UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O® V PODJETJU TOM TAILOR

Ljubljana, maj 2014

ALDIN GRABOVAC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani ALDIN GRABOVAC, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O® V PODJETJU TOM TAILOR, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. SANDRE PENGER.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE **2**

1.1 Izzivi v sodobnem organizacijskem okolju 3

1.1.1 Izzivi ravnanja z znanjem in spodbujanja inovativnosti 4

1.1.2 Izzivi informacijske in telekomunikacijske tehnologije 7

1.1.3 Izzivi med organizacijskega povezovanja 8

1.2 Management v učeči se organizaciji 9

1.2.1 Vloga in proces sodobnega managementa 10

1.2.2 Vrhnji management in zagotavljanje odličnosti 12

1.2.3 Odločanje in proces opolnomočenja v učečem se podjetju 14

1.2.4 Trajne konkurenčne prednosti 16

1.3 Razvoj organizacijskih vidikov 18

1.3.1 Zgodovinski pregled managerskih vidikov 18

1.3.2 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model 19

1.4 Opredelitev in razumevanje učeče se organizacije 20

1.4.1 Prehod k modelu horizontalne integracije 21

1.4.2 Model mreženja znanja 23

1.4.3 Opredelitev učeče se organizacije 24

1.4.4 Značilnosti učeče se organizacije 25

2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE- O® **25**

2.1 Prvi element: postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo 26

2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije 28

2.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji 29

2.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo 30

2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij 31

2.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci procesa 31

2.2.2 Oblikovanje iniciativ 32

2.2.3 Izgradnja drvesa managementa znanja v učeči se organizaciji 33

2.2.4 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti 33

2.2.5 Zagotovitev podpore informacijsko- komunikacijskih tehnologij 35

2.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in indentifikacija strateških ciljev 36

2.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji 36

2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov 37

2.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji 39

2.3.4 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijski proces učenja 41

2.3.5 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije 42

2.4 Četrti element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širenje organizacijskega znanja 43

2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja ... 43
2.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež ... 45
2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji ... 47
2.4.4 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti ... 48
2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije ... 49
2.5.1 Participaticna strategija in participativno vodenje ... 49
2.5.2 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj ... 50
2.5.3 Skupna vizija ... 50
2.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov ... 52
2.6.1 Koncept decentralizacije kontrole ... 52
2.6.2 Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjenju polno razvite učeče se organizacije ... 53
2.6.3 Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij ... 53
2.6.4 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha ... 54
2.6.5 Primerjava z najboljšimi (benchmarking) ... 55
2.7 Sedmi element: (za) sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture ... 55
2.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije ... 56
2.7.2 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj ... 57

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE- O V PODJETJU TOM TAILOR D.O.O. ... 58
3.1 Metodologija raziskovanja ... 58
3.2 Predstavitev podjetja ... 58
3.3 Analiza in predlogi za razvoj učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v podjetju Tom Tailor ... 59
3.3.1 Analiza in predlogi za razvoj prvega elementa v podjetju Tom Tailor ... 59
3.3.2 Analiza in predlogi za razvoj drugega elementa v podjetju Tom Tailor ... 61
3.3.3 Analiza in predlogi za razvoj tretjega elementa v podjetju Tom Tailor ... 63
3.3.4 Analiza in predlogi za razvoj četrtega elementa v podjetju Tom Tailor ... 64
3.3.5 Analiza in predlogi za razvoj petega elementa v podjetju Tom Tailor ... 66
3.3.6 Analiza in predlogi za razvoj šestega elementa v podjetju Tom Tailor ... 68
3.3.7 Analiza in predlogi za razvoj sedmega elementa v podjetju Tom Tailor ... 69
3.4 Skupna pripročila vodstvu ... 70

SKLEP ... 72

LITERATURA IN VIRI ... 74

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Razlike med tradicionalnim in novo nastajajočimi med organizacijskimi odnosi ... 8
Slika 2: Kontinuum opolnomočenja v učeči se organizaciji ... 16

Slika 3:Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji 21
Slika 4: Prehod od vertikalne k horizontalni integraciji 23
Slika 5: Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja 23
Slika 6: Arhitektura celovitega managementa izboljšav v učeči se organizaciji 31
Slika 7: Ravni ciljev, planov in njihova pomembnost v učeči se organizaciji 38
Slika 8: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji 47
Slika 9: Glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov 54
Slika 10: Rezultati Lakmusovega testa, 1. del 60
Slika 11: Smernice za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo 62
Slika 12:Spodbujanje iniciativ med zaposlenimi 64
Slika 13: Spodbujanje nagrajevanj med zaposlenimi 65
Slika 14: Notranja komunikacija v podjetju 66
Slika 15: Zunanja komunikacija v podjetju 67
Slika 16: Inštrumenti za merjenje intelektualnega kapitala 68

KAZALO TABEL

Tabela 1:Novi izzivi organizacijskega okolja 4
Tabela 2:Vsebina dela managementa v učeči se organizaciji 9
Tabela 3:Deset managerskih vlog po Mintzbergu 10
Tabela 4: Deset načel vrhnjega managementa za organizacijsko odločnost 13
Tabela 5:Prednosti skupinskega odločanja 15
Tabela 6: Elementi opolnomečenja zaposlenih 15
Tabela 7: Trajne konkurenčne prednosti za določene poslovne panoge 17
Tabela 8: Pristopi sodobne managerske prespektive 19
Tabela 9: Posebnosti in lastnosti virtualnih podjetij 19
Tabela 10: Zahteve za izpolnitev učeče se organizacije 20
Tabela 11:Prehod k procesno horizontalnemu organizacijskem ustroju 22
Tabela 12: Opredelitev učeče se organizacije skozi čas 24
Tabela 13: Značilnosti učečih se organizacij 25
Tabela 14: Faze procesa organizacijskega učeja 27
Tabela 15: Proces strateškega managementa 28
Tabela 16: Tipi sprememb v organizaciji 30
Tabela 17: Prvine komunikacijskega procesa 35
Tabela 18: Šest pravil pri procesu planiranja 40
Tabela 19: Sodila za opredelite organizacijskega učenja 41
Tabela 20: Tehnike aktivnega učenja organizacije 42
Tabela 21: Oblikovanje predračunov v učeči se organizaciji 43
Tabela 22: Vodila participativnega stila vodenja 44
Tabela 23: Načini izražanja ustvarjalnosti timov 45
Tabela 24: Vrste motenj v komuniciranju 47
Tabela 25: Model 7 R za učinkovito vodenje 50

Tabela 26: Veščine avtentičnega vodenja 51
Tabela 27: Metode birokratske in decentralizirane kontrole 52
Tabela 28: Vrste benchmarkinga 55
Tabela 29: Najpogostejše težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlenimi 56
Tabela 30: Najpogostejše težave pri implementaciji implicitnih znanj v procese organizacije 57
Tabela 31:Predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O® 61
Tabela 32: Predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O® 62
Tabela 33:Predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O® 64
Tabela 34:Predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O® 65
Tabela 35: Predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O® 67
Tabela 36: Predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O® 69
Tabela 37: Predlogi za razvoj sedmega elementa FUTURE-O® 70
Tabela 38: Priporočila za izboljšave pri implementaciji učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® 71

UVOD

Namen magistrskega dela je predstaviti koncept učeče se organizacije, po modelu FUTURE-0®, kot pravi in učinkovit odgovor na izzive sodobnega dinamičnega turbulentnega poslovnega okolja. Z mrežno molekularnim modelom nudimo pomoč managerjem pri udejanjenju učeče se organizacije v praksi. Model FUTURE-O® tvori sedem elementov in od managerjev ne zahteva zaporednega udejanjenja posameznih korakov, ampak zahteva participacijo vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih. Vseh sedem elementov modela FUTURE-O® mora biti v koevolucijskem odnosu in se odzivati neodvisno drug od drugega, da bi se uspešno in učinkovito prilagajali turbulentnem okolju.

Delovne hipoteze na osnovi omenjenih predpostavk:

1. koncept učeče se organizacije temelji na znanju. Sodobne, učeče se organizacije gradijo prednost na intelektualnem kapitalu;
2. značilnost sodobnih učečih se organizacij temelji na novih prijemih planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja poslovanja;

Na podlagi postavljenih ciljev podajam **temeljno tezo** magistrske naloge, ki pravi, da s ciljem, da bi podjetje Tom Tailor postalo polno razvita učeča se organizacija, kar je temelj za doseganja dolgoročne uspešnosti podjetja Tom Tailor v prihodnosti, morajo pri udejanjenju modela napredne organizacije slediti molekularno mrežnem modelu FUTURE-O®.

Cilj magistrskega dela je predstaviti prvi konceptualni mrežno molekularni model FUTURE-O® s teoretičnim oziroma kvalitativno metodološkim pristopom v podjetju Tom Tailor v tekstilni industriji. Z analizo in predlogi za razvoj bom poskušal predlagati kaj naj podjetje naredi, da se bo čim bolj uspešno in učinkovito približalo učeči se organizaciji.
Da bi dosegel **pomožni cilj** magistrskega dela, bom:

- s pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature, internih virov, ki obravnavajo tematiko učeče se organizacije, bom opredelil teoretično osnovo učeče se organizacije;
- s pomočjo domače in tuje strokovne literature bom predstavil konceptualni model učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®;
- s pomočjo modela FUTURE-O® bom natančno analiziral vseh sedem elementov učeče se organizacije v podjetju Tom Tailor;
- s pomočjo testov, intervjuja in modela FUTURE-O® bom poskušal ugotoviti v kolikšni meri je podjetje Tom Tailor, že učeča se organizacija;
- na koncu vsakega elementa bom podal oceno in predloge za razvoj posameznih elementov v učeči se organizaciji v podjetju Tom Tailor.

Temeljno raziskovalno področje magistrskega dela je analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v izbranem podjetju Tom Tailor. Podjetje Tom Tailor je med predstavniki sodobnega podjetja ena od najbolj rastočih modnih hiš v Sloveniji. Kadar govorimo o tekstilni industriji, lahko rečemo, da spada v skupino najbolj kapitalno intenzivnih

panog predelovalne industrije. V tekstilni industriji vlada zelo močna konkurenca, tržni deleži se hitro spreminjajo in če želiš preživeti na trgu moraš biti inovativen, kakovosten ter cenovno prilagodljiv vsem družbenim slojem. S spodbujanjem inovativnosti in ustvarjalnosti pri vseh zaposlenih vodi v nenehen razvoj in implementacijo učeče se organizacije. Organizacije, ki želijo postati inteligentne organizacije morajo stalno proučevati notranje in zunanje okolje.

Metodologija: V raziskovanju magistrskega dela sem uporabil kvalitativne in kvantitativne podatke. Te podatke sem pridobil s posebnim zbiranjem, izvedenim za potrebe raziskave, s primarni podatki ter iz že obstoječih virov oziroma sekundarnih virov. Vsebinski del magistrskega dela bo sestavljen iz treh poglavij, ki bodo razdeljena na podpoglavja, v primeru potrebe na še manjše zaključne enote. V prvem poglavju bom predstavil teoretične osnove koncepta učeče se organizacije. Pri tem bom najprej predstavil izzive v sodobnem organizacijskem okolju, management v učeči se organizaciji, razvoj organizacijskih vidikov, nato bom opredelil učečo se organizacijo in poglavje bom zaključil z modeli učeče se organizacije. Drugo poglavje bo namenjeno predstavitvi prvega Slovenskega molekularnega model FUTURE-O® v učeči se organizaciji. To poglavje je razdeljeno na sedem podpoglavij, vsako podpoglavje opisuje enega od podpoglavij molekularnega modela FUTURE-O®. V tretjem poglavju bom predstavil podjetje Tom Tailor in analizo vseh sedem elementov v učeči se organizaciji po modelu FUTURE-O® ter na podlagi dejanskega stanja podal predloge za razvoj izbranih elementov v podjetju Tom Tailor. V podjetju so mi zaupali tudi veliko internih virov, ki sem jih uporabil za sekundarne vire. **Omejitve raziskave** vidim v kvantitativnih podatkih oziroma finančnem delu, ki se nanašajo na varovanje poslovnih skrivnosti.

1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je začel intenzivnijie omenjati po letu 1990. Velika Britanija kot zibelka koncepta učeče se organizacije v Evropi je za Slovenijo še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se organizacije leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije (Muc, 2002, str. 178). Teorija o učeči se organizaciji se šele izgrajuje. Učeča se organizacija predstavlja temelj za razvoj organizacije znanja, čeprav se v praksi ti dve organizaciji med seboj integrirata skozi proces učenja, pridobivanja znanja ter širjenja in plemenitenja znanja (Mihalič, 2008, str. 89). Temelje te teorije je postavil Senge s svojim znamenitim delom Peta disciplina, ki je izšlo leta 1990. Senge vidi v učeči se organizaciji prevladujoči tip organizacije v prihodnosti (Ivanko, 2005, str. 199).

Koncept učeče se organizacije izhaja iz idej, dolgo zastopanih od vodij organizacijskega razvoja in dinamike sistemov. Senge (v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 93) definira učečo se organizacijo kot organizacijo, v katerih ljudje neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti, za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravnani, timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo, zaposleni se kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Raos (2014) meni da je učeča se

organizacija organizacija v katerih ljudje na vseh nivojih, individualno in skupinsko, postopoma povečujejo svojo kapaciteto znanja z namenom, da bi dosegli rezultate, ki si jih želijo. Možina (v Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko, Kralj, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Tekavčič, Dimovski & Kovač, 2002, str. 17) ugotavlja, da je učeča se organizacija odvisna od znanja oziroma nenehnega učenja, ter od pripravljenosti na spremembe in motiviranja zaposlenih za iskanje nenehnih izboljšav in inovacij. Organizacija se mora zavedati vloge učenja. Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje je pridobivanje novega znanja za določeno delo ali poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela ali nalog. Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007, str. 194-197) predstavljajo dva modela v učeči se organizaciji, ki služijo kot gradniki učeče se organizacije, in sicer Sengejev in Daftov model učeče se organizacije. Sengejev model neprestanega učenja je sestavljen iz petih delnih tehnologij: sistemskega mišljenja, osebnega mojstrstva, mentalnih modelov, skupne vizije in timskega učenja. Daftov model mreže interaktivnih elementov učeče se organizacije zahteva spremembe na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture.

1.1 Izzivi v sodobnem organizacijskem okolju

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacije. Organizacije se soočajo s pritiski na spremembe, ki izhajajo tako iz notranjih kot iz zunanjih okolij. Pri spreminjanju organizacij ni dovolj uporaba namišljene strategije oziroma načina spreminjanj, če se zaposleni ne zavedajo potrebe po spreminjanju in če ne spremenijo način spreminjanja. Zaposleni so za organizacijo, predvsem za storitveno, največje gonilno sredstvo, ki ustvarja konkurenčne prednosti. Zaposlene je potrebno skozi proces spreminjanja in izboljšavanja organizacije nenehno izobraževati in izpopolnjevati. Tako je eden od načinov mehkega spreminjanja organizacije koncept učeče se organizacije, ki v proces uvajanja koncepta zajema vse zaposlene (Muc, 2002, str. 177). Izzivi v sodobnem organizacijskem okolju so: konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj zahtevajo od organizacije popolnoma drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej (Dimovski et al., 2005, str. 27).

Večji del 20. stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako da so se managerji lahko osredotočili na oblikovanje struktur in sistemov, ki so ohranjali gladko in učinkovito poslovanje organizacije. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščujočo konkurenco ali spreminjajočimi se zahtevami kupcev so bile majhne. Današnje organizacije pa morajo vložiti veliko napora v uspešno slednje spremembam (Dimovski, Penger & Žnidaršič 2003, str. 299). Poslovanje postaja enotno globalno delovanje, saj se trgovinske ovire odpravljajo, komunikacije postajajo hitrejše in cenejše, okusi potrošnikov pa

se zbližujejo na vseh področjih (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 12). V Tabeli 1 so predstavljeni novi izzivi organizacjskega okolja.

Tabela 1:Novi izzivi organizacijskega okolja

Novi izzivi poslovnega okolja	
Močna konkurenca	Povečana konkurenčnost razjeda tradicionalne osnove konkurenčne prednosti, kot so stroški, kvaliteta, poslovodenje s časom in t.i. Know How. Deregulacija poslovanja daje vedno večji pomen tržnim mehanizmom.
Globalizacija	Mednarodne geografske meje postajajo bolj prepustne in spreminjajo naravo ekonomskih transakcij.
Kratek življenski ciklus izdelka	Krajši življenjski cikel je posledica tehnološkega napredka, povezanega s širenjem proizvodov, ki se dobro prodajajo.
Sprememba tehnologije	Visoko razvita informacijska tehnologija postaja cenejša in ustvarja nove priložnosti za izdelke, storitve in trge.
Turbulenca okolja	Zahteve kupcev in struktura trgov se hitreje spreminjajo in so nepredvidljive.
Odgovornost korporacije	Organizacije so postale odgovornejše za vrsto državljanskih dolžnosti, ki vključujejo pestrost, kvaliteto dela, okoljevarstvene in zaposlitvene standarde.
Prilagajanje potrebam kupcev	Zadovoljevanje kupca zahteva večje prilagajanje izdelkov in storitev.

Vir: V. Dimovski., S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 304.

Novi izzivi za sodobni management prihajajo iz internega in eksternega okolja, iz razvoja informacijske tehnologije, nastajanja novih tržnih niš , zahteva po čim večji kavliteti izdelkov in storitev, po izboljšanju delovnega in socialnega okolja. Ti izzivi se soočajo z obstoječimi načini razmišljanja, načrotvanja in delovanja (Možina, Kavčič, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Repovž, Vizjak, Vahčič, Rus & Bohinc, 1994, str. 30). Vrsta organizacijskega učenja je odvisna tudi od organizacijske strukture. Za mehansko strukturo s tesnimi medsebojnimi odnosi je značilno bolj izkoriščevalno učenje v stabilnem organizacijskem okolju, medtem ko je za organsko strukturo značilno raziskovalno učenje v spreminjajočem se organizacijskem okolju (Liao, Fei & Liu, 2008, str. 185).

1.1.1 Izzivi ravnanja z znanjem in spodbujanja inovativnosti

Učeče se organizacije vse bolj prepoznavajo pomen intelektualnega kapitala oziroma znanje zaposlenih, zato iščejo načine ravnanja z znanjem, ki ni nič manj pomembno kot ravnanje s finančnimi in človeškimi viri, ter surovinami in materijalom (Dimovski et al., 2007, str. 11).

Znanje je strateški vir, ki pa ni enostaven za upravljanje. Eksplicitno znanje je lahko shranjeno v podatkovnih bazah ali dokumentih, ampak implicitno znanje je shranjeno v možganih oseb. Upravljanje implicitnega znanja predstavlja velik izziv za organizacije. Da bi organizacije zagotovile prenos znanja med vse zaposlene morajo razviti model, ki poudarja prožno in prilagodljivo organizacijsko strukturo, kulturo zaupanja ter izmenjavo znanja, močno

tehnološko omrežje in predano vodstvo za spodbujanje razvoja znanja in učenja v organizaciji, ki je predpogoje za inovacije in ustvarjanje novega znanja (Dasgupta & Gupta, 2009, str. 203).

Ljudje danes v podjetju prevzamejo vlogo poglavitnega dejavnika, prek katerega je organizacija na trgu sposobna ustvarjati konkurenčno prednost. V ospredje so prišli posamezniki z znanjem, sposobnostmi, domišljijo, močjo, nepredvidljivostjo, podjetniškim duhom ter vodstvenim sposobnostmi. Ključna gonilna sila ekonomske dejavnosti in poslovnega uspeha so namreč inovacije. Glavni vir vrednosti zato postajajo zaposleni. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo nagrajevanje, motiviranje in okolje, v katerem delujejo (Dimovski et al., 2005, str. 30). Ker zaposleni večino življenja preživijo na delovnem mestu je zadovoljstvo pri delu ključno za razvoj inovativne dejavnosti in učenja v podjetju Udir (v Dimovski et al., 2005, str. 30). V današnji ekonomiji kapitala, delo ali naravni viri niso več temeljni ekonomski resursi, tamveč je to znanje. Management znanja je kritičnega pomena predvsem v tistih organizacijah, ki si prizadevajo postati učeče se organizacije (Dimovski et al., 2002, str. 239). Za znanje je značilno, da ima za različne ljudi različno vlogo. Problem znanja je v tem, da zelo hitro zastari, zato se tudi vedno bolj uveljavlja težnja podjetij zasledovati koncept učeče se organizacije. Ta model spodbuja zaposlene h konstantnem učenju in izmenjavi informacij ter znanj znotraj organizacije (Gomezelj Omerzel, 2010, str.41).

Pučko (v Dimovski et al., 2005, str. 30) navaja, da postaja znanje in intelektualni kapital v sodobnih organizacijah najpomembnejši temelj za pridobivanje konkurenčne prednosti v dinamičnem turbulentnem okolju, tako da govorimo o novi paradigmi poslovodenja znanja. Hhenderson in Clark (v Gomezelj Omerzel, 2010, str. 40) delita znanje na komponentno znanje in arhitekturno znanje. Komponentno znanje je specializirano znanje, ki je v skladu s posameznimi deli organizacije, medtem ko arhitekturno znanje obsega vedenje o povezavah med temi specializiranimi komponentami. Ker znanje v organizacijah uporabljamo za ustvarjanje vrednosti, ima to znanje obliko človeškega znanja, socialnega kulturnega zaupanja in intelektualnega kapitala poslevne inovativnosti. Managiranje znanja pomeni oblikovanje in standardizacijo znanja, ki ga potem managerji posredujejo drug drugemu, da bi reševali poslovne probleme in prispevali k razvoju organizacije Kovač (v Možina et al, 2002, str. 800).

Ključna gonilna sila ekonomske dejavnosti in poslovnega uspeha so inovacije. Glavni vir vrednosti postajajo zaposleni. S svojo ustvarjalno domišljijo se povezujejo v najrazličnejše skupine ali time, ki omogočajo skupno učenje in razvoj ter se inovativno odzivjao na spremembe okolja, v katerem delujejo. Tako, da mora učeča se organizacija vzpostaviti inovativno organiziranost in sistem, ki bo omogočal prepoznanvanje teh ljudi ter ustrezno ravnanje z njimi. Učeča se podjetja si stalni napredek pri učenju in razvoju inovativnosti lahko zagotavljajo, le če sledijo naslednjim štirim načelom. Prvič, vsako spremembo in novost je treba uvajati postopno, kajti končnega rezultata ni mogoče napovedati. Drugič, inoviranje zahteva denar**.** Najslabša strategij, za katero se lahko odloči podjetje, je, da v težkih časih omeji proračun za inovacije. Letni načrti podjetja bi zato morali imeti dva dela. Prvi, ki bi na primer obsegal od 80 do 90 odstotkov finančnih sredstev, bi zagotovil delovanje podjetja, kakršno je danes. Drugi del proračuna, od 10 do 20 odstotkov, pa bi moral financirati spremembe, in sicer

tudi v težkih časih. Ta denar bi moral kot rezultat dati nove izdelke, storitve in tehnologije, odpiral bi nove trge, distribucijske kanale, pri tem pa omogočal zlasti razvoj ljudi. Tretjič, inoviranje ne sme podreti identitete podjetja. Spremembe in stalnost morajo biti v ravnotežju, kajti zaposleni potrebujeo gotovost, občutek, da so v istem, varnem okolju. To velja tudi za poslovne partnerje, saj za spremljanje sprememb potrebujete zveste in zanseljive dobavitelje in distributerje. Pomembno je, da sta vizija in poslanstvo zapisani, jasno opredeljeni in znani vsem. Četrtič, ljudi je potrebno nagraditi za spremembe. Tiste, ki največ prispevajo, da podjetje spremembam ne sledi, tamveč jih tudi ustvarja, je potrebno nagraditi. Pomembni so tako tisti, ki dajo enkraten in velik prispevek, torej izumitelji, kot tisti, ki sodelujejo z več manjšimi, a pogostimi izboljšavami (Dimovski et al., 2005, str. 30-32).

Izzivi nenehnega učenja in inovativnosti v podjetju morajo doseči slehernega zaposlenega in vse ravni organizacije, ne samo tistih, ki se ukvarjajo s tem. Da bi podjetje to doseglo se mora preoblikovati tako, da se bodo vsi zaposleni prek delavnic in dobrih praks srečali z inovativnostjo in procesom učenja in da se bodo zavedali, da so ti procesi temeljni elementi pri udejanjenju sodobne učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 32).

Dasgupta in Gupta (2009, str. 205) definirata inovacijo kot uspešno uvajanje nečesa novega in uporabnega z uvedbo novih metod, tehnik, praks ali novih oz. posodobljenih izdelkov in storitev. Inovativnost je proces učenja v katerem so se ideje preoblikovale v nove oblike dodane vrednosti za organizacijo in njihove deležnike. Proces inovacije obsega posameznike in družbeno učenje na delovnem mestu, prenos znanja in ustvarjanje. Management mora pri tem vseskozi zagovarjati spremembe in biti v stiku z zaposlenimi znotraj organizacije, to bo ustvarilo okolje, ki bo primerno za organizacijsko učenje in spodbujalo inovacije (Dasgupta & Gupta, 2009, str. 205-207).

Inovacije so pomemben dejavnik ekonomskega razvoja organizacije. Kot inovacijo razumemo nov ali posodobljen izdelek oziroma storitev, nova proizvodna tehnologija, nov ali izboljšan poslovni proces ali nov stil vodenja. Najuspešnejše inovacije so posledica postopnih sprememb v konceptih in metodologiji ter njihovi kontinuirani implementaciji. Ustvarjanje, iskanje, pridobivanje in izmenjava znanj znotraj organizacije so ključ do uspešnih inovacij, ki lahko pomagajo organizaciji ohraniti konkurenčne prednosti v nenehno se spreminjajočem poslovnem okolju (Liao et al., 2008, str. 185). Če hoče postati podjetje inovativno, mora prej biti učinkovito, kakovostno, prilagodljivo. Proces učenja in razvijanja poslovanja je tesno povezan z okoljem. Podjetja zbirajo informacije o okolju, jih analiziraju in s tem spoznavajo okolje ter zatem iščejo svoje odgovore na spreminjanje okolja. Da bi podjetje postalo učinkovito in inovativno, se mora okolju neprestano prilagajati oziroma mora se readaptirati. Okoliščine za readaptacijo so najbolj ustrezne, kadar velja srednja razpoložljivost in kompleksnost okolja, tako glede prvin kot informacij. Premalo prvin spodbuja predvsem učinkovitost, ne pa inovativnost. Preveč prvin ne spodbuja ne enega ne drugega. Uspešna podjetja si zato vedno prizadevajo priti v področje srednje kompleksnosti (Rozman, 2000, str. 150).

1.1.2 Izzivi informacijske in telekomunikacijske tehnologije

Bračkova (v Muc, 2002, str. 177). pravi, da je prejšnje desetletje bilo v znamenju tehnološkega razvoja, ki se je poigravalo s mislijo vsemogočnosti informacijskih tehnologij. Desetletje, ki je pred nami, je zagotovo čas, ko bo potrebno narediti več na področju razvoja zaposlenih. Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja, so popolnoma drugačni kot v 70. in 80. letih 20 stoletja, zato se koncepti organizacije in teorije organizacije še vedno razvijajo (Dimovski et al., 2005, str. 27).

Gričar (v Možina et al., 2002, str. 621-622) definira informacijsko tehnologijo kot sredstva in vodenje o obravnavanju podatkov: o zbiranju, obdelovanju, hranjenju, posredovanju ter prenašanju podatkov in o oblikovanju informacij. V ožjem pomenu so to računalniki, telekomunikacije in sredstva za pisarniško poslovanje. Iz drugega zornega kota informacijsko tehnologijo sestavljajo računalniška oprema, računalniški programi, telekomunikacije in ustrezne tehnike in postopki. Možina definira tudi telekomunikacije kot sredstva za elektronsko prenašanje znakov. Vključujejo povezave: telefonske vode, optična vlakna, radijske kanale, opremo: posebni računalniki, modemi, usmerjevalniki, in ustrezne programe: za pripravo prenosa, prenos, elektronske nabiralnike, kontrolo in varovanje. Za uporabnika je pomembna celovita tehnologija telekomunikacij, kot so omrežja. Lokalno omrežje omogoča povezavo osebnih računalnikov v organizaciji. Zekić (v Ivanko, 2003, str. 103) z razvojem tehnologije oziroma s pojavom visoko sofisticiranih tehnologij se dogaja paradoksalni pojav, da je uspešnost organizacije vse bolj odvisna od ljudi, njihovega znanja, ustvarjalnosti in podjetniškega obnašanja. Managerji bi morali spremeniti svoj sistem organizacijskega človeka s sistemom individualizirana korporacija ki temelji na ciljnem vodenju, temelječem na procesih in ljudeh.

Eden ključnih povzročiteljev nepredvidljivosti sprememb je internet, ki je v zadnjih letih močno spremenil način delovanja managerjev. Proces managementa se v dobi internetne ekonomoje skozi vse vidike dimenzij temeljnih funkcij managementa korenito spreminja. Sodobni managerji prevzemajo ključno vlogo reševalcev problemov in so zato odgovorni za kontinuirano analiziranje izzivov, ki konformirajo organizacijo 21. stoletja (Dimovski et al., 2003, str. 305-306).

Informcisjka tehnologija in management znanja postajata ključna dejavnika, ki podjetjem iz vseh panog pomagata ohranjati konkurenčno pozicijo v okolju, kjer naraščajo globalna konkurenca in zahteve kupcev po hitrosti, prikladnosti, kakovosti in vrednosti. Hitro naraščujoča uporaba interneta v zadnjih letih je prinesla nove priložnosti za komercialne aktivnosti kot tudi nove načine zbiranja in širjenja informacij po globalnem omrežju (Dimovski et al., 2003, str. 305).

Dimovski in soavtorji definirajo internet kot svetovno omrežje omrežij, ki uporablja protokole in storitve odprtih standardov, predvsem sklada protokolov: tehnološka funkcija interneta in informacijska funkcija interneta (Dimovski et al., 2003, str. 305). Internet omogoča neomejen

dostop do informacij, zaradi tega postajajo vse bolj zahtevni, kar pomeni, da se morajo podjetja vložiti večji napor za ohranitev njihove lojalnosti. Koncept elektronsko povezanih dobaviteljev, kupcev in drugih partnerjev sili podjetja v ponovni razmislek o strategiji, obliki organizacije in poslovnih procesih. Planski horizonti se skrajšujejo, pričekovanja kupcev pa se naglo spreminjajo, vse več je tudi konkurentov. To pomeni, da managerji in zaposleni v organizaciji potrebujejo kakovostne in pravočasne informacije. Uspešne organizacije so tiste, ki najbolj učinkovito zbirajo, shranjujejo, distribuirajo in uporabljajo informacije.(Dimovski et al., 2007, str. 72-73).

1.1.3 Izzivi med organizacijskega povezovanja

V ekonomiji znanja konkurenčno prednost prinašajo omrežne povezave, ki jih tvorijo podjetja z dobavitelji, distributerji in končnimi potrošniki. Internet omogoča hitro in enostavno posredovanje, shranjevanje in obdelavo zbranega strokovnega znanja, ki se je prej kopičilo le na najvišjih organizacijskih ravneh. Poleg tega se uveljavljajo drugačni medorganizacijski odnosi. Celo organizacije, ki ne uporabljajo mrežne strukture, večino aktivnosti dodeljujejo zunanjim izvajalcem. Uspeh poslovanja je odvisen od povezave s strateškimi partnerji, in sicer prek elektronskih komunikacij, vse pogostejše pa je tudi povezovanje z dobavitelji in končnimi kupci (Dimovski et al., 2005, str. 40). Slika 1 prikazuje razlike med tradicionalnim in novo nastajajočimi med organizacijskimi odnosi

Slika 1: Razlike med tradicionalnim in novo nastajajočimi med organizacijskimi odnosi

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 41.

Elektronsko komuniciranje organizacije s kupci odpira nove možnosti za medsebojno sodelovanje. Od njih organizacija dobi povratne informacije o zadovoljstvu kupcev z blagovnimi skupinami, omogočajo pa tudi izmenjavo mnenj (Dimovski et al., 2005, str. 41). Edini način za spopadanje s spreminjajočim se poslovnim svetom je neprestano učenje in povezovanje med organizacijami. Za uspešno soočenje z družbenimi in ekonomskimi izzivi mora organizacija imeti širok spekter kompetenc, vključno s sposobnostjo pridobivanja novega

znanja in povezovanja. Z učenjem in povezovanjem organizacija lahko izboljša globino in raznolikost znanja znotraj organizacije (Dasgupta & Gupta ,2009, str. 207).

1.2 Management v učeči se organizaciji

Management se pojavlja v vsaki organizaciji. Managerji dosegajo organizacijske cilje s pomočjo ljudi, sodelavcev, ki imajo različne sposobnosti, znanje in izkušnje, zato mora biti sposoban oceniti te zmožnosti in jih uskladiti z zahtevami dela (Možina v: Možina et al., 2002, str. 13). Temeljni dejavnik uspešnosti poslovanja sodobne organizacije je management v učeči se organizaciji. Management obsega proces planiranja ciljev, organiziranja virov in aktivnosti, upravljanja s človeškimi potencijali in materijalnimi viri, potrebnimi za delovanje in učinkovito deoseganje ciljev v spremenjenom okolju (Ivanko, 2003, str. 96). Sodobna, učeča se organizacija zahteva tudi novo vlogo vodje, managerja, in managementa. Sodobni model vodenja temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije, zato se vloga vodenja spreminja od kontroliranja in ravnanja omejenimi viri k vplivanju na omrežja samo zainteresiranih članov znotraj in zunaj meja učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 43).

Management v učeči se organizaciji je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je na nek način mentalna, miselna, intuitivna dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, kjer povezuje in usmerja vse druge podsisteme. (Možina et al,. 2002, str. 15-16). Tabela 2 prikazuje vsebino dela managementa v učeči se organizaciji.

Tabela 2: Vsebina dela managementa v učeči se organizaciji

Vsebina dela managementa v učeči se organizaciji
• koordinacijo človeških, materialnih, in finančnih virov s cilji učeče se organizacije.
• povezovanje učeče se organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe.
• razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje.
• učinkovito odpravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje.
• izpeljava različnih poslovnih dejavnosti razvojne informacijske in odločitvene narave.

Vir: S. Možina, R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Ivanko, Š., B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, & B. Kovač, Mnanagement: nova znanja za uspeh, 2002, str. 16.

V sodobnem nestabilnem okolju mora upravljanje organizacije temeljiti na znanju, biti mora aktivno in prilagodljivo novim razmeram. Management v učeči se organizaciji mora aktivno iskati možnosti in priložnosti, premišljeno tvegati , uvajati spremembe in izboljšave, naslanjati se na ljudi in ne na stvari, da bi zagotavljal uspešnost poslovanja organizacije (Ivanko, 2003, str. 97).

1.2.1 Vloga in proces sodobnega managementa

Management v sodobnem pomenu je eden temeljnih pojavov, ki so zaznamovali 20. stoletje (Dimovski et al., 2005, str. 44). Management opredelimo kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na voljo (Igličar, 2010, str. 5). Po Mintzburgu poznamo deset managerskih vlog obnašanja managerjev. Mintzberg opredeli managerske vloge v tri kategorije, pri čemer vsaka vloga predstavlja aktivnosti, ki se jih managerji poslužujejo pri izvajanju temeljnih managerskih funkcij (Dimovski & Penger, 2008, str. 16). Tabela 3 prikazuje deset managerskih vlog po Mintzbergu.

Tabela 3:Deset managerskih vlog po Mintzbergu

Kategorija vlog	Vloga	Aktivnosti
Informacijska	**Nadzornik**	Išče in prejema informacije, pregleduje periodiko in poročila, vzdržuje osebne stike
	Razširjevalec	Posreduje informacije ostalim članom organizacjie, pošilja memorandume in poročila, opravlja telefonske klice
	Govornik	Prenaša informacije zunanjim osebam z govorom, poročili in memorandumi; nastopa v vlogi predstavnika svojega dela ali dela organizacije.
Medosebna	**Predstavnik**	Izvaja ceremonialne in simbolične naloge kot je sprejem obiskovalcev, podpisovanje dokumentov
	Vodja	usmerja in motivira podrejene; usposablja, svetuje in komunicira s podrejenimi
	Zveza	da bi organizacija uspešno delovala, mora biti vsak del dobro povezan navzven in z okoljem; vzdržuje stike znotraj in zunaj organizacije
Odločitvena	**Podjetnik**	inicira razvojne projekte; identificira nove ideje in delegira njihovo izvajanje naprej;
	Odpravljalec motenj	rešuje konflikte, krize, nasprotja; prilagaja se spremembam v okolju; zadeva vlogo vrhnjega managerja
	Razporejevalec virov	odloča o tem, kdo dobi vire; določa prioritete, predračun, terminski plan;
	Pogajalec	ta vloga je povezana z vrhnjim managerjem kot pogajalcem; srečuje se s člani in skupinami, ker skuša doseči dogovor med različnimi mnenji;

Vir: V. Dimovski., & S. Penger, Temelji managementa, 2008. str. 29.

Daft (v Dimovski & Penger, 2004b, str. 807) je prepričan, da se proces managementa v dobi ekonomije znanja skozi vse dimenzije temeljnih funkcij managementa korenito spremenil. Drucker (v Rozman & Kovač, 2012, str. 31) definira, da je managerjeva naloga ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot seštevek prizadevanj, vloženih vanjo. Večina avtorjev navaja tri temeljne ravni managementa: vrhovni management, srednji management, in nižja raven managementa.

Vrhovni managerji med seboj usklajujejo poslovne funkcije: kadrovsko, nabavno, proizvodno, prodajno in finančno. V praksi imajo najvišji managerji naslednje nazive: predsednik ali član uprave, generalni direktor, izvršni direktor. Vrhovni managerji so odgovorni za oblikovanje ciljev celotnega podjetja ter za razvijanje in uresničevanje strategije za doseganje teh ciljev. Srednji managerji kot druga raven managementa sestavljajo managerji poslovnih enot, managerji poslovnih funkcij, s pojavom projektne organiziranosti podjetja pa številni avtorji med srednji management uvrščajo tudi managerje večjih projektov. V praksi imajo srednji managerji pogosto nazive kot so: manager divizije, vodja projekta. Srednji managerji so soodgovorni za uresničevanje strategije, ki jih za celotno podjetje postavi najvišji management. Nižji managerji kot tretja raven managementa sestavljajo managerji manjših oddelkov, skupin, izmen, ki usklajujejo neposredno izvedbo izvajalcev. Ti managerji so pogosto imenovani tudi delovodje, skupinovodje, izmenovodje. Njihova samostojnost je seveda omejena z določenimi cilji ter strategijami in taktikami na višjih organizacijskih ravnah, zato za te managerje velja, da so samostojni le pri odločanju o zelo operativnih kratkoročnih zadevah (Čater, 2011, str. 6-7).

Vloga managerja učečega se podjetja se je radikalno spremenila od vloge nadzornika in kontrolorja k vlogi trenerja, pospeševalca in podpornika učenja. Sodobni manager v odnosu do ostalih članov tima deluje kot partner z namenom združeno doseči rezultate, poudarja horizontalna organizacijska razmerja in odstranjuje managerske prakse vertikalnih organizacijskih razmerij. Managerji učeče se organizacije za uresničevanje managerske funkcije v organizaciji uporabljajo množico spretnosti: konceptualne, tehnične, spretnosti ravnanja z ljudmi pri delu in znanja. Z novimi praksami, ki so domena učečega se podjetja, si prizadevajo vse zaposlene motivirati k učinkovitem spremljanju odločitev in uspešnem reševanju problemov (Dimovski et al., 2007, str. 191-192).

Sodobni vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos skritih znanj in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije. Učeča se organizacija in vsak njen član morata biti pripravljena na izziv stalnih sprememb, inovativnosti, razvoja kreativnosti in zavezanosti pozitivnim organizacijskim simbolom, ki vodijo do pozitivne organizacijske identitete. Sodobni manager je sposoben zaznavati, spodbujati in udejanjati kategorije identitete organizacije. Vodje morajo delovati avtentično, in si nabirati izkušnje in graditi v smeri razvoja skupne pozitivne organizacijske identitete, ki izhaja iz postavljene vizije, poslanstva in celovite strategije sodobnega modela učeče se organizacije (Dimovski et al., 2007, str. 191-192).

Proces managementa sestavljajo funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na voljo. V fazi planiranja management določi cilje za prihodnje doseganje rezultatov, kaj želi organizacija doseči v prihodnosti in se odloči , katere naloge in viri bodo to omogočali. V funkciji organiziranja se posameznim organizacijskim enotam dodeli naloge in vire. V tem procesu se ustvarjajo medsebojna organizacijska razmerja med zaposelnimi, ki bodo omogočala uresničevanje planov in organizacijskih ciljev. Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na vodenje in delovanje zaposlenih in s tem usmerjanje

njihovega delovanja k uresničevanju postavljenih ciljev. Obsega ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, komuniciranja, proces motiviranja in kadrovanja. Funkcija kontroliranja zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih in preverjanje postavljenih ciljev.Učeče se organizacije se manj ukvarjajo s kontrolo zaposlenih z vrha navzdol, ampak dajejo poudarek njihovemu izobraževanju in usposabljanju, tako da se ti lahko sami kontrolirajo in odpravljajo svoje napake (Dimovski et al., 2005, str. 44).

Novi izzivi za sodobni management prihajajo iz internega in eksternega okolja. V zadnjem desetletju se je poslovni svet temeljito razvil. Tisti managerji, ki so bili dovolj vizionarski in so napovedali prihajajoče spremembe so se uspešno odzvali na njih. Po drugi strani pa je veliko managerjev in vodstev organizacij zaostalo. Največ težav s prilagajanjem novim sodobnim izzivom pri upravljanju so imele tradicionalne organizacije. Sodobni izzivi pri upravljanju od managementa zahtevajo poglobljeno znanje vodenja, izkušnje in vizionarstvo. Najpomembnejši sodobni izzivi upravljanja so globalizacija, informacijska tehnologija, konkurenca JV azijskih trgov zaradi nižjih stroškov delovne sile, raznolikost delovne sile in učeče se organizacije (Meer, 2013).

Management človeških virov imajo v današnjih časih veliko odgovornost, saj morajo ustvariti naslednjo generacijo voditeljev in pri tem morajo biti tudi inovativni, namreč trenutno živimo v razmerah, ki se neprestano spreminjajo. Biro (2012) izpostavlja pet ključnih izzivov na področju upravljanja s človeškimi viri, s katerimi se bodo v prihodnosti soočali managerji, in sicer vlaganje v razvoj vodenja, ustvarjanje kulture sodelovanja, razvijanje komunikacijskih spretnosti, ohranjanje odgovornosti ter biti human in nagraditi čustveno inteligenco zaposlenih.

1.2.2 Vrhnji management in zagotavljanje odličnosti

Najpomembnejša odgovornost vrhnjaga managementa je postvljati organizacijske cilje, razvijati strategijo in določiti ustrezno organizacijsko obliko ter s tem organizacijo prilagoditi spreminjajočim se okolju (Dimovski et al., 2005, str. 52). Proces postavljanja strateških usmeritev organizaciej se začne z oceno priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju. Vrhnji management oceni tudi notranje prednosti in slabosti, kar mu omogoča opredelitev koncepta, ki podjetje ločuje od drugih podjetij v panogi. Oceno notranjega okolja vključuje oceno vsakega oddelka: nanjo vpliva dosedanja uspešnost poslovanja in stil vodenja vrhnjega managementa. Naslednji korak je opredelitev poslanstva in ključnih ciljev, ki temeljijo na zunanjih priložnostih in notranjih prednostih. Specifični operativni cilji ali strategije se oblikujejo v drugi fazi, z namenom opredelitve zmožnosti organizacije pri izpolnjevanju poslanstva. Vloga vrhnjega managementa je pomembna, saj lahko managerji različno interpretirajo okolje in razvijajo različne cilje. Izbira ciljev, strategij in oblike organizacije s strani vrhnjih managerjev vpliva na uspešnost organizacije. Vrhnji in srednji management mora izbrati cilje za svoje enote, sposobnost pravilne izbire pa pomembno determinira uspeh organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str.18-19).Vrhnji management odlično vpliva tudi na doseganje organizacijske odličnosti. Tabela 4 prikazuje deset načel vrhnjega managementa za organizacijsko odličnost po Oaklandu (Dimovski et al., 2005, str. 54).

Tabela 4: Deset načel vrhnjega managementa za organizacijsko odločnost

Načela vrhnjega managementa za organizacijsko odločnost
• **Dolgoročna zavezanost organizacije stalnemu izboljšanju.** Proces izboljšavanja je treba načrtovati na celotni organizacijski osnovi, zaobjeti je treba vse lokacije in organizacijske oddelke ter vključiti kupce, dobavitelje in poslovne partnerje;
• **Filozofija nič napak,** vpliva na spremembe organizacijske kulture. Temelji na razumevanju navad in pričakovanju kupcev in dela v timih, ki se razvija skozi proces sodelovanja zaposlenih ter prek doslednega upoštevanja sistema nenehnega izboljšanja poslovanja;
• **Razumevanje odnosa kupec- dobavitelj.** Zavezanost izpolnjevanju kupčevih potreb se mora začeti pri vrhu organizacije, pri vrhnjem managementu , šele nato se lahko razširi na zaposlene;
• **Obvladovanje stroškov.** V procesu izpopolnjevanja je treba vključiti tudi dobavitelje. Tako organizacije dosežejo večjo kakovost proizvodov, zmanjšajo stopnjo izpada proizvodov ter znižajo celotne stroške poslovanja;
• **Zahteva po učinkovitem vodenju.** Proces izpopolnjevanja organizacije potrebuje učinkovito vodenje. Določanje pričakovanih standardov in oblikovanje organizacije za njihovo uresničevanje je naloga managementa;
• **Metode nadzora in talno usposabljanje.** Za učinkovito vodenje je treba videti prizadevanja zaposlenih , njihove dosežke in uspeh ter jih tudi javno pohvaliti. Zagotoviti je treba podporo, pravi način nadzora in usposabljanja;
• **Odstranjevanje ovir in timsko delo.** Ovire se pojavljajo tam, kjer so oddelki organizacije kot zabojniki , ločeno drug od drugega. Kupcev ne zanima posamezen oddelek organizacije ker so zunaj organizacije, vidijo celoten proces poslovanja. Treba je oblikovati time in izboljšati komunikacijo;
• **Primerjanje z najboljšimi.** Organizacije morajo preverjati, ali zadovoljujejo pričakovanja. Oceniti morajo poslovanje in se primerjati z organizacijami, najboljšimi v panogi;
• **Stalno izobraževanje in usposabljanje.** Organizacijska odličnost temelji na procesu organizacijskega učenja;
• **Sistematični pristop** je ena od lastnosti vrhnjih managerjev v odličnih organizacijah. Druge značilnosti so še: vizija vodstva, naravnanost k akcijam, spremembam učenja, spodbujanje ključnih vrednot in pospeševanje managementa znanja.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 54.

Vrhnji managerji so najbolj vidni ljudi v organizaciji, tisti ki sprejemajo ključne odločitve. Čeprav bodo morali nekatere glavne odločitve nedvomno še naprej sprejemati na vrhu, pa se kultura ne more spremeniti s posameznimi odločitvami, moč odločanja pa ne prinaša novih zmožnosti za učenje. Če izvršniki vodijo kot učitelji, oskrbniki in oblikovalci, je njihova vloga veliko bolj prefinjena razmeram in dolgoročnejša od tradicionalnega modela vladajočega hierarhičnega voditelja (Senge, 2004, str. 63).

Antonacopoulou (2006, str. 465) je v raziskavi, ki je bila izvedena v bančnem sektorju v Veliki Britaniji analizirala kako se učenje vodstvenih managerjev odraža v organizacijskem učenju. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da se vodstveni managerji smatrajo kot nekakšni agenti organizacijskega učenja, tako je od praks vodilnih managerjev odvisna naravnanost organizacije do učenja. Pri tem si bili identificirani trije dejavniki, ki vplivajo na učenje v organizacijah, in sicer politika izobraževanja na delovnem mestu, opredelitev vsebine in procesa organizacijskega učenja ter identiteta učenja posameznika kot odraz organizacijskega

učenja. S sprejetjem pristopa učenja v organizacijah, še zlasti, če učenje ocenjujemo lahko proces učenja znatno vpliva na izboljšanje prizadevanja za učenje, rast in sprejemanje ustreznih ukrepov v organizaciji, kot so osredotočenost na ključna vprašanja in težave, dialog in razmislek o izboljšavah, ki vključujejo implementacijo višjega managementa in odločevalcev, soočiti se s konfliktnimi situacijami ter realno oceniti cilje, ki temeljijo na preteklosti, trenutni situaciji in željah v prihodnosti (Torres & Preskill, 2001, str. 393).

1.2.3 Odločanje in proces opolnomočenja v učečem se podjetju

Učeča se organizacija v 21. stoletju potrebuje več kot le odlično tehnologijo. Potrebuje prilagodljive, samozavestne vodje in sposobne, opolnomočene zaposlene, ki jih povezuje odprt sistem komuniciranja (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič 2013). Avolio in Gardner (2005, str. 321) opredeljujeta avtentičnega vodjo, kot osebo, ki se zaveda svojega mišljenja in vedenja, sledilci pa avtentične vodje razumejo, kot tiste, ki se zavedajo svojih in sledilčevih moralnih perspektiv, znanja in moči, se zavedajo okoliščin v katerih delujejo, so samozavestni, polni upanja, optimistični in prožni ter imajo visok moralni značaj. Avolio in Gardner (2005, str. 331) sta prepričana, da je avtentično vodenje pomemben dejavnik, ki zaposlenim pomaga opravljati vsakodnevne naloge s povečanjem samozavedanja, gradnjo optimizma, samozavesti ter upanja. S pomočjo transparentnih medsebojnih odnosov avtentično vodenje gradi zaupanje in predanost med sledilci. Ugotovljeno je bilo, da avtentično vodenje spodbuja zaupanje med sledilci in vodjo ter je močno povezano z moralnim vodenjem. Avtentično vodenje prav tako vključuje elemente transformacijskega, karizmatičnega in duhovnega vodenja. Ker avtentično vodenje združuje naštete sloge vodenja daje večji pozitivni učinek na sledilce. Walumbwa (v Carter & Greer, 2013, str. 383) je ugotovil, da je avtentično vodenje pozitiven učinek na organizacijsko zavezanost in vedenje, zadovoljstvo sledilcev in zaupanje v vodenje.

Danes se je potrebno hitro odločati in sposobnost organizacije, da spodbuja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, postaja vsebolj pomembna. Okolje, v katerem imajo managerji vso moč odločanja in nato odločitve samo posredujejo po hierarhiji navzdol, postaja neprimerno in neučinkovito. Managerji učečih se podjetij izkoriščajo prednosti participativnega odločanja. Udejanjajo, da z uporabo različnih tehnik in hkrati premagujejo nekatere slabosti, ki jih prinaša skupinsko odločanje (Dimovski et al., 2005, str. 59).

Organizacijsko razlikujemo dve vrsti odločanja (Mihelčič, 2003, str. 294). Posamično odločanje, ko odloča posamezen član organizacije. Posamično odločanje je upravičeno , če je odločitev lahka in preprosta: v izrednih okoliščinah, ko je potrebno hitro ukrepati ali pa če skupina ne pozna položaja v zadostni meri ali nima dovolj interesov za odločitev. Skupinsko odločanje, je odločanje ko odloča skupina članov, v kateri lahko sodelujejo vsi ali pa vsaj več članov organizacije. Glavni namen, je pritegniti večje število sodelavcev v odločanje in omogočiti posameznikom ugodnejše pogoje za njihov osebnostni razvoj ter možnosti izražanja mnenja o vsebinah, ki jih zadevajo pri njihovem delu. V Tabeli 5 so naštete prednosti skupinskega odločanja.

Tabela 5:Prednosti skupinskega odločanja

Prednosti skupinskega odločanja
• Pri zaposlenih vzbuja občutek, da so združbi potrebni, zato se tudi bolj navežejo na družbo.
• Ljudje laže sprejemajo spremembe, če sami sodelujejo pri pripravljanju ustrezne odločitve.
• Pri sodelavcih razvija večji občutek odgovornosti, zaradi česar je potreben manjši nadzor ter manjše število disciplinskih ukrepov: posledično je ravnateljevanje lažje in zahteva manj ravnateljev.
• Običajno vodi k večji proizvodnosti dela, boljši kakovosti poslovnih učinkov, posledično pa se izboljšajo tudi razmerja med člani organizacije ter zmanjša število izostankov z dela in menjavanje zaposlitev.
• S tem načinom je mogoče izboljšati odločitev, ker več sodelavcev bolje pozna več vidikov problema, ki ga je z odločitvijo treba razrešiti.

Vir: M. Mihelčič, Organizacija in ravnateljevanje, 2003, 295.

Sodobne organizacije so vložile veliko naporov v pooblaščanje zaposlenih. Osnova nove učeče se organizacije so novi opolnomočeni, izobraženi in samo iniciativni zaposleni. Daft in Noe (v Dimovski et al., 2007, str. 60) definirata opoolnomočenje kot delegiranje moči ali avtoritete na podrejene v organizaciji. Opolnomočenje pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in pri polni vključenosti v organizacijo. Sodobni vrhnji managerji so prepričani, da bo v okolju, za katerega je značilna intenzivna globalna konkurenca in nova tehnologija, zmanjševanje centralizirane organizacijske kontrole zvišalo hitrost, fleksibilnost in proces odločanja.

Opolnomočenje delavcev je ključni korak pri doseganju značilnosti prilagodljive, učeče se organizacije, ki lahko uspeva v hitro spreminjajočem se okolju (Dimovski et al., 2007, str. 23) Opolnomočenje je bistvenega pomena za učeče se organizacije saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, omogoča jim tudi eksperimentiranje , učenje ter daje hkrati dvolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje (Dimovski et al., 2002, str. 274). Opolnomočenje zaposlenih pomeni, da le ti dobijo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Podrobneje so elementi opolnomočenja predstavljeni v Tabeli 6.

Tabela 6: Elementi opolnomečenja zaposlenih

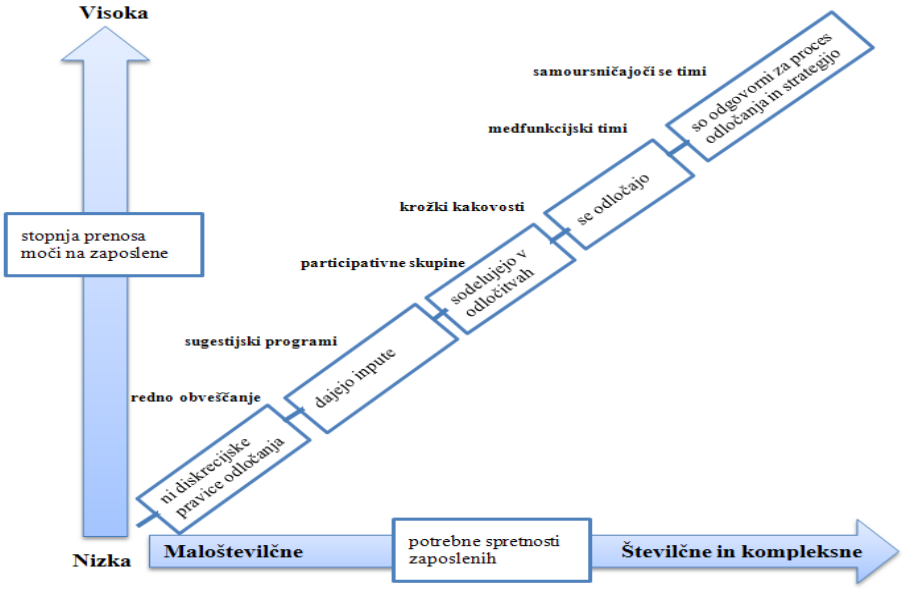
Elementi opolnomečenja zaposlenih
• Informacije: zaposleni prejemejo informacije o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so zaposleni popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost. Dostop imajo do računovodskih in vseh drugih informacij, vključujoč plače vrhnjega managementa;
• Znanje: Zaposleni imajo znanja in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga , da se uspešneje odločajo in podpirajo druge pri doseganju ciljev organizacije;
• Moč: Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga današnja najuspešnejša podjetja svojim delavcem dajejo moč, da preko krožkov kakovsoti in samousmerjanih delovnih timov vplivajo na delovne procedure in usmeritev organizacije;
• Nagrade: Zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Dva načina, na katera lahko organizacije finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta udeležba v dobičku in lastništvo delnic.

Vir: V. Dimovski,S. Penger, & M. Škrelavaj, Temelji organiziranja in odločanja. 2002, str. 275.

Dimovski in Penger (2008, str. 23) menita, da opolnomočenje zvišuje tudi motivacijo zaposlenih. Raziskave kažejo, da imajo posamezniki potrebo po samo učinkovitosti, ki pomeni zmožnost dosegati rezultate: to jim daje občutek uspešnosti.

Slika 2 prikazuje kontinuum opolnomočenja, ki se rasteza od situacije, kjer prvolinijski delavci nimajo diskrecije ter vse do popolnega opolnomočenja, kjer delavci aktivno sodelujejo pri odločanju organizacijske strategije. Kadar so zaposleni popolnoma opolnomočeni, imajo pristojnosti za odločanje in sami nadzirajo svoje delo ter imajo moč vplivanja na dločena področja, kot so organizacijski cilji, strukture in sistemi nagrajevanja. Primer popolnega opolnomočenja so tudi samo usmerjajoči se timi, ki imajo moč najeti, disciplinirati in tudi odpustiti člane tima ter določati nagrajevanje (Dimovski et al., 2002, str. 276).

Slika 2: Kontinuum opolnomočenja v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 283.

1.2.4 Trajne konkurenčne prednosti

Zemlja, kapital in tehnologija, ki so bili pomembni izvori konkurenčnosti podjetij v preteklosti, danes niso več odločilni, saj so razmeroma lahko dostopni. Ljudje so tisti ključni izvor konkurenčne prednosti in najpomembnejše premoženje podjetja. (Zupan & Kaše, 2006, str. 62). V današnjem turbulentnem okolju se vse organizacije ukvarjajo z zahtevami po spremembah, tako radikalnimi, kot tudi inkrementalnimi. Poleg tega pa sta globalizacija in tržna segmentacija okrepila potrebo organizacij po razlikovanju in izkoriščanju priložnosti. Organizacije so tako prisiljene spodbujanju učenja novih praks in tehnologij, stalnemu spremljanju okolja, ocenjevanju svojega delovanja in nenehnim izboljšavam. Da bi organizacije zadovoljile navedene kriterije morajo oblikovati za to primerno organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja in komunikacijske poti (Dasgupta & Gupta, 2009, str. 203-204). Lawrence in Dyer definirata, da konkurenčnost zahteva od podjetij, da so učinkovita,

kakovostna, prilagodljiva in inovativna (Pučko, 2000, str. 149). Vlaganje v človekove zmožnosti bodisi v obliku svetovanja, ustvarjanja pogojev za delo, usposabljanja, vključevanja v različne projekte vse to predstavlja za podjetje investicijo v dolgoročni razvoj organizacije in ne strošek kot pogosto razmišljajo odgovorni v podjetju (Rozman, 2012, str 83).

Konkurenčno prednost opredelimo kot niz dejavnikov in sposobnosti, ki podjetju omogočajo trajnejše boljše poslovanje v odnosu do konkurence. Konkurenčna prednost podjetja je v tem, da zna nekaj narediti bolje kot konkurenti, da poseduje nekaj, česar konkurenti nimajo, ali da je sposobno opraviti nekaj, česar konkurenti niso. Konkurenčna prednost je nujna za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetja učečega se podjetja. Koristi iz konkurenčnih prednosti izhajajo takrat, ko jih konkurenti niso sposobni zaznavati in hitro posnemati. Učeča se podjetja razvijajo trajne konkurenčne prednosti tako, da skušajo poiskati kombinacijo aktivnosti, ki so edinstvene in drugačne kot pri konkurentih (Dimovski et al., 2005, str. 67).

Posebno vlogo pri oblikovanju konkurenčne prednosti ima sposobnost organizacijskega učenja, ter delovanje nove informacijske tehnologije s novim načinov komuniciranja in delovanje informacijskega sistema znotraj organizacije, močno se uveljavljajo tudi oblike elektronskega poslovanja, od enostavnega trgovanja do bolj razvitih oblik poslovnega sodelovanja (Zupan & Kaše, 2006, str. 163). Armstrong trdi, da je ravnanje s človekovimi zmožnostmi poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na managerjevo vlogo pri ravnanju s človekovimi zmožnostmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost (Rozman, 2012, str. 83). Vloga managementa človeških virov v organizaciji znanja postaja še pomembnejša, saj so ljudi ključni nosilci znanja, zato se mora management človeških virov povezati z managementom znanja. Management znanja se v prvi vrsti nanaša na ljudi in pogoje, v katerih delajo, da bi tako ustvarjali, pridobivali, posredovali in uporabljali znanje pri delu. Naloga managementa človeških virov je, da spremlja, ocenjuje in vpliva na ljudi v procesih (Svetlik & Zupan, 2009, str. 56). Primeri trajnih konkurenčnih prednosti za določene poslovne panoge so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Trajne konkurenčne prednosti za določene poslovne panoge

Vrhunska tehnologija	**Storitve**	**Majhna podjetja**	**Tržni vodja v proizvodnji**
Tehnična kakovost	Sloves kakovosti storitev	Kakovost	Nizki stroški
Sloves kakovosti	Visoka kakovost in spretnost kadrov	Tačnost storitev	Močna blagovna znamka
Storitev servisa	Storitev servisa	Osebno obravnavanje kupcev	Odlična distribucija
Finančni viri	Uveljavljeno ime	Konkurenčne cene	Kakovost proizvodov
Vodenje z nizkimi stroški	Usmerjenost h kupcem	Lokalna dostopnost	Vrednost blaga v skladu s plačilom

Vir: I. Svetlik, & N. Zupan. Menedžment človeških virov, 2009, str. 56.

Bourgeois, Duhaime in Stimpert (v Dimovski et al., 2005, str. 66-67) so ugotovili, da bo podjetje imelo trajno konkurenčno prednost le pod pogojem, da imajo njegovi viri in sposobnosti določeno vrednost, so redki, jih je težko posnemati in nimajo substitutov. Znanje je prav tako mogoče ustvariti preko procesa organizacijskega učenja, ker ga je težko posnemati velja organizacijsko znanje za vir trajnostne konkurenčne prednosti in gospodarske rasti (Spender, 2008, str. 159).

1.3 Razvoj organizacijskih vidikov

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem gospodarjenja: problem izvedbe se je spremenil v problem usklajevanja, ki je obveljalo za temelj managemena zlasti v 20. stoletju (Dimovskiet al., 2005, str. 75). Rozman (v Možina, et al., 2002, str. 52-53) pravi, da predmet managerskega usklajevanja torej niso le aktivnosti, nastale zaradi razdeljenega dela. Iz opredelitve je tudi razvidno, da usklajevanje predvideva obstoj cilja delovanja organizacije in da je cilj vodilo nosilcu usklajevanja. Z razvojem managementa je tesno povezan razvoj organizacijskih modelov, ki so se v različnih obdobjih spreminjali. Najsodobnejši v ospredje postavljajo znanje, mreženje in oblikovanje konkurenčnih prednosti na podlagi intelektualnega kapitala podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 75).

1.3.1 Zgodovinski pregled managerskih vidikov

Ob prvem zgodovinsko pomembnem pojavu, delitev dela, ki je nujno povezana z združbo, se takoj pojavila še druga pomembna dejavnost a to je usklajevanje tehnično razdeljenega dela. Definicija usklajevanja je povezovanje in prilagajanje razmerij in procesov med seboj in z okoljem po vsebini, obsegu in času, da bi čim bolj smotrno dosegli cilje organizacije. Rozman (v Možina et al., 2002, str. 48-52) ugotavlja, da tehnična delitev dela je razčlenitev celotnega delovnega procesa v organizaciji na sestavne delne procese in dodelitev teh v izvedbo posameznim članom. Zgodovinski pregled managementa je koristen, ker omogoča razumevanje smernic pri razvoju organizacije. Na managerske prakse in organizacije so vedno vplivale družbene, politične in ekonomske sile. Družbene sile se navezujejo na kulturo, ki usmerja ljudi in njihove medsebojne odnose, vrednote, potrebe in standarde obnašanja, kar bi lahko zajeli tudi s pojmom družbene pogodbe. Politične sile pomenijo vpliv političnih in pravnih institucij na ljudi in organizacije. Sodobne ekonomije po svetu so vse bolj povezane in odvisne druga od druge, moč dobaviteljev na vseh življenjskih področjih, tudi pri zaposlovanju, pa se povečujejo. Zato sodobni managerji ne morejo več ohraniti vse moči, ki je bila doslej zbrana okrog njih, ampak jo morajo deliti z drugimi. Ekonomske sile pa vplivajo na dostopnost, proizvodnjo in distribucijo virov, ki jih ima organizacija na voljo (Dimovski et al., 2005, str. 76). V Tabeli 8 so podrobneje predstavljeni pristopi sodobne managerske prespektive.

Tabela 8: Pristopi sodobne managerske prespektive

Pristopi sodobne managerske prespektive
• Sistemski pristop je koncept, ki opredeljuje organizacijo kot sistem ali celoto medsebojno odvisnih delov. V kolikor odstranimo le en del sistema, bo ta takoj prizadet. Sistemska teorija izhaja iz humanistične perspektive in opisuje organizacijo kot sistem, ki ga označujejo entropija, sinergije in soodvisnost podsistemov.
• Kontingenčni pristop, drugi pristop sodobne managerske perspektive, temelji na ideji, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom. Uspešna razrešitev organizacijskih problemov je odvisna od sposobnosti managerjev, da identificirajo ključne situacijske spremenjivke.
• Management celovite kakovosti zadeva tretji vidik sodobne managerske perspektive.

Vir: V. Dimovski,S. Penger, & M. Škrelavaj, Temelji organiziranja in odločanja. 2002, str. 254.

1.3.2 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model

Da bi razumeli razvoj sodobne učeče se družbe 21. stoletja, je treba poznati evolucijo predhodnih organizacijskih struktur. V njihovem razvoju, je očitno naraščanje pomena horizontalne koordinacije in komunikacije. Učeča se organizacija je dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene sledi organizacijske hierarhije, in zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, struktur, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski et al., 2005, str. 80). Osrednja domena teorije organizacijske znanosti v 21. stoletju je študij organizacijskih oblik oziroma modelov z namenom, da bi izbrani organizacijski ustroj ustrezal zahtevam informacijsko komunikacijskih potreb med člani znotraj organizacije in med organizacijami v omrežju povezav (Dimovski & Penger, 2004b, str. 809). Razvoj tehnologij je ključni dejavnik pri oblikovanju organizacijskih modelov, ki vodijo organizacijo iz fizičnih oblik v virtualne interne organizacije. Virtualno podjetništvo je proces, v katerem organizacije združujejo svoje sposobnosti in vzpostavljajo večrazsežne medfunkcijske time, ki vključujejo tudi člane zunanjih organizacij (Dimovski & Penger, 2004b, str. 809). Kemmerer in Gillessen (v Radonjič, 2001, str. 33) definirata temeljne posebnosti in lastnosti virtualnih organizacij kot jih prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Posebnosti in lastnosti virtualnih podjetij

Posebnosti in lastnosti virtualnih podjetij	
• Mreža pravno in gospodarsko neodvisnih podjetij • Osredotočanje na ključne pristojnosti in ekstenzivni outsourcing • Sodelovanje v vertikalnih in horizontalnih strukturah • Povezanost z informacijsko komunikacijsko tehniko • Skupno nastopanje enot podjetja navzven	• Centralne funkcije managementa niso institucionalizirane • Sodelovanje na podlagi skupnega razumevanja posla • Sbubstitucija obsežne mreže pogodb z zaupanjem in okvirnimi pogodbami • Nastajanje ad hoc v dani mreži • Tveganja in stroški porazdeljeni na vse partnerje

Vir: V. Dimovski, & S. Penger, Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja, 2004, 809.

Na ravni podjetja se fleksibilnost organizacijskih struktur doseže z oblikovanjem tržno usmerjenih poslovnih enot, z uvajanjem timskega načina dela ter oblikovanjem projektnih skupin za izvedbo posameznih nalog. Tudi problemi, ki se kažejo in jih morajo podjetja reševati, so vse bolj zapleteni. Posameznik s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, tem problemom ni več kos. Zato je timski način dela vse pomembnejši za uspešno reševanje posameznih problemov. Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov ali izvajanja nalog (Rozman, Kovač & Koletnik,1993, str. 166).

1.4 Opredelitev in razumevanje učeče se organizacije

Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih komunikacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in vitko razmišljanje. Sodobne učeče se družbe vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja, ki podpirajo in razvijajo pretok informacij vzdolž celotne hierarhične piramide (Dimovski et al., 2007, str. 176). Senge (v Smith, 2001) je učečo se organizacijo opredelil, kot organizacijo v kateri ljudje neprestano širijo svoje zmogljivosti za ustvarjanje želenih rezultatov. V učeči se organizaciji so vidni novi in napredni vzorci razmišljanja, prav tako je mogoče zaslediti kolektivne težnje za nenehno učenje. Gradnja učeče se organizacije vključuje nepogrešljive prvine: zaznati spremembe in slediti cilju, zavedati se pomena znanja in informacij, ustvarjati ustrezno učno klimo, dati dovolj časa za razmišljanje, izmenjvao idej in izkušenj, notranjo motivacijo, učenje timov in postopnost (Ivanko, 2005, str. 198). Senge (v Rozman & Kovač, 2012, str. 322) je menil, da se odlične organizacije od drugih razlikujejo po naklonjenosti članov učenju in njihovi zmožnosti za učenje. Znanih je njegovih pet zahtev, ki jih mora podjetje izpolniti, da postane učeče se podjetje, ki so podrobneje razložene v Tabeli 10.

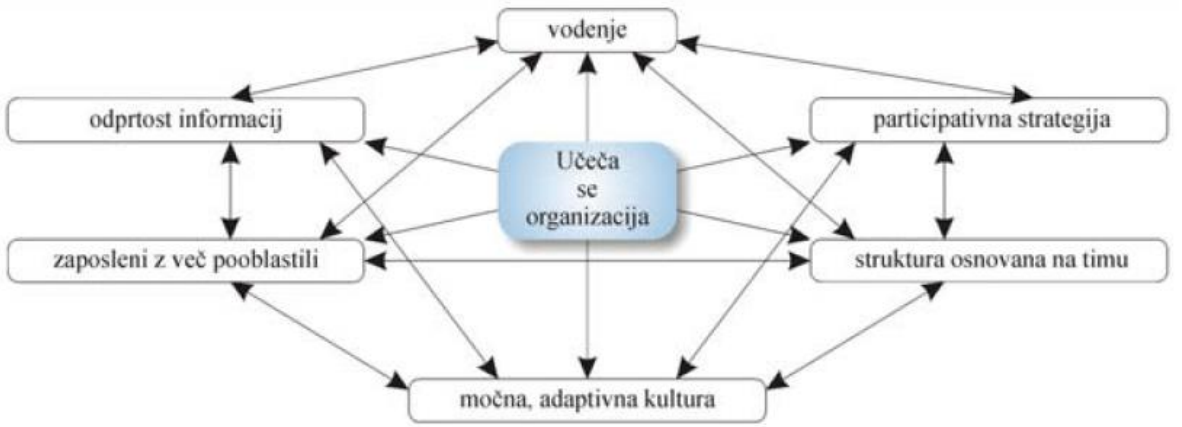
Tabela 10: Zahteve za izpolnitev učeče se organizacije

Zahteve za izpolnitev učeče se organizacije
• sistemsko mišljenje: kar pomeni, da zaposleni svojega dela ne razumejo izolirano, ampak povezano z delov in vlogo sodelavcev;
• osebno mojstrstvo: (angl. *personal mastery)*;
• mentalni modeli: ki predstavljajo globoko ukoreninjene predpostavke in posplošene poglede o svetu, ki določajo, kaj bodo ljudje o omejeni zmožnosti učenja dejansko spoznavali. Ljudje opazujejo in si zapomnijo le pomembne stvari in jih shranijo v lastnih shemah. V procesu organizacijskega učenja se ti modeli posameznikov spreminjajo in približujejo;
• obstoj vizij: ki je privlačna in posameznikom skupna;
• učenje v timu: ki omogoča, da je znanje tima večje od vsote znanj nepovezanih posameznikov. Prav to omogoča ustrezna organizacija, zlasti komuniciranje.

Vir: R. Rozman, & J. Kovač, Management, 2012, str. 322.

Češnovar (v Muc, 2002, str. 178).) pravi, da koncept učeče se organizacije v Sloveniji še nima tako dolge tradicije kot v svetu, postaja, med različnimi v svetu poznanimi pristopi za spreminjanje organizacije, tudi v slovenskem prostoru vse bolj priljubljen.

Slika 3:Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski., & S. Penger, Temelji managementa, 2008. str. 29.

1.4.1 Prehod k modelu horizontalne integracije

Funk in DeSancits (v Dimovski & Penger, 2004b, str. 812) pojasnjujeta, da je tematika redukcij vertikalnih kontrolnih mehanizmov, ki vodijo k večji horizontalni koordinaciji, najaktualnejša tema teorije in pogledov o organizacijskih oblikah. Premik z vertikalne na horizontalno organizacijsko strukturo je temeljni preobrat novih organizacijskih dimenzij (Dimovski & Penger, 2008, str. 74). V učeči se organizaciji vertikalna struktura oddaljuje vrhnje managerje od tehničnega kadra (Dimovski et al., 2007, str. 31).

V novem obdobju managerji se nagibajo bolj horizontalnim procesom kot vertikalnim organizacijskim strukturam. Horizontalni odnosi vključujejo povezanost organizacij z dobavitelji in kupci, ki postajajo del orgnizacijskega tima. Meje med organizacijami izginjajo, saj celo konkurenčna podjetja tvorijo strateška partnerstva (Penger, 2006, str. 55). Tabela 11 prikazuje premik od vertikalne k horizontalni organizacijski strukturi kot temeljni preobrat v sodobni analizi organizacije. Struktura sodobnih organizacij temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah (Dimovski et al., 2005, str. 85). Meja med funkcijami skoraj da ni, saj jih tvorijo ljudje z različnih področij (Penger, 2006, str. 55).

Horizontalno strukturo označujejo naslednje značilnosti: struktura je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov in ne okrog funkcij, zato se meje med oddelki presežene. Jedro organizacije so samo usmerjajoči se timi in ne posamezniki. Skrbniki procesov so za osnovno dejavnost zadolženi v celoti; vsi v timu so usposobljeni za izvajanje del drugih članov tima. Timi imajo svobodo razmišljati kreativno in se fleksibilno odzvati na nove izzive. Horizontalno organizacijo vodijo stranke. Učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank, pa tudi z zadovoljstvom zaposlenih in s finančnim prispevkom. Kultura podjetja ceni odprtost,

zaupanje in sodelovanje, osredinjena je na stalne izboljšave in dajanje večje moči za odločanje zasposlenim. Procesna struktura pri potrebah strank vzpodbuja prilagodljivost in hitro odzivanje na spremembe (Penger, 2006, str. 56). V Tabeli 11 je predstavljen prehod iz klasičnega k procesno horizontalnemu organizacijskemu ustroju.

Tabela 11:Prehod k procesno horizontalnemu organizacijskem ustroju

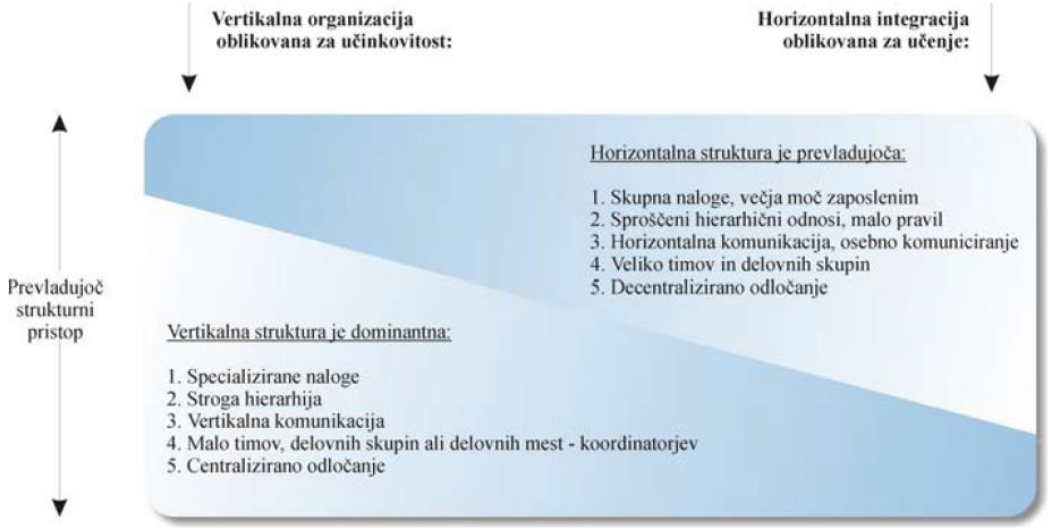
Ključne dimenzije prehoda k procesni organizacijski paradigmi	
KLASIČNA, VERTIKALNA RAZMERJA Vertikalna organizacijska struktura;	SODOBNA, PROCESNO HORIZONTALNA RAZMERJA Horizontalna organizacijska struktura;
Ozek kontrolni razpon;	Širok kontrolni razpon;
Strma organizacijska hierarhija (piramida);	Nizka, sploščena organizacijska hierarhija (piramida);
Birokratska, zapletena organizacijska razmerja, z veliko ravnemi v organizacijski piramidi,	Nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja; organizacijska piramida ima vse manj ravni;
Centralizirana organizacijska struktura in razmerja; centralizacija odločanja zgolj na najvišji managerski ravni;	Decentralizirana organizacijska razmerja; decentralizacija odločanja in prenos moči odločanja z višjih na nižje managerske ravni;
Rutinske naloge;	Opolnomočene vloge zaposlenih
Formalni sistemi nadzora in koordiniranja;	Delitev informacij vzdolž celotne organizacijske piramide; horizontalna integracija informacij;
Konkurenčna med organizacijska strategija;	Strategija sodelovanj in virtualnega povezovanja organizacij preko elektronskega omrežja;
Rigidna organizacijska razmerja; stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura;	Prilagodljiva organizacijska razmerja in nove dimenzije multikulturnih odnosov;
Centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije; strogo določene organizacijske meje	Zunanje izvajanje dejavnosti; mreženje in povezovanje organizacij v virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti;
Tradicionalne organizacijske strukture; vertikalna funkcijska, divizijska struktura.	Novejše organizacijske strukture; dinamična mrežna struktura, virtualna struktura, timska struktura.

Vir: S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja, 2006, str 55.

V učeči se ogranizaciji je vzpostavljanje horizontalnih povezav za usklajevanje in sodelovanje pomenbna tema sodobnega managementa. Horizontalne komunikacije odstranjujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi, tako da si bodo ti prizadevali za skupne cilje (Dimovski et al., 2005, str. 86).

Na Sliki 4 je podana primerjava med organizacijo, ki je oblikovana za doseganje učinkovitosti, in organizacijo, oblikovano za učenje. Vse organizacije potrebujejo neko kombinacijo vertikalnih in horizontalnih povezav, managerji pa morajo najti pravo ravnotežje, ki ustreza potrebam specifične organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 75).

Slika 4: Prehod od vertikalne k horizontalni integraciji

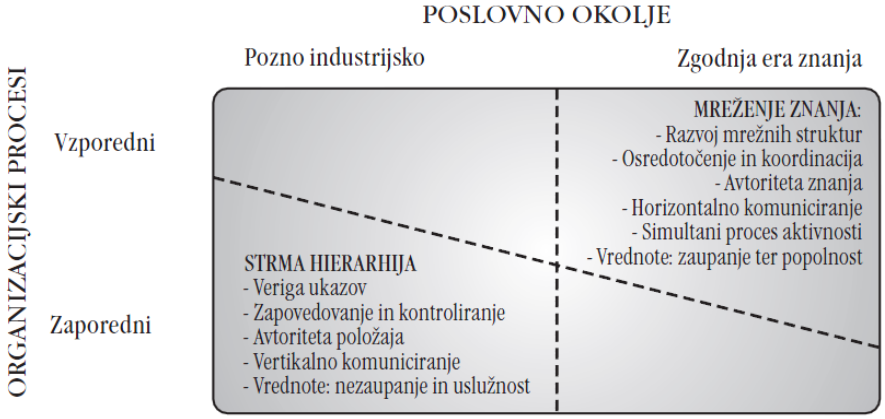


Vir: V. Dimovski., & S. Penger, Temelji managementa, 2008. str. 87.

1.4.2 Model mreženja znanja

Danes se organizacije vse bolj oddaljujejo od hiererhije, ki je označeval pozno industrijsko dobo ter se približujejo procesu mreženja in integriranja. Bolj, ko prihaja v ospredje proces mreženja in bolj ko se managerji soočajo s svetovnim spletom, tem bolj potreba po rigidni kontroli strmih hierarhij izgublja na pomenu. Nove organizacijske strukture temeljijo na svetovnem spletu, ki omogoča medsebojno povezovanje idej in interesov organizacij (Dimovski et al., 2007, str. 142). Prehod organizacije iz generacije strme hierarhije v peto generacijo menagementa, ki temelji na mareženju znanja znotraj in med organizacijami zahteva poglobitev v konceptualni okvir organizacije. Spremeniti je potrebno organizacijsko mislenost, prepričanja ter način poslovanja (Dimovski & Penger, 2004b, str. 811). S Slike 5 so razvidne spremembe prehoda organizacije iz pozne industrijske dobe v zgodnjo ero znanja. Prehod nakazuje prehod od rutinskih nalog h kompleksnejšimi, od zaporednega v vzporedni organizacijski proces, od konceptualnih načel industrijskega obdobja v tisti iz obdobja znanja.

Slika 5: Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja



Vir: V. Dimovski, & S. Penger, Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja, 2004, str. 812.

Novi model od managementa zahteva spremembe v njegovi strukturi, kontroli, avtoriteti in komuniciranju. Diagonalna črta na sliki ne poteka iz kota v kot, kajti organizacije 21. stoletja, ki temeljijo na modelu mreženja znanja, bodo še vedno imele nekaj hierarhične strukture, vendar bo namenjena svetovanju, usposabljanju in razvijanju sposobnosti znotraj organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 88). Značilnost mreženja znanja je, da poslovanje ni več zaprto v okvirje obstoječih organizacij, ampak se povezuje z drugimi organizacijami v različne oblike poslovnih mrež. Omejitveni dejavniki pri tem so le znanje, inovativnost in sposobnost izpeljave novih poslovnih idej v prakso. V sodobni ekonomiji postajajo mreže znanja glavna oblika organiziranosti poslovanja. Organizacije nove ekonomije iščejo nove načine in oblike, kako najbolje uporabiti zunanje raspoložljive vire, ki so jim dosegljivi prek različnih mrežnih povezav (Ivanko, 2003, str. 98).

1.4.3 Opredelitev učeče se organizacije

Možina (v Muc, 2002, str. 178).) definira učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugem podjetju. Učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje procese aktivnosti. Skrivnost le te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. V Tabeli 12 je prikazana kronološka opredelitev učeče se organizacije. Dimenzija, ki ločuje učečo se organizacijo od bolj tradicionalnih organizacij je obvladovanje nekaterih disciplin ali sestavnih delov tehnologije. Senge je opredelil pet osnovnih disciplin, ki so potrebne za izgradnjo učeče se organizacije, in sicer sistemsko razmišljanje, osebno mojstrstvo, miselni modeli, izgradnja skupne vizije in skupinsko učenje (Smith, 2001).

Tabela 12: Opredelitev učeče se organizacije skozi čas

Leto	Avtor	Opredelitev
1990	Senge	Identificira pet elementov, ki so ključni za učeče se organizacije: 1. sistemsko mišljenje, 2. osebno mojstrstvo, 3. mentalni modeli, 4. skupna vizija, 5. timsko učenje. Značilnosti učeče se organizacije so: 1. sposobnost neprestanega učenja, 2. odprtost do okolja, 3. želja po povečavanju sposobnosti učenja.
1996	Malhotra	Učeča organizacija se uči iz preteklih izkušenj, naloga managerjev pa je, da spodbujajo in nagrajujejo odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost, občutek za učinkovitost in izrazitost.
2001	Daft in Marcic	Učeča se organizacija zahteva spremembe na področju vodenja, managementa, organizacijske strukture, opolnomočenja, participacije zaposlenih in prilagodljive kulture. Primarna odgovornost vodij je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji in na tej osnovi participativno odločanje vseh zaposlenih.
2009	Dimovski, Penger, Peterlin,	Udejanjenje učeče se organizacije se izvaja tudi s sodobnim načinom avtentičnega vodenja, avtentični vodje pa s svojim vplivom povratno vplivajo na rast in razvoj učeče se organizacije in razvoj pozitivne organizacijske identitete.

Vir: V. Dimovskemi, S. Penger, & M. Škerlavaj, Organiziranje in odločanje, 2007, str. 189-190; V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 139; S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija), 2006, str. 29-31.

1.4.4 Značilnosti učeče se organizacije

Učeča se organizacija ima najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja dejavnosti podjetja in prenosa informacij med zaposlenimi, zaradi česar so odstranjene vse sledi organizacijske vertikalne hierarhije. Učečo se organizacijo prepoznamo, kadar se učenje pojavlja sočasno na različnih ravneh skupin v posameznih enotah in znotraj celotne organizacije. Kadar organizacija nazorno prikaže zmožnosti za spremembo. Kadar organizacjia povečuje zmožnosti posameznikov za učenje in hkrati na novo opredeljuje organizacijsko kulturo, delovni vzorec in misleni vzorec. Kadar vključuje široko razširjeno sodelovanje med zaposlenimi in tudi med strankami ter zaposlenimi pri sprejmanju odločitev, medsebojnem dialogu in dajanju inforamcij. Kadar poveča sistemsko razmišljanje in gradnjo organizacijskega spomina. Jedro učeče se organizacije je vse, kar so se posamezniki naučili v sodelovanju z okoljem. Če se organizacija odziva na enak način kot se je v preteklosti, potem je to dokaz, da se ni ničesar naučila. Če pa uporablja skupno znanje svojih članov in se tudi zaradi tega spremeni, da so njene reakcije na določene situacije v prihodnsoti drugačne, potem se je organizacija nekaj naučila (Ivanko, 2005, str. 206). Značilnosti učečih se organizacij so podrobneje opisane v Tabeli 13.

Tabela 13: Značilnosti učečih se organizacij

Značilnosti učečih se organizacij
• sistemsko reševanje problemov: je zasnovano na psihologiji, teoriji sistemov in znanstvenih metodah;
• eksperimentiranje z novimi pristopi: vključuje fazo sistematičnega iskanja in potrjevanja novih znanj;
• učenje na podlagi lastnih izkušenj: zapisati je treba lastne uspehe in napake ter jih sistematično oceniti in shraniti v obliki, ki omogoča hiter in odprt dostop drugim zaposlenim;
• učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij: napredni managerji vedo, da so lahko tudi podjetja iz drugih panog učinkovit vir idej in podlaga za ustvarjalno mišljenje;
• učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije: učenje doseže svoj najboljši učinek le, če se znanje hitro razširi iz lokalnega območja, v katerem obstaja, v vse celice organizacije.

Vir: Š. Ivanko, Teorija organizacije, 2005, str. 204.

Nobena učeča se organizacija namreč nikoli ni bila in tudi ne bo zgrajena preko noči. Zato mora vsaka organizacija, ki želi postati učeča se, najprej vzpostaviti okolje, v katerem je učenje mogoče, saj je razvoj organizacij odvisen predvsem od učečega se okolja, le to vpliva na procese učenja posameznikov in organizacije (Možina, 2004, str. 66).

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

Vrednost organizacijskega učenja je danas splošno priznana, saj je znanje poglavitno sredstvo v konkurenčnem boju. Za uspeh na nastajajočih, hitro razvijajočih se trgih so ključni kreativne zamisli in inovativno razmisljanje. Čeprav so managerji koncept učeče se organizacije sprejeli, je napredek zelo počasen. Koncept je teoretično privlačen, vendar v praksi izrazito redek.

Oblikovanje učečih se organizacij je izredno zahtevno, saj morajo vsi zaposleni in management verjeti v razvoj in uspeh. S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjenju učeče se organizacije v praksi, so Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič (2005) razvili prvi slovenski molekularni model, ki prek sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije, model FUTURE-O®. Od prejšnjih praks in tehnik se zelo razlikuje, saj zahteva drugačen molekularni pristop k udejanjenju učeče se organizacije. Stare prakse, ko so v podjetju nov koncept uvajali po korakih, fazah ali zaporednih stopnjah, ne veljajo več. Model FUTURE-O® narekuje celostno uresničevanje koncepta učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskemu učenju (Dimovski et al., 2005, str. 134-135).

V učeči se organizaciji se stalne zaznavne strukture posameznikov prek timskega dela prenašajo v organizacijski ustroj, nato pa se v medsebojni interakciji spreminjajo, plemenitijo in vodijo do dolgoročne paradigme uspeha. Učeča se organizacija se spreminja po vzoru naravnih sistemov, saj vsaka sprememba v njej vpliva na njene preostale elemente, zato ko govorimo o modelu FUTURE-O® govorimo o molekularnem pristopu. Takšno spreminjanje od vodij zahteva, da celovito spremenijo način vodenja, in sicer morajo moč porazdeliti na vse zaposlene. V organizaciji z radikalno decentraliziranim poslovanjem se zamisli, inovacije in pobude spremljajo in zbirajo v smeri od spodaj navzgor, zato vsak zaposleni skrbi za sistemetično ustvarjanje in prenašanje znanja prek vertikalnih in horizontalnih organizacijskih meja (Dimovski et al., 2005, str. 134-135).

Razlikovalni dejavnik modela FUTURE-O® od prejšnjih modelov je v tem, da elementov ni teba uvajati po fazah, tamveč se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Molekularni način udejanjenja učeče se organizacije je torej novi trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Učeča se organizacija deluje v hitro spreminjajočem se okolju. Njeni sestavni elementi so z njim v koevolucijskem odnosu in morajo biti odzivni ter se prilagajati neodvisno drug od drugega (Dimovski et al., 2005, str. 134-135).

Zato na začetku procesa reorganizacije k učeči se organizaciji management in zaposleni uporabljajo dinamičen molekularno mrežni pristop. To pomeni da vodje v podjetju spodbujajo interes za preoblikovanje na tistih področjih, kjer samo iniciativni in kreativni posamezniki sprožajo aktivnosti za uresničevanje učeče se organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 32).

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

Prvi element udejanjenja učeče se organizacije postavlja v ospredje analizo strateškega managementa, podporo vrhnjega managementa organizacije na poti h konceptu učenja, izpolnitve pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocena želenih poslovnih potreb poslovanja in na koncu pregled vrzeli in ne učinkovitosti

obstoječe organizacije. Pri uvajanju modela učeče se organizacije sledimo načelu, da bo učenje vedno ostalo neke vrste umetnost, vendar lahko tudi največji umetniki izboljšajo svojo tehniko. Vsa ta strateška vprašanja prvega elementa so temelj procesa reorgnizacije in razvoja učenja (Dimovski et al., 2005, str. 135).

Teoretiki ponujajo več definicij učeče se organizacije. Večina se jih strinja, da je učenje proces, ki se razvija skozi čas, povezujejo pa ga s pridobivanjem znanja, globljim razumevanjem in povečano učinkovitostjo. Nekateri so na primer prepričani, da je za učenje treba spremeniti vedenje, medtem ko drugi vztrajajo, da je dovolj le sprememba mišljenja. Učeča se organizacija je organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje. Proces učenja se ne konča z interpretacijo, tamveč se mora znanje tudi kolektivno prenašati, ne sme biti dostopno le omejenemu krogu izbrancev. Učenje torej zahteva akcijo (Dimovski et al., 2005, str. 136-137). Preden se organizacija odloči za prehod v učečo se organizacijo, mora management organizacije odgovarjati na tako imenovane lakmusove tekste, v kolikšni meri je ugotovljena prisotnost značilnosti učeče se organizacije oziroma v kolikšni meri le ta deluje kot učeča se organizacija (Dimovski et al., 2009, str. 36-37).

Da bi razumeli celovitost in zahteve udejanjenja modela učeče se organizacije, moramo proučiti vlogo organizacijskega učenja. Managerji morajo najprej bolje razumeti proces organizacijskega učenja: stopnje, po katerih se učenje razvija, predsodke in ovire, ki mu pogosto stojijo na poti, ter pogoj, ki ga omogočajo in podpirajo (Dimovski et al., 2005, str. 137-138). Proces lahko razčlenimo na tri osnovne faze, ki so prikazane v Tabeli 14.

Tabela 14: Faze procesa organizacijskega učeja

Faze procesa organizacijskega učeja
1. Pridobivanje informacij. Ni tako lahka naloga saj pomembne informacije pogosto spremlja množica nepomembnih, ki ustvarjajo nepreglednost. Tudi če zberemo prave podatke, jih je včasih težko povezati in iz njih izluščiti pravo sporočilo. Dodatna težava je subjektivno luščenje podatkov oziroma nagnjenost bolj znanim stvarem
2. Interpretiranje informacij. Po pridobitvi vseh pomembnih informacij lahko začnemo z interpretacijo. Nepredelana dejstva in mnenja imajo omejeno vrednost, uporabna so šele, ko jih klasificiramo, združimo, postavimo v kontekst in iz njih izluščimo pomen
3. Uporaba informacij. Potrebana sta dva koraka: managerji morajo lastne interpretacije najprej prevesti v konkretno vedenje, nato pa zagotoviti, da nove aktivnosti sprejeme dovolj veliko število zaposlenih

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 137-138.

Pridobivanje inforamcij v organizaciji ovirajo zlasti: nezaznavanje, filtriranje in pomanjkanj deljenja informacij. Podjetja lahko marsikaj naredijo, da bi zmanjšala ali odstranila ovire ter omogočila učinkovitejše učenje. Organizacija mora najprej ustvariti podporno okolje, ki bo naklonjeno učenju oziroma ga bo spodbujalo. Za to morajo biti izpolnjeni štirje pogoji, in sicer prepoznavanje in sprejemanje razlik, pravočasne in neolepšane povratne informacije,

spodbujanje inovativnega razmišljanja in iskanje novih virov informacij ter dopuščanje napak in spodrsljajev.

2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Proces strateškega managementa je sestavljen iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, strategijo je treba planirati, organizirati, uresničiti in ovrednostiti. V praksi je razvitih veliko modelov in na njihovi podlagi proučujemo procese v podjetju. Eden od modelov je model Hungerja in Wheelna (v Dimovski et al., 2005, str. 139-140) proces strateškega managementa prav tako ponazarja v štirih fazah. V prvi fazi analiziramo okolje, in sicer v zunanjem iščemo priložnosti in nevarnosti, v notranjem pa prednosti in slabosti. Druga faza zajema oblikovanje strategije, pri čemer preverimo skladnost strateških dejavnikov s poslanstvom podjetja, nato določimo cilje, strategije in politike. V tretji fazi poteka uresničevanje strategije na podlagi programov, predračunov in postopkov. V zadnji, četrti fazi ovrednotimo in kontroliramo uresničevanje strategije. Analiza SWOT je uveljavljena kot sestavni del strateškega načrtovanja, ki pomaga podjetju oblikovati celovito strategijo nadaljnega poslovanja z ocenjevanjem prednosti in slabosti podjetja ter proložnosti in nevarnosti, ki pretijo na trgu (Clardy, 2013, str. 100). Celoten proces strateškega menagementa je razdeljen na štiri osnovne elemente, ki so podrobneje razloženi v Tabeli 15.

Tabela 15: Proces strateškega managementa

Proces strateškega managementa
• **Motrenje okolja:** je sestavljeno iz analize notranjega in zunanjega okolja. V zunanjem smo pozorni na priložnosti in nevarnosti, v notranjem na prednosti in slabosti podjetja. Zunanje ima dva elementa: ciljno in širše okolje. Ciljno vsebuje elemente ali skupine spremenjivk, na katere vpliva podjetje ali ki neposredno vplivajno na podjetje. Širše okolje so splošnejši vplivi, ki se ne dotikajo kratkoročnih odločitev podjetja, lahko pa vplivajo na dolgoročne
• **Oblikovanje strategije:** je izdelava dolgoročnih usmeritev in načrtov za obvladovanje priložnosti in nevarnosti, pri čemer upoštevamo notranje prednosti in slabosti. Vključuje opredelitev poslanstva, izbiro ciljev, določitev strategije in predpisovanje politike podjetja. Poslanstvo je trajni namen ali razlog za obstoj podjetja. Dobro zamišljeno poslanstvo odseva osnovni in edinstveni namen, po katerem se podjetje razlikuje od konkurence. Cilj je rezultat planiranih aktivnosti. Cilj določa, kaj, koliko in od kdaj želimo nekaj doseči. Strategija je obsežen načrt, kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo in cilj. Povečuje konkurenčno prednost in zmanjšuje slabosti
• **Uresničevanje strategije**: je proces, v katerem poslovodstvo prevaja strategijo in politiko v realnost. V ta namen izdeluje programe, predračune in postopke. Program je niz dejavnosti in aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo načrta. Predračun je kvantitativno izražen načrt za posamezni program. V postopku so natančno opisani vsi potrebni koraki za izdelavo določene naloge
• **Spremljanje in kontrola:** je proces, v katerem poslovodstvo meri aktivnosti in rezultate primerja z želenimi

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 141.

V procesu strateškega managementa uresničevanja strategij oziroma implementacija, je najtežji del. Proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, tamveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija omogoča uresničevanje strategije prek integracije več delov podjetja. Ko je strategija izbrana, jo udejanjimo s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih (Dimovski et al., 2005, str. 141).

Učeča se podjetja v dobi ekonomije učenja matriko SWOT vse bolj potrebujejo in tudi uporabljajo, saj jim to strateško orodje pomaga izbrati celovito strategijo, ki bo zagostavljala doseganje trajne konkurenčne prednosti. Morala se bodo namreč intenzivno prilagajati spremembam v turbulentnem tehnološkem okolju in v svojih strategijah upoštevati pomen učenja in spremembe, saj je to pogoj za trajni konkurenčni položaj v dobi ekonomije znanja (Dimovski et al, 2005, str. 141).

2.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji

Za udejanjenje učeče se organizacije se mora proces začeti pri vrhnjemu managementu, a je takoj treba vanje vključiti vse zaposlene. Managerji morajo verjeti, da bodo rezultati upravičili vložke. Pripravljeni morajo biti dolgoročno vlagati v spremembe in razvoj v odlično učečo se organizacijo. Vsakakor je najbolje, da se uvajanje modela začne na vrhu, toda če ga vrhnji management ni pripravljen sprožiti, lahko začne v katerikoli skupini ali oddelku v podjetju, ki lahko nadzira svoje delovanje, od tam se bo razširil po celotni organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 142-143).

Management sprememb je sestavljen iz procesov, orodij in tehnik za upravljanje človeških virov, da bi prodjetje doseglo zahtevan poslovni izid ter vključuje organizacijska orodja oziroma postopke za ureseničevanje sprememb v organizaciji (Creasey, 2014). Ločimo naslednja dva vidika sprememb, ki se pojavijo pri preoblikovanju v učečo se organizacijo, in sicer katere dele obstoječe organizacije je mogoče spremeniti ter kako lahko vrhnji mamagerji uresničijo udejanjenje zamisli za posamezne tipe organizacijskih sprememb (Dimovski et al., 2005, str. 143).

Tipi sprememb v organizaciji, ki so navedene v Tabeli 16 so spremembe v strategiji, tehnologiji, proizvodih, strukturi in kulturi oziroma pri ljudeh. Učečo se organizacijo uvajajo inovacije na enem ali več podoročjih, odvisno od notranjih ali zunanjih silnic, ki vodio k spremembam. Nov proizvod lahko narekuje spremembo tehnologije, nova tehnologija lahko zahteva nove sposobnosti zaposlenih ali novo strukturo (Dimovski, et al., 2005, str. 143-144).

Tabela 16: Tipi sprememb v organizaciji

Tipi sprememb v organizaciji
• **Tehnološke spremembe,** naj bi izboljšale učinkovitost proizvodnega procesa v organizaciji. Spremembe potekajo od spodaj navzgor, to pomeni da se zamisli porajajo na nižjih ravneh organizacije, nato pa so posredovane navzgor.
• **Spremembe pri proizvodih ali storitvah,** so spremembe v izloških organizacije. Inovacija proizvodov je posledica nove strategije, ki lahko ustvari tudi novi trg. Za učečo se organizacijo so inovacije zelo pomembne, saj se življenski cikel proizvodov krajša, zato morajo podjetja nenehno iskati inovativne ideje za proizvode in storitve.
• **Strukturne spremembe,** vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev, strukturnih značilnosti, administrativnih postopkov in managerskih sistemov. Uspešne strukturne spremembe lahko dosežemo s pristopom od vrha navzdol, v nasprotju s tahnološkimi z dna navzgor in produktivnimi horizontalno.
• **Spremembe v kulturi pri ljudeh,** se navezujejo na vrednote, norme, odnose, prepričanja in vedenje, skratka na miselni okvir ljudi. Spremembe pri ljudeh se lahko nanašajo samo na nekaj posameznikov usposabljanje učeče se organizacije, kulturne spremembe zajemajo učečo se organizacijo kot celoto.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 143-144.

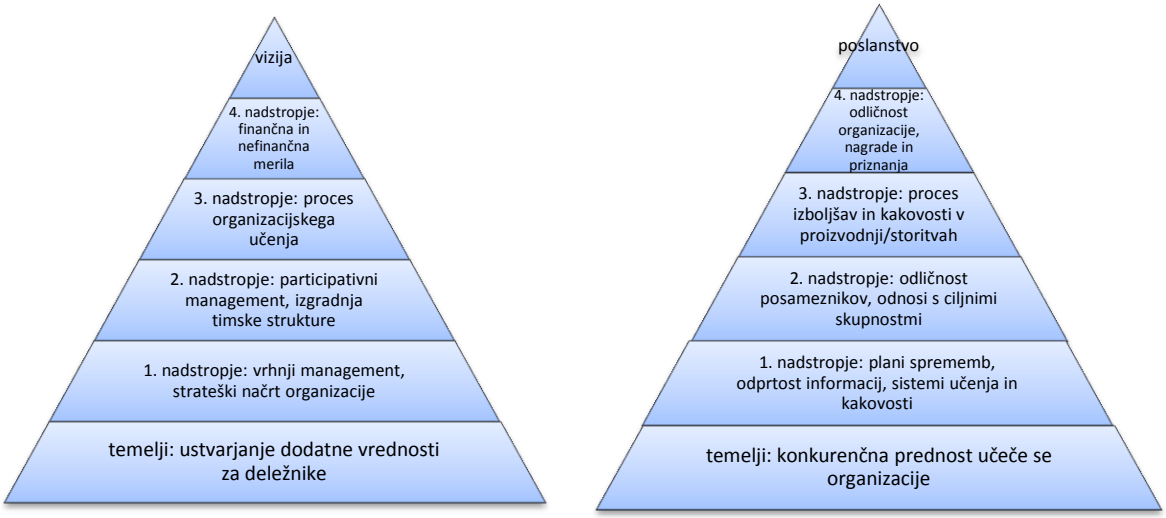
2.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Za uspešno udejanjenje strategije učeče se organizacije je nujno razumeti organizacijske situacijske spremenjivke. Situacijski pristop temelji na zamisli, da različne organizacijske oblike ustrezajo različnim namenom. Na udejanjenje učeče se organizacije vplivajo: starost in velikost organizacije, oblika lastništva, tehnologija, negotovost okolja, strateška izbira, potrebe zaposlenih in trenutna moda (Dimovski et al., 2005, str. 144).

Pred udejanjanjem učeče se organizacije morajo managerji premisliti o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na poti k novi organizacijski paradigmi. Zaposleni se sprememb v prvi fazi bojijo, ker pričekujejo, da bodo od njih zahtevale dodaten trud, odpor zaposlenih je kar pogost pojav. Osnovni pogoj za preoblikovanje v učečo se organizacijo je postavitev celovitega managementa izboljšav poslovnih procesov, torej združitev vseh metodologij izboljšav, ki vodijo k večji dodatni vrednosti za deležnike. Metodo celovitega managementa izboljšav poslovnih procesov je najlažje predstaviti v obliki piramide, ki ponozarja dolgo in zdravo življenje učeče se organizacije. Model sloni na deležnikih organizacije, ki so temelj celotne organizacije. V prvem nadstropju je določitev strategije za izboljšanje procesov in opredelitev ključnih procesov, na katere se mora organizacija osredinjiti. Drugo nadstropje organizacije uvede v metodologije izboljšav in integracijo izboljšav v običajen poslovni proces. Tretje nadstropje se osredotoča na proces, ki vodijo proizvodnjo in storitve, povečajo produktivnost, zmanjšajo stroške in sprožijo variacije izboljšav. Četrto nadstropje spodbudi spremembo organizacijske strukture podjetja. Na vrhu, v petem nadstropju, poteka graditev sistema, ki finančna in nefinančna povračila in s tem sklene druge procese v organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 145-146).

Slika 6 prikazuje posamezne naloge, ki jih je treba opraviti, da bi dosegli celoviti management izboljšav poslovnih procesov na poti k učeči se organizaciji. Po odločitvi za implementacijo sprememb je pomembno, da se držimo naslednjega: vsakdo mora čutiti, da je preoblikovanje v učečo se organizacijo potrebno, organizacija mora imeti enotno vizijo, kako bodo spremembe vplivale na njeno okolje, vsakdo se mora zavedeti svojega deleža pri udejanjenju elementov modela. Vsi deležniki se morajo seznaniti z vplivi sprememb, vsakdo mora biti usposobljen za uspešno poslovanje v novem, spremenjenem okolju, vzpostaviti je treba sistem za vrednotenje in za spremljanje povratnih informacij. Upoštevati je treba kritično okolje, zaželeno vedenje, ki vodi v razvoj učeče se organizacije, nagraditi (Dimovski et al., 2005, str. 147).

Slika 6: Arhitektura celovitega managementa izboljšav v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 147.

2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

Na podlagi izhodišč za začetek preoblikovanja v učečo se organizacijo iz prvega elementa, se organizacija v drugem elementu loti izgradnje podpornih okolij. V drugem elementu se zahteva vzpostavitev vseh povezav med člani organizacije, sledi izgradnja drevesa managementa znanja, zaposleni v tem elementu prevzemajo pobude za stalno učenje in prenašajo dobre prakse drugim članom organizacije (Goronja, 2009). Tako nastaja interaktivni sistem dobrih praks, skritih znanj oziroma izkušenj in eksplicitnih navodil (Dimovski et al., 2005, str. 158).

2.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci procesa

Daft in Marcic (2011, str. 472) definirata tim kot skupino dveh ali več ljudi, ki medseboj sodelujejo in koordinirajo delo za dosego nekega specifičnega cilja. Timska struktura pomeni, da so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov. Timi v učeči se organizaciji se usmerjajo sami. Time sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi (Dimovski et al., 2005,

str. 160). Daft in Marcic (2011, str. 472) opredeljujeta naslednje značilnosti delovnih timov, in sicer zaposleni si delijo in izmenjujejo vodilno vlogo, skupna odgovornost, določitev specifične vizije in namena tima, kolektivni izdelki oz. storitve, spodbujanje razprav in reševanje problemov ter delitev dela znotraj tima. Učeča se organizacija je naklonjena novim zamislim za povečavanje sodelovanja znotraj nje in z drugimi organizacijami:virtualni timi, zavezništva in mrežne organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 160).

Novi pristopi k oblikovanju timov so posledica napredne informacijske tehnolohije, spreminajanja pričakovanj zaposlenih in globalizacije poslovanja, so pripomogli k nastanku novih oblik timov, in sicer virtualnih in globalnih timov (Daft & Marcic, 2011, str. 479).
Virtualni tim je sestavljen iz geografsko ali organizacijsko razpršenih članov, ki so medseboj povezani preko napredne informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Virtualni timi pogosto vključujejo tudi člane partnerskih organizacij, dobaviteljev, kupcev ali strokovnjakov na določenem področju. Člani tima komunicirajo preko elektronske pošte, interneta, telefoena, videokonference in podobno (Daft & Marcic, 2011, str. 479). Člani tima svoje projekte odlagajo na spletnih straneh, tako da so dosegljivi tudi drugim. Člani virtualnega tima prek elektronske pošte preverjajo posamezne točke projekta. Učinkovita komunikacija prek interneta zahteva odprte standarde, ki uporabnikom olajšujejo delo. Sodobna komunikacijska orodja tako organizacije in člane povezujejo v veliko komunikacijsko omrežje (Dimovski et al., 2005, str. 162).

Globalno okolje učeče se družbe je spodbudilo podjetja, da so v želji po razširitvi produktov in operacij na mednarodne trge vzpostavila globalne time. Ti so delovne skupine, ki združujejo člane različitih nacionalnosti, njihove aktivnosti pa segajo v več držav. Sodelavce, ki v takem timu skušajo izpolniti nalogo organizacije, povezujejo telekomunikacijske in informacijske tehnologije. Globalni virtualni timi so odziv na naglo spreminjajoče se zahteve sodobnega okolja in omogočajo hitro usklajevanje članov, ki delajo na geografsko oddaljenih lokacijah. Prednosti, ki jih prinašajo, so krajši časovni cikli, znižanje transportnih stroškov in bistveno manjša potreba po ohranjanju nepotrebne delovne sile po organizacijskih enotah. Njihova najpomembnejša lastnost je, da ustvarjajo priložnosti za usklajevanje kompleksnih nalog po razpršenih omrežjih. Toda globalni delovni timi in timsko delo lahko prinesejo tudi velike težave. Vodja in člani timov se morajo naučiti sprejemati kulturne vrednote in ozadje sočlanov ter skupaj delati v razmerah hitrih sprememb (Dimovski et al., 2005, str.162).

2.2.2 Oblikovanje iniciativ

Oblikovanje iniciativ je nov koncept tako, da zaposlene je treba ustrezno pripraviti na udejanjenje učeče se organizacije. Pot do preoblikovanja v učečo se organizacijo je vzpostavitev pilotnega projekta, ki bo podprt s strani vrhnjega managementa. Večja kot je inciativa oziroma pobuda večja mora biti tudi podpora vrhnjega managementa. Odločilnega pomena so še kultura, velikost in način oblikovanja proračuna določene organizacije. V nekatreih okoljih je za podporo vrhnjega managementa uspešno delujoč projekt nujen, v manjših, prožnejših in odzivnejših organizacijah je smiselno inicirati projekt uvedbe učeče se

organizacije v celoti (Dimovski et al., 2005, str. 164-165). Lipičnik (v Možina et al., 2002, str. 513) definira inciativnost kot iskanje novih poti in priložnosti. Zaposleni s to sposobnostjo: so pripravljeni izkoristiti priložnosti, slediti ciljem in pri tem upoštevati tisto, kar se od njih zahteva in pričekuje ter znajo pritegniti in spodbuditi druge z neobičajnimi, smelimi načini. Za pobudnike novih inciativ je pomembno načelo, da se pobudniki med procesom ustvarjanja ne obnašajo togo, ampak da ostajajo miselno prožni in da dovolijo vstop novim idejam (Ivanko, 2007, str. 244).

2.2.3 Izgradnja drvesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Struktura managementa znanja, ki tvori mrežo znajna in sposobnosti članov organizacije, je naslednji podporni gradnik učeče se organizacije. Jashapara (2011) je disciplino managementa znanja celovito integriral kot osrednjo vejo izgradnje učeče se organizacije. Po Jashaparju (2011) predstavljajo organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje štiri osrednje dimenzije managementa znanja, na katerih gradimo učečo se organizacijo. Management znanja omogoča, da se celovita korporacijska strategija učeče se organizacije začne aktivno uresničevati. Odnos med disciplino managementa znanja in učečo se organizacijo lahko opišemo kot razmerje med podpornimi okolji in modelom učeče se organizacije :proces in struktura (Dimovski et al., 2005, str. 174-175).

Po sodobnem pojmovanju je najpomembnejši cilj managementa znanja mogoče izraziti s štirimi sestavinami: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti. Začne se pri slehernem posamezniku, nadaljuje v skupinah: timih, oddelkih in seže v vse pore podjetja oziroma ravni organizacije (Možina & Kovač, 2006, str.129). Osrednje aktivnsoti managementa znanja kot podpornega okolja za celovito korporacijsko strategijo učeče se organizacije so: dialog, razprava, aktivnosti za prenos eksplicitnih znanj ter aktivnosti za prenos implicitnih znanj, aktivirajo udejanjenje strategije ravnanja z znanjem od pridobivanja, širjenja, kodiranja, shranjevanja, prenosa do poznejše uporabe (Dimovski et al., 2005, str. 175).

Management znanja je tako del celotnega procesa managementa, ki se osredinja na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da smotrno dosega cilje (Možina & Kovač, 2006, str.131).

2.2.4 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Organizacijsko učenje je proces pridobivanja znanja povezanih članov skupin in podjetja. Ravnanje z znanjem je zagotavljanje, da bodo sodelavci smotrno pridobivali in uporabljali znanje. Proces organizacijskega učenja je kompleksnejši kot pri posamezniku. Posameznik se nauči, pridobi znanje, ga shrani in uporabi. Za organizacijsko učenje pa je značilno, da posamezniki pridobivajo znanje v procesu učenja, ki ga usmerja njihova vloga: podjetje ga

shrani v svojem spominu, da bo vsem na voljo: urejen je dostop do tega znanja, s tem tudi njegovo širjenje in njegova uporaba. V vseh fazah poteka spreminjajnje ali razvoj znanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 320). Popper (v Gomezelj Omerzel, 2010, str. 57-58) navaja, da v organizaciji obstaja znanje v več oblikah. Sitar (v Možina & Kovač, 2006, str. 63) pravi, da je lahko eksplicitno ali implicitno oziroma tiho znanje. Eksplicitno znanje lahko kodiramo in povzamemo ali celo shranimo in ga izmenjujemo med saboj. Implicitno znanje je osebno znanje v ljudeh, ki je nekodoficirano in ga je težko opisati saj je v mislih ljudi in pridobimo ga z izkušnjami. Eksplicitno znanje je zajeto v: tekstu, tabelah, diagramih, opisi izdelkov itd. Implicitno znanje zajema: izkušnje, sposobnosti, intuicija, razumevanje, prepoznavanje in podobno.

Sitar (v Možina & Kovač, 2006, str. 57) ugotavlja, da v dobi ko je mogoče posnemati skoraj vse, so se kot edina neponovljiva, edinstvena prednost podjetja izkazali zaposleni. Človeških možganov se za zdaj še ne da posnemati: način, kako ljudje razmišljamo, kako se učimo in kako potem to vpliva na naše vedenje, je edinstveno za vsakega posameznika. Organizacije imajo na voljo veliko novih tehnologij, ki podpirajo zbiranje in obdelavo znanja. Izbrani podatki se vnašajo v elektronske dokumente v bazo znanja. Te dokumente je potrebno smiselno povezati v uporabniku prijazno informacijsko obliko (Možina & Kovač, 2006, str. 73). Sodobna učeča se podjetja redno vrednotijo zakladnico znanja vseh zaposlenih (Dimovski et al., 2009, str.47).

Tako sestanki managerjev in timsko delo privedejo do združevanja vseh znanj in sposobnosti učeče se organizacije, s čimer nastaja zakladnica managerskih znanj in sposobnosti ter vodstvenih možnosti (Dimovski et al., 2005, str. 181). Učeča se organizacija na ustreznem oddelku oblikuje zemljevid znanja in sposobnosti zaposlenih, ki so sestavni del zakladnice znanja (Dimovski et al., 2005, str.47). Zemljevid znanja je orodje oziroma tehnologija znanja, s katero lahko podjetje dosega preglednost nad obstoječimi znanji in veščinami podjetja. Zajema primerno strukturirano znanje in veščine ter daje možnost vrednotenja koristnosti managementa znanja. Zemljevid znaja je zelo močno poslovno orodje, ki ga je potrebno posodabljati. Pri njegovi izdelavi je nujna podpora vrhnjega managementa v organizaciji (Možina & Kovač, 2006, str. 75). Dobra stran zemljevida znanja je, da omogoča posameznikom na različnih organizacijskih ravnah učinkovito komunikacijo. Služi lahko kot neposredna predstavitev znanja, ki je zajeto v obliki besedila, zgodb, modelov, številk, skic, ali kot kažipot, ki uporavnika usmeri k obsežnejšim bazam znanja v ozadju (Dimovski et al., 2009, str.47).

Sitar (v Možina & Kovač, 2006, 57) loči razmejitev med znanjem, sposobnostmi in veščinami ni tako enopomenska kot med podatki in informacijami. Vse tri pojme vključujemo med kompetence posameznika, torej med kompetence ma individualni ravni. Pri tem kompetence pomenijo znožnost opravljanja zahtevanih nalog. Ta zmožnost opravljanja nalog je odvisna od posameznikovih talentov, znanja, pridobljene formalne izobrazbe ter izkušenj na delovnem mestu. Cilj izobraževanja ni preprosto prenašati znanje, ampak učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro z novim. Način učenja se spreminja v kombiniranje

informacij, ki vključuje visoko stopnjo miselnih procesov. Znanje v starem smislu ostaja količina podatkov, znanje v novem smislu postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan., 2007, str. 65).

2.2.5 Zagotovitev podpore informacijsko- komunikacijskih tehnologij

Pojma učeča se organizacija in management znanja sta širša od pojma informacijsko komunikacijskih tehnologij, te so le pomemben gradnik programa učeče se organizaicje (Dimovski et al., 2005, str. 188). Uvajanjem informacijske tehnologije v organizacije spreminja gospodarstvo (Možina et al., 2002, str. 627). Gričar (v Možina et al., 2002, str. 621-623) pravi, da so informacijska tehnologija sredstva in vodnje o obravnavanju podatkov: o zbiranju, obdelovanju, hranjenju, posredovanju ter prenašanju podatkov in o oblikovanju informacij. Za managerje je pomembno, da pozna lastnosti sodobne informacijske tehnologije, da zna presojati možne koristi njene uporabe in da podpira njeno uvajanje v delovne procese skladno s potrebami in možnostmi. Uvajanje interneta pospešuje povezljivost tehnologij znotraj organizaicje in med organizacijami.

Nova ekonomija nudi tudi nove možnosti organiziranja organizacij. Internet in drugi spremljajoči proizvodi informacijskih tehnologij prinašajo možnosti drugačnega organiziranja poslovanja. Osnovna značilnost informacijsko telekomunikacijske tehnologije je, da poslovanje ni več zaprto v okviru obstoječih organizacij, ampak se z drugimi organizacijami povezuje v različne oblike poslovnih mrež. Organizacije nove ekonomije iščejo nove načine in oblike, kako najbolje uporabiti zunanje razpoložljive vire, ki so jim dosegljivi prek različnih mrežnih povezav. Omejitveni dejavnik niso več lastni viri, ampak so to znanje, inovativnost , ideje, sposobnost inovativnih rešitev. Tako novodobne organizacije koristijo sodobno informacijsko tehnologijo in telekomunikacije za vzdrževanje in razvoj svojih konkurenčnih prednosti (Ivanko, 2007, str. 312-313). Komunikacijski oziroma informacijski sistem sestavljajo naslednje prvine prikazane v Tabeli 17.

Tabela 17: Prvine komunikacijskega procesa

Prvine komunikacijskega procesa
• Zbiranje in izbiranje podatkov, informacij: pridobivanje informacij iz internega in eksternega okolja. Viri informacij so lahko primarni: opazovanje, razgovori ali sekundarni: dokumenti, statični podatki;
• Obdelava podatkov, informacij: zbrane podatke je treba urediti in obdelati za praktično uporabo. V ta namen nam pomagajo računalniki.
• Pošiljanje, sporočanje: pomembno, da jih dobijo pravi uporabniki ob pravem času;
• Analiza in sprejem: pri tem gre za prepoznavanje koristnosti podatkov, informacij s strani prejemnika;
• Skladiščenje informacij: inforamcije gredo iz zbiranja in obdelave v skladiščenje;
• Uporaba informacij: s pomočjo filtera, ki bo cedilo, ki propušča tiste informacij in toliko, kolikor si jih želimo ali potrebujemo.

Vir: S. Možina, R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Ivanko, Š., B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, & B. Kovač, Mnanagement: nova znanja za uspeh, 2002, str. 53-54.

2.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in indentifikacija strateških ciljev

Strateško planiranje je najpomembnejša funkcija v procesu managementa učeče se organizacije, saj postavlja temelje preostalim organiziranju, vodenju in kontroliranju. V tem delu bom proučil funkcije procesa managementa, oblikovanje strateških ciljev, vizij, poslanstva in planov ter podrobneje bom opredelil vlogo in namen procesa planiranja v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 195). Proces strateškega planiranja se spreminja. Tradicionalno so bili strategija in planiranje domena vrhnjega managementa. V učeči se organizaciji proces planiranja ne postavljajo vrhnji managerji, ampak vse ravni v organizaciji. Ko ima organizacija jasno poslanstvo in strateške cilje, lahko prične s planiranjem na vseh ravnah od najvišjih do najnižjih (Ivanko, 2007, str. 148). Timska odgovorsnost za doseganje rezultatov in vloga timov, kot povezovalnih dejavnikov, vodita do organizacijske decentralizacije. Podjetje mora temu podrediti tudi oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije, ki bodo med drugim dale tudi nastavke za uresničevanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja (Goronja, 2009, str. 219).

2.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

Management kot proces v vsaki inštituciji, ne samo v podjetju, je formalni organizacijski proces, ki se ukvarja z določanjem cilja ali ciljev inštitucije, njene politike in s procesom uresničevanja nalog inštitucije s pomočjo drugih ljudi (Pučko, 2006, str. 1). Vsebina managerske funkcije je odločanje in usklajevanje, ki poteka prek funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Hočevar & Jaklič, 1999, str. 11). Poslovodenje pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev. V sodobni, polno razviti obliki učeče se organizacije poteka virtualno poslovanje, ki osrednjim funkcijam dodaja nove elemente, povezane z učenjem in sodobnimi rešitvami informacijske tehnologije. Zato take organizacije poimenujemo virtualne. Virtualno poslovanje klasičnim temeljnim funkcijam managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroloranje, dodaja vsebine virtualnega okolja. Eden največjih izzivov poslovnega okolja sta razvoj virtualnih organizacij in virtualnih timov. Poslovno okolje postaja vse bolj kompleksno, dinamično in predvsem nepredvidljivo. Spremenjeno poslovanje odlično vpliva na obliko organizacije, saj lastniki kapitala zahtevajo vse bolj učinkovito organizacijo, ki bo uspešna v dobi nove ekonomije in neverijetno hitrega tehnološkega razvoja (Dimovski et al., 2005, str. 197).

Zaradi spremenjenih razmer v poslovnemu okolju se torej razila virtualna organizacija, ki je izdelala posebna orodja in stopila na globalni trg. Virtualno organizacijo lahko razumemo kot mrežo pravno samostojnih, gospodarsko odvisnih organizacij, ki na podlagi skupnih ciljev opravljajo učinke na trgu (Radonjič, 2001, str. 31). Proces nastajanja in delovanja virtualnih organizacij je zelo kompleksen. Trg je namreč globalen in zelo konkurenčen, poslovanje ni več časovno in geografsko omejeno. Organizacije lahko uspešno delujejo le s pomočjo novih tehnologij in prilagojenih informacijskih sistemov, za neprilagojene in slabe organizacije pa v

dobi nove ekonomije ni prostora. Organizacije nove ekonomije gradio konkurenčne prednosti na omrežnih povezavah z dobavitelji, distribucijskimi kanali in končnimi potrošniki (Dimovski et al., 2005, str. 197-198).

Osnovne značilnosti virtualne organizacije: tvori jo omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev. Posamezni člani omrežja so strogo osredotočeni na osrednje poslovne aktivnosti in imajo komplementarne cilje. Strategija omrežja organizacije je jasno opredeljena, poslovne in informacijske strategije so popolnoma integrirane. Tehnologija, ki si jo delijo člani, pogosto obsega računalniška omrežja, kabelske komunikacije, skupne informacijske standarde in elektronsko izmenjavo podatkov. Čista oblika virtualne organizacije je močno usmerjena na osrednjo poslovno dejavnost. Interne poslovne aktivnosti so tesno povezane, čeprav so poslovna funkcijska področja ločena. Prednosti virtualne organizacije so boljša usklajenost aktivnosti, znižanje stroškov, večja odgovornost, večja konkurenčnost zaradi prihranka časa in večje dostopnosti informacij, kar vodi do nadpovprečnega poznavanja kupcev, produktov in trgov. Virtualna organizacija je najpogostejša oblika razvite učeče se organizacije, nastala je kot odziv na spremenjeno, globalno poslovno okolje, ki je zahtevalo drugačen, timski pristop k reševanju nalog (Dimovski et al., 2005, str. 199-200).

Glavna prednost virtualne organizacij je v njeni popolni prilagodljivosti, saj se lahko mreže sodelovanja s pogodbami zelo hitro stkejo in razklenejo. Za uspeh je pogoj le to, da imamo idejo in dovolj dobre informacije, na podlagi katerih izbiramo poslovne partnerje. Vsakakor ti odnosi morajo temeljiti na visoki stopnji zaupanja in profesionalnosti, kar je včasih nekoliko težje (Zupan & Kaše, 2006, str. 36).

2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

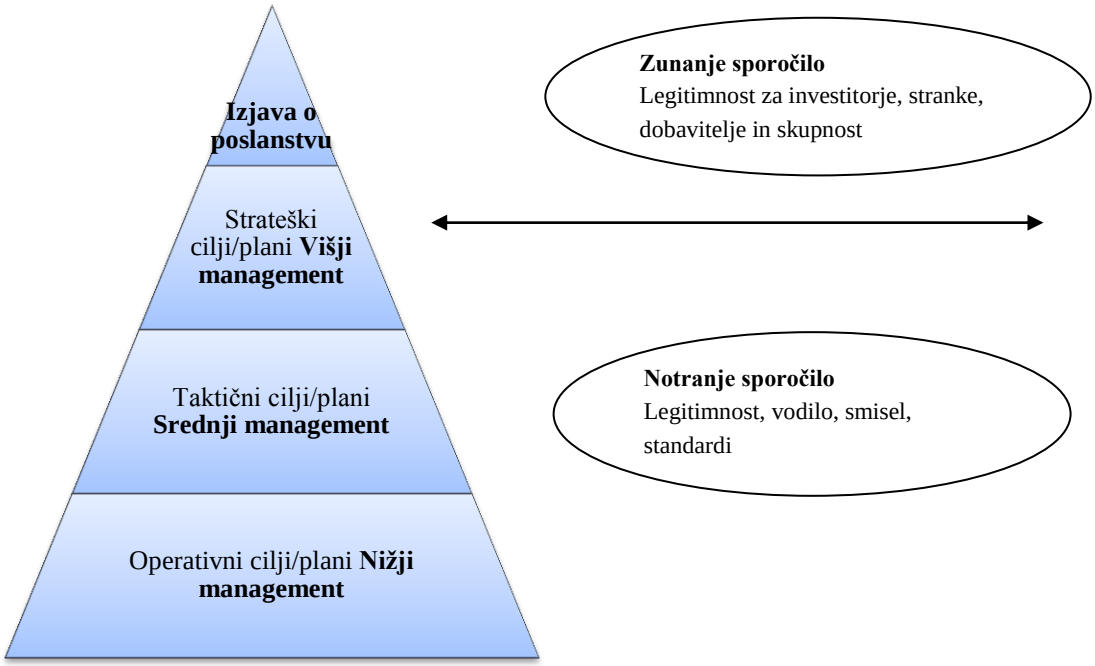
Cilj je želeno stanje v prihodnosti, ki ga organizacija skuša uresničiti. Cilji so pomembni zato, ker organizacije obstajajo z namenom, ravno s cilji opredelimo in definiramo namen organizacije. Plan je načrt za dosego ciljev in določa dodelitev sredstev, nalog, rokov in ostale dejavnosti. Cilji določajo stanje v prihodnosti, plan pa določi sredstva s katerimi bomo dosegli želene cilje. Izraz planiranje vključuje tako cilje kot planiranje, to pomeni določitev ciljev organizacije in definiranje sredsev za njihovo uresničevanje (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 245).

Postavljanje ciljev se začne z vrhnjim managementom. Celotni proces planiranje se začne s postavitvijo poslanstva in vizije organizacije (Daft et al., 2010, str. 249). Planski cilji so temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerski funkcij. Funkcija planiranja in kontorle sta neločljivi, saj s plani postavljamo standarde, na katere se opira kontrola. Planski cilji so najsplošnejši plani, kamor uvrščamo vizijo in poslanstvo organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 200). Na vrhu hierarhije ciljev je poslanstvo, to je razlog, zaradi katerega obstaja organizacija. Poslanstvo opredeljuje organizacijske vrednote, prizadevanje in razlog za delovanje organizacije (Daft et al., 2010, str. 249).

Schermerhorn (v Rozman & Kovač, 2012, str. 143) je opredelil poslanstvo kot naman podjetja in razlog za njegov obstoj, ki je predvsem usmerjen v zadovoljevanje potreb uporabnikov. Vključuje tudi proizvode ali storitve, območje delovanja, dilozofijo, zaposlene, upravne enote, lastnike, dobavitelje. Davis et al. (v Rozman & Kovač, 2012, str. 143) so navedli posebne sestavne dele poslanstva: določitev kupcev, določitev trgov, prizadevanja za rast in stabilnost, družbeno odgovornost, proizvode in storitve, tehnologijo, temeljne konkurenčne prednosti podjetja in skrb za zaposlene. Vizija je opis organizacije kot celote v prihodnosti, njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije. Vizijo še toliko bolj potrebujejo podjetja, ki morajo izvesti radikalne strateške spremembe, in tista, ki jih je treba gospodarsko ozdraviti (Dimovski et al., 2005, str. 201).

Slika 7 kaže, da strateški plani opredeljujejo korake in sredstva, s katerimi naj bi organizacija dosegla strateške cilje v določenem obdobju. Rezultati, ki jih želio doseči večji oddelki, se imenujejo taktični cilji, plani, ki pomagajo pri uresničevanju večjih strateških planov, pa so taktični. Oblikujejo se v večjih organizacjiskih enotah, in sicer za obdobje enega leta. Rezulati manjših oddelkov, skupin in posameznikov so operativni cilji. Operativni plani so kratkoročni in podpirajo taktične, sestavijo jih manjše organizacije enote ali posamezniki. Cilji na vseh ravnah morajo imeti nekatere skupne lastnosti. Za organizacijo in zaposlene morajo pomeniti izziv, pokrivati morajo ključna področja poslovanja, poleg tega naj bodo natančni in merljivi, realistični, časovno določeni, njihovo doseganje naj bo nagrajeno. Planiranje je managerska funkcija, ki ima prednost pred drugimi. Vsebuje predvidevanje prihodnosti in postavljanje programa za delovanje orgaizacije (Dimovski et al., 2005, str. 203).

Slika 7: Ravni ciljev, planov in njihova pomembnost v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 202.

Višji managerji so odgovorni za strategije organizacije oziroma strateško planiranje, srednji za taktično in kratkoročno, managerji na različitih ravnah za operativno. Piramida vnaprej postavljenih ciljev pomeni zasnovo reprodukcijskega procesa, kar je podlaga za podrobnejše planiranje. Pri planiranju kombiniramo preteklost in prihodnost, cilje in sredstva, delovanje podjetja in njegovo organizacijo, s čimer zagotovimo enotnost znotraj podjetja in smotrno poslovanje (Dimovski et al., 2005, str. 203).

2.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji

Drucker definira planiranje kot neprekinjen proces priprave podjetniških odločitev sistematično in z najboljšim poznavanjem njihove prihodnosti (Rozman et al., 1993, str. 76). Glede na organizacijske ravni se razlikuje tudi odgovornost za planiranje: kratkoročno in dolgoročno. Pomembno je, kakšen pristop k planiranju ima organizacija (Ivanko, 2007, str. 148).

Tradicionalni pristop planiranja. V preteklosti je bilo planiranje v podjetjih izključno v rokah vodilnih managerjev, svetovalnih podjetij ali, najpogosteje, centralnih oddelkov za planiranje. Najeti specialisti za planiranje so zbrali podatke in razvijali podrobne strateške plane za podjetje kot celoto. Ko jim management cilje in plane odobri, so jih dodelili posameznim večjim oddelkom v podjetju. Tradicionalno, formalno planiranje je še vedno priljubljeno, čeprav je po mnenju kritikov neprimerno za hitri ritem, ki ga danes narekuje okolje. Očitajo mu več pomanjkljivosti: planerji vsakodnevne realnosti nižjih managerjev in zaposlenih, ki so v stiku s strankami, dobavitelji, konkurenti in preostalim okoljem, pogosto ne poznajo dovolj dobro, letni formalni plani so togi in podjetje v hitro spreminjajočem se okolju omejujejo, lahko mu celo škodijo, poleg tega zavirajo kreativnost in učenje, s čimer preprečijo nastanek učeče se organizacije, ki se najprimernejše odziva na hitro spreminjajoče se okolje. Moderni pristopi k planiranju. Ko se podjetje preoblikuje v učečo se organizacijo, centralne planske oddelke opuščajo. Nadomestilo jih je decentralizirano plansko osebje: strokovnjake za planiranje so dodelili večjim oddelkom, da bi managerjem pomagali razviti strateške plane (Dimovski et al., 2005, str. 204).

Planiranje sestavlja več faz. Prvo, začetno fazo v procesu planiranja, sestavlja spoznanje ali ugotovitev obstoječega poslovanja podjetja. Prihodnost se vedno navezuje na sedanjost. Od sedanjega poslovanja je zlasti kratkoročno v veliki meri odvisno zamišljanje prihodnosti podjetja. Druga faza v procesu planiranja je upoštevanje okolja. Na poslovanje podjetja in njegovo uspešnost vplivata tako podjetje samo kot tudi okolje, v katerem posluje. Zato bodo tudi odločitve o prihodnosti v večji mari odvisne od predvidenega okolja, ki ga sestavljajo zlasti porabniki in konkurenca ter drugi dejavniki. Analiza in predvidevanje okolja morata podjetju odkriti nevarnosti okolja, ter možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja. S prvim dvema fazama spoznamo poslovanje podjetja ob začetku obdobja. Tretja faza v procesu planiranja je določanje poslovnih ciljev ali zaželenega in uresničljivega, vendar tveganega doseganja prihodnjega poslovanja podjetja (Rozman et al., 1993, str. 83-84). Po Čaterju (v Rozman & Kovač, 2012, str. 121) je proces taktičnega planiranja članimo na šest faz: seznanitev z izhodišči za taktično planiranje, analiza poslovanja, določanje taktičnih ciljev,

določanje taktik, priprava vsebinski smernic in metodoloških navodil za taktično planiranje ter razvijanje taktičnih planov.

Hellrigel in Slocum (v Rozman & Kovač, 2012, str. 139). sta predstavila faze v pripravi strateškega plana: določitev poslanstva in ciljev, diagnoza priložnosti in nevarnosti okolja, diagnoza prednosti in slabosti podjetja, razvoj alternativnih strategij, razvoj strateškega plana, razvoj tektičnih planov, izvedpa plana in kontrola izvedbe ter ponovno planiranje. Učeča se organizacija naj bi pri procesu planiranja upoštevala šest pravil, ki so prikazana v Tabeli 18.

Tabela 18: Šest pravil pri procesu planiranja

Pravila pri procesu planiranja
• Potrebno je močno poslanstvo, saj krepi pripadnost zaposlenih podjetju in njihovo motivacijo ter je vodilo za planiranje in sprejemanje odločitev;
• Postavljati je treba prožne cilje, ki so tako ambiciozni, jasni, in polni domišljije, da služijo kot generator napredka;
• Ustvariti je treba okolje, ki spodbuja učenje, saj je glavna vrednost v učeči se organizaciji nenehen dvom o obstoječem stanju, kar odpira vrata kreativnosti in učenju;
• Opredeliti je treba nove vloge planskega osebja, ki v novi paradigmi ciljev in planov ne sprejeme več samostojno, ampak s svojimi specialističnimi znanji pomaga pri njihovem oblikovanju;
• Stalne izboljšave naj postanejo način življenja. S tem, ko vse zaposlene vključimo v proces planiranja, jih spodbujamo k stalnem izboljšavanju in rasti ter povečujemo sposobnosti organizacije. Noben plan ni neuresničljiv, kajti ljudje se nenehno učijo in napredujejo;
• Planiranje se še vedno začne in konča na vrhu. Vrhnji managerji opredelijo poslanstvo ter ogrodje za planiranje in postavljanje ciljev. Čeprav je planiranje decentralizirano, ga morajo vrhnji managerji podpirati in mu biti zavezani, če želenega učinka ni, sprejeti odgovornost za to.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 205.

Taktično planiranje nima popolne svobode pri odločanju oziroma ne more prosto izbirati med vsemi možnimi planskimi alternativami. Proces taktičnega planiranja je smisleno začeti s posebno fazo seznanitve z izhodišči pri taktičnem planiranju, kar pomeni da proces začenjamo s pregledom vsega tistega, kar je taktičnemu planiranju dano oziroma mu pomeni neke omejitve od zgoraj in zunaj (Čater, 2011, str. 120).

Klasično taktično planiranje, je še vedno razširjeno v večini podjetij, namreč pomeni postavljanje fiksnih ciljev, ki managerje na vseh ravnah sili, da jih uresničujejo ne glede na posledice in trenutne konkurenčne razmere, ni osredotočeno na zadovoljavanje potreb kupcev in zavira inovativnost, načelo ukazovanja in kontroliranja, po katerem deluje, je preživeto. Da bi bilo poslovodenje bolj prilagodljivo, je treba osebju, ki ima stike s kupci, dati moč in avtoriteto. Zaradi želje po rezultatih se povečuje prepad med postavljenimi in uresničenimi cilji. Pojavlja se prirejanje podatkov o poslovnih rezultatih in s tem neetično ravnanje. Hope in Fraser razlagata, da klasično taktično planiranje vodi v namerno neučinkovito vodenje zaposlenih, prizadevanja so usmerjena v določanje najnižjih ciljev in najvišjih nagrad,

postavljanje prodajnih ciljev pred kupčeve potrebe, konkurenčno vodenje do drugih prodajnih timov in nekooperativnost, saj je glede na njihovo omejenost končni izplen ravno zadovoljiv, ter porabo celotne količine virov ne glede na dejansko potrebo, tako da ni razloga za zmanjševanje dodeljenih virov v prihodnosti (Dimovski et al., 2005, str. 206).

Hope in Fraser z univerze Stanford sta razvila alternativni model kontinuiranega planiranja. Bistvo alternativnega modela poslovodenja. Managerji se od taktičnega letnega planiranja s fiksnimi cilji vse bolj preusmerjajo k srednjoročnemu s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti. Hope in Fraser sta si pri oblikovanju alternativnega modela za izhodišče vzela temeljne cilje učeče se organizacije: doseganje trajne konkurenčne prednosti učeče se organizacije, iskanje in zaposlovanje vrhunskih kadrov učečih se delavcev, inovativno poslovanje v vseh procesih, obvladovanje stroškov, zadovoljevanje potreb končnega odjemalca, ki hkrati dodaja vrednost organizacije, ter učinkovito in uspešno poslovodenje procesa managementa in skrb za etično ravnanje. Alternativni model poslovodenja v učeči se organizaciji zahteva organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju , predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu učeče se organizacije. Nižji management ima več svobode, moči in odgovornosti, vrhnji pa ga predvsem spodbuja k učenju in mu postavlja izzive. Postavljanje ciljev ne poteka od zgoraj navzdol , ampak so za sprejemanje pravilnih odločitev pooblaščeni nižji management in posamezni timi (Dimovski et al., 2005, str. 207).

2.3.4 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijski proces učenja

Da neka organizacija postane učeča se organizacija, morajo biti izpolnjeni za to določeni pogoji. Ti pogoji se nanašajo na pravilno razumevanje učeče se organizacije, jasno vizijo vodstva, ki je prenosljiva v prakso, in ustrezna merila za ocenjevanje učenja v organizaciji. (Ivanko, 2007, str. 134). Organizacijsko učenje je proces, ki vključuje pretvarjanje informacij v znanje in znanje v delovanje ter odražanje vsega tega v vedenjskih in kognitivnih spremembah (Škerlavaj & Dimovski, 2009, str.7). Ustrezna učna klima je pogoj za učenje v organizaciji. Managerji morajo storiti vse, da naredijo delo zanimivo in tako zagotovijo zaposlenim veselje do dela. Kot znamo, tisti ki radi delajo, bodo dosegli boljše rezultate v korist sebi in vseh v organizaciji. Tri ključna sodila za opredelitev organizacijskega učenja so prikazana v Tabeli 19.

Tabela 19: Sodila za opredelite organizacijskega učenja

Sodila za opredelite organizacijskega učenja
• Novo videnje: razumevanje, vedenje, vrednotenje in delovanje, je ustvarjalno in pridobljeno v času;
• Učenje nas kolektivno združuje, organizacijsko učenje je socialni proces;
• Posemezniki v organizacijo prihajajo in iz nje odhajajo. Trega je ugotoviti, kaj smo se naučili, čeprav so člani skupine odšli iz organizacije. Z odhodom ljudi iz organizacije organizacije izgubljajo znanje in izkušnje.

Vir: Š. Ivanko, Teorija organizacije, 2005, str. 207.

S sprejetjem pristopa učenja v organizacijah, še zlasti, če učenje ocenjujemo lahko proces učenja znatno vpliva na izboljšanje prizadevanja za učenje, rast in sprejemanje ustreznih ukrepov v organizaciji, kot so osredotočenost na ključna vprašanja in težave, dialog in razmislek o izboljšavah, ki vključujejo implementacijo višjega managementa in odločevalcev, soočiti se s konfliktnimi situacijami ter realno oceniti cilje, ki temeljijo na preteklosti, trenutni situaciji in željah v prihodnosti (Torres & Preskill, 2001, str. 393). Tehnike aktivnega učenja po Garvinu so prikazane v Tabeli 20.

Tabela 20: Tehnike aktivnega učenja organizacije

Tehnike aktivnega učenja organizacije
• Obveščenost: obveščenost organizacije zagotavljajo naslednje štiri prakse učenja v sedanjosti: zbiranje obvestil, iskanje, poizvedovanje in opazovanje
• Izkušnje: organizacija si pridobiva izkušnje z naslednjimi praksami učenja, usmerjenimi v preteklost: krivulji učenja in izkušenj, pogled nazaj in ocenjevanje in izkustveno učenje
• Eksperimentiranje: je usmerjeno v prihodnost in organizacijam omogoča, da gledajo naprej in preizkušajo nove teorje.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 224-227.

Avtorji (Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar & Dimovski, 2006, str. 346) koncept kulture organizacijskega učenja opredelijo kot množico pravil, vrednot in predpostavk o delovanju organizacije, ki podpirajo globlje in bolj sistematične pristope za doseganje višje ravni organizacijskega učenja. Organizacijsko učenje je kompleksen proces, ki se nanaša na razvoj novega znanja in ima potencial spremeniti vedenje organizacije. Pri tem gre za dolgoročen proces spremembe individualnega in organizacijskega vedenja. Podjetja, ki jim je uspelo razvito močno kulturo učenja so naprednejša pri ustvarjanju, pridobivanju in prenosu znanja ter informacij (Škerlavaj et al, 2006,str. 348).

2.3.5 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Liao in soautorji so prepričani, da je vrsta organizacijskega učenja odvisna tudi od organizacijske strukture. Za mehansko strukturo s tesnimi medsebojnimi odnosi je značilno bolj izkoriščevalno učenje v stabilnem organizacijskem okolju, medtem ko je za organsko strukturo značilno raziskovalno učenje v spreminjajočem se organizacijskem okolju (Liao et. al., 2008, str. 185). Del uresničevanja strategije je tektično planiranje ali predračunavanje. S taktičnim planiranjem uresničujemo postavljene strateške cilje in strategije. Z predračunavanjem v učeči se organizaciji strokovnjaki managerjem svetujejo kako bolj sestaviti učinkovite predračune.

Tabela 21: Oblikovanje predračunov v učeči se organizaciji

Oblikovanje predračunov v učeči se organizaciji
• pri oblikovanju predračunov naj sodelujejo zaposleni z vseh oddelkov in funkcij znotraj podjetja;
• omejiti se je treba na podatke, ki so nujni za uresničitev strateških ciljev učeče se organizaicje;
• tehnologija je nujno orodje, vendar ne moremo pričekovati, da bo rešila vse probleme;
• predvideni predračun na podlagi aktivnosti je treba povezati z managementom ter jasno opredeliti procese in druge dejavnike;
• uporabljati je treba preizkušene postopke;
• predračunavanje in drugi finančni procesi morajo biti povezani z celotnim poslovnim procesom učeče se organizaicje.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 227-228.

2.4 Četrti element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širenje organizacijskega znanja

Bistvo četrtega elementa je, da se pozornost preusmerja od organizacije k posameznikom. Podjetje mora v okviru četrtega elementa proučiti prednosti participativnega vodenja, vzpostavitev formalne in neformalne komunikacijske mreže. Vodenje je pomembno zlasti v podjetjih, ki želio postati učeča se organizacija in vzpostaviti klimo za širenje organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 231). Ravnanje z ljudmi pri delu je najpomembnejše področje pri vodenju, kjer se pojavljajo novi izzivi pri razvoju novih motivacijskih shem in sistema nagrajevanja, tehnike neprestanega izobraževanja in učenja, vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti ter vzpostavitev celovitega sistema poslovodenja znanja (Goronja, 2009). Participativno vodenje vključuje sledilce v proces odločanja in izvajanja ter s tem povečuje motivacijo zaposlenih, občutek moči in delovno uspešnost (Zhang, Wang & Fleenor, 2011, str. 1). Ključno je, da znajo vodje izkoristiti znanje in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji ter znajo hkrati spodbuditi vzdušje za učenje. Odgovore na te izzive vključuje avtentično vodenje. Avtentični vodje so zavezani h gradnji pripadnosti zaposlenih organizaciji s ciljem razviti učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2009, str. 63).

2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Participativni stil vodenja je ena od oblik vodenja, ki je zelo učinkovita pri spodbujanju zaposlenih, da izrazijo svoje ideje in misli, saj participativni vodje spodbujajo svoje zaposlene, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev o delovnih procesih (de Poel, Stoker & van der Zee, 2012, str 695). Bistvo participativnega vodenja je, da vodja in sodelavci skupaj postavljajo cilje in sprejemajo odločitve, njihovi odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju in spoštovaju, vodja uporablja pozitivno vodenje. Informiranost sodelavcev o vseh vidikih njihovega dela je velika, kar jih še dodatno spodbuja k izražanju svojih idej in predlogov. Prednosti participativnega vodenja so povsem v tem , da povečuje zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih

ter sprošča njihov potencial. Po drugi strani upočasnjuje sprejemanje odločitev in povzroča določene stroške (Kaše et al., 2007, str. 97).

Participativni vodja vključuje svoje zaposlene v procese sprememb znotraj organizacije in jih spodbudi, da aktivno sodeljujejo pri sprejemanju odločitev (de Poel et at., 2012, str 697. Management je odgovoren za uspešnost in učinkovitost poslovanja. Prevzeti morajo participativni slog vodenja, ki omogoča, da vsi posamezniki kar najhitreje začnejo delovati v smeri udejanjenja učeče se organizacije. Management preide od samozadostnega, zapretega vodenja k variabilnemu, odprtemu managerskemu slogu, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okolščinah, povezanih s udejanjenjem učeče se organizacije. To najpogosteje pomeni, da opustijo nadzor in moč ter z zaposlenimi vzpostavio partnerski odnos (Dimovski et al., 2005, str. 235). Ključ uspešnega vodenja učeče se organizacije izraža misel, da se je treba vrniti k temeljem oziroma osnovam, pri čemer so v pomoč naslednja vodila predstavljena v Tabeli 22.

Tabela 22: Vodila participativnega stila vodenja

Vodila participativnega stila vodenja
• do zaposlenih se obnašajte tako, kot bi želeli, da se oni obnašajo do vas;
• postavite pozitiven delovnoetični zgled;
• spodbujajte zaposlene, da se iz morebitnih napak učijo, in cenite tiste, ki so uspešni pridelu in odprti za nova znanja in nenehno učenje;
• poskrbite, da bodo vložki posameznikov iskreno ovrednosteni;
• razrešite neprijetne situacije in poudarite pomen učenja na napakah;
• bodite prijateljski in ne pozabi ustvarjati pozitivnega delovnega okolja in klime;
• opolnomočite vse, ki so odprti za učenje in izboljšave;
• poskrbite, da bodo zaposleni imeli občutek, da so nujni in pomembni za delo, ki gaopravljajo;
• spodbujajte in nagradite ponašanje izkušenj, informacij in znanj po organizacijskistrukturi in procesih.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 235-236.

Ena glavnih komponent vodje v učeči se organizaciji je vodenje tima. Tim naj bi vseboval od 5 do 20 posameznikov, ki že delajo drug z drugim. Delo se lahko organizira tako, da se vključi posameznike, ki opravljajo več različnih nalog. Tako skrčimo število delovnih mest in delovnih pravil. Krčenje delovnih pravil pa omogoča managementu prilagodljivost in doseganje višje stopnje produktivnosti. Načini izražanja ustvarjalnosti timov so priakzani v Tabeli 23.

Tabela 23: Načini izražanja ustvarjalnosti timov

Načini izražanja ustvarjalnosti timov
• Člani tima dobro razumejo bistvo inovacij in invencij: skrbijo za šolanje, spodbujajo osebnosti in strokovni razvoj in krepijo inovacijski potencial. Odstranjujejo ovire in ustvarjajo pozitivno ozračje;
• Uspešen tim je usmerjen v kakovost. Uspešni timi sprejemajo odločitve in poskušajo reševati spore s soglasjem, ne z vsiljevanjem volje večine. Spodbuja se odprta razprava o vseh mogočih rešitvah in ne neustvarjalno enoumje. Vodstvo ima prepričanje, da nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti boljše;
• Uspešen tim ima popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto: hkrati pa mora za vse svoje odločitve in rezultate sprejeti odgovornost. To imenujemo tudi opolnomočenje tima;
• Svoboden pretok informacij: v uspešnem timu se zavedajo pomembnosti le tega. Člani uspešnega tima svoja spoznanja delijo in s tem ustvarjajo inventivno ozračje, ki lajša tudi reševanje težkih problemov;
• V uspešnem timu vlada sinergija: ne zapravljajo svoje energije s tekmovalnostjo, prepiri in neproduktivnim delom, ampak jo usmerjajo v skupne cilje in reševanje problemov. Obvladajo več tehnik reševanja problemov in generiranja novih idej;
• Člani uspešnih timov se spoštujejo, si zaupajo in se poistovetijo s skupino. Ustvarjalni timi so odprti za vse novo in drugačno ter ne bežijo pred problemi in težavami, so prilagodljivi, izvirni, vztrajni in sprejemajo tveganje. K reševanju problemov pristopijo kreativno;
• Vodenje uspešnih timov temelji na zgledu vodstva: vodje timov morajo imeti vizijo in biti sposobni predstaviti vizijo svojemu timu in sodelavcem tako, da jo vzamejo za svojo. Vodenje timov z zgledom je ena najpomembnejših metod obvladovanja ustvarjalnih skupin;
• Člani uspešnega tima delijo: dobro in zlo, uspeh in kazen. Dober tim spodbuja uspehe posameznikov kot prispevek skupnemu cilju, v primeru neuspeha nikoli ne sme zahtevati žrtev. Ta enotnost v uspehih in neuspehih omogoča nastanek ustvarjalnega ozračja in odpravlja strah pred neuspehom le ta bi zaviral inovativnost in ustvarjalnega ozračja.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 67.

2.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Organizacije ne morejo obstajati brez komunikacij, saj so le te pomembno vezivno tkivo vsake organizacije. Brez komunikacij ne moremo sporočati članom, kaj so naši vizija in cilji, katere naloge morajo opravljati, ne moremo usklajevati dela in nimamo informacij, na podlagi katerih bi lahko sprejemali odločitve in iskali izboljšave. Komunikacije so torej sredstvo za odločanje, prejemanje povratne informacije in zasledovanje organizacijskih ciljev. Komunikacije omogočajo posamezniku, da razume svojo vlogo v organizaciji, hkrati pa povezujejo podenote organizacije (Kaše et al., 2007, str. 107). Iz komuniciranja nastaja komunikacijska sestava. O komunikacijski sestavi govorimo tudi kot o komunikacijski mreži ali omrežju , ki nastaja popolnom spontano, samo od sebe (Mihelčič, 2003, str. 385). Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to terja informiranje, dogovarjanje, vplivanje (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str.44).

Komunikacija v podjetju je lahko formalna ali neformalna. Formalne komunikacije znotraj organizacije so tiste, ki potekajo preko znanih kanalov. Neformalne komunikacije so tiste, ki ne temeljijo na nobenih vnaprej postavljenih postopkih, kar ne pomeni, da so ti odnosi ne dogajajo znotraj omrežja organizacje (Using effective communications, 2014).

Za formalno komuniciranje je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja predpisani oziroma formalno določeni (Kaše et al., 2007, str. 111). Formalna je povezana z ravnalno strukturo in drugimi strukturami v podjetju. Neformalna komunikacija temelji na medosebnih družbenih odnosih. Pojavlja se v vsaki organizaciji in za razliko od formalne ni načrtovana (Kaše et al., 2007, str. 111). Neformalna komunikacija ne izvira iz organizacijskih vlog posameznikov v podjetju ampak je bolj vezana na osebe, na primer komuniciranje med znanci in prijatelji (Rozman & Kovač, 2012, str. 399). Neformalno izoblikovano komunikacijsko omrežje je le redko nepristransko do smotra in ciljev združbe, obenem ga je težko nadzorovati. Vse to narekuje potrebo, da uveljavljanju namerno postavljenega komunikacijskega omrežja (Mihelčič, 2003, str. 385).

Glede na smer komunikacije lahko potekajo navzdol, navzgor oziroma eno ali dvosmerno: lahko so vodoravne ali vertikalne. Ena najpreprostejših delitev je na ustne, pisne, govorica telesa na eni strani in na elektronske na drugi strani. Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi raširijo v komunikacijsko strukturo (Rozman, 2000, str. 7).

Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizaicje. Komuniciranje navzdol in navzgor je bilo zlasti značilno za tradicionalna, vertikalno organizirana podjetja. V učečih se organizacijah se poudarjajo horizontalne komunikacije, stalno poteka izmenjava informacij med oddelki in različnimi ravnmi. Elektronska komunikacije so izjemno olajšale pretakanje informacij v vseh smereh. Komunikacija navzdol: vrhnji management pošilja sporočila in informacije podrejenim. Managerji lahko navzdol komunicirajo na številne načine: z govori, sporočili v časopisu podjetja, elektronsko pošto, informativnimi leteki ali sporočili na oglasni deski. Komunikacija navzgor: obsega tok sporočil od spodnjih k višjim ravnem v organizaciji. Zaposleni potrebujejo prostor za pritožbe, poročila o napredku in poročila za podajanje povratnih informacij ter pobud managerjev. Horizontalna komunikacija: sodelavci si informaicje izmenjujejo tudi v vodoravni ali diagonalni smeri, znotraj oddelkov ali med njimi. Neformalno komuniciranje soobstaja ob formalnem, vendar lahko preskakuje hierarhične ravni in povezuje vse v organizaciji. Namen komunikaicje med njimi ni samo obveščati, ampak tudi zahtevati podporo in usklajevati aktivnosti. Horizontalna komunikaicja je zlasti pomembna v učečih se organizaicjah, kjer timi nenehno rešujejo probleme in iščejo nove načine za opravljanje svojih nalog (Dimovski et al., 2005, str. 241-243). V vseh fazah procesa se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entorpijo kominiciranja. Vrste motenj v komuniciranju so prikazane v Tabeli 24.

Tabela 24: Vrste motenj v komuniciranju

Vrste motenj v komuniciranju
• Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejeminika, ki sta si tujca, njuni misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije;
• Motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejeme, ne pomeni isto kot pošiljatelju, tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev;
• Motnje, ki nastajajo na komunikacijski posti: informacije se kazijo, zamujajo, se izgubljajo, kriva je slaba telekomunikacijska zveza, izgubljeno pismo.

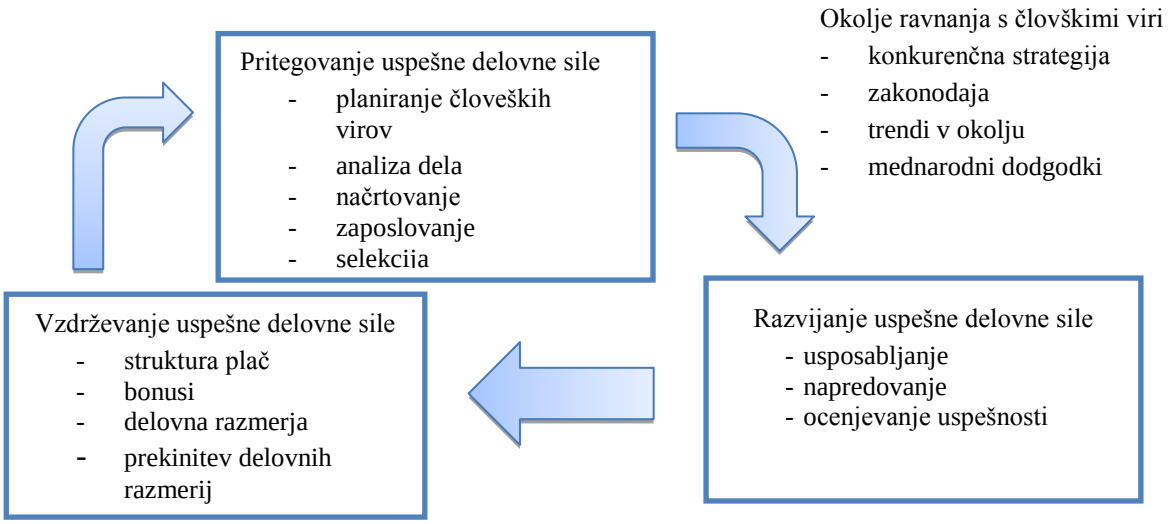
Vir: S. Možina, M. Tavčar, & A. N. Kneževič, Poslovno komuniciranje, 1995, str. 69.

Komuniciranje zaključimo z ugotovitvijo, da komuniciranje obstaja v vsaki organizaciji in da mora vsaka organizacija rešiti svoj problem komuniciranja, to je, kakšen vzorec komuniciranja bo upoštevala in kakše informacije , sporočila bo prenašala od izvora do sprejema in nazaj in kako jih bo presojala z vidika učinkovitosti in zadovoljstava članov (Lipičnik, 1996, str. 146).

2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Teorija o človekovih virih obravnava modele, ki so se razvili in uporabljali za vodenje ljudi pri delu. V obdobju fizičnega in ročnega dela so ljudi fizično pregledali, da so lahko izbrali fizično najmočnejše. Z uvedbo strojev, razvojem proizvodnih sredstev, ko se je pomen strojev močno povečal, je bilo pregledovanje ljudi namenjeno preverjanju njihovih lastnosti v glede zahtevnosti stroja (Ivanko, 2005, str. 128). Obstaja več modelov ravnanja z ljudmi pri delu HRM, ki prek različnih vidikov dogajanja v organizaciji in zunaj nje omogočajo večjo učinkovitost ter analizo in ovrednotenje. Na sliki 8 je ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji. Osnovni cilj HRMja je pritegniti posameznika, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni (Dimovski et al., 2005, str. 245).

Slika 8: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 245.

Razvoj posameznikov v organizaciji potrebuje nadaljno individualno in organizaicijko učenje in razvoj. Posamezniki v organizaciji morajo postati fleksibilni, sposobni spreminjati se in opravljati nove naloge. Potreba po učenju in razvoju ni strav posameznikov in delodejalcev, tamveč se gradi splošna kultura učenja in zmožnosti za vseživljensko učenje. Vse življensko učenje pomeni nenehno prilagajanje. Dodatno znanje in izboljšane veščine povečajo posameznikove sposobnosti za prilagoditev okolju in za spreminjanje tega okolja ter dvigajo njegovo samospoštovanje in samozavest. Posameznikov razvoj je proces, v katerem se ta skozi interakcijo notranjih in zunanjih dejavnikov v času spreminja in postaja vse bolj kompraksen. Poteka vse življenje in obsega celoten posameznikov razvoj v času. Vključuje biološke, družbene, ekonomske in psihološke dejavnike življenja. Učenje in izobraževanje se pokažeta v posameznikovi karieri, ki je rezultat interakcije notranjih in zunanjih dejavnikov. Postaja vse bolj izučen, strokoven in fleksibilen, s čimer dobi več priložnosti za napredovanje ali druge premike znotraj organizacije ali med organizacijami. Potrebno je kontinuirano strokovno izobraževanje in usposabljanje (Dimovski et al., 2005, str. 249-250).

2.4.4 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Organizacijska kultura ni zapisana v glavah zaposlenih, ampak se nahaja v interakcijah med zaposlenimi in materialnih predmetih, kot so simboli in slogani, ki so javno izraženi (Jashapara, 2011, str. 266). Leidner, Alavi in Kayworth (2006, str. 20) pravijo, da je kultura na svoji najgloblji ravni sestavljena iz temeljnih vrednot in prepričanj, ki so vgrajeni v želje o tem, kaj naj bi si organizacija prizadevala doseči in kako naj bi to dosegla. Organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju in odprtosi, je med ključnimi dejavniki pri širenju znanja pri učeči se organizaciji. De Long in Fahey (2000, str. 113) opredeljujeta štiri načine na katere kultura vpliva na ustvarjanje znanja, delitev in uporabo. Prvič, kultura oblikuje predpostavke o tem, kaj je znanje in zakaj ga je smiselno upravljati. Drugič, kultura opredeljuje razmerja med organizacijskim znanjem in znanjem posameznika. Tretjič, kultura ustvarja temelj za razvoj socialne interakcije, ki določa, kako bo znanje uporabljeno v določenih razmerah. In četrtič, ustvarja proces, v katerem se ustvarja, preverja in posreduje znanje po celotni organizaciji.

Kultura je nabor nenapisanih pravil. Organizacije sicer ima napisana pravila, vendar novena pravila ne morejo doseči vseh situacij, v kakršnih se lahko znajdejo zaposleni. Kultura mora v povezavi z jedrno ideologijo organizacije zaposlene prepričati, da kljub njihovi različnosti, ki je za uspeh nujna in zaželena, sledijo istim smernicam in cilju, kar pomeni, da delajo za dobro podjetja. Organizacije v kateri je ves sistem postavljen na glavo, kjer nekateri zaposleni delajo tradicionalno, drugi pa po projektih kot zunanjih sodelavci, kjer ni običajne piramidne sheme in delovnih mest, ampak ljudje delajo tisto, kar mora biti narejeno, zahteva novo obliko vodenja, ki se opira na močno kulturo zaupanja in odprtosti. V njej se nalog ne podeljuje več po načelu vojaškega ukazovanja, ampak je naravnana k motiviranju zaposlenih. Mlada, učeča se organizacija potrebuje vodje, ki so za tako obliko vodnje osbenostno ustrezni in imajo posebne sposobnosti (Dimovski et al., 2005, str. 266-268).

2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Oblikovanje in implementacija sta pomemben element pri udejanjenju učeče se organizacije, lahko celo rečemo, da sta jedro modela FUTURE-O®. Organizacija uporablja različna orodja za izboljšanje poslovnih rezultatov, to so najpogosteje opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje, odprte komunikacije za pretok informacij in znanja, organizacijsko kulturo odprtosti, zaupanja in sodelovanja, skupno vizijo, timsko učenje ter oblikovanje mentalnih modelov (Dimovski et al., 2005, str. 274).

2.5.1 Participaticna strategija in participativno vodenje

Sodobni vodja mora imeti dodatne kakovosti: zna pokazati svoje slabosti, sposoben je voditi več aktivnosti hkrati, pri čemer so mu v pomoč sodobne rešitve informacijske tehnologije, razume zaposlene in jih zna spodbuditi ter prepoznava in prizna njihovo drugačnost. Ena med ključnimi značilnostmi, ki jih ima vodja učeče se ogranizacije, je čustvena inteligentnost usmerjena k ljudem. Vodja mora predvsem poznati sebe, svoje strahove, načela; razvijati mora dobre odnose; poskrbeti mora za raznoliko, komplementarno sestavo tima vrhnjega managementa; z raziskovanjem in odkrivanjem vrzeli med vizijo in dejanskim stanjem naj določi način za ohranjanje zdrave organizacije; ustvariti mora zrele zaposlene; uveljaviti mora kulturo vodenja, ki bo temeljila na sistemu povratnih informacij iz vseh smeri, ter omogočiti rast in osebni razvoj vodij; pametno in odgovorno mora izvajati spremembe; bolj prepričljivo od celostne reorganizacije je počasno, tiho vodenje, ki odločilno spreminja organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 279-281).

Vrhnji tim managementa ima moč, postavlja vizijo in poslanstvo ter aktivnosti delegira na nižje hierarhične ravni. Duden (2011, str. 220) trdi, da morajo managerji zaradi tega biti mentalno zreli in talent za organiziranje, saj bodo le tako lahko sledili ciljem v prihodnosti ter tako zagotovili uspešnost poslovanja. Tako vrhnji management mora oblikovati jasno, učinkovito celovito strategijo poslovanja organizacije in oporne načrte za njeno uresničevanje, nato pa še iz nje izpeljane poslovne strategije, vključno z določitvijo strateškega položaja na trgu. Sledi oblikovanje načtrov za izvajanje strategije. Management jih lahko pripravi sam, vendar učeča se podjetja vse bolj uveljavljajo participativno oblikovanje strategije, saj jih zaposleni bolj predano uresničijo, če sodelujejo pri njihovem nastanku (Dimovski et al., 2005, str. 274).

Avtorji (de Poel et al., 2012, str. 705) pravijo, da je participativni stil vodenja zelo primeren, ko gre za vodenje v dinamičnem in spreminjajočem se poslovnem okolju. Branden je sestavil model sedmih R- jev za učinkovito vodenje v organizaciji, ki jih predstavlja Tabela 25 (Dimovski et al., 2005, str. 277).

Tabela 25: Model 7 R za učinkovito vodenje

Model 7 R za učinkovito vodenje
• Spoštovanje: vodja mora zaposlene spoštovati , tako da posameznik čuti, da je njegov delež viden in da je pripomogel h končnemu rezultatu organizacije. Spoštovanje vodje mora biti pristno in dosledno. Vse to pokaže s spodbujanjem novih idej, aktivnim poslušanjem, povratnimi informacijami in implementacijo idej v praksi;
• Odgovornost: z dodeljevanjem odgovornosti vodja zaposlenim izkazuje zaupanje;
• Sprejemanje tveganja: izobraženi zaposleni, ki zaupajo vase, pogosteje tvegajo. Organizacija prihodnosti spodbuja tveganje in dopušča napake, saj se iz njih uči;
• Nagrade in priznanja: so najučinkovitejši način za motiviranje zaposlenih;
• Odnosi: temeljna dilema vodenja je managerjeva osebna izbira ustreznih medsebojnih odnosov. Dobri prijateljski in neforamlni odnosi so v pozitivni korelaciji s strahom pred izgubo avtoritete managerja. Brenden poudarja, da dobri medčloveški odnosi krepijo skupno samozavest, kar povečuje motivacijo in oblikuje ustrezno organizacijsko kulturo;
• Zgled: vrhnji management je s svojim vedenjem zgled zaposlenim kot naprimer: točen prihod na delo, upoštevanje odnora za kosil;
• Ponovni zažetek: kultura stalnega učenja, treninga in povratnih informacij spodbuja rast in razvoj organizacije in krepi njeno skupno samozavest. Pri soočanju z novimi izzivi ni dovolj časa za evolucijo razmerij, tamveč je potrebna revolucija v miselnem vzorcu vsakega posameznika.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 277.

2.5.2 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

V prizadevanju za nenehno in učinkovito povezovanje ciklov implicitnega in eksplicitnega učenja učeča se organizacija zagotavlja odprte komunikacije, ki omogočajo pretok informacij. Govorimo lahko o managementu informacij, ki vključuje razvoj skupnega jezika, iskanje informacij in znanj, komunikacijo o kompleksnih tehničnih informacijah in notranje obveščanje o inovativnosti. Pri pretoku informacij v projektnih informacij igrajo pomembno vlogo navpične povezave. Na uspešnost izvedbe projektov vpliva tudi dolžina ključnih komunikacijskih povezav in hitrost pretoka informacij po njih, zlasti pri oskrbovanju projekta s potrebnimi viri ali povezavah med oblikovalci in proizvajalci. Daljše kot so poti, pozneje informacije pridejo do naslovnika, zato projekt počasneje napreduje. Hitrost je za uspeh projekta vedno odločilna. V učečih se organizacijah vlada pravilo deljenja znanja. Znanje v podjetju je skupna last in ga je treba posredovati vsakomur, ki ga potrebuje. Če managerji opazijo, da posameznik ne spoštuje kulture prenosa znanja, ga posvarijo, lahko pa ga celo odpustio (Dimovski et al., 2005, str. 287-289).

2.5.3 Skupna vizija

Novodobni manager mora ustvariti vizijo za prihodnost, opredeliti resurse, ki so potrebni za uspešno uresničevanje vizije, navdušiti zaposlene k sledenju vizije in zgraditi kulturo v kateri

bodo zaposleni delali uspešno in skupaj (Duden, 2011, str. 221). Ena od ključnih nalog managerjev v učeči se podjetjih je opredelitev vizije in poslanstva organizacije. Jasna vizija mora izražati vrednote in prepričanja o tem, kakšna naj bo organizacija, kakšen je njen namen in kaj natančno naj bi dosegla. Če želio managerji in zaposleni delovati kot zmagovalni tim, morajo jasno in natančno opredeliti prepričanja in namen organizacije, kar lahko povzamemo v obrazložitvi poslanstva organizacije. Poslanstvo organizacije je mogoče opredeliti na različne načine. Pri tem se lahko osredotočimo na potrebe, ki jih organizacija zadovoljuje, prednosti, ki jih zagotavlja, zavezanost članov učinkovitemu vodenju in uspešnem poslovanju ali pa na ciljne skupine, odnose s strankami, tržni položaj organizacije ali glavno konkurenčno razlikovalno prednost. Poslansvo je lahko usmerjeno k nadzorovanju poslovanja v skladu s potrebami in pričekovanji kupcev ter k stalnemu izpolnjevanju poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 304).

Manager učečega se podjetja mora ustvarjati tudi skupno vizijo želeno sliko organizacije v prihodnosti, zato učeče se organizacije posebno pozornost namenjajo odprti komunikaciji, ki omogoči, da postane vizija vsem jasna, hkrati pa se širi tudi navdušenje za njeno uresničevanje (Dimovski, et. al., 2005, str. 304). Avtentični vodje morajo prispevati h gradnji pripadnosti zaposlenih organizaciji s ciljem razviti učečo se organizacijo. Toda pridobljeno znanje zaposlenih ni koristno, če ni uspešno posredovano in deljeno z drugimi člani organizacije, zato je pomembno oblikovati tudi učinkovite komunikacijske poti. Pomembna sposobnost avtentične vodje je oblikovanje vizije v učeči se organizaciji. Dober vodja zna vizijo posredovati članom organizacije na tak način, da se bodo zavezali, da jo bodo s trdim delom dosegli (Dimovski et al., 2009, str. 63-65). Avtentični vodja mora za ustvarjanje skupne vizije obvladati določene veščine, ki so predstavljene v Tabeli 26.

Tabela 26: Veščine avtentičnega vodenja

Veščine avtentičnega vodenja
• Spodbujanje osebne vizije: skupna vizija nastane iz osebne vizije vodje. Če vizija ni tudi osebna vizija, jo zaposleni ne bodo vzeli za svojo in se zavezali, da bi jo uresničili. Čez čas se lahko osebne vizije zaposlenih razvijejo v skupno vizijo, saj si želijo pripadnosti neki skupnosti, organizaciji. Vizijo, ki si jo deli več ljudi postane dosegljiva, saj si le ti iščejo partnerje in soustvarjalce za njeno uresničitev;
• Komuniciranje in iskanje podpore: vodja mora nenehno deliti vizijo z drugimi in jih spraševati, če so se pripravljeni zavezati takšni viziji. Ne sme samo zastavljati cilje in pričakovati, da jih bodo zaposleni brez ugovarjanja dosegali, saj gre za proces osebne identifikacije z vizijo organizacije;
• Vizionarstvo kot nenehen proces: vizija se mora neprestano razvijati, saj se okolje v kateri se nahaja učeča se organizacija stalno spreminja, organizacija se prilagaja;
• Razlikovanje med pozitivno in negativno vizijo: v številnih organizacijah ljudje delujejo složno le takrat, ko je ogrožen njihov obstanek. Vodje si morajo prizadevati za pozitivne vizije, s katero se zaposleni lahko identificirajo in vodi zaposlene k predanosti organizaciji. Pozitivna vizija je temelj za nenehno prizadevanje zaposlenih k uresničitvi vizije, le tako pa lahko pride tudi do organizacijskega učenja in rasti organizacije.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 65-66.

2.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Nujen sestavni del procesa managementa je tudi kontrola, kjer nas zanima, kam so nas pripeljale določene akcije in kam je smisleno iti naprej. Zato je pomembno spremljati proces reorganizaicje in ovrednostiti dosežke. Tu se ne naslonimo izključno na finančno merjenje učinkov, ampak je potrebno pregledovati in kontorlirati procese skozi celostno podobo in vse elemente organizacije (Goronja, 2009). Ugotavljamo in nadgrajujemo osrednje konkurenčne sposobnosti podjetja in se primerjamo z najboljšimi. Cilj udejanjenja učeče se organizacije mora biti povečanje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja nasploh (Dimovski et al., 2005, str. 317).

2.6.1 Koncept decentralizacije kontrole

Učeče se organizacije se odmikajo od stroge, hierarhične kontrole k večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih. Birokratska kontrola vključuje nadziranje in vplivanje na vrednote zaposlenih, pri čemer uporabljajo, pravila, politike, hierarhijo avtoritete, pisno dokumentacijo, sistem nagrajevanja in druge formalne mehanizme. Decentralizacijska kontrola se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanja, s čimer zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji (Dimovski et al., 2005, str. 318). Tabela 27 kaže razlike mad tradicionalno, birokratsko kontrolo in decentralizirano, ki je ključna za sodobne učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 319).

Tabela 27: Metode birokratske in decentralizirane kontrole

Birokratska kontrola	**Decentralizirana kontrola (model učeče se organizacije)**
Mikromanagerski kontrolni sistem	Kontrola je osredotočena na celotne rezultate, ki jih podpirajo razviti računalniški sistemi
Stroga hierarhična kontrola na vrhu organizacijske piramide	Kontrola se premika po hierarhični piramidi navzdol, vse do projektnih timov, ki se sami kontrolirajo
Podrobna pravila in procedure, formalni sistemi kontrole	Omejena uporaba pravil, zanašanje na vrednote, skupinsko samokontrolo, izbor in socializacijo
Avtoriteta od zgoraj navzdol, formalna hierarhija, inšpektorji kontrole kakovosti	Fleksibilna avtoriteta, sploščena organizacijska struktura, ekspertna moč, vsakdo nadzira kakovost
Opis delovnih mest na podlagi delovnih nalog, merljivi standardi določajominimalne rezultate	Opis delovnih mest na podlagi rezultatov, poudarek na doseganju ciljev
Predvsem zunanje nagrade: plačilo, bosnusi, status	Zunanje ali notranje nagrade: delo, ki nekaj pomeni, možnost za rast
Nagrade za doseganje individualnih standardov uspešnosti	Individualne in timske nagrade: poudarek na enakosti med zaposlenimi
Omejena, formalizirana participacija zaposlenih: postopki za pritožbe	Široka participacija zaposlenih, tudi pri kontroli kakovosti, oblikovanju sistema in poslovodenju organizacije
Stroga organizacijska kultura, nezaupanje zaposlenih	Prilagodljiva organizacijska kultura kot sredstvo, ki združuje individualne, timske in organizacijske cilje za skupno kontrolo

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 319.

2.6.2 Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjenju polno razvite učeče se organizacije

Pri udejanjenju učeče se organizacije se je treba seznaniti s cikli učenja v njej. Cikel učenja posameznika in timov je osnova znanja organizacije tisto znanje, ki ga razvijajo njeni člani v lastnih procesih osmišljanja. Posamezniki su torej osnova organizacijskega razumevanja, interpretacije in uporabe informacij ter podatkov, ki jih ima organizacija. Veliki del znanj posameznikov postane podlaga za izvedbo nekega dejanja šele, ko jih delijo z drugimi v timu. Posamezniki v timih morajo za usklajeno izvajanje nalog imeti tudi skupna znanja, h katerim lahko sami prispevajo. Pri opravljanju posamičnih in skupinskih nalog se zaposleni učijo s početjem ali z analiziranjem. Pri učenju s početjem dobivajo praktična znanja o tem, kako izvajati določeno nalogo konsistentno: vedeti, kako. Učenje z analiziranjem pa pomaga razvijati bolj teoretično razumjevanje, zakaj nekaj omogoča izvedbo določenih nalog: vedeti, zakaj. Cikel timskega učenja združuje procese vedeti, kako, in vedeti, kaj, prek katerih timi uporabljajo in širijo svoje znanje. V središču tega cikla so rutina, ki jih je tim razvil za izvajanje dodeljenih nalog. Cikel timskega in organizacijskega učenja obsega procese, v katerimi timi v organizaciji sodelujejo, posredujejo svoja znanja. V osrčju cikla timskega in organizacijskega učenja je nabor komunikacijskih in pojasnjevalnih procesov, ki jih lahko določen tim uporablja v tem povezovalnem procesu. Cikel organizacijskega učenja pomeni, da posamezniki in timi iščejo načine, kako povezati znanje timov in ga uskladiti z vizijo ciljev, ki bi jih organizacija lahko oziroma morala zasledovati (Dimovski et al., 2005, str. 322-323).

Management učeče se organizacije se mora ob odločitvi za udejanjenje modela zavedati, da je razvoj v polno razvito učečo se organizacijo kompleksna naloga. Za proces poslovodenja znanja je nujno vzpostaviti oblikovajne znanj na ravni posameznikov, timov in organizacije kot celote. Udejanjenje učeče se organizacije pa poteka po treh razvojnih stopnjah, ki sta jih nemška raziskovalca North in Papp (v Dimovski et al., 2005, str. 324-325) opredelila kot: najprej management učeče se organizacije uvede implementacijo ustreznega informacijskega sistema in aplikacij, nato managerji znanja prevzamejo odgovornost za širitev koncepta učeče se organizacije ter usklajujejo in vodijo nastajanje mrež med zaposlenimi, in v zadnji fazi se začne aktivno uresničevanje pristopa od zgoraj navzdol.

2.6.3 Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij

Koncept učeče se organizacije je zamišljen kot upravljanje zunanjih dejavnikov, kot so kupci in konkurenti, kjer management znanja upravlja notranje dejavnike, to so procesi, ki se dogajajo znotraj organizacije. V tem smislu obstaja učeča se organizacija na višji, bolj abstraktni ravni ter predstavlja organizacijski sistem, kjer je management znanja podsistem celotnega sistema organizacije (Jashapara, 2011, str. 177).

Graditi učečo se organizacijo in spremljati njene učinke pomeni tudi meriti njene zmožnosti ter eksterna razmerja z dobavitelji, strankami, konkurenti in drugim poslovnim okoljem. Da bi odločanje na podlagi znanja in eksretna razmerja: vplivno povezovanje, inteligentno

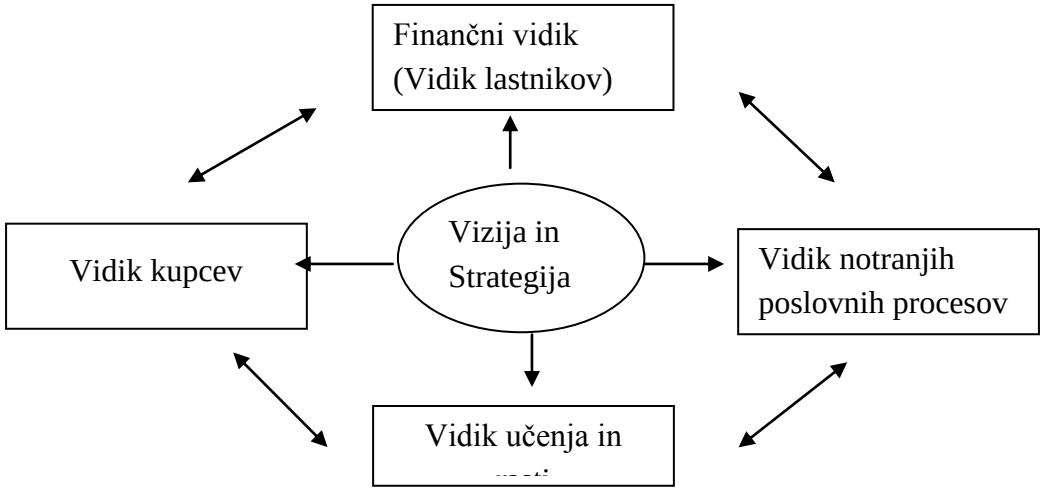
ustvarjanje razmerij in pozorno nadziranje. Na primeru elektrosnkega poslovanja podjetja prek razvojnih stopenj prihajajo od izkoriščanja internih zmožnosti do eksternih razmerij. Na prvi stopnji, pri izdelavi prospekta, oblikujejo spletne strani in v katalogih predstavijo svoj program virtualnih skupnosti. Na drugi stopnji, pri elektronskom trgovanju: B2C, se začnejo izrabljati koristi elektronskog poslovanja, in sicer opravljajo elektronske transakcije prodajno nakupnega procesa. Evolucija elektronskog poslovanja se ne konča z vzpostavitvijo povezav med podjetji B2B, ampak se nadaljuje v oblikovajnu povezav med množico podjetij in elektronsko tržnico B2M . Na najvišji razvojni stopnji elektronskega poslovanja se med seboj poveže več elektrosnkih tržnic M2M (Dimovski et al., 2005, str. 330-331).

2.6.4 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha

Pri sodobnem presojanju in merjenju uspešnosti poslovanja je treba upoštevati vse deležnike: lastnike, kupce, zaposlene in širšo skupnost. Za uspešno delovanje sodobnega podjetja ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. Poleg finančnih kazalnikov je treba v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalnike. Na sliki 9 je prikazan eden od najbolj uveljavljenih sistem kazalnikov (Dimovski et al., 2005, str. 337-338):

Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC) se pogosto uporablja za merjenje uspešnosti organizacije in kot managersko orodje upravljanja, ki ga je mogoče uporabljati v različnih vrstah organizacij. Uravnoteženi sistem kazalnikov predstavlja tako finančne kot nefinančne vidike uspešnosti, ki so pomembni za organizacijo, in sicer finančni vidik, vidik poslovnih procesov, vidik kupcev ter vidik učenja in rasti. Osnovna predpostavka uravnoteženega sistema kazalnikov je, da lahko managerji z njeno uporabo učinkovito merijo, spremljajo in izboljšuje uspešnost organizacije (Pollanen & Xi, 2011, str. 14). Cilji in kazalniki v sistemu izhajajo iz vizij in strategije organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidka učenja in rasti (Dimovski et al., 2005, str. 339).

Slika 9: Glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 338.

2.6.5 Primerjava z najboljšimi (benchmarking)

Benchmarking je proces določanja, kdo je najboljši v panogi, kdo postavlja in opredeljuje standarde (Reh, 2014). Prašnikar (2002, str. 16) k tej opredelitvi dodaja še, da gre pri benchmarkingu za ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovst poslovnega odločanja. Spendolini (1992) definira benchmarking kot nepretrgan, sistematičen proces presojanja pslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki pomenijo najboljše prakse, njegov namen pa je nenehno izboljšavanje podjetja. V Tabeli 28 so predstavljene vrste benchmarkinga.

Tabela 28: Vrste benchmarkinga

Vrste benchmarkinga
• Notranji benchmarking: se osredinja na specifične verige vrednosti ali zaporedja aktivnosti;
• Konkurenčni benchmarking: se ozira na vzven in ugotavlja, kako dobro delajo drugi neposredni konkurenti;
• Panožni benchmarking: poskuša presegati primerjave enega podjetja z drugim, značilne za konkurenčni benchmarking: najboljši v razredu ali benchmarking odličnosti, kot ga tudi imenujemo, izhaja iz iskanja novih inovativnih rešitev v kateri koli panogi in poskušanja uveljavljanja teh v podjetju.

Vir: D. Pučko, Planiranje in kontrola, 2006, str. 143.

Benchmarking obsega razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, je torej raziskovalni proces, ki zagotavlja informacije, koristne za izboljšavanje kakovosti odločanja. Osnovni namen banchmarkinga je stalno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Management se mora pred odločitvijo o uvedbi zavedati, da sam bunchmarking ne daje rezultatov niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, vendar omogoča stalno učenje od drugih podjetij, zato je ključen pri uresničevanju učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 344).

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

Sedmi element oziroma zadnji element modela FUTURE-O® se nanaša na širitev koncepta. Managerji morajo vzdrževati zmagovalni potencial, vsi zaposleni pa se morajo prilagoditi kulturi nenehnega učenja (Dimovski et al., 2005, str. 349). S pomočjo zadnjega elementa širimo koncept na vse dele podjetja. Vse predhodne elemente, ki sem jih predstvil v predhodnih poglavjih pa je potrebno trajno vzdrževati in jih nadgrajevati, kar je prav tako kompleksan proces kot vzpostavitev modela učeče se organizacije (Goronja, 2009). V organizaciji se je potrebno zavedati, da proces prenosa znanja v organizaicji ni izoliran, ampak je vpet v celotno organizacijo, v delovanje managementa in delovanje vsakega posameznika. Zato je potrebno zagotoviti, da so odstranjene vse ovire, ki bi onemogočale uspešno delovanje samega sistema (Ivanko, 2007, str. 152).

2.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

V prihodnosti bo trajnostno konkurenčno prednost zagotavljalo le skupek implicitnega in kolektivnega znanja. S strateškega vidika, pa tudi iz vidika vodenja, je to vrsta znanja, ki dodaja največjo vrednost za organizacijo (Lara, Palacios-Marques & Devece, 2012, str. 1853). Pogoj za uspešno prenašanje znanja je odstranjevanje medsebojnih in organizacijskih ovir. Učeča se organizacija si na splošno prizadevajo odstranjevati kakršnekoli ovire za delo. Mnoga podjetja nimajo posebnega sistema za shranjevanje ustvarjalnega znanja. Težavno je prenašanje implicitnih znanj v osrednje procese organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 349-350). Tabela 29 prikazuje težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizacije.

Tabela 29: Najpogostejše težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlenimi

Najpogostejše težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlenimi
• Managerji prenašanja znanja ne spodbujajo ustrezno;
• Individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timske orientiranosti;
• Šibka socializacija v podjetju: klima in kultura;
• Destruktivno reševanje konfliktov;
• Nizka motivacija za prenašanje znanj: zaposleni ne razumejo, zakaj je smisleno;
• Slabo razvit sistem za shranjevanje ustvarjenega znanja;
• Slaba podpora informacijske tehnologije;
• Neustrezna organizacijska struktura;
• Neustrezna arhitektura: prostori niso primerni za timsko delo.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 351.

Najučinkovitejši prenos neotipljivega znanja je neposredni stik ozirom specializacija med zaposlenimi, ki omogoča podrobno razumevanje individualnih izkušenj kot temelja neotipljivega znanja. Otipljivo znanje se neprimerno učinkovitejše prenaša s pomočjo informacijske tehnologije in v obliki dokumentov, skic, prototipov, tako da je mogoča poceni vnovična uporaba razvitega znanja in s tem ekonomija obsega pri prenosu znanja. Tudi v učeči se organizaciji prenašanje znanja večkrat ovirajo konflikti, ki lahko izvirajo iz medsebojnih odnosov ali iz različnega razumevanja nalog in njihove izvedbe. Tudi konflikt je lahko učinkovit način za prenašanje znanja med zaposlenimi (Dimovski et al., 2005, str. 352-354).
Černelič (v Možina & Kovač, 2006, str. 84) pravi, da na izmenjavo znanja vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednoste organizacije, struktura in sistem organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Ozka grla v podjetju velikokrat nastanejo, ker se implicitno znanje ne pretvarja v procesih odločanja v eksplicitno znanje. Bolj kot je komuniciranje intenzivno, hitreje se prenaša implicitno znanje teko med zaposlenimi v istem oddelku kot tudi med odelki v organizaciji. Eksplicitno znanje je lažje prenosljivo, ker je kodificirano in shranjeno na nosilcih znanja. Najpogostejše težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizaicje prikazuje Tabela 30.

Tabela 30: Najpogostejše težave pri implementaciji implicitnih znanj v procese organizacije

Najpogostejše težave pri implementaciji implicitnih znanj v procese organizacije
• Managerji prenašanja znanja ne spodbujajo dovolj;
• Individualizam zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timske orientiranosti;
• Šibka socializaicja v podjetju;
• Nezaupanje med zaposlenimi;
• Destruktivno reševanje konfliktov;
• Nizka motivacija za prenašanje znanja;
• Slabo razvit sistem za shranjevanje ustvarjenega znanja;
• Slaba podpora informacijskega sistema;
• Nesutrezna organizacijska struktura;
• Neustrezna arhitektura.

Vir: V. Dimovski. S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 350.

2.7.2 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj

Dandanes so na voljo različne učne metode, ki omogočajo širitev in izmenjavanje znanj in izkušenj. Vedno pogosteje pa se uprabljajo metode, ki vključujejo uporabo tehnologije, saj se z njeno uporabo proces učenja prenaša hitreje in iz formalnega okolja na delovno mesto. Prednosti uporabe tehnologij pri prenosu znanj in izkušenj so učinkovitost (nižji stroški, hitrost), sodelovanje in izmenjava ter boljše uresničevanje znanj (Overton, 2001, str. 12).

V sodobnem poslovnem okolju se je treba ozreti tudi navzven in presoditi, kako k udejanjenju učeče se organizacije pripomore povezovanje s konkurenti, dobavitelji, strankami in drugimi zunanjimi deležniki. Ne pretakanje znanja po mreži vpliva socialni kapital. Opredelimo ga kot dobroimetje posameznikov ali timov, ki nastane kot rezultat treh elementov: prvi element: strukture in konfiguracije povezav med člani mreže, drugi element: skladnost zaznav, ki se razvija v družbenih interakcijah prek skupnega jezika in komunikacijskih kadrov ali protokolov, in tretji element: kakovost odnosov med člani mreže, ki temelji na zaupanju , skupnih prepričanjih in predanosti ter medsebojni identifikaciji. Cilj tesnih medorganizacijskih povezav je položaj: dobim- dobiš. Če želimo, da strateška povezava ali skupno vlaganje s konkurenti ali organizacijami, ki imajo proizvode ali storitve, komplementarne našim, uspe in obstane, je treba najti rešitve, ki bodo ustrezne za vse udeležence. Pri graditvni in vzdrževanju povezav se postopoma vzpostavlja zaupanje (Dimovski et al., 2005, str. 359).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O® V PODJETJU TOM TAILOR D.O.O.

3.1 Metodologija raziskovanja

Empirični del magistrskega dela temelji na analizi sedmih elementov učeče se organizacje po modelu FUTURE-O® na primeru podjetja Tom Tailor. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika v mesecu maju 2014. Anketni vprašalnik je bil razdeljen managerjem posameznih poslovalnic v Sloveniji na rednem mesečnem sestanku. Vsebinsko se je anketni vprašalnik nanašal na proučevan konstrukt iz teoretičnega dela magistrskega dela, to je učeča se organizacjia. Anketni vprašalnik je zasnovan iz enega sklopa vprašanj o implementaciji učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® in večih podsklopov, in sicer posameznih elementih implementacije učeče se organizacije. Vprašalnik sestavljajo preprosta vprašanja na katere so managerji odgovarjali z Da ali Ne in vprašanja odprtega tipa na katere so managerji prosto odgovorjali glede na temo posameznega elementa. Na podlagi odgovorv sem dobil temeljni okvir za analizo posameznih elementov implementacije učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®, tako sem tudi ocenil kateri elementi so v podjetju Tom Tailor že na ravni učeče se organizacije in katere elemente mora management še izboljšati, da bi lahko govorili o celostni podobi podjetja Tom Tailor kot učeče se organizacija. Anketni vprašalnik je v Prilogi 2.

3.2 Predstavitev podjetja

Podjetje Tom Tailor je internacionalna, vertikalno integrirana blagovna znamka moških, ženskih in otroških oblačil s srednje cenovno kupno močjo. Namenjena je tistim, ki cenijo modo, a niso modna žrtev drugih blagovnih znamk, oz. tistim, ki raje kupujejo oblačila, v katerih se počutio udobno in sproščeno.

Tom Tailor je nemška blagovna znamka, ki je bila ustanovljena leta 1962 v Hamburgu in je danes prisotna v 80 državah sveta, najdemo jo lahko v 45000 trgovinah. Ime Tom Tailor je nastalo na poti na Kitajskem ko je Uwe Schroder kupil blago iz katerega je dal narediti hlače. Temu je sledila prodaja, v kateri je bilo povpraševanje večje od ponudbe. Model hlač je poimenoval Tom. Ker je bilo samo eno ime premalo za ustanovitev podjetja, združil ga je z imenom dejavnosti Tailor oz. krojač. Blagovna znamka Tom Tailor se trži v več kot 1300 maloprodajnih enotah in zaposluje preko 6300 ljudi po poslovalnicah ter se distribuira v 170 franšiznih trgovinah. V Sloveniji Tom Tailor sestavlja verigo prodajaln, ki se nahajajo v Ljubljani, Celju, Novem Mestu, Mariboru, Ptuju, Kranju, Novi Gorici, Postojni in Kopru. Poleg tega podjetje Tom Tailor, svoj celoten prodajni program nudi tudi v Megaoutletovih trgovinah, ki se nahajajo v Ljubljani, Mariboru , Novi Gorici in Kopru. V prihodnosti ima podjetje Tom Tailor namen s svojimi prodajalnami pokriti celoten Balkanski trg.

Prva samostojna kolekcija Tom Tailor je bila narejena leta 1971. Leta 1996 se je pridružila linija otroških oblačil in vrsta licenčnih proizvodov. Leta 2006 je postal glavni izvršilni direktor Dieter Holtzer, z njegovim imenovanjem je Tom Tailor povečal ciljno skupino na mlajše kupce z novo blagovno znamko Tom Tailor Denim.

Struktura v podjetju Tom Tailor je divizijska v regiji na tržišču: Slovenije, Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, Bolgarije in Rumunije. Kot je razvidno iz Priloge 1, se struktura preliva v finkcijsko na nivoju posameznih držav ter tako poleg navedene strukture organizacije svaki maloprodajni objekt je pod vodstvom trgovinskega managerja. Na celotnem trgu je do sedaj 75 maloprodajnih objektov z trendom širjenja. Tom Tailor divizija se na vsakem tržišču maksimalno adaptira glede na zahteve posameznega tržišča. Imajo enotno nabavo, standarde prodaje, postavitev robe ter enotne zahteve do poslovodij in prodajalcev.

Podjetje Tom Tailor ima pravni status družbe z omejeno odgovornostjo. Podjetje je registrirano za trgovino na drobno z tekstilnimi izdelki. Značilnost podjetja Tom Tailor je da je ena izmed 10 glavnih modnih trgovcev ter prinaša modna pravila, ki bodo brez dvoma najbolj zadovoljila tiste, ki imajo radi oblačila, v katerih se počutijo moderno in hkrati udobno. Vrednosti podjetja Tom Tailor so: usmerjenost rezultatom, profesionalnost, odprta dvostranska komunikacija, samoiniciativnost, kompetentnost, odgovornost in sam moto: rad imam svojo službo. Vizija podjetja Tom Tailor je, da kot vodilna blagovna znamka ponudijo kupcem ekskluzivno storitev in možnost izbire kvalitetnih in dostopnih proizvodov.

3.3 Analiza in predlogi za razvoj učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v podjetju Tom Tailor

3.3.1 Analiza in predlogi za razvoj prvega elementa v podjetju Tom Tailor

Obstoječe stanje prvega elementa, ki od managerjev zahteva postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo sem analiziral na podlagi Lakmusovega testa, ki sem ga razdelil managerjem različnih poslovalnic po Sloveniji, na rednem mesečnem sestanku v mesecu maju 2014. Sam test vsebuje pet osnovnih vprašanj, na katere bi v primeru obstoja učeče se organizacije odgovorili potrdilno (glej Prilogo 2). V primeru, da anketiranec ne odgovori potrdilno, je smiselno da odgovarja na tri dodatna vprašanja, ki podjetju nakažejo strategijo za uvajanje koncepta učeče se organizacije.

Na vprašanje o vedenju organizacije je 80 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, kar pomeni, da se managerji zavedajo kapacitete znanja v organizaciji Tom Tailor in jih dobro izkoriščajo. Na vprašanje o izgubi znanja ob odhodu ključnih posameznikov so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno, iz česa lahko sklepamo, da za deljenje znanja v organizaciji Tom Tailor ni dobro poskrbljeno. Na vprašanje o izogibanju ponavljajočim se napakam je 80 % anketirancev odgovoril pritrdilno, le 20 % pa se s postavljenim vprašanjem ne strinja. Iz tega lahko sklepamo, da se v organizaciji zavedajo narejenih napak in jih poskušajo odpraviti. Na vprašanje o odprtosti organizacije za protislovne informacije je 80 % anketirancev odgovorilo

pritrdilno, 20 % pa nikalno. Iz česa lahko sklepamo, da je organizacija zelo odprta za protislovne informacije. Na zadnje vprašanje o jasnosti načrta učenja so vsi odgovorili, da ima organizacija zastavljen jasen načrt učenja. Rezultati prvega dela Lakmusovega testa so predstavljeni v Sliki 10.

Slika 10: Rezultati Lakmusovega testa, 1. del

V okviru drugega dela Lakmusovega testa sem managerjem postavil ti krajša vprašanja o poslovnih izzivih in proložnostih, spoprijemanju s poslovnimi izzivi in izkoriščanju priložnosti ter o pridobitvi znanj in sposobnosti (Priloga 2).

Na vprašanje o poslovnih izzivih in priložnostih so managerji odgovarjali dokaj podobno, najbolj pa so izpostavili, da največji izziv predstavlja možnost samoorganizacije in sprotnega dograjevanja znanj, prenos izkušenj s prejšnih delovnih mest, kjer je bilo več praktičnih obveznosti v področje izboljšav in inovacij v tehnikah ter dopolnitev teoretičnih znanj s pridobljenimi izkušnjami na nižjih delovnih mestih. Rezultate odgovorov na prvo postavljeno vprašanje si lahko razlagamo tako, da delovno mesto manager zasedajo mladi, ki so kariero v podjetju Tom Tailor začeli kot prodajalci.

Na vprašanje o spoprijemanju s poslovnimi izzivi in izkoriščanju priložnosti so managerji izpostavili naslednje dejavnike, ki jih lahko razdelimo v dve skupini, in sicer vodenje kamor sodijo dejavniki učinkovito vodenje, obvladovanje stroškov, kontroliranje dela ter planiranje kamor sodijo dejavniki učinkovitejše postavljanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, opredelitev poslanstva in vizije ter izdelava SWOT analize.

Na vprašanje o izkoriščanju priložnosti ter o pridobitvi znanj in sposobnosti so managerji izpostavili, da bi podjetje bolje izkoriščalo priložnosti na trgu in pridobilo nova znanja, če bi se odpravile ovire pri timskem delu, če bi uvedli sistematični pristop k učenju z večjim dostopom do pisnih virov, z mentoriranjem ter primerjanjem z najboljšimi v panogi.

Na podlagi odgovorov, ki sem jih dobil od managerjev pri prvem elementu modela FUTURE-O® lahko trdimo, da je v podjetju Tom Tailor mogoče prepoznati elemente učeče se organizacije. Prav tako na podlagi izvedenega Lakmusovega testa ni bilo mogoče opaziti bistvenih pomanjkljivosti, vendar vedno obstajajo izzivi kako postati še boljši, napredovati ali nadgraditi trenutno stanje. Tako bi pri prvem elementu modela FUTURE-O® podjetju Tom Tailor predlagali izgradnjo nekakšne zakladnice znanja, ki bi omogočila ne samo dostop do znanja vsem zaposlenim, temveč tudi prenos izkušenj, izboljšav in podobno. V okviru zakladnice znanja bi bilo za podjetje smiselno uvesti arhiv najpogostejših napak z navodili kako jih rešiti. Vsak zaposleni bi nato lahko dodal nove napake z navodili, ki jih še ni v sistemu, tako bi se izognili ponavljajočim napakam. Managementu bi predlagal tudi začrtanje in izvajanje načrta učenja, ki bi bil dostopen vsem zaposlenim. Pri planiranju pa managementu svetujem naj se le-tega loti strateško z analizo širšega in ožjega okolja podjetja ter izdelavo SWOT analize. Za boljšo preglednost sem predloge za razvoj prvega elementa zbral v Tabeli 31.

Tabela 31:Predlogi za razvoj prvega elementa modela FUTURE-O®

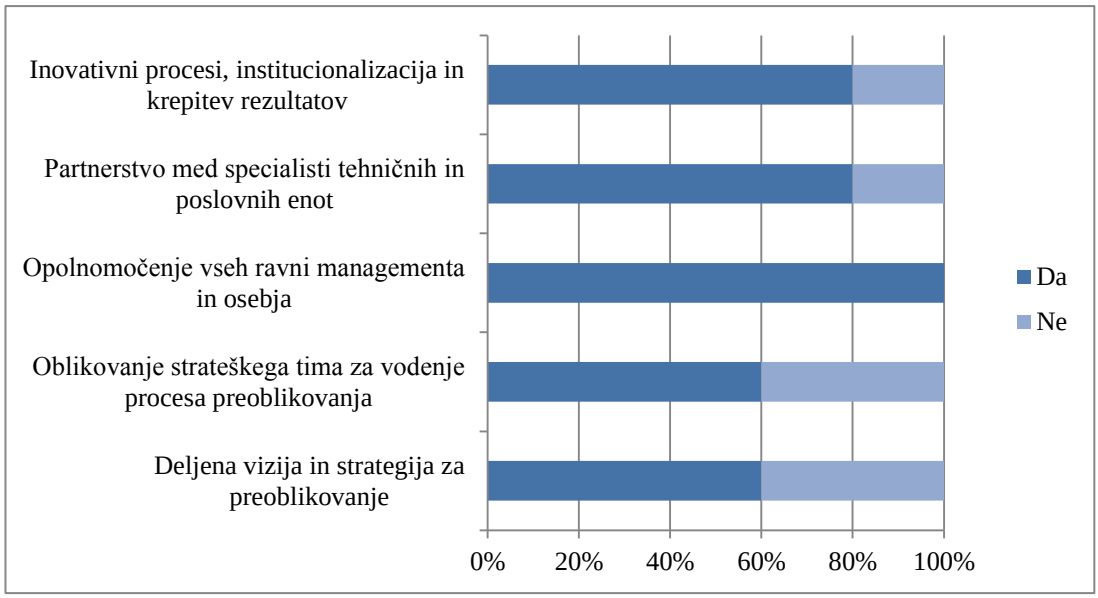
Predlogi za razvoj prvega elementa FUTURE-O®
1. Izgradnja zakladnice znanj za prenos izkušenj, znanj, izboljšav
2. Izgradnja in usresničevanje načrta učenja dostopnega za vse zaposlene
3. Strateško planiranje (analiza širšega in ožjega okolja, SWOT analiza)

Pri udejanjanju organizacijskih sprememb mora vrhnji management izkazati podporo, zato je pomembno, da se vrhnji management zaveda pomena nujnosti sprememb in pri uvajanju sprememb v proces poskuša vključiti čim več zaposlenih iz različnih hierarhičnih ravni.

3.3.2 Analiza in predlogi za razvoj drugega elementa v podjetju Tom Tailor

S pomočjo testa o smernicah za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo na podlagi izkušenj korporacije General Motors (Priloga 2) sem skušal ugotoviti ali je v podjetju Tom Tailor že vzpostavljeno podporko okolje za preoblikovanje v učečo se organizacijo, ki je temelj drugega elementa modela FUTURE-O®. Rezultati testa so pokazali, da sta najšibkejša člena pri preoblikovanju v učečo se organizacijo deljena vizija in strategija za preoblikovanje ter oblikovanje strateškega tima za vodenje procesa preoblikovanja podjetja v učečo se organizacijo. V podjetju je mogoče zaznati opolnomočenje, partnerstvo med poslovnimi in tehničnimi enotami ter inovativne procese, institucionalizacijo in krepitev rezultatov. Rezultati testa smernic za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo so prikazani na Sliki 11.

Slika 11: Smernice za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo



Vrhnjemu managementu podjetja predlagam, da se osredotoči na najšibkejša dejavnika po mnenju managerjev posameznih enot, in sicer deljeno vizijo in strategijo za preoblikovanje ter oblikovanje strateškega tima za vodenje procesa preoblikovanja. V kolikor želijo v podjetju uspeti s spremembo, to je preoblikovanjem v učečo se organizacijo, morajo vsi zaposleni sodelovati po svojih najboljših močeh ter verjeti, da so spremembe nujne, ter dobre za vse. Za izboljšavo torej predlagam uvedbo nekakšne koalicije oziroma strateškega tima, ki naj ga sestavljajo zaposleni iz različnih hierarhičnih ravni (vrhnji management, manager posamezne enote in predstavnik prodajalcev), ker je tako sestavljen tim heterogen in poseduje znanja iz raličnih področij menim, da bi bil najprimernejši za uspešno preoblikovanja v organizacijo znanja.

V podjetju se morajo zavedati, da vizija ni izdelek, temveč postopek, ki da mislim ciljno usmeritev. Strateški tim za preoblikovanje bi moral skupaj z zaposlenimi pripraviti in uskladiti skupno vizijo. Naslednji korak srateškega tima bi moral vsebovati komuniciranje oziroma seznanjanje vseh zaposlenih o poteku preoblikovanja, prednost je, da je tim heterogen, kar bo olajšalo prenos informacij na vse ravni v podjetju. Strateški tim mora zasledovati strategijo preoblikovanja, ki naj vsebuje odprotost, do predlogov (dvosmerna komunikacija), odpravo ovir in občutka nevarnosti novega ter postavljanje in kontroliranje delnih vmesnih ciljev vse do preoblikoavnja v celostno učečo se organizacijo. Za boljšo preglednost sem predloge za razvoj drugega elementa zbral v Tabeli 32.

Tabela 32: Predlogi za razvoj drugega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj drugega elementa FUTURE-O®	
1.	Uvedba vodeče koalcije (heterogen strateški tim s predstavniki iz različnih hierarhičnih ravni)
2.	Postaviti skupno vizijo preoblikovanja, seznanjanje zaposlenih o poteku preoblikovanja in zasledovanje strategije preoblikovanja (dvosmerna komunikacija, odprava ovir in postavljanje ter kontroliranje vmesnih ciljev)

3.3.3 Analiza in predlogi za razvoj tretjega elementa v podjetju Tom Tailor

Podjetje Tom Tailor ima divizijsko organizacijsko strukturo, ki je geografsko razdeljena (Priloga 1). Posamezna divizija je razdeljena po funkcijah, vendar so nekatere funkcije kot so na primer finance, planiranje in nabava ločeni zaradi stroškovne učinkovitosti. Za divizijsko sturkuto je značilna diferenciacija, saj se lahko vsaka divizija usmeri na specifičen segment kupcev. Funkcijska struktura omogoča večjo usklajenost, učinkovitost in stabilnost, vendar zaradi njene neprilagodljivosti in počasne odzivnosti ni več primerna za današnje vse bolj spreminajoče se okolje, trende, zahteve kupcev in podobno.

V podjetju Tom Tailor sta oblikovanje strategije in strateško planiranje naloga vrhnjega managementa. Vrhnji management usklajuje poslovne strategije s korporacijsko strategijo in nato le-to prenaša naprej do vsake divizije, kjer so zaposleni zadolženi za izpolnitev začrtane strategije in ciljev. Tako lahko rečem, da je za podjetje Tom Tailor značilna centralizacija odločanja, ki je omejena zgolj na vrhnji management. Zaposlenim znotraj posameznih divizij pa omogočijo opolnomočenje za izvajanje funkcijskih strategij, najbolj je to mogoče opaziti v prodaji.

Zaradi divizijske strukture, ki je geografsko omejena podjetje nima izoblikovane kulture prenašanja znanja, nenehnega izobraževanja in učenja. Za to so zadolžene posamezne divizije v regiji, to pomeni, da ima lahko vsaka divizija različen odnos do prenašanja znanja, izobraževanja, učenja in inoviranja. Iz tega lahko sledi, da v nekateri diviziji sistem deluje odlično, v drugi pa ne. Sitem je tako odvisen od srednjega managementa posamezne divizije.

Vrhnjemu managementu podjetja Tom Tailor bi priporočil, naj se znotraj vsake divizije poskuša premikati proti učeči se organizaciji, ki je pravi odgovor na spreminjajoče se trende v okolju. Prehod k učeči se organizaciji bi dosegli z oblikovanjem delovnih timov, tako bi vzpostavili horizontalno sodelovanje zaposlenih, kar bi se kazalo v večjem številu inovacij, hitrosti reševanju problemov, fleksibilnosti, nenehnemu napredovanju in učenju. Pomembno je da tudi zaposleni sodelujejo pri oblikovanju strategije in strateškega planiranja, zato bi bilo smotrno oblikovati delovne skupine, v kateri bi sodelovali vrhnji management in managerji posameznih divizij. Strategija bi tako postala bolj transparentna ter bi se razširjala od zgoraj navzdol med zaposlenimi. Pomembno pri tem je, da je skupina čimbolj heterogena po izkušnjah, znanju in starosti. V podjetju Tom Tailor so odnosi med zaposlenimi znotraj divizij zelo dobri, vendar pa obstaja problem povezovanja med divizijami, zato bi vrhnjemu managementu priporočil uvedbo virtualnih timov, ki bi vodile podjetje iz fizične oblike v virutalno interno organizacijo. Z vzpostavitvijo večrazsežnostnih medfunkcijskih timov bi si lahko divizije medseboj izmenjevale izkušnje in znanje s področja prodaje, načrte učenja in izobraževanja, inoviranja kar bi posledično vodilo v sodelovanje in že prej omenjeno zakladnico znanja. Za boljšo preglednost sem predloge za razvoj tretjega elementa zbral v Tabeli 33.

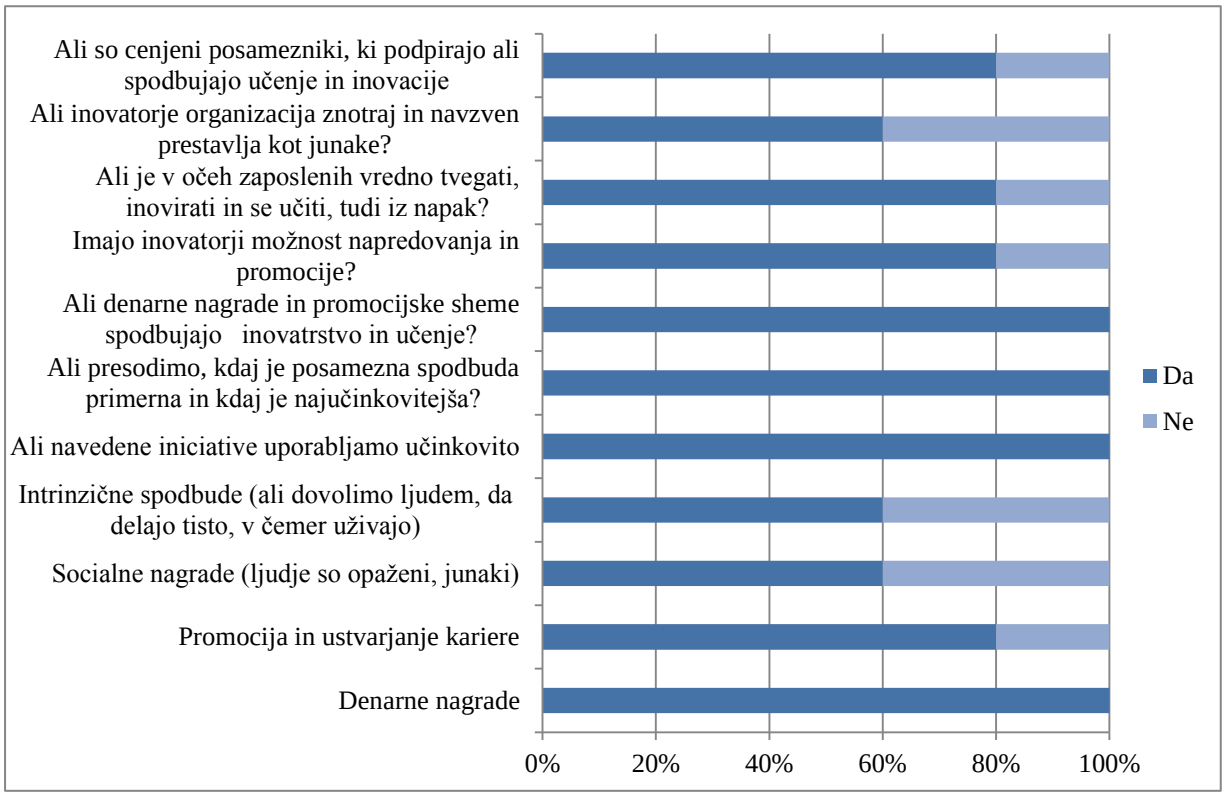
Tabela 33:Predlogi za razvoj tretjega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj tretjega elementa FUTURE-O®
1. Oblikovanje delovnih timov
2. Sodelovanje srednjega managementa pri oblikovanju strategije
3. Oblikovanje virtualnih timov za boljše sodelovanje med divizijami

3.3.4 Analiza in predlogi za razvoj četrtega elementa v podjetju Tom Tailor

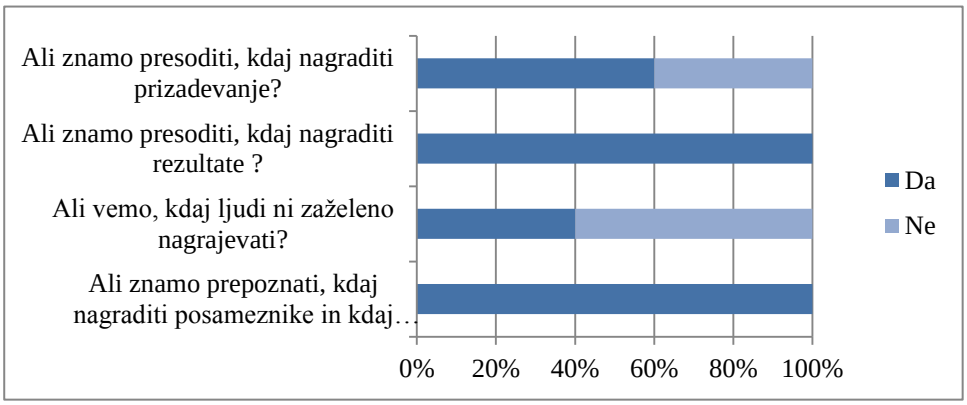
S pomočjo testa o spodbujanju iniciativ med zaposlenimi ter nagrajevanj med zaposlenimi sem ocenil dejansko stanje vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja v podjetju Tom Tailor (Priloga 2). Iz rezultatov odgovorov, ki so prikazani na Sliki 8, je razvidno, da je spodbujanje iniciativ med zaposlenimi v proučevanem podjetju delno prisotno. Iz slike je prav tako mogoče oceniti, da so kot spodbujanje iniciativ najbolj prisotne denarne nagrade. Hkrati pa lahko ugotovimo, katere predpostavke so v podjetju najbolj kritične, kar pomeni, da bi se bilo smotrno osredotočiti na izboljšanje le-teh. To pa so nefinančne nagrade, in sicer socialne nagrade (pohvale) in intrizične spodbude.

Slika 12:Spodbujanje iniciativ med zaposlenimi



Iz rezultatov odgovorv, ki so prikazani na Sliki 12 je mogoče ugotoviti, da ima podjejte Tom Tailor zelo dobro razdelan sistem nagrajevanja timov in posameznikov. Pav tako zna po mnenju anketirancev jasno presoditi, kdaj je potrebno nagraditi rezultate. Problem v podjetju predstavlja nagrajevanje prizadevanj za opravljanje nekega dela in predvsem ocena kdaj je sploh zaželeno nagraditi zaposlene, da podjetje ne ve kdaj je zaželeno nagrajevati zaposlene se je strinjalo kar 60 % anketriancev.

Slika 13: Spodbujanje nagrajevanj med zaposlenimi



S pomočjo dodatnih vprašanj pri četrtem elementu modela FUTURE-O® sem želeli oceniti raven kulture ter zavedanje o ravnanju s kulturo v proučevanem podjetju. V podjetju prevladuje neformalno oziroma prijateljsko vzdušje, kar gre predpisati predvsem zelo mladim zaposlenim, ki pripadajo podobnim generacijam. Najpomembneje je, da management podpira neformalne mreže in druženje zaposlenih tudi izven delovnega časa, kar še dodatno okrepi povezanost med zaposlenimi in nudenje pomoči pri delovnih nalogah. Managerji se trudijo graditi organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju in pripadnosti zaposlenih ter spodbujajo navdušenje za inoviranje in deljenje novih znanj. Glede na pridobljene odgovore lahko rečem, da obstajata dve skupini managerjev, in sicer tisti, ki zavestno ravnajo s kulturo ter tisti, ki oblikovanje kulture oziroma vzorce obnašanja prepustijo zaposlenim, sami pa le opazujejo in reagirajo, ko se pojavijo konflikti. Managerji so na splošno gledani zadovoljni z organizacijsko kulturo in pravijo, da v podjetju Tom Tailor vlada kultura odprtosti.

Obstoječ sistem nagrajevanja v podjetju Tom Tailor predvideva zgolj finančno nagrajevanje, ko zaposleni doseže zastavljen plan prodaje. Managementu podjetja svetujem naj uvedejo še druge motivacijske programe nagrajevanj, tukaj mislim predvsem na nefinančno nagrajevanje prizadevanj za opravljanje dela (inoviranje, predlogi za izboljšave prodaje) in javne pohvale za najboljše prodajalce meseca, najboljši predlog za izboljšave različnih procesov in podobno. Managerji posameznih enot bi lahko na rednih mesečnih sestankih poleg poročila o prodaji izpostavili tudi najboljšega posameznika – naj prodajalec. Tistemu, ki bi tekom leta zbral največ priznanj bi nato ob koncu leta na srečanju vseh zaposlenih podelili plaketo naj prodajalec leta. Za boljšo preglednost sem predloge za razvoj četrtega elementa zbral v Tabeli 34.

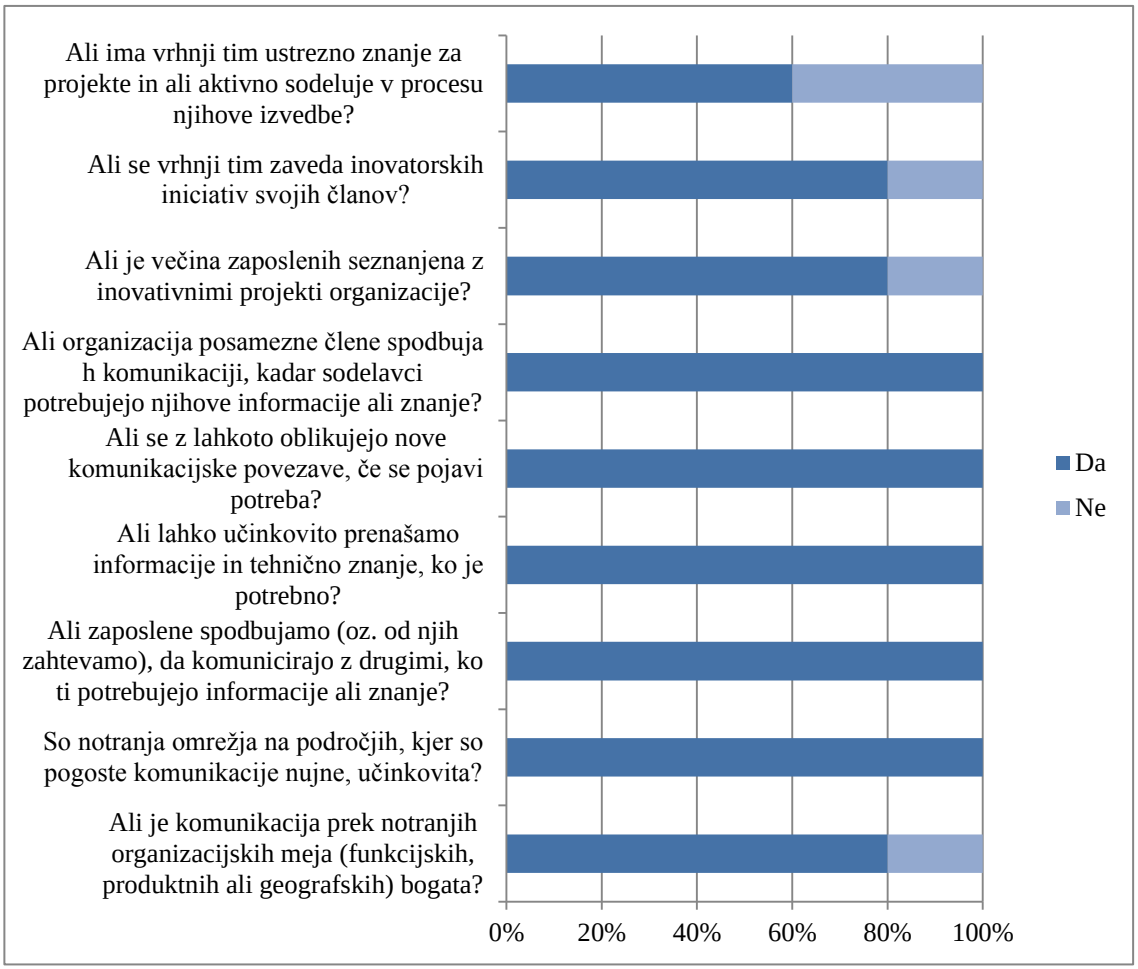
Tabela 34:Predlogi za razvoj četrtega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj četrtega elementa FUTURE-O®
1. Nefinančne nagrade (pohvale, izpostavljanje junakov)
2. Nagrajevanje prizadevanj

3.3.5 Analiza in predlogi za razvoj petega elementa v podjetju Tom Tailor

V podjetju Tom Tailor sem na podlagi zbranih podatkov o komunikacijah, ki sem jih pridobili z vprašalnikom za managerje učeče se organizacije o komunikacijah (Priloga 2). Pri tem sem ugotovil, da notranja komunikacija v podjetju po mnenju managerjev poteka zelo dobro. Le pri prvi trditvi o ustreznem znanju vrhnjega tima in njegovi aktivni participaciji v procesu izvedbe sem dobil podpovprečen rezultat, 60 % managerjev je odgovorilo pritrdilno, medtem ko se 40 % managerjev ne strinja s postavljeno trditvijo. Čeprav je iz pridobljenih rezultatov razvidno, da v podjetju Tom Tailor ni krize v notranji komunikaciji, kar lahko pripišemo mlademu kolektivu, ki je podobne starosti in je zelo vešč uporabe napredne komunikacijske tehnologije, ki skrajšuje čas in odpravlja ovire v komunikaciji.Vendar vselej obstajajo izzivi in prostor za nadgrajevanje in izboljšave, tako je tudi v primeru notranje komunikacije. Slika 14 prikazuje notranjo komunikacijo v podjetju Tom Tailor.

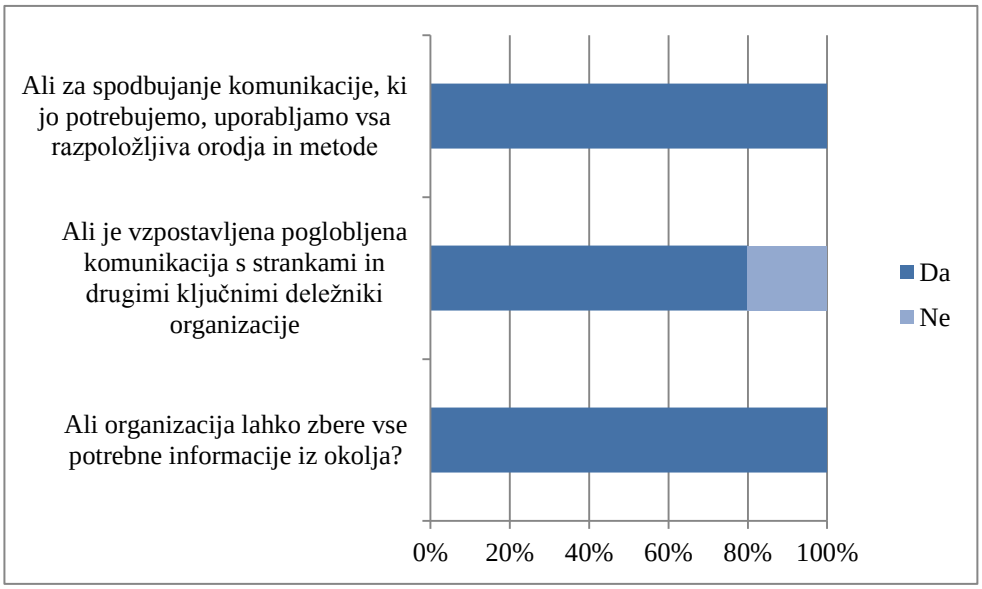
Slika 14: Notranja komunikacija v podjetju



Drugi del vprašalnika za managerje učeče se organizacije o komunikacijah (Priloga 2) se nanaša na zunanjo komunikacijo ter spodbujanje komunikacije. Kot je razvidno iz Slike 15 je tudi zunanja komunikacija v podjetju Tom Tailor po mnenju managerjev na izvrstni ravni. Lahko rečem, da so dobljeni rezultati pričakovani, saj v podjetju tesno sodelujejo s kupci in dobavitelji, kar se kaže v zbiranju informacij iz okolja ter hitremu odzivu na nenehno se

spreminjajoče želje kupcev in na drugi strani tesnem sodelovanju z dobavitelji pri kreaciji in dizajnu produktnega asortimana. Prav tako kot pri notranji komunikaciji tudi pri zunanji komunikaciji ni mogoče zaznati bistvenih pomanjkljivosti. Tako lahko trdim, da je v podjetju Tom Tailor peti element, ki zahteva oblikovanje in implementacijo učeče se organizacije preko odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj na zelo dobrem nivoju.

Slika 15: Zunanja komunikacija v podjetju



Vrhnjemu managementu predlagam naj pri oblikovanju in implementaciji učeče se organizacije bolj aktivno sodeluje, saj ni dovolj, da vrhnji tim postavi strategijo ter nato izvajanje prepusti managerjem posameznih enot. V podjetju naj se oblikuje participativni stil vodenja ter skupno oblikovanje poslovnih strategij. Vodstvo podjetja naj aktivno sodeluje pri uresničevanju zastavljenih projektov pri tem pa naj v izvajanje vključi tudi zaposlene z opolnomočenjem, s tem se bo vzpostavila tudi decentralizacija, ki je pomemben dejavnik pri uspešni učeči se organizaicji. Menim, da vrhnji management ne bo imel težav pri komunikaciji, saj sem ugotovil, da komuniciranje v podjetju Tom Tailor zelo razvito in na ravni učeče se organizacije. Pri zunanji komunikaciji bi lahko dodal le to, naj vrhnji management izkoristi odlične odnose z ostalimi deležniki iz okolja ter nadaljuje z dosedanjim sodelovanjem s kupci in dobavitelji. Vodstvu priporočam naj se vzpostavi celostna oskrbovalna veriga, ki bo omogočila podjetju dodatne koristi kot so zniževanje stroškov, učinkovitejši pretok informacij, skrajševanje dobavnega časa, stroškov zalog in skladiščenja, višja kakovost in podobno. Za boljšo preglednost sem predloge za razvoj petega elementa zbral v Tabeli 35.

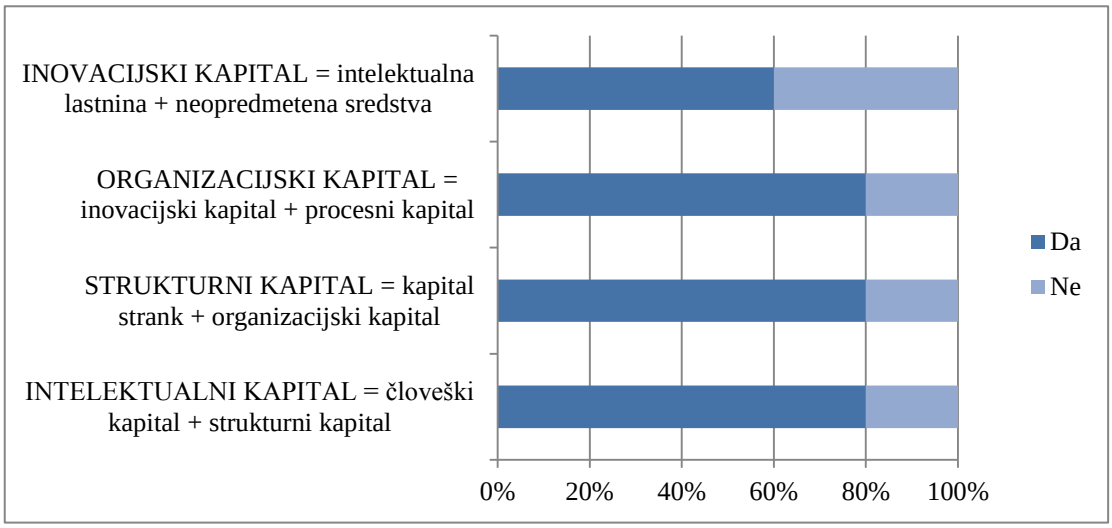
Tabela 35: Predlogi za razvoj petega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj petega elementa FUTURE-O®
1. Aktivnejše sodelovanje vrhnjega managementa pri implementaciji učeče se organizacije, vzpostavitev participativnega stila vodenja
2. Oblikovanje celostne oskrbovalne verige

3.3.6 Analiza in predlogi za razvoj šestega elementa v podjetju Tom Tailor

S pomočjo inštrumenta za merjenje intelektualnega kapitala skandia AFS navigator (Priloga 2) želel sem oceniti ali management razume pomen in izračun definicij inovacijskega, organizacijskega, strukturnega in intelektualnega kapitala. Dobil sem dokaj podobne odgovore, lahko trdim, da se managerji zavedajo pomena proučevanih predpostavk, vendar je potrebno poudariti, da v podjetju Tom Tailor ne izvajajo merjenja proučevanih predpostavk. To pomeni, da v podjetju trenutno ne vedo oziroma ne znajo ovrednotiti, kakšen je njihov intelektualni, strukturni, organizacijski in inovacijski kapital. Slika 16 predstavlja inštrumente za merjenje intelektualnega kapitala.

Slika 16: Inštrumenti za merjenje intelektualnega kapitala



V podjetju Tom Tailor za merjenje uspešnosti poslovanja uporabljajo zgolj tradicionalne finančne kazalnike, kar pa ni dovolj. Podjetje na primer uporablja kazalnike kot so dobiček in dobičkonosnost sredstev, dodana vrednost na zaposlenega, dobiček na zaposlenega in podobno. Poleg finančnih kazalnikov je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalnike. Pomembno je, da v podjetju znajo oceniti, ne samo finančni vidik poslovanja, ampak tudi nefinančnega, ki je v današnjem poslovnem svetu celo pomembnejši in na katerem je mogoče graditi konkurenčne prednosti.

V podjetju Tom Tailor je sicer mogoče zaznati primerjanje s konkurenti, ki delujejo v isti panogi, vendar le-tega izvajajo enkrat letno, ko ob koncu leta primerjajo dosežene rezultate s podjetji, ki poslujejo v isti panogi. Tak benchmarking ne zajema bistva benchmarkinga, ki obsega razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje in je raziskovalni proces, ki zagotovalja informacije za izboljšanje kakovosti. Značilnost benchmarkinga je, da gre za nepretrgan proces, ki omogoča stalno učenje od drugih podjetij in je ključen pri uresničevanju učeče se organizacije (Dimovski et. al, 2005, str. 344).

Intelektualni kapital je zelo pomemben, saj lahko predstavlja glavni vir težko posnemljive konkurenčne prednosti in velik delež tržne vrednosti podjetja. Zato managementu podjetja Tom

Tailor svetujem naj uvede periodično merjenje in ovrednotenje intelektualnega kapitala, saj je v raziskavi bilo ugotovljeno, da se managerji zavedajo pomena in definicij predpostavk intelektualnega kapitala. Potrebno je le nadgraditi zavedanje in ga pretvoriti v rezultat, ki bo dal pravo vrednost intelektualnega kapitala podjetja Tom Tailor.

Prav tako bi managementu svetoval naj v proces ocenjevanja uspešnosti podjetja uvede tudi uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC), ki dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki prihodnje uspešnosti kot so poslovanje s strankami, vidik učenja in rasti, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik lastnikov. V okviru uravnoteženega sistema kazalnikov bi lahko management uvedel naslednje kazalnike zadovoljstvo strank, pridobivanje in ohranjanje strank, donosnost strank, donosnost strank na ciljnih segmentih, uspešnost izvajanja poslanstva in vizije, usposabljanje in znanje zaposlenih, koliko ključnih informacij o strankah in notranjih poslovnih procesih je na voljo managemntu za sprejemanje odločitev, stopnja izboljšave ključnih poslovnih procesov in podobno.

V podjetju je prav tako mogoče zaznati pomnjkljivo izvajanje benchmarkinga, zato managementu svetujem naj bodo pri aktivnostih benchmarkinga bolj dosledni. Najbolj primerno bi bilo, da management oblikuje bencharkinški tim, ki bo zadolžen za izvajanje tako notranjega kot konkurenčnega benchmarkinga. Benchmarkinški tim mora imeti na voljo ustrezne informacije, znanje in motivacijo za uspešno izvajanje benchmarkinga. Pri notranjem benchmarkingu bi primerjali poslovne učinke, procese in prakse znotraj podjetja. Pri zunanjem pa bi se osredotočili predvsem na neposerdne konkurente v isti panogi. Za boljšo preglednost sem predloge za razvoj šestega elementa zbral v Tabeli 36.

Tabela 36: Predlogi za razvoj šestega elementa modela FUTURE-O®

Predlogi za razvoj šestega elementa FUTURE-O®
1. Periodično merjenje in ovrednotenje intelektualnega kapitala
2. Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC)
3. Izvajanje benchmarkinga (notranji, konkurenčni)

3.3.7 Analiza in predlogi za razvoj sedmega elementa v podjetju Tom Tailor

V podjetju Tom Tailor sem na podlagi zbranih podatkov o zasidranju sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacjie (Priloga 2) ocenil dejansko stanje sedmega elementa modela FUTURE-O®. V podjetju Tom Tailor nimajo izoblikovanega sistema, ki bi zagotavljal prenos implicitnih znanj med zaposlenimi, dejansko se implicitno znanje prenaša samoiniciativno med zaposlenimi, bolj po ad-hoc modelu. Na podlagi zbranih odgovorov je mogoče ugotoviti, da se znanje med zaposlenimi prenaša bolj na neformalnih druženjih in kadar se pojavi problem, ki ga je treba rešiti. Managerji pravijo, da je to posledica dobre organizacijske kulture, ki vlada v podjetju.Najpogostejše težave s katerimi se morajo soočati v podjetju pa so neustrezna organizacijska struktura in pomanjkanje sistemskih rešitev za prenos implicitnih znanj.

Pomembno je, da se implicirane spremembe zakoreninijo v organizacijski kulturi, če ne je bil ves trud pri procesu uresničevanja sprememb zaman. Za zasidranje uvedenih sprememb so v podjetju zadolženi managerji posameznih enot, ki napredek pri sprejemanju sprememb zaposlenih nato prenašajo višjemu managementu na rednih mesečnih sestankih. Managerji že med samim procesom sprememb zaposlenim prikazujejo pozitiven vpliv sprememb, bodisi na poslovanje, bodisi na razvoj podjetja. Managerji so prav tako mnenja, da je potrebno zaposlenim dati čas in ustrezne pogoje, da se navadijo na nove spremembe.

Managementu podjetja Tom Tailor svetujem naj poskrbijo za ustrezne pogoje za prenos implicitnih znanj, saj je mogoče zaznati potencial oziroma željo zaposlenih po prenosu znanj, vendar za to v podjetju ni ustrezno poskrbljeno. Manjka predvsem ustrezno podprt informacijski sistem, v katerem bi zaposleni objavljali svoje znanje in bi jim bilo na volji znanje, ki so ga vanj posredovali ostali zaposleni. Pri zasidranju sprememb je zelo pomembna podpora managementa, zato bi podjetju svetoval naj management spremlja odziv zaposlenih na implementirane spremembe. Pri tem je pomembno, da management motivira zaposlene preko ustreznega vodenja. Menimo, da bi bilo najbolje, če bi managerji uporabili kakšno sodobno obliko vodenja in motiviranja, kot je na primer avtentično vodenje. Avtentično vodenje namreč pri zaposlenih spodbuja pozitivno organizacijsko vedenje, ki se izraža aktivnosti, motivaciji, zavezanosti, predanosti zadovoljstvu in želji po vključenosti v proces neprestanega izboljševanja dela in učenja. Za boljšo preglednost sem predloge za razvoj sedmega elementa zbral v Tabeli 37.

Tabela 37: Predlogi za razvoj sedmega elementa FUTURE-O®

Predlogi za razvoj sedmega elementa FUTURE-O®
1. Vzpostavitev pogojev za prenos implicitnih znanj
2. Podpora managementa pri zasidranju sprememb v podjetje

3.4 Skupna priporočila vodstvu

Na podlagi kvalitativne raziskve o implementaciji učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v organizaciji Tom Tailor sem ugotovil, da je mogoče v podjetju opaziti pomanjkanje aktivnosti na podorčju prenosa znanja, zato bi vodstvu kot najpomembnejše priporočilo svetoval naj uvede zakladnico znanja, to je lahko portal, ki bi vsem zaposlenim omogočil dostop do znanja, ki se nahaja v podjetju. Tisti portal lahko vrhnji management uporablja tudi za komuniciranje z vsemi zaposlenimi v podjetju, za objavljanje raznoraznih pohval in izpostavljanje junakov (najboljše prodajalce meseca, najboljši predlog za izboljšave različnih procesov in podobno). Nadalnje bi lahko portal razširili tudi v preostale divizije in tako omogočili povezanost in širjenje znanja ter izkušenj med vsemi zaposlenimi v podjetju Tom Tailor.

Združena priporočila managementu za izboljšave glede na posamezen element implementacije učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® sem zaradi boljše preglednosti zbral v Tabeli 38.

Tabela 38: Priporočila za izboljšave pri implementaciji učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®

Element implementacije učeče se organizacije	Priporočila za izboljšave
Prvi element: postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo	1. Izgradnja zakladnice znanj za prenos izkušenj, znanj, izboljšav 2. Izgradnja in usresničevanje načrta učenja dostopnega za vse zaposlene 3. Strateško planiranje (analiza širšega in ožjega okolja, SWOT analiza)
Drugi element: izgradnja podpornih okolij	4. Uvedba vodeče koalcije (heterogen strateški tim s predstavniki iz različnih hierarhičnih ravni) 5. Postaviti skupno vizijo preoblikovanja, seznanjanje zaposlenih o poteku preoblikovanja in zasledovanje strategije preoblikovanja (dvosmerna komunikacija, odprava ovir in postavljanje ter kontroliranje vmesnih ciljev)
Tretji element: oblikovanje celovite strategije in indentifikacija strateških ciljev	6. Oblikovanje delovnih timov 7. Sodelovanje srednjega managementa pri oblikovanju strategije 8. Oblikovanje virtualnih timov za boljše sodelovanje med divizijami
Četrti element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širenje organizacijskega znanja	9. Nefinančne nagrade (pohvale, izpostavljanje junakov) 10. Nagrajevanje prizadevanj
Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	11. Aktivnejše sodelovanje vrhnjega managementa pri implementaciji učeče se organizacije, vzpostavitev participativnega stila vodenja 12. Oblikovanje celostne oskrbovalne verige
Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	13. Periodično merjenje in ovrednotenje intelektualnega kapitala 14. Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) 15. Izvajanje benchmarkinga (notranji, konkurenčni)
Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture	16. Vzpostavitev pogojev za prenos implicitnih znanj 17. Podpora managementa pri zasidranju sprememb v podjetje

Iz raziskave je bilo prav tako mogoče ugotoviti pomanjkanje posvečanja pozornosti strateškemu managementu, ki je pri določanju ciljev in vodenja organizacije izjemnega pomena. Vodstvu priporočil, naj več pozornosti nameni izvajanju strateškega planiranja (SWOT analiza), periodičnemu primerjanju z ostalimi konkurenti v panogi in uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov, saj bodo tako točno vedeli kje so njihove slabosti in prednosti glede na konkurenco ter kakšne priložnosti se jim pojavljajo na trgu. Tako se bodo znali hitreje odzvati na spremembe iz okolja. Prav tako bi bilo smotrno, da bi vodstvo tesneje sodelovalo z zaposlenimi pri implementaciji raznih sprememb v podjetje, saj je bilo v raziskavi zaznati, da obstaja vrzel med vrhnjim managementom in ostalimi zaposlenimi.

SKLEP

Tehnološki in družbeni napredek sta s seboj prinesla turbulentnost poslovnega okolja. Tradicionalna hierarhična organizacija ni več kos tempu, ki ga narekujejo zunanje spremembe, zato podjetja iščejo načine, kako narediti organizacijo čim bolj fleksibilno in odporno. V zadnjih dveh desetletjih so se zgodile korenite spremembe, ki so in še bodo spremenile naše družbeno in gospodarsko življenje. Rešitev se ponuja v implementaciji učeče se organizacije, ki se je sposobna prilagajati turbulentnim spremembam v okolju. Sodobne organizacije imenujemo organizacije znanja. Znanje danes predstavlja glavni pogon na vseh podorčjih človekovega delovanja.

Sam koncept učeče se organizacije temelji na pozitivnih človekovih lastnostih in napoveduje, da bodo na izzive 21. stoletja uspešno odgovorila le tista podjetja, ki bodo imela delavne, komunikativne, zveste, samozavestne, skromne, optimistične, zaupanja vredne in vztrajne zaposlene, ki bodo nenehno izpopolnjevali svoje znanje. Učečo se organizacijo tvori: horizontalna struktura, jasno izdelana strategija, kristalna vizija, cilji, osebni razvoj posameznikov, participativni model vodenja, jasno izdelan sistem nagrajevanja in motivacije posameznikov, ter opolnomočenje in odprte komunikacije. Sodobne organizaicje temeljijo na pogledu na znanje oz. intelektualnem kapitalu, ki ga tvori implicitno in eksplicitno znanje, ki je tesno povezano z uspešnostjo organizacije. Management mora poskrbeti in prenesti na vse ravni interes za nenehno učenje, inovativnost in kreativnost zaposlenih. Dejstvo je, da ne obstaja enotna formula, ki je primerna za vse vrste organizaciju, v tem je umetnost, da mora vsaka organizacija najti pravi način sama. V pomoč udejanjenja učeče se organizacije v prakso, so Slovenski soavtorji: Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič razvili celovit model, ki skozi sedem elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije: model FUTURE-O®.
V prvem poglavju sem s pomočjo domače in tuje literature proučil, predstavil in opredelil koncept učeče se organizacij, izzive v sodobnem organizacijskem okolju, vlogo in proces managementa v učeči se organizaciji ter sam razvoj organizacijskih vidikov. V drugem poglavju sem predstavil prvi slovenski molekularni model FUTURE-O®, ki je razdeljeno na sedem elementov in v katerem vsako podpoglavje opisuje enega od podpoglavij molekularnega modela.

Na podlagi teoretičnih konstruktov učeče se organizacije in konceptulnega modela implementacije učeče se organizacije - modela FUTURE-O® sem v tretjem poglavju izvedel kvalitativno raziskavo na primeru podjetja Tom Tailor. S pomočjo anketnih vprašalnikov, ki sem jih razdelil vodjem različnih poslovalnic v Sloveniji na rednem mesečnem sestanku v mesecu maju 2014 ter izvedenega intervjuja z glavno managerko v podjetju Tom Tailor sem ocenil dejansko stanje proučevanega podjetja glede na vseh sedem elementov modela FUTURE-O®. Tako sem ugotovil v kolikšni meri je podjetje Tom Tailor že učeča se organizacija in kateri so tisti elementi, ki jih mora management še izboljšati, da bi lahko govorili o celostni podobi podjetja Tom Tailor kot učeča se organizacija. Na podlagi zbranih primarnih podatkih in oceni posameznih elementov sem nato podjetju podal priporočila za izboljšavo.

Osnovni cilj managerskega dela, proučiti domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo ter na podlagi le-te predstaviti prvi konceptualni mrežno molekularni model FUTURE-O® in nato analizirati obstoječe stanje elementov učeče se organizacije v podjetju Tom Tailor po modelu FUTURE-O® je v celoti izpolnjen. Prav tako sem izpolnil tudi vse zastavljene pomožne cilje, in sicer s pomočjo domače in tuje literature raziskati teoretično osnovo učeče se organizacije in opredeliti konceptualni model učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®. V empiričnem delu magistrskega dela pa sem s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjuja analiziral vseh sedem elementov učeče se organizacije v podjetju Tom Tailor ter na tak način ugotovil v kolikšni meri je podjetje Tom Tailor, že učeča se organizacija. Prav tako sem na koncu vsakega elementa podal konstruktivna priporočila za za razvoj posameznih elementov učeče se organizacije ter tako zaokrožil tudi pomožne cilje magistrskega dela.

Temeljno raziskovalno področje magistrskega dela je zajemalo analizo in oceno dejanskega stanja elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v podjetju Tom Tailor. V magistrskem delu sem potrdil tudi temeljno tezo, ki pravi, da s ciljem, da bi podjetje Tom Tailor postalo polno razvita učeča se organizacija, kar je temelj za doseganja dolgoročne uspešnosti podjetja v prihodnosti, mora podjetje Tom Tailor slediti modelu molekularno mrežnem modelu FUTURE-O® ter tako posati napredna organizacija.

V podjetju Tom Tailor so posamezni elementi že na ravni učeče se organizacije, vendar obstajajo vrzeli, ki bi jih moral management zapolniti v kolikor želi podjetje posati celostna učeča se organizacija. Menim, da v kolikor bo management upošteval in sledil mojim priporočilom, bo na pravi poti, da postane napredna organizacija, to je učeča se organizacija.

LITERATURA IN VIRI

1. Antonacopoulou, E. P. (2006). The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. *Management learning, 37*(4), 455-473.
2. Avolio, B. J., & W. L., Gardner (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly, 16*, 315-338.
3. Biro, M. M. (11. november 2012). 5 Great Challenges Ahead For HR And Leaders. *Forbes*. Najdeno 12. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2012/11/11/5-greatest-challenges-ahead-for-hr-and-leaders/
4. Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(4), 375-393.
5. Clardy, A. (2013). Strengths vs. Strong Position: Rethinking the Nature of SWOT Analysis. *Modern Management Science & Engineering 1*(1), 100-122.
6. Creasey, T. (2014). Definition of change management: Helping others understand change management in relation to project management and organizational change. *Change management*. Najdeno 4. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm
7. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover: South-Western/Cengage Learning.
9. Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Management: The new workplace (7th ed)*. Australia: South-Western/Cengage Learning.
10. Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management. *Global Business Review, 10*(2), 203-224.
11. De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive, 14*(4), 113-127.
12. de Poel, F. M., Stoker, J. I., & van der Zee, K. I. (2012). Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. *International Journal of Human Resource Management 23*(3), 694-713.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski, V., & Penger, S. (2004a, 17. maj). Največji izziv menedžerjev je nenehno učenje. *Finance*, str. 27.
16. Dimovski, V., & Penger, S. (2004b). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa, 41*(5/6), 806-825.

17. Dimovski, V., Penger. S., Škerlevaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger. S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa.* Ljubljana: Pearson Education.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Ljubljana: Planet GV.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). Skupna zakladnica znanja in komunikacijska mreža. *Poslovna asistenca 16*(2), str. 14-15.
22. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dubrovski, D. (2009). *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave.* Koper: Fakulteta za management.
24. Duden, A. (2011). Trust and leadership - learning culture in organizations. *International Journal of Management Cases, 13*(4), 218-223.
25. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Reviev.* Najdeno 10. februarja 2014 na spletnem naslovu http://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization/ar/1
26. Gomezelj Omerzel, D., (2010). *Podjetništvo in znanje.* Koper: Fakulteta za management.
27. Goronja, D. (2009). *Konceptualni model učeče se organizacije model FUTURE-O®*. Najdeno 2. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Goronja%20Daliborka.pdf
28. Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Mnanagement: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
29. Hočevar, M., & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izzivi.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Igličar, A. (2010). *Izobraževanje vrhnjega managementa v okviru visokošolski institucij.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Ivanko, Š. (2003). *Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
32. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije.* Ljubljana: Fakulteta za upravo.
33. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije.*Ljubljana: Fakulteta za upravo.
34. Jashapara, A. (2011). *Knowledge management: an itegrated approach,* (2th ed). Harlow: Pearson Education.
35. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiva za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije.* Ljubljana: Državna založba Slovenije.
37. Lara, F., Palacios-Marques, D., & Devece, C. A. (2012). How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services. *Service Industries Journal, 32*(11), 1853-1863.
38. Leidner, D., Alavi, M. & Kayworth, T. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration, 2(*1), 17-40.

39. Liao, S., Fei, W.C., & Liu, C.T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation, 28*, 183-195.
40. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Meer, H. (27. oktober, 2013). 5 Modern Challenges in Management: 21st Century's Management Challenges. *Modern challenges in management*. Najdeno 12. aprila 2014 na spletnem naslovu http://studyob.com/modern-challenges-in-management
43. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljevanje.* Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
44. Mihalič, R. (2008). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo.* Škofija Loka: Mihalič in partner.
45. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management.* Radovljica: Didakta.
46. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje.* Maribor: Obzorja.
47. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Mnanagement: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
48. Možina, S. (2004). *Management, nova znanja za uspeh.* Radovljica: Didakta.
49. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Management znanja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
50. Muc, M. B. (2002). 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.
51. Overton, L. (2011). Developing leadership skills. *E.learning age, 2011*(7/8), 11-13.
52. Penger, S. (2002, 21. maj). Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. *Finance, str. 19.*
53. Penger, S. (2002, 18. junij). Učeče se podjetje: koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. *Finance*, str. 18.
54. Penger. S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pollanen, R., & Xi, K. (2011). Scoring success: BSC-based executive incentive plans produce positive results. *CMA Magazine, 85*(6), 14-15.
56. Prašnikar, J. (2002). *Primerjajmo se z najboljšimi.* Ljubljana: Časnik finance.
57. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Radonjič, D. (2001). *Management visokih tehnologij*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
59. Raos, M. (2014). Učeča se organizacija: Jadranje po nemirnih vodah managementa ne vladnih organizacij. *Fakulteta za management v Kopru.* Najdeno 15. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/001-010.pdf

60. Reh, F. J. (2014). How to use benchmarking in business: What is benchmarking. *Management.* Najdeno 14. maja 2014 na spletnem naslovu http://management.about.com/cs/benchmarking/a/Benchmarking.htm
61. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Rozman, R., Mihelič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Rozman, R. (2012). *Izbrane teme managementa in organizacije.* Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management.
65. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management.* Ljubljana: GV Založba.
66. Senge, P. M. (2004). Trije, ki vlečejo naprej: drzni, močni in nevidni. *Manager, 6*(2004), 61-65.
67. Smith, M. K. (2001). Peter Senge and the learning organization: the encyclopedia of informal education. *The learning organization*. Najdeno 12. februarja 2014 ma spletnem naslovu http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/
68. Spender, J. C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning, 39*(2), 159-176.
69. Spendolini, M., J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: Amacom.
70. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2006). Organizational learning culture the missing link between business process change and organizational performance. *International Juornal of Production Economics, 106*(2), 346-367.
72. Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2009). *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih ih hrvaških podjetij.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Tom Tailor d.o.o. (2014). *Organizacijska shema* (interno gradivo).
74. Torres, R., & Preskill, H. (2001). Evaluation and Organizational Learning: Past, Present and Future. *American Journal of Evaluation, 22*(3), 387-395.
75. Using effective communications (UNISON), (2014). *Using effective communications: Formal and informal communications*. Najdeno 14. maja 2014 ma spletnem naslovu http://businesscasestudies.co.uk/unison/using-effective-communications/formal-and-informal-communications.html#axzz31lUDAkjb
76. Zhang, Z., Wang, M., & Fleenor, J. W. (2011). Effects of participative leadership: The moderating role of cultural values. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (Conference Proceeding), 1-6.
77. Zupan, N., & Kaše, R. (2006). *Uvod v organizacijo: vodnik po predmetu.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Zupan, N. (2001). *Naredite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih.* Ljubljana: GV Založba.

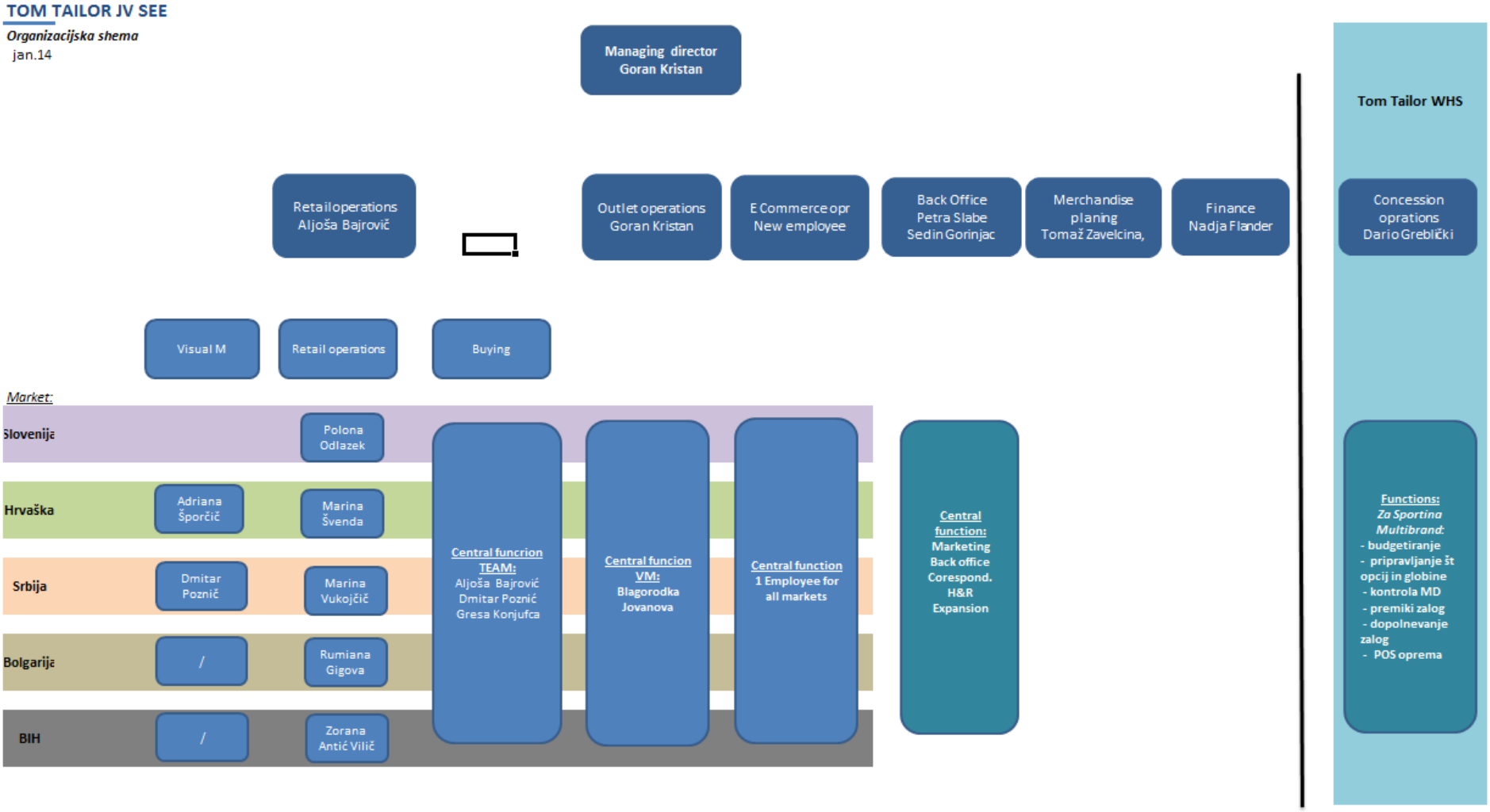
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1:Organizacijska struktura podjetja Tom Tailor 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Tom Tailor 2

Priloga 1:Organizacijska shema podjetja Tom Tailor

Slika 1: Organizacijska shema podjetja Tom Tailor



Vir: Tom Tailor, d.o.o., Organizacijska shema (interno gradivo), 2014.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Tom Tailor

Spoštovani!

Sem Aldin Grabovac, absolvent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pod mentorstvom prof. dr. Sandre Penger pripravljam magistrsko delo z naslovom »**Analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v podjetju Tom Tailor**«. Z vprašalnikom želim analizirati posamezne elemente učeče se organizacije v proučevani organizaciji. Pridobljeni rezultati bodo uporabljeni izključno v namen magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

Aldin Grabovac

Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo

I.a. (Prvi element): Lakmusov test, 1 del (Obkrožite trditev s katero se strinjate)

1. Ali ima organizacija jasen načrt učenja?	DA	NE
2. Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?	DA	NE
3. Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
4. Ali organizacija izgubi odlična znanja, če odidejo ključni posamezniki?	DA	NE
5. Ali se organizacija vede v skladu, s tem, kar ve?	DA	NE

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 137.

I. b. (Prvi element): Lakmusov test, 2 del - tri vprašanja, na katera naj odgovori organizacija, ki želi postati učeča se organizacija

1. Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti v Tom Tailor ?

2. Česa se moramo v Tom Tailor naučiti, da bi lahko odgovarjali na izzive in izkoristili priložnosti?

3. Kako naj bi v Tom Tailor pridobili potrebna znanja in sposobnosti?

Izgradnja podpornih okolij

II. (Drugi element): 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?		
1. Deljena vizija in strategija za preoblikovanje Opredeljujeta poslovne potrebe učeče se organizacije, pričakovane rezultate, jasno povezujeta tehnologijo s cilji poslovanja in zagotavljajo načrt uresničevanja ciljev učeče se organizacije.	DA	NE
2. 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
3. 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
4. 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
5. Inovativni procesi, institucionalizacija in krepitev rezultatov Zaposleni morajo stremeti k razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in novih mentalnih modelov.	DA	NE

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 160.

Proces vodenja pri oblikovanju klime za širenje organizacijskega znanja

IV. (Četrti element): Spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeče se organizacij

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

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 260-261.

IV.b. (Četrti element) Test o organizacijski kulturi

1. Ali vemo kakšna je naša kultura v Tom Tailor?

2. Ali zavestno ravnamo z našo kulturo?

Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

V. (Peti element): Vprašalnik za managerje učeče se organizacije o komunikacijah

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

Vir:V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 288.

Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

VI. (Šesti element): Inštrument za merjenje intelektualnega kapitala

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

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 348.

(Za) sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture modela FUTURE-O®

VII. (Sedmi element): (Za) sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske

1. Kako se soočate s težavami v podjetju Tom Tailor pri prenašanju implicitnega znanja med zaposlenimi?

2. Kako skrbite, da ostanejo spremembe zasidrane v podjetju Tom Tailor?