

Analiza učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] v izbrani regijski bolnišnici

Petrischa Robnik*

Ozare 1, Slovenj Gradec, Slovenija
petrischa.robnik@gmail.com

Melita Moretti

Univerza v Ljubljani, Kongresni trg 12, 1000 Ljubljana, Slovenija
melita.moretti@amis.net

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali v izbrani regijski bolnišnici obstajajo elementi učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]?

Namen: Namen raziskave je bil proučiti elemente/kazalnike učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] v izbrani regijski bolnišnici, kakor tudi podati predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Metoda: Kvantitativna raziskava je bila opravljena med izvajalci zdravstvene nege v izbrani regijski bolnišnici v Sloveniji.

Rezultati: Ugotovili smo, da ima izbrana regijska bolnišnica v učenju in prenašanju znanja zaposlenih značilnosti učeče se organizacije. Prav tako smo ugotovili, da izbrana regijska bolnišnica ne zadosti kriterijem učeče se organizacije pri vodenju in odprti komunikaciji, informacijski podpori in vrednotah, v viziji, strategiji, strateških ciljih in evidenci znanj, pa izbrana bolnišnica le delno ustreza pojmu učeče se organizacije. Ugotovili pa smo, da so zaposleni v zdravstveni negi v izbrani regijski bolnišnici visoko motivirani za izobraževanje.

Organizacija: Izidi raziskave bodo lahko v praktično pomoč vsem vodjem zdravstvene nege v izbrani regijski bolnišnici, menedžmentu izbrane regijske bolnišnice, kot tudi drugim raziskovalcem, saj lahko le ti na osnovi ugotovitev te raziskave ter na osnovi dodatno izbranih podatkov izpeljejo dodatne analize.

Originalnost: Na osnovi izvedene raziskave smo ugotovili in razjasnili kazalnike učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] v izbrani regijski bolnišnici, ki do sedaj še ni bila izvedena. Na ta način smo vsaj delno prispevali k razvoju teorije in stroke.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Anketiranje je bilo izvedeno med izvajalci zdravstvene nege izbrane regijske bolnišnice. Predlogi za nadaljnje raziskovanje: Izvedba raziskave na celotnem naboru zaposlenih v izbrani regijski bolnišnici, izvedba raziskave v drugih bolnišnicah v Sloveniji in primerjava rezultatov med seboj, ter izvedba raziskave v bolnišnicah v tujini (npr. Avstriji) in primerjava rezultatov med seboj.

Ključne besede: učeča se organizacija, kazalniki učeče se organizacije, bolnišnica, zdravstvena nega, kvantitativna raziskava.

1 Uvod

Z zagotavljanjem stalnega učenja in usposabljanja se sodobna organizacija nenehno prilagaja spremenjenim zahtevam okolja (Ivanko, 2015, str. 288). Da bi organizacije ostale konkurenčne na trgu, se morajo učiti hitreje in biti »pametnejše«, torej morajo nenehno izboljševati svoje izdelke oziroma storitve, kar je na današnjem trgu ključnega pomena. Če organizacija ne spodbuja učenja, prej ali slej postane nekonkurenčna, začne izgubljati najboljše ljudi in nima več motiviranih sodelavcev (Ivanko, 2015, str. 288).

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto / received: 26. 4. 2017; revidirano / revised: 4. 5. 2017; sprejeto / accepted: 15. 5. 2017.

Organizacije se morajo učiti bolj kot kdaj koli prej v smislu vprežne sile in vsaka organizacija mora postati učeča se organizacija (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008). Organizacija mora iskati možnosti in ustvarjalne rešitve ter tako prevzemati nase del odgovornosti za prihodnost (Ivanko, 2015). Aplikacija menedžmenta znanja je trojna, in sicer je potrebno razumeti, kako ustvariti idealno organizacijsko učno okolje, zavedati se je potrebno, katera so tista znanja, ki so pomembna in potrebna za organizacijo in potrebno je zagotoviti, da je učenje, ki poteka znotraj organizacije za organizacijo tudi koristno (Frost, 2017). Hitre in radikalne spremembe so nujno potrebne, saj to zahtevajo sodobne razmere dela in poslovanja v organizacijah in ravno zaradi tega mora biti organizacija pripravljena se soočiti z novimi izzivi – spremenjene razmere pa zahtevajo skupno reševanje problemov (Ivanko, 2015, str. 288). Tudi zdravstvene organizacije oziroma bolnišnice niso izjema.

Tudi zdravstveno osebje (zdravniki, medicinske sestre in drugi zdravstveni delavci) potrebujejo znanja, saj njihovo delo zahteva nenehno vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje za učinkovitejšo in kakovostnejšo oskrbo pacientov (Tsai, 2014, str. 2–3). Zdravstvene ustanove se soočajo še z nenehnim staranjem prebivalstva (Svetovna zdravstvena organizacija, 2010, str. 21) in pomanjkanjem zdravstvenega osebja (Littlejohn, Campbell, & Collins-McNeil, 2012, str. 22). Pomembno izgubo znanja (znanja kot kapitala bolnišnice) Clauson, Wejr, Frost, McRae, & Straight (2011, str. 153) vidijo tudi ob upokojitvi izkušenih izvajalcev zdravstvene nege. Vse naštetu ima lahko zaskrbljujoče posledice ne le za delovanje bolnišnic, ampak tudi za primerno, varno, kakovostno in vsem dostopno zdravstveno oskrbo (Estrada, 2009, str. 200–201; Clauson, Wejr, Frost, McRae, & Straight, 2011, str. 153).

Zato je za vse zdravstvene ustanove (bolnišnice, reševalne službe, klinike ipd.) ključnega pomena poiskati take inovativne rešitve in strategije, katerih cilj je oblikovanje novih delovnih praks ter boljše upravljanje znanja. Med možnimi rešitvami za boljše upravljanje znanja v zdravstvenih ustanovah je uvedba učeče se organizacije (Davies, Wong, & Laschinger, 2011, str. 641; Zheng, Yang, & McLean, 2010, str. 763). V Sloveniji poznamo dve zasnovi uvajanja učeče se organizacije – FUTURE-O[®] in model USP 8K.

Izbrana regijska bolnišnica je zdravstvena institucija, v kateri se izvaja bolnišnično in specialistično ambulantno zdravljenje bolnikov na sekundarni ravni in v kateri se zdravijo prebivalci iz regije ter prebivalci celotne Slovenije in tujci. Izbrana regijska bolnišnica še nima uvedene zasnove učeče se organizacije. Po pregledu strokovne literature in obravnavanih raziskav s področja učeče se organizacije smo ugotovili, da tovrstna raziskava v izbrani regijski bolnišnici še ni bila izvedena. Zaradi navedenega smo se odločili raziskati, ali v izbrani regijski bolnišnici obstajajo elementi učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®].

2 Teoretična izhodišča in utemeljitev hipotez

Obstajajo različne opredelitve modela učeče se organizacije. Skupno vsem opredelitvam je, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov ter njihov prenos na sodelavce ter izpostavljajo pomen delovnih timov in organizacije kot celote. Ivanko (2015, str. 289) meni,

da se teorija o učeči se organizaciji šele izgrajuje. Temelje tej teoriji je postavil Peter Senge (1990) s svojim delom *Peta disciplina* (»The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization«) – Senge je primerjal učečo se organizacijo s človekovo željo po letenju in zapisal, da je praksa učeče se organizacije le malo bolj razvita, kot je bilo letalstvo leta 1903 in da vidi v učeči se organizaciji prevladujoči tip organizacije v prihodnosti. Učeča se organizacija je opredeljena kot organizacija, ki izkazuje prilagodljivost, se uči iz napak, raziskuje razmere za razvoj in optimizira prispevek zaposlenih (Wilkinson, Rushmer, & Davies, 2004, str. 105).

Znanje organizacijam po mnenju Meško Štok (2009, str. 64–65) prinaša naslednje koristi za organizacijo: (1) boljše odločitve, (2) boljšo komunikacijo med vsemi zaposlenimi, (3) povečanje produktivnosti, (4) ustrežnejši način vodenja, (5) ustrezneje zastavljeno strategijo organizacije, (6) boljše zastavljanje in izvedbo ciljev, (7) strateško in dolgoročno usmerjenost organizacijske politike, (8) boljšo organiziranost poslovanja, (9) boljšo motiviranost zaposlenih, (10) nenehno izboljševanje delovnih procesov ter (11) spodbujanje ustvarjalnosti in kreativnosti zaposlenih. Vidimo, da je znanje eden od pogojev uspešnosti organizacije. Uspešnost organizacije zahteva uspešno sodelovanje v skupinah – skupne ideje, primerjave različnih vidikov, iskanje kompromisov, skupnih sklepov in naporov spodbujajo učenje in sami po sebi pomenijo učenje (Ivanko, 2015, str. 288).

Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič (2005, str. 91) na podlagi Sengeja (1990, str. 23) opisujejo pet disciplin, ki so temelj za gradnjo učeče se organizacije. Vsaka disciplina je pomembna za napredovanje in doseganje višjih stopenj mišljenja. Te discipline so:

- *osebno znanje* (zahteva stalno dopolnjevanje in poglobljanje naše osebne vizije z usmerjanjem naše energije na nove realne dosežke in usvajanje novih znanj);
- *prilagodljiva kultura* (prej kot se bomo osvobodili ozkega mišljenja in pogleda, hitreje in bolje bomo začeli delovati v timih, postali bomo ustvarjalnejši, hitreje bomo našli nove rešitve in spremenili naše navade);
- *skupna vizija* (vsak zaposleni mora poznati vizijo in poslanstvo podjetja; vizijo je treba prenesti na zaposlene, saj so le tako dovolj visoko motivirani in imajo občutek, da je vsak posameznik pomemben pri njenem doseganju);
- *timsko učenje* (delavci v timih delujejo kot kolegi in s skupnim razmišljanjem ustvarjajo mnogo več kot posameznik) in
- *napredno mišljenje* (le napredno mišljenje lahko poveže ostale štiri discipline, da učeča se organizacija lahko obstaja in se izpopolnjuje).

Te discipline omogočajo ustvarjanje infrastrukture, ki v organizacijah spodbujajo stalno učenje, prilagajanje in rast (Estrada, 2009, str. 200). Eden glavnih ciljev učenja organizacije je zgraditi organizacijsko kulturo učenja (Tsai, 2014, str. 1). Razvoj kulture učenja vključuje stalno izobraževanje zaposlenih (Gagnon et al., 2015, str. 637) – ta proces poteka preko pretvorbe individualnega spomina (spomina posameznika) v t. i. organizacijski spomin (Chen, Lee, Zhang, & Zhang, 2003, str. 73–74), ki je zapisan v obliki ciljev organizacije, standardnih

postopkov organizacije, v priročnikih, tehničnih navodilih ipd. (Darkir, 2011, str. 326). King (2009, str. 6–8) predlaga proces organizacijskega učenja v smislu kontinuiranega stremjenja k odličnosti in nenehnega ustvarjanja znanja, ki naj bi postalo stalnica v organizaciji.

Učeča se organizacija vključuje naslednje nepogrešljive prvine: zaznati spremembo in slediti cilju, zavedati se pomena znanja in informacij, ustvarjati ustrezno učno klimo, dati dovolj časa za razmišljanje, izmenjavo idej in izkušenj, notranjo motivacijo, učenje timov in postopnost. V organizaciji se je treba najprej opreti na lastne izkušnje, ugotoviti stanje in iskati lastno pot, zaradi tega je ustvarjanje modela učeče se organizacije zelo zahtevno (Ivanko, 2015, str. 288).

Sarder (2016, str. 135–138) meni, da učečih se organizacij ne gre zgraditi čez noč in da so večina uspešnih primerov proizvodi skrbno gojenih procesov, obveznosti in procesa menedžmenta, ki so počasi in vztrajno rastle oziroma se večali v daljšem časovnem obdobju, vendar se kljub temu lahko nekatere spremembe naredijo takoj.

V Sloveniji poznamo dve zasnovi uvajanja učeče se organizacije – FUTURE-O[®] (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005) in model USP 8K (Inštitut USP, 2003). V nadaljevanju bomo predstavili model učeče se organizacije FUTURE-O[®], saj bomo raziskavo v nadaljevanju izvedli po tem modelu.

Model učeče se organizacije FUTURE-O[®], ki s pomočjo sedmih prvin pripelje do razvite učeče se organizacije, so razvili slovenski strokovnjaki (Ivanko, 2007, str. 145). Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič (2005, str. 317) opisujejo model FUTURE-O[®] kot model, ki narekuje celostno uresničevanje zasnove učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od navpičnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem učenju. Model je osnovan na novjšem molekularno-mrežnem pristopu in poudarja sodelovanje vseh članov v procesih vzpostavljanja učeče se organizacije. Če bi se organizacija odločila pridobiti značilnosti učeče se organizacije, svetujejo, da bi zasnova preoblikovanja potekala po modelu FUTURE-O[®]. Slednji vsebuje elemente, ki predstavljajo kritične prehode sprememb na poti k učeči se organizaciji. S pomočjo uresničevanja modela ta v vsakem koraku prehajanja ponuja element in dejavnost, s pomočjo katerih se lahko presoja uspešnost in učinkovitost poslovanja. Model omogoča, da se v učeči se organizaciji mentalne zaznavne strukture posameznikov prenašajo preko timskega dela v organizacijski ustroj, nato pa se v medsebojni interakciji spreminjajo, plemenitijo in vodijo do dolgoročne paradigme uspeha (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 144–145). Model FUTURE-O[®] je sestavljen iz sedmih elementov (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 125):

- postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo: ugotavljanje obstoječega stanja (lakmusov test), s katerim se prepoznajo procesi, ki kažejo, ali je organizacija učeča se organizacija ali ne. Sledi uvajanje primerne okolja, ki bo učenju naklonjeno in ga bo spodbujalo. Da dosežemo maksimalne rezultate, se

morajo vsi procesi začeti pri vrhnjem menedžmentu, ta pa mora poskrbeti, da so v vse procese vključeni vsi zaposleni. Pri vsakem uvajanju sprememb je treba upoštevati dejstvo, da se določeno število ljudi boji sprememb. Zato je treba vedno pazljivo pripraviti okolje za vse organizacijske spremembe. Če je možno, je dobro čim manj posegati v obstoječo organizacijo, zato je dobro v prvi fazi oblikovati streteški tim za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije, katerega osnovna naloga je spremljanje in merjenje izboljšav k razvoju učeče se organizacije ter oceno predvidenega zelenega stanja;

- izgradnja podpornih okolij: zaradi svoje zahtevnosti je najpomembnejši korak, ki zagotavlja vključevanje vseh zaposlenih v graditev učeče se organizacije. V večjih organizacijah o koristih preoblikovanja najučinkoviteje prepričajo pilotski projekti. Pri tem je treba paziti, da so timi sestavljeni iz zaposlenih z najrazličnejših ravni, različnih profilov in funkcij. Zakladnica znanja je eno od najpomembnejših podpornih okolij v učeči se organizaciji, prav tako je pomembna tudi struktura menedžmenta znanja (vodenje evidence znanja preko drevesa menedžmenta stanja). Pomembna je tudi informacijsko-telekomunikacijska tehnologija, ki jo organizacija uporablja. Treba je uporabiti takšno, da je sposobna obvladati notranje in zunanje tokove v skupno zakladnico znanj, podatkov in informacij;
- oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev. Organizacija mora oblikovati svoje strateške cilje, vizijo in poslanstvo. Za učečo se organizacijo je izjemno pomembna tudi strategija, ki ji je treba prilagoditi tudi organizacijsko strukturo, ki pa je drugačna od klasične, saj so v učeči se organizaciji pomembni predvsem učenje, hitrost, fleksibilnost, inovacije;
- proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja: način vodenja je v učeči se organizaciji najpomembnejši proces, saj so vodje tisti, ki lahko omogočijo uspešen korak v učečo se organizacijo. Spodbujati morajo samostojno razmišljanje. Zaposlene morajo voditi k skupni viziji, s tem pa oblikovati temu primerno klimo v organizaciji;
- oblikovanje in implementacija učeče se organizacije: učeča se organizacija mora imeti močno in prilagodljivo kulturo, ki vključuje naslednje vrednote: celota je pomembnejša od delov, meje med deli so v čim večji meri odpravljene; enakost je najpomembnejša vrednota, kultura spodbuja prevzemanje tveganj, spremembe in izboljšave;
- spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov: ustrezen sistem kontrole in vrednotenja dosežkov (zasnova stroškov po dejavnostih poslovnega procesa, preračunavanje na podlagi dejavnosti, benchmarking ipd.) pri uvedbi zasnove učeče se organizacije.

Zasidranje sprememb v organizaciji in širitev zasnove učeče se organizacijske arhitekture: proces prenosa znanja ni izoliran proces, ampak je ta proces vpet v celotno organizacijo, v delovanje menedžmenta in v delovanje vsakega posameznika. Ko je zasnova uvedena, je treba vzdrževati strategijo sodelovanja. Učenje naj bo motiv za sodelovanje, prenos znanja naj bo način delovanja zaposlenih. Menedžment mora spodbujati mreženje med zaposlenimi in njihovim znanjem znotraj in zunaj organizacije. Nenehno učenje mora postati kultura

organizacije, kar pomeni, da vsi zaposleni podpirajo učenje in prenos znanja, menedžment daje jasna navodila, sporočila in pričakovanja, brez ustrahovanja in kontrole, menedžment je pripravljen poslušati, organizacija mora biti tako tehnično kot tržno usmerjena. Zaposleni se lahko učijo iz svojih napak.

Po modelu FUTURE-O[®] vodjem ni treba zaporedno uvajati udejanjanja posameznih korakov. Zahteva se interaktivna in simultana participacija vseh članov učeče se organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 123–124). Ko se organizacija odloči za spreminjanje struktur in procesov, to pomeni, da se sooča z določenimi problemi, za reševanje katerih so potrebne spremembe v organizaciji. Cilj organizacije je, da bi dosegla stanje, v katerem naj bi bila v prihodnosti. Temu cilju mora organizacija prilagajati svoje modele (Ivanko, 2007, str. 145).

3 Metodologija raziskovanja

Namen raziskave je proučiti, ali izbrani regijski bolnišnici obstajajo elementi učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] (analizirati nivo učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]) ter podati predloge za izboljšanje stanja.

Za dosego namena smo si zastavili dve hipotezi:

- Hipoteza 1: Izbrana regijska bolnišnica v celoti ne ustreza pojmu učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®], ima pa značilnosti učeče se organizacije po tem modelu.
- Hipoteza 2: Večina zaposlenih v izbrani regijski bolnišnici je visoko motiviranih za izobraževanje.

Uporabili smo kvantitativno metodologijo raziskovanja. Kot metodo zbiranja podatkov smo uporabili vprašalnik zaprtega tipa (povzeto po Možina, 2002; Uršič & Nikl, 2004; Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005; Peršak, 2006) iz dveh delov, in sicer:

- Prvi sklop: vprašanja in trditve s področja učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] (povzete po Možina, 2002; Uršič & Nikl, 2004; Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005; Peršak, 2006);
- Drugi sklop: vprašanja s področja izobraževanja zaposlenih;
- Drugi sklop: demografski podatki anketiranih oseb (spol, izobrazba, delovna doba).

Vprašalnik vsebuje dihonomna vprašanja, in vprašanja na Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Vprašalnik smo predhodno testirali na sedmih, v vzorec vključenih oseb. Anketiranje se je izvajalo v mesecu junij in julij 2017. Vprašalnike smo razdelili skupaj z pisemsko ovojnico ter dopisom o namenu raziskave. V izbrani regijski bolnišnici smo prav tako pridobili dovoljenje za opravljanje raziskave med izvajalci zdravstvene nege. Zanesljivost merjenja z vprašalnikom smo preverili z Cronbach α - Cronbach $\alpha = 0,964$, kar kaže na zelo dobro zanesljivost merjenja.

Pri statistični analizi podatkov smo za vse obravnavane spremenljivke izračunali opisne statistike (frekvence, % frekvence, povprečje, standardni odklon), uporabili smo tudi metodo glavnih komponent, t-test za odvisne vzorce in z preizkus za delež. Za statistično analizo podatkov smo uporabili programski paket IBM SPSS 23.0.

Vzorec: v regijski bolnišnici je na področju zdravstvene nege zaposlenih 363 oseb. Glede na normative v regijski bolnišnici smo lahko anketne vprašalnike razdelili le med 150 naključno izbranih izvajalcev zdravstvene nege. Od 150 vprašalnikov smo prejeli 57 popolnoma rešenih vprašalnikov, kar predstavlja 38 % odziv. Vzorec se je po osnovnih demografskih značilnostih praktično povsem skladal s celotno organizacijo, za katero smo podatke o vseh zaposlenih pridobili iz kadrovske službe. Kot je razvidno iz tabele 1, tako za vzorec kot za celotno organizacijo velja, da med osebjem zdravstvene nege močno prevladujejo ženske, da imata več kot polovica oseb srednješolsko izobrazbo in praktično vsi ostali visoko izobrazbo, da je povprečna starost oseb okrog 40 let in povprečna delovna doba okrog 20 let. Vzorec lahko torej obravnavamo kot reprezentativen za preučevano organizacijo. Za veljavnost rezultatov je pomembno tudi, da razen pri demografskih podatkih ni bilo manjkajočih podatkov, torej da so vsi, ki so izpolnili vprašalnik, odgovorili na vsa vprašanja o učeči se organizaciji.

Tabela 1. Primerjava osnovnih demografskih značilnosti vzorca in celotne organizacije

Značilnost	Vrednost	Vzorec	Organizacija
01) Spol	Moški	11 (20 %)	39 (11%)
	Ženski	45 (80 %)	324 (89%)
02) Stopnja izobrazbe	Srednja	32 (57 %)	221 (61%)
	Višja	3 (5%)	3 (1%)
	Visoka	21 (38%)	139 (38%)
03) Starost	Minimum	21,0	19,0
	Maksimum	60,0	61,0
	Povprečna starost	43,1	41,1
04) Delovna doba	Minimum	0,7	0,2
	Maksimum	43,0	40,0
	Povprečna del. doba	21,8	19,7

4 Rezultati

4.1 Osnovna statistična analiza

4.1.1 Koncept in elementi učeče se organizacije po modelu *FUTURE-O*[®]

Anketirani so na trditve s področja učeče se organizacije po modelu *FUTURE-O*[®] odgovarjali na Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Povprečja ocen in najpogostejše ocene kažejo, da izbrana regijska bolnišnica nedvomno ustreza pojmu učeče se organizacije po modelu *FUTURE-O*[®] glede trditve »Zavedam se dolžnosti prenašanja znanja na druge« (M > 4,0 = 4,3; ocena 4 – 50 % anketiranih; ocena 5 – 38 % anketiranih) in trditve »Zavedam se pomembnosti nenehnega učenja na svojem delovnem mestu« (M > 4,0 = 4,2; ocena 4 – 54 % anketiranih; ocena 5 – 34 % anketiranih), ne ustreza glede trditev »Kadar nastopi problem, ga je sposoben menedžment hitro rešiti« (M < 3,0 = 2,9;

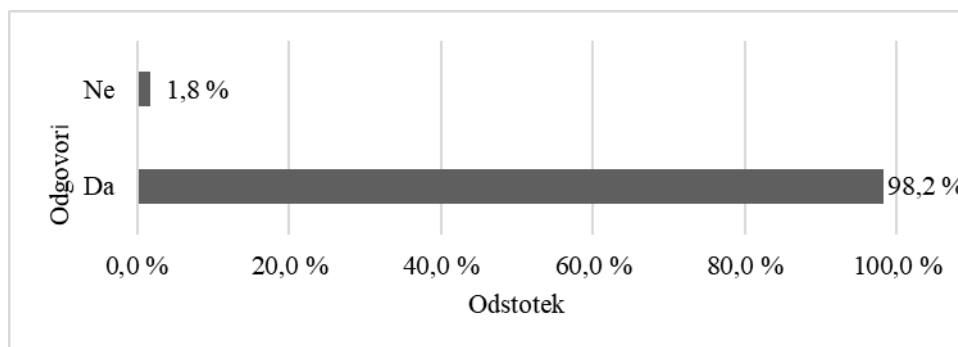
najpogostejša ocena pod 3 ali 3 – 73 % anketiranih), glede ostalih trditev pa delno ustreza ($4 > M > 3$, najpogostejša ocena 3 ali 4). Ostali podatki so razvidni v Tabeli 2.

Tabela 2. Deleži ocen, povprečje (M) in standardni odkloni (SD) posameznih trditev s področja učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]

	Delež ocene [%]					M	SD
	1	2	3	4	5		
Zavedam se dolžnosti prenašanja znanja na druge.	0	0	13	50	38	4,3	0,67
Zavedam se pomembnosti nenehnega učenja na svojem delovnem mestu.	0	2	11	54	34	4,2	0,70
V naši organizaciji obstaja podatkovna baza.	0	13	27	41	20	3,7	0,99
V naši organizaciji je ključna vrednota zadovoljevanje pacientovih potreb.	2	5	43	29	21	3,6	0,95
Naša organizacija je usmerjena predvsem k pacientu kot končnemu uporabniku naših storitev	2	20	23	36	20	3,5	1,08
V naši organizaciji zaposleni svoja znanja prenašamo drugim.	2	21	21	39	16	3,5	1,06
V naši organizaciji imamo timsko strukturo dela.	0	16	34	34	16	3,5	0,95
Naša organizacija ima jasno opredeljeno vizijo, strategijo, cilje in poslanstvo.	0	20	29	36	16	3,5	0,99
V naši organizaciji se natančno vodi evidenca znanj vseh zaposlenih.	0	21	30	38	11	3,4	0,95
Naša organizacija (bolnišnica) je vedno konkurenčna drugim organizacijam (bolnišnicam).	2	9	48	29	13	3,4	0,89
V naši organizaciji imamo dobro razvito informacijsko podporo, ki služi pacientom.	0	21	39	32	7	3,3	0,88
Naša organizacija je jasno usmerjena.	2	21	32	34	11	3,3	0,99
Poznam cilje našega podjetja.	11	18	23	32	16	3,3	1,24
Moj nadrejeni je sposoben prepoznavati moje spretnosti in znanja.	2	25	30	32	11	3,3	1,01
Vodja uporablja participativni stil vodenja.	4	14	39	36	7	3,3	0,93
Moj nadrejeni me spodbuja pri mojih interesih, pobudah in sposobnostih.	16	9	29	34	13	3,2	1,01
Nadrejeni mi daje vedeti, da sem vreden/vredna zaupanja pri svojem delu.	7	25	23	30	14	3,2	1,18
Pri reševanju problema sodelujemo tudi zaposleni.	11	20	29	29	13	3,1	1,19
Naša organizacija zagotavlja odprte komunikacije.	2	32	29	30	7	3,1	0,99
V naši organizaciji je prenos informacij in znanj hiter.	0	38	25	32	5	3,1	0,96
Kadar nastopi problem, ga je sposoben menedžment hitro rešiti.	11	21	41	16	11	2,9	1,19

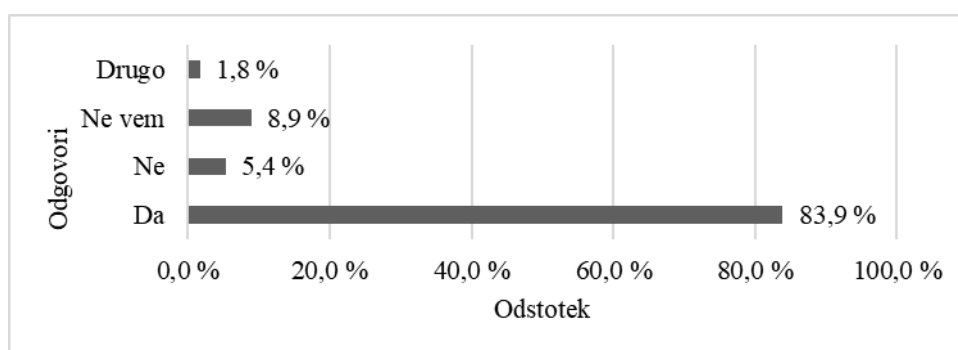
4.1.2 Izobraževanje zaposlenih

Na vprašanje: "Ali menite, da je učenje, izobraževanje oz. usposabljanje v organizacijah nujno za vse zaposlene?", je večina anketiranih (55; 98,2 %) odgovorili z "da". To značilnost učeče se organizacije izbrana regijska bolnišnica torej ima – Slika 1.



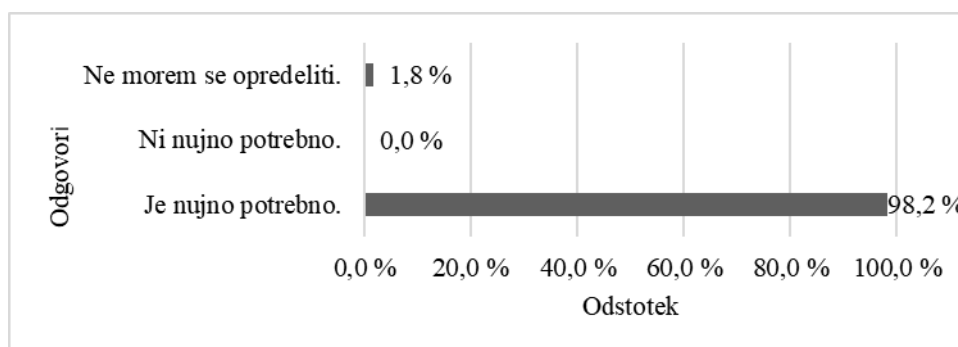
Slika 1. Nujnost učenja, izobraževanja oz. usposabljanja v organizacijah

Glede trditve "V naslednjih petih letih bi rad(a) napredoval(a) na svojem delovnem mestu" je velika večina (47; 83,9 %) oseb odgovorila z "da", kot drugo pa navedla upokožitev (Slika 2).



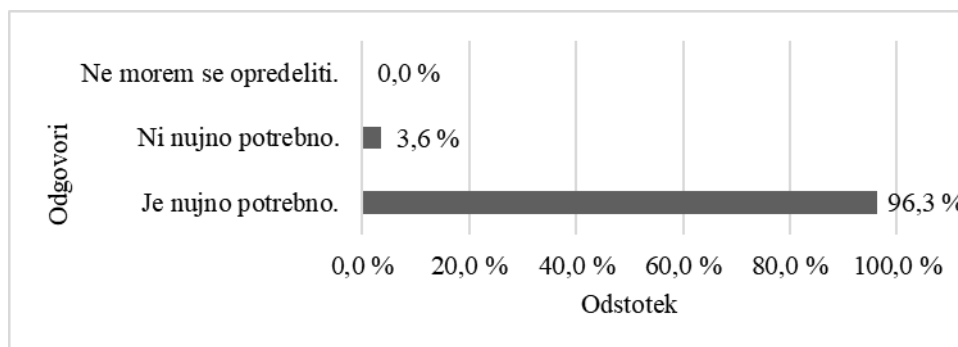
Slika 2. Želja po napredovanju na delovnem mestu

Na vprašanje: "Kaj mislite o formalnem izobraževanju na delovnem mestu?", je večina anketiranih (55; 98,2 %) odgovorili z "Je nujno potrebno" (Slika 3).



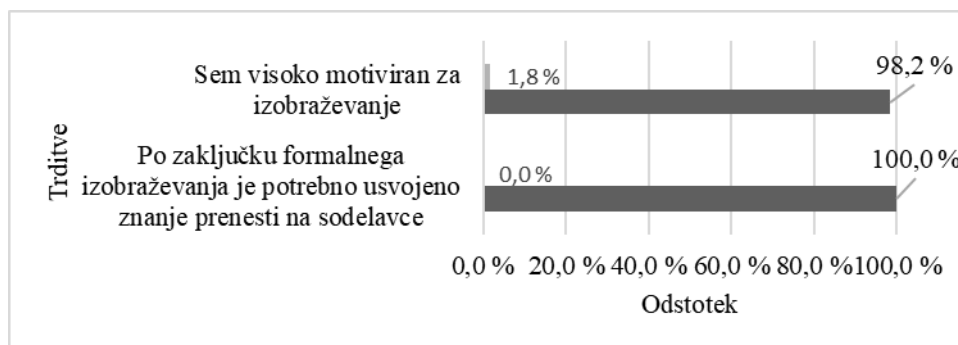
Slika 3. Formalno izobraževanje na delovnem mestu

Na vprašanje: "Kaj mislite o neformalnem izobraževanju na delovnem mestu?", je večina anketiranih (54; 96,4 %) odgovorili z "Je nujno potrebno" (Slika 4).



Slika 4. Neformalno izobraževanje na delovnem mestu

V nadaljevanju so anketirani podali oceno strinjanja posameznih trditvev. Iz Slike 5 je razvidno, da se s trditvijo »Po zaključku formalnega izobraževanja je potrebno usvojeno znanje prenesti na sodelavce« strinjajo vsi anketirani (56; 100,0 %), s trditvijo »Sem visoko motiviran za izobraževanje« pa se strinja večina anketiranih (55; 98,2 %).



Slika 5. Ocena strinjanja s trditvami

4.2 Redukcija sklopa koncepta in elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®

Z namenom zmanjšanja izhodiščnih trditvev koncepta in elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®, ki jih lahko pojasnimo z manjšim številom komponent/kazalnikov v tem sklopu, smo izvedli analizo glavnih komponent in po stolpcih pravokotno rotacijo Varimax.

Pred izvedbo analize smo izvedli test primernosti vzorca, ki je pokazal, da je vzorec primeren ($KMO = 0,897$; Bartlett test $p = 0,000$). Kot je razvidno iz Tabele 3, smo z analizo glavnih komponent dobili štiri komponente/kazalnike (UO1, UO2, UO3 in UO4) obravnavanega sklopa, ki skupaj pojasnijo 77,79 % variabilnosti spremenljivk znotraj sklopa. Vse komunalitete posameznih spremenljivk (komunalitete izražajo delež variance posamezne spremenljivke, pojasnjene z dobljenimi faktorji) so višje od 0,4. Skupni Cronbach α je enak 0,964, kar kaže na dobro zanesljivost merjenja.

Glede na pomen posameznih spremenljivk smo kazalnik UO1 poimenovali »Vodenje in odprta komunikacija«. Ta kazalnik vsebuje 13 spremenljivk in pojasni 37,34 % variabilnosti

spremenljivk koncepta učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®. Drugi kazalnik UO2 smo poimenovali »Informacijska podpora in vrednote bolnišnice SG«. Vsebuje tri spremenljivke in pojasni 16,05 % variabilnosti spremenljivk koncepta učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®. Tretji kazalnik UO3 smo glede na pomen spremenljivk poimenovali »Vizija, strategija, strateški cilji bolnišnice SG in evidenca znanj«. Ta vsebuje tri spremenljivke, pojasni 13,09 % variabilnosti spremenljivk koncepta učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®. Četrty kazalnik UO4 smo glede na pomen spremenljivk poimenovali »Učenje in prenašanje znanja zaposlenih«. Ta vsebuje dve spremenljivki in pojasni 11,31 % variabilnosti spremenljivk povzročiteljev stresa.

Tabela 3. Kazalniki učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®

	Kazalniki			
	UO1	UO2	UO3	UO4
Nadrejeni mi daje vedeti, da sem vreden/vredna zaupanja pri svojem delu.	0,909			
Moj nadrejeni me spodbuja pri mojih interesih, pobudah in sposobnostih.	0,868			
Moj nadrejeni je sposoben prepoznavati moje spretnosti in znanja.	0,854			
Vodja uporablja participativni stil vodenja.	0,794			
Naša organizacija zagotavlja odprte komunikacije.	0,788			
V naši organizaciji zaposleni svoja znanja prenašamo drugim.	0,772			
Poznam cilje našega podjetja.	0,752			
Pri reševanju problem sodelujemo tudi zaposleni.	0,735			
Naša organizacija je usmerjena predvsem k pacientu kot končnemu uporabniku naših storitev	0,664			
Kadar nastopi problem, ga je sposoben menedžment hitro rešiti.	0,630			
V naši organizaciji imamo timsko strukturo dela.	0,620			
V naši organizaciji je prenos informacij in znanj hiter.	0,605			
Naša organizacija (bolnišnica) je vedno konkurenčna drugim organizacijam (bolnišnicam).	0,418			
V naši organizaciji imamo dobro razvito informacijsko podporo, ki služi pacientom.	0,175			
V naši organizaciji je ključna vrednota zadovoljevanje pacientovih potreb.		0,573		
Naša organizacija je jasno usmerjena.		0,548		
V naši organizaciji obstaja podatkovna baza.			0,777	
Naša organizacija ima jasno opredeljeno vizijo, strategijo, cilje in poslanstvo.			0,650	
V naši organizaciji se natančno vodi evidenca znanj vseh zaposlenih.			0,621	
Zavedam se pomembnosti nenehnega učenja na svojem delovnem mestu.				0,888
Zavedam se dolžnosti prenašanja znanja na druge.				0,855
Pojasnjena varianca [%] =77,79	37,34	16,05	13,09	11,31
Cronbach α		0,964		

4.3 Preverjanje hipotez

4.3.1 Hipoteza 1

Hipoteza 1 se glasi: Izbrana regijska bolnišnica v celoti ne ustreza pojmu učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®, ima pa značilnosti učeče se organizacije po tem modelu.

Za preverjanje H1 smo uporabili t-test za odvisne vzorce, kot testno vrednost smo določili oceno 4. Prag statistične značilnosti smo postavili na $p < 0,05$.

Iz Tabele 4 je razvidno, da so anketirani v povprečju najbolj ocenili kazalnik UO4 Učenje in prenašanje znanja zaposlenih ($M = 4,22$; $SD = 0,63$). Razvidno je tudi, da je samo ta kazalnik učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] v povprečju statistično značilno višji od ocene 4 ($t_{(55)} = 2,644$; $p = 0,011$), kar pomeni, da izbrana regijska bolnišnica nedvomno ustreza pojmu učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] glede kazalnika »Učenje in prenašanje znanja zaposlenih«.

Povprečne vrednosti ostalih kazalnikov so v povprečju statistično značilno nižje od ocene 4, kar pomeni, da izbrana regijska bolnišnica pri teh kazalnikih ne ustreza pojmu učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®].

Ugotavljamo, da izbrana regijska bolnišnica v celoti ne ustreza pojmu učeče se organizacije, ima pa značilnosti učeče se organizacije. Na osnovi rezultatov t-testa hipotezo 1 sprejmemo.

Tabela 4. Kazalniki učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]

	Testna vrednost = 4,0					
	M	SD	t	df	p (2-str.)	Razlika M
UO1 Vodenje in odprta komunikacija	3,25	0,91	-6,191	55	0,000	-0,749
UO2 Informacijska podpora in vrednote bolnišnice	3,39	0,80	-5,649	55	0,000	-0,607
UO3 Vizija, strategija, strateški cilji bolnišnice in evidenca znanj	3,51	0,80	-4,558	55	0,000	-0,488
UO4 Učenje in prenašanje znanja zaposlenih	4,22	0,63	2,644	55	0,011	0,223

4.3.2 Hipoteza 2

Hipoteza 2 se glasi: Večina zaposlenih v izbrani regijski bolnišnici je visoko motiviranih za izobraževanje.

Hipotezo 2 smo preverili z z-preizkusom za delež. Prag statistične značilnosti smo postavili na $p < 0,05$, kot testno vrednost smo določili vrednost 0,6 (60 %). Upoštevali smo odgovore na vprašanje: »Ali ste visoko motivirani za izobraževanje«.

Iz Tabele 5 je razvidno, da je 98,2 % anketiranih visoko motiviranih za izobraževanje ($p = 0,000$). Na osnovi rezultatov z-testa Hipotezo 2 sprejmemo.

Tabela 5. Rezultat z-preizkusa za potrebe preverjanja Hipoteze 2

	N	Vzorčni delež	Test deležev	p (2-stranski)
Skupina 1 (Da)	55	0,982	0,600	0,000
Skupina 2 (Ne)	1	0,018		
Skupaj	56	1,000		

5 Razprava

Namen raziskave je analizirati raven učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] v izbrani regijski bolnišnici. Analiza je pokazala, da izbrana regijska bolnišnica nedvomno ustreza pojmu učeče se organizacije po tem modelu glede trditve »Zavedam se dolžnosti prenašanja znanja na druge« in trditve »Zavedam se pomembnosti nenehnega učenja na svojem delovnem mestu«, ne ustreza glede trditve »Kadar nastopi problem, ga je sposoben menedžment hitro rešiti«, glede ostalih trditev pa delno ustreza. V nadaljevanju smo z metodo glavnih komponent dobili štiri kazalnike učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]. Kazalnik UO1 »Vodenje in odprta komunikacija« vsebuje 13 spremenljivk in pojasni 37,34 % (dobro tretjino) variabilnosti spremenljivk koncepta učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]. (Nadrejeni mi daje vedeti, da sem vreden/vredna zaupanja pri svojem delu. Moj nadrejeni me spodbuja pri mojih interesih, pobudah in sposobnostih. Moj nadrejeni je sposoben prepoznavati moje spretnosti in znanja. Vodja uporablja participativni slog vodenja. Naša organizacija zagotavlja odprte komunikacije. V naši organizaciji zaposleni svoja znanja prenašamo drugim. Poznam cilje našega podjetja. Pri reševanju težav sodelujemo tudi zaposleni. Naša organizacija je usmerjena predvsem k pacientu kot končnemu uporabniku naših storitev. Kadar nastopi težava, jo je menedžment sposoben hitro rešiti. V naši organizaciji imamo timsko strukturo dela. V naši organizaciji je prenos informacij in znanj hiter. Naša organizacija (bolnišnica) je vedno konkurenčna drugim organizacijam (bolnišnicam). V naši organizaciji imamo dobro razvito informacijsko podporo, ki služi pacientom.). Strinjamo se z Zalokar (2008, str. 26), ki pravi, da mora podjetje zaposlenim omogočati osebno in duhovno rast. Omogočati mora še večje zadovoljstvo, saj z učenjem prispevajo k povečanju novih idej. Vse to znanje in sposobnosti pa vodijo k večji uspešnosti podjetja in posledično k boljšim dosežkom. Zaradi vsega tega so zaposleni v podjetju tako pomembni za konkurenčno uspešnost in spremembe na trgu. Prepričani smo, da se veliko podjetij v javnem sektorju tega še ne zaveda. Prav tako se strinjamo, kot pravi Zalokar (2008, str. 26), da podjetju ne zadostuje oziroma ni v pomoč le veliko število uspešnih, izobraženih in idej polnih posameznikov, marveč je ključ uspeha v timskem delu, saj timi skupaj zmorejo več, zaposleni imajo občutek, da so nepogrešljivi in so del neke skupine, prav tako bolj čutijo pripadnost in so bolj motivirani za nadaljnje delo.

Drugi kazalnik UO2 smo poimenovali »Vrednote in jasna usmerjenost organizacije«. Vsebuje dve spremenljivki (V naši organizaciji je ključna vrednota zadovoljevanje pacientovih potreb. Naša organizacija je jasno usmerjena.) in pojasni 16,05 % variabilnosti spremenljivk koncepta učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]. Že v letu 2012, ko je Robnik (2012, str. 47) raziskovala dejavnike zadovoljstva v Splošni bolnišnici Slovenj Gradec, so se izvajalci zdravstvene nege v 74, 3 % (M = 4,7) strinjali, da jih pri delu najbolj motivira zadovoljni pacient. To je bila najvišje ocenjena trditev. Strinjamo se, da je naša organizacija jasno usmerjena in usmerjena k pacientu, si pa želimo, da bi več vlagali v zadovoljstvo zaposlenih.

Tretji kazalnik UO3 smo poimenovali »Vizija, strategija, strateški cilji izbrane regijske bolnišnice in evidenca znanj«. Vsebuje tri spremenljivke (V naši organizaciji obstaja podatkovna baza. Naša organizacija ima jasno opredeljeno vizijo, strategijo, cilje in poslanstvo. V naši organizaciji se natančno vodi evidenca znanj vseh zaposlenih.) in pojasni 13,09 % variabilnosti spremenljivk koncepta učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]. Anketirani so te trditve ocenili s srednjo oceno ($M_1 = 3,7$; $M_2 = 3,5$ in $M_3 = 3,4$). Želimo si, da bi v naši organizaciji imeli še jasneje opredeljene vizijo, strategijo, cilje in poslanstvo, kot pravi Černetič (2007, str. 311–313), ki omenja eno izmed splošnih tem Pedlerjevih 22 značilnosti učečih se organizacij, in sicer strategijo, ki obsega dve značilnosti: prva je, da moramo imeti strategijo pristopa k učenju, druga pa je sodelovanje vseh v organizaciji pri oblikovanju politike, ki upošteva dobavitelje, stranke in širšo skupnost. Dimovski, Penger, & Žnidaršič (2004, str. 9) meni, da bodo morali birokratske pristope v menedžmentu zamenjati podjetnejši pristopi (ločitev funkcij, opredelitev vizije in poslanstva, usmerjenost k uporabnikom javnih storitev, konkurenčnost, vzpostavljanje odgovornosti in avtonomije itd.), ki temeljijo na samoorganiziranosti zaposlenih in na stalnem učenju, torej učeči se organizaciji.

Četrty kazalnik UO4 smo poimenovali »Učenje in prenašanje znanja zaposlenih«. Vsebuje dve spremenljivki (Zavedam se pomembnosti nenehnega učenja na svojem delovnem mestu. Zavedam se dolžnosti prenašanja znanja na druge.) in pojasni 11,31 % variabilnosti spremenljivk zasnove učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®]. Pridružujemo se mnenju Kovač (2006, str. 131), da sta za uspešno izvajanje ravnanja z znanjem še posebej pomembna ustrezna motivacija in nagrajevanje zaposlenih pri pridobivanju, prenosu in uporabi znanja. Zavedamo se, da je pri izvajalcih zdravstvene nege potrebno več časa za doseganje ustrezne izobrazbene ravni, predvsem pa je treba spremeniti prepričanje ljudi za sodelovanje pri uvajanju prenovljenih procesov in novih modelov zdravstvene nege. Pri vsem tem je seveda obvezna podpora vodstva zdravstvene nege in medicinske stroke (Maze & Majcen Dvoršak, 2011, str. 49–58).

Raziskava je prav tako pokazala, da je večina anketiranih v izbrani regijski bolnišnici mnenja, (1) da je učenje, izobraževanje oz. usposabljanje v organizacijah nujno za vse zaposlene, (2) da bi v naslednjih petih letih radi napredovali na svojem delovnem mestu, (3) da je formalno in neformalno izobraževanje na delovnem mestu nujno potrebno, (4) da je po zaključku formalnega izobraževanja potrebno usvojeno znanje prenesti na sodelavce ter (5) da so visoko motivirani za izobraževanje. Ta podatek je za vodstvo organizacije lahko zelo spodbuden, če bi delovali v smeri implementacije učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®] v svojo organizacijo, saj bi v določenih fazah udejanjanja učeče se organizacije (komunikacija in izobraževanje) imeli lažje delo v smislu vodenja in motiviranja zaposlenih za izobraževanje in prenos znanja na druge zaposlene. V vsakem primeru pa se je treba zavedati, da imajo v izbrani regijski bolnišnici dobro izhodišče, saj se izvajalci zdravstvene nege želijo izobraževati, zavedajo se pomena znanja na njihovem delovnem mestu, skratka so vedoželjni. Potrebujejo le podporo in dodatno motivacijo s strani vodstva.

Pri raziskavi smo si zastavili dve hipotezi. Prva se je glasila: »Izbrana regijska bolnišnica v celoti ne ustreza pojmu učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®], ima pa značilnosti učeče se organizacije po tem modelu«. Ugotovili smo, da izbrana regijska bolnišnica modelu učeče se organizacije FUTURE-O[®] ustreza le pri učenju in prenašanju znanja zaposlenih, pri drugih kazalnikih učeče se organizacije (»Vodenje in odprta komunikacija« »Informacijska podpora in vrednote«, »Vizija, strategija, strateški cilji bolnišnice in evidenca znanj«) pa ne ustreza. Zaključili smo, da ima izbrana regijska bolnišnica značilnosti učeče se organizacije, vendar pa v celoti ne ustreza temu pojmu. Hipotezo smo sprejeli.

Druga hipoteza se je glasila: »Večina zaposlenih v izbrani regijski bolnišnici je visoko motiviranih za izobraževanje«. Ugotovili smo, da je 98,2 % anketiranih visoko motiviranih za izobraževanje. Hipotezo 2 smo sprejeli.

Ker je izbrana regijska bolnišnica javni zavod, lahko razumemo, da vsebuje le značilnosti učeče se organizacije, ni pa v celoti učeča se organizacija, saj je sprememba v učečo se organizacijo dolgotrajna in zahteva nenehne spremembe ter prilagajanje okolju. Znano je, da organizacije, ki delujejo po zasnovi učeče se organizacije, napredujejo zelo počasi, predvsem zaradi pomanjkanja praktičnih navodil, vendar vseeno svetujemo, da se tudi v zdravstvenem sektorju začnejo zanimati za uvajanje zasnove učeče se organizacije, posebej še v tistih organizacijah, v katerih so izvajalci zdravstvene nege visoko motivirani za izobraževanje in se zavedajo prenosa znanja na druge zaposlene ter so ga tudi pripravljene prenašati na mlajše zaposlene.

Na najvišji ravni menedžmenta je v večini zdravstvenih organizacij glavni menedžer zdravnik. V določenih zdravstvenih organizacijah eksplicitno zahtevajo, da ima medicinsko izobrazbo, izobrazba s področja menedžmenta pa je le zaželena, kar pa ni pravilno. Če bodo zdravstvene organizacije še naprej želele ustreči pacientom (cilj zdravstvene dejavnosti je zadovoljstvo pacientov), ki pa so v teh časih zelo zahtevni, saj imajo na razpolago ogromno informacij, bo nujno potrebno pričeti razmišljati o drugačnem načinu poslovanja. Implementacija zasnove učeče se organizacije je odlična priložnost za to in navsezadnje je za začetek že dovolj, če razmislimo o tem, da je nujno potrebno začeti vlagati v zaposlene v smislu motiviranja, dodatnega izobraževanja, prenosa znanja na mlajše zaposlene, izmenjave znanj z drugimi zdravstvenimi organizacijami in zavodi ipd. Bojimo se, da so v zdravstvenem sektorju pozabili na srce organizacije (na zaposlene). Zasnova učeče se organizacija nas uči, kako motivirati zaposlene k izobraževanju in zagovarja timski pristop dela. Na ta način se zabriše stroga hierarhija, ki je v zdravstvu še močno prisotna, prenos znanja iz nižjih ravni do višjih pa je lažji in boljši. S tem pridobijo dvoji: (1) zaposleni na nižji ravni, ki imajo izkušnje na delovnem mestu. Za delo bodo še dodatno motivirani, saj bodo njihovi predlogi slišani in sprejeti, samo delo bo potekalo bolj tekoče in z manj napora, pacient bo zaradi tega imel bolj kakovostno obravnavo in bo zadovoljnejši. (2) vrhnji menedžment bo imel več koristnih informacij, ki bodo pomagale pri njihovih odločitvah. Na ta način bo organizacija uspešnejša in vidnejša tako v slovenskem prostoru kot v tujini.

6 Zaključek

Učeča se organizacija je tista organizacija, ki pridobiva znanje in inovativnost dovolj hitro, da preživi in uspe v spreminjajočem se okolju. V učeči se organizaciji mora prevladati organizacijska kultura, ki spodbuja in podpira nenehno učenje zaposlenih, njihovo kritično razmišljanje in tveganje z novimi idejami, dopušča napake in daje vrednost prispevkom zaposlenih. Zaposlene spodbuja, da se učijo iz izkušenj in jih poleg svojega znanja prenašajo na druge zaposlene. Osnovni namen izobraževanja izvajalcev zdravstvene nege je spodbujanje h kakovosti v zdravstveni dejavnosti oziroma v zdravstveni negi s pomočjo usposobljenega zdravstvenega osebja. Tudi za zdravstvene organizacije je pomembno, da delujejo kot učeče se organizacije, saj se okolje nenehno spreminja. Spreminjajo se potrebe in zahteve ljudi, ki te storitve potrebujejo, in ravno zaradi tega je potrebno, da se znotraj organizacije odvijajo procesi, ki organizacijo oblikujejo v učečo se organizacijo.

Raziskavo smo izvedli med izvajalci zdravstvene nege v izbrani regijski bolnišnici. Glede na normative v regijski bolnišnici smo lahko anketne vprašalnike razdelili le med 150 naključno izbranih izvajalcev zdravstvene nege. Odziv anketiranih ni bil velik, vendar pa tako za vzorec kot za celotno organizacijo velja, da med osebjem zdravstvene nege močno prevladujejo ženske, da ima več kot polovica oseb srednješolsko izobrazbo in praktično vsi ostali visoko izobrazbo, da je povprečna starost oseb približno 40 let in povprečna delovna doba okrog 20 let. Vzorec lahko torej obravnavamo kot reprezentativen za preučevano organizacijo.

Izbrana regijska bolnišnica ima v učenju in prenašanju znanja zaposlenih značilnosti učeče se organizacije. V (1) vodenju in odprti komunikaciji, (2) informacijski podpori in vrednotah, (3) v viziji, strategiji, strateških ciljih in evidenci znanj pa izbrana bolnišnica le delno ustreza pojmu učeče se organizacije. Rezultati so prav tako pokazali, da večina anketiranih meni, (1) da je učenje, izobraževanje oz. usposabljanje v organizacijah nujno za vse zaposlene, (2) da bi v naslednjih petih letih radi napredovali na svojem delovnem mestu, (3) da je formalno in neformalno izobraževanje na delovnem mestu nujno potrebno, (4) da je po zaključku formalnega izobraževanja potrebno usvojeno znanje prenesti na sodelavce ter (5) da so visoko motivirani za izobraževanje.

Predlogi za izboljšanje stanja v izbrani regijski bolnišnici so naslednji:

- ustvariti zakladnico znanj z dobro informacijsko podporo in usposobljenimi ljudmi z vseh ravni menedžmenta, ki bi to zakladnico znanj sproti dopolnjevali in urejali;
- sodelovanje bolnišnice z drugimi fakultetami in srednjimi šolami že v času študija v smislu ustvarjanja pretoka in prenosa znanja v obeh smereh;
- v bolnišnici nameniti več pozornosti implementaciji učeče se organizacije;
- zaposlenim omogočiti izobraževanja v obliki individualne pomoči za posameznika;
- uvesti neformalna izobraževanja znotraj bolnišnice in na ta način omogočiti zaposlenim uporabo širšega znanja, ne le ozko strokovnega;
- motivirati zaposlene k raziskovanju v bolnišnici;

- implementacija učeče se organizacije po enem izmed znanih izdelanih modelov;
- na najnižji ravni menedžmenta zaposliti vodje z najmanj podiplomsko izobrazbo s področja menedžmenta (zaradi boljšega vodenje visoko izobraženih ljudi).

Do zdaj raziskave, ki bi analizirala raven učeče se organizacije po modelu FUTURE-O[®], v izbrani regijski bolnišnici nismo zasledili. Tu vidimo naš prispevek k razvoju teorije in stroke.

Izidi raziskave bodo lahko v praktično pomoč vsem vodjem zdravstvene nege v izbrani regijski bolnišnici, menedžmentu izbrane regijske bolnišnice, kot tudi drugim raziskovalcem, saj lahko ti na osnovi ugotovitev te raziskave ter na osnovi dodatno izbranih podatkov izpeljejo dodatne analize. Podajamo tudi nekaj predlogov za nadaljnje raziskave:

- izvedba raziskave na celotnem naboru zaposlenih v izbrani regijski bolnišnici;
- izvedba raziskave v drugih bolnišnicah v Sloveniji in rezultate raziskave primerjati med seboj;
- izvedba raziskave v bolnišnicah v tujini (npr. Avstriji) in rezultate raziskave primerjati med seboj.

Reference

1. Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R., & Zhang, Y. J. (2003). Systems requirements for organizational learning. *Communications of the ACM*, 46(12), 73–78.
2. Clauson, M., Wejr, P., Frost, L., McRae, C., & Straight, H. (2011). Legacy mentors: Translating the wisdom of our senior nurses. *Nurse Education in Practice*, 11(2), 153–158.
3. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
4. Darkir, K. 2011. *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, MA: The MIT Press.
5. Davies, A., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2011). Nurses' participation in personal knowledge transfer: the role of leader–member exchange (LMX) and structural empowerment. *Journal of Nursing Management*, 19(5), 632–643.
6. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV.
7. Estrada, N. (2009). Exploring perceptions of a learning organization by RNs and relationship to EBP beliefs and implementation in the acute care setting. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 6(4), 200–209.
8. Frost, A. (2010). *Introducing organizational learning*. Pridobljeno na <http://www.knowledge-management-tools.net>
9. Gagnon, M. P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J. P., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 35(5), 636–642.
10. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?* Pridobljeno na <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
11. Inštitut USP (2003). *Slovenski standard učečega se podjetja*. Ljubljana: Inštitut USP.
12. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

13. Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
14. King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. New York: Springer.
15. Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
16. Littlejohn, L., Campbell, J., & Collins-McNeil, J. (2012). Comparative analysis of nursing shortage. *International Journal of Nursing*, 1(1), 22–27.
17. Maze, H., & Majcen Dvoršak, S. (2011). Vodenje z zgledom - vloga menedžmenta v zdravstvu. V M. Kaučič (ur.), *Odličnost v zdravstvu - odprti za nove ideje: zbornik prispevkov z recenzijo, Laško, 12. april 2011* (str.49–58). Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v managementu.
18. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
19. Možina, S. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Peršak, M. (2006). *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
21. Robnik, P. (2012). *Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo medicinskih sester na njihovem delovnem mestu*. Slovenj Gradec: Visoka šola za zdravstvene vede.
22. Sarder, R. (2016). *Building an Innovative Learning Organization: A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth*. Hoboken, NJ: Waley.
23. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
24. Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization). (2010). *The world health report: Health systems financing: The path to universal coverage*. Pridobljeno na <http://www.who.int/whr/2010/en/>
25. Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14(152), 1–8.
26. Uršič, D., & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacije. Sistemsko organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.
27. Wilkinson, J. E., Rushmer, R. K., & Davies, H. T. O. (2004). Clinical governance and the learning organization. *Journal of Nursing Management*, 12(2), 105–113.
28. Zalokar, L. (2008). *Značilnosti učeče se organizacije - Model FUTURE-O®*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
29. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

Petrischa Robnik je magistrirala s področja menedžmenta na temo učeče se organizacije na Fakulteti za zdravstvene vede Univerze v Mariboru. Na Pedagoški fakulteti Univerze v Mariboru je zaključila tudi Pedagoško andragoško izobraževanje. Trenutno je zaposlena v Splošni bolnišnici Slovenj Gradec v urgentnem centru na delovnem mestu diplomirane medicinske sestre. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno na področje menedžmenta v zdravstvenih organizacijah. Sodeluje na mednarodnih konferencah in je avtorica strokovnih člankov.

Dr. **Melita Moretti** je doktorirala na področju organizacijskih znanosti na temo trajnostne rabe energetskih virov na Univerzi na Primorskem. Njeno raziskovalno, razvojno in strokovno delo je usmerjeno na področje menedžmenta, menedžmenta znanja, marketinga in prodaje. Sodeluje na mednarodnih znanstvenih konferencah,

je avtorica in/ali soavtorica strokovnih in znanstvenih člankov, soavtorica znanstvene monografije, avtorica samostojnega dela znanstvene monografije ter članica različnih projektnih skupin, ki so povezane z gospodarstvom in javno upravo.

Abstract:

Analysis of Learning Organization Based on the FUTURE-O[®] Model in a Selected Regional Hospital

Research Question (RQ): Are learning organization elements of the FUTURE-O[®] model present in the selected regional hospital?

Purpose: The purpose of our study was to examine the elements/indicators of a learning organization according to the FUTURE-O[®] model in the selected regional hospital and to submit proposals for improving the current situation.

Method: A quantitative survey was conducted among nurses in a regional hospital in Slovenia.

Results: We found that the regional hospital shared the characteristics of a learning organization in learning and knowledge transfer. We also found that the regional hospital did not meet the criteria for a learning organization in open communication, information support, and values, and only partly met the criteria in vision, strategy, strategic goals, and knowledge records. The nurses in the regional hospital, however, were highly motivated for education.

Organization: The results of the survey will be of practical use to all nursing care leaders in the regional hospital, the management of the regional hospital, as well as to other researchers in conducting further analyses on the basis of our findings and additional data.

Originality: In our research, we determined and clarified the learning organization indicators of the FUTURE-O[®] model in the case of a regional hospital, which had not been done thus far. In this way, we have made a partial contribution to the development of theory and the field.

Limitations/Future Research: The survey was conducted among nurses in a selected regional hospital. Suggestions for further research: Conducting a survey among all employees of the regional hospital, conducting a survey of other hospitals in Slovenia and comparing the results, and conducting surveys of hospitals abroad (e.g. Austria) and comparing the results.

Keywords: learning organization, elements of a learning organization, learning organization models.

Copyright (c) Petrischa ROBNIK, Melita MORETTI



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.