

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**MODEL FUTURE-O[®] KOT OSNOVA ZA UDEJANJANJE UČEČE SE
ORGANIZACIJE V PODJETJU TOMAS SPORT 2**

Ljubljana, februar 2007

MARKO DOLENC

IZJAVA

Študent Marko Dolenc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.02.2007

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE	4
1.1 Izzivi sodobnega okolja 21. stoletja	4
1.2 Nova vloga managementa	5
1.3 Opredelitev učeče se organizacije	7
1.3.1 Zgodovinski razvoj koncepta učeče se organizacije	7
1.3.2 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model	8
1.3.3 Opredelitev učeče se organizacije in organizacijskega učenja	9
1.3.4 Značilnosti učeče se organizacije	10
1.3.5 Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije	12
1.4 Učeča se organizacija pravi odgovor na izzive 21. stoletja	13
1.4.1 Razlogi za oblikovanje učeče se organizacije	14
1.4.2 Izzivi učeče se organizacije	15
1.4.3 Učeča se organizacija – koncept prihodnosti	16
2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE:	
MODEL FUTURE-O[®]	17
2.1 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo	19
2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije	19
2.1.2 Podpora vrhnjega managementa in izpolnitev pogojev za organizacijske spremembe	20
2.1.3 Vzpostavitev in oblikovanje strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije	21
2.1.4 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja ter pregled vrzeli in (ne)učinkovitosti obstoječe organizacije	21
2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije	22
2.2.1 Timska struktura, povezave med udeleženci in oblikovanje iniciativ	22
2.2.2 Izgradnja drevesa managementa znanja ter vloga in analiza socialnih mrež	23
2.2.3 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti	24
2.2.4 Zagotavljanje podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij	25
2.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	26
2.3.1 Vzpostavitev virtualne organizacije	26
2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizij, poslanstva in planov organizacije ter proces planiranja	27
2.3.3 Model radikalne decentralizacije in timske odgovornosti ter celovita poslovna in funkcijska strategija	28
2.3.4 Organizacijski procesi učenja in vzpostavljanje organizacijske strukture prilagojene strategiji učeče se organizacije	29
2.4 Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja	30
2.4.1 Participativni stil vodenja in oblikovanje odprtih komunikacijskih mrež	30

2.4.2	Skrb za ravnanje z ljudmi pri delu v organizaciji ter razvoj in oblikovanje novih motivacijskih shem in sistemov nagrajevanja	31
2.4.3	Tehnike stalnega izobraževanja in učenja ter kultura zaupanja in odprtosti	33
2.4.4	Izgradnja celovitega sistema poslovanja znanja	33
2.5	Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	34
2.5.1	Participativna strategija in vodenje ter opolnomočenje vseh članov v organizaciji ...	34
2.5.2	Zagotovitev odprtih komunikacij za prenos informacij in znanj ter oblikovanje virtualnih timov in prilagodljive organizacijske kulture	36
2.5.3	Razvoj in udejanjanje skupne vizije, praks osebnega mojstrstva ter oblikovanje mentalnih modelov	37
2.5.4	Uvajanje procesov timskega učenja, systemskega razmišljanja, procesnega organizacijskega ustroja in izgradnja celovitega informacijskega sistema	38
2.6	Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov.....	39
2.6.1	Uvajanje koncepta decentralizirane kontrole ter prepoznavanje skladnosti ciljev organizacije in ciljev vseh v organizaciji	39
2.6.2	Uvajanje sodobnih pristopov merjenja uspešnosti organizacije.....	40
2.6.3	Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti organizacije ter stalno merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij	41
2.6.4	Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti organizacije.....	42
2.7	Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture	42
2.7.1	Proces implementacije implicitnega znanja v osrednje procese organizacije	42
2.7.2	Ohranjanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja ter prilagoditev kulturi nenehnega učenja	43
2.7.3	Skrb za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj ter izkušenj	44
2.7.4	Vloga in pomen managerjev pri medorganizacijskih procesih povezovanja	44
3	PREDSTAVITEV PODJETJA TOMAS SPORT 2, D.O.O.	45
3.1	Zgodovina podjetja	45
3.2	Organizacijska struktura podjetja	46
3.3	Poslovanje podjetja	47
4	SEDEM ELEMENTOV MODELA FUTURE-O® V PODJETJU TOMAS SPORT 2, D.O.O.	48
4.1	Prvi element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	48
4.1.1	Dejansko stanje prvega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	48
4.1.2	Predlogi za razvoj prvega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	52
4.2	Drugi element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	53
4.2.1	Dejansko stanje drugega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	53
4.2.2	Predlogi za razvoj drugega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	55
4.3	Tretji element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	56
4.3.1	Dejansko stanje tretjega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	56
4.3.2	Predlogi za razvoj tretjega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	58
4.4	Četrty element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	59
4.4.1	Dejansko stanje četrtega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	59
4.4.2	Predlogi za razvoj četrtega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	62

4.5 Peti element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	62
4.5.1 Dejansko stanje petega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	62
4.5.2 Predlogi za razvoj petega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	64
4.6 Šesti element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	66
4.6.1 Dejansko stanje šestega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	66
4.6.2 Predlogi za razvoj šestega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	67
4.7 Sedmi element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	68
4.7.1 Dejansko stanje sedmega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	68
4.7.2 Predlogi za razvoj sedmega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	69
SKLEP	70
LITERATURA	72
VIRI	78
PRILOGE	I
Priloga 1: Kronologija razvoja koncepta učeče se organizacije	I
Priloga 2: Finančni podatki poslovanja podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., za obdobje 1995-2005	III
Priloga 3: Lakmusovi testi – ali je organizacija učeča se organizacija ali ne?	IV
Priloga 4: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo	V
Priloga 5: Vprašalnik, ali ima naš management ustrezne sposobnosti, veščine in znanja za vodenje učeče se organizacije	VI
Priloga 6: Test smernic za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo na podlagi izkušenj korporacije General Motors	VII
Priloga 7: Test, ali management v naši organizaciji spodbuja kreativnost in razvoj novih organizacijskih znanj	VIII
Priloga 8: Nove prakse vodenja zaposlenih, ki spodbujajo vrhunske rezultate in maksimalno izrabljanje obstoječega znanja	IX
Priloga 9: Spodbujanje iniciativ in nagrajevanja v učeči se organizaciji	X
Priloga 10: Organizacijska kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učečega se podjetja Ford Motor	XI
Priloga 11: Vprašalnik za managerja učeče se organizacije o komunikacijah	XII
Priloga 12: Inštrument za merjenje intelektualnega kapitala	XIII
Priloga 13: Merski inštrumenti za presojanje finančne in nefinančne uspešnosti podjetja	XIV

KAZALO SLIK IN GRAFIKONOV

Slika 1: Evolucija organizacijskih struktur	8
Slika 2: Prehod od vertikalne organiziranosti k horizontalni integraciji	11
Slika 3: Interaktivni elementi učeče se organizacije	13
Slika 4: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije - MODEL FUTURE-O®	18
Slika 5: Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture učeče se organizacije	20
Slika 6: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije.....	24
Slika 7: Nikoli končana spirala izboljšav procesa vodenja v učeči se organizaciji	35
Slika 8: Proces benchmarkinga	41
Slika 9: Organizacijska struktura podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	46
Graf 1: Delovne sposobnosti, veščine in znanja managementa za vodenje učeče se organizacije	50
Graf 2: Značajske sposobnosti, veščine in znanja managementa za vodenje učeče se organizacije	50
Graf 3: Timske sposobnosti, veščine in znanja managementa za vodenje učeče se organizacije	51
Graf 4: Razvoj vodstvenih pristopov v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.....	60
Graf 5: Organizacijska kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.	61

UVOD

Globalna konkurenčnost, etika, napredek telekomunikacijske in informacijske tehnologije, elektronsko poslovanje, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter osebnostnem in profesionalnem razvoju so faktorji, ki zaznamujejo sodobno nemirno okolje. Za začetek 21. stoletja je zato značilno, da so izzivi, s katerimi se soočajo organizacije, povsem drugačni od izzivov ob koncu 20. stoletja. Če so se managerji v industrijski dobi osredotočali predvsem na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, se sodobni managerji ukvarjajo s strukturiranjem in izgradnjo združbe samousmerjajočih se virtualnih timov znotraj modela učeče se organizacije. Za sodobne, učeče se organizacije je tako značilno, da vzpostavljajo nove prijeme pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju poslovanja ter podpirajo in razvijajo pretok informacij preko celotne hierarhične piramide. Enakost, odprte komunikacije, nizka stopnja hierarhije, širok kontrolni razpon ter organizacijska kultura, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo, je namreč tisto, na čemer temeljijo učeče se družbe 21. stoletja.

Da bi bile organizacije uspešne, se morajo biti sposobne hitro odzivati na konstantno spreminjanje okolja. Današnjim organizacijam je zato rečeno, da morajo biti hitre, spretne in odzivne. Da pa bi organizacije to dosegle, morajo nujno postati učeče se organizacije. Ustvariti učečo se organizacijo, ki se od klasične organizacije razlikuje po sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj ter hitrem in učinkovitem prenosu znanja skozi organizacijo in za katero David Garvin pravi, da je to tista organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, razlagati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje ter za katero Peter Senge meni, da je to organizacija, v kateri se je potrebno stalno učiti, saj je učenje vedno vpeto v prav vse sponse delovanja organizacije, je za današnji čas, ki ga označujejo in določajo nenehne spremembe in stalne potrebe po hitrem prilagajanju tako organizacije same kot tudi vseh v organizaciji, izredno pomembno.

Notranje in zunanje okolje organizacij povzročata nagle in znatne spremembe organizacij. Če hoče organizacija v takšnih razmerah preživeti, mora biti sposobna stalno spreminjati sebe in druge ter biti na spremembe tudi pripravljena. Za to pa potrebuje znanje, ki ga lahko pridobi samo skozi proces stalnega učenja, ki nima samo ozkega namena spoznati "vedeti kako", ampak vsebuje tudi globljo komponento učenja, ki ima cilj "vedeti zakaj". V gospodarstvu, kjer je edina stalnica nestalnost, je namreč edino znanje tisto, kar daje konkurenčno prednost, zato morajo organizacije delovati kot organizacije, zgrajene na znanju. Organizacije morajo zato v prizadevanju, da bi postale tako imenovane inteligentne organizacije, stalno proučevati notranje in zunanje okolje. Organizacija mora imeti cilj, da se uči hitreje od njenih konkurentov, zato mora nujno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter managementa znanja, ki temeljita na individualnem učenju. Znanje naj bo oblikovano in shranjeno v primernih oblikah z namenom učinkovitega prenašanja in uporabe znotraj organizacije in celotne družbe. Ekonomija

znanja gradi na učečih se organizacijah, ki v svoje delovne procese vključujejo učeče se time, v katerih so ključni samoiniciativni, učeči se posamezniki, ki preko dela in izkušenj pridobivajo implicitno znanje. Prav implicitno znanje je namreč ključno za razvoj učeče se družbe oziroma ekonomije znanja, saj je preoblikovanje implicitnega znanja v organizacijsko znanje prvi ključni izziv vzpostavitve modela managementa znanja v učeči se organizaciji, medtem ko predstavlja oblikovanje organizacijske miselnosti, ki spodbuja in pospešuje razvoj novega znanja skozi proces organizacijskega učenja, njen drugi ključni izziv.

S ciljem v praksi pomagati managerjem pri udejanjanju učeče se organizacije je bil razvit prvi slovenski celovit model, model FUTURE-O[®], ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije. Od preteklih praks in tehnik se omenjeni model močno razlikuje, saj zahteva drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Model FUTURE-O[®] sestavlja sedem elementov, ki jih ni potrebno uvajati v fazah, temveč se med seboj vzajemno dopolnjujejo. Model FUTURE-O[®] namreč temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih. Tak molekularni način udejanjanja učeče se organizacije je nov trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Model kot tak tako proučujemo po načelu vzajemnosti, kar pomeni, da njegovih sedem elementov ni potrebno udejanjati postopoma, temveč jih lahko med seboj neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, pri čemer pa vplivamo na celotno strukturo. Celovit konceptualni model sestavlja sedem elementov, ki pomenijo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Za aktivno preobrazbo v učečo se organizacijo je tako potrebno vzajemno udejanjanje vseh sedmih elementov, katerih podrobnosti določijo in ovrednotijo vodje v sodelovanju z vsemi ostalimi v organizaciji.

Za vse vrste organizacij velja, da je njihovo preoblikovanje k modelu učeče se organizacije nujno. Zato koncept udejanjanja učeče se organizacije, s pomočjo modela FUTURE-O[®], predstavlja izziv tudi za podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o. Tako kot za ostale organizacije, velja tudi zanj, da se bo lahko le z ustrežno prilagoditvijo celotne organizacijske kulture v smeri učeče se organizacije uspešno odzivalo na spremembe sodobnega časa in izzive, ki jih le-ta prinaša.

Namen magistrskega dela je predstaviti koncept učeče se organizacije kot pravi in učinkovit odgovor na izzive sodobnega organizacijskega okolja. Da bi bile organizacije uspešne, se morajo biti sposobne hitro in spretno odzivati na stalno spreminjanje okolja. V gospodarstvu, kjer je edina stalnica nestalnost, je edino znanje tisto, kar daje konkurenčno prednost, zato morajo organizacije delovati kot organizacije, zgrajene na znanju. Da pa bi organizacije to dosegle, morajo nujno postati učeče se organizacije.

Predpostavljamo, da stalen proces učenja in hitre spremembe predstavljajo za managerje največje izzive, s katerimi se soočajo v sodobnem času. Takšni izzivi pa zahtevajo povsem nove odzive managementa organizacij, saj tradicionalni managerski prijemi niso več dorasli izzivom sodobnega okolja v ekonomiji znanja. Zato morajo današnji managerji, če želijo uspešno voditi

sodobno, učečo se družbo, v organizacije vpeljati povsem nove koncepte in uvesti moderen pristop k procesu managementa, ki bo v ospredje vse bolj postavljajal probleme obvladovanja informacij, znanja in razvoja intelektualnega kapitala. Vse to pa zahteva korenite spremembe na področju vodenja, prenos pooblastil na zaposlene, boljšo komunikacijo, sodelovalne strategije in prilagodljivo kulturo.

Na osnovi omenjenih predpostavk podajamo naslednje delovne hipoteze:

- Koncept učeče se organizacije temelji na pogledu na znanje kot na osnovo za tekmovalnost v stoletju, v katerega smo pred kratkim vstopili in za katerega je značilno stalno spreminjajoče se okolje. Sodobne, učeče se organizacije gradijo svojo trajno konkurenčno prednost predvsem na znanju in intelektualnem kapitalu, saj je to edini trajni konkurenčni vir sodobne organizacije.
- Za sodobne, učeče se organizacije je značilno, da vzpostavljajo nove prijeme pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju poslovanja. Učeče se organizacije jemljejo kreiranje in ohranjanje znanja kot svoje glavno premoženje. Zato postaja mobiliziranje in managiranje znanja ključnega pomena za vse, ki želijo biti v prihodnosti uspešni.
- Učeča se organizacija je pravi in učinkovit odgovor na izzive sodobnega organizacijskega okolja. Za vse organizacije namreč velja, da se lahko le z ustrezno prilagoditvijo celotne organizacijske kulture v smeri učeče se organizacije uspešno odzivajo na spremembe sodobnega časa in izzive, ki jih le-ta prinaša.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi teoretičnih osnov koncepta učeče se organizacije in s pomočjo konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije, modela **FUTURE-O[®]**, na praktičnem primeru prikazati pomen in vlogo koncepta učeče se organizacije kot odgovora na izzive sodobnega nemirnega okolja.

Da bi dosegli osnovni cilj magistrskega dela, bomo:

- s pomočjo nam dosegljive domače in tuje strokovne literature, ki obravnava tematiko učeče se organizacije, natančno opredelili teoretične osnove učeče se organizacije;
- s pomočjo nam dosegljive domače in tuje strokovne literature predstavili konceptualni model implementacije učeče se organizacije, model **FUTURE-O[®]**;
- s pomočjo modela **FUTURE-O[®]** natančno analizirali sedem elementov učeče se organizacije v podjetju **TOMAS SPORT 2, d.o.o.**, ugotovili, v kolikšni meri je podjetje **TOMAS SPORT 2, d.o.o.**, že učeča se organizacija ter na osnovi teh spoznanj in s pomočjo predhodno pridobljenih teoretičnih znanj o elementih učeče se organizacije podali podjetju **TOMAS SPORT 2, d.o.o.**, oceno in predloge za razvoj posameznih elementov učeče se organizacije.

V magistrskem delu bomo izvedli statično poslovno raziskavo. Uporabili bomo deskriptivni in analitični pristop. Pri izdelavi magistrskega dela bomo uporabili literaturo slovenskih in tujih avtorjev ter različne vire, ki obravnavajo področje učeče se organizacije. V teoretičnem delu magistrskega dela, pri katerem bomo uporabili sekundarne podatke, pridobljene iz nam dosegljive domače in tuje strokovne literature, ki obravnava področje učeče se organizacije,

bomo uporabili deskriptivni pristop in v njegovem okviru metodo deskripcije in metodo kompilacije. V analitičnem in perspektivnem delu magistrskega dela, za katerega bomo uporabili primarne podatke, pridobljene s pomočjo anketiranja, opazovanja in osebnega spraševanja, ter sekundarne podatke, pridobljene s pomočjo literature in virov, ki obravnavajo področje učeče se organizacije, pa bomo uporabili analitični pristop in v njegovem okviru induktivno sklepanje z metodo analize in sinteze.

Vsebinski del magistrskega dela bo sestavljen iz štirih poglavij, ki bodo razdeljena na podpoglavja ter v primeru potrebe na še manjše, smiselno zaključene enote. V prvem poglavju bomo s pomočjo relevantne domače in tuje strokovne literature predstavili teoretične osnove področja, ki obravnava učečo se organizacijo. Pri tem bomo najprej predstavili izzive sodobnega okolja in novo vlogo managementa, nato opredelili učečo se organizacijo in poglavje zaključili s predstavitvijo učeče se organizacije kot pravega odgovora na izzive 21. stoletja. Drugo poglavje bo namenjeno predstavitvi konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®]. Kar bomo storili tako, da bomo natančno predstavili vseh sedem elementov modela FUTURE-O[®]. V tretjem poglavju bomo predstavili podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., njegovo zgodovino, organizacijsko strukturo in poslovanje. Zadnje, četrto poglavje pa bo namenjeno analizi sedmih elementov modela FUTURE-O[®] v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o. To bomo storili tako, da bomo v vsakem od podpoglavij najprej predstavili dejansko stanje izbranega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ter nato na podlagi zatečenega stanja podali predloge za razvoj izbranega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

1.1 Izzivi sodobnega okolja 21. stoletja

Globalna konkurenčnost, etika, družbena odgovornost in raznolikost, napredek telekomunikacijske in informacijske tehnologije, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, elektronsko poslovanje, medorganizacijsko povezovanje, potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter osebostnem in profesionalnem razvoju so faktorji, ki zaznamujejo sodobno nemirno okolje. Za začetek 21. stoletja je zato značilno, da so izzivi, s katerimi se soočajo organizacije, povsem drugačni od izzivov ob koncu 20. stoletja. Za sodobne, učeče se organizacije je tako značilno, da vzpostavljajo nove prijeme pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju poslovanja ter podpirajo in razvijajo pretok informacij preko celotne hierarhične piramide. Enakost, odprte komunikacije, nizka stopnja hierarhije, širok kontrolni razpon ter organizacijska kultura, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo, je tisto, na čemer temeljijo učeče se družbe 21. stoletja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 2, 3).

Notranje in zunanje okolje organizacij povzročata nagle in znatne spremembe organizacij (Becker, Whisler, 1967, str. 462). Darwin v Rosenberg (2001, str. 179) pravi, da ne preživi tisto bitje, ki je najmočnejše ali najbolj inteligentno, preživi tisto bitje, ki je najbolj dovzetno za spremembe. Če hoče organizacija preživeti, mora biti sposobna stalno spreminjati sebe in druge

ter biti na spremembe tudi pripravljena (Hollins, 2000, str. 136). Spreminjanje pa ni delo, ki ga lahko opravimo preko noči. V kratkem času sicer lahko naredimo manjši napredek, občutno pa lahko napredujemo šele na dolgi rok skozi nikoli končan proces spreminjanja (Senge v Gary, 2005, str. 48). Za to pa organizacija potrebuje znanje, ki ga lahko pridobi samo skozi proces stalnega učenja, ki nima samo ozkega namena spoznati »vedeti kako«, ampak vsebuje tudi globljo komponento učenja, ki ima cilj »vedeti zakaj«. Takšno učenje pa organizaciji ne daje zgolj tehničnega znanja, ampak tudi znanje, kako managirati proces sam. S tem organizacija ne samo pridobiva nova znanja, ampak se tudi uči učiti (Tidd et al., 2001, str. 318-330). Učeča se organizacija je namreč organizacija, v kateri je učenje del njenih dnevnih aktivnosti, v kateri se učenje pričakuje in obenem tudi nagraduje (McDonald, 1998, str. 25) ter v kateri je znanje shranjeno v njenih vzorcih vedenja, za katera je značilno, da se vseskozi spreminjajo, prilagajajo in na novo oblikujejo (Moingeon, Edmondson, 1996, str. 98).

Da bi bile današnje organizacije uspešne, se morajo biti sposobne hitro odzivati na konstantno spreminjanje okolja. Današnjim organizacijam je rečeno, da morajo biti hitre, spretno in odzivne (Buhler, 2002, str. 20). V današnjem tekmovalnem okolju se ljudje in organizacije soočajo s stalnimi spremembami. V veliko primerih gre za izrazite spremembe, ki pri večini ljudi povzročijo nelagodje. To pa predvsem zato, ker je za uspeh v novih razmerah potrebno drugačno znanje, veščine in spretnosti (Green, 2002, str. 48), ki jih ni mogoče pridobiti, razviti, osvojiti in nadgraditi drugače kot z intenzivnim učenjem skozi nikoli se končan proces učenja. Savage v Gadman (1997, str. 3) pravi, da so naše izkušnje, naše učenje, naša intuicija, naše sposobnosti, naše metafore in naši talenti tisto, kar oblikuje naše ideje, ki jih izražamo z našimi produkti in storitvami. Pri tem ne gre samo za to, kaj znamo, ampak tudi kako smo sposobni različno znanje med seboj kombinirati. Znanje in njegovo kombiniranje sta namreč tisto, kar predstavlja osnovo naše nove ekonomije. Zato lahko v novem času, ki stalno ustvarja nove razmere, organizacije uspejo le z razvojem, izboljševanjem, ohranjanjem, deljenjem, kontroliranjem in prenavljanjem svojega znanja (Badaracco v von Krogh, Roos, 1996, str. 9-18).

1.2 Nova vloga managementa

Izzivi sodobnega okolja zahtevajo povsem drugačne odzive managementa organizacij. Hitre spremembe in stalen proces učenja, kot predpogoj za uspešno odzivanje na te spremembe, predstavljajo managementu največji izziv, s katerim se sooča v sodobnem času. Zato morajo današnji managerji, če žele uspešno voditi sodobno, učečo se družbo, v organizacije vpeljati povsem nove koncepte, ki v ospredje vse bolj postavljajo probleme obvladovanja informacij, znanja in razvoja intelektualnega kapitala. To pa od managerjev zahteva korenite spremembe na področju vodenja, prenos pooblastil na zaposlene, boljše komunikacije, sodelovalne strategije in prilagodljivo kulturo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 2).

V preteklosti veljavni vzorci za usmerjanje organizacij v 21. stoletju ne zadoščajo več. Če so se managerji v industrijski dobi osredotočali na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, se danes managerji ukvarjajo s strukturiranjem in izgradnjo združbe samousmerjajočih

se virtualnih timov znotraj modela učeče se organizacije. Sodobne, učeče se družbe tako vzpostavljajo nove prijeme pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju poslovanja ter podpirajo in razvijajo pretok informacij preko celotne hierarhične piramide. Enakost, odprte informacije, nizka stopnja hierarhije, širok kontrolni razpon ter organizacijska kultura, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in timsko delo ter s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je ta sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami, je namreč tisto, na čemer temeljijo učeče se družbe 21. stoletja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 3). V učeči se organizaciji ima tako najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo predvsem učinkovito poslovanje (Dimovski, Penger, 2004, str. 23).

Najpomembnejše premoženje podjetij v 20. stoletju so bila njihova proizvodna sredstva. Najpomembnejše premoženje v organizacijah 21. stoletja pa so umski delavci in njihova produktivnost. Zato je najpomembnejši prispevek, ki ga mora management dati v 21. stoletju, to, da poveča produktivnost umskega dela in umskega delavca (Drucker, 2001, str. 132). Zato pa mora management: razumeti različne skupine v organizaciji ter njihove različnosti tudi sprejeti in priznati (Leonard, Straus, 1998, str. 123); posedovati zavedanje potreb po spreminjanju; omogočati prepoznavanje nevidne in stalne narave sprememb s strani vseh v organizaciji; se orientirati na tiste nevarnosti, ki predstavljajo organizaciji največjo grožnjo, ter skozi vidnost razmišljanja in odločanja avtomatsko prenašati znanje in razumevanje na vse ostale v organizaciji (Bruce, Langdon, 1997, str. 43, 51, 240, 242).

Ekonomija znanja zahteva nove managerje, saj postaja njihovo delo vse bolj kompleksno in večdimenzionalno ter zahteva vse večji razpon znanj in sposobnosti. Pri tem so ključnega pomena vodstvene sposobnosti: sposobnost za kakovostno odločanje, upravljanje z ustvarjalnostjo, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, politična modrost, strateško razmišljanje, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, poveljniške sposobnosti, managerski pogum in sposobnost dobre presoje ljudi (Dimovski et al., 2005, str. 56). V učečih se organizacijah se morajo managerji iz svojih izkušenj učiti, ne pa da jih pretekle izkušnje omejujejo. Sposobnost managerjev se zato ne meri po tem, kaj in koliko znajo, torej po rezultatih učenja, ampak po tem, kako se učijo, torej po procesu učenja (Malhotra, 1996). V gospodarstvu, kjer je edina stalnica nestalnost, je edino znanje tisto, kar daje konkurenčno prednost, zato morajo organizacije delovati kot organizacije, zgrajene na znanju. Organizacije morajo zato v prizadevanju, da bi postale tako imenovane inteligentne organizacije, stalno proučevati notranje in zunanje okolje ter sprejeti radikalno spremenjeno filozofijo o zaznavanju sprememb v okolju in prilagajanju na njih (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, str. 57).

V svetu stalnih sprememb se morajo organizacije učiti vse hitreje. V takšnem svetu namreč uspeva tisti, ki je boljši v malenkostih in za malenkost hitrejši od konkurence. Uspešna je zato tista organizacija, ki zna pospeševati vključevanje čim večjega števila ljudi (Gabrijelčič, 1993, str. 37). Takšno stanje pa naravnost kliče po organizacijski kulturi, ki funkcionira kot stalen, nepretrgan proces učenja (Argyris, Schön, 1996, str. 185). Zato je učenje za današnjo

organizacijo nuja, za organizacijo prihodnosti pa bo to tudi vrednota in del njene kulture (Berlogar, 2000, str. 307). Če želimo biti uspešni, mora biti proces učenja nikoli končana se zgodba. Obsojeni smo na nenehno učenje, sicer nam čas uide. Stalno učenje moramo zato razumeti kot velelnik sedanjega časa in ga sprejeti v svoj vzorec obnašanja, življenja in dela (Gabrijelčič, 1993, str. 175). V sedanjih, hitro spreminjajočih se razmerah vodi prav vsako pretirano samozadovoljstvo z obstoječim znanjem v nevarno situacijo. Obstoječa znanja namreč zaradi neverjetno hitrega razvoja naglo zastarevajo. Zato je pomembno upoštevati pravilo in sporočilo, da znamo za danes in da se učimo za jutri (Gabrijelčič, 1995, str. 145). Znanje, ki je bilo v večini primerov pridobljeno za včeraj in za danes, ne bomo mogli uporabljati jutri, še manj pa pojutrišnjem. Zato moramo ob današnji uporabi včerajšnjega in današnjega znanja hkrati že ustvarjati jutrišnje znanje. Organizacija mora tako imeti cilj, da se nenehno uči (Mayer, 2002, str. 572) in da je to učenje hitrejše od učenja njenih konkurentov, saj je dejstvo, da lahko organizacija zmaga v konkurenčnem boju le, če razpolaga z več znanja kot njeni tekmeci (Možina, 2006). Pri tem pa mora vedeti, kako se učiti, saj se ima nekdo, ki ve samo to, kaj se je naučil, ne pa tudi, kako se je naučil, še veliko naučiti (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 19).

1.3 Opredelitev učeče se organizacije

Koncept učeče se organizacije temelji na pogledu na znanje kot na osnovo za tekmovalnost v 21. stoletju (Merx-Chermin, Nijhof, 2005, str. 136). Tiste organizacije, ki vzpodbujajo proces stalnega učenja, ki spoštujejo radovednost, spraševanje in ideje, ki dajejo prostor za eksperimentiranje in odzivanje, ki odpuščajo napake, ki promovirajo samozavest (Handy v Lawton, Rose, 1994, str. 177) in ki oblikujejo nove priložnosti proaktivno, so učeče se organizacije (Pak, 2004, str. 94). Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in poseduje željo po povečevanju sposobnosti učenja (Dimovski, 2006). Učeča se organizacija namreč pomeni sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter spreminjanje vedenja na vseh svojih ravneh (Garvin, 1993, str. 91). V učečem se podjetju je vsakdo delavec znanja, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati (Belasen, 2000, str. 34) in načrtno razvijati s pomočjo pridobivanja, uporabe in deljenja novih znanj (Češnovar, 2001b, str. 420).

1.3.1 Zgodovinski razvoj koncepta učeče se organizacije

Učeča se organizacija kot pojem se je v strokovni literaturi pričel pojavljati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, v ostalih medijih pa se je njegova pojavnost povečala predvsem po letu 1990. To pa seveda ne pomeni, da učeče se organizacije niso obstajale že prej, saj so številni mehanizmi, zaobjeti v koncept učeče se organizacije, v posameznih organizacijah obstajali že mnogo pred njegovo dokončno opredelitvijo in poimenovanjem. Za zibelki koncepta učeče se organizacije veljata ZDA in Velika Britanija. Predvsem slednja kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala celo v svojo nacionalno strategijo. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter podporo oblikovanju mreže učečih se mest je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe (Muc, 2002, str. 178). Če sta ZDA in Velika

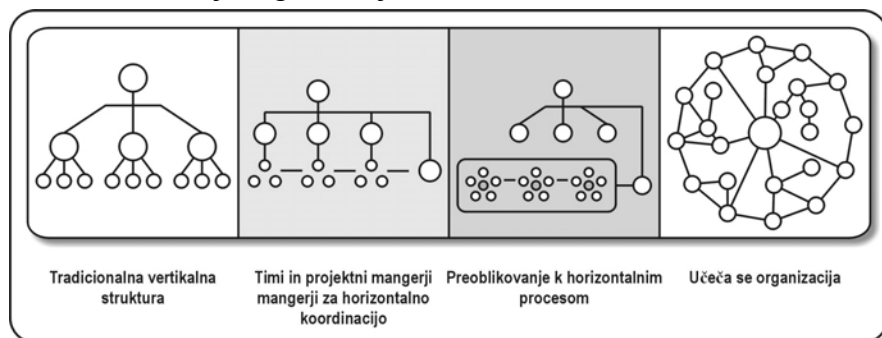
Britanija zibelki koncepta učeče so organizacije, pa je Peter Senge zagotovo tisti posameznik, ki je najprej sam, nato pa skupaj s sodelavci in nasledniki, največ pripomogel, da so se definicije, mehanizmi in pristopi k učeči se organizaciji oblikovali v svojo znanstveno disciplino, ki je v manj kot petnajstih letih doživela silovit razvoj in popolno uveljavitev.

Literatura o učenju in procesih učenja ima zelo dolgo zgodovino in zajeten obseg. Za literaturo o organizacijskem učenju in učečih se organizacijah pa to ne velja. Bolj obsežno se je namreč pričela pojavljati šele v zadnjem obdobju, ko je povečana stopnja sprememb v okolju povzročila znatno povečanje interesa za učenje v organizacijah. Jasno je namreč postalo, da je moč v današnjem, stalno spreminjajočem se okolju preživeti in biti uspešen le tako, da poseduješ sposobnost prilaganja in spreminjanja. To pa je moč doseči zgolj s hitrim in stalnim učenjem. Ker je hitrost in intenzivnost sprememb v okolju od začetka do konca prejšnjega stoletja strmo naraščala, je naraščalo tudi število raziskav na področju učenja posameznikov in organizacij. Prve resne raziskave so se pojavile na začetku stoletja, nato pa so se skozi nove in nove raziskave postopno uveljavljale definicije posameznih pojmov in konteksti učenja, kar je vodilo do vse bolj intenzivnega in kompleksnega raziskovanja učeče se organizacije in prave eksplozije zanimanja za koncept učeče se organizacije tako med teoretiki kot tudi med praktiki. Kronologijo razvoja koncepta učeče se organizacije prikazujemo v Prilogi 1 na str. I.

1.3.2 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model

Da bi razumeli razvoj učeče se družbe 21. stoletja, je potrebno poznati evolucijo predhodnih organizacijskih struktur. V njihovem razvoju je, kot je vidno iz Slike 1, očitno naraščanje pomena horizontalne koordinacije in komunikacije. Učeča se organizacija je dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, in zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, komunikacij, dajanja večjih pooblastil, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski, Penger, 2002a, str. 36).

Slika 1: Evolucija organizacijskih struktur



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 149.

Obstajajo organizacije, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj (Senge v Dimovski, Colnar, 1999, str. 708). Take

organizacije so sposobne izkoristiti najboljše izkušnje in znanja tako zaposlenih kot tudi tistih v drugih organizacijah ter tako s pomočjo več znanja in razumevanja stalno izboljševati aktivnosti. Skrivnost uspeha leži v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Učeča se organizacija je torej tista organizacija: ki oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial; ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike; ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh v organizaciji; kjer sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj in kjer se stalno kreirajo nove ideje, novi problemi in nove možnosti za učenje.

1.3.3 Opredelitev učeče se organizacije in organizacijskega učenja

Ker je teorija, ki obravnava koncept učeče se organizacije, relativno mlada, se šele v zadnjem obdobju oblikuje in ureja pomen posameznih izrazov. Zato zelo pogosto prihaja do zamenjave in nepravilne rabe posameznih pojmov. Pri tem bi radi opozorili na najbolj klasično napako, in sicer na enačenje pojmov organizacijsko učenje in učeča se organizacija. DiBela in Nevis (1998, str. 6) pravita, da je ta dva izraza potrebno ločiti, saj organizacijsko učenje predstavlja proces ali aktivnosti v organizaciji, medtem ko učeča se organizacija predstavlja tip organizacije, ki ima vgrajene določene aktivnosti učenja, ki ji omogočajo prilagajanje na spremembe v okolju. Enakega mnenja je tudi Možina (2006), saj pravi, da je učeča se organizacija tista organizacija, ki se je stalno sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju. Ta njena sposobnost pa izvira iz načina dela vseh članov organizacije. Organizacijsko učenje pa je le posebna vrsta dejavnosti oziroma procesov, ki potekajo med vsemi zaposlenimi. Odnos med organizacijskim učenjem in učečo se organizacijo lahko torej enostavno ponazorimo z odnosom med procesom in strukturo (Ang, Joseph v Malhotra, 1996).

Organizacijsko učenje pomeni selekcijo vsebin, metod udeležencev in materialnih virov (Hunt, 1985, str. 66) in ga lahko označimo kot proces, preko katerega se ljudje učijo spreminjati tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem vplivali na želene spremembe, saj tako izboljšujejo obveščenost, sporazumevanje, razumevanje in kakovost odločanja (Mayer, 2002, str. 572). Vzvod za uspešno uvajanje organizacijskega učenja je namreč v osebnem spoznanju posameznika, da ima zmožnost vplivati na svoj uspeh in s tem tudi na uspeh celotne organizacije (Colnar, 1999, str. 91). Preprosta definicija organizacijskega učenja bi zato lahko bila, da je organizacijsko učenje ugotavljanje, kaj deluje in kaj deluje bolje (Guns, Anundsen, 1998, str. 16), oziroma, da je organizacijsko učenje proces zaznavanja in popravljanja napak (Argyris v Malhotra, 1996).

Garvin (2000) pravi, da je učeča se organizacija tista organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, razlagati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje in način delovanja, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje. Od klasične organizacije se razlikuje po petih lastnostih: sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj in hitrem ter učinkovitem prenosu znanja skozi organizacijo (Garvin, 1993, str. 81).

Senge pa meni, da je učeča se organizacija tista organizacija, v kateri se je potrebno stalno učiti, saj je učenje vpeto v prav vse spone delovanja organizacije. To pomeni, da v njej poteka proces nenehnega učenja, ki zajema prav vse dele organizacije. Učeča se organizacija je torej organizirana skupina ljudi, ki nenehno povečuje svoje zmogljivosti za ustvarjanje tistega, kar si žele ustvariti. Višji nivo procesa učenja v organizaciji pa je tisti dejavnik, ki lahko v prihodnosti pripelje do edine prave konkurenčne prednosti organizacije (Malhotra, 1996; Smith, 2006).

Sengejev model neprestanega učenja je sestavljen iz petih delnih tehnologij. Ideja celotnega modela je v reševanju problemov, v nasprotju s tradicionalno, v učinkovitost usmerjeno organizacijo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 3-5). Učeča se organizacija torej temelji na petih učečih se strokah v doživljenjskih programih učenja in udejanjanja (Senge, 1993, str. 6-10):

- Osebno mojstrstvo, ki predstavlja učenje in povečevanje osebnih sposobnosti za doseganje želenih izidov in ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja vse udeležence k ciljem in smotrom, ki so jih izbrali, ter jim pomaga neprestano oblikovati in poglobljati osebno vizijo, osredinjiti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost.
- Mentalni modeli, ki so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanja akcij, na kontinuirano razjasnjevanje in izboljševanje naše notranje podobe sveta in videnje, kako ta izoblikuje naša dejanja in odločitve.
- Skupna vizija, ki pomeni snovanje občutka zavezanosti skupini, z razvijanjem skupne predstave o bodočnosti, ki si jo bomo prizadevali ustvarjati, in načela ter splošna vodila, s katerimi jo želimo dosežati ter tako posameznike v organizaciji usmerja ter jim daje energijo.
- Timsko učenje, ki ga opredelimo kot proces usmerjanja tima, da bi energijo usmeril v doseganje želenih rezultatov ter tako pospešil preoblikovanje govornih večšin skupinskega mišljenja, ki bi skupini ljudi omogočili boljše razvijanje inteligence in sposobnosti, kot ga daje seštevek nadarjenosti posameznih članov.
- Sistemsko mišljenje je način razmišljanja o silah in njihovih medsebojnih odnosih, ki oblikujejo vedenje sistemov in izrazna sredstva za opisovanje in razumevanje teh. Pomaga nam, da uspešneje spreminjamo sisteme in delujemo bolj usklajeno z naravnimi in gospodarskimi procesi in ki pripomore k temu, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ter jih tako lažje spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.

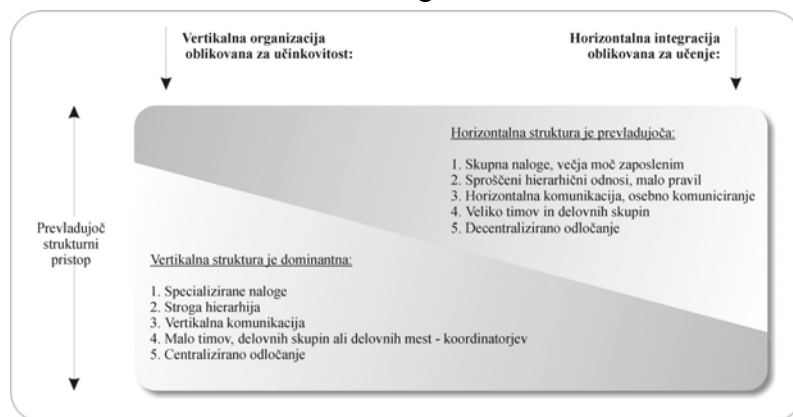
1.3.4 Značilnosti učeče se organizacije

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko namreč prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oziroma izrazite hierarhije, ampak zahteva plosko horizontalno strukturo, kjer so odstranjene sledi hierarhije. Takšna struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna

kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so vsi posamezniki enako cenjeni in da imajo zaposleni občutek povezanosti. To omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanja. V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, osnovna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni so pooblaščen za sprejemanje odločitev, imajo večjo moč, več svobode in vse potrebne informacije za sprejemanje odločitev (Možina, 2006).

Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. Širjenje informacij po vsej organizaciji torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhni organizaciji, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. Tako je najpomembnejša naloga managementa najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav tako pa z namenom krepitve sposobnosti učenja tudi s kupci in dobavitelji. V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le managerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je značilno za tradicionalno organizacijo. Zaposleni v učeči se organizaciji se v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo informirajo, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter sodelovati v razvijanju strategij in izboljševanju poslovanja (Možina, 2006). Prehod vertikalne organiziranosti k horizontalni integraciji prikazuje Slika 2.

Slika 2: Prehod od vertikalne organiziranosti k horizontalni integraciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 85.

Ivanko (2005, str. 213) pravi, da je za učečo se organizacijo značilno: eksperimentiranje z novimi pristopi, sistematično reševanje problemov, učenje na podlagi lastnih izkušenj in izkušenj drugih ter učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije. Pengerjeva (2002) pa meni, da ima učeča se organizacije naslednje značilnosti: razvija učeči se pristop k oblikovanju celostne strategije; temelji na nenehnem eksperimentiranju; podaja priložnosti za učenje na podlagi izkušenj; participativno oblikuje organizacijske politike; decentralizirano odloča; zagotavlja priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj; poseduje na učenju temelječi informacijski sistem; fleksibilni nagradni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo

inicijativo zaposlenih; vodje prevzemajo tveganja in eksperimentirajo; organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkriva vse informacije; organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij ter znanj; zavezanost vseh zaposlenih k učenju; informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene; notranje organizacijsko učenje; povezovanje in timsko učenje; povezanost organizacije z okoljem; osredotočenost k dolgoročnim aktivnostim ter delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja.

1.3.5 Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije

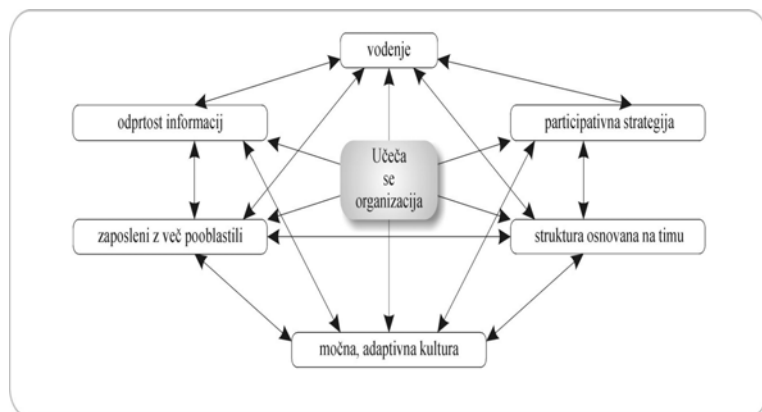
Če želi organizacija postati učeča se organizacija, ni dovolj, da pozna cilj svojega potovanja, poznati mora tudi pot do tja. Dejstvo pa je, da ena pot, torej en način spreminjanja organizacije v učečo se organizacijo, ni primerna za vse vrste organizacij (Love, Fong, Irani, 2005, str. 134). Oblikovanje učeče se organizacije zato ni enostavno sledenje receptu, saj pravega modela učeče se organizacije, ki bi odgovarjal vsem organizacijam, ni in ga tudi nikoli ne bo (Mabey, Salaman, 1995, str. 347). Za uvajanje koncepta učeče se organizacije torej obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učečega se podjetja v viziji, ciljih in strategiji podjetja, ki temeljijo na že prej izgrajenih temeljih (Raos, 2002, str. 175). Kristiansen v Rogers (2001, str. 897) namreč pravi, da je potrebno najprej začeti spreminjati enostavne reči in šele nato pristopiti k spreminjanju bolj kompleksnih stvari. Ivanko (2005, str. 213) meni, da je učečo se organizacijo moč izoblikovati samo v daljšem časovnem obdobju. Nobena učeča se organizacija namreč nikoli ni bila in tudi nikoli ne bo zgrajena preko noči. Zato mora vsaka organizacija, ki želi postati učeča se, najprej vzpostaviti okolje, ki omogoča učenje, saj je razvoj organizacij odvisen predvsem od učečega se okolja, ki vpliva na procese učenja posameznikov in organizacij (Možina, 2000, str. 470). Managerji pa so tisti elementi v organizaciji, ki so direktno odgovorni za zagotavljanje pogojev za razvoj takšnega okolja (DiBella, Nevis, 1998, str. 8, 9).

Če želiš stvari delati drugače, jih moraš tudi videti drugače (Allaire v Rosenberg, 2001, str. 41). Zato spreminjanje organizacije pomeni, da ta sprejema nove ideje in vedenje. V učeči se organizaciji neprenehoma potekata dva tipa sprememb. Operativne spremembe temeljijo na prizadevanjih organizacije za izboljšanje osnovnih del in procesov na različnih področjih poslovanja; transformacijske spremembe pa vključujejo preoblikovanje in prenovo celotne organizacije. Spremembe lahko poslovodimo, in sicer tako, da managerji opazujejo zunanje trende, vzorce in potrebe in na tej podlagi planirajo spremembe, ki bodo organizaciji pomagale pri prilagajanju na zunanje probleme in priložnosti. V učeči se organizaciji udeležujejo organizacijske spremembe in razvoj prek splošnega modela planiranih sprememb, ki poteka po naslednjih korakih: notranje in zunanje silnice privedejo do potrebe po spremembi, managerji organizacije jih nadzirajo in se zavedo potrebe po spremembi, zaznana potreba sproži začetek spreminjanja, ki se konča z implementacijo spremembe (Dimovski et al., 2005, str. 116-118). Managerji, ki se lotevajo udeleževanja učeče se organizacije, tako vse bolj spoznavajo, da so za uspeh potrebne tri stvari: preprosta opredelitev učeče se organizacije; dober management, ki

obvlada umetnost izvedbe ter merjenje, z ustrezno razvito matriko učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov, kjer merimo le najpomembnejše in ne vsega (Jaklič et al., 2006, str. 23).

Po Streblu je način spreminjanja organizacije odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Strebl pristope za spreminjanje organizacije deli na mehke in trde. Mehki načini spreminjanja organizacije so zvezni, netvegani in evolucijski. V poštev pridejo, ko so pritiski za spremembe in odpori proti spremembam majhni ter ima organizacija za prilagoditev spremembam dovolj časa. Trdi načini spreminjanja organizacije pa so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe in odpori proti spremembam veliki in je čas za prilagoditev organizacije spremembam kratek (Češnovar, 2001b, str. 415). Koncept učeče se organizacije kot mehak pristop k spreminjanju organizacije je zato primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka in ko so pričakovani odpori proti spremembam nizki (Uršič, Nikl, 2004, str. 65). Pri udejanjanju učeče se organizacije je potrebno upoštevati šest skupin prvin: okolje, tržne razmere, strategije managementa, modele managementa, podporo managementa s strani informacijske tehnologije (Ivanko, 2005, str. 213). Udejanjanje učeče se organizacije tako zahteva specifične spremembe na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74). Slika 3 prikazuje mrežo interaktivnih elementov v učeči se organizaciji.

Slika 3: Interaktivni elementi učeče se organizacije



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74.

1.4 Učeča se organizacija pravi odgovor na izzive 21. stoletja

Če se organizacija ne spopade z izzivi sprememb, se to ne zgodi zato, ker organizacija ni sposobna rešiti svojih težav, ampak zato, ker organizacija noče videti svojih težav, ter ne zato, ker organizacija ne vidi svojih napak, ampak zato, ker na te napake gleda kot na nekaj neizbežnega. Tako pridemo do stanja, ko organizacija noče videti, noče slišati in noče razmišljati (Gardner v Dovey, White, 2005, str. 257). Organizacija s takimi lastnostmi ni učeča se organizacija. Učeča se organizacija namreč poseduje odgovor na izzive sodobnega

organizacijskega okolja, saj taka organizacija pospešuje komunikacije in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti ter stalno učenje (Dimovski, 2006). Taka organizacija gradi svojo konkurenčno prednost na podlagi znanja (Quinn, Anderson, Finkelstein v Rosenberg, 2001, str. 19), saj ji stalno učenje omogoča, da ustvarja zaposlene, ki so prilagodljivi in razmišljajoči (Brečko, 2001, str. 39). V času izrazitih sprememb so namreč samo tisti, ki se stalno učijo, pripravljeni na življenje v prihodnosti. Tisti, ki so zgolj naučeni, pa se hitro znajdejo v situaciji, ko so opremljeni zgolj za življenje v svetu, ki sploh ne obstaja več (Hoffer v McGill, Slocum, 1994, str. 207).

1.4.1 Razlogi za oblikovanje učeče se organizacije

Ugotavljamo lahko najmanj pet razlogov, ki dokazujejo nujnost oblikovanja učeče se organizacije (Možina et al., 2002, str. 22, 23):

- Konkurenčna ostrina. Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne razmere, ki nastajajo zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb. Tradicionalno učenje ni več sposobno držati koraka s stopnjo sprememb, zato je normalno, da se pojavlja potreba po nenehnem učenju in to v vseh delih organizacije.
- Progresivno samospreminjanje. Učeča se organizacija si prizadeva za razvijanje ustreznih sposobnosti za nenehno spreminjanje, ki naredijo zaposlene manj dovzetne za morebitne destruktivne vplive iz okolja.
- Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni. Nenehno učenje bo zagotovo pomagalo organizaciji, da oblikujejo zaposlene, ki bodo prilagodljivi in razmišljajoči. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili svoj ustvarjalni kapital. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo postajajo delavci znanja, ki bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce.
- Razvoj zaposlenih. Če je bilo prejšnje stoletje v znamenju tehnološkega razvoja, je 21. stoletje čas, ko moramo več narediti za razvoj zaposlenih. Tehnologijo je namreč moč zelo hitro spreminjati, tudi kapital postaja vse bolj dosegljiv, le ljudi, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti znajti se v novih ter nepredvidljivih situacijah ni mogoče kopirati.
- Timsko delo. Da bi dosegli resnično najboljše rezultate in visoko kakovost, je potrebno povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. Timsko delo postaja nova paradigma, ki ji enostavno ne moremo več ubežati. V skladu s tem pa narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

Učeča se organizacija, sodeč po raziskavah, dosega prednosti na petih področjih; sistematično reševanje problemov; preizkušanje novih pristopov; učenje na podlagi preteklih izkušenj; učenje iz primerov drugih; hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele organizacije (Dimovski, Penger, 2004, str. 22). Prednost učeče se organizacije je, da se uči uporabljati učenje za doseg svojih ciljev, pomagati človeškim vrednotam učinkovati na njihovo učenje v njihovih organizacijah, izogibati se ponavljanju istih napak, deliti informacije na način, da le-te vplivajo na aktivnosti, povezati individualne dosežke z dosežki organizacije, stalno vnašati v organizacijo

čim več informacij iz okolja organizacije, oblikovati strukturo in procese, ki podpirajo proces učenja, vzpodbujati stalen dialog med vsemi v organizaciji, zagotavljati varnost ljudem pri izražanju in deljenju mnenj ter prevzemanju rizika (Belasen, 2000, str. 297).

Učeča se organizacija poseduje sistem za konstantno razvijanje najboljših praks (Keczyk, 2004, str. 12). Za tak sistem je značilno, da je integriran, toda prožen, kar pomeni, da je organizacija decentralizirana, spodbuja samostojno delo skupin, daje večje odgovornosti posameznikom, obenem pa razvija močan sistem veljavnih organizacijskih vrednot in način dela, ki ga sprejmejo vsi. Učeča se organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. Takšna organizacija goji odprt pristop do zunanjega okolja in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v svoje zaposlene in njihovo odgovornost ter iniciativnost (Dimovski, Penger, 2004, str. 23).

Tisti, ki pozabijo na preteklost, so obsojeni, da jo bodo ponovili (Treven, 1994, str. 567). Zato je prav vsako izkušnjo v organizaciji potrebno jemati kot priložnost za učenje. Učeče se organizacije so to sposobne storiti. Postati učeča se organizacija pa pomeni tudi posedovati sposobnost odučenja oziroma pozabljanja v preteklosti naučenih vzorcev obnašanja in razmišljanja ter njihovo nadomestitev z novimi vzorci, ki so za nove razmere bolj primerni (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, str. 59). Pri tem pa je potrebno opozoriti, da če so v osebнем življenju izkušnje vedno najboljši učitelj, pa v profesionalnem življenju temu vedno ni tako. Napake namreč pogosto ponavljamo, medtem ko pametnih odločitev ne. To pa zato, ker nikoli ne razpravljamo o starem načinu razmišljanja, ki vodi v napake. Kar pomeni, da je tak način razmišljanja še vedno na svojem mestu in povzroča vedno nove in nove napačne odločitve (Kleiner, Roth, 1998, str. 137). Današnji problemi namreč vedno nastajajo zaradi včerajšnjih odločitev (Senge, 1993, str. 57).

1.4.2 Izzivi učeče se organizacije

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasično organizacijo se kaže v zavedanju managementa o vlogi posameznika, saj ga postavlja v osrednji položaj organizacijske mreže. Posamezniki so namreč sposobni in dolžni pomagati ustvariti učečo se organizacijo (Hauschild, Schewe, 2000, str. 101), saj lahko s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti omogočajo in vodijo razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, a predvsem na tistem, ki izvira iz izkušenj, skritih praks in osebnih vrednot, shranjenih v tiho ali implicitno znanje. Učeča se organizacija mora zato ustvarjati okolje, kjer se zaposleni lahko neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh njenih delih in za učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti managementa, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok znanja.

Vse organizacije se učijo, niso pa vse organizacije učeče se organizacije. Veliko od njih jih je usmerjenih zgolj na dosežke in to na današnje dosežke. To pa v današnjih časih ni več dovolj. Za

učečo se organizacijo zato velja, da se je pripravljena soočiti z izzivom današnje dosežke žrtvovati za jutrišnji uspeh. Zapomniti si je namreč potrebno, da današnji dosežki temeljijo na včerajšnjem učenju in da bodo jutrišnji dosežki rezultat današnjega učenja. Ker učeča se organizacija stalno investira v učenje, se njeni dosežki skozi čas stalno izboljšujejo in ker na današnje dosežke orientirane organizacije ne investirajo v učenje, njihovi dosežki skozi čas upadajo. Ker se učeče se organizacije osredotočajo na to, da delo opravijo bolje, je jasno, da vidijo v učenju najboljši način za izboljšanje svojih dolgoročnih dosežkov (Guns, Anundsen, 1998, str. 2).

Zaposleni morajo biti motivirani tako za učenje kot tudi za uporabo na novo pridobljenega znanja. Uporaba novega znanja oziroma njegova umestitev v dejansko delovno situacijo ni enostavna. Zato predstavlja prenos specifičnih znanj v splošno znanje vsaki organizaciji velik izziv. Če organizacija tega prenosa ni sposobna, se hitro znajde v situaciji, ko se učijo zgolj posamezniki v organizaciji, ne pa tudi organizacija kot celota (Love, Fong, Irani, 2005, str. 137). Seveda pa ni dovolj, da so posamezniki v učečih se organizacijah samo vzpodbujani za učenje, ampak jim mora organizacija tudi zagotavljati in nuditi vso potrebno podporo in vire za zviševanje individualne želje po znanju (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, str. 625) ter omogočati hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije, saj lahko učenje le tako doseže svoj optimalen učinek (Treven, 1994, str. 567).

Za izzive, ki jih prinašajo spremembe, je značilno, da so dinamični, nelinearni in medsebojno odvisni (Senge v Tuecke, 2001, str. 85). Uvajanje sprememb v organizacijo brez spremembe kulture organizacije pomeni le izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar pa vedno povzroči odpore proti spremembam (Schein, 1993, str. 58). Organizacija se mora zato soočiti z izzivom oblikovanja kulture, primerne za učenje in izmenjavo znanja (Jaklič et al., 2006, str. 85), ter kulture, kjer so napake oproščene (Možina, 2006), saj organizacija največ pridobi prav z učenjem iz napak (Guns, Anundsen, 1998, str. 76). Morgan v Lawton, Rose (1994, str. 175) tako pravi, da mora organizacija posedovati sistem, ki je sposoben identificirati in popraviti napake in tako vplivati na standarde, ki natančno vodijo in usmerjajo organizacijo v njenem poslovanju. Nihče namreč ni sposoben napredovati, ne da bi pri tem delal napake in se iz teh napak učil. Zato je tolerantnost do napak predpogoj razvoja in rasti vsakega posameznika in vsake organizacije. Najuspešnejši posamezniki in organizacije so vedno tisti, ki so se iz svojih napak sposobni največ naučiti (Dorrell, 1993, str. 1).

1.4.3 Učeča se organizacija – koncept prihodnosti

Temeljna značilnost današnjega časa je vedno hitrejši razvoj. Tisti, ki le sledijo razvoju, so dolgoročno obsojeni na neuspeh. Le tisti, ki razvoj tudi soustvarja, ima možnost uspeti (Možina, 2006). Neprestano spreminjanje in izboljševanje postaja glavni način preživetja v konkurenčni borbi organizacij. Spreminjanje organizacije pomeni oddaljevanje nje in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije (Rozman, 2000, str. 121). Nobena organizacija pa se ne spreminja sama od sebe

(Drucker v Smith, 2006). Spremembe organizacije so namreč vedno rezultat razmišljanja in ravnanje njenih ljudi (Tuecke, 2001, str. 82), ki so sposobni kreirati edinstvene rešitve. Da pa bi bile te rešitve učinkovite, jih je potrebno ustrezno managirati (Gonzales v Aimme, 2006, str. 29). Managirati spremembe pa vedno pomeni misliti v naprej (Bruce, Langdon, 1997, str. 230).

Spremembe se danes pojavljajo mnogo hitreje, kot so se v preteklosti. Zato tradicionalne tehnike managementa sprememb, ki so pomagale organizacijam institucionalizirati spremembe, niso več primerne. Dejstvo je, da spremembe vse težje kontroliramo, se pa lahko na njih pripravimo (Ellis, Dick, 2003, str. 241-244). Spremembe povzročajo vedno nove spremembe. Zato se s spremembami ni več moč spopadati serijsko, z njimi se je potrebno spopadati konstantno (Guns, Anundsen, 1998, str. 96). Organizacija zato potrebuje proces, ki bo zagotavljal, da bo identificiranje potreb po spremembah povezano s sposobnostjo in pripravljenostjo na spremembe v organizaciji (Bruce, Langdon, 1997, str. 254). Uspešna je zato lahko le tista organizacija, ki sprejema filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na spremembe in negotovosti v okolju (Mayer, 2002, str. 572), ki poseduje mehanizme za izkoriščanje in razširjanje novih znanj ter je zato sposobna naglo in učinkovito uvajati spremembe preko cele organizacije (Massy, 2003, str. 13). Ker pa v novi ekonomiji ni več nikakršnih hitrostnih omejitev za spremembe, se je potrebno na spremembe tudi hitro odzivati. Če namreč stopnja sprememb v okolju preseže stopnjo sprememb v organizaciji, je konec organizacije na obzorju (Welch v Rosenberg, 2001, str. 233).

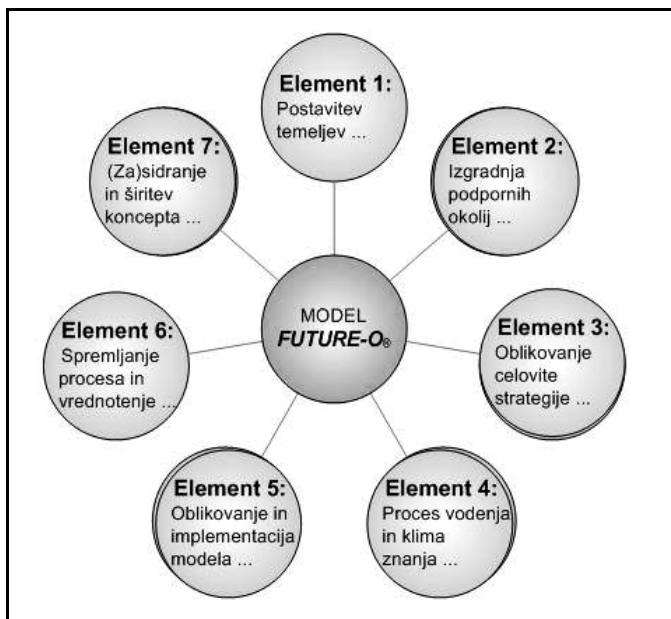
Hendry, Johnson, Balogun (1995, str. 229) pravijo, da je učeča se organizacija zagotovo organizacija prihodnosti. Če želi biti organizacija uspešna, se mora, ne glede na to, za kakšno vrsto organizacije gre, učiti bolje od konkurentov in to znanje v svojem celotnem poslovanju uporabljati hitreje in v večjem obsegu kot konkurenca (Browne v Collison, Parcell, 2002, str. 44). Učenje kot najpomembnejša aktivnost v sproščanju umskega potenciala organizacije in nastajanje intelektualnega kapitala, kot njegovega rezultata, tako postaja izziv za vse vrste organizacij, kar pomeni, da mora prav vsaka organizacija, če želi biti uspešna, sprejeti učenje kot svojo temeljno vrednoto (Mayer, 2002, str. 571). Vredno si je torej zapomniti, da nepismen v 21. stoletju ne bo samo tisti, ki ne bo znal brati in pisati, nepismen v 21. stoletju bo tudi tisti, ki se ne bo znal učiti, pozabljati in se ponovno učiti (Toffler v Rosenberg, 2001, str. 3).

2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®

Kljub temu, da je bil koncept učeče se organizacije med managerji dobro sprejet, pa je napredek pri njegovi implementaciji v prakso zelo počasen. Dejstvo je namreč, da je koncept ob svoji nedvomni privlačnosti v praksi zelo redek. Managerji navadno razumejo teoretične osnove koncepta, vendar pa v pomanjkanju praktičnih navodil za njegovo implementacijo koncept le stežka uveljavijo v praksi. Večina preteklih razprav se je namreč ukvarjala predvsem s teoretičnimi opredelitvami koncepta, pri tem pa zanemarjala praktična navodila s podrobnostmi o njegovi implementaciji. Vse skupaj je zato pripeljalo do stanja, ko so bila postavljena številna vprašanja, na katera pa je bilo na voljo zelo malo odgovorov (Dimovski et al., 2005, str. 123).

Prvi slovenski celovit model, model FUTURE-O[®], ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije, je bil razvit s ciljem v praksi pomagati managerjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Od preteklih praks in tehnik se omenjeni model močno razlikuje, saj zahteva drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Model FUTURE-O[®] sestavlja sedem elementov (glej Sliko 4), ki jih ni potrebno uvajati v fazah, temveč se med seboj vzajemno dopolnjujejo, kar pomeni, da stare prakse, ki so uvajale koncept po korakih, fazah ali zaporednih stopnjah, pošilja na smetišče zgodovine. Model FUTURE-O[®] namreč temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih (Dimovski et al., 2005, str. 123-124).

Slika 4: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije - MODEL FUTURE-O[®]



Vir: Dimovski, Penger, 2004 v Dimovski et al., 2005, str.125.

Molekularni način udejanjanja učeče se organizacije je nov trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Celovit konceptualni model sestavlja sedem elementov, ki pomenijo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Model kot tak proučujemo po načelu vzajemnosti, kar pomeni, da njegovih sedem elementov ni potrebno udejanjati postopoma, temveč jih lahko med seboj neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, pri čemer pa vplivamo na celotno strukturo. Tako zasnovan model predstavlja celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, da prek mrežnega sistema sedmih elementov razvijejo in implementirajo koncept učeče se organizacije. Pri tem pa je treba poudariti, da zaporedje elementov ne pomeni tudi zaporedja uresničevanja elementov. Proces razvoja učeče se organizacije se v organizaciji namreč vedno začne tam, kjer je največ interesa, znanja in volje za razvoj trajne konkurenčne prednosti, temelječe na znanju in stalnem organizacijskem učenju. Preoblikovanje se tako prične v tistem delu oziroma procesu organizacije, kjer je zbrano največ izkušenj in pobud za aktivnosti v smeri širitve organizacijskega znanja in razvoja učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 124-130).

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

Učenje je človekova najbolj naravna dejavnost, saj z njim pridobivamo prepotrebno znanje (Rozman, 2000, str. 143). Učenje ni nič drugega kot spreminjanje obnašanja, katerega cilj je doseči obliko obnašanja, ki bolj ustreza ciljem učenca, torej obnašanja, ki je bolj učinkovito. Učimo se vse življenje, čeprav se tega procesa večinoma niti ne zavedamo. Učenje zato predstavlja nikoli končan in stalno ponavljajoč se proces (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 19, 23) in ne zgolj serije posameznih dogodkov (Rosenberg, 2001, str. 1). Tako kot se učijo posamezniki, se učijo tudi organizacije in tudi te se tega pogosto ne zavedajo. Učenje organizacije je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanje znanja organizacije (Rozman, 2000, str. 146), ki se razvija skozi čas in ki ga povezujemo z globljim razumevanjem in povečano učinkovitostjo. Nekateri menijo, da je za učenje potrebno spremeniti vedenje, drugi pa, da je dovolj že zgolj sprememba mišljenja. Če želimo ustreči obojim, potem lahko rečemo, da je organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, razlagati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje, učeča se organizacija (Dimovski et al., 2005, str. 135-137).

Za začetek procesa reorganizacije v smeri učeče se organizacije pa je potrebno poznati ter razumeti tako sam proces reorganizacije kot tudi stopnje, skozi katere se učenje razvija, predsodke in ovire, ki ga pri tem ovirajo, ter okoliščine, ki organizaciji omogočajo učenje in to učenje tudi podpirajo. Zato je potrebno poznati proces organizacijskega učenja, za katerega Garvin (v Dimovski et al., 2005, str. 137-138) pravi, da je sestavljen iz treh stopenj, iz pridobivanja, razlaganja in uporabe informacij, od katerih ima vsaka svoje naloge in izzive. Organizacijsko učenje pa naleti tudi na številne ovire. Da bi organizacije te ovire zmanjšale ali pa celo popolnoma odstranile ter s tem omogočile učinkovitejše učenje, morajo najprej vzpostaviti podporno okolje, ki bo učenju naklonjeno oziroma ga bo spodbujalo. Za to pa morajo organizacije izpolniti štiri pogoje: prepoznavati in sprejeti razlike, zagotoviti pravočasne in neolepšane informacije, spodbujati inovativno razmišljanje ter dopuščati napake.

2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Analiza procesa strateškega managementa organizacije vsebuje štiri bistvene elemente strateške usmerjenosti. Management mora stremeti k tesnim odnosom s kupci oziroma se na njih usmerjati kot na svoje ključne interesne skupine. Hkrati mora organizacija hitro zaznavati in odpravljati probleme ter stalno prepoznavati in udejanjati priložnosti. Organizacija to najlažje doseže, če ima jasno zastavljene cilje in poslovno osredinjenost. Proces strateškega managementa je sestavljen iz zaporedja korakov, kjer člani organizacije najprej analizirajo obstoječe stanje, se nato odločajo o oblikovanju strategij, ki jih nato uresničujejo v praksi ter jih na koncu ovrednotijo in, v kolikor je to potrebno, spremenijo ali preoblikujejo. Proces je torej sestavljen iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. V praksi se uporablja več modelov strateškega managementa, ki povzemajo teoretične podlage različnih

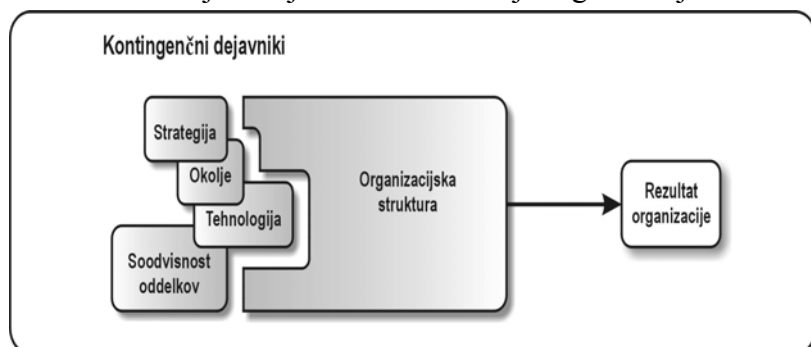
avtorjev. Tako poznamo model Coulterjeve, Pučkov model, model Hungerja in Wheelna, SWOT analizo. Modeli se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov, v osnovi pa med njimi ni večjih vsebinskih razlik, tako da v principu prav vsi celoten proces strateškega managementa razdelijo na štiri osnovne elemente: motrenje okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje ter spremljanje in kontrola (Dimovski et al., 2005, str. 139-141).

2.1.2 Podpora vrhnjega managementa in izpolnitev pogojev za organizacijske spremembe

Za kar najboljši rezultat udejanjanja učeče se organizacije se mora proces začeti pri vrhnjem managementu, udejanjanje organizacijskih sprememb namreč vedno zahteva podporo vrhnjega managementa, a je takoj nato potrebno vanj vključiti tudi vse zaposlene. Proces se v primeru, da ga management ni pripravljen sprožiti, lahko prične v kateremkoli oddelku v organizaciji, ki lahko nadzira svoje delovanje, ter se od tam nato razširi po celotni organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 142-143). Pri tem se je potrebno zavedati, da bodo v primeru, če se spremembe ne začnejo pri vrhu, managerji verjetno skušali preprečiti spremembe, ki prihajajo od drugje (Argyris, 1998, str. 101). Za uspeh učeče se organizacije je zato izrednega pomena pripravljenost in vnema vseh najvišjih poslovodnih kadrov v organizaciji, saj so prav ti tisti, ki omogočajo ustvarjalno vzdušje v svojih okoljih (Gabrijelčič, 1993, str. 185, 186). Vrhnji management lahko hitre spremembe vzpodbuja, lahko pa spremembe tudi zavira ali pa jih celo popolnoma onemogoči. Če se želimo zaviranju in onemogočenju sprememb izogniti, potem potrebujemo managerja vodjo, ki bo globoko predan spremembam tako sebe kot tudi organizacije, ki jo vodi (Senge, 1996, str. 36).

Za uspešno udejanjanje strategij učeče se organizacije je nujno poznati organizacijske situacijske spremenljivke (glej Sliko 5), saj je predvsem od njih odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura organizacije. Različne organizacijske oblike ustrezajo različnim namenom različnih organizacij, tako da lahko konkretna organizacijska struktura za organizacijo pomeni določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost (Rozman, 2000, str. 86). Pred začetkom udejanjanja učeče se organizacije je zato potrebno premisliti o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na njeni poti k novi organizacijski paradigmi (Dimovski et al., 2005, str. 144, 145).

Slika 5: Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture učeče se organizacije



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str.150.

Pri vzpostavitvi pogojev za organizacijsko spremembo je najbolj pomembna postavitev celovitega managementa izboljšav poslovnih procesov, torej združitve vseh metod za izboljšave, ki vodijo k večji dodani vrednosti. Model celovitih izboljšav poslovnih procesov predstavlja temelj novi paradigmi managementa, saj gradi predvsem na znanju in učenju. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da je uvajanje sprememb za vodstvo vedno zelo zahtevna organizacijska naloga, saj se le-to pogosto srečuje z odporom zaposlenih. Dorrell (1993, str. 1) pravi, da je organizacijska kultura določena z ljudmi z vrha organizacije in če ti niso sposobni aktivno vzpodbujati kulture sprememb preko celotne organizacije, bo organizacija stopicala na mestu in na koncu zagotovo propadla. Management mora biti zato zgled vsem članom organizacije, zato mora odstraniti vse morebitne ovire in vse deležnike seznaniti z vplivi sprememb. Šele tedaj, ko vsi zaposleni zaznajo prednosti, ki jih bodo prinesle spremembe, lahko pristopimo k spreminjanju organizacijske kulture (Dimovski et al., 2005, str. 145-148).

2.1.3 Vzpostavitev in oblikovanje strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije

Kljub temu, da je smiselno v času udejanjanja učeče se organizacije kar najmanj vplivati na obstoječo organizacijo na način, ki bi med zaposlene utegnil vnesti bojazen pred neznanimi posledicami sprememb, je že v prvi fazi preoblikovanja organizacije potrebno uvesti nov organ, in sicer strateški tim za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije. Tak tim vedno vodi najvišji predstavnik organizacije, število njegovih članov pa je odvisno predvsem od velikosti organizacije. Glavna naloga strateškega tima za spremembe je spremljanje in merjenje izboljšav pri razvoju v učečo se organizacijo. V strateški tim vpelje participativno vodenje in prične z participativnim oblikovanjem strategij, kar pomeni, da mora strateški tim kar najhitreje pričeti s procesom opolnomočenja vseh članov organizacije. Tim zato najprej pripravi akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije, ki ima tri glavne namene: določa smer razvoja učeče se organizacije v prihodnosti, pomembno vpliva na oblikovanje pričakovanj ter jasno definira potrebne aktivnosti znotraj temeljnih elementov modela. Akcijski načrt torej postavi cilje, ki jih deležniki in management pričakuje od organizacije, vsebuje pa naslednje elemente: model učeče se organizacije, jasno vizijo in poslanstvo, opredelitev odnosov s ciljnimi skupinami, določitev ciljev organizacije na vseh ravneh, jasno razmejitev najpomembnejših strateških aktivnosti, enostavne, izmerljive kazalnike ali cilje, jasno opredeljene strategije ter vrednote in poslovno kulturo organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 149-153).

2.1.4 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja ter pregled vrzeli in (ne)učinkovitosti obstoječe organizacije

Ključni del prvega elementa modela FUTURE-O[®] predstavlja ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja ter ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti obstoječe organizacije. Ocena pomeni jasno opredelitev položaja organizacije v prihodnosti ter tako omogoča, da se v naslednjih elementih modela izbere in zgradi ustrezna podpora okolja, ki predstavljajo sredstva za doseg želenega cilja organizacije. Ključno izhodišče za oblikovanje strategij za prihodnost sta poslanstvo in

vizija organizacije. Zato je pred oceno želenih poslovnih potreb potrebno najprej celovito analizirati prednosti in slabosti ter poslovne možnosti in nevarnosti organizacije. Pri tem nam je v pomoč veriga vrednosti, ki jo je razvil Porter in ki temelji na tezi, da je konkurenčna prednost osrednji dejavnik uspešnosti poslovanja, rasti in razvoja učeče se organizacije v konkurenčnem gospodarstvu in ekonomiji znanja (Dimovski et al., 2005, str. 153, 154).

Za učeče se družbe 21. stoletja se je uveljavil izraz vitke organizacije, saj temeljijo na enakosti, vsem dostopnim informacijam, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki vzpodbuja prilagodljivost, sodelovanje in nove načine razmišljanja, zlasti tako imenovano prožno ali vitko razmišljanje. Take vitke organizacije stalno iščejo poti za odstranjevanje nepotrebnih poslovnih aktivnosti iz svojega poslovnega procesa, kar pripomore k boljši produktivnosti, ter hkrati širijo kontrolni razpon in sploščeno organizacijsko strukturo. Vse to skupaj pa spodbuja proces delegiranja in s tem opolnomočenja zaposlenih. Če želi management organizacijo preoblikovati v vitko organizacijo, mora upoštevati temeljna načela vitkega razmišljanja in slediti postopnemu akcijskemu načrtu, ki ima štiri stopnje: aktiven začetek razvoja vitke organizacije, ustvarjanje nove vitke organizacije, postopno uvajanje novih poslovnih sistemov in dokončanje preobrazbe v vitko organizacijo (Dimovski, Penger, 2002a, str. 44-46).

2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

Na podlagi izhodišč za začetek preoblikovanja v učečo se organizacijo iz prvega elementa se organizacija v drugem elementu loti izgradnje podpornih okolij. Zaposleni v tem elementu prevzemajo pobude za stalno učenje in prenašajo dobre prakse drugim članom organizacije ter tako gradijo posamezna podporna okolja, potrebna za celovito in učinkovito delovanje organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 158-187).

2.2.1 Timska struktura, povezave med udeleženci in oblikovanje iniciativ

Današnjim hitrim spremembam so posamezniki s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, vse težje kos, zato postaja vse bolj pomembno timsko delo (Rozman, 2000, str. 103). Tim predstavlja skupino, za katero je značilno, da vsi njeni člani sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo pri doseganju ciljev (Jaklič et al., 2006, str. 140, 141). Lippitt definira timsko delo kot sposobnost, da tim sam rešuje in reši svoje probleme (Raos, 2002, str. 167). Problemi namreč postanejo priložnosti, takoj ko pridejo skupaj ljudje (Guns, Anundsen, 1998, str. 57), ki se kljub temu, da so si različni, nagibajo k doseganju podobnih rezultatov (Senge, 1993, str. 42). Pri tem pa so zelo pomembne voditeljske sposobnosti, ki vzpodbujajo učenje in ki time odpirajo za nove informacije, znanja in izkušnje (Guns, Anundsen, 1998, str. 100), saj ljudje želijo delovati le v timih, v katerih jih bo delo osrečevalo in ki bodo dosegali rezultate, na katere bodo ponosni (Senge v Webber, 1999). Evidentno je namreč, da slabi timi dajejo slabe rezultate, da povprečni timi dajejo povprečne rezultate in da odlični timi dajejo odlične rezultate (Hyland, Beckett, 2005, str. 344). Timska struktura pomeni, da so vse delovne aktivnosti v organizaciji organizirane okoli delovnih timov in da ti timi predstavljajo jedra organizacij. Time v učečih se

organizacijah sestavljajo ljudje z različnimi sposobnostmi, znanji, veščinami in pogledi, ki prevzemajo prav vsa odgovornost za svoje delo, zato je za te time značilno, da se usmerjajo sami (Keys, Fulmer, 1998, str. 7). V učečih se organizacijah zato tradicionalna, hierarhična sestava, ki ločuje delavce in zaposlene, ne velja več, temveč vse temelji na samousmerjajočih se timih (Penger, 2004), ki morajo, če želijo biti učinkoviti, sami upravljati s svojo kulturo, procesi, sistemi in odnosi (French, Bell v Raos, 2002, str. 166).

Vse bolj se uveljavlja tudi virtualno podjetništvo, ki temelji na virtualnih timih. Ti predstavljajo skupino, ki za izmenjavo idej in pravil uporablja napredne komunikacije. Sodobna tehnologija namreč povezuje organizacije in člane teh organizacij v eno veliko komunikacijsko omrežje ter tako virtualnim timom omogoča, da tudi prostorsko ločeni člani timov zlahka medsebojno komunicirajo in sodelujejo. Vse bolj pa se uveljavljajo tudi globalni virtualni timi, ki omogočajo sodelovanje članov, ki delajo na zelo oddaljenih lokacijah in kot taki ustvarjajo priložnosti za usklajevanje kompleksnih nalog po razpršenih omrežjih. Pri virtualnih timih je potrebno uvesti popolnoma nov stil vodenja teh timov, kjer bo vodja usmerjal tim kot svetovalec, bo do članov razumevajoč, a bo hkrati znal ohraniti avtoriteto (Dimovski et al., 2005, str. 162-164).

Pobudniki učeče se organizacije se morajo zavedati, da je potrebno zaposlene prepričati o koristnosti uvedbe koncepta učeče se organizacije. Predvsem v večjih organizacijah zaposlene v to najuspešnejše prepriča pilotski projekt, s pomočjo katerega organizacija zmanjša tveganje neuspeha. S takšnim pilotskim projektom ljudem v organizaciji posredujemo sporočilo, da smo vsi skupaj našli boljši način dela (Senge v Webber, 1999). Pilotski projekt ima običajno pet sestavin: izbor problema, ki je pomemben, nujen, do sedaj brez rešitve in ne nujno najtežji; oblikovanje skupine, v kateri so vsaj nekateri seznanjeni s problemom; izbor pravih vprašanj; pooblaščenja skupine za izvedbo akcije in določenega vodjo skupine, ki ni tam zaradi vsebine, ampak zgolj zaradi usmerjanja (Jaklič et al., 2006, str. 23).

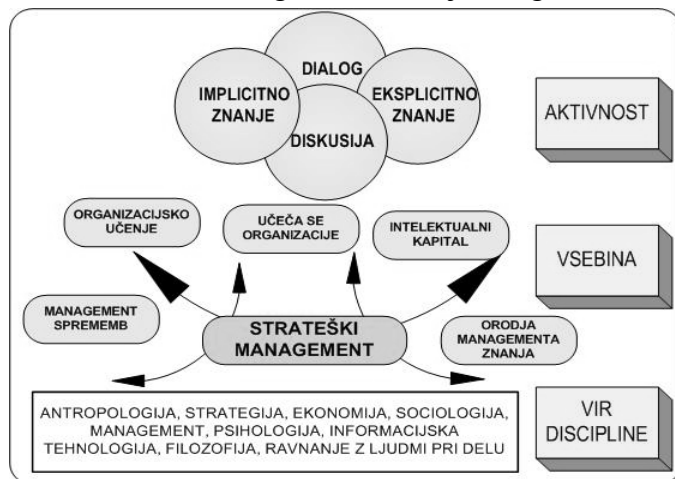
2.2.2 Izgradnja drevesa managementa znanja ter vloga in analiza socialnih mrež

Pomemben gradnik učeče se organizacije je tudi struktura managementa znanja. Management znanja je zelo težko opredeliti. V osnovi pa gre za zajemanje, ustvarjanje, prečiščevanje, izmenjavo in uporabo strokovnega znanja, se pravi »vedeti kako«. To vsebuje eksplicitno in implicitno znanje. »Vedeti kako» vsebuje tudi »vedeti kaj, kdo, zakaj in kdaj». Gre torej za proces ohranjanja znanja o neki stvari pri življenju tako, da to znanje izmenjujemo, nadgrajujemo in ga prilagajamo svojim potrebam. Jasno je, da tu ne gre za enkratni posnetek tega, kar vemo v enem samem trenutku, temveč za razvijajoči se sklop strokovnega znanja ljudi, ki to znanje tudi redno uporabljajo (Collison, Parcell, 2002, str. 21, 22). Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije prikazuje Slika 6.

Eden večjih izzivov managementa znanja je preoblikovanje individualnega in skritega znanja posameznikov v organizacijsko znanje. Management znanja se zato opira na široko paleto znanstvenih ved, največji pomen za njegov intenziven razmah pa se pripisuje informacijski

tehnologiji, saj imajo njene rešitve osrednjo vlogo pri prenašanju predvsem eksplicitnih znanj po organizaciji (Penger, 2002, str. 18). Management znanja je tako v dobi ekonomije znanja osrednje organizacijsko podporno okolje za uresničevanje učeče se organizacije. Odnos med managementom znanja in učečo se organizacijo pa najlažje opišemo kot razmerje med podpornimi okolji kot statičnim delom in modelom učeče se organizacije kot dinamičnim delom (Dimovski et al., 2005, str. 174-176).

Slika 6: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije



Vir: Jashapara, 2004 v Dimovski et al., 2005, str. 175.

S kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami, organizacijami in drugimi entitetami, ki obdelujejo znanje ali informacije, se ukvarja analiza socialnih mrež. Ta omogoča vizualno in matematično analizo odnosov, kjer vozlišča v mreži pomenijo posameznike ali skupine, črte med njimi pa povezave in tokove med njimi. Za razumevanje delovanja socialne mreže in njenih članov je potrebno ovrednotiti mesto posameznih akterjev v mreži oziroma centralnost posameznih vozlišč, kar nam da informacijo o njihovem položaju ter njihovem pomenu v mreži. Položaj posameznika v socialni mreži se lahko namreč močno razlikuje od njegovega položaja v organizacijski hierarhiji (Dimovski et al., 2005, str. 177-179). Učeče se organizacije morajo prepričati prav vse svoje zaposlene v pomen socialnih mrež za učinkovitost in uspešnost njihovih organizacij (Hoegl, Parboteeah, 2002, str. 5).

2.2.3 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji je nujna, če želimo izpolniti namen organizacijskega učenja, torej ustvarjanje organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 179). Pri organizacijskih znanjih ločimo med eksplicitnimi znanji, ki so določena in zapisana ter se jih lahko naučimo in zlahka prenašamo, ter tacitnimi znanji, ki predstavljajo nasledek učenja pri delu ter izkušnjah in so odvisna predvsem od posebnosti vsakega posameznika (Choo, 1998, str. 8). Osnovna naloga managementa učeče se organizacije je ustvarjanje, oblikovanje, poslovanje in širjenje zakladnice managerskih znanj in sposobnosti, ki zajema šest komponent znanj. Osnovne komponente znanj se nato na višji ravni združujejo v domene znanj, ki jih

management potrebuje za izvedbo posameznih nalog. Ločimo štiri domene znanj: funkcijska, tehnična, organizacijska in strateška znanja. S pomočjo sestankov in timskega dela združujemo vsa znanja in sposobnosti učeče se organizacije, s čimer nastaja zakladnica managerskih znanj in sposobnosti ter vodstvenih zmožnosti (Dimovski et al., 2005, str. 180, 181).

Proces ustvarjanja novih znanj in idej na ravni managerja kot posameznika temelji na spirali znanja. Nonaka je v svoji dinamični teoriji ustvarjanja organizacijskega znanja postavil tezo, da se organizacijsko znanje ustvarja v neprekinjeni igri med tacitnim in eksplicitnim znanjem posameznika, brez katere ne eno ne drugo nima pravega pomena (Peršak, 2003, str. 3). Posamezniki tako razvijajo novo znanje, organizacija pa ga oblikuje in razširja. Štiri faze ustvarjanja znanja, ki vodijo do spirale ustvarjanja znanja, so: tacitno v tacitno ali socializacija, ko dve osebi neposredno izmenjujeta tacitno znanje; tacitno v eksplicitno ali eksternalizacija, kjer z dokumentiranjem postane znanje dostopno vsem; eksplicitno v eksplicitno ali kombinacija, ki predstavlja proces povezovanja novega eksplicitnega znanja s starim, ter eksplicitno v tacitno ali internalizacija, kjer gre za sprejem, dopolnjevanje in novo urejanje znanja sodelavcev (Choo, 1998, str. 8-11; Jaklič et al., 2006, str. 82, 83). Ko se tako ustvarjanje znanja v organizaciji prične, ne smemo nikoli dovoliti, da se upočasni ali pa celo ustavi, ampak moramo poskrbeti, da se izvaja vse hitreje (Wilhelm, 2006b, str. 18).

Zakladnico znanja imenujejo tudi zemljevid znanja. Izraz je več kot simboličen. Kakor naj bi zemljevidi vodili potnika od kraja do kraja, tako naj evidentirana znanja vodijo v ukrepe in aktivnosti pri zastarevanju in aktualizaciji znanj (Peršak, 2003). Zemljevid znanja kaže na znanje, ki ga ima organizacija, znanja pa sam po sebi ne vsebuje, saj le podaja informacije o tem, kakšno znanje je v organizaciji in kje v organizaciji se to znanje nahaja. Z njim lahko odkrijemo znanje, ki je bilo do sedaj relativno neizkoriščeno, pa tudi skrite povezave med znanji ter manjkajoča znanja in manjkajoče povezave, ki bi jih potrebovali za uspešno delo v organizaciji. Zemljevid znanja pomaga organizaciji, da odkriva znanje, ki že obstaja v organizaciji (Mayer, 2002, str. 569), da lahko ponovno uporablja obstoječe znanje in preprečuje ponovno odkrivanje že odkritega znanja. Zemljevid znanja je torej orodje za opredelitev trenutnega znanja in hkrati tudi potrebnega znanja v organizaciji. Z njim imajo dostop do virov znanja prav vsi v organizaciji (Jaklič et al., 2006, str. 75-79). Ker pa znanje zastareva, je potrebno zakladnico znanja posodabljati, saj lahko drugače postane popolnoma neuporabna (Češnovar, 2002).

2.2.4 Zagotavljanje podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Stalni pritiski iz okolja zahtevajo hitre in učinkovite poslovne odločitve. Ker poslovne aktivnosti potekajo vse hitreje, je pomembno, da so za odločanje na voljo kar najbolj kakovostne informacije (Dimovski et al., 2005, str. 193, 194). Organizacija zato potrebuje hiter prenos informacij od tistih, ki informacije imajo, in od tam, kjer informacije nastajajo, do tistih, ki informacije potrebujejo, in do tja, kjer so informacije komercialno uporabne ter koristne. Prenos informacij pa bo uspešen le, če imajo vpleteni akterji resničen interes za to. Zato je potrebno v organizaciji doseči, da bodo zaposleni svoje informacije delili drug z drugim in jih med seboj

prenašali. Poslanstvo procesa prenosa informacij znotraj organizacije mora biti zagotavljanje informacij zaposlenim takrat, ko jih ti potrebujejo (Jaklič et al., 2006, str. 84, 85). Za prenos informacij je nepogrešljiva informacijska tehnologija, ki lahko proces prenosa informacij močno pospeši. Organizacije zato, z namenom ustvarjanja konkurenčne prednosti, razvijajo stalno nove tehnologije. Toda prav vse tehnologije za svoje delovanje potrebujejo ljudi, zato se je vedno potrebno zavedati, da lahko prav vsako tehnologijo zelo hitro pridobijo tudi konkurenti in da je tehnologija le toliko dobra, kot so dobri ljudje, ki z njo delajo (Green, 2002, str. 2). Murdoch v Rosenberg (2001, str. 100) tako pravi, da ni potrebno razumeti tehnologije, potrebno je le razumeti, kaj lahko tehnologija stori za tebe. Inteligentna raba informacijske tehnologije je namreč mnogo bolj pomembna kot tehnologija sama, saj problem nikoli ne leži v tehnologiji, ampak v znanju, kdaj in kako tehnologijo uporabiti (Bruce, Langdon, 1997, str. 301).

Učeča se organizacija uporablja več informacijsko-komunikacijskih tehnologij. V osnovi jih lahko združimo v štiri glavne tehnologije, ki jim s skupnim imenom pravimo sistemi za podporo managerjem, in sicer: sistemi za podporo odločanju za srednji in vrhnji management ter strokovnjake; izvršilni informacijski sistemi za managerje na višjih ravneh hierarhične lestvice v organizaciji; programska oprema za skupinsko delo ter inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi). V praksi so najbolj uporabljani naslednji informacijski sistemi: izvršilni podporni sistemi za vrhnji management; sistemi za podporo odločanja za strokovnjake in srednji ter vrhnji management; managerski informacijski sistemi za srednji management; znanstveni delovni sistem za profesionalno tehnično osebje; sistemi za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja, ki so namenjeni administrativnemu osebju, ter transakcijsko-procesni sistemi za operativno osebje in nadzornike. V zadnjem času pa se vse bolj uveljavljajo orodja za podporo odločanja OLAP, s katerimi je moč precej preprosto in sproti opravljati poizvedbe v podatkovni bazi organizacije ter izvajati zelene analize in predstavitve (Dimovski et al., 2005, str. 188-194).

2.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Strateško planiranje je najpomembnejša funkcija v procesu managementa učeče se organizacije, saj postavlja temelje preostalim funkcijam managementa. Moderni pristopi strateškega planiranja zahtevajo decentralizacijo poslovanja in oblikovanje začasnih medoddelčnih planerskih skupin, ki jih oblikuje nižji management, ter v proces planiranja po možnosti vključujejo zaposlene na vseh ravneh organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 195, 196).

2.3.1 Vzpostavitev virtualne organizacije

Virtualno ali elektronsko poslovanje je sodoben managerski koncept globalnega delovanja organizacij, ki ga omogoča internet. Virtualno poslovanje temelji na dobro razvitih informacijsko-komunikacijskih sistemih in kot tako klasičnim temeljnim funkcijam managementa dodaja vsebine virtualnega okolja. Internet dopušča oziroma celo zahteva uporabo sodobnih managerskih konceptov virtualnega poslovanja virtualnih organizacij. Virtualna organizacija je osredotočena na različne vrste mrež in povezav v organizaciji in med

organizacijami (Junghagen, Linderoth, 2003, str. 238). Njena temeljna značilnost pa je, da jo tvori omrežje povezanih subjektov, kjer ima vsak član svojo, točno določeno nalogo, vse skupaj pa povezuje jedro organizacije. Vsak od članov ima temeljne usmeritve in naloge, v skladu s cilji organizacije. Pri tem so poslovne aktivnosti povezane, čeprav so poslovna funkcijska področja ločena. Dobra virtualna organizacija tako polno izkorišča usklajenost aktivnosti, dosega nižanje stroškov, predstavlja večjo odgovornost posameznih članov in večjo konkurenčnost celotne organizacije (Dimovski, Penger, 2002b, str. 60, 61).

2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizij, poslanstva in planov organizacije ter proces planiranja

Cilj predstavlja želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči, plan pa je načrt, kako ta cilj uresničiti. Cilj torej določa prihodnje stanje, plan pa podrobno opiše sredstva, s katerimi bomo to stanje dosegli. Izraz planiranje pa vključuje oboje, saj pomeni postavljanje ciljev organizacije in določanje sredstev za njihovo uresničenje. Proces planiranja se vedno prične z opredelitvijo poslanstva in vizije organizacije. Poslanstvo, ki predstavlja razlog, zakaj organizacija sploh obstaja, in vizija, ki predstavlja opis organizacije kot celote v prihodnosti, namreč predstavljata ključni izhodišči za oblikovanje strategije, na podlagi katere organizacija gradi usklajeno hierarhijo planskih ciljev združbe. Proces strateškega planiranja se torej začne z oblikovanjem poslanstva, ki opredeli temeljni namen organizacije, to pa je nato podlaga za strateške cilje na ravni organizacije, taktične cilje na ravni oddelkov in operativne cilje na ravni manjših organizacijskih enot (Dimovski et al., 2005, str. 200-202).

Tako kot je za organizacijo pomembno oblikovanje strateških ciljev, vizij, poslanstva in planov, je za njo pomemben tudi proces planiranja. Planiranje je managerska funkcija, ki vsebuje predvidevanje prihodnosti in postavljanje programa za delovanje organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 203) in za katerega de Geus v Senge (1992, str. 8) pravi, da je za njegov uspeh najbolj kritično vprašanje, "Ali in kako smo sposobni pospešiti proces učenja". Planiranje je torej proces zamišljanja ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje (Rozman, 2000, str. 12). Kitajski pregovor pravi, da moraš preden načrtuješ, kam greš in kako boš tja prišel, natančno vedeti, kje se nahajaš sedaj. Zato se vsi plani vedno začnejo z analizo trenutnega stanja. Ker pa se trenutno stanje stalno spreminja, se mora tudi analiza stanja izvajati kontinuirano (Bruce, Langdon, 1997, str. 101, 187).

Proces strateškega planiranja v učeči se organizaciji poteka na vseh ravneh v organizaciji. Pri procesu planiranju naj bi učeča se organizacija sledila šestim pravilom, in sicer: močnemu poslanstvu; prožnim ciljem; vzpostavitvi okolja, ki spodbuja učenje; opredelitvi nove vloge planskega osebja; težnji k stalnim izboljšavam ter pogoju, da se planiranje vedno začne in konča na vrhu, torej pri vrhnjem managementu. Velik korak naprej pa sta naredila Hope in Fraser, ki sta razvila alternativni model kontinuiranega planiranja, pri katerem sta za izhodišče vzela temeljne cilje učeče se organizacije. Po njunem mnenju planiranje za leto naprej, v času za katerega so značilne hitre spremembe, ni več sprejemljivo, pač pa je potrebno omogočiti

maksimalno prilagodljivost organizacijske kulture in procesov. Pri tem je potrebno postaviti visoke cilje, motivirati in nagrajevati zaposlene, uresničevati strategije in načrtovati aktivnosti, poslovoditi vire, usklajevati aktivnosti in meriti ter kontrolirati rezultate. Njun alternativni model zato zahteva organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji ter poslanstvu učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 204-207).

2.3.3 Model radikalne decentralizacije in timske odgovornosti ter celovita poslovna in funkcijska strategija

Hope-Fraserjev model poslovođenja, kot model radikalne decentralizacije organizacije, v središče postavlja kulturo timske odgovornosti za rezultate s šestimi osrednjimi dejavniki: oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovođenja; ustvarjanje klime, ki vzpodbuja vrhunske rezultate; svobodo pri odločanju in opolnomočenju zaposlenih; odgovornost, ki jo narekuje timska struktura; osredinjanje na kupce in oblikovanje odprtega informacijskega sistema. Pri tem ima organizacija za uresničevanje odločitev na voljo šest orodij: modele ustvarjanja dodane vrednosti za lastnike; model primerjanja z najboljšimi; model uravnoveženega izkaza poslovanja; model poslovođenja na temelju analize aktivnosti; model upravljanja odnosov s kupci ter celovite poslovne informacijske rešitve in kontinuirano predvidevanje poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 213-216). Prvi pogoj za uspešno implementacijo načel decentralizirane organizacije je naklonjenost, razumevanje in podpora vrhnjega managementa (Argyris, 1998, str. 82). Vzpostavljjanje decentralizirane organizacije po alternativnem modelu poslovođenja vedno poteka postopoma. Stare stvari se namreč nikoli ne ukinejo in enostavno nadomestijo z novimi, ampak novo vedno zraste počasi in postopno nadomesti staro (Senge v Webber, 1999).

Tretji element modela FUTURE-O[®] govori tudi o oblikovanju celovite poslovne in funkcijske strategije, ki jo opravi strateški tim za spremembe. Gre za poseben tip planiranja z odločitvami in dejanji, s katerimi oblikujemo in implementiramo strategije, ki naj bi zagotovile prilagajanje organizacije okolju in tekmečem. Oblikovanje strategije je sestavljeno iz: opredelitve poslanstva, izbire ciljev ter določitve strategij in politike podjetja. Strategijo izdelava vodstvo organizacije in je namenjena pozicioniranju podjetja v izbranem segmentu trga, uspehu v tekmovanju s konkurenti, zadovoljevanju kupcev in doseganju dobrih poslovnih rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 217-219). V učečih se organizacijah torej vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami, ampak v sodelovanju z vsemi (Penger, 2004). Mintzberg v Malhotra (1996) pravi, da ključ ni v oblikovanju prave strategije, ampak v vzpodbujanju strateškega razmišljanja. Zato je med zaposlenimi potrebno vzpodbujati nov način razmišljanja. Kar pa seveda ni lahko. Einstein je tako nekoč dejal, da se spreminja prav vse razen našega načina razmišljanja (Gadman, 1997, str. 21), Machiavelli pa, da na svetu ni nič težjega in bolj nepredvidljivega, kot vpeljati nov način razmišljanja.

O strategiji v učeči se organizaciji se ponavadi razmišlja na treh ravneh. O korporacijski strategiji govorimo na ravni korporacije oziroma organizacije kot celote, o poslovni strategiji na ravni strateške poslovne enote in o funkcijski strategiji na ravni poslovnih funkcij. Za sodobno

oblikovanje poslovnih strategij v učeči se organizaciji so značilne tudi tako imenovane hibridne strategije, ki združujejo več generičnih strategij. Hibridne strategije so uspešne predvsem zaradi svoje prilagojenosti spreminjajoči se ekonomiji nove dobe, ki temelji na tehnološko podprtem poslovanju (Dimovski et al., 2005, str. 220-222). Bolj ko strategiji zreducirajo čas med oblikovanjem strategije in njeno implementacijo, večja je možnost za njen uspeh. Poslovno okolje se namreč konstantno spreminja, zato daje času primerna strategija občutno prednost pred časovno pretečenimi strategijami (Guns, Anundsen, 1998, str. 43).

2.3.4 Organizacijski procesi učenja in vzpostavljanje organizacijske strukture prilagojene strategiji učeče se organizacije

V celoviti korporacijski strategiji, usmerjeni v učenje, je potrebno načrtovati procese organizacijskega učenja, za katerega so značilni osnovni koraki pridobivanja, razlage in uporabe informacij. Za organizacijsko učenje so značilne Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije, ki temeljijo na obveščeni, izkušnji in eksperimentiranju. Obveščena organizacija zagotavlja štiri prakse učenja v sedanosti: zbiranje, iskanje, poizvedovanje in opazovanje. Zbiranje obvestil je usmerjeno v sedanost in zagotavlja, da organizacija spremlja informacije, ki so trenutno na voljo. Izkušnje si organizacija pridobiva s praksami učenja, usmerjenimi v preteklost: krivulji učenja in izkušenj, pogled nazaj in ocenjevanje ter izkustveno učenje. Usmerjenost v preteklost organizaciji zagotavlja, da se uči iz aktivnosti, ki so se že zgodile. Za eksperimentiranje, ki je usmerjeno v prihodnost in zagotavlja, da organizacija gleda naprej in preizkuša nove vzorce ali teorije, pa so značilni predvsem raziskovalni eksperimenti in eksperimenti za testiranje hipotez (Dimovski et al., 2005, str. 223-227).

Zelo pomembno je, da je organizacijski ustroj učeče se organizacije oblikovan glede na postavljene strateške cilje. Učeče se organizacije si postavljajo strateške cilje, ki gradijo na diferenciaciji, inovacijah in prilagodljivosti. Klasična funkcijska struktura teh ciljev seveda ne more zadovoljiti. Učeče se organizacije so namreč sposobne same spodbujati procese razvoja in izboljšav, medtem ko se tradicionalne organizacije spremembam zgolj prilagajajo (Uršič, Nikl, 2004, str. 2). V klasičnih organizacijah je ustvarjalna vloga zaupana le peščici ljudi, velika večina ostalih pa v organizaciji zgolj vzdržuje utečene procese in s tem povečuje odpor do inovacij in sprememb (Davis, 1990, str. 174). Zato klasična organizacija omejuje sproščanje ustvarjalnih potencialov vseh zaposlenih, saj ljudje, ki niso povabljeni k razmišljanju o usodi svoje organizacije, svojih rutinskih nalog ne bodo nadgradili z ustvarjalnostjo, ne v okviru strokovnega dela in ne v zavzetosti za prihodnost svoje organizacije (Mayer, 2002, str. 577).

Organizacijsko strukturo lahko obravnavamo z dveh strani. Organizacijska struktura nam namreč lahko predstavlja vir ali pa omejitve procesov razvoja in izboljšav v organizaciji (Chahal, 2004, str. 57). Ker tradicionalno organizirane organizacije navadno predstavljajo omejitve (Parsons, 1991, str. 19), morajo organizacije oblikovati novo, bolj fleksibilno organizacijsko strukturo (Ripley, Ripley, 1992, str. 34), ki bo neprestano omogočala kar najbolj prilagodljivo organizacijo (Brown, 1998, str. 153). Uvesti morajo učečo se organizacijo, saj ta pomeni najvišjo stopnjo

horizontalnega usklajevanja poslovnih funkcij, pri čemer so iz podjetja odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, kar pomeni, da je prilagodljiva ter kot taka zagotovo primerna za hitro spreminjajoča se okolja (Penger, 2002, str. 18). Organizacije morajo biti oblikovane z zavedanjem, da preživi najhitrejši, zato je nujno odstraniti vse birokratske okvire. Organizacijska struktura se mora zato sploščiti, kontrolni razpon se mora razširiti (Dimovski et al., 2005, str. 228-230), manj pozornosti se mora namenjati temu, kdo ima več avtoritete, in več temu, kdo ima bolj uporabne ideje (Ivanko et al., 1999, str. 166).

2.4 Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

Četrty element preusmerja pozornost od organizacije k posameznikom in njihovemu aktivnemu učenju, saj lahko organizacija načrtovane cilje udejanji le s pomočjo učenja, učinkovitega vodenja in skupinske ustvarjalnosti (Jaklič et al., 2006, str. 139). Nove prakse managementa vodenja predstavljajo osrednji dejavnik pri udejanjanju učeče se organizacije. Zato je v tem elementu poseben poudarek na ravnanju z ljudmi (Dimovski et al., 2005, str. 231-235).

2.4.1 Participativni stil vodenja in oblikovanje odprtih komunikacijskih mrež

Preoblikovanje organizacije v učečo se organizacijo je mogoče samo z ustreznim vodenjem. Senge v Webber (1999) pravi, da vodenje v prvi vrsti pomeni posedovati sposobnost spreminjanja sebe in drugih. Spreminjanje organizacije v učečo se organizacijo torej zahteva vodenje, ki tudi z osebnim zgledom kaže svojo pripravljenost na spreminjanje. Pri tem pa ni pomembno, kaj vodja misli in govori, pomembno je predvsem, kaj vodja dela (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 82, 83). V učeči se organizaciji je vodja oblikovalec, učitelj in oskrbovalec (Senge, 1994, str. 8; Mintzberg, Quinn, 1996, str. 406), ki ima odgovornost, da oceni realno stanje (Pree v Smith, 2006) in ki se mora stalno zavedati, da se mora njegov slog vodenja prilagajati spremembam v organizacijski strukturi, v organizacijski kulturi, sistemom motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter komuniciranju (Jaklič et al., 2006, str. 141). Za to pa potrebuje popolnoma nove spretnosti. Pri odločanju ga namreč vodijo notranja naravnost, potrebe organizacije in predvsem pretekle izkušnje. Kar pomeni, da mora biti zelo prilagodljiv in imeti ustrezne mentalne sposobnosti. Na dogodke se ne odziva, ampak jih spodbuja (Ivanko, 2005, str. 207).

Managerji v učečih se organizacijah morajo ljudi usmerjati tako, da ti vidijo sistem kot celoto, spodbujati timsko delo, stalno sprožati spremembe ter ukrepati in pomagati zaposlenim pri pojavu problemov (Guns, Anundsen, 1998, str. 36). Participativni stil vodenja je tisti stil vodenja, ki vse to omogoča, saj je to edini način, pri katerem lahko zaposleni dobijo občutek sooblikovanja organizacije po svojih najboljših močeh in s tem aktivnega sooblikovanja lastne prihodnosti ter prihodnosti organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 235-237), saj v središče postavlja ljudi in njihovo ustvarjalno uporabo znanja pri delu (Jaklič et al., 2006, str. 141). Managerji v učečih se organizacijah pri vodenju uporabljajo drugačne prijeme kot tradicionalni

vodje. Še vedno sicer oblikujejo vizijo, strategije in cilje podjetja, a jih nato prenesejo do vseh zaposlenih ter tako zagotovijo njihovo skupno delovanje in zavzetost za doseganje ciljev. Namesto transakcijskega vodenja, ki temelji na pridobivanju koristi glede na vloške, uporabljajo transformacijsko vodenje, ki omogoča, da vsi zaposleni popolnoma sprejmejo skupno vizijo in preko svojih lastnih interesov delujejo v skupno dobro (Dimovski et al., 2005, str. 237, 238). Managerji, ki se odlikujejo v vseh petih Sengejevih disciplinah, so naravni vodje v učečih se organizacijah, saj s pomočjo skupne vizije spodbujajo ustvarjalnost, inovativnost in pripravljenost na sprejemanje tveganj ter tako zaznavajo celostne probleme, jih poenostavijo in pritegnejo svoje sodelavce k učenju (Jaklič et al., 2006, str. 139). S participativnim slogom vodenja management preide od samozadostnega, zaprtega vodenja k spremenljivemu, odprtemu managerskemu slogu, ki upošteva vse potrebe posameznikov v organizaciji. Managerji opuščajo nadzor in moč ter z zaposlenimi vzpostavijo partnerski odnos, kar pomeni, da jih opolnomočijo za sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom, in tako med vsemi v organizaciji zvišujejo nivo zaupanja (Dimovski et al., 2005, str. 235-237).

Komuniciranje v organizaciji je lahko formalno ali neformalno in poteka v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno. Formalna komunikacija je vezana na formalna razmerja in procese, neformalna pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin. Za vzpostavitev in ohranjanje formalne komunikacije v vse smeri so v prvi vrsti odgovorni managerji. Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizacije. Za tradicionalno, vertikalno organizirano organizacijo je značilno predvsem komuniciranje navzdol in navzgor. Za učeče se organizacije pa je značilno poudarjanje horizontalne komunikacije s stalno izmenjavo informacij med oddelki in različnimi ravni. Formalne komunikacije pa niso zadostne, zato se v organizaciji uporabljajo tudi neformalni komunikacijski kanali, ki potekajo zunaj formalno odobrenih kanalov in se tako ne prekrivajo s hierarhijo organizacije. Neformalno komuniciranje vedno soobstaja ob formalnem, se pa od njega razlikuje po tem, da preskakuje hierarhične ravni in povezuje dobesedno vse v organizaciji. Taka komunikacija je za učečo se organizacijo zelo pomembna, saj se brez nje lahko zelo hitro preveč oddaljimo od dejanskih problemov, ki pestijo organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 241-244). Učinkovito komuniciranje mora potekati v vse smeri, biti mora odprto, temeljiti na zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju, s partnerskim in ne prisilnim načinom dela (Jaklič et al., 2006, str. 141). V učečih se organizacijah so zato komunikacije odprte in široko razvejane, ljudje na vseh ravneh organizacije so vključeni v večino komunikacij, saj se pričakuje, da morajo vsi vse vedeti in da vsi tudi resnično vse vedo (Wilhelm, 2006b, str. 17).

2.4.2 Skrb za ravnanje z ljudmi pri delu v organizaciji ter razvoj in oblikovanje novih motivacijskih shem in sistemov nagrajevanja

Ne glede na vse povedano pa bo management dosegal najboljše rezultate, če bo posebno skrb namenjal ravnanju z ljudmi pri delu v organizaciji. Pri tem se lahko poslužuje različnih znanih modelov ravnanja z ljudmi pri delu, ki prek različnih vidikov dogajanja v organizaciji in zunaj nje omogočajo večjo učinkovitost ter analizo in ovrednotenje. Za prav vse od njih pa je značilno, da je njihov cilj motivirati in pravilno ovrednotiti posameznike, da bi lahko postali produktivni,

vredni in zadovoljni posamezniki ter njihovo uspešnost vzdrževati in razvijati. Za to pa je nujno potrebno vzpostaviti kulturo zaupanja in odprtosti (Dimovski et al., 2005, str. 245-255). Zaupanje je temeljna vrednota ustvarjalne organizacije, saj brez zaupanja med zaposlenimi ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno delovanje. Temelj učenja na ravni tima in organizacije so medsebojna razmerja, ki pa so v veliki meri prepletena z zaupanjem. Organizacija mora biti zato torišče ustvarjalnih sodelavcev na osnovi medsebojnega zaupanja in sodelovanja (Jaklič et al., 2006, str. 88, 142). Učečo se organizacijo lahko torej zgradimo le tako, da vsak v organizaciji zaupa vsakemu (Little, 2003, str. 17). To pa lahko dosežemo le z razvijanjem klime sodelovanja, kjer se vsi posamezniki v organizaciji počutijo kot osebnosti, ki v povezavi s sodelavci v ožjem in širšem okolju iščejo vedno nove, boljše rešitve (Gabrijelčič, 1993, str. 105).

Osnovni cilj ravnanja z ljudmi je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bodo postali odlični in zadovoljni zaposleni. Učeča se organizacija namreč izbira zaposlene ne samo po tem kar znajo, ampak predvsem po tem, kar so se sposobni naučiti (McGill, Slocum, 1994, str. 15). Prvi korak za doseg tega cilja je planiranje človeških virov, drugi korak uporaba ustreznih metod za izbor, tretji korak je izbor kandidatov, proces pa se konča s četrtnim korakom, v katerem organizacija dobi novega zaposlenega. Celoten proces torej podpira model ujemanja, s katerim organizacija in posameznik uskladiata svoje interese, potrebe in vrednote (Dimovski et al., 2005, str. 245). Pri tem je ključna vloga managerja, ki mora od vsega začetka igrati odprto igro. Walsh v Guns, Anundsen (1998, str. 29) pravi, da če te ljudje ne bodo videli, razumeli in čutili ob sebi, bodo težko naredili korak več, to je korak, ki je potreben za zahtevan uspeh. Manager namreč lahko promovira primerno okolje samo tako, da je odprt in v pomoč ostalim ter da isto zahteva tudi od ostalih (Guns, Anundsen, 1998, str. 74). Le če je manager sposoben managirati samega sebe, je moč pričakovati, da bo znal managirati tudi druge (Mabey, Salaman, 1995, str. 315).

Talenti zaposlenih so osnovni gradbeni kamni organizacij, še posebno, ker kreativnost, kot lastnost posameznikov in ne organizacij, postaja najpomembnejši faktor izgradnje, obstoja in razvoja vsake organizacije (Schoemaker, 2003, str. 192). Ker je človeški kapital glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije, je potrebno zelo sposobne kadre ne le pritegniti v organizacijo, ampak jih v njej tudi zadržati. Pri tem nam je v pomoč sedemstopenjska strategija, ki pravi, da je potrebno jasno opredeliti, katere kadre želimo zadržati, da naj zaposleni vedo, zakaj jih želimo obdržati, da jim je potrebno omogočiti identifikacijo z organizacijo, jim omogočiti razvoj in sodelovanje znotraj organizacije, povečati njihove izzive, sprostiti neformalno kulturo ter poskrbeti za izmenjavo idej in znanj v organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 255). Za uspešno ravnanje z ljudmi sta še posebno pomembna ustrezna motivacija in nagrajevanje zaposlenih pri pridobivanju, prenosu in uporabi znanja (Jaklič et al., 2006, str. 140). Ljudi je potrebno motivirati, da naredijo več, kot se od njih pričakuje (Deshpandé, 1999, str. 252). Organizacija mora zato stalno razvijati nove motivacijske sheme in sisteme nagrajevanja za uspešno delovanje zaposlenih v korist organizacije in s tem posledično tudi sebe. Pri novih motivacijskih programih učečih se organizacij je zlasti pomembno, da zaposlenim zagotovimo osebno rast, privlačno prihodnost ter dobro delovno okolje (Dimovski et al., 2005, str. 255-261).

2.4.3 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja ter kultura zaupanja in odprtosti

Turov v Rosenberg (2001, str. 6) pravi, da bo v 21. stoletju izobrazba in iz nje izhajajoče znanje najmočnejše orožje. Živimo namreč v eri, v kateri sta hitrost in znanje edini determinanti uspeha (Guns, Anundsen, 1998, str. 5) in v kateri je sposobnost učenja postala ključni element za izrabo priložnosti, ki jih ponuja prihodnost (Hart, 2003, str. 83). Tako lahko trdimo, da je edina stvar, ki organizaciji omogoča konkurenčno prednost, njeno znanje, njeno znanje uporabe tega znanja in njena sposobnost hitrega sprejemanja novih znanj (Prusak v Rosenberg, 2001, str. 9).

Znanje posameznikov postane za organizacijo komercialni potencial šele tedaj, ko se prenese v organizacijo in postane organizacijsko znanje (Leadbeater v Smith, 2006). To pomeni, da izboljševanje organizacijskega učenja, ki vedno poteka preko učečih se posameznikov, predstavlja ključ za dolgoročno uspešnost organizacije (Colnar, 1999, str. 4). Pri tem so nam v pomoč Garvinove prakse za vodenje učenja in izobraževanj v učeči se organizaciji, sestavljene iz poučevanja in učenja, ustvarjanja priložnosti za učenje, oblikovanja klime učenja, vodenja razprave in prehoda od organizacijskega učenja k individualnemu učenju. K stalnemu premagovanju sprememb pa pomembno pripomore tudi ustrezno vodenje, ki udejanja tehnike nenehnega izobraževanja in učenja. Za to pa so potrebni ustrezni vodje, ki so sposobni voditi organizacijo skozi velike spremembe. V učeči se organizaciji so to zagotovo vodje, ki imajo lastnosti transformacijskih vodij. Ti jasno opredelijo vizijo, spodbujajo zavezanost in gradijo koalicijo, opolnomočijo zaposlene in uvedejo kulturo sprememb ter tako svoje sodelavce motivirajo, da jim ne samo osebno sledijo, ampak tudi verjamejo v preobrazbo organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 261-264). Od zaposlenih se zato pričakuje dejavno iskanje znanja, sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzemanje odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in za njegovo uporabo v praksi (Muc, 2002, str. 179).

Najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju širjenja znanja po učeči se organizaciji je organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju in odprtosti. Taka kultura ljudi vzpodbuja, da razvijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, da delijo lastno znanje ter gradijo na idejah drugih. Tako vsi v organizaciji spoznajo, da kljub svoji različnosti zasledujejo iste cilje. Če se namreč različne ideje in znanja v organizaciji zaznavajo kot nekaj nevarnega in organizaciji nelojalnega, potem ta organizacija uči se ne učiti (Mabey, Salaman, 1995, str. 338). Sporočilo organizacije vsem v organizaciji mora torej biti, da je pomembno sodelovati, se učiti drug od drugega in si pomagati, da bi dosegli večjo uspešnost poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 264-267). Na ta način oblikujemo učečo se skupnost, to je skupnost zaupajočih si posameznikov, ki podpirajo drug drugega pri širjenju njihovega znanja (Vogt, Hessian v Rosenberg, 2001, str. 78).

2.4.4 Izgradnja celovitega sistema poslovanja znanja

Management znanja je popolnoma nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjevanju organizacijskih intelektualnih virov. Pomeni pa kulturo nenehnega učenja in izmenjevanja znanja ter sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala organizacije, ki

zajema vse, kar izvira neposredno iz zaposlenih (znanje, veščine, sposobnosti); vse, kar krepi moč organizacije na trgu (lojalnost kupcev, ponavljajoči se posli, blagovne znamke); vse, kar krepi notranjo moč organizacije (organizacijska klima, management organizacije, poslovni procesi, informacijski sistemi) ter intelektualno lastnino organizacije (patenti, licence, avtorske pravice) (Jaklič et al., 2006, str. 68). Management znanja in sposobnost vgrajevanja tega znanja v uporabne produkte in storitve postaja vse pomembnejša spretnost za preživetje organizacije (Quinn, Anderson, Finkelstein v Choo, 1998, str. 120). Za management znanja je tako značilno, da poleg procesov pridobivanja in shranjevanja znanja, obsega tudi načine pridobivanja novega znanja in izmenjavo znanj v organizaciji. Ker znanje daje večjo moč zaposlenim v organizaciji, ti seveda bolj težijo k zadrževanju kot k izmenjavi znanja. Zato je spodbujanje izmenjave znanja še toliko bolj pomembno (Dimovski et al., 2005, str. 268-272).

Management znanja ni nov koncept, vendar so vodilni managerji organizacij šele nedavno pričeli razmišljati o sistemskem ustvarjanju, pridobivanju, organiziranju in prenašanju znanja. Obstajajo trije vzvodi, ki pospešujejo uvajanje managementa znanja: hiter razvoj informacijske tehnologije, ki omogoča hitrejšo in lažjo izmenjavo eksplicitnega in prikritega znanja; premik ekonomske osnove organizacije od naravnih virov k intelektualnemu kapitalu ter vse večje zanimanje za management znanja zaradi njegove tesne povezanosti s prizadevanji organizacij, da postanejo učeče se organizacije. Poznamo dva pristopa k managementu znanja, za oba pa je odločilna organizacijska kultura, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih in izmenjavo znanja. Jedro prvega pristopa je v zbiranju in izmenjavi eksplicitnega znanja, predvsem s pomočjo visoko razvitih sistemov informacijske tehnologije. Drugi pristop pa se osredotoča predvsem na spodbujanje individualne ekspertize ter tako znanje in izkušnje direktno ali preko interaktivnih medijev povezuje in širi med ljudi (Dimovski et al., 2005, str. 269-272).

2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

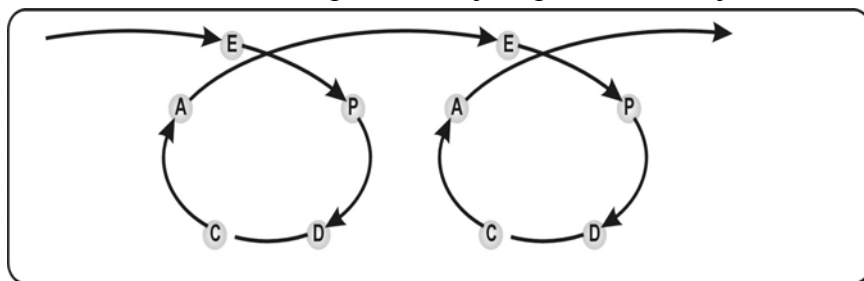
Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije predstavljata jedro modela FUTURE-O®. Benjamin Franklin je nekoč dejal, da je dobro storjeno mnogo bolje kot le dobro rečeno (Gadman, 1997, str. 90). Rogers v Rosenberg (2001, str. 261) pa pravi, da četudi si na prvi pogled, te bodo zagotovo vsi prehiteli, če boš na njej zgolj sedel.

2.5.1 Participativna strategija in vodenje ter opolnomočenje vseh članov v organizaciji

Managerji učečih se organizacij prestopajo tradicionalne okvire vodenja in prenašajo aktivnosti in moč odločanja na podrejene. Zato sta participativna strategija in participativno vodenje za implementacijo učeče se organizacije zelo pomembna, saj se lahko le tako moč odločanja z vrhnjih delov managementa prenaša na nižje ravni (Jaklič et al., 2006, str. 17). Da bi lahko tudi nižji management in zaposleni dosegali dobre rezultate, morajo v prvi vrsti dobro poznati vizije in strategije vrhnjega managementa, saj lahko šele na podlagi tega poznavanja v polni meri sledijo zastavljenim smernicam ter smernice tudi oblikujejo in na ta način s svojim delovanjem pripomorejo k doseganju vseh zastavljenih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 274-281).

Lau Tsu v Senge (1990, str. 22) pravi, da je slab vodja vodja, ki ljudi zaničuje, dober vodja vodja, ki ljudi spoštuje in odličen vodja vodja, pri katerem ljudje rečejo: "Naredili smo sami." Za učinkovito vodenje je potrebno spoštovanje, odgovornost, sprejemanje tveganja, nagrade in priznanja, odnosi in zgled. Učinkovito vodenje, kot rezultat participativnega vodenja, se kaže skozi spiralo nikoli končanih izboljšav (glej Slika 7), ki govori o ocenitvi, načrtovanju, delanju, preverjanju in popravljanju. Za vzpostavitev timskega dela pri participativnem slogu vodenja je pomembno, da imajo timi večfunkcijsko sestavo, saj lahko le tako zagotovijo različna mnenja in s tem celovit pogled na posamezne probleme in njihove rešitve. Managerji učečih se organizacij klasične načine vodenja zamenjujejo s pristopi, ki temeljijo predvsem na usmerjanju in podpori pri delu. Pri tem uporabljajo naslednje načine vodenja: vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem in vodenje s cilji (Dimovski et al., 2005, str. 238-239, 277-281).

Slika 7: Nikoli končana spirala izboljšav procesa vodenja v učeči se organizaciji



Vir: Oakland, 1999 v Dimovski et al., 2005, str. 278.

Organizacije vse bolj temeljijo na zaupanju in odgovornosti (Jaklič et al., 2006, str. 133). Opolnomočenje je zato nujen proces v učečih se organizacijah, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter jim hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem. Zato je naloga managerjev, da zaposlenim omogoči doseganje svojih individualnih ciljev ob sočasnem doseganju ciljev organizacije (Penger, 2002). Vsak posameznik je namreč del organizacije, hkrati pa se celotna organizacija zrcali v vsakem posamezniku (Cavaleri, Fearon v Dimovski, Colnar, 1999, str. 718). Z delegiranjem moči na nižje ravni se v organizaciji ustvarja nova, dodana vrednost, saj lahko zaposleni s svojimi idejami temeljito prispevajo h kreativnosti in reševanju problematike na področju svojega dela (Penger, 2004). S tem se razbremeni odločanje višjega managementa, ki se lahko zato bolj ukvarja z zahtevnejšimi problemi. Hkrati pa tak prenos moči tudi dodatno motivira zaposlene, ki tako kot enakovredni soudeleženci vzpostavijo partnerski odnos z nadrejenimi. Kontinuum opolnomočenja se razteza od stanja, v katerem zaposleni nimajo pravice odločanja, pa vse do popolnega opolnomočenja, ko tudi proizvodni delavci aktivno sodelujejo pri določanju organizacijske strategije (Dimovski et al., 2005, str. 281-287). Da pa bi zaposlene zato motivirali, je potrebno oblikovati okolje, v katerem bodo zaposleni zlahka spoznali, da bodo njihove ideje zaznane, da se bo o njihovih idejah diskutiralo in da bodo njihove ideje vplivale na delovne postopke v organizaciji (Remedios, Boreham, 2004, str. 220).

2.5.2 Zagotovitev odprtih komunikacij za prenos informacij in znanj ter oblikovanje virtualnih timov in prilagodljive organizacijske kulture

Vrhnji management v učeči se organizaciji, ki delegira odgovornost na nižje nivoje, se mora zavedati, da odgovornosti, ki prinašajo pozitivne učinke, posledično prinašajo tudi določene pravice. Tu gre predvsem za pravico do posebnih nagrad, pravico do usposabljanja in nadgrajevanja znanja ter pravico do dostopa do vseh oziroma vsaj do ključnih informacij o podjetju in zaposlenih, s čimer se v podjetju ustvarja model visokoenergetskih timov (Dimovski et al., 2005, str. 287-289). Pretok informacij je za take visokoenergetske time nujen, saj lahko njihovo skrivanje osami posameznike. Posameznik brez informacij namreč ne more prevzeti odgovornosti, posameznik z informacijami pa ne more drugače kot prevzeti odgovornost (Carlzon v Guns, Anundsen, 1998, str. 32). V informacijah in znanju je moč in moč v učeči se organizaciji mora biti primerno razporejena (Dimovski, Penger, 2004, str. 24).

Učeča se organizacija torej vzpodbuja kulturo, ki omogoča prost pretok informacij ter znanja preko vseh ovir do ljudi (Perez-Bustamante, 1999, str. 7). Če ljudje v organizaciji svojega znanja niso pripravljeno deliti z drugimi, potem se taka organizacija ne more razvijati in rasti. Znanje ima namreč edinstveno lastnost, da v primeru, ko ga delimo z drugimi, raste in da je ta rast ponavadi eksponentna (Deshpandé, 1999, str. 244). Zato poudarek ne sme biti na ustvarjanju zajetnih skladišč znanja, temveč na znanju, ki je v človeških glavah in v iskanju načinov, kako povečati pretočnost tega znanja. V učeči se organizaciji so zato vsi njeni člani vključeni v konstanten krog povratnih informacij. To pomeni, da posredujejo povratne informacije svojim kolegom in obenem od svojih kolegov tudi sprejemajo povratne informacije o idejah, ki jih imajo in o aktivnostih, ki jih ali so jih izvajali. Takšen dinamičen proces prenosa informacij zagotavlja, da se ves čas vsak uči od vsakega (Wilhelm, 2006a, str. 42). Za to pa so odgovorni managerji, ki morajo sporočati ne samo, kaj se je potrebno naučiti in kako se naučiti, ampak tudi, zakaj se je potrebno naučiti in zakaj je potrebno naučeno deliti z drugimi (Guns, Anundsen, 1998, str. 30). Collison in Parcell (2002, str. 24) tako pravita, da mora izmenjava znanja postati podzavestna sposobnost vsake organizacije.

Virtualni timi in njihovo vodenje predstavljajo managementu velik izziv. Temeljne funkcije managementa so predstavljene v virtualno okolje, zato govorimo o virtualnem managementu, ki vodi učečo se organizacijo (Mumford, 1995, str. 14). Virtualno timsko delo v učeči se organizaciji zaznamujeta projektna narava dela in virtualna podpora. V osnovi je virtualni tim ekipa posameznikov, ki so geografsko ločeni in med seboj povezani s pomočjo telekomunikacijskih pripomočkov. Posamezniki v virtualnih timih maksimirajo rezultate skozi sodelovanje z drugimi (Trott, Hoecht, 2004, str. 386). Virtualni timi zahtevajo vodjo, ki je sposoben dele organizacije združiti s pomočjo sporočanja, da je spreminjanje edina stvar, ki bo v organizaciji ostala. Ljudje morajo spoznati, da je posedovanje obsesije po spreminjanju nujno tako za njih kot za njihovo organizacijo (Murray, 1996, str. 58-59). Vodja virtualnega tima mora zato zagotavljati pravilno, točno in hitro komunikacijo ter dobro razumeti osebnostne karakteristike sodelujočih v virtualnih timih (Dimovski, Penger, 2002b, str. 54-58).

Učeča se organizacija mora oblikovati tudi prilagodljivo organizacijsko kulturo, saj le-ta predstavlja temelj učeče se organizacije. Ustvarja namreč občutek pripadnosti skupnosti, kar podpira druge elemente, kot so timsko delo in participativna strategija (Penger, 2004). Kultura organizacije zato nikoli ne sme postati stalnica, saj se taka organizacija ni sposobna prilagajati spremembam okolja. Kultura učeče se organizacije torej poudarja odprtost, brezmejnost, enakost (Dimovski et al., 2005, str. 302-303) ter ceni usmerjenost k izboljšavam in spremembam ter še posebej nagnjenost k tveganju (Greve, 2003, str. 56-57) ter vrednotam in vedenjskim vzorcem, ki spodbujajo zdravo prilagajanje na spreminjajoče se zunanje okolje (Day et al., 2001, str. 28).

2.5.3 Razvoj in udejanjanje skupne vizije, praks osebnega mojstrstva ter oblikovanje mentalnih modelov

Management v učeči se organizaciji mora razviti in udejanjiti skupno vizijo, torej skupno želeno sliko organizacije v prihodnosti, ki jo Senge v Galliers, Baets (2000, str. 138) razlaga takole: "Ko obstaja genialna ideja, se ljudje učijo in odlikujejo ne zato, ker jim je to rečeno, ampak zato, ker to želijo. Vse, kar je potrebno, je torej le discipliniranost za pretvorbo individualnih vizij v eno samo skupno vizijo." Toda ne samo, da je vizija organizacije pomembna za zaposlene, tudi osebna vizija zaposlenih mora biti cenjena s strani organizacije (Senge v Stevens, 2005, str. 415). Zato učeča se organizacija potrebuje vizijo, s pomočjo katere bo organizacija našla pot, ki bo prav vsem v organizaciji, ki imajo dobre ideje, omogočila razvoj, ne da bi zato morali organizacijo zapustiti (Tidd et al., 2001, str. 305-308). Ker je skupna vizija organizacije zgrajena iz individualnih vizij njenih članov (Raos, 2002, str. 171), je naravno, da postane izvajanje take vizije dolžnost vseh v organizaciji (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, str. 59). Ključnega pomena za učečo se organizacijo je torej imeti vizijo, ki je na primeren način posredovana vsem v organizaciji in ki jo vsi v organizaciji jemljejo za svojo (Bruce, Langdon, 1997, str. 133), kar zvišuje stopnjo pripadnosti in identifikacije z organizacijo (Gabrijelčič, 1995, str. 39, 40).

Vse več organizacij spoznava, da bodo lahko uspešne le skozi prizadevanje vseh ljudi v organizaciji (Green, 2002, str. 2) in da ljudje predstavljajo prvi in zadnji člen ter vse člene vmes v verigi uspeha vsake organizacije (Bruce, Langdon, 1997, str. 58). Organizacija se uči samo z učečimi se posamezniki (Huber v Malhotra, 1996). Učenje v učečih se organizacijah je usmerjeno v razvijanje potenciala za učiti se učiti (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 78). Zato mora učeča se organizacija skrbeti za razvoj praks osebnega mojstrstva, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih ciljev. Osebno mojstrstvo pomaga nenehno oblikovati in poglobljati osebno vizijo, osredinjiti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno gledati na realnost. Predstavlja več kot le znanje in veščine, saj pomeni tudi duhovno rast in osebno odličnost (Dimovski et al., 2005, str. 305).

S prenosom odgovornosti za učenje na posameznika se poveča tudi njegova motiviranost za lasten razvoj (Češnovar, 2001b, str. 417). Učenje je namreč osebna odgovornost vsakega posameznika. Vsi moramo sprejeti lastništvo nad našim učenjem in našimi dosežki. Nihče se ne more učiti namesto nas. Učenje je namreč nekaj, kar delaš za sebe in to ves čas svojega obstoja.

Edino, kar lahko drugi pri tem naredijo za tebe, je to, da ti pri učenju pomagajo (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 28). Učenje v učečih se organizacijah pa ni zgolj vsrkavanje novega znanja, ampak tudi iskanje in oblikovanje novega znanja skozi proces spreminjanja samega sebe (Mumford, 1995, str. 14), s pomočjo lastnih idej in idealov (Nonaka, 1998, str. 26). Ljudje so torej po naravi učeča se bitja, ki jim učenje prinaša zadovoljstvo (Thomas, 1994, str. 7), saj se že rodijo z radovednostjo in motivacijo za učenje (Deming v Senge, 1999, str. 35).

V učeči se organizaciji je potrebno oblikovati tudi mentalne modele, torej zasidrati predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti. Mentalni modeli povezujejo posameznike v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Če jih organizacija želi spreminjati in tako razviti nove načine dojemanja realnosti, mora biti dovolj fleksibilna in odprta do okolja. Posamezniki morajo biti zato pripravljene sprejemati mnenja drugih članov organizacije in spreminjati lastne predstave in stališča (Dimovski et al., 2005, str. 306). Če namreč nimamo ljudi s sposobnostmi in željo za reševanje problemov ob stalnem lastnem spreminjanju, je uspeh organizacije vprašljiv (Bruce, Langdon, 1997, str. 34).

2.5.4 Uvajanje procesov timskega učenja, systemskega razmišljanja, procesnega organizacijskega ustroja in izgradnja celovitega informacijskega sistema

V učečo se organizacijo je potrebno uvesti tudi proces timskega učenja, pri katerem je osnova povezovanje, ne pa soglasje. Učenje v organizaciji mora zato postati kolektivni proces timskega učenja, v katerem sodelujejo prav vsi timi v organizaciji, ki na podlagi medsebojnega sodelovanja vzpostavljajo sinergije in tako organizaciji zagotavljajo višji nivo znanja (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 33). Proces timskega učenja predstavlja učenje posameznikov, vključenih v timsko delo (Dimovski et al., 2005, str. 306-308). Zato govorimo o procesu timskega učenja, ki je zaznamovano s sposobnostjo razmišljanja o kompleksnih problemih, sposobnostjo delovanja na inovativen in koordiniran način ter sposobnostjo igranja različnih vlog v različnih timih (Senge v Stevens, 2005, str. 416). S timskim učenjem postanejo spretnosti tima večje, kot je seštevek spretnosti posameznih članov tima (Mayer, 2002, str. 574), zato so timsko učenje in timske spretnosti, kot so sodelovanje, koordinacija in skupinsko odločanje, v današnjem povezanem okolju tisto, kar potrebuje vsaka organizacija (DiBella, Nevis, 1998, str. 54).

Sistemskega mišljenja pomeni, da managerji učeče se organizacije razmišljajo dolgoročno in pri tem upoštevajo organizacijo kot celoto, saj to organizaciji dopušča, da izvaja spremembe tudi na področjih, kjer prej niso bile možne (Pak, 2004, str. 93). Razvoj systemskega razmišljanja organizaciji omogoča, da na cilje in probleme ne gleda kot na izolirane dogodke, ampak kot na dele večje strukture. Posamezne situacije namreč pogosto vidimo kot splet nepovezanih dogodkov. Sistemskega mišljenja pa nam omogoča, da v teh dogodkih uvidimo vzorce in povezave (Dimovski et al., 2005, str. 308- 310).

Procesni organizacijski ustroj, ki učeči se organizaciji koristi pri prizadevanju za organizacijsko odličnost, ima naslednje lastnosti: stremi k opolnomočenju, kadri so prožni, oblika je preprosta,

vodoravna struktura spodbuja sodelovanje, omogoča uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspeha ter zahteva uporabo elektronske tehnologije in širši kontrolni razpon. Hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora procesa odločanja je prav tako pomemben dejavnik, ki managerjem omogoča sprejemanje pravih odločitev. Izgraditi celovit informacijski sistem pomeni za organizacijo možnost bolj enostavnega zbiranja, obdelovanja in shranjevanja informacij o organizaciji. Ker ti sistemi povezujejo celotno organizacijo, saj posamezna področja dejavnosti v organizaciji povežejo v omrežje, lahko managerji in zaposleni uporabljajo informacije za pravočasno odzivanje na priložnosti (Dimovski et al., 2005, str. 310-317). Z razumevanjem procesov, s pomočjo katerih se informacije transformirajo v vpoglede, znanje in akcije, je organizacija zmožna izkoristiti resnično vrednost informacijskih virov in tehnologij (Choo, 1998, str. 1). Ključ za naučiti se, kako se učiti, je namreč v razumevanju, kako se učiš najbolje, torej kako najbolje zajemaš informacije in kako z informacijami najbolje delaš (Guns, Anundsen, 1998, str. 105). Bistvo nove ekonomije namreč ne leži v tehnologiji, bistvo nove ekonomije se nahaja v človeškem umu (Webber v Little, Quintas, Ray, 2002, str. 7).

2.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Nujen sestavni del procesa managementa je tudi kontrola, saj želimo vedeti, kam so nas določene akcije pripeljale in kam je smiselno iti naprej. Zato je potrebno spremljati proces reorganizacije in ovrednotiti dosežke. Pri tem pa se ne gre nasloniti izključno na finančno merjenje učinkov, pač pa je potrebno pregledovati in kontrolirati procese skozi celotno podobo in vse elemente organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 317).

2.6.1 Uvajanje koncepta decentralizirane kontrole ter prepoznavanje skladnosti ciljev organizacije in ciljev vseh v organizaciji

Učeče se organizacije se odmikajo od stroge, hierarhične kontrole k večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih. V hierarhičnih organizacijah velja prepričanje, da je potrebno človeka stalno kontrolirati, če želimo, da bi bil zares učinkovit. V nasprotju s tem pa v učečih se organizacijah odkrivajo človeške negotovosti, neznanja in ignorance, saj so vse te lastnosti sestavni del učenja, saj sproščajo notranje kapacitete za raziskovanje, radovednost in eksperimentiranje (Dimovski, Colnar, 1999, str. 715, 716). Spremljanje reorganizacije se v učečih se organizacijah odvija po konceptu decentralizirane kontrole, ki se opira na kulturne vrednote, tradicijo, prepričanja in zaupanje. Pri tem se podpira enakost med zaposlenimi, fleksibilno avtoriteto, samokontrolo zaposlenih in socializacijo. Kontrola se osredotoča na celotne rezultate, potreba po hitrih odločitvah pa zahteva odločanje na osnovi intuicije in s tem povezanim prevzemanjem tveganja (Dimovski et al., 2005, str. 318-322).

Pri udejanjanju učeče se organizacije se je potrebno seznaniti tudi s cikli učenja v njej. Cikel učenja posameznika kaže, da predstavlja osnovo znanja organizacije tisto znanje, ki ga razvijejo njeni člani v lastnih procesih osmišljanja. Posamezniki so torej osnova organizacijskega razumevanja, razlage in uporabe informacij ter podatkov, ki jih ima organizacija. Za večji del

znanja posameznikov velja, da postane podlaga za izvedbo nekega dejanja šele, ko ga delijo z drugimi v timu, skozi cikel učenja posameznikov/timov, ki na koncu preide v cikel timskega učenja, v katerem timi uporabljajo in širijo svoje znanje. Da pa bi timi lahko opravljali nove aktivnosti, mora učenje potekati po celotni organizaciji. Tako pridemo do novega povezovalnega procesa, ki ga imenujemo cikel timskega/organizacijskega učenja, v katerem timi v organizaciji sodelujejo, posredujejo svoja znanja drugim timom, pridobivajo vire, potrebne za udejanjanje njihovega znanja, ter tako pretvarjajo timsko učenje v izboljšane sposobnosti organizacije. Na vrhu petih ciklov učenja pa je cikel organizacijskega učenja, kjer posamezniki iščejo načine za povezovanje znanja timov in njegovega usklajevanja z vizijo ciljev. Tako usklajevanje ciljev posameznikov, timov in organizacije skozi pet ciklov organizacijskega učenja ima namen doseči hkratno skladnost vseh ciljev in ciljev vseh (Dimovski et al., 2005, str. 322-324).

2.6.2 Uvajanje sodobnih pristopov merjenja uspešnosti organizacije

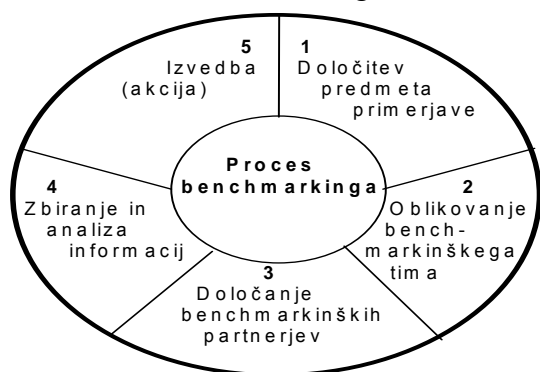
Paradoks današnjega časa je, da smo preobjudeni informacij (Brody v Rosenberg, 2001, str. 64), da je v večini organizacij večina informacij napačnih informacij (Bruce, Langdon, 1997, str. 193) in da skušamo opraviti današnje delo z včerajšnjim orodjem (McLuhan v Rosenberg, 2001, str. 63). Pri sodobnem presojanju in merjenju uspešnosti poslovanja je zato potrebno upoštevati vse deležnike. Za uspešno poslovanje organizacije torej ni več mogoče upoštevati zgolj enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajemati le enega cilja. Poleg finančnih kazalnikov je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne (Tekavčič, 1997, str. 173). Učeča se organizacija si lahko pri merjenju finančnih in nefinančnih učinkov pomaga s finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Obstaja več sistemov nefinančnih kazalnikov, najbolj uveljavljen med njimi je t. i. uravnoteženi sistem kazalnikov, ki sta ga razvila Norton in Kaplan. Z modelom za večdimenzionalno merjenje uspešnosti poslovanja sta ocenjevala finančni vidik, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti ter vidik kupcev. Ta model skupaj s finančnimi kazalniki uspešnosti zagotavlja vse potrebne informacije za odločanje o nadaljnjem delovanju organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 337-340).

Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije, poleg finančnih in nefinančnih kazalnikov, ponujajo tudi več konceptov, ki temeljijo na procesih za izboljšanje poslovanja podjetja, vsak od njih pa za osnovno kategorijo izbira drugo spremenljivko. Najbolj uporabljani koncepti so: koncept ciljnih stroškov, koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovodenje na temelju analize aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, teorija omejitev, benchmarking, koncept »ravno ob pravem času« (JIT), celovito obvladovanje kakovosti (TQM), koncept nenehnih izboljšav poslovanja in prenova poslovnih procesov (Dimovski et al., 2005, str. 331-337).

Posebno benchmarking oziroma primerjava z najboljšimi je zelo pogosto uporabljano orodje managerjev za merjenje in ugotavljanje uspešnosti organizacije. V procesu benchmarkinga (glej Sliko 8), ki naj bi pripeljal do razumevanja prednosti vodilnega podjetja in ukrepe za lastne izboljšave, se najprej določi predmet primerjave. Nato se oblikuje benchmarkinški tim, ki bo

vključen v proces in nato določi benchmarkinške partnerje. Ko je ta stopnja zaključena, se opravi zbiranje informacij. Nato se te informacije analizira, ter se v zaključni fazi procesa, v izvedbi, izdelava poročilo, ki vsebuje iskanja priložnosti za izboljšanje poslovnih učinkov in procesov ter vpeljevanje novih konceptov in idej v podjetje. Benchmarking tako predstavlja stalen in nepretrgan proces razumevanja, merjenja, presojanja in primerjanja, ki daje organizaciji možnost primerjanja z drugimi organizacijami in uvajanje nenehnih izboljšav v organizacijo, ter se tako približati najboljšim ali pa jih celo prehiteti (Dimovski et al., 2005, str. 344-346).

Slika 8: Proces benchmarkinga



Vir: Šink, 2001 v Dimovski et al., 2005, str. 345.

2.6.3 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti organizacije ter stalno merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij

Po kontroli in oceni je dobljene rezultate in predlagane spremembe potrebno na nek način vgraditi v podjetje ter s tem nadgraditi konkurenčne sposobnosti podjetja. Pri tem je lahko v pomoč veriga vrednosti, katere temeljna zamisel je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitost v vsaki aktivnosti ter tako prepozna področja, na katerih je boljše od konkurence. Analiza vrednosti pa pogosto ni dovolj, saj je danes večina organizacij del širokega sistema dodajanja vrednosti, tako da lahko govorimo kar o vrednostnem sistemu, ki se od verige vrednosti razlikuje zlasti po tem, da vključuje povezave naprej po verigi vrednosti z dobavitelji in nazaj z distributerji in končnimi kupci. Ker v sodobnem gospodarstvu trajne konkurenčne prednosti izhajajo ravno iz optimizacije in usklajenosti medsebojnih povezav verige vrednosti organizacije z verigami dobaviteljev in kupcev v vrednostni sistem, morajo organizacije iskati svoje konkurenčne prednosti ne le z optimizacijo in usklajevanjem povezav znotraj verige vrednosti, ampak tudi z učinkovitim usklajevanjem aktivnosti znotraj celotnega vrednostnega sistema (Dimovski et al., 2005, str. 341-344).

Seveda pa graditi učečo se organizacijo in spremljati njene učinke pomeni tudi meriti njene interne zmožnosti ter eksterna razmerja. Da bi organizacija ustvarjala kar največ vrednosti, morajo biti njene interne zmožnosti in eksterna razmerja v ravnotežju. Ko organizacija to doseže, je gotovo na pravi poti k sicer težko merljivim, a obenem zelo stvarnim donosom, ki jih ponuja učeča se organizacija (Dimovski et al., 2005, str. 329, 330).

2.6.4 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti organizacije

Tržna vrednost organizacij je sestavljena iz finančnega in intelektualnega kapitala organizacij. Velik del tržne vrednosti današnjih organizacij ne izhaja iz opredmetenih sredstev, ampak iz zaznave tržnih analiz o vrednosti neopredmetenih sredstev. Intelektualni kapital predstavlja vir neotipljivih sredstev podjetja, zajema pa: človeški kapital, ki predstavlja znanje v glavah zaposlenih; strukturni kapital, ki predstavlja organizacijske postopke poslovanja ter relacijski kapital, ki predstavlja znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem (Dimovski et al., 2005, str. 347-349). Intelektualni kapital organizacije je torej vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja (Možina, 2006). Učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti predvsem na intelektualnem kapitalu (Penger, 2002), ki tako razvojno gledano pomeni ključni potencial organizacij (Gabrijelčič, 1993, str. 183). Intelektualnega kapitala ni mogoče ustvariti čez noč, ga pa je moč čez noč s slabimi odločitvami uničiti. Organizacija mora zato ovrednotiti intelektualni kapital in vrednost podjetja. V ta namen je bil razvit vprašalnik, ki vsebuje dvajset postavk za merjenje človeškega kapitala, šestnajst za merjenje strukturnega kapitala, merjenje relacijskega kapitala pa zaenkrat ostaja izziv za prihodnost (Dimovski et al., 2005, str. 347-349).

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

Sedmi element modela FUTURE-O[®] se nanaša na širitev koncepta, saj z njim nadaljujemo celoten proces izgradnje in ohranjanja učeče se organizacije. Tako z zadnjim elementom širimo koncept na vse dele podjetja, pri čemer mora tako management kot vsi zaposleni vzdrževati zmagovalni potencial in se nenehno učiti. Prav tako je potrebno modele in koncepte, ki smo jih vzpostavili s prvimi šestimi elementi, tudi trajno vzdrževati in jih stalno nadgrajevati, kar je samo po sebi prav tako kompleksen in zahteven proces kot sama vzpostavitev modela učeče se organizacije. Pri tem je potrebno odstranjevati stare ovire in premoščati nove težave, ki jih v procesu nismo zaznali oziroma sploh niso bile prisotne. Zaradi nenehno spreminjajočega se okolja, potreb in želja lastnikov, managementa, zaposlenih in kupcev gre za nikoli dokončan proces, ki ga je potrebno vedno spreminjati in se spopadati z novimi problemi ter zanje najti tudi ustrezne odgovore in rešitve (Dimovski et al., 2005, str. 349-358). Pri tem pa je vseskozi potrebno imeti v mislih, da je enostavno narediti stvari zapletene, toda zapleteno stvari narediti enostavne (Rosenberg, 2001, str. 106). Ali kot je nekoč rekel Oscar Wilde: "Za vsak kompleksen problem obstaja enostavna rešitev. Problem je le v tem, da je le-ta navadno napačna."

2.7.1 Proces implementacije implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

V učečem se podjetju proces prenašanja znanja ni izoliran proces, ampak je vpet v management znanja in celotni management organizacije. Pogoji za uspešen prenos znanja je odstranjevanje medosebnih in organizacijskih ovir. Učeče se organizacije se stalno soočajo s težavami pri prenosu znanja, ki so še posebej očitne pri prenašanju implicitnih znanj (Dimovski et al., 2005, str. 349-351). Ker znanje pomeni moč, se namreč večina zaposlenih, v strahu po izgubi moči,

boji deliti svoje znanje z drugimi. V organizaciji je zato nujno potrebno vzpostaviti vrednote, ki bodo vzpodbujale ravno obratno razmišljanje (DiBella, Nevis, 1998, str. 35). Če posamezniki svojega znanja niso pripravljeni deliti z drugimi, je namreč skupno znanje precej manjše, kot če so znanje pripravljeni deliti (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 125) ter s tem omogočati širitev znanja z lokalnega področja v vse celice organizacije (Jaklič et al., 2006, str. 87).

Učeče se organizacije pri implementaciji implicitnega znanja v osrednje organizacijske procese uporabljajo različne prakse. V manjših organizacijah se znanje prenaša predvsem v neposrednih osebnih stikih med zaposlenimi, medtem ko je v večjih organizacijah nujna podpora informacijske tehnologije. Najučinkovitejši prenos neotipljivega znanja je moč doseči z neposrednimi stiki oziroma socializacijo med zaposlenimi, ki omogoča resnično podrobno razumevanje individualnih izkušenj kot temelja neotipljivega znanja. Prenos otipljivega znanja pa je moč učinkoviteje prenašati s pomočjo informacijske tehnologije (Dimovski et al., 2005, str. 351, 352). Prenos implicitnih znanj se v učečih se organizacijah zagotavlja zlasti z grajenjem medsebojnega zaupanja. Zaupanje je namreč nujno, saj morajo posamezniki pogosto delovati v negotovih, nejasnih razmerah in z nepopolnimi informacijami. Winston Churchill v Rosenberg (2001, str. 117) pravi, da je osebno vedno pripravljen na učenje, ni pa nikoli pripravljen biti poučevan s strani ljudi, ki jim ne zaupa. Skrivnost uspeha torej leži v zmožnosti zaupati ljudem, s katerimi delamo (Možina et al., 2002, str. 31), saj lahko tako preprečimo konflikte, ki v organizacijah večkrat ovirajo pretok znanja, ter jih pričenemo obravnavati kot izzive, ki so za organizacijo dobrodošli, in ne kot nevarnosti, ki se jim je potrebno izogniti (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 77).

2.7.2 Ohranjanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja ter prilagoditev kulturi nenehnega učenja

V zadnjih desetletjih vse več organizacij spoznava, da njihova konkurenčna prednost ne izhaja zgolj iz njihovih notranjih sposobnosti, ampak tudi iz njihove sposobnosti sodelovati z drugimi organizacijami (von Krogh, Roos, 1996, str. 9). Organizacija je sposobna narediti veliko stvari in to kakovostno, toda neprimerno več in bolj kakovostno je sposobna narediti stvari, če ustrezno sodeluje z drugimi organizacijami (Gabrijelčič, 1995, str. 16). Organizacije, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti in virov, lahko namreč s strategijami sodelovanja le-te pridobijo od drugih organizacij, ki vse to imajo. Predvsem v kompleksnih panogah je moč veliko več doseči v mrežah učečih se podjetij kot pa v posameznih organizacijah. Pogoj za delovanje takih mrež pa so intenzivni in dolgoročni odnosi, za katere potrebujemo tesne, strateške povezave. Medorganizacijsko sodelovanje pri učenju je najmočnejše prav v strateških povezavah, ki nastanejo izključno zaradi učenja in manj uspešno pri povezavah, ki nastanejo zaradi manjkajočih spretnosti (Dimovski et al., 2005, str. 354, 355). Pri tem pa je pomembno razumevanje dinamike učenja organizacije in dinamike učenje okolja, ki to organizacijo obdaja, saj je to ključ za razumevanje evolucije tako organizacije same kot tudi njenega okolja in predstavlja za organizacijo dolgoročno strateško prednost pred konkurenti (Dickson, Farris, Verbeke v Hart, 2003, str. 80).

Učinkovit prenos otipljivega in neotipljivega znanja je v pomembni meri omogočen z organizacijsko kulturo, ki je močno usmerjena v management znanja, zaradi česar se vsi zaposleni zavedajo pomembnosti pretoka znanja znotraj podjetja, ki tako postane prevladujoč način delovanja v organizaciji (Jaklič et al., 2006, str. 124) oziroma predstavlja značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja (Češnovar, 2001a). Zaposleni se med seboj poznajo, kar predstavlja temelj za sproščeno in neformalno organizacijsko kulturo, ki jo dodatno spodbuja odprta arhitektura delovnega okolja. Taka organizacijska kultura seveda ne more nastati nenačrtno, treba jo je namreč gojiti in stalno dodatno razvijati. Takšno kulturo pa je potrebno članom organizacije tudi posredovati. To najlažje naredimo z navajanjem primerov in uspešnih zgledov, jasno izraženo vizijo in poslanstvom organizacije, s spodbudnimi načeli in pravili ter zgodbami o uspehu posameznih članov organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 357, 358).

2.7.3 Skrb za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj ter izkušenj

Samo izraba internih zmožnosti organizacije in optimiziranje procesov učenja znotraj podjetja pa ne zadostujeta. V sodobnem, stalno spreminjajočem se okolju se je potrebno ozreti tudi navzven in presoditi, kako k udeležanju učeče se organizacije pripomore povezovanje z zunanjimi deležniki. Organizacije se zato povezujejo v prožna omrežja, tako da organizacije vse pogosto doživljajo hkrati močno konkurenco in sodelovanje ter učenje v okviru mrežnih povezav (Jaklič et al., 2006, str. 17), ki dovoljujejo prosto medsebojno sodelovanje posameznikov iz različnih organizacij (Mintzberg, Quinn, 1996, str. 480). Za preoblikovanje v učečo se organizacijo je potrebno zgraditi mrežo, ki vsebuje pravo razmerje tesnih in ohlapnih povezav. Prve z močno izmenjavo znanj dajejo razmerju globino in vrednost, druge pa širino in prilagodljivost. Vsaka organizacija mora najti sebi najbolj primerno kombinacijo tesnih in ohlapnih povezav, ki kar najbolj ustrezajo njenim razmeram. Zato učeča se organizacija načrtno ravna s svojimi povezavami in stalno razvija strokovno znanje o sodelovanju. Takih povezav pa ni lahko voditi, zato lahko k temu veliko pripomore funkcija menagementa povezave, kjer se vzpostavi skupnost strokovnjakov, ki ravnajo z znanjem organizacije o sodelovanju v povezavah za doseganje učinkovitosti in uspešnosti (Dimovski et al., 2005, str. 359-365).

2.7.4 Vloga in pomen managerjev pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Organizacijske spremembe niso nikoli stimulirane s strani okolja, ampak vedno s strani ključnih posameznikov in njihovega videnja tega okolja (Lawton, Rose, 1994, str. 176). Zato globoke spremembe nastajajo samo z resnično osebno rastjo skozi proces učenja in odučenja (Senge v Webber, 1999). Sposobnost organizacije, da razume okolje in spremembe v njem, je tako odvisna od volje in sposobnosti njenih ključnih članov za opazovanje, razumevanje in sprejemanje teh sprememb (Mabey, Salaman, 1995, str. 357). Za okolju odprte organizacije je značilna njihova fleksibilnost, odzivnost in prilagodljivost okolju, ki jih obdaja (Lawton, Rose, 1994, str. 173). V principu so namreč organizacije živi organizmi in ne stroji. Če namreč na organizacijo gledamo kot na stroj, potem preprečujemo njeno spreminjanje (Senge v Webber, 1999). Organizacija pa se lahko spreminja samo toliko hitro, kolikor hitro se spreminja njen

najpočasnejši člen. In v kolikor se vsi v organizaciji ne spreminjajo skupaj in ne delijo enakih vrednot in ciljev, so spremembe v organizaciji blokirane (Stata v Senge, Fulmer, 1993, str. 22). Soočena z naglimi in nepričakovanimi spremembami, poseduje organizacija potrebo po vodenju, ki se je sposobno uspešno soočiti z novimi izzivi. Tako vodenje mora zasledovati le en cilj, in sicer sistematično izgraditi ustrezno razmerje med organizacijo in okoljem, ki to organizacijo obdaja. To pa lahko dosežemo le z vodenjem, ki stalno spodbuja povezovanje organizacije in njenega okolja (Shareef, 1991, str. 50-60).

Za izvedbo procesa medorganizacijskega povezovanja učeče se organizacije določijo posebne integracijske managerje. Ti neposredno pomagajo oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti in širitve znanj tako v organizaciji kot tudi med organizacijami. Integracijski manager se je sposoben hitro učiti in se odzivati na nenehne spremembe v okolju ter tako lažje podpira in uvaja spremembe, ki učečo se organizacijo vodijo k uspehu, hkrati pa se tudi sam uči biti uspešen. Integracijski manager se zato hitro prilagodi zapletenim okoliščinam in različnim avtoritetam, pozna temeljne funkcije managementa in proučevano podjetje ter zna premostiti kulturne vrzeli. Pri povezovalnem procesu organizacij pospešuje hitrost procesa, oblikuje organizacijsko strukturo, načrtuje uspeh ter pomaga vzpostaviti novo organizacijsko kulturo (Dimovski et al., 2005, str. 365, 366), ki omogoča večjo fleksibilnost učenja ter bolj razširjeno in intenzivno učenje (Keys, Fulmer, 1998, str. 11). Integracijski manager ima več nalog. Njegova prva naloga je, da prepozna svoje osrednje naloge. Druga njegova naloga je pospeševanje povezovalnega procesa. Tretja njegova naloga je učinkovito usklajevanje aktivnosti, saj povezovalni proces temelji na dobro organiziranem timskem delu. Naloge integracijskega managerja pa so tudi: oblikovanje organizacijske kulture in neformalnih razmerij, skrb za doseganje hitrih povratnih rezultatov procesa povezovanja (Dimovski et al., 2005, str. 366-369) in identifikacija ključnih dogodkov v okolju, ki ima namen narediti okolje bolj predvidljivo (Choo, 1998, str. 5).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA TOMAS SPORT 2, D.O.O.

3.1 Zgodovina podjetja

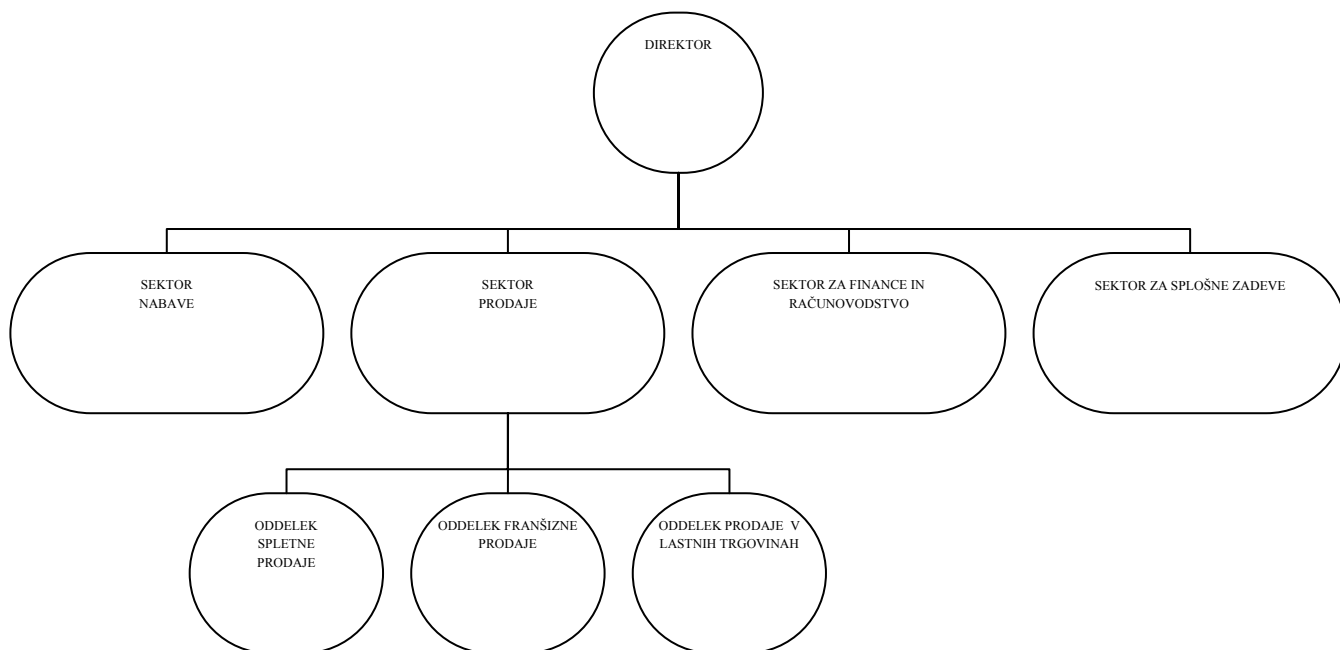
Zgodba podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., se je začela razvijati na začetku leta 1990, ko je bila v Ljubljani, na Mestnem trgu 1, odprta prva prodajalna s športno obutvijo in opremo za prosti čas pod imenom TOMAS SPORT 2. Podjetje je v prvih letih svojega poslovanja postopoma odpiralo nove prodajalne, pravi razcvet pa je doživelo, ko je v letu 1995 izrazito spremenilo svoj koncept delovanja in si zadalo cilj s svojimi ter s franšiznimi prodajalnami pokriti trg celotne Slovenije. Tako je bila istega leta v Slovenj Gradcu odprta prva franšizna prodajalna, ki je za podjetje pomenila nov način za širitev posla in osvajanje trga (Pahor, 2005). Z večjo skupno kvadraturo prodajaln in s tem povezano večjo prodajo je podjetje pri dobaviteljih pridobilo boljše pogoje poslovanja in s tem seveda postalo tudi bolj konkurenčno. V letu 2002 je bilo podjetje s svojimi in s franšiznimi prodajalnami navzoče že skoraj v vsakem večjem kraju v Sloveniji, saj je pod blagovno znamko TOMAS SPORT 2 poslovalo skoraj 20 prodajaln (TOMAS SPORT 2, d.o.o., 2006).

Danes sestavlja verigo prodajaln, ki poslujejo pod blagovno znamko TOMAS SPORT 2, 12 lastnih prodajaln, ki se nahajajo v Ljubljani, v Celju, v Novem mestu, v Mariboru, v Murski Soboti, v Velenju, v Trbovljah ter v Kranju, in 8 franšiznih prodajaln, lociranih v Slovenj Gradcu, v Trebnjem, na Bledu, na Ptuj, v Novi Gorici, v Ribnici, v Postojni in v Sežani. Poleg tega pa podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., svoj celoten prodajni program nudi tudi v štirih Megafactory Outletih, ki se nahajajo v Ljubljani, v Kranju in v Celju in s katerimi upravlja podjetje Megalet, d.o.o., katerega ustanovitelj in 33-odstotni lastnik je tudi podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o. V prihodnosti ima podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., namen s svojimi prodajalnami še bolj detajlno pokriti celotno slovensko ozemlje, s svojo spletno trgovino Superge.si pa zavzeti tudi del hrvaškega trga, po vstopu Slovenije v EURO območje pa tudi del trga južne Avstrije in vzhodne Italije (TOMAS SPORT 2, d.o.o., 2006).

3.2 Organizacijska struktura podjetja

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., ima funkcijsko organizacijsko strukturo (glej Sliko 9). Podjetje vodi direktor podjetja, ki je neposredno nadrejen vodjem posameznih poslovnih funkcij, oblikovanih v štiri sektorje: v sektor nabave, v sektor prodaje, v sektor za finance in računovodstvo in v sektor za splošne zadeve. Po številu zaposlenih je najobsežnejši sektor prodaje, ki se edini izmed sektorjev tudi nadalje deli, in sicer na oddelek za spletno prodajo, oddelek za prodajo v lastnih prodajalnah in oddelek za franšizno prodajo. Vsak oddelek deluje pod vodstvom vodje oddelka.

Slika 9: Organizacijska struktura podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o.



Vir: TOMAS SPORT 2, d.o.o., 2006.

3.3 Poslovanje podjetja

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., ima pravni status družbe z omejeno odgovornostjo. Podjetje je registrirano za trgovino na drobno z obutvijo ter tekstilnimi in usnjenimi izdelki. Za podjetje je značilno, da je edini izmed velikih igralcev na slovenskem trgu športne opreme z izključno slovenskim kapitalom in je obenem edini pomemben akter med trgovci s športnim blagom v Sloveniji, ki je zrasel iz ene same majhne prodajalne (TOMAS SPORT 2, d.o.o., 2006). Finančne podatke poslovanja podjetja za obdobje 1995–2005 prikazujemo v Prilogi 2 na str. II.

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., je v osnovi specializirano predvsem za prodajo športne obutve, vendar je za razliko od svojih konkurentov, ki se striktno oklepajo zgolj športnega programa, vse bolj prisotno tudi v prodaji trendovske obutve in modne športne obutve. Zato ima podjetje v verigi svojih prodajaln tudi nekaj trendovskih prodajaln, kjer je njihov prodajni program skoraj v celoti usmerjen na potrošnike, ki si želijo trendovsko in modno športno obutev. Površina prodajaln TOMAS SPORT 2 običajno, razen pri nekaterih novejših prodajalnah, ne presega 150 m² in je precej manjša kot pri konkurenci, kar podjetju omogoča nižje stroške poslovanja. Veriga prodajaln TOMAS SPORT 2 velja v Sloveniji za nekaj posebnega, saj jo po večini sestavljajo specializirane prodajalne športne obutve in obutve za prosti čas, razen v nekaterih primerih, predvsem v nanovo odprtih prodajalnah, kjer ponudba vsebuje tudi tekstilne izdelke in dodatke. To predstavlja veliko prednost, saj se prodajno osebje lahko popolnoma osredotoči na zahteve, želje in pričakovanja posameznega kupca in mu na podlagi strokovnega znanja tudi ustrezno svetuje (TOMAS SPORT 2, d.o.o., 2006).

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., je znano tudi po svoji spletni trgovini Superge.si, ki je po oceni mnogih ta trenutek ena boljših, če ne celo najboljša spletna trgovina v Sloveniji. Pri vzpostavljanju spletne trgovine si je vodstvo podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., zadalo cilj ustvariti eno najboljših elektronskih trgovin s športno obutvijo tako z vidika tehnologije kot tudi z vidika marketinga in odnosov s kupci. Taka oblika elektronskega poslovanja je kupcem omogočila enostavno, hitro, varno, predvsem pa ugodno nakupovanje preko spleta, prodajalcem pa enostavno upravljanje. S to rešitvijo je podjetje dobilo dostop do novega segmenta kupcev. Integracija e-trgovine z osnovnim informacijskim sistemom je bistveno znižala stroške prodaje, kar je podjetju omogočilo znižanje prodajnih cen izdelkov. Rast prodaje v spletni trgovini je tako visoka, da danes zaseda že skoraj polovico celotnega obsega prodaje podjetja (Lesničar, 2004).

Na področju logistike je podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., edino slovensko trgovsko podjetje s športno opremo, ki uporablja centralno skladišče kot vmesni člen distribucije blaga od dobaviteljev do svojih in franšiznih prodajaln. Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., pa je znano tudi po svojem neagresivnem tržnem komuniciranju in vztrajanju na dolgoročnih vzajemnih odnosih s svojimi zadovoljnimi strankami. V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., posvečajo veliko pozornost izobraževanju in usposabljanju vseh zaposlenih, predvsem pa prodajalcev, saj morajo ti po mnenju vodstva blago, ki ga prodajajo, izredno dobro poznati. Izobraženi in usposobljeni prodajalci tako predstavljajo pomembno konkurenčno prednost podjetja.

4 SEDEM ELEMENTOV MODELA FUTURE-O® V PODJETJU TOMAS SPORT 2, D.O.O.

4.1 Prvi element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

4.1.1 Dejansko stanje prvega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Za opis dejanskega stanja prvega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., bomo najprej predstavili rezultate Lakmusovega testa, ki smo ga izvedli v obdobju med 14.11.2006 in 17.11.2006. Pri Lakmusovem testu smo vodstvu podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., s pomočjo vprašalnika (glej Prilogo 3, na str. IV) zastavili temeljna vprašanja, s pomočjo katerih naj bi management organizacije odgovoril na vprašanje, ali je njihova organizacija učeča se ali ne.

Na vprašanje, "Ali ima organizacija jasen načrt učenja?", je 55,6 % vodstva podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., odgovorilo, da organizacija ima jasen načrt učenja, 44,4 % vodstva pa je bilo mnenja, da temu ni tako. Pri vprašanju, "Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?", je 66,7 % vprašanih odgovorilo pritrdilno, 33,3 % vprašanih pa je menilo, da podjetje ni odprto za protislovne informacije. Polovica vprašanih je bila mnenja, da se je podjetje sposobno izogibati ponavljajočim se napakam, polovica vodstva podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., pa se z omenjenim ni strinjala. Le 11,1 % vodstva podjetja je menilo, da odhod ključnih ljudi iz organizacije ne pomeni tudi izgube odločilnih znanj v organizaciji, kar 88,9 % vodstva podjetja pa je izrazilo mnenje, da organizacija izgubi odločilna znanja, če iz podjetja odidejo ključni ljudje. Na vprašanje, "Ali se organizacija vede v skladu s tem, kar ve?", je 77,8 % anketirancev odgovorilo, da je temu res tako, 22,2 % anketirancev pa je bilo mnenja, da temu ni tako.

V okviru Lakmusovega testa je vodstvo podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., odgovarjalo tudi na tri preprosta vprašanja, na katera naj bi na začetku odgovorila organizacija, ki želi postati učeča se organizacija. Na vprašanje, "Kateri so njihovi najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?", je vodstvo podjetja odgovorilo: "Naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti so: postati vodilno trgovsko podjetje s športno obutvijo v Sloveniji; postati prepoznavno trgovsko podjetje s trendovsko obutvijo za prosti čas in modno športno obutvijo v Sloveniji; postati pomembno trgovsko podjetje s športnimi oblačili in oblačili za prosti čas v Sloveniji; postati konkurenčen vodilnim svetovnim trgovskim verigam s športno obutvijo, pripomočki in dodatki, ki poslujejo na trgih srednje Evrope ter vzpostaviti sistem organizacije in njenega delovanja, ki bo omogočil oziroma zagotovil izpolnitev vseh zgoraj naštetih ciljev."

Na vprašanje, "Česa se morajo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?", je vodstvo podjetja odgovorilo: "Da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti, se moramo naučiti: opredeliti priložnosti in nevarnosti okolja, v katerem delujemo; opredeliti prednosti in slabosti svojega lastnega podjetja; izkoristiti vse svoje notranje resurse ter sprejeti in dojeti konkurencu kot izziv in vzpodbudo za svoj lasten razvoj."

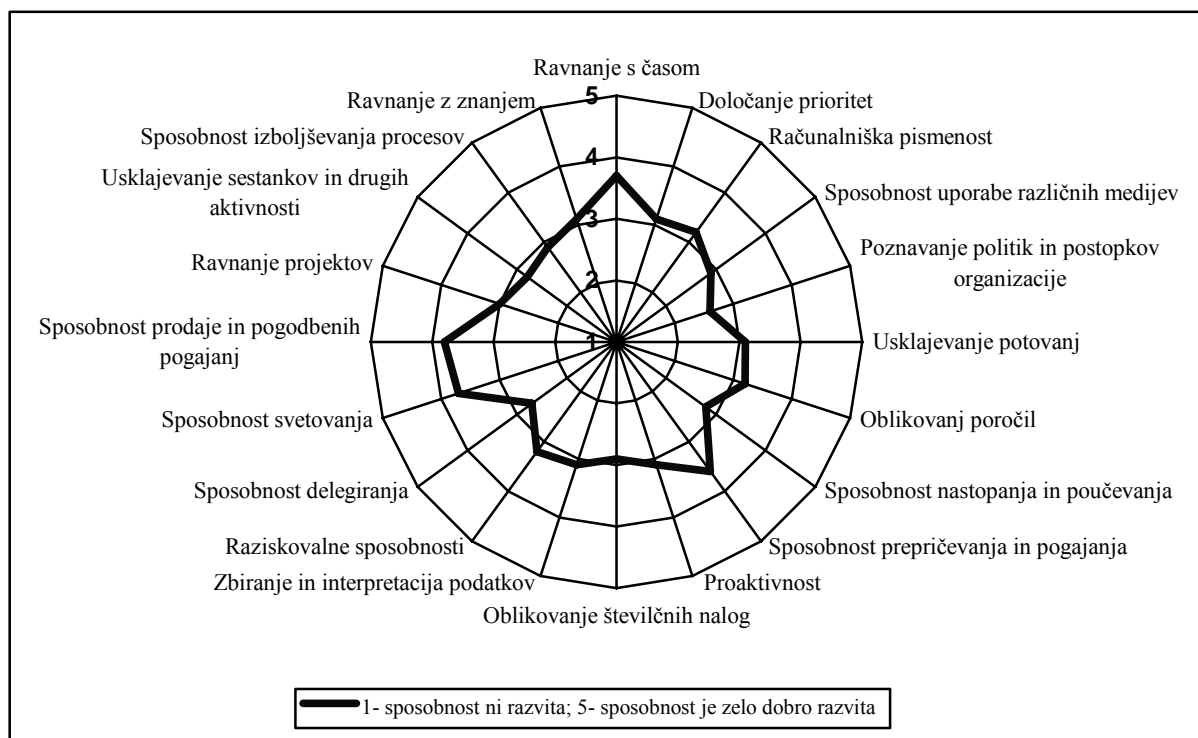
Na vprašanje, "Kako naj bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?", je vodstvo podjetja odgovorilo: "Znanja in sposobnosti bi bilo potrebno pridobiti na naslednje načine: odkriti, medsebojno širiti in uporabiti vsa v podjetju že obstoječa znanja; s pomočjo zunanjih in notranjih virov znanj in spretnosti dodatno izobraziti in usposobiti obstoječ kader v podjetju; vzpostaviti kontinuiran proces prenosa znanj in spretnosti v podjetje in v podjetju; razviti in uvesti lasten sistem razvoja znanj in spretnosti; pritegniti nove, ustrezno usposobljene kadre ter vzpostaviti kontinuiran proces izmenjave znanj, spretnosti in izkušenj s sorodnimi podjetji."

Poleg tega smo dne 15.02.2007 s pomočjo posebnega vprašalnika (glej Prilogo 4 na str. V) izvedli Test, kako prepoznati učečo se organizacijo. V testu smo najvišjem vodstvu podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., predstavili 19 prepoznavnih značilnosti učeče se organizacije in ga nato povprašali, ali je moč omenjene značilnosti zaznati tudi v njihovi organizaciji. Osnovni namen samega testa ni bilo ugotavljanje, ali je moč v podjetju prepoznati značilnosti učeče se organizacije, ampak predvsem seznaniti vodstvo podjetja o prepoznavnih značilnostih učeče se organizacije in v njem vzbuditi razmislek o smotrnosti preobrazbe njihovega podjetja v učečo se podjetje. Iz odgovorov na zastavljena vprašanja smo namreč ugotovili, da v tem trenutku v podjetju ni moč prepoznati značilnosti učeče se organizacije.

Hkrati z Lakmusovim testom smo s pomočjo posebnega vprašalnika (glej Prilogo 5, na str. VI) izvedli Test sposobnosti, veščin in znanj managementa za vodenje učeče se organizacije, s katerim smo ocenili sposobnosti, veščine in znanja managementa podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o. Namen testa je stalno spremljanje in medčasovno primerjanje ocene delovnih, značajsko-vedenjskih in timskih sposobnosti, veščin in znanj managementa organizacije v celotnem procesu poslovanja učeče se organizacije. Tako pridobljeni rezultati nam povedo, na katerih področjih organizacija nima ustreznega kadra. Rezultate testa, ki prikazujejo aritmetično povprečno vrednost s pomočjo vprašalnika pridobljenih ocen delovnih, značajsko-vedenjskih in timskih sposobnosti, veščin in znanj managementa podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., predstavljamo v Grafu 1, Grafu 2 in Grafu 3.

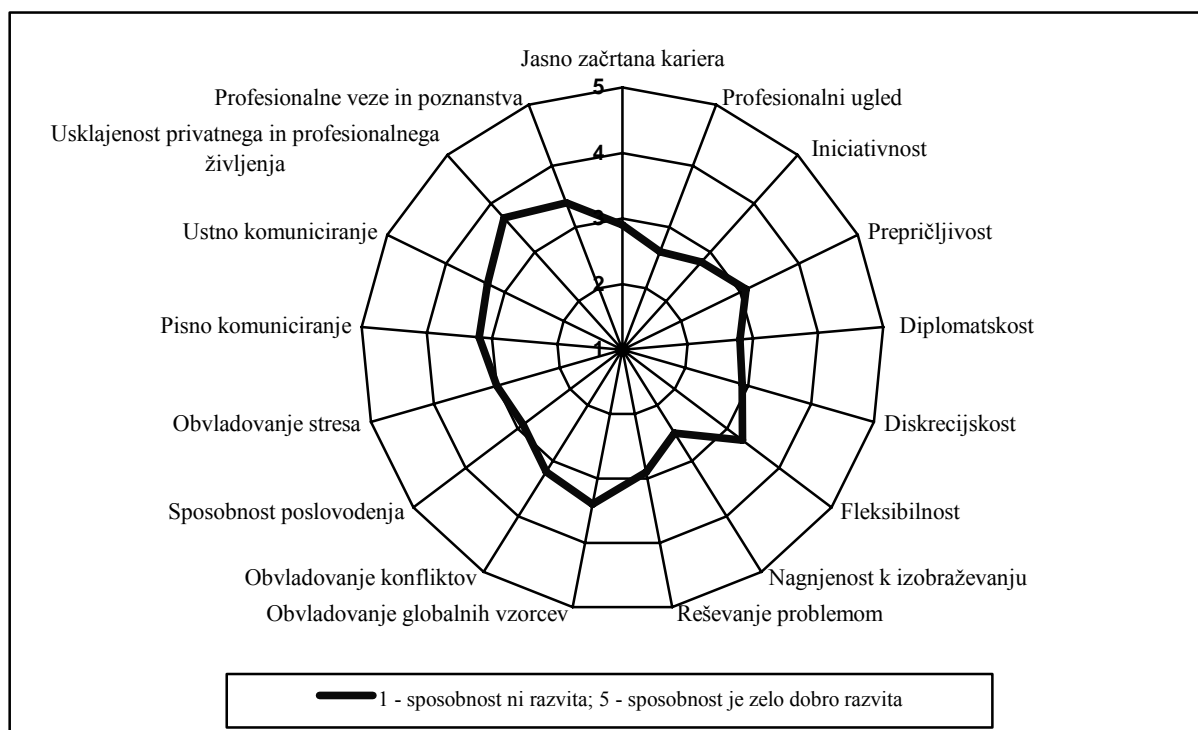
Ker zaradi obsežnosti vprašalnika iz grafov ni moč preprosto razbrati dejanske ravni sposobnosti, veščin in znanj managementa, smo izračunali še aritmetične sredine odgovorov na vprašanja po posameznih skupinah vprašanj. Takšni rezultati namreč podjetju bolj nazorno prikazujejo, na katerih področjih je kader močnejši in na katerih šibkejši. Najvišjo povprečno vrednost, 3,25, smo zaznali pri oceni timskih sposobnosti, veščin in znanj managementa, z vrednostjo 3,13 ji sledi ocena delovnih sposobnosti, veščin in znanj managementa, z najnižjo vrednostjo, 3,05, pa so bile ocenjene značajske sposobnosti, veščine in znanja managementa. Zatečeno stanje nakazuje, da podjetje poseduje soliden kader, saj je na vseh področjih stanje ocenjeno z nadpovprečno oceno, a ima obenem še veliko prostora, da obstoječ kader izboljša, dopolni ali pa nadomesti z ustreznjšim. Ocenjeno trenutno stanje naj podjetju služi kot osnovno izhodišče za medčasovno primerjavo posameznih sposobnosti, s pomočjo katerega bodo lažje ugotovili, na katerih področjih vedenja oziroma delovanja ni ustreznih kadrov, na katerih področjih se sposobnosti kadrov izboljšujejo in na katerih področjih se sposobnosti kadrov zmanjšujejo.

Graf 1: Delovne sposobnosti, veščine in znanja managementa za vodenje učeče se organizacije



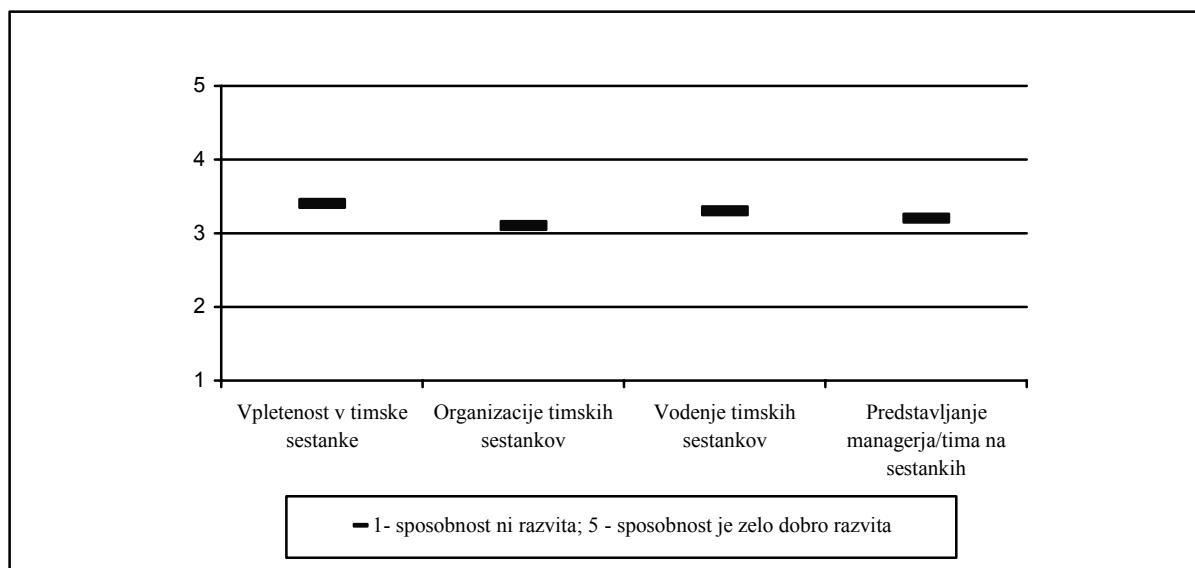
Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Penger – Rezultati raziskave o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151,152.

Graf 2: Značajske sposobnosti, veščine in znanja managementa za vodenje učeče se organizacije



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Penger – Rezultati raziskave o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151,152.

Graf 3: Timske sposobnosti, veščine in znanja managementa za vodenje učeče se organizacije



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Penger – Rezultati raziskave o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151,152.

Poslanstvo podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., je: "Opravljati čimbolj kakovostne storitve zagotavljanja ustrezne ponudbe športne obutve, športne opreme, športnih pripomočkov, modne športne obutve, trendovske obutve za prosti čas, športnih oblačil in oblačil za prosti čas na slovenskem trgu in na njemu bližnjih trgih". Vizija podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., pa je: "Postati vodilno trgovsko podjetje s športno obutvijo, opremo in pripomočki v Sloveniji, ter na podlagi konkurenčnosti vodilnim svetovnim trgovskim verigam s športno obutvijo, pripomočki in dodatki, ki poslujejo na trgih srednje Evrope, postopoma osvojiti trge srednje Evrope."

Strateški cilj podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., je: "Postati vodilno trgovsko podjetje za prodajo športne obutve, športne opreme, športnih pripomočkov, modne športne obutve, trendovske obutve za prosti čas, športnih oblačil in oblačil za prosti čas; postati čimbolj konkurenčen vodilnim svetovnim trgovskim verigam s športno obutvijo, pripomočki in dodatki, ki poslujejo na trgih srednje Evrope ter vzpostaviti sistem organiziranosti in delovanja podjetja, ki bo omogočil oziroma zagotovil izpolnitev prvih dveh ciljev."

Struktura organiziranosti podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., je funkcijska. Taka klasična, vertikalna organizacijska struktura podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., nedvomno zagotavlja večjo produktivnost in učinkovitost, vendar je obenem podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., zaradi take organiziranosti zagotovo manj prilagodljivo. Obstoječa organizacijska struktura namreč ne omogoča zadostnega prenosa pooblastil in odgovornosti z višjih na nižje hierarhične ravni v podjetju. Ker je za naravo dela podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., vse bolj in bolj značilno, da prilagodljivost postaja najpomembnejši ali pa celo odločilni faktor za zagotavljanje njihovega uspešnega poslovanja, je prehod na neoklasično, horizontalno organizacijsko strukturo, kamor uvrščamo tudi model učeče se organizacije, nujen.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je zaznati dobro organizacijsko klimo. Večina v podjetju je zadovoljna z delovnimi pogoji. Značilnost, ki krasi podjetje, so tudi dobri neformalni medsebojni odnosi. Za njih bi lahko celo dejali, da predstavljajo največje bogastvo podjetja in obenem tudi njegov največji potencial za nadaljnje uspešno delo. Dobri neformalni odnosi se izražajo zlasti v odličnih medosebnih stikih in dobrem razpoloženju v celotnem podjetju.

Sistem nagrajevanja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je opredeljen z internim pravilnikom o nagrajevanju. Pravilnik se osredotoča zgolj na nagrajevanje na podlagi realizirane prodaje, za ostale dosežke znotraj in izven podjetja pa nagrajevanja ne predvideva. Po našem mnenju omenjeno dejstvo zagotovo povzroča določeno stopnjo pasivnosti večine ali pa vseh v podjetju pri inovacijski dejavnosti. Zanemarjanje pomena inovativnosti v podjetju in s tem posledično premajhno vzpodbujanje inovativnosti v podjetju pa kot vemo nujno povzroča tudi vse večji zaostanek podjetja v ostrem konkurenčnem boju.

4.1.2 Predlogi za razvoj prvega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Da bi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zagotovili uspešen razvoj prvega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predlagamo naslednje ukrepe:

- Podjetje naj 19 značilnosti učeče se organizacije iz Testa, kako prepoznati učečo se organizacijo, uporabi kot osnovo, s pomočjo katere bodo znali vodjem procesov in zaposlenim postaviti prave smernice. Tako bodo vsi člani organizacije po ravneh od spodaj navzgor lažje prepoznali določene značilnosti, izrazili svoje mnenje in podali predloge, kako pristopiti k razvoju organizacije.
- V podjetju naj, s pomočjo Testa o ustreznih sposobnostih, veščinah in znanjih managementa za vodenje učeče se organizacije, izvajajo redno presojo in vrednotenje lastnosti managementa podjetja. Zaradi obsežnosti vprašalnika naj odgovore na vprašanja po posameznih preučevanih sposobnostih združijo in spremljajo ter medsebojno primerjajo spremembe aritmetične sredine odgovorov na vprašanja po posameznih proučevanih sposobnostih. Na ta način bodo dobili celosten vpogled na spreminjanje posameznih sposobnosti in tako ugotovili, na katerih področjih vedenja oziroma delovanja ni ustreznih kadrov, na katerih področjih se sposobnosti kadrov izboljšujejo in na katerih področjih se sposobnosti kadrov zmanjšujejo. Na podlagi tako pridobljenih rezultatov naj v podjetju izdelajo celovit popis vrzeli v zakladnici znanj, še zlasti vrzeli implicitnih znanj managementa.
- V podjetju naj pristopijo k oblikovanju strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije. Vodenje strateškega tima naj prevzame direktor podjetja, mesto pomočnika vodje strateškega tima pa naj prevzame vodja prodaje. Člani strateškega tima naj bodo še vodja nabave, vodja oddelka spletne prodaje, predstavnik poslovodij lastnih prodajaln, predstavnik franšiznih prodajaln in predstavnik prodajalcev. Člani strateškega tima naj vpeljejo participativno vodenje in začnejo s participativnim oblikovanjem strategije, kar pomeni, da morajo takoj vključiti tudi vse zaposlene in s tem pričeti proces opolnomočenja vseh članov organizacije. Strateški tim naj takoj celovito in temeljito analizira obstoječe

stanje v podjetju in na podlagi ugotovitev izdela kompleksen akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije, ki naj ima tri glavne namene: določa naj smer razvoja podjetja v prihodnje, pomembno naj vpliva na oblikovanje pričakovanj ter naj jasno definira potrebne aktivnosti znotraj temeljnih elementov modela. Zato mora tak akcijski načrt vsebovati: model učeče se organizacije, jasno vizijo in poslanstvo organizacije v prihodnosti, opredelitev odnosov s ciljnimi skupinami, določitev ciljev podjetja na vseh ravneh, jasno razmejitev najpomembnejših strateških aktivnosti, enostavne ter izmerljive kazalnike in cilje, jasno opredeljene strategije za doseganje zastavljenih ciljev ter vrednote in poslovno kulturo organizacije.

- Za podjetje naj postane značilno vitko razmišljanje managementa, ki si prizadeva iz poslovnega procesa odstraniti vse nepotrebne poslovne aktivnosti, kar bo pripomoglo k boljši produktivnosti, večji prodaji in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Da pa bo management podjetje lažje preoblikoval v vitko organizacijo, ki bo upoštevala načela vitkega razmišljanja, mora slediti postopnemu akcijskemu načrtu, sestavljenem iz štirih stopenj: iz aktivnega začetka razvoja vitke organizacije, iz ustvarjanja nove vitke organizacije, iz postopnega uvajanja novih poslovnih sistemov in iz dokončanja preobrazbe v vitko organizacijo.

4.2 Drugi element modela FUTURE-O[®] v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

4.2.1 Dejansko stanje drugega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Po izkušnjah korporacije General Motors so smernice, ki se navezujejo na procese in strategijo, najpomembnejši dejavniki za pomoč poslovodstvu za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo. Zato smo dne 15.02.2007 skušali s pomočjo Testa o smernicah za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo (glej Prilogo 6 na str. VII) ugotoviti, ali je v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zaznati prisotnost omenjenih smernic. Odgovori na vprašanja so nam pokazali, da v podjetju nista prisotni deljena vizija in strategija preoblikovanja, da podjetje nima oblikovanega strateškega tima za vodenje procesa preoblikovanja, da ni zaznati opolnomočenja vseh ravni managementa in osebja, da ne obstaja partnerstvo med specialisti tehničnih in poslovnih enot, da pa je moč v podjetju zaznati inovativne procese, institucionalizacijo in krepitev rezultatov, kar pomeni, da zaposleni stremijo k razvijanju novih sposobnosti, znanj in delovnih praks.

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., ima funkcijsko organizacijsko strukturo. Taka struktura organiziranosti je drugačna od strukture, ki jo vzpostavlja model učeče se organizacije. Ta namreč zagovarja in vzpostavlja timsko strukturo, s pomočjo katere se delovne aktivnosti organizacije organizirajo okoli delovnih timov. Ne glede na omenjeno pa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., vsaj občasno obstajajo posamezni timi. Ti timi nastajajo sami in se tudi sami usmerjajo. Njihova značilnost je tudi to, da nastajajo spontano in samo za čas posamezne aktivnosti ter tako ne predstavljajo stalne oblike organiziranosti, vzpodbujene s strani vodstva organizacije, s pomočjo katere bi bilo moč popolnoma izkoristiti ves njihov potencial.

Izvajanje pilotskih projektov, ki imajo cilj vse v organizaciji prepričati, kako pomembno je uvajanje sprememb za organizacijo, v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ni prisotno. Če želi vodstvo podjetja vzpostaviti stanje, kjer bi se vsi v organizaciji zavedali pomena uvajanja sprememb, je nujno, da izbere dober pilotski projekt in ga nato tudi uspešno vodi. Ker pri vodstvu podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., ni zaznati posebne naklonjenosti in podpore za uvedbo ter izvedbo pilotskih projektov, je oblikovanje posameznih iniciativ v podjetju precej težje, kot bi lahko bilo.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je inovacijska dejavnost prisotna bolj kot rezultat prizadevanj posameznikov in ne kot rezultat organizacijske filozofije za uresničevanje učeče se organizacije, ki bi vzpodbujala nenehno podajanje manjših koristnih predlogov in predlogov za inovacije. Premajhno zavedanje pomena inovacijske dejavnosti v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., smo omenili že v prejšnjem poglavju, in sicer v povezavi s sistemom nagrajevanja. Neprimeren sistem nagrajevanja namreč daje vsem zaposlenim v podjetju signal, da ustvarjalnost, znanje in izkušnje niso pojmovane kot najpomembnejši kapital tega podjetja.

Organizacijska identiteta podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., ima značilnosti, ki temeljijo na naslednjih praksah in vrednotah: dajanje realno izvedljivih nalog tako sebi kot tudi drugim; sprejemanje samo tistih nalog, ki se zdijo realno uresničljive; dosledno izpolnjevanje vseh sprejetih nalog; medsebojno spoštovanje in strpnost med vsemi v podjetju; izgradnja in ohranjanje korektnih odnosov z vsemi v okolju ter z okoljem samim.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., poteka prenos znanja prvenstveno s pomočjo izmenjave znanja v formalnih in neformalnih medosebnih stikih. Tak prenos znanja poteka s pomočjo različnih medijev. V preteklosti je prednjačil predvsem klasičen prenos znanja s pomočjo različnih papirnih dokumentov, v zadnjem času pa se vse bolj uveljavlja prenos v elektronski obliki s pomočjo najrazličnejših elektronskih medijev. Prenos znanja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ima značilnosti štafetnega prenosa, saj v skoraj vseh primerih velja, da se znanje seli od donatorja znanja, ki je pred kratkim dosegel pomembno spoznanje, na prejemnika znanja, ki bi mu to znanje lahko pomagalo pri izvedbi zamišljenega ali že začetega projekta. Gre torej za prenos znanja od izkušenega na neizkušenega oziroma za prenos znanja od bolj izkušenega k manj izkušenemu.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ne poznajo vloge socialnih mrež. Če bi v podjetju vlogo socialnih mrež poznali, bi lahko, s pomočjo analize socialnih mrež v organizaciji, dobili popolno sliko medosebnih odnosov. Ker vemo, da se pogosto položaj posameznika kot vozlišča v socialni mreži dramatično razlikuje od njegovega položaja v organizacijski shemi ali hierarhiji, je jasno, da bi z odkritjem vozlišč in povezovalcev v teh mrežah, dobili koristne informacije o položaju in pomenu teh akterjev v socialni mreži.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., se posveča premalo pozornosti organizacijskemu znanju in ustvarjanju organizacijskega znanja v njihovem podjetju. Vodstvo podjetja na teoretični ravni

podpira prav vse aktivnosti v smeri zamišljanja, vzpostavljanja in zagotavljanja organizacijskega znanja, vendar pa je v praksi s strani vodstva zaznati le zanemarljivo majhno količino iniciativ v smeri njihovega uresničevanja. To potrjujejo tudi rezultati Testa, ali management v naši organizaciji spodbuja kreativnost in razvoj novih organizacijskih znanj (glej Prilogo 7 na str. VIII), ki smo ga opravili 15.02.2007 in v katerem smo na podlagi primerjave z dobrimi praksami podjetja 3M skušali ugotoviti prisotnost spodbujanja kreativnosti in razvoja novih organizacijskih znanj s strani vodstva organizacije. Odgovori na zastavljena vprašanja so namreč pokazali, da v podjetju ni zaznati sledenja dobrim praksam podjetja 3M.

Vse večji pomen novih prodajnih poti in vse večja vpetost podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., v globalni prostor, zahteva od podjetja intenziviranje rabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Podjetju predstavlja podpora informacijske tehnologije in raba informacijskega okolja nujen predpogoj zagotavljanja njegovega uspešnega delovanja. V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., uporabljajo informacijsko tehnologijo praktično v vseh segmentih njihovega delovanja, je pa njena uporaba zagotovo najbolj pomembna v segmentu spletne prodaje. Pomembno vlogo pa ima informacijska tehnologija tudi pri prenosu znanj in izkušenj, saj s pomočjo različnih medijev, omogoča hiter in kvaliteten prenos znanj in izkušenj v organizacijo, iz organizacije in znotraj organizacije. Na tem mestu pa bi radi poudarili, da se v podjetju ne zavedajo dovolj, da zgolj raba informacijsko-komunikacijskih tehnologij še ne pripelje do učeče se organizacije, temveč jo le omogoča.

4.2.2 Predlogi za razvoj drugega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Da bi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zagotovili uspešen razvoj drugega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predlagamo naslednje ukrepe:

- V podjetju naj obstoječo funkcijsko organizacijsko strukturo preoblikujejo v timsko strukturo, v kateri bodo delovne aktivnosti organizirane okoli samousmerjajočih se delovnih timov. Tako vzpostavljene time naj sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi, ki naj v celoti prevzamejo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in motivacijskih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi. Time naj vodijo vodje, ki jim ni potrebno vedeti vsega, a so obenem sposobni člane tima usposobiti, da postavljajo vprašanja, spodbujati uravnoveženo participacijo, s člani tima deliti moč in informacije, usklajevati aktivnosti tima ter sprejemati koncept stalnega učenja na delovnem mestu.
- Da bi vse v podjetju lažje prepričali, kako pomembno je uvajanje sprememb za njihovo podjetje, je potrebno v podjetju pričeti z uvajanjem in izvajanjem pilotskih projektov. Uvajanje in izvajanje pilotskega projekta naj poteka po naslednjih korakih. Najprej je potrebno iz nabora obstoječih modelov izbrati najprimernejšega za naše podjetje. Že na začetku je potrebno vključiti končne uporabnike, ki jih bo vzpostavljeni projekt najbolj zadeval. Za okolje, kjer bomo uvedli pilotski projekt, izberemo organizacijsko enoto, ki je novostim naklonjena in od katere lahko pričakujemo največje koristi. Zaposlenim razložimo

namen projekta s pričakovanimi rezultati. Ko se izkaže, da pilotski projekt deluje, smo pripravljeni, da ga razširimo na celotno podjetje.

- Podjetje naj prične z vzpodbujanjem inovacijske dejavnosti na način, da uvede sistem vzpodbujanja, zbiranja in vrednotenja malih koristnih predlogov in koristnih izboljšav. Da bi posameznikom v podjetju posredovali zadosten signal, da so znanje, izkušnje in ustvarjalnost pojmovane kot najpomembnejši kapital njihovega podjetja, je nujno potrebno spremeniti sistem nagrajevanja in vanj vključiti tudi nagrajevanje vseh oblik inovativnosti ter nagrajevanje pridobivanja in deljenja znanja in izkušenj.
- Matematično in vizualno analizo medosebnih odnosov v podjetju naj se omogoči z vzpostavitvijo analize socialnih mrež. Tako bodo v podjetju lažje ovrednotili mesto posameznega akterja v mreži oziroma centralnost posameznega vozlišča in tako dobili informacijo o njegovem dejanskem položaju in pomenu v mreži. Pri tem naj bodo podjetju v pomoč mere v analizi socialnih mrež, in sicer: strukturna enakost, analiza grozdov, strukturne luknje in analiza odprtosti posameznih skupin znotraj mreže.
- V podjetju je potrebno vzpostaviti večje zavedanje pomena organizacijskega znanja za njihovo podjetje in močno povečati intenzivnost ustvarjanja organizacijskega znanja podjetja. S pomočjo Testa, ali management v naši organizaciji spodbuja kreativnost in razvoj novih organizacijskih znanj, naj podjetje oceni vrzeli v razvoju organizacijskih znanj v njihovem podjetju in na podlagi tako dobljenih ocen takoj pristopi k njihovem odpravljanju oziroma zmanjševanju.
- V podjetju naj se izdelava zemljevid znanja, ki naj spremeni komunikacijske vzorce ter odnose med vsemi v podjetju in postane močno orodje za pospešen prenos znanj v podjetju. Zemljevid znanja naj vsebuje le najpomembnejše znanje oziroma informacije, saj bo le tako omogočal preglednost in omejeval zastarevanje, hkrati pa naj ponuja povezave do obsežnejših in podrobnejših baz znanja. Zemljevid znanja naj v podjetju izdelajo na naslednji način. Najprej je potrebna identifikacija naročnikov in njihovih potreb, nato pa sledijo opredelitev namena zemljevida znanja, seznanitev naročnikov z namembnostjo in uporabnostjo, identifikacija ključnih akterjev kartiranja, oblikovanje skupine za nadzor in vodenje procesa, identifikacija najpomembnejše oblike zemljevida, identifikacija skrbnika, lokacije in načina posodabljanja, oblikovanje skupine za kartiranje, izdelava osnutka zemljevida, obveščanje naročnikov o poteku izdelave zemljevida, zaključek izdelave zemljevida in zadnji korak, implementacija zemljevida. Seveda pa je potrebno nato zemljevid tudi stalno posodabljeti in ga prilagajati spremembam v organizaciji in njenem okolju.

4.3 Tretji element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

4.3.1 Dejansko stanje tretjega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., ima funkcijsko organizacijsko strukturo. Taka organizacijska struktura podjetju prav gotovo zagotavlja visoko produktivnost in učinkovitost, mu pa ne omogoča zadostnega prenosa pooblastil in odgovornosti z višjih na nižje hierarhične ravni v organizaciji, kar pomeni, da je zaradi take organiziranosti podjetje mnogo manj prilagodljivo.

Ker je za podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., vse bolj in bolj značilno, da prav prilagodljivost postaja najpomembnejši ali pa celo odločilni faktor za zagotavljanje njegovega uspešnega poslovanja, saj je za večino aktivnosti, izvajanih v podjetju značilno, da se ne izvajajo več po strogo določenih kriterijih, je prehod na neoklasično, horizontalno organizacijsko strukturo, kamor uvrščamo tudi model učeče se organizacije, nujen. Klasična organiziranost podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., ki poudarja velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, torej ni več kos izzivom, ki jih postavlja stalno spreminjajoče se okolje. Zanemarjanje ali nezavedanje pomena diferenciacije, inovacij in prilagodljivosti vodi vsako podjetje v izbor in postavitev strateških ciljev, ki so v nasprotju z modelom učeče se organizacije. Če si želijo v podjetju postaviti oziroma postavljati ustrezne strateške cilje, morajo najprej spremeniti obstoječo organizacijsko strukturo in jo nadomestiti z uvedbo ustrezne organizacijske strukture, značilne za učečo se organizacijo.

Za podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., je značilno izrazito centralizirano poslovanje, ki je rezultat toge in nefleksibilne organizacijske strukture podjetja. Za podjetje tako ni značilno sistematično delegiranje pristojnosti in prevzemanje odgovornosti vseh v podjetju. Z uvedbo organizacijske kulture, v kateri bi timska odgovornost za doseganje rezultatov pripeljala do povezovanja članov timov in tudi timov samih, bi bilo moč v podjetju vzpostaviti decentralizacijo poslovanja. Za kaj takega pa bi bilo potrebno uvesti svobodo in opolnomočenje prav vseh v organizaciji.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je že čutiti spoznanje, da bi bilo smiselno obstoječo organizacijsko strukturo, nastalo v času s popolnoma drugačnimi značilnostmi, potrebami in vrednotami, spremeniti in jo iz sedanje toge in nefleksibilne preoblikovati v bolj prilagodljivo. S tem bi ustvarili dobre pogoje za nov ustvarjalen zagon prav vseh zaposlenih v podjetju. Po našem mnenju bi bilo najbolj ustrezno uvesti organiziranost z izrazito decentralizacijo odločanja ter vzpostavitev nizke formalizacije odnosov med vsemi v organizaciji. Taka organizacijska struktura, podprta z bogato in sodobno informacijsko tehnologijo, bi po našem mnenju, zaradi svojih nedvoumnih prednosti, zagotovo pomenila pravi odgovor na stalno spreminjajoče se okolje.

Pri oblikovanju strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ki smo jih bolj natančno predstavili v drugem poglavju, smo mnenja, da so tako strateški cilji kot tudi vizija, poslanstvo in plani, ki naj bi natančno oblikovali in določali njihovo poslovanje oziroma delovanje, oblikovani zelo ambiciozno, a obenem še vedno realno. Zato menimo, da bo podjetje v primeru, da bo striktno zasledovalo in izvrševalo prej omenjene strateške cilje, vizijo, poslanstvo in plane, zagotovo nadaljevalo svoj uspešen razvoj tudi v prihodnje.

Po našem mnenju v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., pri oblikovanju celovite poslovne in funkcijske strategije, dovolj upoštevajo položaj panoge, v kateri poslujejo, in tudi svoj specifičen položaj v panogi, zato strategije oblikujejo tako po svojih željah kot tudi na podlagi svojih

sposobnosti. Pri tem se dobro zavedajo svojih omejenih potencialov, še zlasti na področju finančnih virov, in te svoje omejitve pri oblikovanju strategij tudi upoštevajo.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., se uporablja tradicionalen proces učenja od zgoraj navzdol, torej prenos znanj in veščin z višjih hierarhičnih pozicij na nižje pozicije v podjetju. V zadnjem času pa postaja v podjetju vse bolj prisoten tudi proces učenja iz smeri posestnika določenega znanja k ostalim v podjetju ne glede na to, kje in na kakšni ravni v organizaciji je kdorkoli od udeležencev v procesu. To pomeni hiter, predvsem pa učinkovit, proces učenja v vseh smereh in na vseh ravneh v podjetju. Za proces učenja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je značilno, da je sestavljen iz eksperimentiranja in obveščanja, v osnovi pa se naslanja predvsem na izkušnje.

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., uporablja tradicionalen pristop k procesu planiranja. To pomeni, da je planiranje v podjetju v popolni domeni vodstva in da zato v organizaciji ni zaznati strateškega razmišljanja in planiranja med vsemi v organizaciji ne glede na to kje in kakšno funkcijo v organizaciji zavzemajo oziroma opravljajo. Prav tak način planiranja pa bo podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., moralo uporabiti, če se želi preoblikovati v učečo se organizacijo.

4.3.2 Predlogi za razvoj tretjega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Da bi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zagotovili uspešen razvoj tretjega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predlagamo naslednje ukrepe:

- V podjetju naj vzpostavijo neoklasično, horizontalno organizacijsko strukturo, z razširjenim kontrolnim razponom, ki bo omogočala izrazito decentralizacijo odločanja in nizko formalizacijo odnosov med vsemi v podjetju. Takšna sploščena organizacijska struktura naj bo podprta z bogato in sodobno informacijsko tehnologijo. S takšno organizacijsko strukturo bo podjetje povečalo hitrost in svojo usmeritev v diferenciacijo, k inovacijam, v prilagodljivost in k integraciji.
- V podjetju je potrebno obstoječ, tradicionalen pristop k procesu planiranja, kjer je planiranje zgolj domena vodstva, nadomestiti s strateškim planiranjem in razmišljanjem prav vseh v podjetju ne glede na to, kje v podjetju se nahajajo in kakšno funkcijo v podjetju opravljajo. Pri procesu planiranja naj v podjetju upoštevajo naslednjih šest pravil: organizacija potrebuje močno poslanstvo, postavljati si mora prožne cilje, ustvariti je potrebno okolje, ki spodbuja učenje, opredeliti je potrebno nove vloge planskega osebja, stalne izboljšave naj postanejo način življenja, planiranje naj se še vedno začne in konča na vrhu. Podjetje bo tako lahko postopoma prešlo na alternativni model poslovanja in se od taktičnega letnega planiranja s fiksnimi cilji vse bolj preusmerjalo k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti. Za tak alternativni model kontinuiranega poslovanja učeče se organizacije je značilno postavljanje visokih ciljev, manjša potreba po prirejanju podatkov o rezultatih, nadpovprečni scenariji strategij, hitro odzivanje na spremembe, obvladovanje stroškov ter uspešnejše zadovoljevanje kupcev. Za implementacijo alternativnega modela

- poslovođenja pa je potrebno v podjetju vzpostaviti tudi organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na zaupanju, predanosti strateškim ciljem, viziji in poslanstvu učeče se organizacije.
- Podjetje naj konstantno izvaja presojo svojih strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov organizacije in njihovo redifiniranje v smeri učeče se organizacije. Pri tem naj svoje celovite poslovne in funkcijske strategije oblikuje na podlagi svojih sposobnosti in potencialov, še zlasti na področju kadrov in finančnih resursov. Na ta način si bo podjetje zagotovilo boljše prilagajanje okolju kot tekmeči in tako lažje doseglo svoje cilje.
 - V podjetju naj se zgradi tako organizacijsko kulturo, v kateri bo timska odgovornost za doseganje rezultatov pripeljala do povezovanja članov timov in tudi timov samih. Na ta način bo v podjetju moč vzpostaviti decentralizacijo poslovanja, uvesti sistematično delegiranje pristojnosti in prevzemanje odgovornosti, v kateri bo timska odgovornost za doseganje rezultatov pripeljala do spontanega povezovanja timov. Za vzpostavitev timske odgovornosti za doseganje rezultatov morajo v podjetju: oblikovati jasne smernice in okvir poslovođenja, ustvarjati klimo, ki bo spodbujala vrhunske rezultate, uvesti svobodo pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih, spodbujati osredinjane zaposlenih na kupce in oblikovati odprt informacijski sistem ter kulturo etičnosti.

4.4 Četrty element modela FUTURE-O[®] v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

4.4.1 Dejansko stanje četrtega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

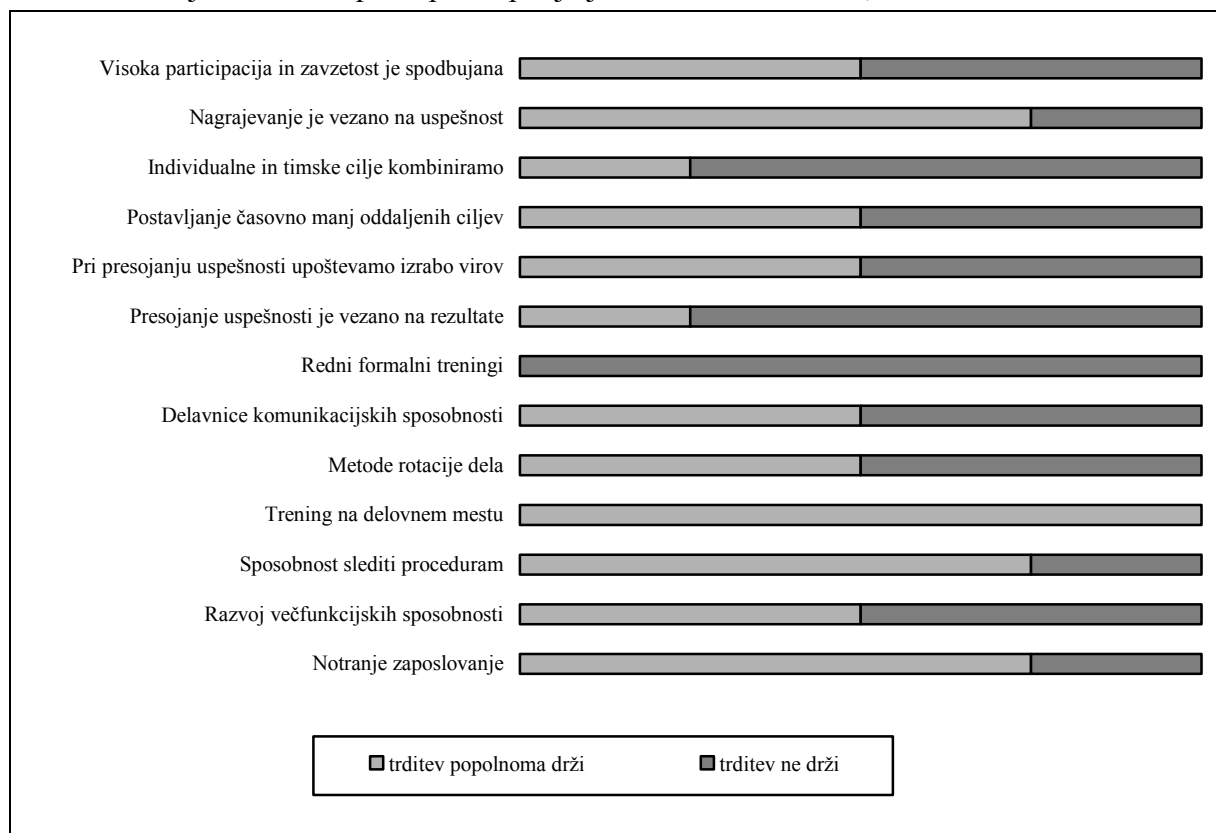
Za ocenitev dejanskega stanja četrtega elementa modela FUTURE-O[®] smo dne 15.02.2007 preverili prisotnost novih praks menagementa vodenja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o. To smo storili s pomočjo vprašalnika, sestavljenega na podlagi praks vodenja v učeči se organizaciji Buckman Laboratories (glej Prilogo 8 na str. IX). Iz odgovorov na vprašanja, ki jih prikazujemo v Grafu 4, je razvidno, da je večina novih praks vodenja zaposlenih v obravnavanem podjetju vsaj delno prisotna, hkrati pa ugotavljamo, da le-te v večini primerov niso popolnoma razvite. Edina praksa vodenja, ki je v podjetju v popolnosti razvita, je izvajanje treninga na delovnem mestu, medtem ko rednih formalnih treningov in predstavitev programov e-učenja o novih tehnologijah v podjetju sploh ni zaslediti.

Za stil vodenja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., velja, da vse bolj temelji na spremljanju in nagrajevanju. To je še posebej značilno za najnižje ravni v podjetju, kjer se z neformalnim samoiniciativnim oblikovanjem posameznih timov že vzpostavljajo zametki participativnega sloga vodenja. Ker pa je za prehod celotnega podjetja na popolnoma participativni slog vodenja potrebno spremeniti predvsem razmišljanje in obnašanje vrhnjega menagementa, mora vrhnji menagement čim prej celostno pristopiti k reševanju tega problema.

Osnova za ravnanju z ljudmi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je razvijanje in vzdrževanje obstoječega uspešnega kadra. Razvijanje uspešnega kadra se v podjetju izvaja s pomočjo dodatnega izobraževanja, različnih oblik usposabljanja, z ocenjevanjem različnih vrst uspešnosti in z možnostjo notranjega napredovanja. S pomočjo ustreznega plačnega sistema in sistema

nagrajevanja, kompenzacij ter bonusov se poizkuša v podjetju zdržati najbolj uspešen kader. V podjetju posvečajo velik pomen tudi pritegovanju novih kadrov, ki se izvaja s pomočjo planiranja človeških virov in s pomočjo novih pristopov k pritegnitvi ustreznega kadra.

Graf 4: Razvoj vodstvenih pristopov v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po McKenzie, van Winkelen v Dimovski et al., 2005, str. 234.

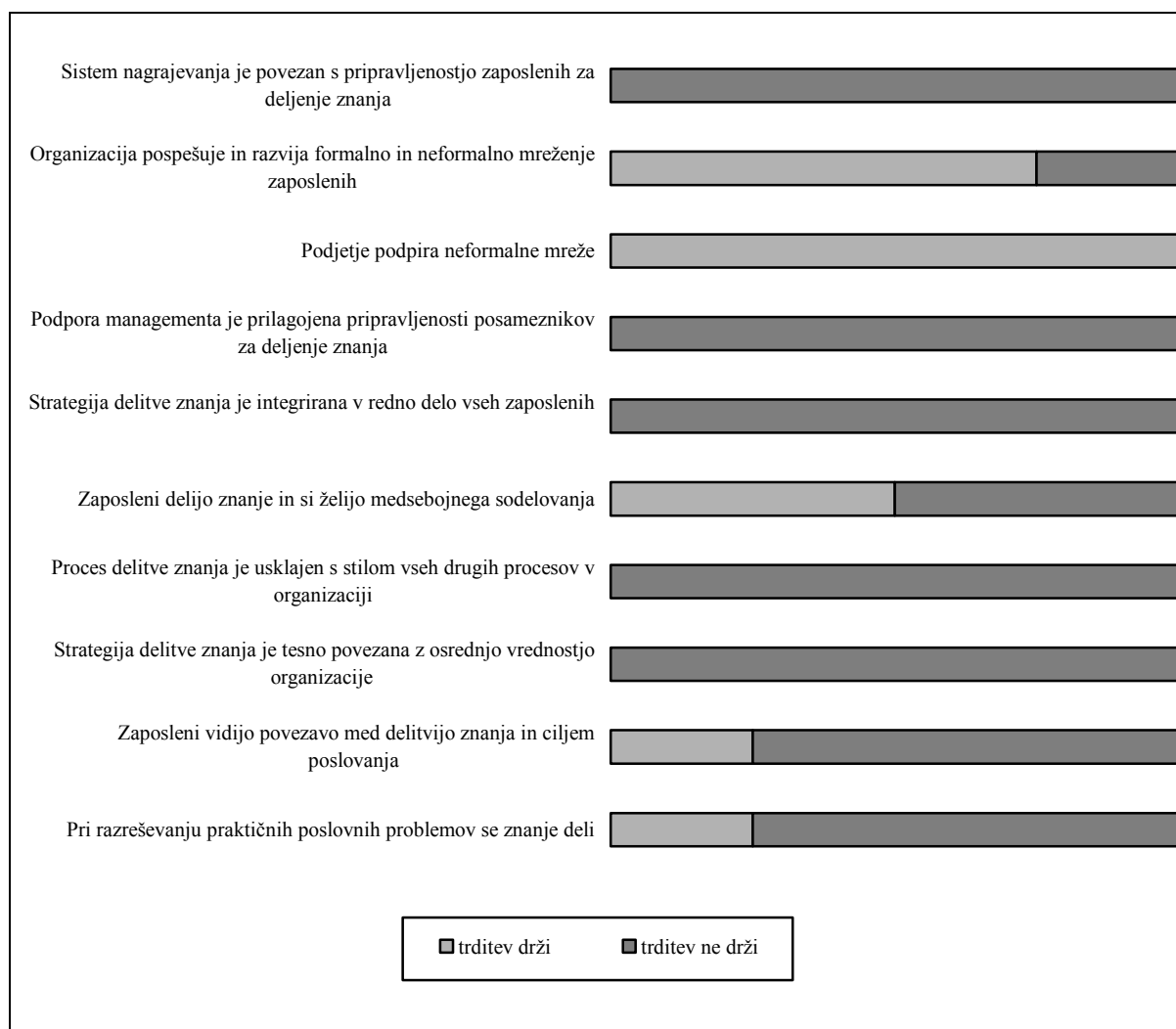
Največja pomanjkljivost komuniciranja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je pomanjkanje povratnih informacij v formalnem internem komuniciranju, kjer je značilno, da so komunikacije zlasti enosmerne, tako da ni moč na popolnoma učinkovit in uspešen način premagovati nastale težave. Poleg tega je formalno komunikacijsko omrežje zelo togo, z predolgimi, počasnimi in neučinkovitimi komunikacijskimi kanali. Največjo prednost komuniciranja v podjetju pa predstavlja neformalno komuniciranje, katerega značilnost je, da vsebuje odprte komunikacijske mreže in kot tako v marsičem bolje opravlja svojo funkcijo od formalnega komuniciranja.

Sistem nagrajevanja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je opredeljen z internim pravilnikom o nagrajevanju. Pravilnik se osredotoča zgolj na nagrajevanje na podlagi realizirane prodaje, za ostale dosežke znotraj in izven podjetja pa nagrajevanje ni predvideno. Po našem mnenju omenjeno dejstvo zagotovo povzroča pasivnost večine ali vseh v podjetju pri izvajanju vseh ostalih dejavnosti v podjetju. Zanimarjanje pomena tudi ostalih dejavnosti v podjetju in s tem posledično premajhna vzpodbuda za njihovo kvalitetno izvedbo v podjetju in zunaj njega pa nujno povzroča tudi vse večji zaostanek poslovanja obravnavanega podjetja v primerjavi s konkurenco. Takšno stanje v podjetju potrjujejo tudi odgovori na vprašalniku o spodbujanju

iniciativ in nagrajevanju v učeči se organizaciji (glej Prilogo 9 na str. X) zastavljena vprašanja. Iz večine odgovorov, pridobljenih s pomočjo razgovora, opravljenega 16.02.2007, je namreč razvidno, da se v podjetju osredotočajo predvsem na denarno nagrajevanje na podlagi realizirane prodaje in da niso v popolnosti prepričani, da vedo, koga, kdaj in kako nagraditi.

S pomočjo vprašalnika, Ali naša organizacija razvija kulturo zaupanja in odličnosti (glej Prilogo 10 na str. XI), v katerem smo dne 15.02.2007 podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., primerjali z najboljšimi praksami korporacije Ford Motor, smo skušali oceniti stanje organizacijske kulture zaupanja, odprtosti in odličnosti v obravnavanem podjetju. Iz rezultatov, ki jih prikazujemo v Grafu 5, je očitno, da organizacijska kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti v podjetju ni zadostno razvita. Vodstvo podjetja se je namreč v popolnosti strinjalo zgolj s trditvijo, da podjetje podpira neformalne mreže, torej druženje, pripravljenost pomagati itd. Za ostale trditve iz vprašalnika pa je bilo vodstvo podjetja mnenja, da le delno ali pa sploh ne držijo.

Graf 5: Organizacijska kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po McKenzie, van Winkelen v Dimovski et al., 2005, str. 266.

4.4.2 Predlogi za razvoj četrtega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Da bi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zagotovili uspešen razvoj četrtega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predlagamo naslednje ukrepe:

- V celotnem podjetju naj se vzpostavi participativni slog vodenja, ki bo omogočal, da bodo vsi posamezniki kar najhitreje začeli delovati v smeri učeče se organizacije. Zato mora vodstvo podjetja preiti od samozadostnega, zaprtega vodenja k spremenljivemu, odprtemu managerskemu slogu, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah, povezanih z udejanjanjem učeče se organizacije. Management naj opusti nadzor in moč ter z vsemi zaposlenimi vzpostavi partnerski odnos ter jih opolnomoči za sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom. Vodstvo podjetja naj bo zaposlenim za zgled, hkrati pa naj jim zbuja zaupanje do nove kulture učenja in zaupanje v celotno organizacijo.
- Učinkovitost formalnega komuniciranja v podjetju naj se poveča s skrajšanjem komunikacijskih kanalov in povečanjem količine dvosmernih komunikacij. Kljub temu da je neformalno komuniciranje v podjetju relativno dobro razvito, pa ga je po našem mnenju moč še izboljšati. Zato naj v podjetju pričnejo z uporabo naslednjih vrst neformalnega komuniciranja: management s hojo naokrog in grozd. Pri prvi vrsti naj managerji pridejo ven iz pisarn med zaposlene in na terenu izvedo, kaj se dogaja in kje so resnični problemi. Grozd pa predstavlja sistem govoric, ki se hitro razširijo po celotni organizaciji.
- Obstoječ sistem nagrajevanja v podjetju, ki predvideva nagrajevanje zgolj po načelu realizirane prodaje, je potrebno nadgraditi z uvedbo nagrajevanja še za dosežke pri ostalih dejavnostih znotraj in izven podjetja. Poleg plačil po rezultatih dela oziroma realizirane prodaje, naj v podjetju pričnejo razmišljati o uvedbi še drugih motivacijskih programov, kot so: prenos moči na zaposlene, prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, jasno načrtan razvoj kariere, slog vodenja, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji, spoštovanje zaposlenih ter novih motivacijsko-kompensacijskih programov, značilnih za učeče se organizacije, kot so: delitev dobička, solastništvo, bonusi v večjih zneskih, plačilo za znanje, prilagodljiv delovni čas in kompenzacija na osnovi tima.
- V podjetju naj vzpostavijo kulturo zaupanja in odprtosti, ki bo vse v organizaciji spodbujala, da razvijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, so motivirani za deljenje lastnih znanj in praks ter da bodo pripravljene graditi na idejah drugih. Zato naj v podjetju težijo: da bodo hitri; da bodo stalno poizkušali; da sprejemajo dejstvo, da se bodo pri delu pojavljale napake; da napredujejo z majhnimi koraki; da zaposlenim omogočajo prostor in svobodo ter da se vsi zavedajo, da hiter napredek narekuje, da prehitimo konkurente.

4.5 Peti element modela FUTURE-O[®] v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

4.5.1 Dejansko stanje petega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ni zaslediti znakov participativnega oblikovanja strategij, ki je značilno za učeče se organizacije. Tesno in s tem učinkovito sodelovanje vseh zaposlenih v

podjetju je preprečeno z nevzpostavljenimi timsko strukturo v celotni shemi organizacijske strukture podjetja. Posledica tega je, da v obravnavanem podjetju ne moremo govoriti o procesu pooblaščenja in opolnomočenja članov organizacije kot najpomembnejši lastnosti participativnega sloga vodenja, nujnega za uresničevanje modela učeče se organizacije. Vodenje v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., torej ni participativno in kot tako podrejenim pri odločanju ne prepušča prostih rok. Ker v podjetju ni opolnomočenja zaposlenih, v podjetju tudi niso popolnoma sproščeni vsi potenciali, ki jih to podjetje poseduje. V opazovanem podjetju bi lahko z opolnomočenjem vseh zaposlenih močno pospešili njihovo ustvarjalnost, jim omogočili eksperimentiranje, učenje ter jim obenem dali dovolj osebne svobode, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem in vestjo.

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., nima v celoti vzpostavljenega zagotavljanja odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj. Še zlasti se čuti pomanjkanje dvosmernega pretoka informacij in znanj v okviru navpičnih komunikacijskih povezav ter predolge ključne komunikacijske povezave preko komunikacijskih kanalov, ki kot take povzročajo majhno hitrost in nizko učinkovitost prenosa informacij. Mnogo boljše pa je stanje odprtih komunikacij, kjer je, s pomočjo vzpostavljenih horizontalnih povezav, omogočeno bolj prosto pretakanje idej med zaposlenimi z različnimi znanji. Zato lahko rečemo, da se v tem primeru že kažejo prvi zametki mentalnih modelov tima. Odgovori na vprašanja, ki smo jih s pomočjo Vprašalnika za managerja učeče se organizacije o komunikacijah (glej Prilogo 11 na str. XII) dne 16.02.2007 zastavili vodstvu podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., so pokazali, da se v podjetju zavedajo, da niso storili vsega, kar bi lahko, da bi bile njihove komunikacije bolj učinkovite. S tem smo izpolnili osnovni namen vprašalnika, saj smo vodstvo podjetja spodbudili, da je samo ocenilo trenutno stanje v podjetju in se obenem tudi samo zavedlo pomanjkljivosti in slabosti podjetja na tem področju ter zaznalo možne koristi, ki bi jih podjetju prinesle spremembe na omenjenem področju.

Značilnosti projektnega managementa učeče se organizacije v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ni zaslediti. Zato o podjetju ne moremo govoriti kot o virtualni organizaciji in o virtualnem timskem delu, ki bi bil zaradi svojih značilnosti in iz njih izhajajočih prednosti zagotovo najprimernejša oblika dela za približevanje obravnavanega podjetja k učeči se organizaciji. Prav tako podjetje ni povsem naklonjeno prilagodljivi organizacijski kulturi, ki poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in naklonjenost tveganju. Zato je podjetje zaradi svoje organizacijske togosti manj dovzetno za stalne spremembe v okolju. V podjetju morajo zato vsi čim prej spoznati, da lahko zaradi oklepanja zastarelih vrednot in vedenj, ki so bila uspešna v preteklosti, postanejo žrtev svojega lastnega preteklega uspeha.

Procesni organizacijski ustroj ni značilnost podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o. Ne glede na svojo relativno majhnost je podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., organizirano tradicionalno okorelo in se zato kot tako ni več sposobno popolnoma odzivati na izzive stalno spreminjajočega se okolja. Majhnost opazovanega podjetja, narava njegovega dela ter trend razvoja primerljivih podjetij doma in v tujini bi morali biti jasen in zadosten signal vodstvu podjetja za preobrazbo njihovega podjetja v smer učeče se organizacije.

Izrazito hierarhično razporejena avtoriteta v organizaciji, ki ni primerna za soočanje s spremembami, zavira proces timskega učenja v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o. Za podjetje značilno razmišljanje, da se nič v podjetju ne sme zgoditi brez vrhnjega managementa, preprečuje uvedbo stalnega učenja s pomočjo timskega učenja, kjer bi bila energija članov tima samoiniciativno usmerjena v doseg želenih rezultatov, ki bi temeljili na skupni viziji prav vseh v podjetju.

Vodstvo podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., na deklarativni ravni vzpodbuja osebno mojstrstvo, je pa v praksi zaznati le malo resnične želje in dejanskih vzpodbud za razvoj praks osebnega mojstrstva, ki bi resnično podpirale člane podjetja pri uresničevanju njihovih želja in zastavljenih ciljev. Prav tako v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., težko govorimo o sistemskem mišljenju, ki bi omogočalo celovito zaznavanje, obravnavanje in reševanje problemov. Bolj kot o sistemskem mišljenju lahko govorimo o razcepljenem mišljenju, ki obravnava probleme individualno, se pogosto usmerja na kratkoročno reševanje problemov ali pa celo samo na gašenje posledic problemov. S sistemskim mišljenjem bi bilo moč v podjetju v posameznih, na zunaj sicer nepovezanih dogodkih, prepoznati vzorce in povezave ter jih na ta način lažje in učinkovitejše reševati in na koncu tudi rešiti.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., se zavedajo, da je hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora nujna podpora vsakega procesa odločanja in da kot taka predstavlja kritičen dejavnik za sprejemanje odločitev na vseh nivojih in na vseh mestih v podjetju. Zato imajo v podjetju izgrajen celovit informacijski sistem. Ta jim zagotavlja ustrezno povezanost celotnega podjetja in vsem v podjetju omogoča uporabo vseh informacij ter na ta način prispeva k pravočasnemu odzivanju na priložnosti ter lažjemu in učinkovitejšemu reševanju nastalih problemov.

4.5.2 Predlogi za razvoj petega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Da bi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zagotovili uspešen razvoj petega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predlagamo naslednje ukrepe:

- V podjetju je potrebno vzpostaviti participativno oblikovanje strategij in participativno vodenje ter s tem povezano tesno in učinkovito sodelovanje vseh v podjetju. Vodstvo podjetja mora spodbujati učinkovito in tesno sodelovanje vseh v organizaciji ter razviti učinkovito komuniciranje v smereh navzgor, navzdol in diagonalno po organizaciji, hkrati pa spodbujati tudi komunikacijo navzven. Da bo vodenje v podjetju resnično učinkovito, je potrebno upoštevati sedem R-jev: spoštovanje, odgovornost, sprejemanje tveganja, nagrade in priznanja, odnose, zgled in ponovni začetek. Vodja podjetja naj se izogiba centralizaciji avtoritete in naj se ne opira na legitimno in prisilno moč ter na moč nagrajevanja. Podjetje naj vodi demokratično, podrejenim naj daje pristojnosti in spodbuja participacijo.
- Podjetje naj z opolnomočenjem vseh v podjetju pospeši njihovo ustvarjalnost, jim omogoči eksperimentiranje in učenje. S tem bodo dobili dovolj osebne svobode, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem in svojo vestjo. Takšni opolnomočeni posamezniki namreč posedujejo

večjo potrebo po učinkovitosti oziroma zmožnosti dosegati rezultate, saj jih opolnomočenost navdaja z občutkov uspešnosti. Zato so bolj motivirani za izpolnjevanje nalog, saj sami določajo kako opraviti naloge in ker pri tem uporabljajo svojo ustvarjalnost, so tudi mnogo bolj uspešni. Takšno opolnomočenje bo podjetju omogočalo zadržati najboljše kadre in njihovo znanje.

- V podjetju je potrebno povečati dvosmerni pretok informacij in znanj v okviru navpičnih komunikacijskih povezav. Prav tako je potrebno skrajšati predolge ključne komunikacijske povezave preko komunikacijskih kanalov, saj te povzročajo majhno hitrost in majhno učinkovitost prenosa informacij. V podjetju naj uporabijo nekatera priročna orodja za vzpostavljanje učinkovite komunikacije, kot je ustvarjanje skupnega jezika in kot so sejmi znanja. Na ta način bo moč v podjetju v celoti vzpostaviti zagotavljanje odprtih komunikacij ter pretok informacij in znanj. V podjetju naj posebno pozornost posvetijo tudi zunanji komunikaciji, saj ta predstavlja vir informacij o strankah, trgih in konkurentih. Učeče se organizacije namreč slovijo po tesnih, neposrednih odnosih s strankami, po delitvi znanja s fakultetami, laboratoriji in celo s konkurenti, s katerimi si delijo posamezne tehniške in tehnološke informacije ter se tako drug od drugega veliko hitreje učijo, kot bi se samostojno.
- Podjetje naj vzpostavi virtualno timsko delo. Taka organizacija dela bi bila zaradi svojih značilnosti in iz njih izhajajočih prednosti zagotovo primerna oblika dela za približevanje obravnavane organizacije učeči se organizaciji. Kljub temu da podjetje v tem trenutku posluje pretežno na področju Slovenije, bi namreč vpeljava virtualnega timskega dela podjetju zagotovo omogočila znižanje stroškov poslovanja, saj bi zmanjšala fiksne stroške najema pisarn in drugih poslovnih prostorov, še zlasti če vemo, da nekateri posamezniki, zaradi narave svojega dela, v njih preživijo zelo malo časa.
- V podjetju je potrebno zgraditi močno organizacijsko kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje ter vsebuje naslednje vrednote: celota je pomembnejša od delov, meje med deli so v čim večji meri odpravljene, enakost je najpomembnejša vrednota, kultura spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave. Takšna močna in zdrava kultura bo namreč podjetju pomagala pri prilagajanju na zunanje okolje.
- V podjetju je potrebno povečati količino dejanskih vzpodbud za razvoj praks osebnega mojstrstva, ki bodo podpirale vse v podjetju pri uresničevanju njihovih želja in zastavljenih ciljev. Vodja podjetja naj zaposlene spodbuja, da sestavijo spisek elementov osebne vizije. Nato naj pri vsakem elementu odgovorijo na vprašanje, ali bi se odločili za zeleno, če bi jim bilo to takoj na voljo, ter kakšne posledice bi to prineslo. Sledi naj pregled realnega stanja in takoj zatem proces odločitve. Prav tako je potrebno v podjetju oblikovati mentalne modele, ki bodo posameznike povezovali v podoben način razmišljanja in reševanja problemov, ki bodo vsem v podjetju določali, kako videti različne situacije.
- Podjetje naj vzpostavi proces stalnega timskega učenja, kjer bo energija članov timov samoiniciativno usmerjena v doseg zelenih rezultatov, ki temeljijo na osebni odličnosti in skupni viziji vseh v podjetju. Poleg tega je z uvedbo systemskega mišljenja potrebno povzročiti, da bodo vsi v podjetju v posameznih, na zunaj nepovezanih, dogodkih, prepoznavali vzorce in povezave ter jih na ta način lažje in učinkovitejše reševali. Zato mora vodstvo podjetja razmišljati dolgoročno in pri tem upoštevati organizacijo kot celoto, saj

bodo le tako dobili vpogled v vzorce in odnose, ki jih bodo nato lahko spreminjali tako, da bodo dosegli trajno konkurenčno prednost. Pri tem so jim lahko v pomoč systemske mape oziroma diagrami, ki prikazujejo ključne elemente sistema in njihove medsebojne povezave.

4.6 Šesti element modela FUTURE-O® v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

4.6.1 Dejansko stanje šestega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ni zaznati izrazite birokratske kontrole s strogim nadzorom in vplivom na vedenje vseh članov v organizaciji. Podjetje se namreč močno odmika od stroge, hierarhične oblike kontrole in se deloma že nagiba k večji decentralizaciji kontrole in medsebojnemu deljenju informacij, ki je značilno za učečo se organizacijo. Razmišljanja o decentralizaciji kontrole, oprte na kulturne vrednote, tradicijo in zaupanje ter oblikovanje in izvajanje samokontrole zaposlenih na osnovi skupnih vrednot in njihovega medsebojnega zaupanja pa ni v nobenem podjetju nikoli dovolj. Zato je v podjetju, ki ga obravnavamo v magistrskem delu, gojenje takega načina razmišljanja gotovo edina prava pot.

Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., ni sistematično izvajano. V podjetju sicer obstajajo posamezna merjenja tako internih zmožnosti kot tudi eksternih razmerij, vendar ta niso izvajana celostno, povezano in sistematično. Prav to pa so značilnosti, ki so potrebne za izgradnjo učeče se organizacije. Na zelo tradicionalen način pa se v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., izvaja tudi spremljanje uspešnosti poslovanja, saj se to ne nadgrajuje z novimi koncepti spremljanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Po našem mnenju v podjetju novejši pristope, ki ponujajo nove poti, prilagojene sodobnemu poslovnemu okolju in stalno zaostrojujoči se konkurenci na domačih in na globalnih trgih, ne poznajo v zadostni meri in jih zato tudi ne uvajajo v svoje podjetje. Tako v podjetju pri merjenju finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja zasledujejo le cilje podjetja, ne pa tudi posameznih ciljev vseh ostalih deležnikov, ki se jih poslovanje podjetja dotika. Upoštevanje le enega cilja, kot to počno v obravnavanem podjetju, ni več primerno za ugotavljanje uspešnosti delovanja sodobnega podjetja, ki deluje v stalno spreminjajočem se okolju, ki poraja vedno nove in nove izzive.

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., v tem trenutku ni sposobno popolne nadgradnje svojih osrednjih konkurenčnih sposobnosti, saj v podjetju izvajajo premalo natančne analize prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti za organizacijo oziroma premalo sistematično analizirajo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire, s pomočjo katerih bi lahko natančno spoznali svoje dejanske konkurenčne prednosti. V delovanju podjetja je sicer zaznati prisotnost primerjave z najboljšimi (benchmarking), vendar se le-ta ne izvaja stalno in kontinuirano. V tem primeru torej ne gre za nepretrgan proces in je bolj kot rezultat sistemskih rešitev plod idej in dela posameznikov v podjetju, ki se dovolj zavedajo njegovega pomena za organizacijo. Prav tako v podjetju ni prisotno vrednotenje svojega intelektualnega kapitala. V podjetju se namreč v popolnosti še ne zavedajo vrednosti, ki ga ima le-ta za samo podjetje, ter vrednosti, ki ga ima

podjetje zaradi njega. Odgovori na vprašanja iz inštrumenta za merjenje intelektualnega kapitala skandia AFS navigator, ki ga predstavljamo v Prilogi 12 na str. XIII, so namreč pokazali, da v obravnavanem podjetju management in zaposleni v večini ne razumejo pomena in izračuna v inštrumentu prikazanih definicij.

4.6.2 Predlogi za razvoj šestega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Da bi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zagotovili uspešen razvoj šestega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predlagamo naslednje ukrepe:

- V podjetju naj vzpostavijo čim večjo decentralizacijo kontrole, opolnomočenje članov organizacije in medsebojno deljenje informacij. Popolnoma decentralizirano kontrolo naj v podjetju vzpostavijo tako: da naj se kontrola pomika po hierarhični piramidi navzdol ter se obenem osredotoča na celotne rezultate, ki jih podpirajo razviti računalniški sistemi; omeji naj se uporabo pravil in poveča zanašanje na vrednote, skupinsko samokontrolo, izbor in socializacijo; uvede naj se fleksibilna avtoriteta, sploščena organizacijska struktura, ekspertna moč, vsakdo naj nadzira kakovost; poudarek naj bo na doseganju ciljev; uvede naj se tako zunanje kot tudi notranje nagrade, široko participacijo zaposlenih ter prilagodljivo organizacijsko kulturo, ki naj služi kot sredstvo, ki združuje individualne, timske in organizacijske cilje za skupno kontrolo.
- Podjetje naj tradicionalen način spremljanja uspešnosti podjetja nadgradi z novimi koncepti spremljanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Za to so podjetju na voljo številni pristopi, ki smo jih predstavili v drugem poglavju magistrskega dela. Katerega od pristopov bo podjetje izbralo, je odvisno predvsem od vodstva podjetja, saj le-to najbolje pozna stanje v podjetju. Vseeno pa vodstvu podjetja predlagamo, da naj pri merjenju finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja ne zasleduje zgolj cilje podjetja, ampak tudi posamezne cilje vseh ostalih deležnikov, ki se jih poslovanje podjetja dotika. Pri tem mu je lahko v veliko pomoč merski inštrument za presojanje finančne in nefinančne uspešnosti podjetja, ki ga predstavljamo v Prilogi 13 na str. XIV. Z uporabo omenjenega inštrumenta bo podjetje lahko na izredno preprost, a obenem učinkovit način, ugotavljalo svojo finančno in nefinančno uspešnost poslovanja.
- V podjetju naj začno s celostnim, povezanim in sistematičnim merjenjem internih zmožnosti organizacije in eksternih razmerij organizacije. Zato naj pričnejo z izvajanjem analiz prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti za podjetje oziroma sistematičnih analiz vseh aktivnosti, medsebojnih vplivov in virov, s pomočjo katerih bodo spoznali svoje konkurenčne prednosti. Ker elektronsko poslovanje postaja vse pomembnejši del celotnega poslovanja obravnavanega podjetja, predlagamo, da podjetje prek več razvojnih stopenj preide od izkoriščanja internih zmožnosti do eksternih razmerij. Zato naj na prvi stopnji izdela prospekt, oblikuje spletne strani in v katalogih predstavi svoj program virtualni skupnosti. Na drugi stopnji, pri elektronskem trgovanju, naj začne izkoriščati koristi elektronskega poslovanja tako, da opravlja elektronske transakcije prodajno-nakupnega procesa. V primeru, da v podjetju želijo preiti na najvišjo razvojno stopnjo elektronskega poslovanja, pa morajo prestopiti tradicionalne organizacijske meje in vzpostaviti popolno

elektronsko poslovanje. Posledica bo nastanek virtualnega podjetja, za katerega je značilno, da deli svoje poslovne cilje, proces planiranja in orodja za doseganje uspešnosti poslovanja.

- Podjetje naj prične z izvajanjem natančne analize prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti za organizacijo. Zato morajo v podjetju uvesti sistematično analizo vseh aktivnosti, medsebojnih vplivov in virov ter tako natančno spoznati svoje dejanske konkurenčne prednosti, saj bodo le na ta način sposobni popolne nadgradnje svojih osrednjih konkurenčnih sposobnosti. Poleg tega naj v podjetju uvedejo stalno in kontinuirano primerjavo z najboljšimi (benchmarking). Pri tem pa se morajo v podjetju zavedati, da sam benchmarking ne daje rezultatov niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, vendar pa omogoča stalno učenje od drugih podjetij in je zato ključen pri uresničevanju učeče se organizacije. Uspeh benchmarkinga bo zadovoljiv le v primeru, da bo temeljil na ustreznem odnosu med partnerji, zato morajo v podjetju ustvariti situacijo, v kateri bodo imeli korist vsi udeleženci, torej »dobim-dobiš« situacijo. Obenem naj v podjetju pričnejo z izvajanjem vrednotenja intelektualnega kapitala organizacije. Preden pa to store, je potrebno prav vse v podjetju seznaniti s področji intelektualnega kapitala in z njegovim pomenom za organizacijo.

4.7 Sedmi element modela FUTURE-O[®] v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

4.7.1 Dejansko stanje sedmega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., ne premore posebnega sistema shranjevanja ustvarjenega znanja. Ustvarjeno znanje je tako shranjeno na več lokacijah v podjetju, kar povzroča, da določeno znanje pogosto ni na voljo vsem v podjetju. Tako se dogaja, da posamezniki pristopajo k ustvarjanju za njih novega znanja, pa čeprav to znanje že obstaja v podjetju, a ti posamezniki tega ne vedo. Za majhna podjetja, kakršno je podjetje, ki ga obravnavamo v našem magistrskem delu, je značilen prenos znanja predvsem z neposrednimi osebnimi stiki, kar pa v podjetju, ki ga ne krasi visoka socializacija vseh v podjetju, lahko predstavlja problem, saj pogosto prihaja do konfliktov, ko zaradi osebnega nerazumevanja posameznikov prenos znanj ni tako učinkovit, kot bi lahko in moral biti. Zaradi tega je prenos znanj v osrednje procese organizacije, še zlasti ko gre za implicitna znanja, pogosto spremljan z obilico težav.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., je prilagajanje kulturi nenehnega učenja premalo zaznavno predvsem zaradi premajhne podpore vrhnjega managementa stalnemu učenju in inovativnosti, njegove premajhne pripravljenosti na spremembe v celotnem podjetju in s tem tudi podjetja samega, premajhni pripravljenosti prisluhni vsem v organizaciji ter nenaklonjenosti tveganju in z njim povezanim učenjem na napakah.

V podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., se dobro zavedajo, da opiranje zgolj na lastne zmožnosti in izraba internih potencialov še ni dovolj za uspešno poslovanje. Zato izvajajo intenzivno sodelovanje s posamezniki in organizacijami v okolju, ki jih obdaja in v katerem delujejo. Cilj njihovih medorganizacijskih povezav je »dobim-dobiš« položaj. Pri tem igrajo najpomembnejšo

vlogo strateške dolgoročne povezave s podjetji, ki so obravnavanemu podjetju podobna in ki delujejo na enakih ali sorodnih področjih, v podobnem ali istem okolju. Za tak način sodelovanja bi lahko rekli, da obravnavanemu podjetju prinaša nova konkretna znanja in izkušnje s strani drugih podjetij, ki se soočajo s podobnimi težavami in izzivi, hkrati pa tem istim partnerjem obravnavano podjetje podaja svoja znanja in izkušnje. Take dolgoročne povezave, zgrajene na medsebojnem zaupanju vseh sodelujočih, tudi v primerih, ko gre za neposredne konkurente, zaradi sinergije dela in aktivnosti, povzročajo, da pridobiva tako obravnavano podjetje kot tudi njegovi partnerji in so zato nedvomno koristne tako enim kot drugim. Rečemo lahko celo, da v takih primerih ne gre več za konkurente, temveč za konkurenčno prednost vseh sodelujočih v odnosu do ostalih. V medorganizacijskem povezovanju, kot ga izvaja obravnavano podjetje, gre tako za formalno povezovanje kot tudi za neformalne oblike medorganizacijskega sodelovanja na ravni dogovorov.

4.7.2 Predlogi za razvoj sedmega elementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o.

Da bi v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., zagotovili uspešen razvoj sedmega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predlagamo naslednje ukrepe:

- V podjetju naj vzpostavijo sistem shranjevanja ustvarjenega znanja in tako povečajo učinkovitost prenosa znanj v osrednje procese podjetja, še zlasti ko gre za prenos implicitnih znanj. Ker je pogoj za uspešno prenašanje znanja odstranjevanje medsebojnih in organizacijskih ovir, si morajo v podjetju prizadevati odstranjevati kakršnekoli ovire za delo, vsi v podjetju pa se morajo zavedati, da sestavljajo enotno množico, ki mora delovati kot povezana skupnost za ustvarjanje ravnovesja med ustvarjalnim kaosom in organizacijskim redom. Podjetje lahko pri implementaciji implicitnega znanja v osrednje organizacijske procese uporabi različne prakse. Za izbor najprimernejšega orodja pa sta pomembna predvsem velikost podjetja in dejstvo, ali se v podjetju prenaša pretežno otipljivo ali neotipljivo znanje. Za majhna podjetja, kakršno je obravnavano podjetje, je prenos s pomočjo neposrednih osebnih stikov med zaposlenimi najbolj običajna oblika prenosa znanja. Ker pa je za njegovo učinkovitost pomembna predvsem visoka socializacija vseh v podjetju, morajo v podjetju več pozornosti posvečati izgradnji visoke stopnje zaupanja, saj le-ta omogoča skupinsko delo in predstavlja osnovo medsebojne komunikacije, zaznava morebitne konflikte, jih definira, rešuje in reši, vse skupaj pa vodi v odnose, ki omogočajo prenos znanja.
- Z večjo podporo vrhnjega managementa k stalnemu učenju in inovativnosti, z njegovo večjo pripravljenostjo na spremembe v celotnem podjetju in s tem tudi podjetja samega, z večjo pripravljenostjo managementa poslušati vse v organizaciji in z njegovo večjo naklonjenostjo tveganju in z njim povezanim učenjem na napakah naj v podjetju povečajo prilagajanje kulturi nenehnega učenja. Takšno kulturo pa je potrebno vsem v organizaciji posredovati, zato naj v podjetju pristopijo k: navajanju primerov in uspešnih zgledov, jasno izraženi viziji in poslanstvu podjetja, spodbudnim načelom in pravilom ter zgodbam o uspehih posameznih zaposlenih. V podjetju naj tudi poskrbijo, da bo organizacijska kultura poudarjala pomen znanja zaposlenih za poslovni uspeh podjetja.

- V podjetju naj še povečajo intenzivnost sodelovanja s posamezniki in organizacijami v okolju, ki jih obdaja in v katerem delujejo. Na ta način bodo še poglobili tesne medorganizacijske povezave, temelječe na globokem zaupanju in medsebojnem spoštovanju, ter tako vzpostavili še trdnejše temelje za dolgoročno sodelovanje. Ker pa takšnih povezav ni lahko voditi, je v podjetju smiselno uvesti funkcijo managementa povezave, ki predstavlja skupnost strokovnjakov, ki ravnajo z znanjem organizacije o sodelovanju v tesnih povezavah za doseganje učinkovitosti in uspešnosti. Management povezave naj stalno vrednoti potencialne partnerje in skuša ugotoviti, ali obstajajo vzajemni strateški cilji, po vzpostavitvi povezave pa naj stalno spremlja, kako napreduje uresničevanje postavljenih ciljev, in skuša pravočasno odkriti pravi trenutek za morebitno prekinitev povezave.

SKLEP

Globalna konkurenčnost, etika, napredek telekomunikacijske in informacijske tehnologije, elektronsko poslovanje, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter osebnostnem in profesionalnem razvoju so dejavniki, ki zaznamujejo sodobno nemirno okolje. Za začetek 21. stoletja je zato značilno, da so izzivi, s katerimi se soočajo organizacije, povsem drugačni od izzivov ob koncu 20. stoletja. Hitre spremembe in stalen proces učenja predstavljajo managerjem največji izziv, s katerim se soočajo v sodobnem času. Tradicionalni managerski prijemi namreč niso več dorasli izzivom sodobnega okolja v ekonomiji znanja. Moderen pristop k procesu managementa zato v ospredje vse bolj postavlja probleme obvladovanja informacij, znanja in razvoja intelektualnega kapitala. Taka organizacija pa zahteva korenite spremembe na področju vodenja, prenosu pooblastil na zaposlene, boljše komunikacije, sodelovalne strategije in prilagodljive kulture.

Da bi bile organizacije uspešne, se morajo biti sposobne hitro odzivati na konstantno spreminjanje okolja. Organizacije morajo stalno spreminjati same sebe in hkrati spreminjati tudi panoge, v katerih poslujejo. Sporočilo je torej jasno, organizacije se morajo spreminjati, če želijo napredovati, včasih pa se morajo spreminjati že zgolj zato, da preživijo. Vse to pomeni, da morajo managerji, ki te organizacije vodijo, stalno težiti k spreminjanju obstoječega stanja. Ne morejo se zgolj zadovoljiti z opravljanjem stvari na način, na kakršen so bile opravljane do sedaj, in ravno tako se ne morejo zadovoljiti zgolj s ponujanjem starih produktov in starih storitev.

Današnje organizacije morajo biti hitre, spretne, predvsem pa odzivne. Da pa bi organizacije to dosegle, morajo nujno postati učeče se organizacije. Ustvariti učečo se organizacijo, to je organizacijo, ki se od klasične organizacije razlikuje po sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj – bechmarking in hitrem ter učinkovitem prenosu znanja skozi organizacijo in za katero David Garvin (Garvin, 2000) pravi, da jo to organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, razlagati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje, je za današnji

čas, ki ga označujejo in določajo nenehne spremembe in stalne potrebe po hitrem prilagajanju tako organizacije same in kot tudi vseh v organizaciji, izredno pomembno.

Koncept učeče se organizacije temelji na pogledu na znanje kot na osnovo za tekmovalnost v stoletju, v katerega smo pred kratkim vstopili. Kreiranje, uporabo in deljenje znanja je zato potrebno jemati kot glavno premoženje učeče se organizacije. Visoka stopnja sposobnosti učenja posameznikov in organizacij bo v prihodnosti pomenila največjo primerjalno prednost teh posameznikov in organizacij. Izzivi nenehnega učenja morajo zato doseči slehernega zaposlenega in vse ravni organizacij. Management pa mora poskrbeti, da se interes za učenje in inovativnost razširi med prav vse zaposlene.

Če želi organizacija postati učeča se organizacija, ni dovolj, da pozna samo cilj svojega potovanja, poznati mora tudi pot do tja. Dejstvo pa je, da ena pot, torej en način spreminjanja organizacije v učečo se organizacijo, ni primerna za vse vrste organizacij, zato mora njej pravi način vsaka organizacija najti sama. Oblikovanje učeče se organizacije torej ni enostavno sledenje receptu, saj pravega modela učeče se organizacije, ki bi odgovarjal vsem organizacijam, ni in ga tudi nikoli ne bo. Na poti do učeče se organizacije mora biti zato organizacija previdna, da se ne ujame v past kaosa. Premalo navodil in preohlapna struktura je namreč lahko za organizacijo ravno tako slabo, kot če je navodil preveč in če je struktura preveč formalizirana.

Za vse vrste organizacij velja, da je preoblikovanje k modelu učeče se organizacije nujno. Zato koncept udejanjanja učeče se organizacije s pomočjo modela sedmih elementov učeče se organizacije, modela FUTURE-O[®], predstavlja izziv tudi za podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o. Tako kot za ostale organizacije velja tudi zanj, da se bo lahko le z ustrezno prilagoditvijo celotne organizacijske kulture v smeri učeče se organizacije uspešno odzivalo na spremembe sodobnega časa in izzive, ki jih le-ta prinaša.

Z namenom, da bi podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., pomagali postati učeča se organizacija, smo izdelali natančno analizo sedmih elementov učeče se organizacije v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., jih kritično ocenili, ugotovili, v kolikšni meri je podjetje že učeča se organizacija, in vodstvu podjetja podali možne svetovalne rešitve za udejanjanje učeče se organizacije. To smo storili tako, da smo najprej opravili preizkus za temeljito oceno sposobnosti in veščin managementa, na podlagi katerega smo ocenili trenutno stanje sposobnosti managementa v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o. Tako dobljeni rezultati so nam pokazali, v kolikšni meri in na katerih področjih imajo v podjetju ustrezne kadre in obratno. Nato smo s pomočjo modela FUTURE-O[®] izvedli natančno analizo sedmih elementov učeče se organizacije v podjetju TOMAS SPORT 2, d.o.o., in na podlagi zatečenega stanja vodstvu podjetja podali predloge za njihovo izboljšanje.

Prepričani smo, da bo podjetje TOMAS SPORT 2, d.o.o., ob upoštevanju naših predlogov in ob integraciji le-teh v svoje podjetje stopilo na pot učeče se organizacije in na koncu tudi postalo

učeča se organizacija ter s tem lažje in bolj uspešno izvajalo svoje temeljno poslanstvo v skladu z modernimi ekonomskimi principi in izostrenimi izzivi globalne konkurence.

LITERATURA

1. Aimme George-Leary: Holistic Approach to Learning. T+D, 60(2006), 10, str. 28-30.
2. Argyris Chris: Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, str. 81-108.
3. Argyris Chris, Schön Donald A.: Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1996, 305 str.
4. Becker W. Selwyn, Whisler L. Thomas: The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research. Journal of Business, 40(1967), 4, str. 462-469.
5. Belasen Alan T.: Leading the Learning Organization: Communication and Competencies for Managing Change. Albany (N.Y): State University of New York Press, 2000, 503 str.
6. Berlogar Janko: Učeča se organizacija v teoriji in praksi. Ljubljana: Organizacija, 33(2000), 5, str. 307-313.
7. Brown John Seely: Research That Reinvents the Corporation. Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, str. 153-180.
8. Brečko Danijela: Učeča se organizacija in delavci znanja. Ljubljana: Andragoška spoznanja, 7(2001), 1, str. 38-47.
9. Bruce Andrew, Langdon Ken: Creating a Market-Sensitive Culture: Anticipate Change, Act Fast, Do It Today. London: Pitman, 1997, 338 str.
10. Buhler M. Patricia: Managing in the New Millennium. Supervision, 63(2002), 8, str. 20-22.
11. Chanal Valerie: Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach. European Journal of Innovation Management, 7(2004), 1, str. 56.
12. Choo Chun Wei: The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. New York: Oxford University Press, 1998, 298 str.
13. Collison Chris, Parcell Geoff: Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja. Ljubljana: GV založba, 2002, 203 str.
14. Colnar Leskovšek Tadeja: Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 102 str.
15. Češnovar Tone: Gospodarjenje z znanjem. 2002. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje/>], 11.01.2007.
16. Češnovar Tone: Merjenje organizacijske kulture in merjenje klime. 2001. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/>], 11.01.2007.
17. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Ljubljana: Organizacija, 34(2001), 7, str. 415-421.
18. Davis D. Donald: Managing Professionals in Innovative Organizations: A Collection of Readings. Personnel Psychology, 43(1990), 1, str. 174-177.

19. Day D. Jonathan et al.: The Innovative Organization: Why New Ventures Need More Than a Room of Their Own. McKinsey Quarterly, 2001, 2, str. 20-31.
20. Deshpandé Rohit: Developing a Market Orientation. Thousand Oaks: Sage, 1999, 320 str.
21. DiBella Anthony J., Nevis Edwin C.: How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability. San Francisco: Jossey-Bass, 1998, 216 str.
22. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba, 2005. 387 str.
23. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se organizacija: Izzivi in vizija učeče se organizacije v Sloveniji ob vstopu v EU in v prihodnosti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, str. 27.
24. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Udejanjanje učeče se organizacije v javni upravi, 2004, 14 str.
25. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 328 str.
26. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se družba (learning organization) in vitka organizacija (lean manufacturing): temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (lean thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije 21. stoletja. Strokovno posvetovanje Obvladovanje sprememb - magične besede v sodobni konkurenci, Portorož, 21. in 22. september 2002. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002, str. 35-48.
27. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Virtualno managiranje: proces poslovanja v virtualni organizaciji nove ekonomije. Strokovno posvetovanje Obvladovanje sprememb - magične besede v sodobni konkurenci, Portorož, 21. in 22. september 2002. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002, str. 49-63.
28. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje: Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701-722.
29. Dorrell Julie: Resource-Based Learning: Using Open and Flexible Learning Resources for Continuous Development. London: McGraw-Hill, 1993, 181 str.
30. Dovey Ken, White Richard: Learning about Learning in Knowledge-intensive organizations. Bradford: The Learning Organization, 12(2005), 3, str. 246-260.
31. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Založba GV, 2001. 196 str.
32. Ellis Steve, Dick Penny: Introduction to Organizational Behavior. London: McGraw-Hill, 2003, 313 str.
33. Gabrijelčič Janez: Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja. Novo mesto: Tiskarna Novo mesto, Dolenjska založba, 1995, 172 str.
34. Gabrijelčič Janez: Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993, 218 str.
35. Gadman Sean: Power Partnering: A Strategy for Business Excellence in the 21st Century. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997, 173 str.
36. Galliers Robert, Baets Walter R. J.: Information Technology and Organizational Transformation: Innovation For the 21st Century Organization. Chichester: John Wiley, 2000, 298 str.

37. Gary Loren: Peter Senge. The Dynamics of Change and Sustainability. *New Zealand Management*, 52(2005), 8, str. 46-48.
38. Garvin David A.: *Learning in Action, a Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Press School, 2000, 256 str.
39. Garvin David A.: Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(1993), 4, str. 78-91.
40. Green George: *Training and Development*. Oxford Capstone, 2002, 130 str.
41. Greve Henrich R.: *Organizational Learning from Performance Feedback: A Behavioral Perspective on Innovation and Change*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2003, 215 str.
42. Guns Bob, Anundsen Kristin: *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998, 129 str.
43. Hart Susan J.: *Marketing Changes*. London: Thomson, 2003, 360 str.
44. Hauschild Jurgen, Schewe Gerhard: Gatekeeper and Process Promotor: Key Persons in Agile and Innovative Organizations. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(2000), 2, str. 96.
45. Hendry John, Johnson Gerry, Balogun Julia: *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: J. Wiley, 1995, 350 str.
46. Hoegl Martin, Parboteeah K. Praveen: Team Level Antecedents of Team Members' Network Building in Innovation Projects. *Academy of Management Proceedings*, 2002, str. 1-6.
47. Hollins Bill: Why the Resistance to Long-term Innovation Management? *International Journal of Innovation Management*, 4(2000), 2, str. 135-148.
48. Hunt Barry: *Sociological Interpretations of Education*. London, New York: Routledge, 1985, 445 str.
49. Hyland Paul, Beckett Ron: Engendering an Innovative Culture and Maintaining Operational Balance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2005), 3, str. 336-353.
50. Ivanko Štefan: *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2005, 314 str.
51. Ivanko Štefan et al.: *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija, 1999, 379 str.
52. Jaklič Marko et al.: *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec, 2006, 339 str.
53. Junghagen Sven, Linderoth Henrik C. J.: *Intelligent Management in the Knowledge Economy*. Cheltenham (UK), Northampton (MA): E. Elgar, 2003, 295 str.
54. Kepczyk Roman H.: Seven Steps to a Learning Organization. *Journal of Tax Practice Management*, 3(2004), 5, str. 11-37.
55. Keys J. Bernard, Fulmer Robert M.: *Executive Development and Organizational Learning for Global Business*. New York, London: International Business Press, 1998, 272 str.
56. Kleiner Art, Roth George: *How to Make Experience Your Company's Best Teacher*. Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, str. 136-151.

57. Lawton Alan, Rose Aidan G.: Organization and Management in the Public Sector. London: Pitman, 1994, 256 str.
58. Leonard Dorothy, Straus Susaan: Putting Your Company's Whole Brain to Work. Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, str. 109-136.
59. Lesničar Tanja: Naročanje preko interneta. GIB, 13(2004), 10. [URL: http://www.gorenjegroup.com/filelib/strokovni_prispevki/narocanje_preko_interneta1.pdf], 21.11.2006.
60. Little Bob: Building a Learning Organization. E.learning Age, 2003, str. 16, 17.
61. Little Stephen E., Quintas Paul, Ray Tim: Managing Knowledge: An Essential Reader. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2002, 368 str
62. Love Peter E. D., Fong Patrick Sik-wah, Irani Zahir: Management of Knowledge in Project Environments. Oxford, Burlington (MA): Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2005, 242 str.
63. Malhotra Yogesh: Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview, 1996. [URL: <http://www.kmbook.com/orglrng.htm>], 19.11.2006.
64. Mabey Christopher, Salaman Graeme: Strategic Human Resource Management. Oxford, Cambridge: Blackwell Business, 1995, 502 str.
65. Massy Jane: Sharing Our Knowledge. E.learning Age, 2003, str. 12-13.
66. Mayer Janez: Od organizacije, ki delo, preko organizacije, ki se uči, do organizacij, ki ustvarja. Maribor: Organizacija, 35(2002), 9, str. 569-578.
67. McDonald Tom: The Challenge of Change. Successful Meetings, 47(1998), 9, str. 25.
68. McGill Michael E., Slocum John W.: The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs. New York: J. Wiley, 1994, 288 str.
69. Merx-Chermin Mireille, Nijhof J. Wim: Factors Influencing Knowledge Creation and Innovation in an Organization. Journal of European Industrial Training, 29(2005), 2/3, str. 135-150.
70. Mintzberg Henry, Quinn James Brian: The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. London: Prentice-Hall, 1996, 990 str.
71. Moingeon Bertrand, Edmondson Amy: Organizational Learning and Competitive Advantage. London: Sage, 1996, 229 str.
72. Možina Stane: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. [URL: www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc], 23.12.2006.
73. Možina Stane: Učeča se organizacija. Ljubljana: Organizacija, 33(2000), 7, str. 468-471.
74. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, 872 str.
75. Muc Maja Barbara: Učeča se organizacija. Management, kakovost razvoj, Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo Bernardin, 16.–17. november 2001. Koper: Fakulteta za management Koper, 2002, str. 177-186.
76. Mumford Alan: The Learning Organization in Review. Guilsborough: Industrial and Commercial Training, 27(1995), 1, str. 9-16.

77. Murray R. Lindsay: Promoting Continuous Improvement: Control Features of Innovative Organizations. *Management Research News*, 19(1998), 1/2, str. 53-65.
78. Nonaka Ikujiro: The Knowledge-Creating company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, str. 21-45.
79. Pahor Nives: Tomas Sport - širjenje prek franšiz. *Podjetnik*, januar, 2005. [URL: <http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=308&ClanekID=2152>], 21.11.2006.
80. Pak Tee Ng: The Learning Organization and the Innovative Organization. *Human Systems Management*, 23(2004), 2, str. 93-100.
81. Parsons J. Andrew: Building Innovativeness in Large U.S. Corporations. *Journal of Services Marketing*, 5(1991), 4, str. 5-21.
82. Perez-Bustamante Guillermo: Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1999), 1, str. 6.
83. Penger Sandra: Največji izziv menedžerjev je nenehno učenje. *Ljubljana: Finance*, št. 94 (17. maj 2004), str. 27.
84. Penger Sandra: Učeče se podjetje - koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. *Ljubljana: Finance*, št. 115 (18. 6. 2002), str. 18.
85. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. 2003. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>], 11.01.2007.
86. Raos Marija: Učeča se organizacija. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper, 2002, str. 161-182.
87. Remedios Richard, Boreham Nick: Organizational Learning and Employees' Intrinsic Motivation. *Journal of Education & Work*, 17(2004), 2, str. 219-235.
88. Ripley E. Robert, Ripley J. Marie: The Innovative Organization and Behavioral Technology for the 1990's. *SAM Advanced Management Journal*, 57(1992), 4, str. 30-36.
89. Rogers W. Edward: Building the Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2001), 4, str. 897-898.
90. Rollinson Derek, Edwards David, Broadfield Aysen: *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow: Addison-Wesley, 1998, 798 str.
91. Rosenberg Marc Jeffrey: *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw Hill, 2001, 343 str.
92. Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 154 str.
93. Schein Edgar H.: *How Can Organizations Learn Faster*. Cambridge: Sloan Management Review, 1993, 4, 403 str.
94. Schoemaker Michiel: *Identity in Flexible Organizations: Experiences in Dutch Organizations*. *Creativity & Innovation Management*, 12(2003), 4, str. 191-201.
95. Senge Peter M.: *It's the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement*. Cincinnati: *The Journal for Quality and Participation*, 22(1999), 6, str. 34-40.
96. Senge Peter M.: *Leading Learning Organizations*. *Training & Development*, 50(1996), 12, str. 36-37.
97. Senge Peter M.: *The Leader's New Work*. *Executive Excellence*, 11(1994), 11, str. 8, 9.

98. Senge Peter M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business, 1993, 424 str.
99. Senge Peter M.: *Mental Models*. *Planning Review*, 20(1992), 2, str. 4-44.
100. Senge Peter M.: *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*, 32(1990), 1, str. 7-23.
101. Senge Peter M, Fulmer Robert M.: *Simulations, Systems Thinking and Anticipatory Learning*. Bradford: *The Journal of Management Development*, 12(1993), 6, str. 21-33.
102. Shareef Reginald: *Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations*. *Organizational Dynamics*, 20(1991), 1, str. 50-62.
103. Smith Mark K.: *Peter Senge and the Learning Organization*. 2006. [URL: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>], 19.11.2006.
104. Stevens R. *Amidon: Writing the Learning Organization*. *Business Communication Quarterly*, 68(2005), 4, str. 406-428.
105. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*. Wokingham: Addison-Wesley, 1994, 154 str.
106. Tekavčič Metka: *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1997, 193 str.
107. Thomas Charles W.: *Learning from Imagining the Years Ahead*. *Planning Review*, 22(1994), 3, str. 6-44.
108. Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith: *Managing Innovation. Integrating Tehnological, Market an Organizational Change*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons, 2001. 337 str.
109. Treven Sonja: *Značilnosti učeče se organizacije*. *Kranj: Organizacija*, 27(1994), 6, str. 563-572.
110. Trott P., Hoecht A.: *Enterprise Resource Planning (ERP) and its Impact on the Innovative Capability of the Firm*. *International Journal of Innovation Management*, 8(2004), 4, str. 381-398.
111. Tuecke Patricia R.: *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. *Book Reviews*. St. Paul: *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 2001, 3, str. 82-85.
112. Uršič Duško, Nikl Aljoša: *Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: *Management Forum*, 2004, 436 str.
113. von Krogh Georg, Roos Johan: *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. London: Sage, 1996, 235 str.
114. Webber Alan: *Learning for a Change*. *Fast Company Magazine*, 24(1999), str. 178. [URL: <http://www.fastcompany.com/online/24/senge.html>], 28.12.2006.
115. Wilhelm Warren: *What Are Learning Organizations, and What Do They Really Do?* *Chief Learning Officer*, 5(2006), 10, str. 36-43.
116. Wilhelm Warren: *Learning Organizations*. *Leadership Excellence*, 23(2006), 3, str. 17, 18.

VIRI

1. Dimovski Vlado: Študijsko gradivo za predmet Management neprofitnih organizacij, Prosojnice predavanj, 2006.
2. IBON Bonitete poslovanja za slovenska podjetja. REGISTRI NOVIFORUM, 2006.
3. TOMAS SPORT 2, d.o.o., Interno gradivo podjetja. Ljubljana, 2006.

PRILOGE

Priloga 1: Kronologija razvoja koncepta učeče se organizacije

1938	John Dewey v svoji knjigi "Experience and Education" objavi koncept izkustvenega učenja kot nikoli končanega cikla aktivnosti.
1940 - 1950	Številne konference "The Macy Conferences" prinesejo tako imenovano sistemsko mišljenje v zavest širokega kroga intelektualcev z zelo različnih področij. Obenem škotski psiholog Kenneth Craik oblikuje izraz "miselni modeli", ki ga nato s svojim delom nadgradita še Marvin Minsky in Seymour Papert.
1946	Kurt Lewin predstavi idejo "kreativne napetosti" med osebno vizijo in pomenom realnosti.
1956	Edgar Schein s pomočjo raziskovanja pranja možganov v Koreji postavi temelje razumevanja "procesnega posvetovanja".
1960	Douglas McGregor objavi knjigo "The Human Side of Enterprise".
1961	Jay Forrester izda svojo knjigo "Industrial Dynamics", ki predstavlja prvo uporabo sistemske dinamike v korporacijah in opisuje nemir znotraj tipične verige vrednosti.
1970	Chris Argyris in Donald Schon pričneta s svojim delom na "akcijski znanosti", študiji, ki raziskuje kako osvojene vrednote trčijo v vrednote na katerih slonijo dejanske akcije.
1972	Donella in Dennis Meadows objavita svoje delo "The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind", ki temelji na Forresterjevih teorijah sistemske dinamike.
1979	Svetovalec Charlie Kiefer, Forresterjev učenec Peter Senge in raziskovalec Robert Fritz oblikujejo seminar "Leadership and Mastery", ki postane centralna točka njihovega novega svetovalnega podjetja z imenom Innovation Associates.
1982	Senge, Arie de Geus, Bill O'Brien, Ray Stata in direktorji še nekateri korporacij oblikujejo študijsko skupino za raziskovanje učeče se organizacije.
1987	Peter Schwartz, Stewart Brand, Napier Collyns, Jay Ogilvy in Lawrence Wilkinson ustanovijo Globalno poslovno mrežo, ki ima namen pospeševati organizacijsko učenje preko načrtovanja scenarijev.
1989	Profesor managementa na oksfordski univerzi Bill Isaacs skupaj z Davidom Bohm-om predstavi Senge-ju koncept dialoga kot procesa za ustvarjanje timske zmožnosti. Izide knjiga "The Age of Unreason," avtorja Charles Handy-ja. Na Sloanovi šoli managementa se oblikuje center za organizacijsko učenje. Center skupaj s svojimi ključnimi svetovalci Edom Scheinom, Chrisom Argyrisom, Ariem de Geusem, Ray Stato in Billom O'Brienom vodi Peter Senge. V tako imenovanem "učnem centru" delujejo tudi Bill Isaacs, Daniel Kim in raziskovalni direktor George Roth.
1990	Izide knjiga Petra Sengeja "The Fifth Discipline" v kateri je čutiti številne vplive sistemske dinamike, osebnega obvladovanja temelječega na Fritzovem delu in konceptu kreativne napetosti, mentalnih modelov na osnovi Wackovega in Argyrisovega dela, skupne vizije temelječe na delu podjetja Innovation Associates in timskega učenja na osnovi konceptov Davida Bohma. Daniel Kim ustanovi "Sistemskega misleca", okrožnico posvečeno vprašanjem "pete discipline".
1991	Krovna organizacija okrožnice Pegasus Communications sproži niz letnih konferenc

	imenovanih Sistemsko mišljenje v akciji.
1993	David Garvin objavi članek o organizacijskem učenju v katerem trdi, da je samo tisto učenje, ki ga je moč meriti lahko koristno za managerje.
1994	Izide knjiga "The Fifth Discipline Fieldbook". Avtorji knjige, ki jo je uredil Senge, so Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith in Art Kleiner. Knjiga sproži cel val knjig s področja managementa.
1995	Center za organizacijsko učenje prične v sodelovanju z Dee Hock dvoletni proces izgradnje ambicioznega mednarodnega konzorcija z imenom Družba za organizacijsko učenje, ki mu predseduje Peter Senge.
1996	Izideta knjigi "The Age of Heretics" avtorja Arta Kleinerja in "The Inner Path of Leadership" avtorja Josepha Jaworskija.
1997	Arie de Geus objavi delo "The Living Company".
1999	Peter Senge izda knjigo "The Dance of Change".

Vir: Prirejeno po Webber, 1999.

Priloga 2: Finančni podatki poslovanja podjetja TOMAS SPORT 2, d.o.o., za obdobje 1995-2005

	Število zaposlenih	Skupni prihodki (v €)	Dodana vrednost (v €)	Kosmati dobiček (v €)	Čisti dobiček (v €)	Sredstva (v €)	Kapital (v €)
2005	60	37.389.480	6.969.600	2.611.688	1.954.298	34.849.503	17.730.124
2004	57	34.616.316	7.223.330	3.028.839	2.683.354	34.107.699	16.080.588
2003	52	35.523.051	6.673.306	2.647.776	2.221.774	18.788.086	13.345.272
2002	54	33.351.961	6.066.153	1.025.730	870.568	17.069.492	2.957.770
2001	51	29.416.604	5.410.512	1.636.680	1.365.307	17.823.302	10.817.572
2000	51	31.546.023	5.473.059	1.460.641	1.218.457	17.762.335	9.098.665
1999	50	31.496.470	5.033.930	1.516.237	1.142.956	15.480.629	7.767.055
1998	48	30.285.307	6.366.662	3.348.145	2.812.502	12.624.687	6.445.931
1997	35	24.880.734	4.877.558	2.450.496	2.034.798	9.174.407	3.449.816
1996	29	18.765.728	3.649.633	1.148.256	912.732	5.484.940	1.343.223
1995	22	10.420.164	1.043.098	314.831	309.999	4.156.689	410.453

Vir: IBON Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, 2006.

Priloga 3: Lakmusovi testi – ali je organizacija učeča se organizacija ali ne?

Lakmusov test, 1 del (Obkrožite trditev s katero se pretežno strinjate !)

Naša organizacija ima jasen načrt učenja?	DA	NE
Naša organizacija je odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Naša organizacija se izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Naša organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni ljudje?	DA	NE
Naša organizacija se vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE

Lakmusov test, 2. del – Tri preprosta vprašanja na katera naj na začetku odgovori organizacija, ki želi postati učeča se organizacija:

- **Kateri so naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?**
Naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti so (navedite nekaj odgovorov):

- **Česa se moramo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?**
Da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti se moramo naučiti (navedite nekaj odgovorov):

- **Kako naj bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?**
Znanja in sposobnosti bi bilo potrebno pridobiti na naslednje načine (navedite nekaj odgovorov):

Vir: Prirejeno po Garvin – Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work v Dimovski et al., 2005, str. 137.

Priloga 4: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo

Prepoznavne značilne učeče se organizacije		
Ocenite ali trditev za vašo organizacijo drži ali ne!		
Strategija: pri oblikovanju celovite strategije prevladuje naravnost k učenju.	DA	NE
Vodstveni slog managementa: vodje uporabljajo tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo in se soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami v okolju.	DA	NE
Politika odločanja: v naši organizaciji prevladuje participativno sprejemanje odločitev, vsi zaposleni pri tem nenehno sodelujejo z vodstvom in dajejo predloge za izboljšave, za katere prejemajo variabilne nagrade.	DA	NE
Model odločanja: prevladuje decentralizacija procesa odločanja po celotni organizaciji.	DA	NE
Razvijalci in skrbniki sposobnosti: posamezniki znotraj učečih se timov prevzemajo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti in sčasoma postajajo njihov skrbniki.	DA	NE
Ustreznost sistemov in struktur: organizacijska struktura je prilagojena spremenjeni strategiji, ki podpira horizontalni procesni tok ter sisteme.	DA	NE
Variabilno nagrajevanje: zaposlenim omogoča dajanje predlogov in pobud.	DA	NE
Informacijska in telekomunikacijska tehnologija: informacijska podpora in tehnike za prenos znanj imajo temeljno vlogo v naši organizaciji.	DA	NE
Dolgoročna zavezanost: člani organizacije si prizadevajo dajati pobude in so osebno dolgoročno zavezani razvoju organizacije.	DA	NE
Način dela: uveljavljen je poseben način dela v medfunkcijskih timih, z medsebojnim sodelovanjem in razvijanjem timskega učenja.	DA	NE
Učenje: zaposleni imajo možnost za stalno učenje na podlagi izkušenj, ki se odkrito prenašajo med vsemi.	DA	NE
Organizacijska kultura gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem posredovanju in prenosu znanja.	DA	NE
Cikli nenehnega učenja: zaposleni imajo možnost za nenehno izboljševanje in dajanje predlogov.	DA	NE
Spodbujanje komuniciranja prek dialoga in postavljanja vprašanj je v organizaciji nekaj vsakodnevnega.	DA	NE
Nenehno eksperimentiranje daje organizaciji možnost za razvoj novih alternativ.	DA	NE
Na znanju utemeljeni informacijski sistemi: organizacija ima izoblikovan celovit sistem za planiranje virov (ERP).	DA	NE
Povezovalci z okoljem so tisti predstavniki organizacije, ki imajo stike z okoljem organizacije ter skrbijo za medorganizacijsko povezovanje in spremljanje zunanjih spremenljivk organizacije.	DA	NE
Znotrajorganizacijsko učenje: redno prirejamo delavnice, interni trening in krožke za prenos znanj in izkušenj, učenje poteka preko mrež in aliانس.	DA	NE
Delitev idej: celoviti sistem premagovanja vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja omogoča, da se proces stalno prilagaja končnemu porabniku.	DA	NE

Vir: Prirejeno po Starkey, Tempest, McKinlay v Dimovski et al., 2005, str. 134,135.

Priloga 5: Vprašalnik, ali ima naš management ustrezne sposobnosti, veščine in znanja za vodenje učeče se organizacije

Skupine proučevanih sposobnosti in lastnosti managementa v prihodnosti					
Ocenite: 1 = sposobnost ni razvita; 5 = sposobnost je zelo dobro razvita					
1. skupina: DELOVNE SPOSOBNOSTI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE (delovne sposobnosti so sposobnosti, ki so neposredno povezane na pristop k delu managerja)					
1. Ravnanje s časom	1	2	3	4	5
2. Določanje prioritete	1	2	3	4	5
3. Računalniška pismenost	1	2	3	4	5
4. Sposobnost uporabe različnih medijev	1	2	3	4	5
5. Poznavanje politik in postopkov organizacije	1	2	3	4	5
6. Usklajevanje potovanj	1	2	3	4	5
7. Oblikovanj poročil	1	2	3	4	5
8. Sposobnost nastopanja in poučevanja	1	2	3	4	5
9. Sposobnost prepričevanja in pogajanja	1	2	3	4	5
10. Proaktivnost	1	2	3	4	5
11. Oblikovanje številčnih nalog	1	2	3	4	5
12. Zbiranje in interpretacija podatkov	1	2	3	4	5
13. Raziskovalne sposobnosti	1	2	3	4	5
14. Sposobnost delegiranja	1	2	3	4	5
15. Sposobnost svetovanja	1	2	3	4	5
16. Sposobnost prodaje in pogodbenih pogajanj	1	2	3	4	5
17. Ravnanje projektov	1	2	3	4	5
18. Usklajevanje sestankov in drugih aktivnosti	1	2	3	4	5
19. Sposobnost izboljševanja procesov	1	2	3	4	5
20. Ravnanje z znanjem	1	2	3	4	5
2. skupina: ZNAČAJSKJE SPOSOBNOSTI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE (značajske-vedenjske sposobnosti so sposobnosti, ki se kažejo skozi vedenje managerja)					
1. Jasno začrtana kariera	1	2	3	4	5
2. Profesionalni ugled	1	2	3	4	5
3. Inicijativnost	1	2	3	4	5
4. Prepričljivost	1	2	3	4	5
5. Diplomatskost	1	2	3	4	5
6. Diskrecijskost	1	2	3	4	5
7. Fleksibilnost	1	2	3	4	5
8. Nagnjenost k izobraževanju	1	2	3	4	5
9. Lastnost reševanja problemom	1	2	3	4	5
10. Obvladovanje globalnih vzorcev	1	2	3	4	5
11. Obvladovanje konfliktov	1	2	3	4	5
12. Sposobnost poslovođenja	1	2	3	4	5
13. Obvladovanje stresa	1	2	3	4	5
14. Pisno komuniciranje	1	2	3	4	5
15. Ustno komuniciranje	1	2	3	4	5
16. Usklajenost privatnega in profesionalnega življenja	1	2	3	4	5
17. Profesionalne veze in poznanstva	1	2	3	4	5
3. skupina: TIMSKE SPOSOBNOSTI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE (timske sposobnosti so sposobnosti, ki se kažejo v odnosu do sodelavcev in pri tiskem delu)					
1. Vpletenost v timske sestanke	1	2	3	4	5
2. Organizacije tiskih sestankov	1	2	3	4	5
3. Vodenje tiskih sestankov	1	2	3	4	5
4. Predstavljanje managerja/tima na sestankih	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Penger – Rezultati raziskave o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151,152.

Priloga 6: Test smernic za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo na podlagi izkušenj korporacije General Motors

SMERNICE ZA USPEŠNO PREOBLIKOVANJE V UČEČO SE ORGANIZACIJO		
Ocenite ali je posamezno podporno okolje v vaši organizaciji že vzpostavljeno?		
DELJENA VIZIJA IN STRATEGIJA ZA PREOBLIKOVANJE Opredeljujeta poslovne potrebe učeče se organizacije, pričakovane rezultate, jasno povezujeta tehnologijo s cilji poslovanja in zagotavljata načrt uresničevanja ciljev učeče se organizacije.	DA	NE
OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA TIMA ZA VODENJE PROCESA PREOBLIKOVANJA Skupina ljudi, ki bo imela mandat, sposobnosti in vizijo, da bo vodila spreminjanje v učečo se organizacijo in tudi ustrezne vire.	DA	NE
OPOLNOMOČENJE VSEH RAVNI MANAGEMENTA IN OSEBJA Da bi uresničili uvajanje sprememb od spodaj navzgor, je odločitve potrebno potiskati oziroma vlivati navzdol po organizacijskih ravneh.	DA	NE
PARTNERSTVO MED SPECIALISTI TEHNIČNIH IN POSLOVNIH ENOT Mehanizmi morajo biti simultano povezani, s čimer dosežemo višje cilje – cilje učeče se organizacije kot celote, ne zgolj ciljev posameznikov, procedur ali oddelkov.	DA	NE
INOVATIVNI PROCESI, INSTITUCIONALIZACIJA IN KREPITEV REZULTATOV Zaposleni morajo stremeti k razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov.	DA	NE

Vir: Prirejeno po Kubr v Dimovski et al., 2005, str. 160.

Priloga 7: Test, ali management v naši organizaciji spodbuja kreativnost in razvoj novih organizacijskih znanj

<p>V podjetju 3M management podpira in razvija aktivni pristop k ustvarjanju novega organizacijskega znanja na spodaj navedene načine.</p> <p>Ocenite, ali v vašem podjetju sledite dobrim praksam podjetja 3M!</p>		
Organizacijski smoter: poslovni cilji podjetja jasno podpirajo inovacije.	DA	NE
Avtonomija: zaposleni porabijo določen del delovnega časa za razvoj osebnega raziskovalnega mentalnega modela.	DA	NE
Kreativni kaos in druženje: zaposlene spodbujamo, da razvijajo zamisli v majhnih, dinamičnih timih.	DA	NE
Kultura širine: pri planiranju projektov vgradimo zamike, ki jih bomo potrebovali za razvoj idej. Člani projektnega tima tako niso vezani le na učinkovitost in doseganje rokov, ampak se kreativnost spodbuja v celotnem poteku projekta.	DA	NE
Mnogostranskost tehnologij: močno spodbujamo prenašanje tehnologij med oddelki, saj pri medfunkcijski uporabi tehnologije nastajajo nove kombinacije.	DA	NE
Zamisel o razvoju produkta pripada oddelku, medtem ko je tehnologija del celotnega podjetja: s tem spodbujamo medfunkcijsko uporabo tehnologije.	DA	NE
V podjetju smo razvili podatkovne baze , da bi imeli vsi zaposleni stalno dostop do vseh tehnoloških strokovnjakov.	DA	NE
Razvijamo formalno organizirane mreže , tako da so znanstveniki lahko nenehno v stiku in da je mogoč stalni medoddelčni pretok. Razvijamo tudi aktivnosti za podporo formalnega mreženja, kot so letni sestanki in interni sejmi novih tehnologij.	DA	NE
Oddelek za razvoj novih tehnologij prireja redne treninge , ki jih vodijo zaposleni.	DA	NE

Vir: Prirejeno po McKenzie, van Winkelen v Dimovski et al., 2005, str. 160.

Priloga 8: Nove prakse vodenja zaposlenih, ki spodbujajo vrhunske rezultate in maksimalno izrabljanje obstoječega znanja

Ocenite ali v podjetju razvijate vodstvene pristope, značilne za vrhunske učeče se organizacije na podlagi dobrih praks korporacije Bucham Laboratories! (1 = trditev ne drži; 5 = trditev popolnoma drži)					
Zaposlovanje					
Notranje zaposlovanje: izvajamo ga vedno, ko je mogoče, da bi (iz)črpali obstoječa znanja posameznikov in izkoristili že vzpostavljene mreže in razmerja in tako še posebno motivirali širjenje znanja.	1	2	3	4	5
Izbor					
Razvoj večfunkcijskih sposobnosti: pri izboru dajemo prednost posameznikom z večdimenzionalnimi veščinami, ki podpirajo timsko delo in učinkovito komunikacijo.	1	2	3	4	5
Sposobnost slediti proceduram: da bi zagotovili visoko kakovostno delo, kandidatom omogočimo dostop do potencialne delovne (pre)razporeditve.	1	2	3	4	5
Treniranje in izobraževanje kadrov					
Trening na delovnem mestu: kandidati se usposablajo v oddelku, tako da se skrite prakse med zaposlenimi prenašajo neposredno.	1	2	3	4	5
Metode rotacije dela in zgledi dobrih praks: razširi se izmenjava znanj in vzpostavijo se medsebojna razmerja.	1	2	3	4	5
Delavnice komunikacijskih sposobnosti in drugih aktivnosti, potrebnih za komunikacijo.	1	2	3	4	5
Redni formalni treningi in predstavitve programov e-učenja o novih tehnologijah: stalno izobraževanje vseh zaposlenih o novih tehnologijah in njihovem povezovanju z obstoječimi.	1	2	3	4	5
Presojanje uspešnosti					
Sistem presojanja uspešnosti je vezan na način doseganja rezultatov: ali je bil rezultat dosežen tako, da je posameznik delil znanje.	1	2	3	4	5
Pri presojanju uspešnosti upoštevamo povečanje napredka in učinka (izkoristka) izrabe virov.	1	2	3	4	5
Hitrejše akcije in iznajdljivost skušamo doseči s postavljanjem časovno manj oddaljenih ciljev.	1	2	3	4	5
Kombinacija individualnih in timskih ciljev, kar podpira delitev vedenjskih konceptov.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje					
Vezano na uspešnost posameznikov in timov.	1	2	3	4	5
Prepoznavanje izrazito visoke participacije in zavzetosti za cilje je zagotovljeno in spodbujeno.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po McKenzie, van Winkelen v Dimovski et al., 2005, str. 234.

Priloga 9: Spodbujanje iniciativ in nagrajevanja v učeči se organizaciji

OCENITE ALI V VAŠI ORGANIZACIJI SPODBUJATE INICIATIVE IN NAGRAJEVANJE!		
Tipi iniciativ		
Katere vrste iniciative ponujamo zaposlenim?		
Denarne nagrade.	DA	NE
Promocija in ustvarjanje kariere.	DA	NE
Socialne nagrade (ljudje so opaženi, junaki).	DA	NE
Intrinzične spodbude (ali dovolimo ljudem, da delajo tisto, v čemer uživajo).	DA	NE
Ali navedene iniciative uporabljamo učinkovito?	DA	NE
Ali presodimo, kdaj je posamezna spodbuda primerna in kdaj je najučinkovitejša?	DA	NE
Management iniciativnosti		
Ali denarne nagrade in promocijske sheme zavirajo ali spodbujajo inovatorstvo in učenje?	DA	NE
Imajo inovatorji možnost napredovanja in promocije?	DA	NE
Ali je v očeh zaposlenih vredno tvegati, inovirati in se učiti, tudi iz napak?	DA	NE
Ali inovatorje organizacija znotraj in navzven predstavlja kot junake?	DA	NE
Ali so cenjeni posamezniki, ki podpirajo ali spodbujajo učenje in inovacije?	DA	NE
Koga nagrajevati?		
Ali znamo prepoznati, kdaj nagraditi posameznike in kdaj time?	DA	NE
Ali vemo, kdaj ljudi ni zaželeno nagrajevati?	DA	NE
Ali znamo presoditi, kdaj nagraditi rezultat in kdaj prizadevanje?	DA	NE

Vir: Prirejeno po Christiansen v Dimovski et al., 2005, str. 260, 261.

Priloga 10: Organizacijska kultura zaupanja, odprtosti in odličnosti po zgledu učečega se podjetja Ford Motor

PRIMERJAVA Z NAJBOLJŠIMI PRAKSAMI KORPORACIJE FORD MOTOR					
Ocenite ali vaša organizacija razvija kulturo zaupanja in odličnosti!					
(1 = trditev ne drži; 5 = trditev popolnoma drži)					
Pri razreševanju praktičnih poslovnih problemov ali uresničevanju cilja se znanje deli; rezultate delitve in posredovanja znanja vedno vsi zaposleni jasno razumejo.	1	2	3	4	5
Zaposleni vidijo povezavo med delitvijo znanja (eksplicitnega in implicitnega) in namenom – ciljem poslovanja organizacije.	1	2	3	4	5
Strategija delitve znanja je tesno povezana z osrednjo vrednostjo organizacije, torej z osrednjimi konkurenčnimi sposobnostmi.	1	2	3	4	5
Potek vsake aktivnosti in procesa delitve znanja je vedno usklajen s stilom vseh drugih procesov in aktivnosti v organizaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni delijo znanje in si želijo medsebojnega sodelovanja, management in sodelavci pa jih pri tem močno podpirajo.	1	2	3	4	5
Strategija delitve znanja je integrirana v redno delo vseh zaposlenih in je postala del rutin. V podjetju so bili v ta namen organizirani posebni dogodki, namenjeni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Podpora managementa je vedno prilagojena pripravljenosti posameznikov za deljenje znanja.	1	2	3	4	5
Podjetje podpira neformalne mreže (druženje, pripravljenost pomagati), ni jih potrebno formalizirati.	1	2	3	4	5
Organizacija pospešuje in razvija formalno in neformalno mreženje zaposlenih, da bi zagotovili aktivno participacijo vseh članov.	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja in prepoznavanja učinkov je tesno povezan s praksami in pripravljenostjo zaposlenih za deljenje znanja.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po McKenzie, van Winkelen v Dimovski et al., 2005, str. 266.

Priloga 11: Vprašalnik za managerja učeče se organizacije o komunikacijah

PREMISLITE O KOMUNIKACIJAH V VAŠEM PODJETJU IN ODGOVORITE NA SPODNJA VPRAŠANJA!		
Notranja komunikacija		
Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?	DA	NE
So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?	DA	NE
Ali zaposlene spodbujamo (oz. od njih zahtevamo), da komunicirajo z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?	DA	NE
Ali lahko učinkovito prenašamo informacije in tehnično znanje, ko je potrebno?	DA	NE
Ali se z lahkoto oblikujejo nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?	DA	NE
Ali organizacija posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?	DA	NE
Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti organizacije?	DA	NE
Ali se vrhnji tim zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?	DA	NE
Ali ima vrhnji tim ustrezno znanje za projekte in ali aktivno sodeluje v procesu njihove izvedbe?	DA	NE
Zunanja komunikacija		
Ali organizacija lahko zbere vse potrebne informacije iz okolja?	DA	NE
Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki organizacije?	DA	NE
Spodbujanje komunikacije		
Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujemo, uporabljamo vsa razpoložljiva orodja in metode?	DA	NE

Vir: Prirejeno po Christiansen v Dimovski et al., 2005, str. 288.

Priloga 12: Inštrument za merjenje intelektualnega kapitala

SKANDIA AFS NAVIGATOR		
Ali management in zaposleni v našem podjetju razumejo pomen in izračun definicije?		
INTELEKTUALNI KAPITAL = človeški kapital + strukturni kapital	DA	NE
STRUKTURNI KAPITAL = kapital strank + organizacijski kapital	DA	NE
ORGANIZACIJSKI KAPITAL = inovacijski kapital + procesni kapital	DA	NE
INOVACIJSKI KAPITAL = intelektualna lastnina + neopredmetena sredstva	DA	NE

Vir: Prirejeno po Edvinsson v Dimovski et al., 2005, str. 348.

Priloga 13: Merski instrumenti za presojanje finančne in nefinančne uspešnosti podjetja

OCENITE KATERA TRDITEV ZA VAŠO ORGANIZACIJO BOLJ DRŽI!						
Trditev A			Trditev B			
Finančna uspešnost						
Dobičkovnost sredstev (ROA v %) v našem podjetju je bila precej pod povprečjem panoge.	1	2	3	4	5	Dobičkovnost sredstev (ROA v %) v našem podjetju je bila precej nad povprečjem panoge.
Dodana vrednost na zaposlenega v našem podjetju je bila precej pod povprečjem panoge.	1	2	3	4	5	Dodana vrednost na zaposlenega v našem podjetju je bila precej nad povprečjem panoge.
Nefinančna uspešnost – dobavitelji						
Odnosi z dobavitelji so zelo slabi in nestabilni, ponavadi tudi zelo kratkotrajni.	1	2	3	4	5	Odnosi z dobavitelji so odlični, z njimi vzdržujemo trajne in partnerske odnose.
Nefinančna uspešnost – zaposleni						
Neto fluktacija zaposlenih (število zamenjanega osebja v obdobju zaradi notranjih vzrokov: nezadovoljstvo s plačo, možnostmi za napredovanje, delovnimi odnosi) je v našem podjetju zelo visoka.	1	2	3	4	5	V našem podjetju ni primerov, da bi ljudje odhajali, ker bi bili nezadovoljni s plačo, možnostmi za napredovanje, delovnimi odnosi ipd.
Produktivnost dela zaposlenih je veliko slabša od panožnega povprečja.	1	2	3	4	5	Produktivnost dela zaposlenih je veliko boljša od panožnega povprečja.
Zaupanje zaposlenih vodstvu je nizko.	1	2	3	4	5	Zaupanje zaposlenih vodstvu je visoko.
Medsebojno zaupanje zaposlenih je zelo skrhamo.	1	2	3	4	5	Medsebojno zaupanje zaposlenih je zelo visoko.
Delo zaposlenih je precej neučinkovito organizirano.	1	2	3	4	5	Delo zaposlenih je zelo učinkovito organizirano.
Zaposleni ne čutijo posebne pripadnosti podjetju.	1	2	3	4	5	Pripadnost zaposlenih podjetju je na visoki ravni.
Prizadevnost zaposlenih je zelo nizka.	1	2	3	4	5	Prizadevnost zaposlenih je zelo visoka.
Stroški dela na zaposlenega so močno nad povprečjem panoge.	1	2	3	4	5	Stroški dela na zaposlenega so precej nižji od panožnega povprečja.
Odsotnost z dela je v našem podjetju v primerjavi s konkurenco zelo visoka.	1	2	3	4	5	Odsotnost z dela je v našem podjetju v primerjavi s konkurenco zelo nizka.
Zaposleni niso zadovoljni z razmerami v podjetju.	1	2	3	4	5	Zadovoljstvo zaposlenih je zelo visoko.
Sposobnost učenja in prilagodljivosti zaposlenih je v primerjavi s konkurenco nizka.	1	2	3	4	5	Sposobnost učenja in prilagodljivosti zaposlenih je veliko boljša od konkurence.
Odnos do tveganja v podjetju je veliko slabši.	1	2	3	4	5	Odnos do tveganja v podjetju je veliko boljši.
Nefinančna uspešnost – stranke						
Število pritožb kupcev v obdobju se je zelo povečalo.	1	2	3	4	5	Število pritožb kupcev v obdobju se je zelo zmanjšalo.
Hitrost reševanja pritožb kupcev je v primerjavi s konkurenco nizka.	1	2	3	4	5	Pritožbe kupcev rešujemo precej hitreje od konkurence.
Izgubljammo obstoječe stranke in ne pridobivamo novih.	1	2	3	4	5	Ohranjamo obstoječe stranke in pridobivamo vedno nove.
Sloves našega podjetja v očeh strank se je precej poslabšal.	1	2	3	4	5	Sloves našega podjetja se je v očeh strank zelo izboljšal.

Vir: Prirejeno po Škerlavaj v Dimovski et al., 2005, str. 340, 341.