

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ELEMENTI UČEČE SE ORGANIZACIJE:
ŠTUDIJA PRIMERA TOYOTA**

Ljubljana, julij 2010

LUKA OGRIN

IZJAVA

Študent Luka Ogrin izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.07.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	2
1.1 Organizacijsko učenje	4
1.2 Management znanja.....	4
1.3 Tacitno in eksplicitno znanje.....	6
1.3.1 Tacitni pristop	6
1.3.2 Eksplicitni pristop	7
1.4 Tim	7
1.5 Organizacijska struktura.....	8
2 ŠTUDIJA PRIMERA	10
2.1 Japonsko gospodarstvo.....	10
2.2 Opis organizacije.....	10
2.3 Toyotin proizvodni sistem (TPS)	11
2.4 Toyota - učeča se organizacija	13
2.5 Kultura v Toyoti	14
2.6 Pristop k zaposlenim	15
2.7 Pristop k reševanju problemov	16
2.8 Toyotin pristop k izobraževanju.....	17
2.9 Globalno ustvarjanje znanja v Toyoti	18
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Pot do konkurenčne prednosti prek kontinuiranega inoviranja	6
Slika 2: Logotip organizacije Toyota	10
Slika 3: Proizvodna linija organizacije Toyota	12
Slika 4: Toyotin način dela.....	18

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med tacitnim in eksplicitnim pristopom k managementu znanja.....	7
Tabela 2: Iskanje izvornih vzrokov in razvijanje ustreznih protiukrepov.....	13

UVOD

Večji del dvajsetega stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako so se managerji lahko osredinjali na oblikovanje struktur in sistemov, ki so omogočali gladko in učinkovito poslovanje organizacij. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco oziroma spreminjajočimi se zahtevami kupcev so bile majhne. Vse se je spremenilo v 80. letih, današnje organizacije tako vlagajo velike napore v uspešno sledenje spremembam, ki od tedaj skokovito naraščajo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 34).

Organizacije delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja znanje, prav zato se preoblikujejo v organizacije, osnovane na znanju. V ekonomiji znanja sta glavni vir premoženja organizacije proizvodnja in distribucija informacij in znanja. Znanje kot osnova konkurenčne prednosti predstavlja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti (Dimovski et al., 2005, str. 28).

Sprememb ni mogoče obvladovati, možno jih je le predvidevati. Če organizacija želi preživeti mora spodbujati spremembe. V obdobju hitrih in neprestanih strukturnih sprememb bodo usmerjevalci sprememb edini, ki bodo preživeli. Eden glavnih izzivov managementa v 21. stoletju je, da organizacije preoblikuje v usmerjevalce sprememb. Usmerjevalec sprememb v spremembah vidi priložnost (Drucker, 2001, str. 76).

Za managerje je najbolj izzivalni problem sodobnega časa spoprijemanje s hitrimi spremembami in procesom učenja. Izzivi v današnjem okolju, globalna konkurenčnost, skrb za etiko, izrazit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vedno bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj, terjajo od organizacij popolnoma drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej (Dimovski et al., 2005, str. 27). V dobi ekonomije znanja se proces managementa skozi vse dimenzije temeljnih funkcij managementa korenito spreminja. (Dimovski et al., 2005, str. 27). Uspeh organizacij v 21. stoletju bo odvisen od učinkovite uporabe talentiranih ljudi. Ljudje ustvarijo organizacije in ljudje jih lahko uničijo. Gonilna sila v ozadju organizacije 21. stoletja bodo njeni ljudje (Chowdhury, 2000, str. 10).

Sodobne organizacije, oblikovane za nenehni uspeh, ki bodo sledile ustreznemu modelu sprememb in razvoja, bodo sposobne oblikovati in zadržati konkurenčno prednost ter obvladovati spremembe, poznale bodo pričakovanja in preference potrošnikov, gradile strateška partnerstva, ustvarjale delovno kulturo in klimo neprestanega učenja, temeljile pa bodo na odprti komunikaciji in zaupanju. To pomeni, da bodo razvile temeljne koncepte učeče se organizacije, od vizije organizacije prek razvidnih seznamov kompetenc, vse do razpršenosti interesa za učenje med vse zaposlene (Dimovski et al., 2005, str. 74). Učeče se organizacije se zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala, torej znanja zaposlenih, zato iščejo načine ravnanja z znanjem, ki je prav tako pomembno kot pametno ravnanje z

denarjem, človeškimi viri, surovinami in materialom (Dimovski et al., 2005, str. 28). Izzivi nenehnega učenja in inovativnosti v organizaciji morajo doseči slehernega zaposlenega in vse ravni organizacije. Naloga managementa je, da poskrbi, da se interes za učenje in inovativnost razširi med vse zaposlene. (Dimovski et al., 2005, str. 33). Poudarek na managementu znanja in izmenjavi informacij se odraža v sploščevanju organizacijskih struktur ter večjem opolnomočenju in vključenosti zaposlenih. (Dimovski et al., 2005, str. 36). Danes večina organizacij spodbuja managerje, da pristojnosti delegirajo na nižjo managersko raven, s čimer se podjetje bolje prilagaja potrebam in željam kupcev ter okolju (Dimovski et al., 2005, str. 40).

Predmet diplomskega dela je predstavitev koncepta učeče se organizacije in njenih glavnih elementov na praktičnem primeru organizacije Toyota. Uvodni teoretični opis posameznih elementov učeče se organizacije bom apliciral na praktični primer organizacije Toyota.

Namen diplomskega dela je opozoriti na pomen učeče se organizacije v sodobnem poslovnem okolju. Tradicionalne organizacije so bile ustvarjene za kontinuiteto, v sodobnem poslovnem okolju morajo tako obstoječe organizacije vložiti velike napore, da se navadijo na spremembe ter razvijejo koncept učeče se organizacije. Skozi posamezne elemente bom opisal uspešen primer učeče se organizacije Toyota.

Temeljni cilj diplomskega dela je predstaviti koncept učeče se organizacije in ga aplicirati na praktični primer organizacije Toyota.

Strukturno je diplomsko delo razdeljeno na dva glavna vsebinska dela. V prvem delu bom predstavil teoretično ozadje učeče se organizacije in posamezne elemente, ki sestavljajo ta koncept. Tako bom pisal o organizacijskem učenju, managementu znanja, tacitnem in eksplicitnem znanju, timih ter organizacijski strukturi. V drugem delu pa bom predstavil študijo primera Toyota. Na kratko bom predstavil japonsko gospodarstvo in izzive, s katerimi se je soočalo skozi zgodovino, nato bom predstavil organizacijo Toyota, Toyotin proizvodni sistem, elemente učeče se organizacije v Toyoti, kulturo v organizaciji, pristop k zaposlenim, reševanju problemov, izobraževanju ter globalno ustvarjanje znanja v Toyoti.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Tradicionalne hierarhične organizacije so zelo učinkovite v stabilnem okolju, v hitro spreminjajočem se okolju pa ne delujejo. V takem okolju številne organizacije zasledujejo koncept učeče se organizacije, ki temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja sodelovanje, prilagodljivost ter tako nastanek idej kjerkoli v organizaciji. V takšni organizaciji največ pomeni reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 29). Senge (1993, str. 3) pravi, da je učeča se organizacija organizacija, kjer ljudje neprestano širijo sposobnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih zares želijo, gojijo nove raztegljive vzorce mišljenja, kjer so kolektivna prizadevanja prosta in se ljudje neprestano učijo kako se

učiti skupaj. Sposobnost učiti se hitreje kot konkurenti bo edina obranljiva konkurenčna prednost. Ko svet postaja vse bolj povezan in posel postaja vse bolj kompleksen ter dinamičen mora delo temeljiti na učenju. Organizacije, ki bodo zares uspele v prihodnosti bodo organizacije, ki bodo odkrile kako vključiti zavezo in sposobnost za učenje pri ljudeh na vseh ravneh organizacije. Učeče se organizacije so mogoče, ker smo globoko v sebi vsi nagnjeni k učenju. Lahko bi rekli, da se celotna globalna poslovna skupnost uči učiti skupaj in tako postaja učeča se skupnost (Senge, 1993, str. 4).

Medtem ko Senge opisuje učečo se organizacijo z abstraktnimi in utopičnimi izrazi, Garvin ponuja bolj praktično definicijo. Opisuje jo kot organizacijo izkušeno v ustvarjanju, pridobivanju in prenašanju znanja ter v spreminjanju njenega vedenja, tako da odraža novo znanje in razumevanje (Worrell, 1995, str. 351).

V učečih se organizacijah ideje in rešitve prihajajo s strani vseh članov organizacije, ne glede na njihove funkcije, opise delovnih mest oziroma lokacije. V želji po maksimiziranju sposobnosti po učenju in ustvarjanju znanja o trgih postane kritični izziv za vsako organizacijo ustvarjanje kulture in klime, ki maksimizira organizacijsko učenje in s tem ustvariti superiorno vrednost za kupca (Ferrell & Hult, 1997, str. 155).

Učečo se organizacijo prepoznamo navzven po spretnosti spreminjanja načina vedenja do zunanjega sveta in izvajanja notranjih operacij. Navznoter pa jo lahko prepoznamo po učenju iz izzivov in napak, kar predstavlja njen centralni del. Čeprav so uspešni rezultati zelo pomembni za učeče se organizacije, običajno si postavijo zelo visoke standarde, priznavajo, da je uspeh pogosto dosežen po začetnih napakah in prav to, kar se ljudje naučijo iz teh napak je pogosto ključ do končnega uspeha. Ljudje se morajo učiti iz napak vseh in ne zgolj iz lastnih napak. Preveč drago je namreč, da ljudje ponavljajo napake, ki so jih že naredili drugi (Sugarman, 2001, str. 62).

Ko se prvič srečamo s konceptom učeče se organizacije, lahko le-ta zglada kompleksna, utopična in težavna za pretvorbo v realnost (Worrell, 1995, str. 355). Ta koncept tudi ni čudežno zdravilo ali hitra rešitev (Worrell, 1995, str. 356). Popolna učeča se organizacija je bolj ideal kot pa realnost. Primeri učečih se organizacij v poslovni literaturi običajno opisujejo organizacije, ki se osredotočajo na en ali dva posamezna pogleda učeče se organizacije (Worrell, 1995, str. 353).

Garvin predlaga pet glavnih praks v gradnji učeče se organizacije: (1) sistematično reševanje problemov, (2) nenehen program eksperimentiranja, (3) učenje iz preteklih izkušenj, (4) učenje od drugih in (5) prenašanje znanja hitro in učinkovito skozi celotno organizacijo (Worrell, 1995, str. 354).

1.1 Organizacijsko učenje

Hitro spreminjajoče se poslovno okolje v devetdesetih je pripeljalo managerje in raziskovalce do iskanja novih načinov razvijanja organizacij, sposobnih neprestanega prilagajanja in zmožnih predvidevanja potreb po spremembah. Organizacijsko učenje, koncept, ki spodbuja neprestano adaptacijo in izboljševanje, je pritegnil pozornost managerjev, ki iščejo način kako preživeti v tem turbulentnem okolju. Vendar implementiranje organizacijskega učenja ni preprosta naloga. Čeprav je literatura o tej temi v zadnjih letih rasla hitro, še vedno ne obstaja sistematičen merljiv pristop za praktično aplikacijo tega koncepta v organizacije (Goh & Richards, 1997, str. 575).

Hannah in Lester (2009, str. 34) predlagata, da se voditelji lotijo organizacijskega učenja z vzpostavitvijo pogojev in strukture, ki omogoča učenje, pri tem pa morajo omejiti direktno vmešavanje v kreativne procese. Voditelji naj povečajo raven razvojne pripravljenosti posameznikov in s tem povečajo njihovo motivacijo in sposobnost za učenje. Ti posamezniki nato služijo kot katalizatorji za učenje znotraj in med socialnimi omrežji.

Shrivastava razlikuje med individualnim in organizacijskim učenjem. Organizacijsko učenje je organizacijski proces in ne individualni proces. Čeprav so posamezniki agenti skozi katere poteka učenje, je proces učenja pod vplivom mnogo širših socialnih, političnih in strukturnih spremenljivk. Vključuje deljenje znanja, prepričanj in domnev med posamezniki (Ferrell & Hult, 1997, str. 155).

Neprestane spremembe in tekmovanje na trgu zahtevata izvirne rešitve, te pa je skoraj nemogoče doseči z ustaljenim znanjem, saj to znanje predstavlja sklop preverjenih rešitev iz preteklosti, ki so se izkazale kot ustrezne, novim ali drugačnim zahtevam pa v veliko primerih ne ustrezajo (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 57).

1.2 Management znanja

V današnjem turbulentnem in tekmovalnem okolju je znanje prepoznano kot glavni vir konkurenčne prednosti organizacij. V takem poslovnem okolju leži sposobnost organizacije, da ustvari in obdrži konkurenčno prednost v tem kar ve in ne v tem kar si lasti (Olsen & Johannessen, 2003, str. 277).

Uspešne organizacije konsistentno upravljajo in vključujejo znanje v operativne aktivnosti, tako da izpolnijo svoje cilje in dosežejo superiorne rezultate. Management znanja obsega ustvarjanje znanja, njegovo kodifikacijo, razširjanje in uporabo. Vendar ustvarjanje znanja in njegova kodifikacija še ne vodita do izboljšanja rezultatov oziroma ustvarjanja vrednosti. Vrednost je ustvarjena šele, ko se znanje deli skozi organizacijo in je aplicirano tam, kjer je potrebno. Tako konkurenčna prednost organizacije ni odvisna zgolj od ustvarjanja znanja, temveč bolj od razširjanja znanja in njegove aplikacije (Chen & Huang, 2007, str. 104).

Management znanja je namerno in sistematično upravljanje znanja, povezanih procesov in orodij s ciljem polno uresničiti potencial znanja v učinkovitih odločitvah, reševanju problemov, pospeševanju inovacij in kreativnosti ter doseganju konkurenčne prednosti na vseh ravneh, osebni, skupinski, organizacijski (Kebede, 2010, str. 6)... Management znanja je bistven pri doseganju zahtev strank, tako pri obstoječih, kot pri novih proizvodih in posledično za invencijo tako proizvodov kot procesov (Kjellberg & Werneman, 2000, str. 358). Prinaša novo dimenzijo in sicer potrebo po upravljanju tacitnega znanja, z usmerjanjem na ljudi in povečanjem njihovih sposobnosti prek izboljšane komunikacije, prenosa informacij in sodelovanja (Kebede, 2010, str. 8). Socialna interakcija med člani organizacije vpliva na deljenje in uporabo tacitnega znanja. Zaradi kompleksnosti pretvorbe posameznikovega tacitnega znanja v eksplicitno znanje, razvoj in rast omrežij poveča verjetnost, da je pomembna informacija sporočena naprej in da se ohrani skozi čas (Chen & Huang, 2007, str. 107).

Ljudje so ključna komponenta managementa znanja. Iz tega sledi, da je tip kulture, ki obstaja v organizaciji bistven za uspeh managementa znanja. Organizacije, ki se zavedajo pomena znanja gojijo okolje in kulturo, ki podpira neprestano učenje. Kultura je osnovni gradbeni element managementa znanja. Če želi management znanja postati del tega kako se delo izvaja v organizaciji, mora postati del kulture. Mora biti naslovljen v poslanstvu, viziji in izjavi ciljev organizacije, prav tako mora biti poudarjen v izobraževanju ter komunikaciji. Ustvarjanje znanju prijazne kulture je eden izmed ključnih faktorjev uspeha projektov managementa znanja. Za to je potrebno močno vodstvo in sprememba v vedenju. Ko je management znanja uveden na pravi način, s soglasnim naporom za upravljanje sprememb, organizacija dosega visoke cilje. Organizacijam omogoči, da so bolj konkurenčne in naredijo več v krajšem času (Ndlela & Du Toit, 2001, str. 152, 153). Pomembno pa je vedeti, da se strategije za vzpostavitev managementa znanja razlikujejo od organizacije do organizacije (Ndlela & Du Toit, 2001, str. 156).

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 3) trdita, da so japonske organizacije uspešne zaradi spretnosti in strokovnega znanja na področju ustvarjanja organizacijskega znanja. S tem mislita na sposobnost organizacije kot celote, da ustvari novo znanje, ga razširi skozi organizacijo in ga utelesi v proizvodih, storitvah in sistemih. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 6) pravita, da je pri nenehnem inoviranju japonskih organizacij edinstvena povezava med zunanjim in notranjim. Znanje, ki se akumulira od zunaj se široko deli znotraj organizacije, shranjeno je kot del baze znanja organizacije in uporabljeno s strani tistih, ki so angažirani v razvoj novih tehnologij in proizvodov. Zgodí se nekakšna pretvorba in prav ta pretvorba od zunaj noter in spet ven v obliki novih proizvodov, storitev ali sistemov je ključ za razumevanje zakaj so japonske organizacije postale uspešne. Prav ta dvojna interna in eksterna aktivnost napaja neprestano inovacijo znotraj japonskih organizacij. Kontinuirano inoviranje privede do konkurenčne prednosti, kot prikazuje slika.

Slika 1: Pot do konkurenčne prednosti prek kontinuiranega inoviranja



Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, 1995, str. 6.

Japonske organizacije imajo drugačno razumevanje znanja. Spoznavaajo, da znanje izraženo v besedah in številkah predstavlja le vrh ledene gore. Na znanje gledajo kot na primarno tacitno, nekaj kar se ne vidi in izrazi enostavno. Tacitno znanje je zelo osebno in se težko formalizira, kar pomeni, da ga je težko skomunicirati drugim oziroma ga deliti z drugimi. V to kategorijo znanja spadajo individualni pogledi, intuicije in slutnje. Tacitno znanje je globoko ukoreninjeno v posameznikovo delovanje in izkušnje, prav tako pa tudi v ideale, vrednote ter čustva (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 8). Razlaga kako japonske organizacije ustvarjajo novo znanje privede do pretvorbe tacitnega znanja v eksplicitno znanje. Pogled ali slutnja, ki je visoko osebna nima vrednosti za organizacijo, razen če jo lahko posameznik pretvori v eksplicitno znanje in na ta način omogoči, da se deli z drugimi v organizaciji (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 11).

1.3 Tacitno in eksplicitno znanje

Obstajata dva temeljna pristopa k managementu znanja. Tacitni pristop poudarja pomen znanja, ki ga posedujejo posamezniki v organizaciji, premikanje posameznikov po organizaciji in s tem prenašanje znanja znotraj organizacije ter upravljanje ključnih posameznikov kot ustvarjalcev oziroma prenašalcev znanja. Eksplicitni pristop pa poudarja procese za artikuliranje znanja, ki ga posedujejo posamezniki, oblikovanje organizacijskih pristopov za ustvarjanje novega znanja in razvoj sistemov (vključno z informacijskimi sistemi) za razširjanje znanja znotraj organizacije (Sanchez, 2004, str. 1).

1.3.1 Tacitni pristop

Tacitno znanje temelji na predpostavki, da je znanje osebno in ga je težko pridobiti od posameznikov. Tako je znanje, ki je na voljo organizaciji predvsem tacitno in ostane v glavah posameznikov. Ta pogled predpostavlja, da učenje v organizaciji poteka, ko posamezniki pridejo skupaj v okoliščinah, ki jih spodbujajo, da medsebojno delijo ideje in razvijajo nova razumevanja stvari, kar privede do ustvarjanja novega znanja (Sanchez, 2004, str. 3).

Za čim širšo uporabo tacitnega znanja posameznikov morajo managerji identificirati znanje, ki ga posedujejo le-ti in nato urediti takšne interakcije med posamezniki, ki bodo omogočale prenos znanja iz enega dela organizacije v drugega in nastanek novega znanja, ki bo koristno za organizacijo (Sanchez, 2004, str. 4).

1.3.2 Eksplicitni pristop

Ta pristop temelji na predpostavki, da je znanje nekaj kar lahko posamezniki razložijo, včasih rabijo tudi pomoč, da lažje artikulirajo tisto kar vedo. Tako je uporabno znanje posameznikov lahko artikulirano in eksplicitno. Formalni organizacijski procesi lahko pomagajo posameznikom pri artikuliranju znanja. Eksplicitno znanje se razširja znotraj organizacije s pomočjo dokumentov, slik, priročnikov in podobno. Pri razširjanju eksplicitnega znanja igrajo osrednjo vlogo informacijski sistemi. Ta pristop predpostavlja, da se znanje lahko ustvari skozi strukturirane, vodene in znanstvene učne procese (Sanchez, 2004, str. 6).

Tacitni in eksplicitni pristop k managementu znanja vključujeta precej različne poudarke in prakse, kar nas lahko privede do vprašanja kateri pristop je pravi. Kot pri večini alternativnih pristopov pri managerskih temah sta oba pristopa pravilna, vendar v pravi kombinaciji. Obstajajo pomembne prednosti, ki jih lahko pridobimo z uporabo tacitnega oziroma eksplicitnega pristopa in v veliko pogledih se lahko prednosti posameznega pristopa uporabijo za odpravo slabosti drugega (Sanchez, 2004, str. 17).

Tabela 1: Razlike med tacitnim in eksplicitnim pristopom k managementu znanja

TACITNI PRISTOP	EKSPPLICITNI PRISTOP
Znanje je osebno in ga je težko pridobiti od posameznikov.	Znanje se lahko artikulira in kodificira.
Znanje se prenaša s premikanjem ljudi znotraj in med organizacijami.	Znanje se prenaša (z uporabo informacijskih tehnologij) v obliki dokumentov, slik, najboljših praks...
Učenje mora biti spodbujeno, tako da pridejo skupaj pravi ljudje v pravih okoliščinah.	Učenje poteka skozi strukturirane, vodene in znanstvene procese.

Vir: R. Sanchez, "Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge" Approaches to Knowledge Management Practice, 2004, str. 20

1.4 Tim

Delovni tim definiramo kot skupino posameznikov, ki delajo v medsebojni odvisnosti proti skupnim ciljem in čigar člani so skupno odgovorni za doseg ciljev. Teoretično lahko timi s skupnim trudom dosežejo mnogo več kot le seštevek vloženega truda posameznikov. Uspešni timi to dosežajo s sinergijo (Kirkman & Rosen, 2000, str. 49).

Inovativni timi, ki delajo v dinamičnih in začasnih strukturah so zmožni hitro prepoznati nevidne tržne indikatorje in zasledovati informacije za dosego inovativnosti. Zahteve po širokem in globokem znanju ter kompetencah poudarjajo potrebo po inovativnih timih, ki delajo v timskih strukturah, ki omogočajo inovativnost (Kjellberg & Werneman, 2000, str. 355).

Vzpostavitev timskega dela je navadno povezana z širšimi delovnimi vlogami in zahtevami po novih kompetencah. Temeljni princip v ozadju je navadno želja po bolj fleksibilni organizaciji in tesnejšem sodelovanju s strankami. Tako organizacijsko preoblikovanje prinese spremembe na več nivojih, na osebni, skupinski in na nivoju celotne organizacije (Dallner, Lindström & Gard, 2003, str. 97). Večkrat se zdi, da je zgodovina timov kratka, čeprav so timi, vključujoč najzgodnejše oblike, ki so se imenovali skupine, obstajali že mnogo let v proizvodnem delu, predvsem v delavnicah (Kjellberg & Werneman, 2000, str. 356).

V procesno orientiranih organizacijah je rast timov brezmejna, rast se ne odvija le medfunkcijsko, temveč tudi ne glede na hierarhijo. Znotraj ene organizacije lahko vzporedno obstaja več timskih struktur: 1. delavniški timi, ki vključujejo podporne funkcije; 2. timi za izboljšave, ki delajo medfunkcijsko in vzdolž procesov; 3. modularni timi, ki opravljajo netradicionalno delo na področju razvoja naslednje generacije proizvodov in procesov; 4. timi odličnosti, ki jih bomo bolj pogosto zasledili v prihodnosti. To so inovativni timi, ki iščejo inpute za modularne time in razvojno delo. Osredotočali se bodo zgolj na inovativne delovne naloge, delali pa bodo v začasni in fleksibilni delovni strukturi. Njihova naloga bo zaznavanje in iskanje zgodnjih tržnih indikatorjev, ki bodo nakazovali bodoče potrebe in tako omogočali izboljšanje poslovanja (Kjellberg & Werneman, 2000, str. 356).

Neka študija je ugotovila, da ima 82 odstotkov ameriških podjetij vsaj nekaj njihovega dela organiziranega okrog timov (Dessler, 2003, str. 227). Toyota in druge organizacije delo vedno bolj organizirajo okrog majhnih samoobvladovanih timov, ki so različno poimenovani, od samoupravljanih timov, visoko učinkovitih timov, do avtonomnih delovnih skupin (Dessler, 2003, str. 227).

Poraja se vprašanje ali so timi primerni za vse situacije. Odgovor je ne. Ljudje, ki v organizaciji sprejemajo odločitve bodo pred implementacijo tima morali pretehtati stroške in koristi povezane z njim (Kirkman & Rosen, 2000, str. 62). Brez dvoma je bolje, da nekatere naloge izvedejo posamezniki v bolj tradicionalnem delovnem okolju. Tu gre predvsem za naloge, ki ne potrebujejo medsebojne odvisnosti zaposlenih ali za visoko rutinske naloge, ki ne zahtevajo visoke stopnje odločevalske diskrecije (Kirkman & Rosen, 2000, str. 64).

1.5 Organizacijska struktura

Sodobna organizacija mora vpeljati horizontalni način dela ter oblikovati time, ki so usmerjeni na točno določene naloge, kar ji omogoči usklajevanje procesov in struktur. Širši

kontrolni razpon spodbuja proces delegiranja in s tem opolnomočenje zaposlenih. Sodobne oblike organizacijskih struktur segajo vse od horizontalnih, procesnih, timskih struktur do virtualnih mrež (Dimovski et al., 2005, str. 34). V ekonomiji znanja so organizacijske strukture zasnovane na mrežni obliki. Njena prednost je v tem, da je moč asimetrično razporejena v prid centralni, osrednji organizaciji, ki kontrolira omrežje. Taka struktura omogoča transakcijo od mnogih k mnogim, tako da se lahko vzpostavi komunikacija med vsemi udeleženci omrežja, saj nove oblike elektronskih povezav razširjajo obstoječe fizične povezave (Dimovski et al., 2005, str. 35). Učeče se organizacije se lahko odločijo za eno od treh struktur: timsko, virtualno ali brezmejno (Dimovski et al., 2005, str. 35, 36). Virtualne mrežne strukture temeljijo na zunanjem izvajanju aktivnosti. Učeča se organizacija kot nova korporacijska strategija temelji na sodobnejših organizacijskih strukturah, kakršna je na primer virtualna mrežna organizacijska struktura (Dimovski et al., 2005, str. 36).

Če so značilnosti organizacijske strukture manjša stopnja centralizacije, manjša stopnja formalizacije in večja stopnja integracije, v splošnem velja, da naj bi bile razmere ugodnejše za socialno interakcijo med člani organizacije in tako tudi za uvedbo managementa znanja. Organizacijska struktura lahko vodi do izboljšane socialne interakcije in posledično do povečane stopnje deljenja znanja in njegove uporabe. Tako socialna interakcija igra povezovalno vlogo v razmerju med organizacijsko strukturo in managementom znanja (Chen & Huang, 2007, str. 113).

Drucker pravi, da se tisto, čemur pravijo strokovnjaki edina prava organizacijska oblika spreminja skozi čas. Iskanje te edine prave organizacijske oblike je vseskozi prisotno in je prisotno še danes (Drucker, 2001, str. 20). Po njegovem mnenju je nesmiselno govoriti o obstoju ene same prave organizacijske oblike. Obstajajo le organizacijske oblike, vsaka ima svoje prednosti, omejitve in namene. Nobena organizacijska oblika ne more biti končna in edina rešitev. Posamezna organizacijska struktura je primerna za določene naloge, v določenih razmerah in ob določenem času. V današnjih časih se veliko govori o koncu hierarhije. Ta izjava je po Druckerjevem mnenju očiten nesmisel. Trdi namreč, da mora vsaka ustanova imeti najvišjo oblast, »šefa«, nekoga, ki sprejema končne odločitve in ki pričakuje, da se bodo te odločitve spoštovale. V kriznih razmerah, v katere vsaka organizacija prej ali slej zabrede, je preživetje organizacije in njenih članov odvisno od jasnih ukazov. Avtor navede zanimivo primerjavo s potapljajočo se ladjo. Če se ladja potaplja, kapitan ne skliče sestanka, temveč daje jasne ukaze. Če se želijo rešiti morajo te ukaze izpolniti vsi in to narediti brez ugovaranja in sodelovanja pri odločanju. Obstajajo tudi drugačne situacije, ki pred ukrepanjem organizacije zahtevajo temeljit premislek. Spet drugačne situacije narekujejo timsko delo (Drucker, 2001, str. 21). Vsaka organizacija potrebuje kar nekaj različnih organizacijskih struktur za različne naloge (Drucker, 2001, str. 22). V prihodnosti bodo morali posamezniki biti sposobni sočasno delati v različnih organizacijskih strukturah. Pri izvedbi nekaterih nalog se bodo morali vključiti v tim, pri drugih nalogah pa se bodo morali prilagoditi ukazovalno-nadzorni strukturi. Vsi se bomo morali lotiti preučevanja prednosti in slabosti različnih organizacijskih oblik (Drucker, 2001, str. 24). Tim je seveda pomembna organizacijska oblika. Če je uspešno uveden in se uspešno izvaja, je brez dvoma

najučinkovitejša organizacijska oblika. Uporabljati bomo morali »mešane« strukture, ne samo »čisto« ali »edino pravo« organizacijsko obliko (Drucker, 2001, str. 25).

Mnoge organizacijske strukture v 21. stoletju bodo temeljile na sodelovanju in konkurenci. Organizacije bodo delale skupaj in tako razširile vrednost, ki jo dodajo drugi. Fokus bodo premaknile iz strukture na ključne sposobnosti, kaj in kako je organizacija sposobna narediti in ne kdo komu odgovarja (Chowdhury, 2000, str. 205).

Organizacije morajo oblikovati organizacijske strukture tako, da lahko učinkovito in uspešno uresničujejo želene cilje. Tako so stroški in učinki najpomembnejši dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri strukturiranju organizacije (Kaše et al., 2007, str. 15).

2 ŠTUDIJA PRIMERA

2.1 Japonsko gospodarstvo

Japonske organizacije so zadnjih petdeset let delovale v okolju, v katerem je bila edina gotovost negotovost (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 4). Za te organizacije je sprememba vsakodnevni dogodek in pozitivna sila (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 5). Prav zaradi te negotovosti japonske organizacije niso zaspale kot nekatere druge organizacije, kot na primer IBM, General Motors ali Sears Roebuck, ki so postala otopela in slepa za spremembe, ki so se dogajale okrog njih. Zanje je norma postala gotovost in ne negotovost (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 4). V nasprotju z njimi, so se japonske organizacije borile proti mednarodni konkurenci z vztrajno odločnostjo. Do pred kratkim, si niso mogle privoščiti sprostitev, oziroma postati samozadovoljne. Strah pred izgubo in upanje, da bodo dohitele konkurenco sta jih gnala, da so predvidevale spremembe in na trg pošiljale nekaj novega, nove tehnologije, nove zasnove izdelkov, nove proizvodne procese, nove tržne pristope, nove oblike distribucije, nove načine servisiranja kupcev (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 5). Inovacija je vodila do druge inovacije, kar je prinašalo nenehne izboljšave in nadgradnje. To se je zgodilo tudi v japonski avtomobilski industriji. Spoprijemanje z negotovostjo je bilo vprašanje življenja in smrti tudi za bolj uspešne japonske organizacije. Honda danes mogoče ne bi več obstajala v avtomobilski industriji, če pred naftnimi šoki ne bi razvila energijsko učinkovitega motorja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 4).

2.2 Opis organizacije

Slika 2: Logotip organizacije Toyota



Vir: California state university, Fullerton, Center for sustainability, 2010

Toyotina zgodba se začne konec 19. stoletja, ko je Sakichi Toyoda na Japonskem prvi patentiral mehanične statve, kar je v tekstilni industriji te države daljnega vzhoda povzročilo pravo revolucijo. Januarja 1918 je Sakichi ustanovil predilnico in tkalnico, leta 1924 pa jima je s sinom, Kiichikom Toyodo, uspelo izdelati popolnoma avtomatizirane statve in tako uresničiti življenjske sanje. Dve leti kasneje je ustanovil organizacijo za izdelovanje avtomatiziranih statev. Med obiski Evrope in ZDA v 20-ih letih 20. stoletja se je Kiichiro popolnoma navdušil nad avtomobilsko industrijo, ki je bila takrat v razcvetu. Prodal je patentne pravice za avtomatizirane statve in z zaslužkom leta 1937 ustanovil organizacijo *Toyota Motor Corporation* (TMC). Tako pri proizvodnji statev kot pri proizvodnji avtomobilov je Toyotino delo temeljilo na inovacijah, ki so postavljale vedno nove mejnike v proizvodnih procesih (Toyota, 2010).

Najpomembnejša zapuščina Kiichira Toyode je, poleg same organizacije TMC, tako imenovani Toyotin proizvodni sistem (TPS). Kiichiro je vedno stremel k temu, da bi iz manj naredil več ter hkrati zagotovil kar najboljšo kakovost in zanesljivost svojih izdelkov. V ta namen je zasnoval in izpopolnil svoj pristop »*just-in-time*«, s katerim je zmanjšal količino polproizvodov in zalog, ter vedno proizvajal le toliko izdelkov, da je lahko izpolnil prejeta naročila. S tem je bistveno zmanjšal tudi količino odpadkov, nastalih med proizvodnjo. Ta pristop je skupaj s filozofijo doslednega spoštovanja soljudi in okolja postal ključno gonilo razvoja organizacije. Kmalu je Toyotin proizvodni sistem, s poudarkom na nenehnem izboljševanju, pomenu predanosti zaposlenih in zagotavljanju vrhunske kakovosti, postal merilo za vso avtomobilsko industrijo na globalni ravni. Med industrijskim razcvetom se je Toyota uspešno dvignila iz pepela povojne Japonske in postala največji proizvajalec avtomobilov na domačih tleh, danes ima Toyota na japonskem avtomobilskem trgu več kot 40-odstotni tržni delež. Do leta 1980 je Toyota na Japonskem prodala več kot 30 milijonov avtomobilov, do konca stoletja pa je ta številka narasla na 100 milijonov. Na tuje trge je Toyota začela prodirati v poznih 50-ih letih prejšnjega stoletja. Model Crown se je v ZDA začel prodajati leta 1957, do leta 1965 pa si je Toyota s prodajo avtomobilov, kot je bila Toyota Corolla, postopoma že ustvarila velik ugled, predvsem po zaslugi zagotavljanja odličnih storitev strankam in zadovoljstva kupcev, ter začela resno konkurirati domačim proizvajalcem. Leta 2004 je prodaja Toyotinih avtomobilov v ZDA na letni ravni preseгла 2 milijona vozil, od tega je bilo 1,4 milijona avtomobilov in 1,3 milijona motorjev izdelanih v ZDA (Toyota, 2010).

2.3 Toyotin proizvodni sistem (TPS)

Toyotin proizvodni sistem se je razvil iz potrebe. Omejitve na tržišču so zahtevale proizvodnjo majhnih količin, v številnih različicah, ob nizkem povpraševanju, ki je bilo značilno za japonsko povojno obdobje. Te omejitve so preizkušale zmožnost japonskih proizvajalcev avtomobilov, da se uveljavijo in preživijo v konkurenci z masovno proizvodnjo in prodajo že uveljavljene industrije v Evropi in ZDA. Najpomembnejši cilj TPS je bil povečanje proizvodne učinkovitosti, z doslednim in temeljitim odstranjevanjem odpada pri proizvodnji. TPS je bil zasnovan in implementiran kmalu po drugi svetovni vojni, pozornost

japonske industrije pa je pritegnil šele po prvi naftni krizi, v jeseni leta 1973. Japonski managerji, navajeni na inflacijo in visoko stopnjo rasti, so bili nenadoma soočeni z nično rastjo in prisiljeni obravnavati upadanje proizvodnje. Prav med to krizo so prvič bili opaženi rezultati Toyote na področju neizprosnega zasledovanja zmanjševanja odpada. TPS ni samo proizvodni sistem, je managerski sistem prilagojen današnji dobi globalnih trgov in informacijskih sistemov (Ohno, 1988, str. xiii, xiv, xv).

Slika 3: Proizvodna linija organizacije Toyota



Vir: Uk.biz.yahoo, 2010

Toyota je postala znana zaradi svojega načina proizvodnje, imenovanega TPS (van Driel & Dolfmsma, 2009, str. 55). TPS se je razvil s pomočjo uporabe praktičnega reševanja problemov in neprestanih izboljšav (Alukal, 2007, str. 69). Njegova tesno povezana glavna elementa sta: (1) vitka proizvodnja z uporabo JIT, kar pomeni, da so deli narejeni oziroma dostavljeni šele, ko so potrebni na naslednji stopnji proizvodnega procesa, kar minimizira vmesne zaloge in (2) uporaba fleksibilne in integrirane mreže dobaviteljev (van Driel & Dolfmsma, 2009, str. 55). Izum »keiretsu«, koncept managementa, ki pravi, da so dobavitelji tesno povezani s svojim glavnim kupcem, na primer Toyoto, na področju razvoja, načrtovanja izdelkov, obvladovanja stroškov in podobno običajno pripisujejo Japoncem. Keiretsu pa je veliko starejši izum, ki je nastal v ZDA, v podjetju General Motors (Drucker, 2001, str. 39). Toyota je eden najbolj znanih primerov podjetja, ki pozna in nadzira stroške svojih dobaviteljev in distributerjev. Ti so del Toyotinega sistema keiretsu. Z obvladovanjem svoje mreže dobaviteljev in distributerjev Toyota tako nadzira skupne stroške proizvodnje, distribucije in vzdrževanja avtomobilov kot enega samega stroškovnega kroga in največ dela vlaga tja, kjer so stroški dela najmanjši, donos pa največji (Drucker, 2001, str. 113). Toyota že desetletja velja za najbolj organizirano in produktivno avtomobilsko organizacijo na svetu (van Driel & Dolfmsma, 2009, str. 55).

V Toyoti menijo, da nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti še boljše, zato na vseh področjih dela stremijo k neprestanemu izpopolnjevanju. To predstavlja način delovanja, za katerega imajo na Japonskem poseben izraz, »kaizen«, kar pomeni nenehno izpopolnjevanje. *Kaizen* je glavno načelo, ki jih vodi proti cilju, zagotavljanju najvišjega standarda kakovosti (Toyota,

2010). Toyota je že zgodaj spoznala, da zasledovanje povečevanja produktivnosti kot edinega cilja ni uspešno. *Just-in-time* (JIT) proizvodnje je pripeljalo do manjše hiperprodukcije in manjše ravni zalog. JIT proizvodnje je Toyoti omogočilo transformacijo iz strategije potiska, ki temelji na napovedih v strategijo potega, ki temelji na povpraševanju kupcev. Toyota pa je svoje napore usmerila tudi na človeški faktor vitkega proizvodnje, s spremembo notranje kulture, v kulturo temelječo na timih, kjer so le-ti sledili preizkušenim standardom. Vsako vitko orodje in tehnika so postali sestavni del vsakdanjega delavnika. Zaposleni so bili spodbujeni, da postanejo misleci in reševalci problemov in ne le rutinski izvajalci. Vitka kultura neprestanih izboljšav od zaposlenih zahteva, da uporabljajo svoje glave in ne zgolj svoje roke. Ta poudarek na kreativnosti in generiranju idej je postopno pripeljal do drastičnega znižanja izgub in skupnih izvajalnih časov (Alukal, 2007, str. 69).

2.4 Toyota - učeča se organizacija

Toyota kot učeča se organizacija ima tri ključne elemente, to so:

1. Identificiraj izvirne vzroke in razvij protiukrepe;

Toyota identificira izvirne vzroke, tako da se petkrat vpraša zakaj. To preprosto pomeni, da se sprašujemo zakaj, dokler ne dosežemo izvirnega vzroka problema.

Tabela 2: Iskanje izvornih vzrokov in razvijanje ustreznih protiukrepov

Raven problema	Ustrezen protiukrep
Na proizvodni liniji je luža olja.	Počisti olje.
Zato ker iz stroja pušča olje.	Popravi stroj.
Zato ker se je obrabilo tesnilo.	Zamenjaj tesnilo.
Zato ker smo kupili tesnilo slabše kvalitete.	Zamenjaj specifikacije za tesnila.
Zato ker smo dobili tesnila po ugodni ceni.	Zamenjaj nakupovalne politike.
Zato ker je nabavni referent ocenjen na podlagi kratkoročnih stroškovnih prihrankov.	Zamenjaj ocenjevalno politiko za nabavne referente.

Vir: EMS consulting group - Toyota's learning organization, 2010

2. Odgovornost, samorefleksija in organizacijsko učenje;

V osnovi ta koncept predstavlja refleksijo o napakah oziroma slabostih in razvijanje načinov izboljšave. To je koncept, ki ga Toyota uporablja kot praktično orodje za nenehne izboljšave. Toyota vodi *kaizen* dogodke za izboljšavo proizvodov in procesov. Izboljšave se nato razširijo po celotni organizaciji.

3. Podpora najvišjim ciljem na vseh ravneh;

To je proces stopničenja ciljev iz vrha podjetja navzdol do ravni delovnih skupin. Agresivni cilji se pričnejo na najvišji ravni, nato vsaka raven razvije cilje za podporo teh najvišjih ciljev. Podobni sistemi se uporabljajo v številnih organizacijah v ZDA, vendar večinoma neuspešno, saj cilji ne podpirajo najpomembnejših ciljev organizacije, navadno so postavljeni, tako da zagotavljajo nagrado za posameznika. V Toyoti so cilji vedno merljivi in konkretni ter vedno podpirajo najvišjo raven oziroma najvišje cilje (EMS consulting group - Toyota's learning organization, 2010).

2.5 Kultura v Toyoti

Večino svojega življenja je Toyota poslovala zgolj na Japonskem in ni dokumentirala svojega načina dela. To je preprosto bil način, kako se stvari izvajajo v organizaciji. Novi zaposleni so se postopno socializirali v kulturo prek dela in usposabljanja. Citati Toyotinih ustanoviteljev, skupaj z bogato tradicijo vrednot, prepričanj in zgodb so se uporabljali za socializacijo ljudi v Toyotin način dela. Sprva kultura še ni bila dokumentirana. Ko je Toyota rasla in začela učiti Toyotin način dela svoje japonske dobavitelje in nato svoje zaposlene ter dobavitelje po svetu, je nastala potreba po zapisu njenega pristopa. Ta zapis je nastajal skoraj deset let. Toyota je želela poslovati kot zares globalna organizacija s skupno organizacijsko kulturo (Liker & Hoseus, 2008, str. 13).

Napačno bi bilo mišljenje, da Toyota razvije enotno kulturo že znotraj posameznega obrata. Obstajajo namreč subkulture, ki se razvijejo v obratu. Na primer subkultura proizvodnih managerjev se razlikuje od subkulture managerjev človeških virov. Managerji imajo drugačno subkulturo kot proizvodni delavci. Toyota si močno prizadeva, da bi vzpostavila skupno kulturo skozi celotno podjetje, celo med proizvodnjo in administracijo. Predstavniki oddelka človeških virov morajo večino svojega časa preživeti v proizvodnji, med ljudmi. To, da ljudje preživijo večino svojega časa za računalnikom in se tako izolirajo od ljudi, ki ustvarjajo dodano vrednost za podjetje je za Toyoto tuje. Doseči močno poravnano med različnimi ravnmi kulture je zahteven proces, ki je predstavljal za Toyoto enega glavnih izzivov pri globalni širitvi (Liker & Hoseus, 2008, str. 19).

Vse od ustanovitve Toyote vodilni menijo, da je ključ do uspeha vlaganje v ljudi. Kultura v Toyoti se je razvijala od njene ustanovitve in predstavlja ključno kompetenco organizacije. Predstavlja razlog za vitkost procesov, pravočasen prihod avtomobilov na tržišče znotraj predpisanega proračuna, razumevanje kupcev s strani glavnih inženirjev, ki razvijajo avtomobile, predvidevanje dolgoročnih trendov s strani vodilnih v organizaciji, ob jasnih strategijah in prizadevanje vsakega zaposlenega, da doseže letni plan organizacije. Toyotin način dela se najprej in predvsem nanaša na kulturo, način razmišljanja ljudi je globoko ukoreninjen v filozofijo in načela organizacije. V jedru gre za spoštovanje ljudi in nenehnih izboljšav, to se ni spremenilo od ustanovitve Toyote. Ko Toyota odpira obrat v novi državi skrbno preuči lokalno okolje in določi kako bi kar najbolj razvila Toyotino kulturo v tem

okolju, to zahteva veliko časa in potrpljenja. Za razvoj kulture v prvem obratu v ZDA so potrebovali kar petnajst let. Čeprav se Toyota ponaša s tem, da je učeča se organizacija in je skrajšala čas izgradnje kulture, ta proces še vedno traja več let. Toyotina kultura se razlikuje med posameznimi državami in celo med posameznimi skupnostmi, obstaja pa jedrni nabor načel in praks (Liker & Hoseus, 2008, str. 4, 5). Zaposleni predstavljajo najpomembnejšo prednost Toyote. Čeprav so številne organizacije poskusile kopirati Toyotino kulturo, nobena ni uspela ustvariti kulture, ki omogoča Toyoti razvijati izjemne ljudi, ki so nepopustljivi v iskanju nenehnih izboljšav (Liker & Hoseus, 2008, str. 12). Toyota je bila zelo odprta za učenje zahodnjaškega načina dela, želela je postati globalna organizacija, ki se ne zanaša samo na svoje lokalne korenine. Ne želi biti okovana v tradicijo, pa naj bo to japonska ali katerakoli druga tradicija. Kljub temu pa je Toyotin način dela globoko ukoreninjen v vzhodnjaški kulturi (Liker & Hoseus, 2008, str. 26).

2.6 Pristop k zaposlenim

Večkrat se postavlja vprašanje kaj motivira zaposlene v Toyoti, da tako trdo delajo. Zelo močan motivator je občutek pripadnosti. V Toyoti je opazna močna zavezanost organizacije do svojih zaposlenih (Shook, 2010, str. 65). Trudijo se, da bi v vsakem zaposlenem prebudili željo, da hoče biti boljši in doseže več. Prizadevajo si, da bi ustvarili okolje, v katerem je navdušenje negovano in spodbujano ter so zaposleni za vloženi trud nagrajani (Toyota, 2010).

Toyota niti na Japonskem ne garantira vseživljenjske zaposlitve. Tega noben delodajalec ne more kredibilno garantirati, lahko pa izrazi zavezo, da je zadnja stvar, ki si jo organizacija želi odpuščanje zaposlenih. Zniževanje števila zaposlenih je zadnje sredstvo pri reševanju problemov. Taka politika vzpostavi resnično zaupanje med organizacijo in zaposlenimi ter motivacijo za sprejetje odgovornosti in lastništva. Motivacija zaposlenih tako izvira iz zagotovljenega članstva v organizaciji.

V Toyoti neposredni nadrejeni nima moči, da najema oziroma odpušča. Organizacija stoji za vsakim zaposlenim in ga ščiti pred svojeglavim nadrejenim. Vsak zaposleni je najet s strani organizacije. Je zaposleni organizacije in ne posameznika, ki je njegov nadrejeni. Moč nad osebjem je v rokah kadrovskega oddelka in ne posameznih managerjev. Zaposleni se morajo počutiti varno v svojih odnosih z organizacijo. Le tako se lahko udejstvujejo v konceptu nenehnega izboljševanja. Tudi če proces nenehnih izboljšav privede do tega, da je na določenem procesu potrebno zmanjšati število zaposlenih, le-ti nimajo občutka strahu, da bodo izgubili delo (Shook, 2010, str. 65).

Ključno načelo v Toyoti je spoštovanje ljudi in to načelo privede do prepričanja, da imajo vsi zaposleni pravico biti uspešni vsakič, ko opravljajo svoje delo. Del njihovega dela predstavlja iskanje problemov in izvajanje izboljšav. Management pa jim pri tem mora zagotoviti ustrezna sredstva (Shook, 2010, str. 66).

2.7 Pristop k reševanju problemov

V Toyotinem sistemu vsak delavec na proizvodni liniji točno ve kaj je njegovo delo. Poseduje znanje in sposobnosti, ki mu omogočajo, da se zaveda kdaj je naletel na problem (nepravilnost, ki mu onemogoča uspešno izvedbo naloge), kaj mora narediti ob določenem problemu in kaj se bo zgodilo, ko bo o problemu obvestil svojega vodjo. Vodja tima mu bo pomagal pri razrešitvi problema znotraj svojega delovnega cikla oziroma v času, ki je na voljo za izvedbo dodeljenih aktivnosti (Shook, 2010, str. 66). Tak pristop omogoča, da vgradijo kakovost v vse proizvode in spodbudijo vse zaposlene v reševanje problemov in izvajanje izboljšav. Omogoča tudi: (1) da je sploh težko narediti napako; (2) da je lahko identificirati problem oziroma vedeti kdaj je prišlo do napake; (3) da se znotraj normalnega poteka dela zlahka obvesti nadzornika o napaki oziroma problemu; in (4) konsistentne ukrepe, kar pomeni, da bo nadzornik hitro določil kako je treba ravnati ob določenem problemu oziroma napaki (Shook, 2010, str. 67). Najpomembnejši in najzahtevnejši kulturni premik, do katerega mora priti znotraj transformacije v vitko proizvodnjo, se nanaša na razumevanje problemov. Kakšen je odnos do njih? Kaj si mislimo o njih? Kaj storimo, ko se srečamo z njimi? Kaj naredimo, ko nekdo drug razkrije problem? V Toyotinem primeru prav razkrivanje problemov privede do vgraditve kakovosti v proizvode in procese. Razkrivanje pa je lahko zelo osebna in grozeča stvar. Zato se v Toyoti osredotočajo na reševanje problemov brez kazanja s prstom na krivce. Ko so Toyotini delavci iz podružnice v ZDA obiskovali tečaje za izboljšanje dela na Japonskem so spoznali razliko, na Japonskem vprašajo petkrat kaj, v ZDA pa petkrat kdo. To pomeni, da se na Japonskem sprašujejo dokler ne najdejo izvora problema. Osredotočiti se je potrebno na problem, njegovo rešitev in ne na krivca, ki ga je zagrešil (Shook, 2010, str. 68). V Toyoti je znana fraza: Če ni problema, je to samo po sebi problem. Problemi, ki zahtevajo neke vrste protiukrep oziroma boljše pot za doseg cilja so vedno prisotni. In prav zaznavanje problemov je bistvena sestavina dela managerjev. Managerjeva naloga je namreč, da vidi probleme. Vsa orodja Toyotinega proizvodnega sistema so zasnovana okrog poenostavljanja zaznavanja problemov, njihovega enostavnega reševanja in omogočanja enostavnega učenja iz napak. S tem, da je omogočeno učenje iz napak, se spremeni tudi odnos zaposlenih do njih. To je kulturni preskok na vitko proizvodnjo (Shook, 2010, str. 68).

V Toyoti obstaja način reševanja problemov, ki ustvarja znanje. Managerji v podjetju uporabljajo orodje, ki se imenuje A3 (po velikosti papirja) kot ključno taktiko za deljenje mišljenja. A3 se na prvi pogled zdi enostavna metoda, vendar je to prepričanje napačno. Sestavlja ga sedem predelov, ki skupaj sestavljajo predlogo. Znotraj posameznih predelov poskuša avtor: (1) opisati pomembnost posameznega problema; (2) opisati trenutno stanje problema; (3) opisati želeni rezultat; (4) analizirati situacijo in vzroke zanjo; (5) predlagati protiukrepe; (6) predpisati akcijski načrt za odpravo problema; in (7) izrisati proces. Vendar ta poročila in mišljenje v njihovem ozadju igrajo več kot le praktično vlogo. Uteležajo namreč kritično moč vitke organizacije. Služijo kot mehanizem za mentorstvo drugim in spodbujajo produktivni dialog ter tako omogočajo, da se zaposleni učijo drug od drugega. A3 management je sistem, ki je osnovan na grajenju strukturnih zmožnosti za učenje ljudi in sicer na način, ki je za njih najbolj naraven, skozi izkušnje ter napake. Ponavljajoči se proces

pisanja poročil za učenca ustvari praktične sposobnosti za reševanje problemov, managerju pa zagotavlja praktičen mehanizem za mentorstvo ostalih članov ter doseganje želenih poslovnih rezultatov (Shook, 2009, str. 30). Organizacije uporabljajo A3 poročila, zato da dosežejo implementacijo odločitev, da razdelijo avtoriteto na raven, ki je najustreznejša za dobro sprejete odločitve, da usmerijo posameznike in time na skupne cilje ter da zagotovijo konstantne izboljšave. Končni cilj A3 poročil ni le rešitev problema, ampak narediti proces reševanja problemov transparenten in učljiv ter tako narediti organizacijo polno razmišljajočih in učljivih reševalcev problemov. Na ta način A3 management poseblja bistvo operativnega učenja. Vsako A3 poročilo je vizualni prikaz procesa reševanja problema, ki vključuje neprestan dialog med »lastnikom« problema in drugimi v organizaciji (Shook, 2009, str. 31). Učinkoviti protiukrepi so lahko izvedeni le v primeru, ko pri njihovem uresničevanju sodelujejo vsi, ki so v stiku s problemom. A3 poročila so del učnega cikla nenehnega izboljševanja in zato je ključna Toyotina izjava: Če ni problema, je to samo po sebi problem. (Shook, 2009, str. 33).

2.8 Toyotin pristop k izobraževanju

Toyota predpostavlja, da je temelj konkurenčne moči organizacije razumevanje in sprejetje koncepta poslovanja, ki je značilen za organizacijo. V ta namen so ustanovili obsežen interni sistem izobraževanja in usposabljanja, ki pokriva vse vidike ravnanja z ljudmi pri delu (Saruta, 2006, str. 487).

Vse od ustanovitve Toyota poseduje svojstven stil managementa in vrednot, ki se odraža v konkurenčni moči. Ta stil managementa in vrednot, ki se prenaša znotraj Toyote kot tacitno znanje gradi poseben koncept poslovanja, ki je značilen zgolj za Toyoto in je dostopen vsem v organizaciji. Ta koncept gradi način ravnanja zaposlenih v Toyoti. V dobi globalizacije je deljenje teh managerskih prepričanj in sistema vrednot bistveno za ohranjanje Toyotine identitete in zagotavljanje njenega položaja kot globalnega igralca (Saruta, 2006, str. 490).

Toyota podpira dolgoročni razvoj zaposlenih skozi obsežne programe splošnih in funkcionalnih izobraževanj in usposabljanj. To izobraževanje se prične takoj na začetku posameznikove kariere in sicer z osnovnim izobraževanjem o konceptu poslovanja, ki je značilen za organizacijo. Ti tečajji se izvajajo za administrativne delavce, prav tako pa tudi za zaposlene v proizvodnji, trgovce na drobno ter za zaposlene v prodajnem omrežju (Toyota, 2010). Toyotina akademija za tehnične spretnosti vključuje ta poseben koncept poslovanja v svoj program. Ta koncept razume kot izraz vrednot in vodil ravnanja, ki bi jih morali sprejeti vsi zaposleni, predstavlja osnovno filozofijo poslovanja Toyote. Glavna stebra tega koncepta sta modrost in nenehno izboljševanje ter spoštovanje človeka.

Slika 4: Toyotin način dela



Vir: Toyota, 2010

Prvi steber sestavljajo naslednje komponente:

Izziv – sledenje sanjam, posedovanje poguma in kreativnosti;

Napredek – nenehno zasledovanje evolucije in inovacij, nenehno iskanje izboljšav;

Pojdi in poglej – za temeljito razumevanje situacije je najbolje, da si dejstva ogledaš sam, tako zajameš bistvo, prideš do najboljših rešitev in spremljaš njihovo implementacijo.

Drugi steber pa sestavljajo naslednji faktorji:

Spoštovanje – spoštovanje drugih, njihovih idej in prispevkov, prizadevanje za medsebojno razumevanje ter medsebojno odgovornost;

Timsko delo – spodbujanje talenta in spajanje individualnih sposobnosti ter timsko delo na vseh ravneh organizacije (Saruta, 2006, str. 490).

Toyotin način dela zares omogoča ustvarjanje zaposlenih, ki so značilni le za Toyoto in je izobraževalni sistem, ki omogoča tak razvoj. Gre za dovršen sistem, ki zajema vse odnose v organizaciji. Omogoča, da se zaposleni popolnoma zavedajo vrednot organizacije in idealov, ki podpirajo proizvodni sistem ter so institucionalizirani v celotnem sistemu. Organizacija tako ustvari zaposlene, ki so zvesti podjetju in sprejemajo Toyotine zahteve po dolgih delovnih časih (Saruta, 2006, str. 490, 491).

2.9 Globalno ustvarjanje znanja v Toyoti

Glavnina literature o Toyoti se je komaj dotaknila bistvene teme deljenja znanja in organizacijskega učenja kot ključnih gonil v ozadju Toyotinih izrednih dosežkov (Ichijo & Kohlbacher, 2006, str. 2). V začetku je Toyota razvijala in proizvajala avtomobile zgolj na Japonskem in jih nato izvažala v tujino. S tem je želela zagotoviti visoko kakovost in obdržati zaupanje kupcev v blagovno znamko. S stalnim razvojem globalnega poslovanja, povečanjem povpraševanja iz tujine, potrebi po prilagajanju proizvodnje lokalnim potrebam, priložnosti davčnih olajšav in prihranka pri stroških dostave je Toyota prestopila na drugo stopnjo proizvodnega modela, začela je proizvajati vozila tam, kjer je tržišče (Ichijo & Kohlbacher, 2006, str. 3, 4). Toyotino ustvarjanje znanja v avtomobilskem razvoju se je spremenilo iz

ustvarjanja novega znanja na Japonskem in prenašanja iz sedeža organizacije na podružnice po svetu, v ustvarjanje znanja na tujih trgih s strani lokalnega osebja. S svojo novo strategijo lokalnega učenja in globalnega ravnanja je Toyota uspela izkoristiti bogato bazo lokalnega znanja in si tako zagotoviti konkurenčno prednost ter globalno vodstvo v avtomobilski industriji (Ichijo & Kohlbacher, 2006, str. 5). Toyota predstavlja primer prenašanja tacitnega znanja znotraj globalne organizacije. Ko Toyota želi prenesti znanje o svojih proizvodnih sistemih na nove zaposlene, v novem obratu, izbere skupino od dvesto do tristo novih zaposlenih in jih pošlje na večmesečno usposabljanje ter delo na proizvodni liniji v enem izmed obstoječih obratov. Po večmesečnem učenju o proizvodnem sistemu in delu ob izkušenih zaposlenih, so novi zaposleni poslani nazaj v novi obrat. Spremlja jih od sto do dvesto visoko izkušenih zaposlenih, ki bodo delali poleg vseh novih zaposlenih in tako zagotovili, da bo znanje o Toyotinih proizvodnih procesih popolnoma vgrajeno v novi obrat.

Toyotina uporaba krogov kakovosti prav tako predstavlja primer tacitnega pristopa k ustvarjanju novega znanja. Na koncu vsakega delovnega tedna skupine zaposlenih v posameznih delih proizvodnje namenijo eno do dve uri za analiziranje dela in tako identificirajo dejanske oziroma potencialne probleme v kvaliteti ali produktivnosti. Vsaka skupina predlaga protiukrepe za odpravo identificiranih problemov in razpravlja o rezultatih protiukrepov, ki so bili sprejeti kot odgovor na probleme odkrite v prejšnjem tednu. Skozi osebno interakcijo v krogih kakovosti zaposleni delijo svoje ideje za izboljšavo, razvijajo korake za testiranje novih idej in ocenjujejo rezultate svojih testiranj. Ta praksa managementa znanja, ki se ponavlja tedensko kot del TPS identificira, odstrani in celo prepreči napake. Izboljšave razvite s pomočjo krogov kakovosti so se akumulirale skozi desetletja in privedle do tega, da je TPS eden izmed najbolj kvalitetnih proizvodnih procesov na svetu (Sanchez, 2004, str. 5).

Poleg prakse prenašanja tacitnega znanja, Toyota sledi tudi visoko disciplinirani praksi dokumentiranja eksplicitnega znanja. Tako dokumentira naloge, ki jih opravlja vsak tim delavcev in vsak individualni delavec. Ti dokumenti sestavljajo natančen opis vsake naloge, kako naj bo izvajana, kako dolgo naj bi trajala, sosledje korakov v izvajanju vsake naloge in korake, ki morajo biti izvedeni s strani vsakega delavca, da preveri svoje delo. Ko pride do predlogov izboljšav s pomočjo reševanja problemov na samem mestu oziroma z uporabo tedenskih krogov kakovosti, te predloge ocenijo inženirji in jih formalno vključijo v revidirane dokumente z opisom delovnih nalog (Sanchez, 2004, str. 7, 8).

SKLEP

V diplomskem delu sem najprej predstavil koncept učeče se organizacije. Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja, se razlikujejo od tistih v 70. in 80. letih 20. stoletja (Dimovski et al., 2005, str. 27). Ključne sile sodobnega okolja, ki vplivajo na organizacijo so globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija ter sprememba kot vrednota (Dimovski & Penger, 2008, str. 25). Več globalizacije pomeni več konkurence in več konkurence pomeni več pritiskov za izboljšave, za znižanje stroškov, za izboljšavo

produktivnost zaposlenih in iskanje novih načinov, da se stvari delajo bolje in ceneje (Dessler, 2003, str. 8). Če želi organizacija preživeti v takem turbulentnem okolju mora zasledovati koncept učeče se organizacije. Predstavil sem posamezne elemente učeče se organizacije, in sicer organizacijsko učenje, management znanja, tacitno in eksplicitno znanje, time ter organizacijsko strukturo. Spreminjajoče se okolje je prisililo managerje v iskanje novih načinov razvijanja organizacij, sposobnih neprestanega prilagajanja in zmožnih predvidevanja potreb po spremembah. Organizacijsko učenje, koncept, ki spodbuja neprestano adaptacijo in izboljševanje, je pritegnil pozornost managerjev, ki iščejo način kako preživeti v tem turbulentnem okolju. (Goh & Richards, 1997, str. 575). Na pomenu tako pridobiva management znanja. Uspešne organizacije konsistentno upravljajo in vključujejo znanje v operativne aktivnosti, tako da izpolnijo svoje cilje in dosežejo superiorne rezultate (Chen & Huang, 2007, str. 104). Za neoviran pretok znanja pa je pomembna organizacijska struktura, ki temelji na timskem delu.

V drugem delu sem predstavil študijo primera organizacije Toyota. Začetni teoretični opis posameznih elementov učeče se organizacije sem poskušal aplicirati na praktičen primer organizacije Toyota. Ugotovil sem, da je Toyota razvila svojstven proizvodni sistem po katerem se zgleduje vsa avtomobilska industrija na globalni ravni. Ta sistem temelji na neprestanem izpopolnjevanju. Razvili so tudi poseben koncept poslovanja, svojstven stil managementa in vrednot, ki je značilen zgolj za Toyoto. V Toyoti vse od njene ustanovitve prevladuje mnenje, da je ključ do uspeha vlaganje v ljudi. Kultura v Toyoti se je razvijala od njene ustanovitve in predstavlja ključno kompetenco organizacije (Liker & Hoseus, 2008, str. 4, 5). Toyota si močno prizadeva, da bi vzpostavila skupno kulturo skozi celotno podjetje (Liker & Hoseus, 2008, str. 19). Spoznal sem tudi, da v Toyoti obstaja način reševanja problemov, ki ustvarja znanje. Managerji v podjetju uporabljajo orodje, ki se imenuje A3 (po velikosti papirja) kot ključno taktiko za deljenje mišljenja (Shook, 2009, str. 30). Tako sem prek preučevanja Toyote spoznal, da ta organizacija zares predstavlja učečo se organizacijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Alukal, G. (2007). Lean Kaizen in the 21st Century. *Quality Progress*, 40(8), 69-70. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1334726351&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1278507346&clientId=16601>
2. *California state university, Fullerton, Center for sustainability*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://sustainability.fullerton.edu/altexpo/images/High%20res%20Toyota%20logo.jpg>
3. Chen, C. J. & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6VB4-4N1SJYM-1-1&_cdi=5916&_user=4776866&_pii=S0268401206001381&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F2007&_sk=999729997&view=c&wchp=dGLbVlz-zSkWA&md5=4c8eca674754a1e35a2cf5e73a6c5b96&ie=/sdarticle.pdf
4. Chowdhury, S. (2000). *Management 21 C: someday we'll all manage this way*. Harlow: Pearson Education Limited.
5. Dallner, M., Lindström, K. & Gard, G. (2003). Towards a learning organization: the introduction of a client-centered team-based organization in administrative surveying work. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V1W-482G32B-1-J&_cdi=5685&_user=4776866&_pii=S0003687003000048&_orig=search&_coverDate=03%2F31%2F2003&_sk=999659997&view=c&wchp=dGLzVzb-zSkzV&md5=89039f2252b743fcd3062087a8a8aaa3&ie=/sdarticle.pdf
6. Dessler, G. (2003). *Human resource management* (ninth edition). New Jersey: Pearson Education.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
8. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
9. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.

10. *EMS consulting group - Toyota's learning organization*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.emsstrategies.com/dd080104article2.html>

11. Ferrell, O. C. & Hirt, G. (1996). *Business: a changing world* (second edition). Chicago: Irwin.

12. Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1997). A global learning organization structure and market information processing. Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V7S-3SX294S-6-2&_cdi=5850&_user=4776866&_pii=S0148296397000064&_orig=search&_coverDate=10%2F31%2F1997&_sk=999599997&view=c&wchp=dGLzVzb-zSkWb&md5=df6b193190efd9737e4db1149ecca0c8&ie=/sdarticle.pdf

13. Goh, R. & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V9T-3SX23RJ-B-2&_cdi=5907&_user=4776866&_pii=S0263237397000364&_orig=search&_coverDate=10%2F31%2F1997&_sk=999849994&view=c&wchp=dGLbVzW-zSkzV&md5=2d65d92ad4625ff8c3922d28e4702883&ie=/sdarticle.pdf

14. Hannah, S. T. & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6W5N-4V5NSY4-1-3&_cdi=6575&_user=4776866&_pii=S1048984308001604&_orig=search&_coverDate=02%2F28%2F2009&_sk=999799998&view=c&wchp=dGLzVlz-zSkzk&md5=7c13d637a41e6463ea7aa23ff9b56329&ie=/sdarticle.pdf

15. Ichijo, K. & Kohlbacher, F. (2006). *Global Knowledge Creation – The Toyota Way*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/10/paper/viewFile/1308/577>

16. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6VB4-4YTD7KJ-1-1&_cdi=5916&_user=4776866&_pii=S0268401210000290&_orig=search&_coverDate=

04%2F09%2F2010&_sk=999999999&view=c&wchp=dGLbVIW-
zSkzV&md5=e1bdbd8efd7a4a3f8a0f579d073de1ab&ie=/sdarticle.pdf

18. Kirkman, B. L. & Rosen, B. (2000). Powering Up Teams. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6W6S-40KRP5F-4-1&_cdi=6606&_user=4776866&_pii=S0090261600884491&_orig=search&_coverDate=03%2F31%2F2000&_sk=999719996&view=c&wchp=dGLbVzW-zSkzS&md5=e7ebb60aba2047c8d3a2991816c91ca3&ie=/sdarticle.pdf
19. Kjellberg, A. & Werneman, A. (2000). Business Innovation - Innovative Teams, Competence Brokers and Beehive Structures - in a Sustainable Work Organisation. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B8CXH-4P3DTXR-2W-1&_cdi=40087&_user=4776866&_pii=S0007850607629631&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F2000&_sk=999509998&view=c&wchp=dGLzVtb-zSkWb&md5=a00456b76243b0e26672e1bdd5c2eae&ie=/sdarticle.pdf
20. Liker, J. K. & Hoseus, M. (2008). *Toyota culture: the heart and soul of the Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
21. Ndlela, L. T. & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6VB4-42WP57T-5-1&_cdi=5916&_user=4776866&_pii=S026840120100007X&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F2001&_sk=999789997&view=c&wchp=dGLbVtz-zSkzS&md5=8076edc688ff70850c47698dba4506e6&ie=/sdarticle.pdf
22. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.
23. Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Portland: Productivity Press.
24. Olsen, B. & Johannessen, J. A. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6VB4-4919VKW-3-9&_cdi=5916&_user=4776866&_pii=S0268401203000501&_orig=search&_coverDate=08%2F31%2F2003&_sk=999769995&view=c&wchp=dGLzVzb-zSkzS&md5=41bb3a3b3cbfdec1a30d3667c4777a38&ie=/sdarticle.pdf

25. Sanchez, R. (2004). "Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge" Approaches to Knowledge Management Practice. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf>
26. Saruta, M. (2006). Toyota Production Systems: The 'Toyota Way' and Labour-Management Relations. *Asian Business & Management*, 5(4), 487. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1169933301&SrchMode=1&sid=6&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1278507637&clientId=16601>
27. Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. London: Century Business.
28. Shook, J. (2009). Toyota's Secret. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 30-33. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=2&did=1786691481&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1278506728&clientId=16601>
29. Shook, J. (2010). How to Change a Culture: Lessons From NUMMI. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 63-68. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1945256941&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1278506317&clientId=16601>
30. Sugarman, B. (2001). A Learning-Based Approach to Organizational Change: Some Results and Guidelines. Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6W6S-43W5J43-5-3&_cdi=6606&_user=4776866&_pii=S0090261601000419&_orig=search&_coverDate=04%2F01%2F2001&_sk=999699998&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkzk&md5=e5834ce5bedb421f912e338f304a2712&ie=/sdarticle.pdf
31. *Toyota*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.toyota.si/experience/the_company/index.aspx
32. *Toyota*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.toyota.si/experience/the_company/toyota-worldwide.aspx
33. *Toyota*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.toyota.si/quality/index.aspx>
34. *Toyota*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.toyota.eu/society/Pages/our_people.aspx

35. *Uk.biz.yahoo*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://uk.biz.yahoo.com/07062009/323/photo/factory-worker-checks-prius-hybrid-vehicle-its-final-stage-assembly.html>
36. van Driel, H. & Dolfma, W. (2009). Path dependence, initial conditions, and routines in organizations: The Toyota production system re-examined. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 49-72. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1632347201&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1278507016&clientId=16601>
37. Worrell, D. (1995). The learning organization: Management theory for the information age or new age fad? Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6W50-45R6SGM-3-1&_cdi=6556&_user=4776866&_pii=0099133395900608&_orig=search&_coverDate=09%2F30%2F1995&_sk=999789994&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=de73e5b380931db53096ffada7738634&ie=/sdarticle.pdf