodajnih sektorjih sta

produktni vodja in strokovni sodelavec. Na teh delovnih mestih so nepogrešljivi sodelavci z naravoslovno izobrazbo, torej predvsem farmacevti, zdravniki, biologi in kemijski inženirji. Produktni vodje so zadolženi za iskanje novih inovativnih izdelkov in njihovo uvajanje na trg. Marsikdaj imajo priložnost širši javnosti predstaviti povsem nova zdravila, ki jih trg še ne pozna, zato je njihovo delo zelo zanimivo, raznoliko in obenem strokovno zahtevno. Strokovni sodelavci delajo predvsem na terenu, kjer se srečujejo v glavnem z zdravniki in drugim zdravstvenim osebjem ter jim predstavljajo Medisove izdelke. Naravoslovni kader je tudi regulativa, kjer so strokovnjaki predvsem s farmacevtsko izobrazbo. Delajo v pisarni, kjer pripravljajo in pregledujejo dokumentacijo, ki je potrebna za registracijo zdravil in medicinskih pripomočkov, spremljajo klinične raziskave in zapisujejo neželene učinke zdravil. V logistiki poskrbijo za celotno dobavo, nabavo, skladiščenje ter transport Medisovih izdelkov. Zaposleni z izobrazbo ekonomske in komercialne smeri se zaposlujejo na mestih prodajnih, nabavnih in izvoznih referentov. Kot ekipa morajo delovati usklajeno tudi z vsemi produktnimi vodji in sodelavci v regulativi, da lahko učinkovito obvladujejo zaloge in da poskrbijo za primeren način transporta in skladiščenja občutljivejših zdravil.

V službi za promocijo so sodelavci z različno izobrazbo, od grafičnih oblikovalcev do komunikologov, kjer je poudarek predvsem na ustvarjalnosti in organizacijski žilici. Služba za promocijo skrbi tudi za izvedbo dogodkov, kot so lansiranja novih izdelkov, pikniki, novoletne zabave za zaposlene in stranke, ter za redakcijo in postavitev internega časopisa Prelet. V Medisu imajo tudi oddelek za informatiko, kjer so zaposleni strokovnjaki z računalniškega področja. Skrbijo za Medisov poslovno-informacijski sistem ter vso računalniško in tehnično opremo podjetja. Pomemben segment njihovega dela je načrtovanje razvoja informacijskih sistemov oziroma iskanje programskih rešitev, ki bodo lahko sledile tempu dela in potrebam po pregledu nad podatki. Nadalje, finančno-računovodski sektor skrbi za finančno poslovanje. Na tipičnem delovnem mestu, kot so na primer računovodja, knjigovodja, sodelavec v plačilnem prometu, planer analitik in druga, so v glavnem sodelavci z ekonomsko izobrazbo. V organizaciji deluje torej več različnih kadrovskih profilov, poleg tega imajo veliko stikov z ljudmi in obenem delujejo in poslujejo tudi v tujini, zato je zelo pomembno, da sledijo načelu učeče se organizacije. To delajo preko različnih pristopov, prvi se kaže že v vrednotah organizacije.

Vrednote organizacije Medis:

- dolgoročna vizija preko dobrega gospodarjenja,

- vlaganje v razvoj sodelavcev in talentov,
- stimulatívno delovno okolje,
- zadovoljstvo strank in partnerjev je prioriteta,
- predano delo in želja po nenehnem izboljševanju,
- pozitiven odnos do narave ter poslovnega in lokalnega okolja.

Medis zaposluje več kot 200 ljudi v Sloveniji in tujini. Veliko vlagajo v razvoj kadrov (izobraževanja, motivacija) in opolnomočenje mlajših zaposlenih, obenem nudijo zaposlenim stalna izobraževanja, razvoj mednarodne kariere ter krepijo timsko delo (preko družabnih dogodkov z zaposlenimi). Zadovoljstvo zaposlenih merijo letno preko ankete, kjer zaposleni ocenjujejo z lestvico od 1 do 7 (najboljša ocena). Skupna povprečna ocena poslovanja v vseh državah je v zadnjih letih zmeraj nad 5, v določenih državah tudi nad 6. Najbolje ocenjena so bila naslednja področja: status delavca v podjetju, vodenje, delovno okolje, medsebojni odnosi, stopnja odgovornosti in občutek lastne uspešnosti pri delu (Medis 2014). Glede na rezultate ankete vodstvo skupaj oblikuje predloge za naprej in analizo minulega leta.

Podjetje Medis se je leta 2007, 2009, 2010, 2011 in 2012 uvrstilo med finaliste izbora najboljših zaposlovalcev Zlata nit, ki se podeljuje v Sloveniji.

Učēča se organizacija Medis vzdržuje standard kakovosti preko programov izobraževanja, ki so prilagojeni delovnim mestom. Poleg tega opravljajo letne razgovore, kjer na podlagi želja in ambicij zaposlenih načrtujejo tudi izobraževanja (Medis 2014). Ob tem razvoj zaposlenih tudi spremljajo in iščejo priložnosti za nadaljnje izobraževanje.

**Tabela 6.2: Lastnosti in mehanizmi učēče se organizacije.**

STRATEGIJA	STRUKTURA	PODPORNI MEHANIZMI
Zaposlitev odličnih in visoko izobraženih kadrov. Dolgoročna vizija. Opolnomočenje zaposlenih. Osredotočenost na stranke in partnerje ter njihovo zadovoljstvo. Predanost stalnim izboljšavam.	Učēči se timi. Grajenje motivacijske delovne kulture. Mednarodno povezovanje.	Letni razgovori. Vlaganje v razvoj zaposlenih. Organizacija timskih aktivnosti in krepitev medsebojnih odnosov.



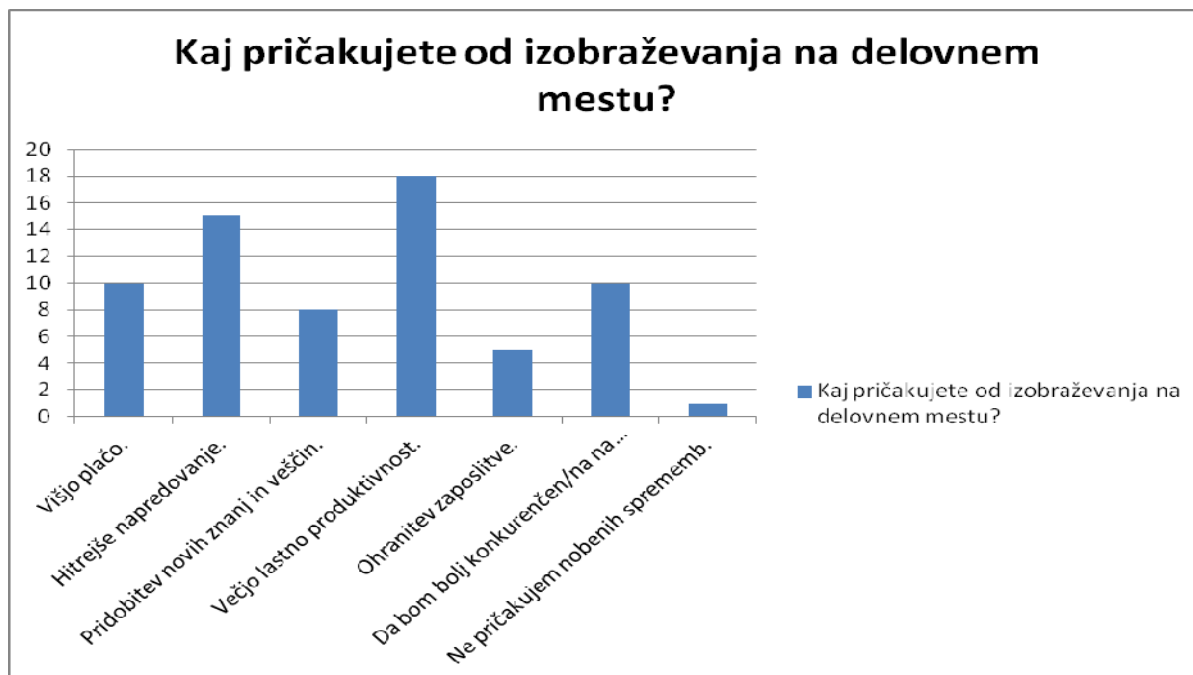
V podjetju Medis sem izvedla delavnico o motivaciji in medsebojnih odnosih v vzorčni skupini 20 zaposlenih. Rezultati so bili zelo podobni, kar kaže na precej enotno organizacijsko kulturo in pripadnost zaposlenih. Od 20 opravljenih evalvacij je bilo 5 posameznikov iz vodstvenega kadra ter 15 zaposlenih. Povprečna delovna doba ocenjevalcev je bila 15,5 let, gre torej za že precej izkušen kader. V spodnjih tabelah bom prikazala nekaj rezultatov evalvacije, ki so ključni za pričujoče delo.

**Tabela 6.3: Vprašanje o novostih in idejah v organizaciji**



Med vsemi vprašanimi se jih kar 90 odstotkov precej strinja, da jim seminar prinaša novosti in sveže ideje, kar je za razvoj kreative ključno. Poleg tega jih je 8 odstotkov v to popolnoma prepričanih, zgolj 2 odstotka pa le nekoliko. Manj ovrednotenih odgovorov ni bilo, kar je že indikator stanja pozitivne kulture v podjetju.

Tabela 6.4: Vprašanje o izobraževanju na delovnem mestu.



Kot je razvidno iz zgornje tabele, se precej zaposlenim zdi lastna produktivnost najpomembnejši faktor, ki ga pridobijo iz izobraževanja. Naslednji najbolj pogost odgovor se nanaša na hitrejšje napredovanje, šele nato prideta višja plača in večja osebna konkurenčnost. Na tem mestu potrjujem svojo drugo hipotezo, ki se glasi: *Investicije v izobraževanje kadra o inovativnem vodenju zvišajo produktivnost zaposlenih, saj jim dajejo motivacijo za doseganje višjih rezultatov.* Zaposleni sami pridejo preko dodatnih izobraževanj in usposabljanj do zaključka, da jim to omogoča večjo produktivnost ter obenem motivacijo za hitrejšje napredovanje.

Še zadnje obravnavano vprašanje, pomembno za oceno podjetja Medis kot primer avtentičnega vodenja, je vprašanje za vodstvo glede investicij v izobraževanje. Vseh pet vprašanih iz vodstvenega kadra je obkrožilo odgovor 'da'. Pri tem so kot najpogostejši razlog navedli, da so zaposleni bolj motivirani, na drugem mestu so navedli boljše odnose, šele potem so označili boljše poslovne rezultate. Tudi vodstvo prepozna potencial v izobraževanju, ki se pozna v motivaciji za večjo produktivnost, kar je odgovor na drugo hipotezo.

## 6.2 Prigo, podjetje za transport, gradbeništvo in trgovino, d.o.o., Brezovica

Podjetje Prigo izhaja iz industrijske panoge ter zaposluje večji del srednje in visoko izobražene delovne sile. Ukvarjajo se s transportom in logistiko v vseh storitvenih dejavnostih, ki so potrebne za tovorna, dostavna in osebna vozila. »Vizija podjetja Prigo je postati eno izmed vodilnih družb na področju transporta in logistike ter vseh storitvenih dejavnostih, potrebnih za tovorna, dostavna in osebna vozila, ob skrbnem čuvanju narave in okolja, v katerem živimo« (Prigo 2014). Njihova konkurenčna prednost se je začela graditi na tem, da so prvi v Sloveniji odprli prvo specializirano testno stezo za vozila Mercedes-Benz. Gre za inovativen t. i. klinični center za napredno diagnosticiranje in odpravo napak na vozilih. So tudi uradni pooblaščen serviser za Mercedes Benz.

Politika podjetja Prigo temelji na kakovosti, kar dokazuje posedovanje dveh mednarodnih certifikatov – standarda ISO 14001 za vpeljavo sistema ravnanja z okoljem ter ISO 9001 za sistem vodenja kakovosti. To je močan indikator zavezanosti k odličnosti tudi v razsežnostih mednarodnega poslovanja, ki ga opravljajo. Cilj podjetja je, da postane najboljši na področju servisiranja in oskrbe z rezervnimi deli, pri tem pa je merilo zadovoljstvo njihovih strank. V vzdrževanje kakovosti so vključeni vsi zaposleni, ki se ob tem tudi ustrezno izražujejo in strokovno izpopolnjujejo.

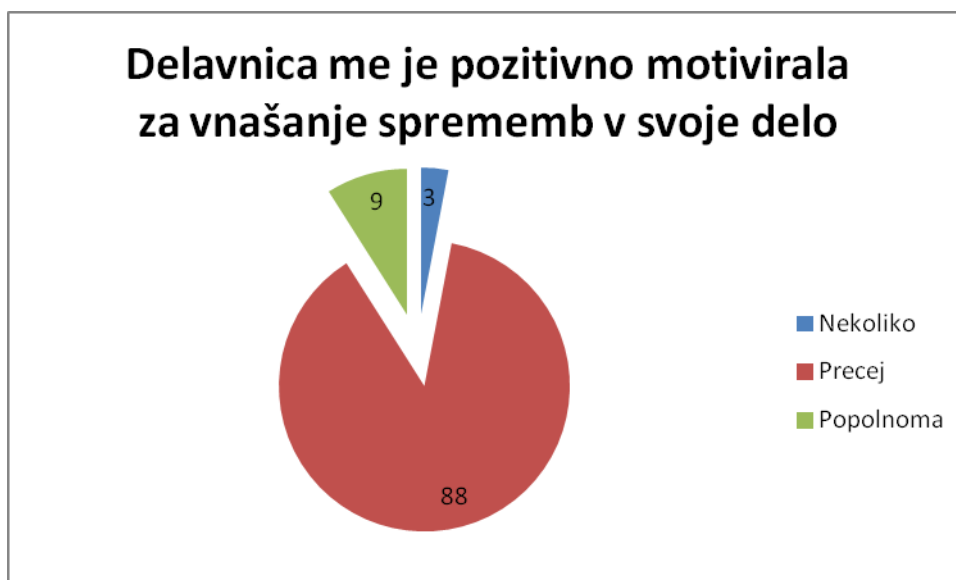
Podjetje Prigo meni, da so vsi zaposleni odgovorni za kakovost, zato se temu primerno tudi obnašajo, vodstvo pa skrbi, da imajo zaposleni na voljo vse vire, ki jih potrebujejo za doseganje vrhunskih rezultatov. Pri izbiri partnerjev in dobaviteljev so prav tako pozorni na kakovost proizvodov ter politiko, ki je prijazna okolju. Vodenje temelji na odprti komunikaciji in sodelovanju z vsemi deležniki. Tako zagotavljajo, da je politika kakovosti transparentna in dostopna (Prigo 2014).

Na tem mestu lahko potrdim tretjo hipotezo, ki pravi: *Posledice uporabe mednarodnih poslovnih metod inovativnega vodenja v organizacijah so vidne na učinkovitejšem vodstvu, ker se slednje lažje prilagaja in odziva na spremembe v mednarodnem prostoru ter si s tem viša konkurenčne prednosti.* Podjetje Prigo je namreč vpeljalo mednarodno priznane in certificirane standarde kakovosti, ki so primerljivi po vsem svetu ter se že zaradi teh certifikatov uvrščajo med potencialno uspešnejše, bolj ozaveščene ter seveda bolj kredibilne partnerje. ISO standardi so za mednarodnega partnerja kot ogledalo organizacije oziroma že ustvarijo določen prvi vtis. Podjetja, ki poslujejo mednarodno, se tudi zavedajo, da je bolj

učinkovito in ustrezno pridobiti mednarodno priznanje ter s tem graditi prepoznavnost, obenem pa tako tudi kažejo strankam in svojim končnim kupcem predanost svojemu delu in predvsem zaposlenim. Oba standarda spadata med dobre prakse in sta v veliki meri tudi indikatorja inovativnega vodenja v organizaciji. Vodstven kader se tudi z mednarodnimi standardi zaveže h kvalitetnemu vodenju in posledično tudi standard kakovosti postane konkurenčna prednost podjetja. To je tudi dolgoročna vizija vsake organizacije.

V podjetju je bil motivacijski seminar izveden s 14 zaposlenimi, od tega so bili trije vodstveni kader. Povprečna delovna doba je 20,1 let, kar že nakazuje izkušen kader in potencial za medgeneracijsko sodelovanje znotraj organizacije. Pri vprašanju motivacije za delo jih je kar 88 odstotkov odgovorilo, da so precej motivirani, nato je 9 odstotkov odgovorilo, da so popolnoma motivirani za vnašanje sprememb v svoje delo, le trije odstotki so odgovorili z nekoliko, kar je še tudi pozitivno sprejeta ocena. To pomeni, da zaposleni prepoznajo izobraževanje kot dodano vrednost, kar se odraža v tabeli 3. Cilj učeče se organizacije je, da se zaposleni zavedajo pomena dodatnega vlaganja v njihovo znanje in razvoj ter da so pripravljeni pridobljene spremembe vnesti v svoje delo ter s tem povečati produktivnost. S svojo motivacijsko delavnico sem dokazala, da so zaposleni iz različnih delovnih mest enako motivirani za spremembe in razvoj.

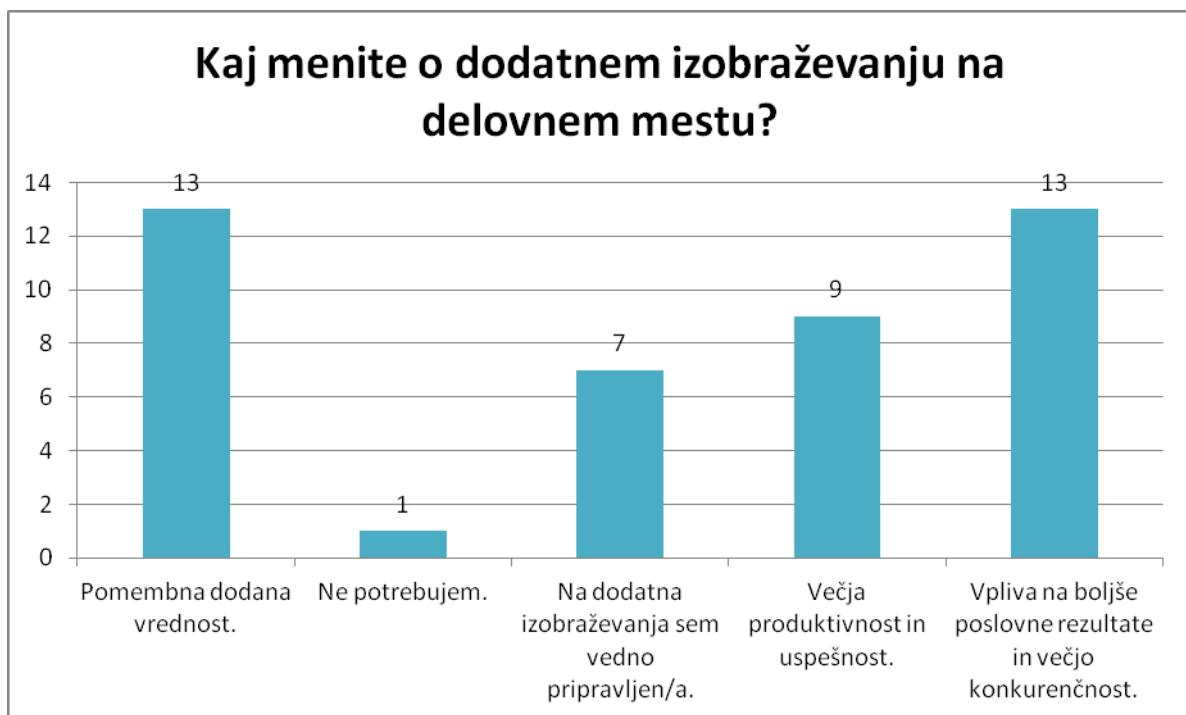
Tabela 6.5: Vprašanje o motivaciji dela in vnašanju sprememb.



Kot je razvidno iz tabele 3, večina udeležencev vidi izobraževanje kot pomembno dodano vrednost in kot vpliv na boljše poslovne uspehe in konkurenčnost. Pri tem vprašanju so imeli

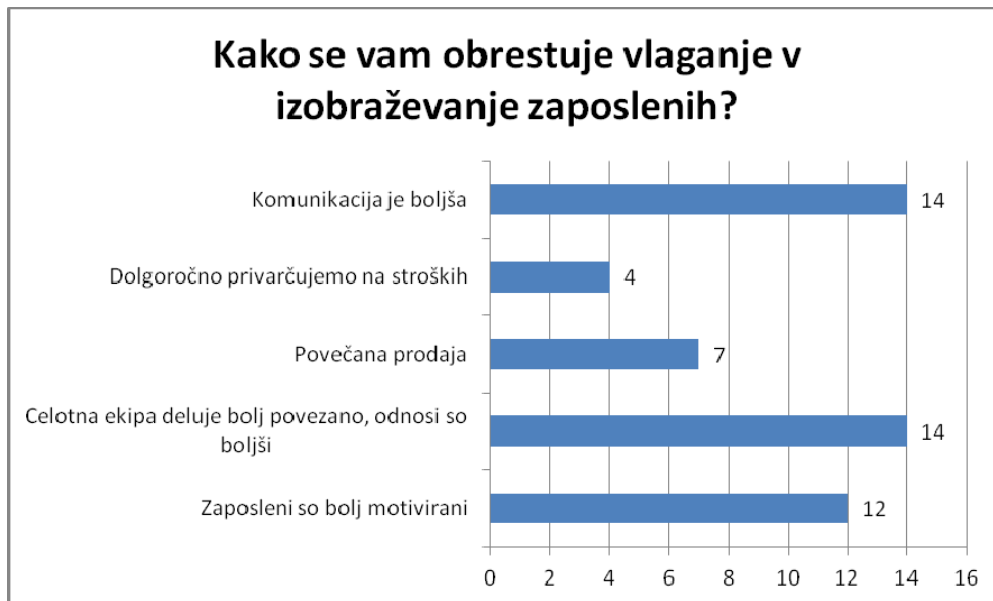
udeleženci seminarja na izbiro več odgovorov. Takoj za že omenjenima odgovoroma sledi večja produktivnost in uspešnost zaposlenega, nato pa pripravljenost na dodatna izobraževanja. Le en udeleženec je obkrožil, da izobraževanj ne potrebuje. Tukaj se še vnovič potrди moja druga hipoteza, saj se investicije v izobraževanje kadra obrestujejo predvsem v višji motivaciji in učinkovitosti, kar pomeni tudi boljše poslovne rezultate za celotno organizacijo.

**Tabela 2.6: Dodatno izobraževanje na delovnem mestu.**



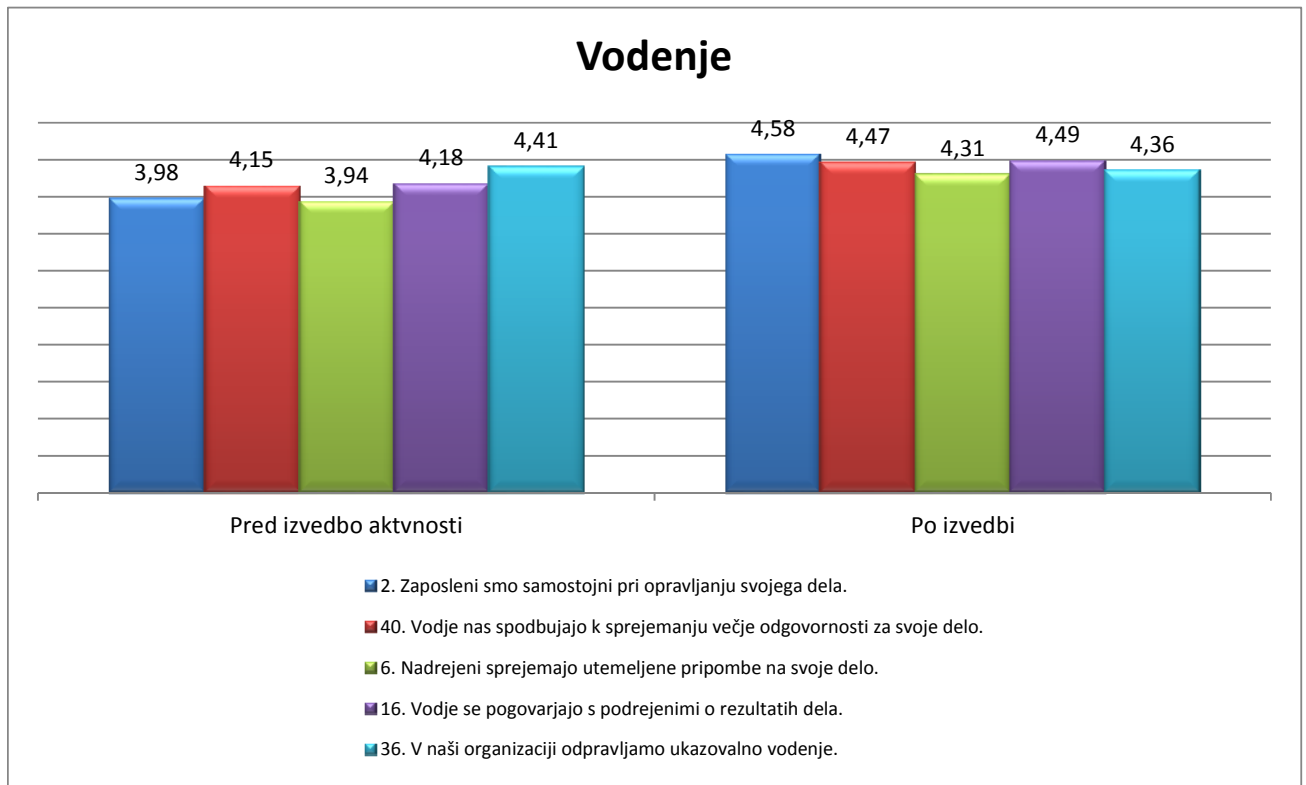
Sledi še vprašanje za vodstveni kader, in sicer glede investicij v izobraževanje zaposlenih. Tudi pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov in dva najpogostejša odgovora sta bila, da se je izboljšala komunikacija med zaposlenimi ter da celotna ekipa deluje bolj povezano, prav tako so se izboljšali odnosi med njimi. Sledeči odgovor je, da so zaposleni bolj motivirani, nato da se je povečala prodaja in šele na koncu, da gre za dolgoročno varčevanje pri stroških.

**Tabela 6.7: Investicije v izobraževanje zaposlenih.**



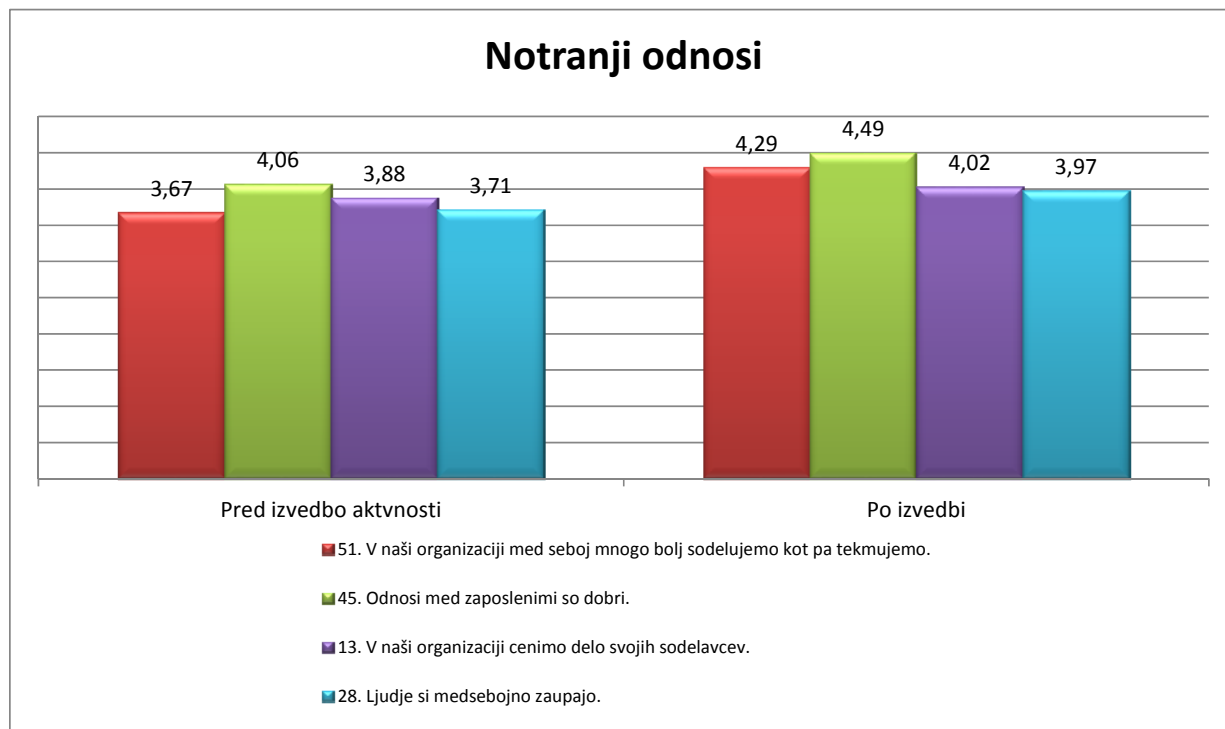
Poleg evalvacijskih vprašalnikov v sklopu predavanj in delavnic so v podjetju izvedli tudi interno ocenitev izobraževanja, kjer so primerjali stanje pred izvedbo delavnic in njej. Udeleženci so dobili 66 vprašanj, ki so jih morali oceniti od 1 do 5, kjer vrednost 1 pomeni 'se sploh ne strinjam' in vrednost 5 'se zelo strinjam'. Vse evalvacije so bile anonimne. Izmed vseh vprašanj sem se osredotočila na teme internih odnosov med zaposlenimi in vodji, motivacije, vodenja in zadovoljstva pri delu, ki najbolj konkretno prikažejo rezultate glede na proučevani predmet tega dela. Rezultati v grafih prikazujejo primerjavo podanih ocen ter morebitne spremembe v dojemanju in načinu razmišljanja v določenih primerih.

Tabela 6.8: Vodenje.



Kot je razvidno iz zgornjega grafa, so vrednosti pred delavnico in po njej precej visoke, nad aritmetično sredino, in je kultura organizacije že na splošno precej visoka. Kljub temu pa se da ugotoviti nekaj malih razlik, ki so nastale na podlagi dobljenih vrednosti. Zaposleni se po opravljeni delavnici počutijo bolj samostojne, ugotavljajo, da jih vodje bolj spodbujajo k prevzemanju večje odgovornosti za svoje delo ter da so nadrejeni bolj dovzetni za komentarje na svoje delo. Prav tako udeleženci priznavajo, da se vodje pogovarjajo z njimi o rezultatih dela. Kar pa se ni spremenilo, pa je mišljenje, da se v organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje. To je indikator, da preučevana organizacija še ni popolnoma osvojila koncepta horizontalne organizacije oziroma da je na tem področju še nekaj manevrskega prostora za izboljšave.

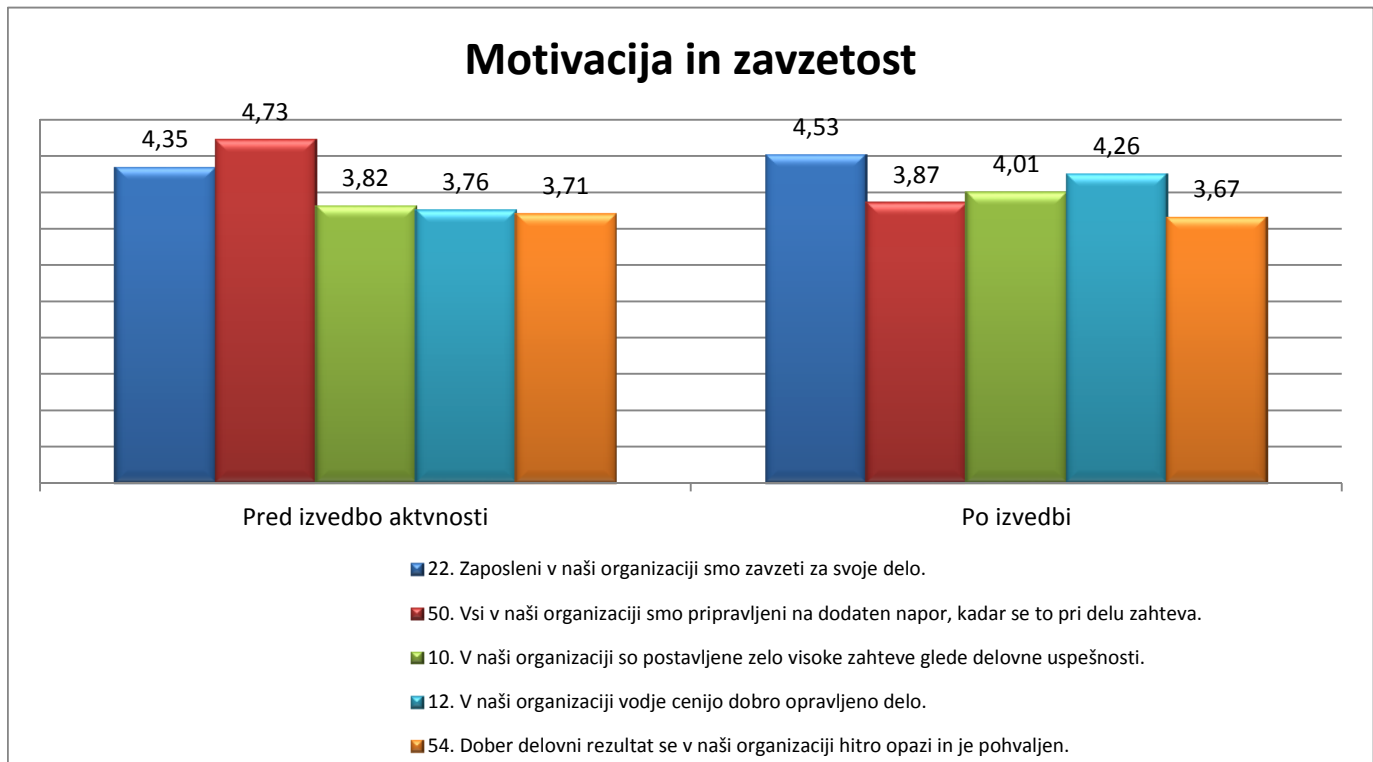
Tabela 6.9: Interni odnosi.



Interni odnosi v organizaciji so bili prav tako že pred delavnico kar precej razviti, po delavnici pa so vrednosti še zrasle, najbolj očitno pri odnosih med zaposlenimi, kjer se bolj poudarja sodelovanje kot pa tekmovanje. To pomeni, da je delovna atmosfera pozitivna ter da med zaposlenimi vlada zaupanje, kar se izkaže pri zadnji primerjavi, kjer vrednost naraste s 3,71 na 3,97. Prav tako vsi vprašani ocenjujejo, da so odnosi med zaposlenimi dobri, oziroma po delavnici je vrednost narasla za skoraj pol enote in je zelo blizu mnenja, da so odnosi zelo dobri.

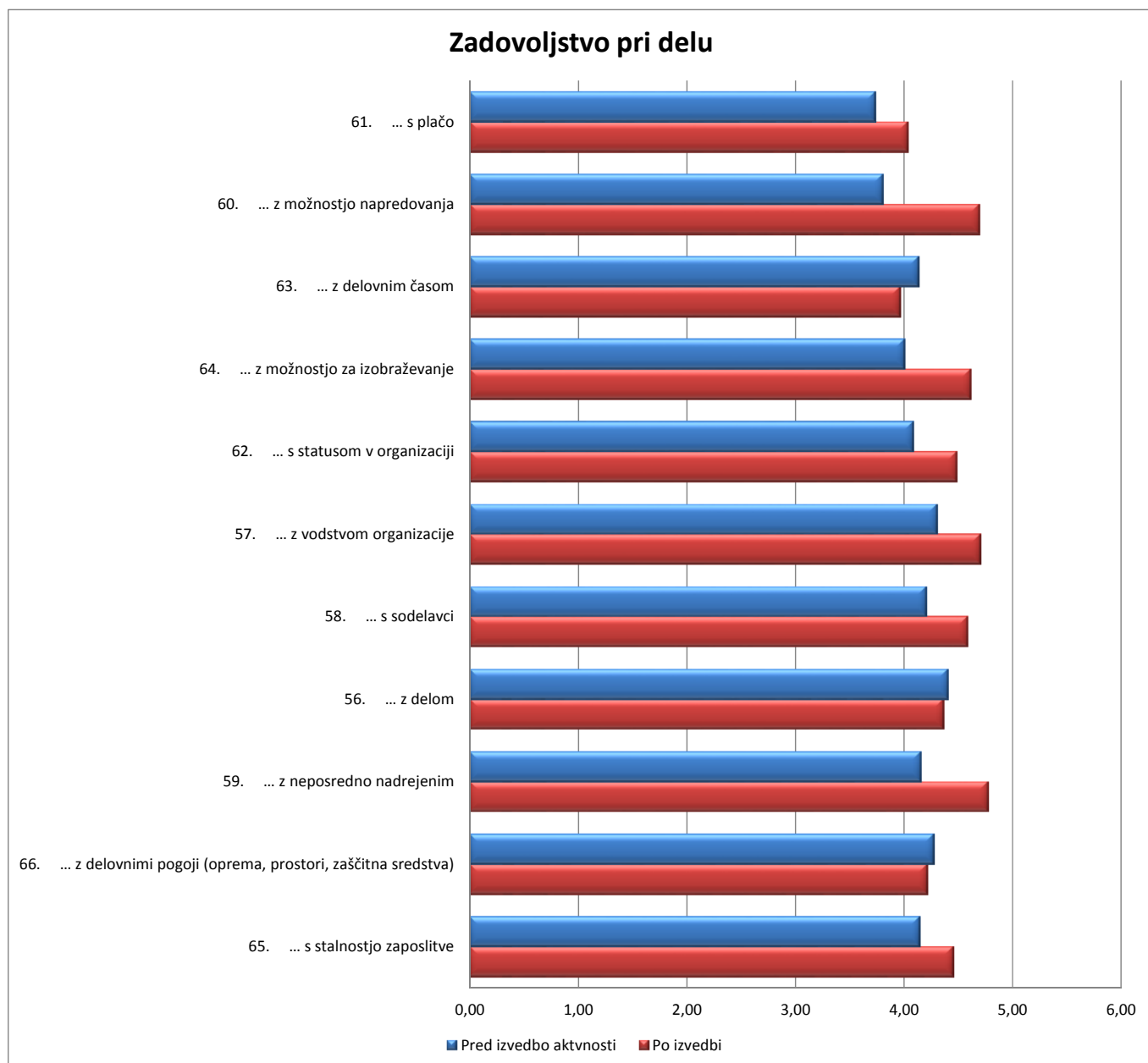


Tabela 6.10: Motivacija in zavzetost.



Pri motivaciji najbolj izstopa očiten padec pri trditvi, da so vsi v organizaciji pripravljeni na dodaten napor, ko se to zahteva. Pred delavnico je bila stopnja strinjanja s to izjavo izjemno visoka, z vrednostjo 4,73, po delavnici pa je padla na 3,87. Zanimiva je percepcija dodatnega napora, kjer lahko sklepam, da so udeleženci pred delavnico razumeli, da je dodaten napor nekaj samoumevnega in pričakovanega s strani vodstva in zaposlenih, po delavnici pa se je, kot kažejo rezultati, spremenilo razumevanje oziroma definicija, kaj je dodatni napor. Izboljšalo pa se je mnenje o zavzetosti pri delu in pričakovanju glede delovne uspešnosti, veliko izboljšanje je tudi pri izjavi, da v organizaciji cenijo dobro opravljeno delo, manjši padec pa je zabeležen pri pohvalah dobrih delovnih rezultatov.

Tabela 6.11: Zadovoljstvo udeležencev.



Najbolj zanimiv vidik je pri trditvah o zadovoljstvu pri delu. Od enajstih trditev na to temo se je strinjanje po izvedeni delavnici dvignilo pri osmih, kar je dober podatek. Vprašanim se je zadovoljstvo najbolj spremenilo pri možnosti napredovanja, izobraževanja, pri vodstvu organizacije kot tudi v zvezi z neposredno nadrejenim ter s plačo in stalnostjo zaposlitve. To kaže na dejstvo, da zaposleni cenijo možnosti, ki jim nudi organizacija in temu primerno raste tudi njihovo zadovoljstvo. Zanimivo je tudi, da so zaposleni po izvedeni delavnici izrazili večje strinjanje glede zadovoljstva s plačo. Strinjanje pa je kljub visokim vrednostim vseeno malenkostno padlo pri zadovoljstvu z delom, z delovnimi pogoji in delovnim časom.

Zaposleni imajo vedno več obveznosti tudi izven službe, zato bi eden izmed odgovorov lahko bil uvedba fleksibilnega delovnega časa, kjer je to ustrezno in mogoče.

Iz te analize obeh evalvacij je razvidno, da je podjetje Prigo učeča se organizacija, ki se zaveda pomena svojih zaposlenih. Veliko jim pomeni motiviranost delavcev, saj imajo na podlagi tega tudi boljše rezultate. Vodstvo pri opredelitvi investicij v izobraževanje izpostavlja predvsem odnose v ekipi ter komunikacijo, kar je velik pokazatelj, kako vodstvo dojema organizacijo in njeno kulturo. Sodeč po odgovorih vodijo odprto komunikacijo in stimulatívno okolje za vse zaposlene. Svojo kakovost preverjajo z mednarodnimi certifikati in standardi, ki so pomembno ogledalo za Prigo glede na mednarodne poslovne aktivnosti, v katere so dnevno vpeti.

Za obe organizaciji lahko prav tako potrdim prvo hipotezo, ki se glasi: *Inovativno vodenje kot prenos dobrih praks iz mednarodnega poslovnega okolja pomaga izboljšati delovno uspešnost lokalnega podjetja*. Pri vseh vprašanjih na evalvacijah se je namreč izkazalo, da dvigovanje motivacije pri zaposlenih, vlaganje v izobraževanje in precej usklajeno razmišljanje vodstva in zaposlenih vodi do večje produktivnosti in boljših poslovnih uspehov. Medis je mednarodno vpet že zaradi prisotnosti na tujih trgih, Prigo pa kot nosilec licence iz tujine ter zaradi dnevnega poslovanja s tujimi dobavitelji in strankami. Organizaciji prihajata iz popolnoma drugačne industrije, kjer ima ena višje izobražen kader kot druga, vendar večjih razlik v mentaliteti organizacij ni, in prav to je bistvo učeče se organizacije. Deluje lahko po enotnem konceptu s prilagoditvami glede na organizacijsko kulturo in potrebe kadra.

## **7 ZAKLJUČEK IN GLAVNE UGOTOVITVE**

Inovativno vodenje skozi avtentičnost nudi zaposlenim zaupanje v organizacijo, kjer se počutijo varne in imajo obenem na voljo prostor za rast. Organizacija in poslovanje je namreč živ organizem, ki ga sestavljajo ljudje, ne procesi. Zato je mentaliteta inovativnega vodenja biti ob pravem trenutku na pravem mestu, saj so le najbolj prožna in prilagodljiva podjetja preživela svetovno ekonomsko in gospodarsko krizo, ki se je začela širiti leta 2008. V zadnjih 5 letih je propadlo ogromno podjetij, ki so se osredotočala na procese in dobičke, ki niso mogla tekmovati s konkurenco in se prav tako niso mogla hitro odzivati na spremembe na trgu. Prav tako mnoga podjetja niso upoštevala razvoja človeških virov, ki so nenazadnje tudi

vir inovacij in ustvarjalnosti. Pri teoriji človeških virov je najbolj bistveno to, da poleg socialnega in organizacijskega kapitala združuje intelektualni kapital. To pomeni, da je potrebno upoštevati, da vsak posameznik poseduje znanja, veščine, izkušnje, in to tudi uporabiti na delovnem mestu, torej deliti, izmenjevati in hraniti čim več različnega znanja v organizaciji. Omenjena teorija pomaga nagovarjati in reševati ekonomske izzive, predvsem kar se tiče investicij v zaposlene in določanja pomena človeškega kapitala.

Skozi čas se je spremenila tudi družba, ki je prešla iz informacijske družbe v družbo znanja. Znanje je ključen dejavnik sprememb v 21. stoletju. Zato so vse kompetence in veščine, ki si jih pridobimo poleg formalnega izobraževanja, izrednega pomena ne samo za osebni razvoj, temveč tudi za koriščenje potenciala pri kariernem razvoju, kar je lahko za organizacijo odločilnega pomena. In na tem mestu je avtentično vodenje ključno, saj avtentični vodje poskrbijo, da so zaposleni opolnomočeni in motivirani za spremembe. S svojim pozitivnim psihološkim kapitalom, ki ga posedujejo, z izkušnjami, predvsem pa z močno stopnjo samozavedanja zgradijo organizacijsko kulturo, ki temelji na skupnem odločanju, ploski strukturi in ne hierarhiji ter na učenju drug od drugega. Kot že omenjeno, kriza je bila odločilni dejavnik, ki je pokazala, kdo je sposoben ostati in voditi na trgu. Zato pravijo, da je vsaka kriza priložnost, ker se skozi njo pokaže, kdo je sposoben hitre reakcije in sprememb.

Prenos dobrih praks iz tujine ni nov koncept, je pa v primeru avtentičnega vodenja unikaten in uporaben. Kot lahko vidimo iz analize evalvacij vprašalnikov po izvedenem seminarju, so zaposleni prepričani vase in v pripadnost podjetju. Kljub temu je pri prenosu praks potrebno upoštevati tudi določen kulturološki vidik, kajti ni vse primerno za vsako kulturo. Z obzirom na medkulturne dejavnike lahko prakso inovativnih pristopov samo še izboljšamo, predvsem pa prilagodimo zaposlenim in popeljemo organizacijo do trajne konkurenčne prednosti. Bistvo inovacij je prednost za trgu, izstopati z najboljšim. In, kot že rečeno, inovacije so predvsem v ljudeh.

Pri obeh preučevanih podjetjih vidimo podobne vzorce delovanja organizacije in grajenje organizacijske kulture. Obe organizaciji se tudi udeležujeta v mednarodnem okolju, zato vsaka na svoj način vzdržuje kakovost prezentiranja na mednarodnem trgu, skupno pa jima je zavezanost k učeči se organizaciji ter preko tega metodam avtentičnega vodenja. Vsak, ki ima stik z mednarodnim okoljem, se iz tega marsikaj nauči, v primeru podjetništva pa še toliko

bolj. Gre za stalno neposredno interakcijo in izpostavo konkurenci, ki je dandanes izjemno velika. Izstopajo le najboljši in tisti, ki vedo, kako ustvariti in obdržati konkurenčno prednost.

Preko izvedenega seminarja in opravljene analize evalvacijskih vprašalnikov sem prišla do ugotovitve, da je v Sloveniji velik potencial in manevrski prostor za avtentično vodenje. Tisti posamezniki, ki se tega že lotevajo, tudi beležijo boljše rezultate. Na tem mestu tudi izpostavljam izhodišča za nadaljnje raziskovanje. Zanimivo bi bilo opraviti raziskavo na nacionalni ravni med podjetniki, ki so zavezani avtentičnemu vodenju, ter poiskati korelacijo med avtentičnostjo in poslovnimi uspehi. Prav tako bi bilo velikega pomena, če bi lahko zbrali vse evalvacije po delavnicah, ki jih opravljamo različni strokovnjaki na tem področju, v analizo in raziskavo ter preučiti fenomen avtentičnega vodje, kot je na primer kult osebnosti. Avtentični vodje so specifični zaradi svojega izjemno pozitivnega zglada v civilni in poslovni družbi; kar jih dela posebne, pa je zvestoba sebi in svojim vrednotam. Prav tako bi lahko potencialno opravili primerjavo avtentičnih vodij iz tujine in Slovenije v organizacijah, ki jih odlikuje poslovna odličnost. Skratka, izhodišč je veliko, nadaljnje ideje pa je potrebno samo izkristalizirati in izkoristiti potencial. Prepričana sem, da princip avtentičnega vodenja kot inovativnega pristopa k vodenju postaja trend, ki že narašča tudi v Sloveniji in bo v prihodnosti še vse bolj naraščal.

Model Future-O je kot primer dobre slovenske prakse primeren tudi za tuje organizacije. To kaže na dejstvo, da smo Slovenci zelo podkrepljeni z znanjem, najmočnejšim orožjem 21. stoletja. Če smo mi prevzeli prakso avtentičnega vodenja iz tujine, bo prav zanimivo opazovati, kako se bo ideja modela Future-O internacionalizirala. Slovenci dokazujemo, da smo že od leta 2000, ko je nastal prvi standard USP S10, predani kadrovskega razvoju organizacij, saj razumemo, da se le tako lahko uspešno udejstvujemo na trgu s preostalo konkurenco. Vsak išče svoj močan zakaj in marsikdo ga je že našel v avtentičnem vodenju.

Temeljni cilj mojega diplomskega dela je bil prikazati potencial ideje avtentičnega vodenja, ki se ga nekatere slovenske organizacije že poslužujejo in ob tem dosegajo boljše rezultate. Zato sem najprej opredelila teorijo človeškega kapitala, preko tega pa učečo se organizacijo ter slovenski model, po katerem se ta koncept razvija, kot tudi spremembe v družbi znanja, medkulturne aspekte poslovanja ter koncept mednarodnega poslovanja. Do svojega cilja sem prišla preko potrjenih vseh treh hipotez, ki so mi služile kot vodilo pri raziskovanju. Obstaja

še veliko nadaljnjih izhodišč za raziskovanje, kar me veseli, saj je področje izjemno široko in polno potenciala. Da zaključim, bazen potenciala znanja ima vsaka organizacija, vprašanje je le, kako ga vzdržuje in hrani. Če bo organizacija temeljila na avtentičnem vodenju, sta dolgoročna vizija in prisotnost na trgu skorajda neizogibni.

## 8 LITERATURA

1. Andres, Susanne 2004. *Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess*. Wiesbaden: VS Verlag.
2. Arnež, Vid. 2009. *Vpliv organizacijskih dejavnikov na upravljanje znanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Avolio, Bruce J. in William L. Gardner 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16: 315–38.
4. Baron, Angela in Michael Armstrong. 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page Ltd.
5. Černe, Matej. 2010. *Model avtentičnega vodenja: Empirična preverba*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dakhli, Mourad in Dirk De Clerco. 2004. Human Capital, Social Capital and Innovation: A Multicountry Study. *Entrepreneurship & Regional Development* 16(2): 107–28.
7. Dimovski, Vlado. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
8. --- 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: GV Založba.
9. Dnevnik.si. 2011. *Standard USO-S11 za večjo konkurenčnost in poslovno odličnost*. Dostopno prek: <http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/2692/Standard+USO-S11+za+ve%C4%8Djo++konkuren%C4%8Dnost+in+poslovno+odli%C4%8Dnost> (12. junij 2014).
10. Draškovič, Urška. 2012. *Izobraževanje v tujino napotenih sodelavcev v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Edvinsson, Leif in Michael S. Malone. 1997. *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
12. Erickson, Rebecca J. 1995. The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction* 18(2): 121–144.
13. Fitz-enz, Jac. 2009. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM.
14. Gamble, Paul R. in John Blackwell. 2002. *Knowledge Management: A State of Art Guide*. London: Kogan Page Limited.

15. Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May in Fred Walumbwa. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16: 343–372.
16. George, William. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
18. Gril, Alenka. 2013. Odnos do znanja v družbi znanja. *Šolsko polje* 24(1/2): 11–12.
19. Guns, Bob in Kristin Anundsen. 1998. *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge*. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Hannah, Sean T., Bruce J. Avolio, Fred Luthans Fred in Peter D. Harms. 2008. Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly* 19(6): 669–92.
21. Harter, Susan. 2002. Authenticity. V *Handbook of positive psychology*, ur. Charles R. Snyder in Shane Lopez, 382–94. Oxford: Oxford University Press.
22. Harvey, Michael G. in David A. Griffith. 2002. Developing Effective Intercultural Relationships: The Importance of Communication Strategies. *Thunderbird International Business Review* 44(4): 455–76.
23. Hendry, John, Gerry Johnson in Julia Balogun. 1995. *Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: J. Wiley.
24. Ileršič Šenk, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV Založba.
25. Innovaro. 2008. *Innovation Leaders*. Velika Britanija: Infinite Ideas Limited.
26. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2012. Medgeneracijsko tiho znanje, ki ga ne smemo izgubiti. *Revija HRM* 49: 26–9.
27. Kajič, Barbara. 2004. *Implementacija standarda učečega se podjetja (USP) – Standard 10 (S 10)*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Khan, Shahid Nawaz. 2010. Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management* 5(12): 167–172.
29. Klepec, Maja. 2010. *Avtentično vodenje v praksi poslovanja organizacij: študije primera Avon in Medtronic*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Kmetič, Lejla. 2006. *Vpliv komunikacije in organizacijske kulture na upravljanje znanja in sprememb v organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



31. Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj-Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
32. Kralj, Tina. 2014. *(Ne)poznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
33. Lowe, Janet. 2009. *Google Speaks: Secrets of the World's Greatest Billionaire Entrepreneurs, Sergey Brin and Larry Page*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
34. Malačič, Janez. 1984. Demografske razmere v Sloveniji. *Teorija in praksa* 21(7–8): 683–701.
35. --- 2003. *Kakšno znanje potrebujemo za gospodarski razvoj?* Dostopno prek: [http://www.pazu.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=25&id\\_informacija=196](http://www.pazu.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=25&id_informacija=196) (5. maj 2014).
36. Mayer, Janez. 2002. Od organizacije, ki dela, preko organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. *Organizacija* 35(9): 569–78.
37. Mayo, Andrew. 2012. *Human Resources or Human Capital? Managing People As Assets*. Farnham, Surrey: Gower Pub.
38. Makovec-Brenčič, Maja Lisjak, Monika Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. *Medis d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.medis.si/> (12. junij 2014).
40. Mihalič, Renata. 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
41. Milojković, Maja. 2010. *Management znanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
42. Mind, Commerce. 2012. *The Evolution of Google: Communications, Content, Commerce and Applications, 2012–2017*. United States: Mind Commerce Publishing.
43. Močenik, Tatjana. 2004. *Vpliv različnih kultur na mednarodno poslovanje na primeru Mehike in Japonske*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management – Nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Založba Didakta.
45. Muc, Maja Barbara 2002. *Učeča se organizacija*. Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo. Koper: Visoka šola za management.

46. Muršak, Janko. 2006. Kaj storiti z učinki informalnega učenja. *Sodobna andragogika* 3: 10–26.
47. Nemeš, Branko. 2011. *Vpliv medkulturnih razdalj na poslovanje Slovenije z Andsko skupnostjo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Petty, Richard M., Cuganesan, Suresh, Nigel Finch in Guy Ford. 2009. Intellectual Capital and Valuation: Challenges in the Voluntary Disclosure of Value Drivers. *Journal of Finance and Accountancy* 1(1): 1–8.
49. Prigo. 2014. *Politika podjetja*. Dostopno prek: <http://www.prigo.si/politika-podjetja.html> (12. junij 2014).
50. Savvides, Andreas in Thanasis Stengos. 2009. *Human Capital and Economic Growth*. Stanford, Calif: Stanford Economics and Finance.
51. Sava.si. 2007. *Sava, d.d., kot ena izmed prvih slovenskih družb pridobila standard Učečega se podjetja - USP S-10*. Dostopno prek: <http://www.sava.si/novinarsko-sredisce/189.html> (12. junij 2014).
52. Schwab, Klaus, ur. 2014. *The Global Competitiveness Report 2013–2014, Full Data Edition*. Geneva: World Economic Forum.
53. Senge, Peter. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Currency Doubleday.
54. Smith, Elizabeth A. 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management* 5(4): 311–21.
55. Stewart, Thomas. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency/Doubleday.
56. Svetličič, Marjan. 2007. Izobraževanje in konkurenčnost gospodarstva. V *Zaposljivost v Sloveniji*, ur. Anton Kramberger in Samo Pavlin, 214–48. Ljubljana: Založba FDV.
57. --- 2011. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: komplementarnost ali nadomestnost. *Teorija in praksa*. 48(3): 604–27.
58. Šošter, Rok. 2005. *Vloga človeškega in socialnega kapitala v podjetju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Vrančič, Anja. 2011. *Povezanost inovativnosti z upravljanjem znanja v organizacijah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Žezlina, Janez. 2012. Inovativni primeri kadrovske prakse. *Revija HRM* 10 (49): 6–10.

## **PRILOGI**

***PRILOGA A: Opravljena evalvacija na temo motivacije in medsebojnih odnosov***

### **EVALVACIJSKI LIST**

#### **Motivacija in medsebojni odnosi**

Prosimo vas, da izpolnjen evalvacijski list oddate organizatorju ob zaključku seminarja. Z izpolnitvijo vprašalnika pomagate sooblikovati ponudbo izobraževalnih programov Tri-Trijona d.o.o. ter sam razvoj inovativnega vodenja v Sloveniji.

**Ime izvajalca:**

**Predavateljica:**

**Tema seminarja:**

**Datum in kraj izvedbe:**

#### **1. PODATKI O IZPOLNJEVALCU:**

Kakšen je vaš položaj v podjetju?

- a) Vodstven kader
- b) Zaposleni

Koliko let delovne dobe imate?

- a) 0-5
- b) 6-10
- c) 11-15
- d) Več kot 15

#### **2. VSEBINA IN METODE DELA**

Prosimo vas, da v ustrezno polje označite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami, kjer 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 4 pomeni popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4
	nikakor	nekoliko	precej	popolnoma
<b>Seminar prinaša novosti in sveže ideje.</b>				
<b>Predavateljica je kvalitetno predstavila teme.</b>				
<b>Nova spoznanja bom lahko uporabil/a v praksi.</b>				
<b>Metode in oblike dela so bile ustrezne.</b>				
<b>Udeleženci smo imeli možnost aktivnega sodelovanja.</b>				
<b>Pripravljena gradiva so kvalitetna (vsebinsko usklajena, pregledna).</b>				
<b>Delavnica me je spodbudila, da se bom še naprej izobraževal/a in razvijal/a na tem področju.</b>				
<b>Delavnica me je pozitivno motivirala za vnašanje sprememb v svoje delo.</b>				

Kaj pričakujete od izobraževanja na delovnem mestu (možnih je več odgovorov)?

- a. Višjo plačo.
- b. Hitrejše napredovanje.
- c. Pridobitev novih znanj in veščin.
- d. Večjo lastno produktivnost.
- e. Ohranitev zaposlitve.
- f. Da bom bolj konkurenčen/na na trgu delovne sile.
- g. Ne pričakujem nobenih sprememb.

Kaj menite o dodatnem izobraževanju na delovnem mestu (možnih več odgovorov)?

- a. Zdi se mi zelo pomembno, je dodana vrednost.
- b. Zdi se mi nujno zlo.
- c. Izobraževanj ne potrebujem, saj imam dovolj znanja za delo.
- d. Na dodatna izobraževanja sem vedno pripravljen/a.
- e. Tako bom dosegel večjo uspešnost in produktivnost.
- f. Prepričan/a sem, da vpliva na boljše poslovne rezultate in večjo konkurenčnost podjetja.

### 3. VPRAŠANJE SAMO ZA VODSTVO PODJETJA:

Ali se vam vlaganje v izobraževanje zaposlenih obrestuje? Če DA, kako (obkrožite, možnih je več odgovorov):

DA:

- a. Zaposleni so bolj motivirani
- b. Celotna ekipa deluje bolj povezano, odnosi so boljši
- c. Povečana prodaja
- d. Dolgoročno privarčujemo na stroških
- e. Komunikacija je boljša

NE.

#### **4. VAŠE MNENJE IN DODATNA ZNANJA**

Vaše sporočilo izvajalcu programa (kaj vam je bilo všeč, kaj ste pogrešali, kaj predlagate...):

---

---

---

Prekrižajte vsebine, ki bi vas zanimale za nadaljnjo izobraževanje:

Dober tim je prihodnost podjetja

Osebni in poslovni razvoj

Gradnja osebne vizije/kreativnosti

Povečanje osebne učinkovitosti

Postali boste to, o čemer največ razmišljate

Naravne zakonitosti uspeha

Spremenite vzroke, če želite spremeniti posledice

Psihologija vodenja

Drugo: \_\_\_\_\_

**Hvala za vaše sodelovanje in veliko uspeha pri nadaljnjem delu!**

**PRILOGA B: Opravljena interna evalvacija pred in po izvedbo aktivnosti na temo pristopov inovativnega vodenja**

VPRAŠANJE	Pred izvedbo aktivnosti	Po izvedbi
1. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	4,29	4,45
2. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,18	4,58
3. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	4,47	4,58
4. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	4,12	4,37
5. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,47	4,36
6. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	3,88	4,31
7. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	4,29	4,28
8. Uspešnost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,88	4,29
9. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	4,29	4,74
10. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,82	4,01
11. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	4,06	3,77
12. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,76	4,26
13. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,88	4,02
14. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,88	4,12
15. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	3,76	4,18
16. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,53	4,49
17. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	3,94	4,67
18. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	3,65	3,27
19. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,76	3,78
20. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	4,00	3,59
21. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	4,24	4,38
22. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	4,35	4,53
23. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	4,25	4,13
24. Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	3,88	3,99
25. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	3,88	3,87
26. Zaposlitev v naši organizaciji je varna in zagotovljena.	4,29	4,21
27. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	3,18	3,32
28. Ljudje si medsebojno zaupajo.	3,71	3,97
29. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	3,94	4,58
30. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	4,00	4,44
31. Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,71	4,32
32. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	3,94	4,41
33. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	4,12	4,69
34. Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.	4,18	4,48
35. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,59	4,74
36. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	3,71	4,36
37. Zaposleni smo pripravljani prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,88	4,25
38. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,41	3,98
39. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,53	4,26
40. Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	4,15	4,47
41. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,98	4,18
42. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,94	4,19
43. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	4,18	4,77
44. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	4,41	4,78
45. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	4,06	4,49
46. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,47	5,02
47. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	3,82	4,40
48. Delovni sestanki so redni.	3,47	4,16
49. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,80	3,98
50. Vsi v naši organizaciji smo pripravljani na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,73	3,87
51. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	3,67	4,29
52. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	3,98	3,96
53. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	3,69	3,36
54. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	3,71	3,67
55. Sistem usposabljanja je dober.	3,87	4,19
56. ... z delom	4,40	4,36
57. ... z vodstvom organizacije	4,30	4,70
58. ... s sodelavci	4,20	4,58
59. ... z neposredno nadrejenim	4,15	4,77

60. ... z možnostjo napredovanja	3,80	4,69
61. ... s plačo	3,73	4,03
62. ... s statusom v organizaciji	4,08	4,48
63. ... z delovnim časom	4,13	3,96
64. ... z možnostjo za izobraževanje	4,00	4,61
65. ... s stalnostjo zaposlitve	4,14	4,45
66. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	4,27	4,21