

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

LILIJANA NOVINA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZNANJE KOT KONKURENČNA PREDNOST: PRIMER
IZBRANEGA MAJHNEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2016

LILIJANA NOVINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lilijana Novina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Znanje kot konkurenčna prednost: primer izbranega majhnega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Vladom Dimovskim

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 26.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ZNANJA IN ORGANIZACIJSKEGA UČENJA	3
1.1 Opredelitev znanja	3
1.2 Vrste znanja	7
1.3 Vloga znanja v organizaciji.....	8
1.4 Prenos znanja v organizaciji	9
1.5 Opredelitev organizacijskega učenja	10
1.6 Modeli učeče se organizacije	12
1.6.1 Model učeče se organizacije Watkinsove in Marsickove	14
1.6.2 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: Model FUTURE-O®	16
1.6.2.1 Elementi.....	16
1.6.2.2 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju	17
1.6.2.3 Drugi element: izgradnja podpornih okolij	18
1.6.2.4 Tretji element: proces strateškega planiranja	19
1.6.2.5 Četrti element: vodenje v učeči se organizaciji	21
1.6.2.6 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	22
1.6.2.7 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	23
1.6.2.8 Sedmi element: širitev koncepta učeče se organizacije.....	24
1.7 Vloga managementa v učeči se organizaciji	27
1.8 Management znanja	31
1.8.1 Procesi managementa znanja	33
1.8.2 Usposabljanje	35
2 PROUČITEV IN UVAJANJE MODELA FUTURE-O® V MAJHNIH PODJETJIH	35
2.1 Predstavitev proučevanega majhnega podjetja	35
2.1.1 Splošno o podjetju.....	35
2.1.2 Zgodovina podjetja	37
2.1.3 Vodstvo proučevanega majhnega podjetja	38
2.1.4 Izdelki proučevanega majhnega podjetja	38
2.2 Vrste izobraževanj in usposabljanj v podjetju	38
2.3 Sedem elementov modela FUTURE-O® v majhnem podjetju	42
2.3.1 Postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju	42
2.3.2 Izgradnja podpornih okolij.....	47
2.3.3 Proces strateškega planiranja	50
2.3.4 Vodenje v učeči se organizaciji	55

2.3.5	Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	56
2.3.6	Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	57
2.3.7	Širitev koncepta učeče se organizacije:	63
SKLEP		69

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kapital in drugi viri premoženja od 2008–2015 (v evrih)	58
Tabela 2: Kapital in drugi viri premoženja od 2008–2015 (v %)	59
Tabela 3: Poslovni prihodki in čisti poslovni izid proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2008–2015.	60
Tabela 4: SWOT analiza proučevanega majhnega podjetja.....	66

KAZALO SLIK

Slika 01: Pomen učenja – od ekonomije do posameznika (razmerje med ekonomijo znanja, učečim se podjetjem, učečimi se timi in posameznikom)	4
Slika 02: Ravni organizacijskega učenja.....	5
Slika 03: Avtorji, ki so prvi začeli pisati o organizacijskem učenju in učeči se organizaciji	6
Slika 04: Model učeče se organizacije po Watkinsovi in Marsickovi	14
Slika 05: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®.	16
Slika 06: Postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju	17
Slika 07: Izgradnja podpornih okolij.....	18
Slika 08: Zakladnica znanj in sposobnosti managementa	18
Slika 09: Vsebina tretjega elementa modela FUTURE-O®	19
Slika 10: Proces planiranja v učeči se organizaciji	20
Slika 11: Vsebina četrtega elementa modela FUTURE-O®	21
Slika 12: Vsebina petega elementa modela FUTURE-O®	22
Slika 13: Vsebina šestega elementa modela FUTURE-O®	24
Slika 14: Vsebina sedmega elementa modela FUTURE-O®	25
Slika 15: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®.	26
Slika 16: Proces managementa v organizaciji.....	27
Slika 17: Elementi, ki določajo smer organizacije	28
Slika 18: Razvoj managementa	28
Slika 19: Raven managementa in zanjo potrebna znanja ter sposobnosti.....	29
Slika 20: Raven managementa v podjetju	29
Slika 21: Veščine, sposobnosti in lastnosti uspešnega sodobnega vodje učeče se organizacije	30

Slika 22: Vloga managerja v učeči se organizaciji.....	31
Slika 23: Prehod proučevanega majhnega podjetja iz obrtniškega dela na avtomatizirano, računalniško vodeno proizvodnjo	41
Slika 24: Procesna organiziranost.....	44
Slika 25: PDCA krog.....	45
Slika 26: Objekt s poslovno-proizvodnimi prostori	45
Slika 27: Vpliv vodje učeče se organizacije na zadovoljstvo in predanost zaposlenih.....	46
Slika 28: Procesi vodenja	48
Slika 29: Zapisi ohranjenega znanja družinske obrti (s skicami)	48
Slika 30: Zapisi ohranjenega znanja družinske obrti (s fotografijo)	49
Slika 31: Konceptualni model DSS	49
Slika 32: Shema poslovnega planiranja v organizaciji.....	52
Slika 33: Proces strateškega planiranja	53
Slika 34: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij	53
Slika 35: Proces ravnanja z znanjem v podjetju	54
Slika 36: Poslovni prihodki in čisti poslovni izid proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2008–2015	60
Slika 37: Gibanje sredstev proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2006–2015 v primerjavi s konkurenco	61
Slika 38: Gibanje celotnih prihodkov proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2006– 2015 v primerjavi s konkurenco	62
Slika 39: Gibanje kazalnikov proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2006–2015 v primerjavi s konkurenco	63
Slika 40: Kultura učečega se podjetja in njen vpliv	65
Slika 41: Sedemstopenjska strategija po Goldsmithu.....	67
Slika 42: Dimenzije kulture učeče se organizacije	67
Slika 43: Kontrolne točke vgrajene v proizvodni proces	68

UVOD

V magistrskem delu se bomo najprej posvetili raziskovanju področja organizacijskega znanja, ki je kritični dejavnik rasti ali celo obstoja podjetja.

Konkurenčni položaj gospodarstev, predvsem v visoko industrializiranih državah, je odvisen od sposobnosti ustvariti dodatno vrednost z znanjem, kar bo v prihodnosti še bolj odločilno. Podjetja delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato se vse bolj preoblikujejo v organizacije, osnovane na znanju. Dimovski navaja Nonako in Takeuchija (1995), ki management znanja opredelita kot proces sistematičnega in aktivnega poslovanja ter razvijanja znanja v organizaciji (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005).

Massingham (2014) potrjuje navedeno in pravi, da je zanimanje za učečo se organizacijo prisotno pri praktikih, poslovnih svetovalcih ter tudi pri znanstvenih raziskovalcih. Temelji na dejstvu, da je ključni dejavnik gospodarskega razvoja.

Organizacijsko znanje povezujejo izkušnje, smiselno sestavljene informacije ter strokovna spoznanja, ki skupno dajejo osnovo za prepoznavanje ter upoštevanje novih izkušenj in predelanih podatkov. Prisotno je v ljudeh, v dokumentiranih zapisih in arhivsko gradivo ter v poslovnih in organizacijskih procesih, navadah, postopkih in navodilih (Devenport & Prusak, 1998).

Zaradi kompleksnosti in zahtevnosti ponavljanja je moč z znanjem uveljavljati zanesljivo konkurenčno prednost. Je osrednja sposobnost organizacije, ki bo v sodobnem, telekomunikacijskem svetu in prihajajoči dobi sodobne ekonomije omogočala konkurenčni položaj, saj bo eden pomembnejših temeljev za doseganje trajne konkurenčne prednosti (Dimovski & Penger, 2004).

Diskusije o znanju so postale pogostejše in bolj vsakdanje kot diskusije o katerem koli drugem proizvodu ali storitvi. Tudi želja po merjenju znanja je vedno bolj izražena, ker pa je znanje neoprijemljivo, podjetja pri tem naletijo na težavo. Kljub temu poskušajo razvijati nova znanja in jih učinkovito izrabljati. Vse to pa je povzročilo nastanek novega koncepta, in sicer managementa znanja (Gomezelj Omerzel, 2009).

V podjetju je bolj kot funkcija ustvarjanja znanja pomembno smotrno uporabljanje in izkoriščanje znanja. Sistematično upravljanje in smotrno rabo znanja imenujemo management znanja, ki vključuje prizadevanje za maksimiranje uspešnosti podjetja skozi ustvarjanje ter izmenjavo znanja in veščin (Grant, 1996; 2009).

Management znanja predstavlja ravnanje z dobro delovno prakso, ki je osredotočena v izboljšanje zmožnosti zaposlenih in zajema planiranje, uvajanje, kontrolo in izboljšane

strategije, procesne pristope, organizacijske zgradbe ter tehnologije, ki dajejo temelje uporabi znanja v podjetju (Kovačič, 2005).

Učeče se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorke mišljenja), so svobodni v skupnih prizadevanjih ter se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oz. potrebo po povečanju sposobnosti učenja (Senge, 1990).

Učeča se podjetja se zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala, torej znanja zaposlenih, zato iščejo načine ravnanja z znanjem, ki je prav tako pomembno kot učinkovito ravnanje z denarjem, z zmožnostmi zaposlenih, surovinami in z materialom.

Kot ugotavljamo v praksi, se vzbuja lažen občutek, da v majhnih podjetjih komunikacija poteka lažje in da ni težnje po razvijanju managementa znanja, potreba pa vsekakor je. Za pridobitev konkurenčne prednosti je potrebno, kljub majhnosti, prepletenosti procesov, znanju vseh zaposlenih o vsem, kar je relativna ugotovitev, sistematično, kontinuirano in nadzorovano vpeljevati management znanja z ustreznimi orodji ter evalvacijo izobraževanja in usposabljanja.

Namen magistrske naloge je opredeliti znanje kot konkurenčno prednost majhnega podjetja in osvetliti problematiko, izzive ter napačna prepričanja, ki se pojavljajo v malih podjetjih, vezana na management znanja.

Skozi raziskavo smo skušali izpostaviti in opredeliti, da majhna podjetja izkazujejo manjšo potrebo po managementu znanja le v tem, da sistematično, kontinuirano ter nadzorovano ne vpeljujejo aktivnosti, povezanih z managementom znanja.

Glavni, primarni cilj dela je osvetliti rešitve, s pomočjo katerih je v mala podjetja moč vpeljati sistematičen, kontinuiran in nadzorovan management znanja, pri čemer bomo upoštevali dobro prakso podjetij, ki že izkoriščajo znanje kot konkurenčno prednost podjetja.

Pomožni cilj dela je opredeliti področja, na katera znanje in management znanja prav tako ugodno vplivajo, kot na primer na dobičkonosnost, zadovoljstvo zaposlenih, družbeno odgovornost, trajnostni razvoj, inovativnost, raziskave, razvoj ipd.

Da bomo lahko dosegli naše cilje, bomo v teoretičnem delu najprej s pomočjo domače in tuje literature celovito ter na enem mestu predstavili organizacijsko znanje, učenje in management znanja. Tako dobljena nova spoznanja bomo nato kot pomoč uporabili pri doseganju našega primarnega cilja.

Raziskovalna vprašanja, ki smo si jih postavili, so:

- Kaj predstavlja konkurenčno prednost pri managementu znanja?
- Kaj odvrča majhna podjetja od izobraževanj in usposabljanj?
- Ali izobražen in usposobljen kader prinaša boljše poslovne rezultate?

Magistrsko delo je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu smo ob pomoči domače in tuje literature ter virov opredeljevali organizacijsko znanje, učenje in management znanja.

V teoretičnem delu smo uporabljali deskriptivno metodo, s katero bomo opisovali dejstva, odnose in procese brez vzročnega razlaganja. S pomočjo uporabe komparativne metode bomo proučevali s primerjanjem dejstev, relacij in postopkov, z namenom prepoznavanja enakosti ter različnosti. Ko bomo določali položaj nekega pojma v sistemu pojmov, bomo uporabili metodo klasifikacije. S pomočjo metode analize bomo razčlenjevali pojave, procese ali dejavnike na osnovne sestavne dele. Metodo sinteze, ki je nasprotje analize, bomo uporabili, ko bomo posamezne dele skušali sestaviti v celoto.

V empiričnem delu smo uporabili metodo študije primera, ki je večkrat uporabljena v družboslovnih znanostih, še posebno v tistih primerih, ki se osredotočajo v podjetniško prakso. Izraz študija primera se uporablja pri raziskavi posameznega primera, množice ali fenomena. Gre za celovit opis posameznika in njegove analize, gre za značilnosti predmeta raziskovanja ter vsebino in opisovanje procesa prepoznavanja značilnosti tj. procesa raziskovanja. Študijo primera bomo naredili na konkretnem primeru izbranega majhnega podjetja.

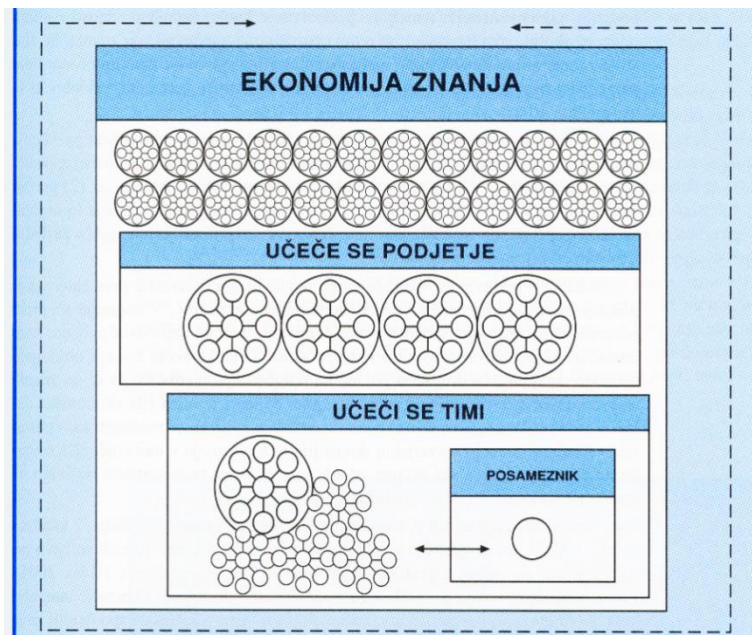
1 OPREDELITEV ZNANJA IN ORGANIZACIJSKEGA UČENJA

1.1 Opredelitev znanja

Učeča se organizacija se je sposobna nenehno učiti, je odprta za okolje in ima željo ter potrebo po povečanju sposobnosti učenja (Dimovski et al. 2005).

Učeče se organizacije na vseh štirih temeljnih področjih managementa, kot so planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje, vzpostavljajo nove sodobne prijeme za doseganje boljših rezultatov. Temeljijo na enakosti, vsem dostopnim informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost ter timsko delo, in hkrati razvijajo ter podpirajo pretok informacij med vsemi stopnjami hierarhične piramide v organizaciji (Dimovski et al., 2005). Slika 1 prikazuje pomen učenja.

Slika 1: Pomen učenja – od ekonomije do posameznika (razmerje med ekonomijo znanja, učečim se podjetjem, učečimi se timi in posameznikom)



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Creating the Knowledge Based Organization through Learning Implementaion Framework: Conceptual Model of Slovenian Enterprises*, 2004.

Znanje kot proizvodni tvorec ima posebne značilnosti. Po njih se vsebinsko razlikuje od drugih, saj se z uporabo ne manjša oz. porablja, temveč uporaba znatno prispeva ku učinku in uspehu podjetja (Knez-Riedl & Kajzer, 2001).

Znanje lahko opredelimo kot vir, ki ima svojo vrednost. Pozornosti ne smemo posvečati samo materialnim virom in tradicionalnim dejavnikom proizvodnje (zemljišča, kapital, stroji). Znanje je za današnje organizacije vzvod, s katerim dosegajo svoje cilje. Sprejeti je potrebno miselnost, da pripada prihodnost »umskim delavcem«, ki pri svojem delu uporabljajo eksplicitno in implicitno znanje. Ključ do ustvarjalnosti in inovativnosti je v izobraževanju ter usposabljanju teh »umskih delavcev«. Znanje pomeni ključni dejavnik uspeha za vsako sodobno organizacijo, kar pomeni, da lahko izbira med učenjem ali neuspehom.

Človek se vedno več izobražuje. Znanje pa je postalo dejavnik uspeha in konkurenčne prednosti. Hkrati z novo tehnologijo in globalizacijo komunikacij naraščajo tudi možnosti za učenje in dostop do informacij. Porajajo se drugačne poti do znanja, izobraževanje pa bo vedno bolj izrazito postajalo življenjski način in del vsakdanjega početja.

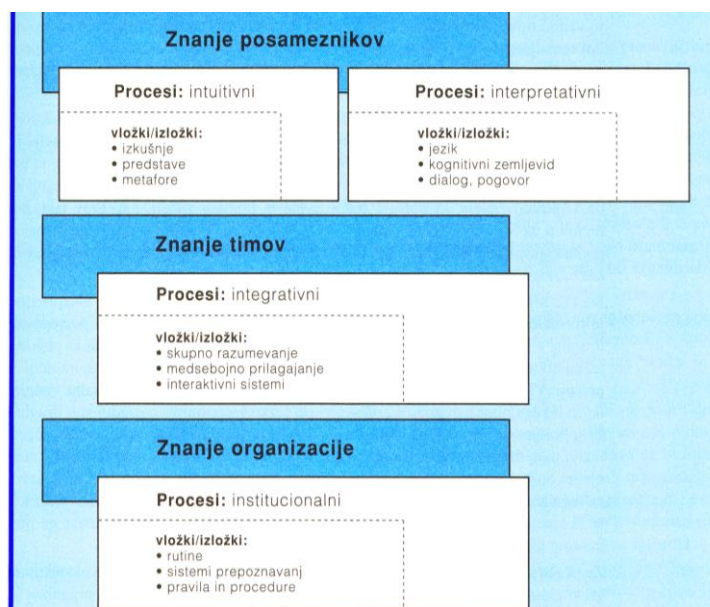
Pomembno je, da organizacije skrbijo za svoje zaposlene, saj jim lahko ti prinesejo konkurenčno prednost. Zaposleni so namreč nosilci znanja in pomenijo temelj uspešnosti organizacije. Znanje je težko posnemati, njegova selitev iz ene združbe v drugo pa povzroči

transakcijske stroške. Čeprav je razvoj tehnologije vedno hitrejši in je marsikatero delo človeka mogoče nadomestiti s strojem, pa dobrega nadomestka za strokovno znanje ter kreativnost zaposlenega še vedno ni (Černelič, 2004).

Čadež (2010) pravi, da je potrebno opredeliti razliko med pojmom učeče se organizacije in učenjem v organizaciji; učeča se organizacija se je sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju, ta sposobnost pa izvira iz načina dela vseh njenih članov. Organizacije se namreč učijo podobno kot posamezniki. Rozman (2000) pravi, da je učenje organizacije proces pridobivanja uporabe in dopolnjevanja znanja organizacije.

Enako velja tudi za posameznika. Bricelj Bilčevski (2010) pravi, da je osnova za učenje individualno učenje. Pri tem navaja, da več avtorjev (Dierkes, Berthoin Antal, Child, & Nonaka, 2001) trdi, da se, ko se povečuje znanje posameznika v organizaciji, lahko povečuje tudi organizacijsko znanje, slednje pa je pokazatelj organizacijskega učenja. Čeprav je osnova organizacijskega učenja individualno učenje, so v organizaciji ključni timi in ne posamezniki (Bricelj Bilčevski, 2010), v sodobnih organizacijah so timi osnovne učeče se enote in če organizacija ni sposobna doseči timskega učenja, tudi ne more doseči organizacijskega učenja (Senge, 1990). Na Sliki 2 so prikazane ravni organizacijskega učenja.

Slika 2: Ravni organizacijskega učenja



Vir: A. Jashapara, *Knowledge Management, An Intergrated Approach*, 2004.

V preteklosti se je z raziskovanjem učeče se organizacije ukvarjalo več avtorjev. Dimovski (2005) navaja prvih 18 ključnih avtorjev, katerih dela so pomembnejša pri raziskovanju paradigme učeče se organizacije, in so prikazani na Sliki 3.

Slika 3: Avtorji, ki so prvi začeli pisati o organizacijskem učenju in učeči se organizaciji

	Naslov dela
Argyris C., Schön D., 1978	Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison Wesley
Brown J. S., Duguid P., 1991	Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, Organization Science
Cook S. D. N., Yanow D., 1993	Culture and Organizational Learning, Journal of Management
Daft R. L., Huber G. P., 1987	How Organizations Learn: A Communication Framework, Research in the Sociology of Organization
Dimovski V., 1994 (op.: prvo delo slovenskega avtorja)	Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis. Doktorska disertacija. Cleveland
Dogson M., 1993	Organizational Learning: A Review of Some Literatures, Organization Studies
Easterby Smith M., 1997	Discipline of Organizational Learning: Contributions and Critiques, Human Relations
Fiol C., Lyles M., 1985	Organizational Learning, Academy of Management
Garvin D. A., 1993	Building a Learning Organization, Harvard Business Review
Huber G., 1991	Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures, Organization Science
Isaacs W. N., 1993	Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning, Organizational Dynamics
March J., 1991	Exploration and Exploitation in Organization Learning, Organization Science
Miller D., 1996	A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature, Journal of Management
Nicolini D., Mezner M. B., 1995	The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues, The Field, Human Relations
Nonaka I., 1994	A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science
Schein E. H., 1993	On Dialogue, Culture and Organizational Learning, Organizational Dynamics
Senge P., 1990	The Fifth Discipline, Doubleday
Shrivastava P., 1983	A Typology of Organizational Learning Systems, Journal of Management Science
Weick K. E., Westley F., 1996	Organizational Learning: Affirming an Oxymoron

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Walczak (2005) opredeljuje znanje kot podatke, spretnosti, kontekst ali informacije, ki omogočajo kakovostno odločanje in reševanje problemov.

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005) pravita, da znanje pridobimo z izobraževanjem ali pa z izkušnjami ter da je znanje razumevanje, zavedanje ali poznavanje, pridobljeno iz informacij, ki najprej izvirajo iz podatkov. Ko se izmenjuje z drugimi, pa se ustvarja tako imenovano kolektivno znanje.

Podjetja so spoznala, da je zaradi vse večje konkurence uspeh njihovega poslovanja in konkurenčnosti v veliki meri odvisen predvsem od znanja v podjetju. Potreba po znanju pa naj bi se še povečevala, saj bodo le podjetja z zadostnim obsegom znanja kos zahtevni nalogi ohranjanja konkurenčnosti, kar še posebej velja za tista podjetja, ki so v času globalizacije podvržena ostri mednarodni konkurenci. Znanje je najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti, dejavniki, kot so kapital, finančna sredstva, delovna sila idr., se izkazujejo kot manj pomembni. Ne predstavljajo več razlikovalne prednosti podjetij, saj so splošno dosegljivi (Kozjan & Gomezelj Omerzel, 2012).

Znanje se ustvarja v procesu, temelji na podatkih, predeluje z informacijami, novim znanjem, analizo ter zaključuje z modrostjo (Bizjak, 2008). Koristi ki jih znanje daje podjetju po Davenportu in Prusaku (1998), so: izboljšane odločitve, prožne reakcije na izzive okolja, povečana produktivnost, povečane konkurenčne zmogljivosti podjetja, izmenjava dobrih poslovnih praks, zniževanje stroškov, ipd. Podjetja so prepoznala moč znanja kot temeljni ključ do sposobnosti konkurenčne tekmovalnosti.

1.2 Vrste znanja

Možina in Kovač (2006) ugotavljata najpogostejšo delitev znanja na eksplicitno in implicitno. Eksplicitno znanje je na voljo vsem in ga je moč pridobiti ter prosto prenašati na različnih medijih, za implicitno znanje velja, da ga ima posameznik in je mogoče prenašanje med zaposlenimi.

Eksplicitno znanje je moč prepoznati, opredeliti, shraniti in prenašati z namenom stalne uporabe. Prepoznamo ga v besedilih, preglednicah, tehničnih opisih proizvodov, računalniških programih ter ima obliko dokumentov, knjig, podatkovnih baz, zapisov postopkov, itd. Je lažje dostopno, ga je moč zlahka razumeti, z njim je enostavno ravnanje, dane so možnosti računalniške obdelave in elektronskih prenosov ter se nahaja v podatkovnih bazah.

Implicitno znanje je najpomembnejše za podjetje, saj ima vpliv na zmožnosti posameznika na njegovo aktivno inoviranje in prilagajanje. Pomembno je, da podjetje omogoča tovrstni prenos med zaposlenimi. Gre za: izkušnje, intuicija, individualno razumevanje stvari okoli nas in vse, kar je globoko zakoreninjeno v nas samih, v naših dejanjih ter čustvih. Avtorja pravita, da tiho znanje kaže dobro poslovno prakso podjetja, uresničevanje aktivnosti ter prihodnje zmožnosti podjetja na konkurenčnem trgu. Tihega znanja ni mogoče zlahka posnemati in prenašati. Hkrati priznavata, da sta za podjetje pomembna tako implicitno kot eksplicitno znanje.

Kozjan in Gomezelj Omerzel (2012) pravita, da je implicitno formalizirano znanje, ki je vezano na osebo, utelešeno v personalnih izkušnjah, vrednostnem sistemu in delovanju.

Eksplicitno, pa avtorja pravita, da je dokumentirano znanje podjetja. Eno in drugo znanje ima vpliv na delovanje podjetja. Podjetja obe obliki znanja uporabljajo prepleteno.

Ugledna znamka prinaša podjetju spoštovanje pri dobaviteljih in finančnih institucijah, jamči varnost naložb ter odraža tržno moč. Blagovna znamka proizvoda olajša tržno pozicijo, lastnik znamke ima pregled nad distribucijo, ker priznane blagovne znamke bolj vzbudijo pozornost ter pritegnejo druge deležnike k sodelovanju. Blagovna znamka omogoča močno pozicioniranje proizvoda med konkurenco, ob tem odlična blagovna znamka izraža tudi kakovost proizvoda. S tem nase veže zadovoljne odjemalce. (Kozjan & Gomezelj Omerzel, 2012).

Mauko (2009) omenja še naslednje delitve znanja na:

Formalno, instrumentalno, neformalno, tiho znanje, metaznanje in situacijsko znanje. Formalno znanje je znanje, pridobljeno s formalno izobrazbo in je izraženo v obliki teorij, formul, zakonitosti ipd. To so v osnovi informacije, ki jim posameznik pripisuje nek pomen in jih razlaga kot znanje. Instrumentalno znanje je znanje o delovanju orodij, njihovem vzdrževanju in omejitvah pri uporabi, pridobimo pa ga s prakso, prikazom. Neformalno znanje so dobre prakse, izkušnje zaposlenih, praktična uporaba formalnega znanja. Naučimo se ga z medsebojnim sodelovanjem. Tiho znanje je bilo predhodno že opisano. Metaznanje so utelešene predpostavke, vrednote in temeljni cilji organizacije, ki so del njene kulture ter filozofije. Nekaj jih je specifičnih za organizacijo, nekaj pa jih je del družbe na splošno. Situacijsko znanje je vezano na točno določeno situacijo. Je bolj konkretno od teoretičnega in je oblika neformalnega znanja, a vedno vezano in specifično za določen kontekst, v katerem ga je možno tudi prepoznati.

1.3 Vloga znanja v organizaciji

Zaposleni v podjetju ustvarjajo pomembno razliko na konkurenčnem trgu, zmagovalci so tisti, z najboljšim moštvom in njihovo motivacijo in pripadnostjo podjetju (Drucker, 2002).

Mauko (2009) opozarja na konkurenčni trg in stalno spreminjajoče se okolje. Podjetja razvijajo strateške konkurenčne prednosti na različne načine. Gre za posodabljanje znanja in inoviranje proizvodov in poslovnih modelov, skratka na stalno prisotnost na trgu s svežimi idejami. Gre za ustvarjanje in prenos novega znanja v vsakodnevno poslovno prakso. Vloga in pomen znanja se je bistveno spremenila. Nuja zato postaja posodabljanje tako znanja zaposlenih kot podjetja.

Možina in Kovač (2006) ne dvomita, da znanje predstavlja kapital, tako za posameznika kot podjetje. Ugotavljata različne pojavne oblike in opozarjata na problem njegovega merjenja. Znanje poimenujeta intelektualni kapital in ga opredelita kot vsoto vsega in vseh v združbi, kar omogoča konkurenčno prednost podjetja na trgu. Obsega vse, kar ima vir v zaposlenih

(znanje, vedenja, veščine, sposobnosti vezane na delovno mesto, sposobnosti komuniciranja, itd.), vse, kar omogoča trdno tržno pozicijo (zvestoba odjemalcev, ugled znamke, itd.), vse, kar krepi notranjo moč organizacije (kultura, management organizacije, poslovni procesi, informacijski sistemi), in intelektualno lastnino organizacije (patenti, licence, avtorske pravice). Sposobnost prenosa znanja med organizacijskimi enotami znotraj podjetja je ključna za razvoj konkurenčnih prednosti (Sitar & Mihelič, 2014).

1.4 Prenos znanja v organizaciji

Wang in Noe (2010) pravita, da na prenos znanja vplivajo številni dejavniki. Številne raziskave dejavnike povzemajo v pet glavnih skupin. Gre za značilnosti združbe (soglasje najvišjega vodstva, nagrajevalni sistem, organizacijska zgradba, organizacijska kultura, upravljanje itd.), medosebne značilnosti in značilnosti tima (raznolikost članov tima, procesi v timu, socialna omrežja itd.), značilnosti nacionalne kulture (jezik, kolektivizem itd.), značilnosti posameznika (izobrazba, delovne izkušnje, osebnost, samozavedanje itd.) ter motivacijski dejavniki (prepričanje o lastništvu nad znanjem, predvidevanje stroškov in koristi, medsebojno zaupanje, odnos do dela itd.).

Navedeni dejavniki imajo vpliv na transfer znanja in pripravljenost posameznika, da znanje usvoji in prenese tudi na druge. Pri tem je ključnega pomena vpliv najvišjega vodstva podjetja. Managerji so odgovorni za vzpostavitev ravnanja z znanjem in zmožnostmi zaposlenih. Gre za vključevanje ravnanja z znanjem v planiranje, uveljavljanje in kontrolo poslovanja in organizacije podjetja. Pri tem sta pomembna ustrezna motivacija in komunikacija. Aktivnosti so del aktivnosti ravnanja z znanjem, pri čemer gre za jamstvo smotrnega učenja v podjetju (Rozman & Sitar, 2007).

Avtorji (Leistner, 2010; Riege, 2005; Sharma, Singh, & Neha, 2012) ugotavljajo, da se v podjetniški praksi srečujejo z raznovrstnimi ovirami, ki zavirajo prenos znanja med zaposlenimi. Ovine za prenos znanja razdelijo v tri skupine: posameznika, organizacije in tehnologije.

Motivacija je temeljni dejavnik uspešnosti pri prenosu znanja. Pri implicitnem znanju gre za notranjo motivacijo, pri eksplicitnem znanju je mogoče uporabljati nagrade kot vrsto zunanje motivacije (Osterloh & Frey, 2000).

Raziskave so pokazale da nizka stopnja povezav med deležniki (komuniciranje, skupinsko delo, itd.) zmanjšuje možnosti za prenašanje znanja (Noorderhaven & Harzing, 2009). Učinkovito in uspešno prenašanje znanja pa je odvisno od vedenja, stališč in zmožnosti razpršiti znanje tistega, ki ga prenaša (Minbaeva & Michailova, 2004), ter od absorpcijske zmožnosti prejemnika.

Med kognitivnimi dejavniki, ki predstavljajo oviro pri prenosu znanja, avtorji omenjajo kognitivno razdaljo, ki lahko izhaja iz različnih znanj, izkušenj in stopnje izobrazbe,

konflikte interesa med imetnikom znanja ter prejemnikom (Grandori, 2001) in sovražno nastrojenost do delitve znanja (Husted & Michailova, 2002). Sledi pomanjkanje transparentnega sistema nagrajevanja za prenos znanja, saj če je sistem nagrajevanja v organizaciji individualistično naravnan in ne vključuje organizacijske potrebe po prenašanju znanja, zaposleni ne bodo najbolj pripravljeni deliti svojega znanja (Miao, Choe, & Song, 2011).

Tudi neustrezna organizacijska kultura prispeva k odločitvi za prenos znanja med zaposlenimi ali proti temu (Chow, Deng, & Ho, 2000). Z vidika norm velja poudariti, da vodi spodbujanje tekmovalnega duha in kulture v organizaciji k povečevanju tekmovalnosti med delovnimi skupinami ter timi in posledično k pojavu neformalnih meja znotraj oddelka ter zadrževanju znanja znotraj timov (Goh, 2002). Dovzetnost za prenos znanja med ljudmi v timih in oddelkih je odvisna tudi od vrednot, ki jih organizacija šteje za pomembne ter jih udejanja.

Med drugimi ovirami so navedene še nezavzetost za ohranjanje znanja strokovnjakov v podjetju, pomanjkanje ustrezne infrastrukture, pomanjkanje virov, ki bi omogočali prenos znanja, formalne omejitve v komunikaciji, hierarhična organizacijska struktura z visoko formalizacijo in centralizacijo odločanja (Willem & Buelens, 2009), nizka stopnja povezanosti delovnega procesa (Noorderhaven & Harzing, 2009), neprimerno delovno okolje, prevelike enote, pomanjkanje tehnične podpore in vzdrževanja IT-sistemov, njihova slaba povezanost, itd. (Riege, 2005).

1.5 Opredelitev organizacijskega učenja

Dosedanje raziskave na področju organizacijskega učenja so podale številne definicije organizacijskega učenja. V nadaljevanju podajamo nekaj definicij organizacijskega učenja različnih avtorjev. Porter (1985) pravi, da se organizacije učijo s ponavljanjem istih veščin oz. rutin, s čimer zvišujejo organizacijsko učinkovitost in znižujejo proizvodne stroške. McCormack (2006) organizacijsko učenje definira kot kontinuirano testiranje izkušenj in njihove transformacije v znanje, koristno celi organizaciji ter relevantno njihovi misiji, medtem pa ga Huber (1991) vidi kot kombinacijo naslednjih štirih procesov: zbiranje informacij, distribucijo informacij in interpretacijo informacij ter organizacijski spomin.

Jones (2000) poudarja pomen organizacijskega učenja za organizacijsko uspešnost in ga opredeli s »procesom, skozi katerega menedžerji povečujejo sposobnosti posameznikov v organizaciji s ciljem boljšega razumevanja in upravljanja z organizacijo in njenim okoljem, da bi se sprejele odločitve, ki kontinuirano povečujejo organizacijsko uspešnost«.

Organizacijsko učenje je določena oblika ali tip aktivnosti ali procesov, ki se lahko pojavijo na kateri koli ravni analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe, je nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi (Selan, 2002).

Lee (1999) pravi, da prvi zametki segajo vse tja v začetek 20. stoletja, resneje pa se je pojem začel uporabljati šele v osemdesetih, ko so nekatera podjetja začela spoznavati potencial organizacijskega učenja in njegov močan vpliv na poslovno uspešnost ter konkurenčnost podjetja.

V fazi razvoja podjetja, ko se njegova organizacijska struktura še vzpostavlja in ko je v podjetju le eden ali nekaj zaposlenih, je organizacijsko učenje sinonim za individualno učenje. Ko podjetje raste, se razvija, povečuje svoj tržni delež in krepi položaj v poslovnem okolju, pa postaja organizacijsko učenje vse bolj kompleksno.

Organizacijsko učenje mora vključevati učenje in znanje posameznika, vendar pa to ni in ne sme biti dovolj, da bi lahko govorili o organizacijskem učenju, saj to zahteva sistemski pristop, ki nikakor ni le vsota individualnih učenj. Organizacijsko učenje potrebuje odprtost sistema, ki omogoča pretok in izmenjavo informacij, kjer podatek ali informacija posameznika ni namenjena le prednosti pred sodelavci, ampak bo šele z medsebojno komunikacijo ter izmenjavo ustvarjen pogoj za razvoj njene prave vrednosti. Z njim se oblikujejo podatkovni tokovi in kreira spomin organizacije. To za podjetje, v primeru da posameznik zapusti organizacijo, pomeni, da ne bo izgubilo njegovega znanja in izkušenj, saj bodo te še naprej shranjene v podjetju, dostopne vsem, kar izboljša kakovost poslovanja ter zmanjša negativne učinke zapuščanja in odpuščanja zaposlenih (Selan, 2002).

Venugopal in Baets (1995) poudarjata, da se pojem organizacijskega učenja pojavlja kot dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja. Navajata, da so simptomi učenja organizacije naslednji: kadar prihaja med organizacijo in okoljem do interakcije, ki podjetju omogoča zbiranje ter analiziranje poslovnih informacij (prednosti in slabosti) ter na podlagi teh informacij učenje o prihodnjih trendih poslovanja, strategij, razvoja itd., ko posamezniki v organizaciji oblikujejo skupno znanje prek odzivanja na dogajanje, in sicer v matičnem podjetju ter tudi v njegovem poslovnem okolju, ko prihaja do vsakdanje, utečene izmenjave informacij in znanja med zaposlenimi, ko zaposleni obnavljajo svoje znanje glede na spremembe v okolju.

Mayer (2002) pravi, da je učenje v organizaciji prepoznavanje in popravljanje napak. Organizacija se uči s posamezniki, uspešnost njihovega učenja povečujejo ali zmanjšujejo dejavniki v učnem sistemu.

Beck (1997) pravi, da ločimo dva različna procesa organizacijskih sprememb, povezana z učenjem, in sicer: prilagodljivo učenje, pri katerem so organizacijske spremembe odziv na spremenjene pogoje okolja, ter produktivno učenje, pri katerem so organizacijske spremembe na zavestni bazi več kot le enostavna reakcija na spremembe okolja.

Prilagodljivo učenje, ki je predvsem posnemanje, je vezano na nižjo stopnjo organizacijskih sprememb in je bolj avtomatično. Osredotoči se na reševanje problemov v sedanjosti, brez preverjanja obstoječih načinov delovanja, saj prilagodljive organizacije o tem ne dvomijo. Medtem pa produktivno učenje nenehno poudarja eksperimentiranje in povratno informacijo, kot dolgotrajno preverjanje načina definiranja ter reševanja problemov. Produktivno učenje je kreativno učenje, ki zahteva sistemsko mišljenje, skupno vizijo, osebno mojstrstvo, timsko učenje in kreativno napetost (Malhotra, 1996).

Vseživljenjsko izobraževanje je potreba sodobnega sveta in sodobnega podjetja, saj uspešno tekmovanje ni možno brez stalnega izobraževanja. Sodobna organiziranost v podjetju človeškim virom pripisuje precej večjo vlogo kot v tradicionalnih organizacijah, saj se zaveda, da če bo sposobna pritegniti največje talente, jih motivirati za boljše rezultate in jih posledično zadržati v svoji organizaciji, takrat bo tudi podjetje lahko dolgoročno uspešno (Banovšek, 2016).

1.6 Modeli učeče se organizacije

Dimovski (2005) pravi, da je danes težko srečati managerja, ki se ne bi vsaj približno zavedal, kako pomembno je graditi učečo se organizacijo in da je vrednost organizacijskega učenja danes splošno priznana, saj je znanje v konkurenčnem boju pglavitno. V svetu se je zato uveljavilo več modelov učeče se organizacije.

Bricelj Belčevski (2010) navaja Sengea (1990), ki je opredelil učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ljudje neprestano izboljšujejo sposobnost za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer so svobodni v skupnih prizadevanjih in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Senge (1990) predlaga model, ki vsebuje pet delnih disciplin: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni model, skupno vizijo in timsko učenje. Poudarja, da je potrebno uveljavljati vseh pet disciplin hkrati, da bi učeča se organizacija uspešno delovala.

Bricelj Belčevski (2010) pravi, da so bistveni preskoki v nerazumevanju organizacijskega sveta, ki jih je definiral Senge, pomen celovitosti in ne posameznih delov, zavzemanje za idealni pogled na svet, ob nepriznavanju absolutnih resnic, temveč bistvo smiselnih ter razumljivih interpretacij, od posameznika pomik v skupnosti, od reševanja problemov premik k ustvarjalnosti. V nadaljevanju kratko povzemamo našete discipline.

Sistemska mišljenje predstavlja osnovno izkoriščanje modela, ki predpostavlja razumevanje delovanja celotnega sistema in ne le njegovih posameznih elementov. Gre za razumevanje delovanja celotnega sistema in vloge posameznika v njem. Senge (1990) pravi, da gre za konceptualno ogrodje, jedro znanja in orodje, ki nam omogoči, da prepoznamo vzorce ter odnose znotraj organizacije kot celote. Sistemsko mišljenje se je dobro uveljavilo tudi v drugih organizacijskih pristopih.

Dimovski et al. (2005) pravijo, da se prakse systemskega mišljenja osredinjajo na različne vidike: široko systemsko mišljenje, vplivi na spremembe v celotni organizaciji, v vseh smereh, simultano, odprto systemsko mišljenje: vložki, izložki, vmesni rezultati in meje, humano systemsko mišljenje: prepoznavanje poti, po katerih ljudje delujejo in se povezujejo, procesno systemsko mišljenje: organizacija kot splet informacijskih tokov, s prenovo povezav in komunikacijskih struktur se spreminjajo vedenjski vzorci celotne organizacije, življenjsko systemsko mišljenje: teorija kaosa, po kateri se red oblikuje v spletu okoliščin, tako kot večina življenjskih oblik, systemsko mišljenje, povezano s povratno informacijo: zanka učenja s pomočjo procesov simulacij, vzročnih povezav, dialoga in povratne informacije, systemsko dinamično simulacijo: povratne povezave so predstavljene z nelinearnimi matematičnimi enačbami, zlasti računalniške simulacije.

Posamezne situacije pogosto vidimo kot splet nepovezanih dogodkov. Systemsko mišljenje nam omogoča, da v teh dogodkih uvidimo vzorce in povezave. Pot do razumevanja vodi prek štirih faz (Dimovski et al., 2005): dogodki: kaj se je pravkar zgodilo, trendi in vzorci: kaj se dogaja ali se je podobno dogajalo v preteklosti, systemske strukture: katere sile so vplivale na te dogodke, trende oziroma vzorce, mentalni modeli: ali tudi naše mišljenje dopušča oziroma povzroča, da se situacije ponavljajo.

Senge (2001) pravi, da je osebno mojstrstvo sposobnost, ki nam pomaga povečevati osebne zmožnosti, da dosegamo rezultate, ki si jih resnično želimo. Omogoča tudi ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja vse svoje člane, da se razvijajo v smeri ciljev in namena, ki si jih sami želijo doseči. Pomaga nepretrgoma oblikovati in izpolnjevati osebno vizijo, razvijati potrpežljivost, bolj objektivno obravnavati realnost ter tako osredotočiti in usmerjati energijo v oblikovanje ter doseganje skupne vizije.

Osebno mojstrstvo je disciplina, ki je močno prisotna v majhnih podjetjih, še posebno v obrtnih. Prav osebno mojstrstvo v mnogih primerih generira razvoj majhnega obrtnega podjetja v srednje veliko podjetje. Tudi v Sloveniji je mogoče zaslediti takšne primere. Osebno mojstrstvo ima korenine v želji posameznika, njegovi osebni viziji in osebni odločnosti. Dimovski (2005) povzema Sengea (2001) v naslednjih disciplinah:

Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti ter uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja (mišljenja) in reševanja problemov. Spremeniti in tako razviti nove načine videnja ter razumevanja realnosti je mogoče samo, če so organizacije dovolj prilagodljive.

Skupna vizija posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s cilji

organizacije (oziroma njegovo vedenje ne bo ustrezno). Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije namenjati posebno pozornost.

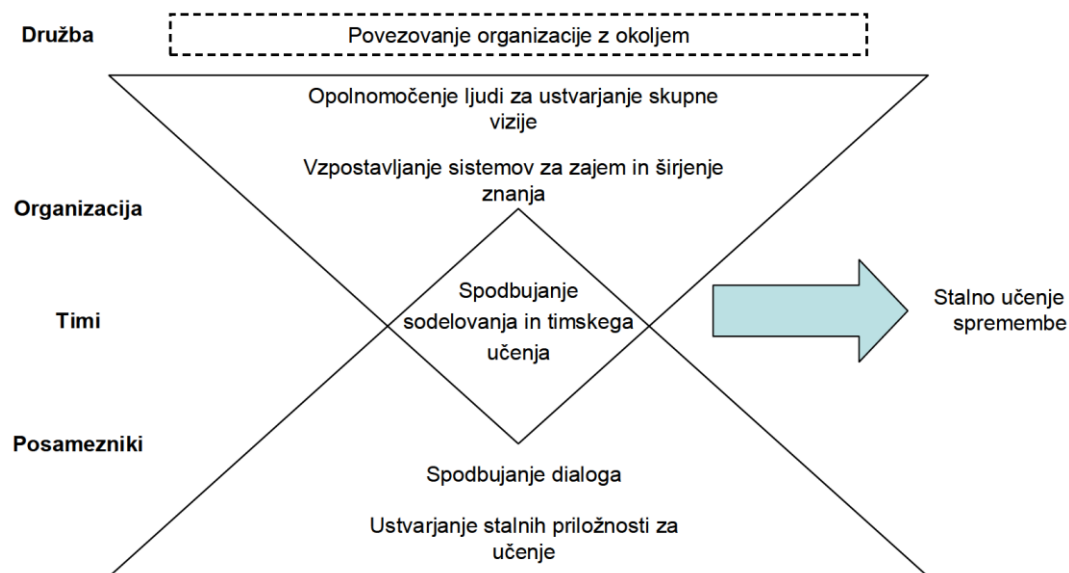
Timsko učenje je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupini vizij. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajene akcije.

1.6.1 Model učeče se organizacije Watkinsove in Marsickove

Med zgodnejše modele učeče se organizacije se uvršča model Watkinsove in Marsickove. Bricelj Belčevski (2010) navaja definicijo Watkinsove in Marsickove (1993), ki pravi, da je učeča se organizacija tista, ki se stalno uči ter spreminja; učenje je prisotno na individualni, timski in organizacijski ravni ter ravni skupnosti, v kateri organizacija deluje; proces učenja, ki poteka v organizaciji, je stalen in strateško naravnan, je del delovnih procesov ter hkrati teče vzporedno z njimi.

Na Sliki 4 je prikazan model učeče Watkinsonove in Marsickove.

Slika 4: Model učeče se organizacije po Watkinsovi in Marsickovi



Vir: K. E. Watkins & V. J. Marsick, *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, 1993.

Model Watkinsonove in Marsickove temelji na:

Ustvarjanju stalnih priložnosti za učenje. Zaradi problemov v organizaciji se ustvarjajo stalne priložnosti za učenje. Bricelj Bričevski (2010) pravi, da pri procesu učenja Watkinsova in Marsickova (1993) izpostavljata vlogo učiteljev ali trenerjev, ki morajo zaznati, kdaj so »učenci« dojemljivi za učenje, katere so vsebine, ki jim jih je potrebno posredovati, in kako se motivira zaposlene za učinkovito stalno učenje. Učečo se organizacijo in zaposlene v njej si lahko predstavljamo kot samoorganizirane, samonadzirajoče ter samokorigirajoče se enote, ki delujejo kot možgani, ki tako rekoč neprestano obdelujejo različne informacije iz notranjega in zunanjega okolja.

Spodbujanje dialoga je ključno za povezovanje individualnega in timskega učenja. Učenje dolgoročno izboljšuje rezultate poslovanja, saj gradi posameznikove in organizacijske sposobnosti (Watkins & Marsick, 1993).

Sodelovanje in timsko učenje je značilnost uspešnih ter učinkovitih organizacij. Bricelj Bričevski (2010) pravi, da se timsko učenje odvija skozi pet procesov. Najprej se pojavi proces izoblikovanja (angl. *framing*), v katerem se oblikuje začetno dožemanje (teme, situacije, osebe, predmeta ...), ki temelji na predhodnih izkušnjah in trenutnem vplivu; sledi preoblikovanje (angl. *reframing*), pri čemer se začetno dožemanje preoblikuje v novo razumevanje; povezovanje pogledov (angl. *integrating perspectives*) predstavlja proces, v katerem se različni pogledi združijo; sledi proces eksperimentiranja, v katerem se preizkuša postavljene hipoteze ali poskuša priti do povsem novih ugotovitev; kot zadnji pa je pri timskem učenju prisoten proces preseganja meja, ki se pojavi, ko steče komunikacija med posamezniki iz različnih timov ali med timi samimi.

Sistem za zajem in širjenje znanja zahteva celovit sistemski pristop, zato je nujno, da organizacija vzpostavi primeren sistem, vpet v vsakodnevno podjetniško prakso. Bricelj Bričevski (2010) pravi, da mora biti učenje zajeto v sisteme, s pomočjo katerih se beleži novo znanje in tako ustvarja organizacijski spomin, zbrano znanje pa mora biti široko dostopno vsem članom organizacije. Na ta način znanje ostaja v organizaciji tudi, ko je prisotna visoka mobilnost delovne sile, ki je geografsko močno razpršena; za učečo se organizacijo so ustrezni sistemi, ki omogočajo hiter dostop do znanja zaposlenih, ustvarjajo povezovanje zaposlenih z namenom preoblikovanja njihovega dela, omogočajo bolj sistematično planiranje inovativne dejavnosti in zagotavljajo hiter prenos informacij ter znanja med globalno delovno silo, ki deluje v različnih kulturnih okoljih.

Skupna vizija. Rozman in Kovač (2012) pravita, da prihaja zlasti pri pojmi vizija in poslanstvo podjetja do nejasnosti v razumevanju razlik med njima; z vizijo podjetja razumemo predstavo podjetja v prihodnosti; gre za zamegljeno, nejasno sliko. Vizijo podjetja potrebujejo, da delujejo usmerjeno in/ali motivacijsko ter s tem pridobivajo zaposlene za uresničevanje dolgoročnih in kratkoročnih ciljev podjetja.

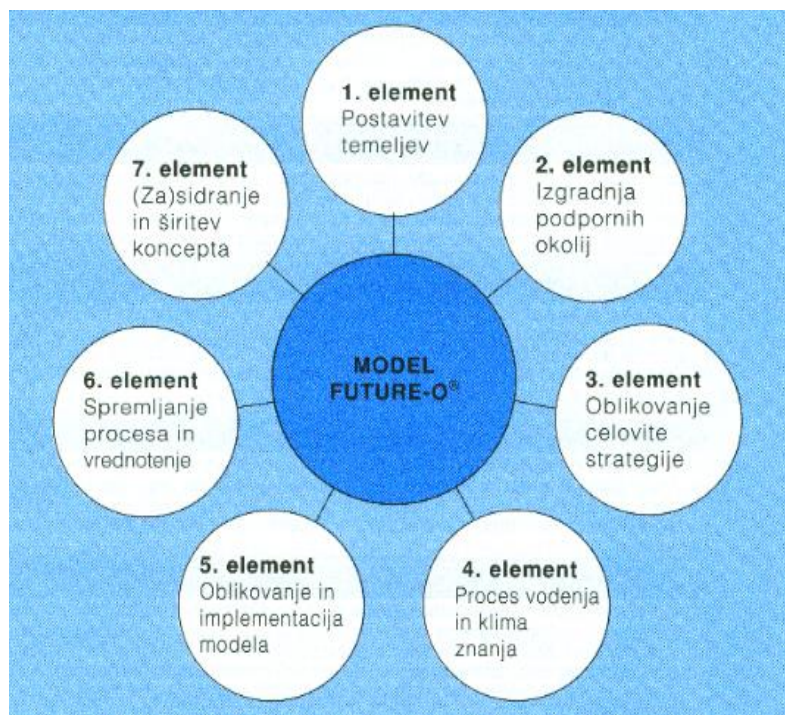
Povezovanje organizacije z njenim okoljem je v današnjem času nujna sestavina družbeno odgovornega delovanja. Učeča se organizacija se mora povezovati s fizičnim, socialnim in kulturnim okoljem, v katerem deluje (Watkins & Marsick, 1993). Učeča se organizacija mora biti še posebej osredotočena na tesno vez med delom in družinskim življenjem zaposlenih, saj družinam prijazne organizacije ustvarjajo delovno okolje, v katerem so zaposleni bolj produktivni in tudi bolj naklonjeni učenju (Watkins & Marsick, 1993).

1.6.2 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: Model FUTURE-O®

1.6.2.1 Elementi

Za potrebe slovenske podjetniške prakse je bil razvit model FUTURE-O®, z namenom pomoči pri udejanjanju koncepta učeče se organizacije v praksi (Dimovski et al., 2005). Model vsebuje sedem elementov, ki so prikazani na Sliki 5. Remškar (2014) pravi, da udejanjanje koncepta poteka postopno, prek vsebin teh elementov, pri čemer vrstni red udejanjanja ni vnaprej definiran, prav nasprotno, gre za molekularni pristop, kjer se predvideva vzporedno oziroma hkratno udejanjanje posameznih elementov, pri čemer vsaka sprememba vpliva na preostale elemente. Udejanjanje učeče se organizacije je v tem smislu torej tudi interaktivno (Dimovski et al., 2005).

Slika 5: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



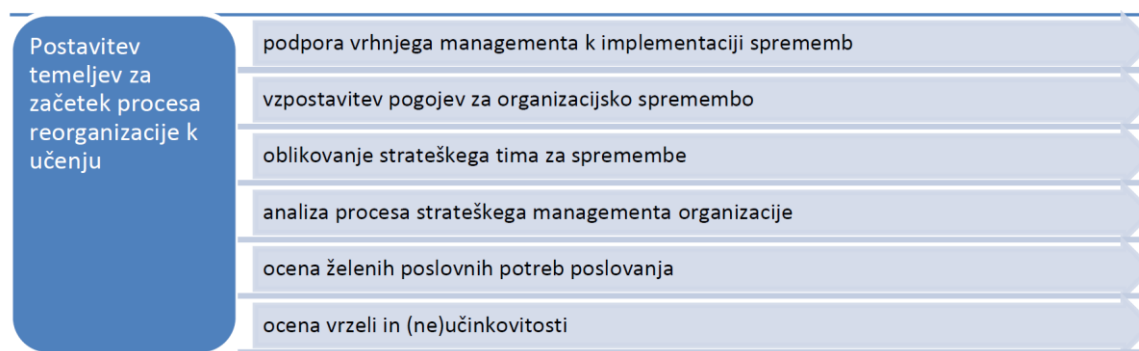
Vir: V. Dimovski, S. Penger, *Creating The Knowledge Based Organization Trough Learning Implementation Framework: Conceptual Model of Slovenian Enterprises*, 2004.

Uveljavljanje modela učeče se organizacije potrebuje podporo najvišjega vodstva in sodelovanje vseh zaposlenih. Zajema prenovno celotne organizacije in vseh organizacijskih procesov. Učeča se organizacija ni nikoli dokončano delo, je stalen proces učenja in prilagajanja vizije ter strategije organizacije trendom okolja (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013). V nadaljevanju podajamo kratek prikaz vsebovanih elementov.

1.6.2.2 Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju

Zasnova temeljev je pričetek procesa preoblikovanja podjetja v učečo se organizacijo ter prvi element modela FUTURE-O[®] in zajema vsebine, razvidne s Slike 6.

Slika 6: Postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju



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

Podpora najvišjega vodstva predstavlja prvi pogoj za uvajanje sprememb v organizaciji. Izkoristek oziroma razlogi za uvajanje učeče se organizacije so lahko večji tržni delež, ustvarjanje novih trgov, povečanje dobička, dolgoročno preživetje, povečanje varnosti delovnih mest ali spopadanje s konkurenco (Dimovski et al., 2005).

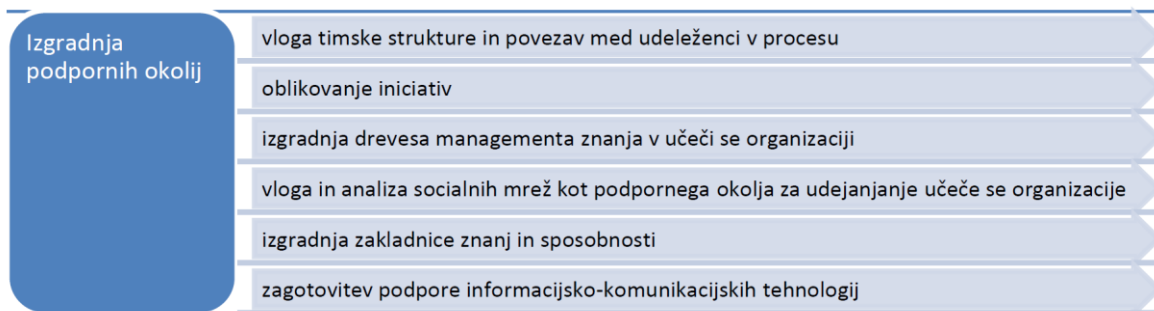
Organizacija na poti v učečo se organizacijo, naj v prvi fazi postavi strateški tim za spremembe, ki ga vodi najvišji predstavnik organizacije, poleg njega pa v timu sodelujejo tudi vsi, ki mu neposredno poročajo (Dimovski et al., 2009). Remškar (2014) pravi, da je osnovni cilj strateškega tima za spremembe udejanjanje učeče se organizacije, za kar tim pripravi akcijski načrt, ki predstavlja formalnopravni akt razvoja učeče se organizacije, v njem pa morajo biti vnaprej določena merila, po katerih bo lahko tim sproti spremljal in meril napredek spremembe organizacije v učečo se organizacijo.

Prvi element modela FUTURE-O[®] tudi narekuje analizo procesa strateškega managementa, ki ga sestavljajo štiri aktivnosti (Dimovski et al., 2005): analiza SWOT, oblikovanje in uresničevanje strategije ter spremljanje in kontrola uresničevanja strategije.

1.6.2.3 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

Drugi element modela FUTURE-O[®] se nanaša na izgradnjo podpornih okolij in vsebuje naloge, opredeljene na Sliki 7. Gre za zahteven element, ki pomeni tudi veliko finančno investicijo v izgradnjo celovite informacijske rešitve (Dimovski et al., 2009).

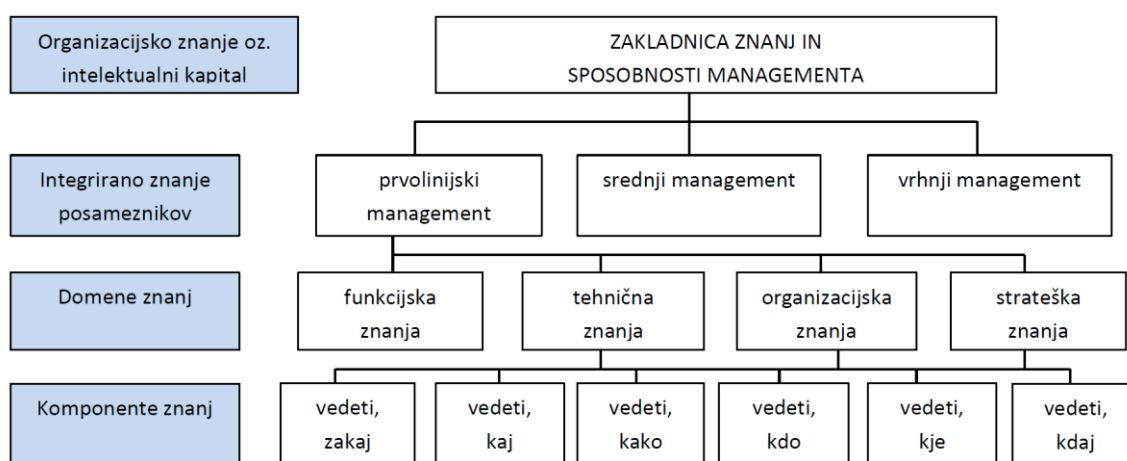
Slika 7: Izgradnja podpornih okolij



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

V tem delu izpostavljamo aktivnost izgradnje zakladnice znanj in sposobnosti managementa, kar je prikazano na Sliki 8. Gre za enega najpomembnejših temeljev učeče se organizacije, saj je tukaj zbrano vse organizacijsko znanje treh ravni: integrirano znanje posameznika, domene znanj po področjih in komponente znanj.

Slika 8: Zakladnica znanj in sposobnosti managementa



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

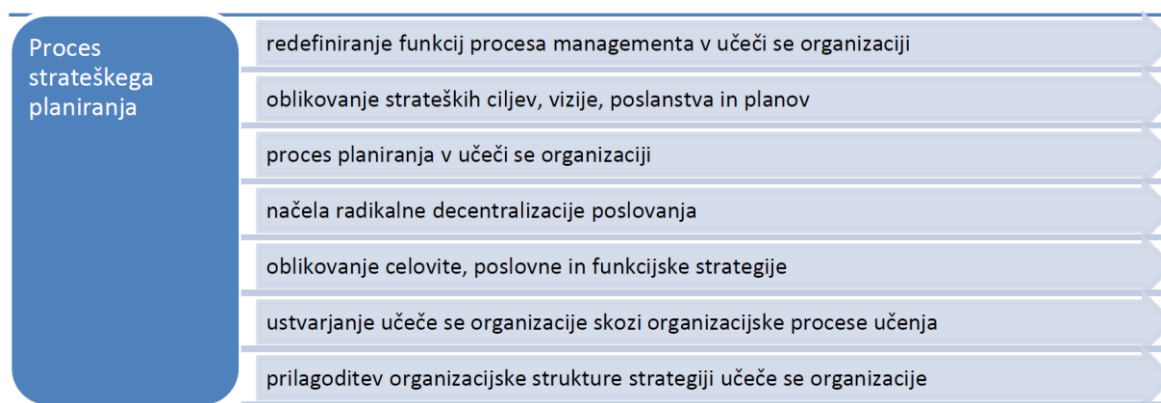
Zakladnica znanj in sposobnosti vsebuje organizacijsko znanje treh ravni: integrirano znanje posameznikov, domene znanj po področjih in komponente znanj.

Pri tem je pomembno, da organizacija vложи sredstva in prizadevanja v zagotavljanje informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter orodij, ki služijo kot osnove pri ustvarjanju, prenosu in uporabi znanja (Remškar, 2014).

1.6.2.4 Tretji element: proces strateškega planiranja

Tretji element modela FUTURE-O[®] predstavljajo vsebine, razvidne s Slike 9. Nanašajo se na proces strateškega planiranja, ki je najpomembnejša funkcija managementa učeče se organizacije, saj predstavlja osnovo preostalim managerskim funkcijam: funkciji organiziranja, vodenja in kontroliranja (Dimovski et al., 2005). Planiranje poslovanja in planiranje organizacij sta najpomembnejši funkciji, saj gre za postavljanje ciljev in predvidevanje uveljavljanja poslovanja ter organizacije v prihodnosti (Rozman & Kovač, 2012).

Slika 9: Vsebina tretjega elementa modela FUTURE-O[®]



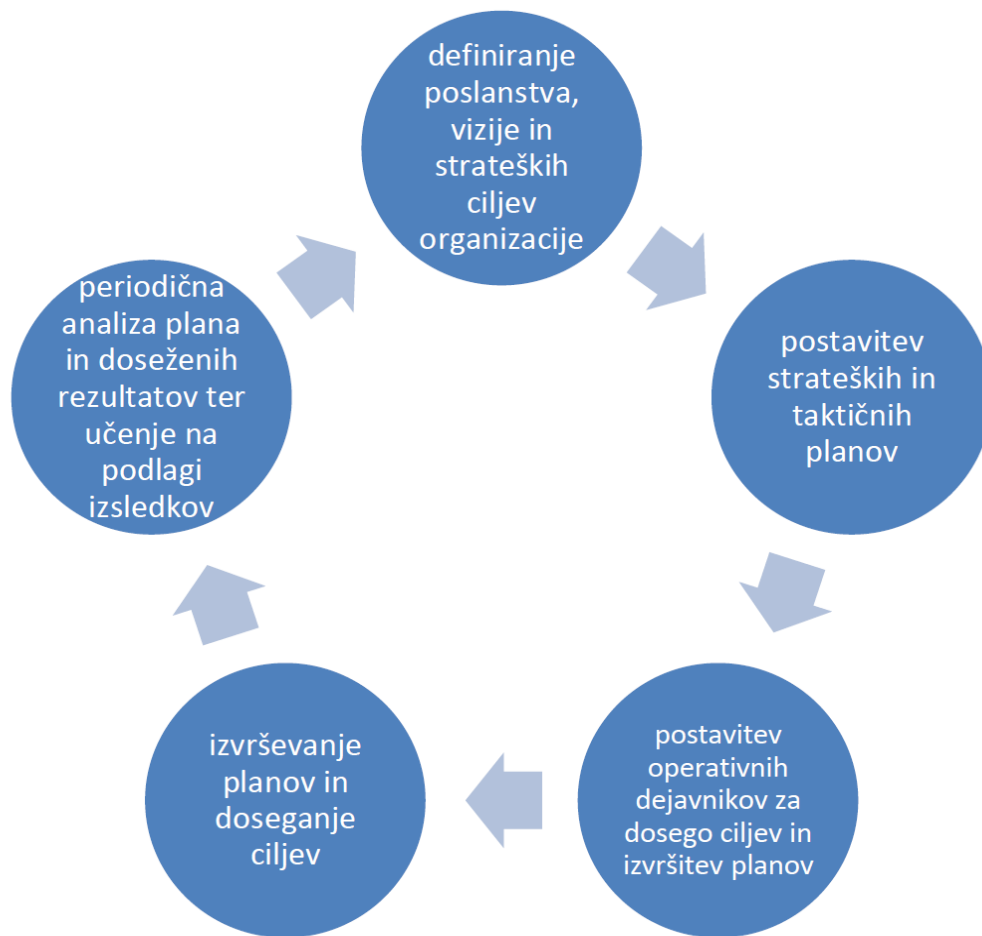
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Remškar pravi (2014), da morajo v sklopu tretjega elementa modela FUTURE-O[®] organizacije proces planiranja organizirati tako, da bo potekal na vseh ravneh organizacije in ne bo le domena vrhnjega managementa ali zunanjih specialistov za planiranje; planiranje v učeči se organizaciji ne sme predstavljati togega bremena, ki se mu ne uspe prilagajati spreminjajočemu se okolju.

Proces planiranja mora organizacija decentralizirati; strokovnjake za planiranje je treba porazdeliti po organizaciji med različne oddelke, kjer skupaj z zaposlenimi, ki odlično poznajo razmere na trgu, postavljajo strateške plane (Dimovski et al., 2005).

Proces planiranja je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Proces planiranja v učeči se organizaciji



Vir: R. L. Daft & D. Marcic, *Management, The New Workplace*, 2013.

Organizacija mora v prizadevanju, da postane učeča se organizacija, trud usmeriti tudi k oblikovanju celovite, poslovne in funkcijske strategije, ki bo poskrbela, da se bo lahko organizacija, bolj kot konkurenčne organizacije, prilagajala spremembam okolja ter dosegala postavljene cilje (Dimovski et al., 2005). Strategija mora biti izdelana tako, da povečuje konkurenčno prednost organizacije in zmanjšuje njene slabosti (Dimovski et al., 2005).

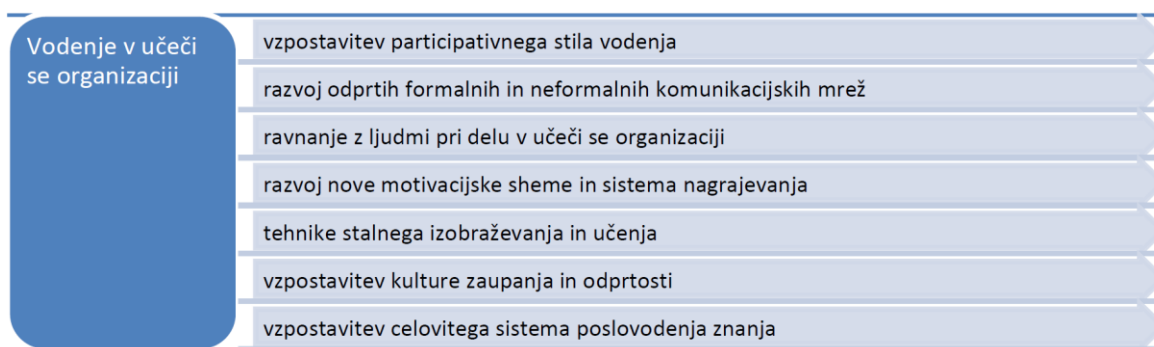
Med zadnje naloge organizacije, ki se želi preoblikovati v učečo se organizacijo, je v sklopu tretjega elementa modela FUTURE-O[®] prilagoditev organizacijske strukture v smeri horizontalne integracije, kjer bodo odstranjene sledi organizacijske hierarhije; fleksibilna organizacijska struktura bo organizaciji omogočala hitro prilagajanje nenehnim spremembam, ki smo jim priča (Remškar, 2014).

1.6.2.5 Četrty element: vodenje v učeči se organizaciji

Četrty element modela FUTURE-O[®], ki se osredotoča na posameznika, njegova znanja, sposobnosti in proces spodbujanja učenja v organizaciji, predstavlja jedro učeče se organizacije (Dimovski et al., 2009). V organizacijo vnaša vsebine, povezane s procesom vodenja in ravnanja z znanjem, kot je razvidno s Slike 11.

Naloga vodje učeče se organizacije je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Možina, 2014) in spodbujanje aktivnega učenja (Dimovski et al., 2005). Pomembno vlogo pri tem imata ravnanja z zmožnostmi zaposlenih in motivacija za doseganje boljših rezultatov. Sodobni vodja učeče se organizacije mora znati ustvariti organizacijo, kjer bodo zaposleni pri delu uporabili ves svoj potencial.

Slika 11: Vsebina četrtega elementa modela FUTURE-O[®]



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

Izziv vodjem učeče se organizacije je vzpostavitev participativnega stila vodenja, s katerim bo organizacija lahko aktivirala vse zaposlene in njihov potencial. Vodje morajo zaposlene opolnomočiti; jim dati moč samostojnega odločanja, da se bodo lahko hitro odzvali na spremembe poslovnega okolja (Zupan, 2001), in jim omogočiti hiter ter učinkovit dostop do informacij, ki so vir moči. Nadalje morajo vodje vzpostaviti timski način dela, ki postane osnovna enota učeče se organizacije. Prav zaradi tega v učeči se organizaciji osrednjo vlogo pridobijo projektni managerji, nekatere managerske ravni pa so odstranjene (Dimovski et al., 2005).

Uvedba ciljnega modela ravnanja z ljudmi pri delu je naslednja naloga managementa organizacije v sklopu četrtega elementa modela FUTURE-O[®]. Osnovna naloga managementa pri tem je, da v organizaciji zagotovi takšne zaposlene, ki kažejo potencial, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni (Dimovski et al., 2005).

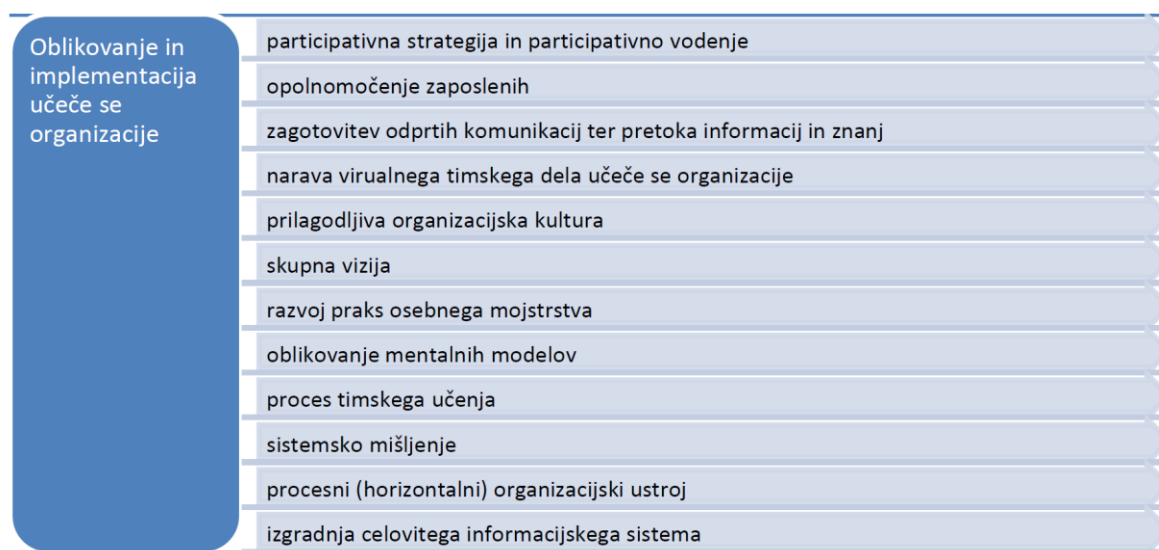
Od zaposlenih v učeči se organizaciji se pričakuje vseživljenjsko učenje, zaradi česar postajajo dobro izučeni, strokovni in fleksibilni pri prilaganju novim razmeram. Vodje učečih se organizacij pa morajo nato poskrbeti, da takšne zaposlene zadržijo znotraj organizacije, in sicer z ustrezno motivacijo, s sistemom plač in nagrajevanja. Govorimo o vodenju z motivacijo (Dimovski et al., 2005).

Naslednji izziv vodjem pri preoblikovanju organizacije v učečo se organizacijo je ustvariti pogoje za nenehno učenje in vzpostavitev managementa znanja v organizaciji; pri čemer je v organizaciji smiselno vzpostaviti sistem mentorstva, pri katerem ne sme iti le za enosmerno podajanje informacij mentorja na novo zaposlenemu, temveč je treba spodbuditi razpravo ter uporabo informacij (Dimovski et al., 2005).

1.6.2.6 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Učeča se organizacija ne postane z usvojitvijo planiranih modelov, ampak mora najti način njihovega vpeljevanja po sebi lastnem procesu v organizacijsko življenje. Vsebine petega elementa modela FUTURE-O[®] kaže Slika 12.

Slika 12: Vsebina petega elementa modela FUTURE-O[®]



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

Management organizacije, naj v organizaciji vzpostavi participativno vodenje in opolnomočiti zaposlene, da bodo lahko sodelovali pri odločanju. Opolnomočenje pomeni, da na zaposlene prenesemo moč; na voljo jim damo štiri elemente (Dimovski et al., 2005), da lahko samostojneje izvajajo svoje delo. Ti elementi so informacije, znanje, moč za samostojno odločanje in nagrade.

Učeče se organizacije vzpostavijo tudi odlično zunanjo komunikacijo (Dimovski et al., 2005). Vsa zainteresirana javnost predstavlja komunikacijo, ki daje podjetju povratno informacijo, kako planirati, organizirati, voditi, kontrolirati, posodobiti in informatizirati organizacijo. V polno razvitih učečih se organizacijah se srečujemo z virtualnim poslovanjem, ki funkcijam planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dodaja nove elemente, povezane s sodobnimi informacijskimi rešitvami. Organizacije so zaradi novega virtualnega poslovnega okolja morale prilagoditi svojo odličnost, da bi lahko ostale konkurenčne; preoblikovale so se v virtualne organizacije različnih oblik; horizontalne, procesne, timske strukture in virtualne mreže (Dimovski et al., 2005).

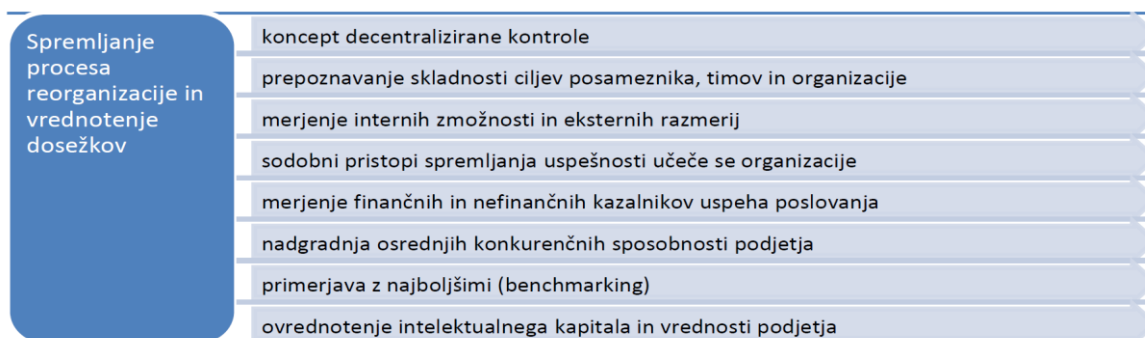
Poleg virtualne komponente je značilnost razvitih učečih se organizacij projektna narava dela. Naloga managerjev v okviru petega elementa je tako tudi uvajanje projektnega pristopa in projektnega managementa v organizacijo. Projekt je skupek aktivnosti, ki jih je treba izvesti za doseg določenega cilja (Dimovski et al., 2005). Je enkratna dejavnost, z omejenim časom trajanja in viri, ki jih lahko člani projekta porabijo.

Peti element modela FUTURE-O[®] od vodje organizacije zahteva aktivno prizadevanje za izgradnjo prilagodljive organizacijske kulture in pozitivne klime. Kultura, ki bo spodbujala spremembe in prilagajanje, nenehno učenje, ustvarjalnost ter timsko delo, bo pozitivno pripomogla k uspehu organizacije, saj se bo ta sposobna prilagajati spremembam (Možina, 2014), nasproti trdo zakoreninjeni kulturi, ki sprememb ne dovoljuje. Vodje morajo postaviti jasno vizijo in poslanstvo organizacije, ki rišeta željeno podobo organizacije v prihodnosti.

1.6.2.7 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Šesti element modela FUTURE-O[®] v organizacijo vnaša proces kontrole, z namenom spremljanja uspešnosti procesa reorganizacije in vrednotenja dosežkov, ter se nanaša na vsebine, razvidne s Slike 13. Sodobno presojanje in merjenje uspešnosti poslovanja vključuje vse deležnike organizacije, torej lastnike, kupce, zaposlene ter širšo javnost. Kontrola je decentralizirana, kar pomeni, da se osredotoča na celotne rezultate organizacije in različne dimenzije kontrole, kar omogoča managerjem celovito sliko o uspešnosti organizacije (Dimovski et al., 2009).

Slika 13: Vsebina šestega elementa modela FUTURE-O®



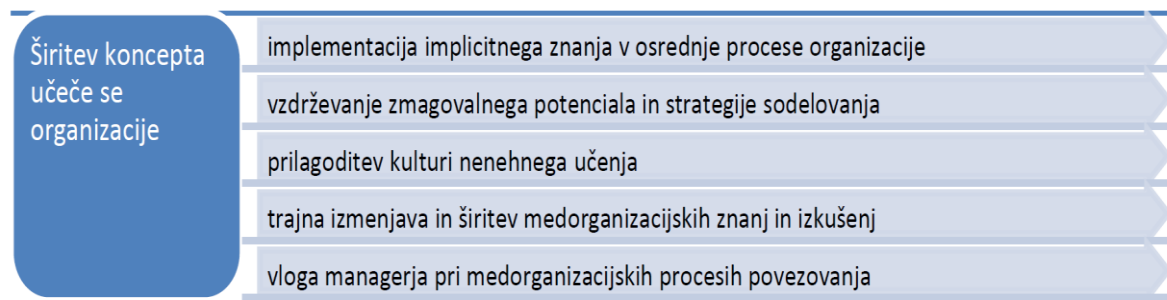
Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Sodobni pristopi pri kontroliranju, ki so na voljo managerju organizacije, so tudi mednarodni standardi kakovosti, kamor uvrščamo sistem ISO 9000. Ta definira enotne smernice za doseganje izdelkov in storitev visoke kakovosti. Naslednja metoda je management odprtih knjig. Da bi zaposleni sami prepoznali svojo vlogo v organizaciji, so jim na voljo vsa finančne informacije o organizaciji, in sicer zato, da bi začeli razmišljati kot lastniki organizacije. Številni vodje učeče se organizacije se poslužujejo vedenjske kontrole oziroma samokontrole, ki je najcenejša in najučinkovitejša metoda kontroliranja v organizaciji. Zanj je značilno, da zahteva veliko časa za vzpostavitev in zaupanje med zaposlenimi. Uspešna je takrat, ko se zaposleni čutijo pripadnost organizaciji in ko so cilji organizacije ter posameznika skladni (Dimovski et al., 2005).

1.6.2.8 Sedmi element: širitev koncepta učeče se organizacije

Remškar (2014) pravi, da zadnji, sedmi element modela implementacije učeče se organizacije FUTURE-O® nalaga managerju in zaposlenim nadaljnje širjenje ter razvoj koncepta učeče se organizacije po celotni organizaciji. Elemente učeče se organizacije, ki so bili vzpostavljeni za ustvarjanje pogojev za nenehno učenje in pretok znanja ter informacij, za hitro prilagajanje spremembam okolja in posledično ohranjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, je treba v sklopu sedmega elementa vzdrževati ter nadgrajevati (Dimovski et al., 2005). Vsebina sedmega elementa je opredeljena na Sliki 14.

Slika 14: Vsebina sedmega elementa modela FUTURE-O®



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

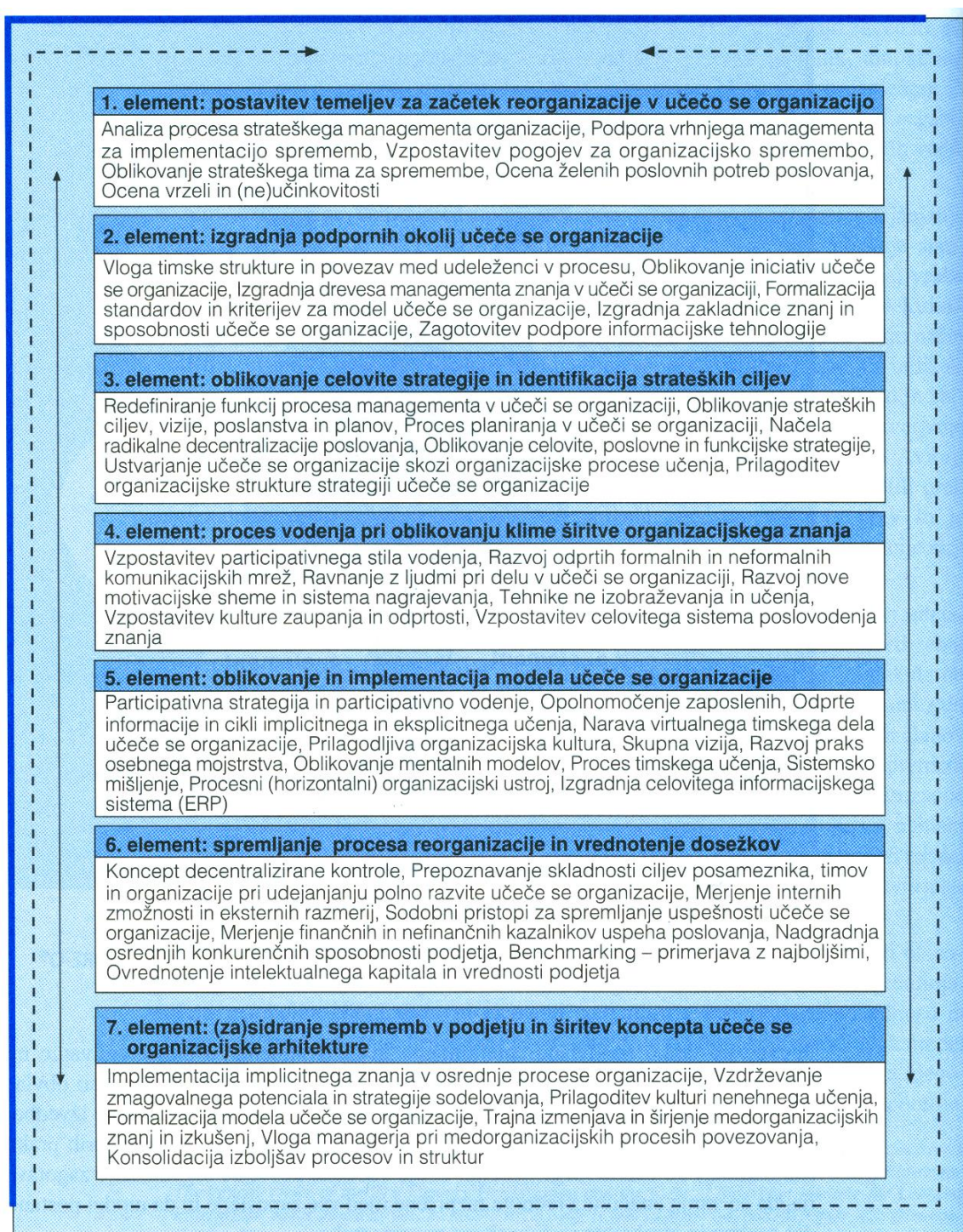
Na prenašanje znanja med zaposlenimi v učeči se organizaciji vpliva veliko dejavnikov, ki jih poskušajo vodje obvladovati prek procesa managementa znanja. Nekateri izmed teh dejavnikov so kultura, organizacijska struktura, poslanstvo organizacije, sami zaposleni, velikost organizacije in informacijska podpora za prenos ter shranjevanje znanja (Dimovski et al., 2005).

Management učeče se organizacije mora dolgoročno ohranjati zmagovalni potencial. Če organizacija sama nima primernih znanj, lahko s strategijo sodelovanja z organizacijo, ki ima ustrezna znanja, sposobnosti in vire, te pridobi (Dimovski et al., 2005).

Iz prakse prav tako izhaja, da je manager s svojim vzorom spodbuja zaposlene, sam se izobražuje iz tega področja in prenaša svojo energijo na celoten tim in posledično na oz. v podjetje. S svojim vzorom vodi na vseh področjih, ki jih predvideva sedmi element modela FUTURE-O.

V nadaljevanju je na Sliki 15 predstavljen kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®.

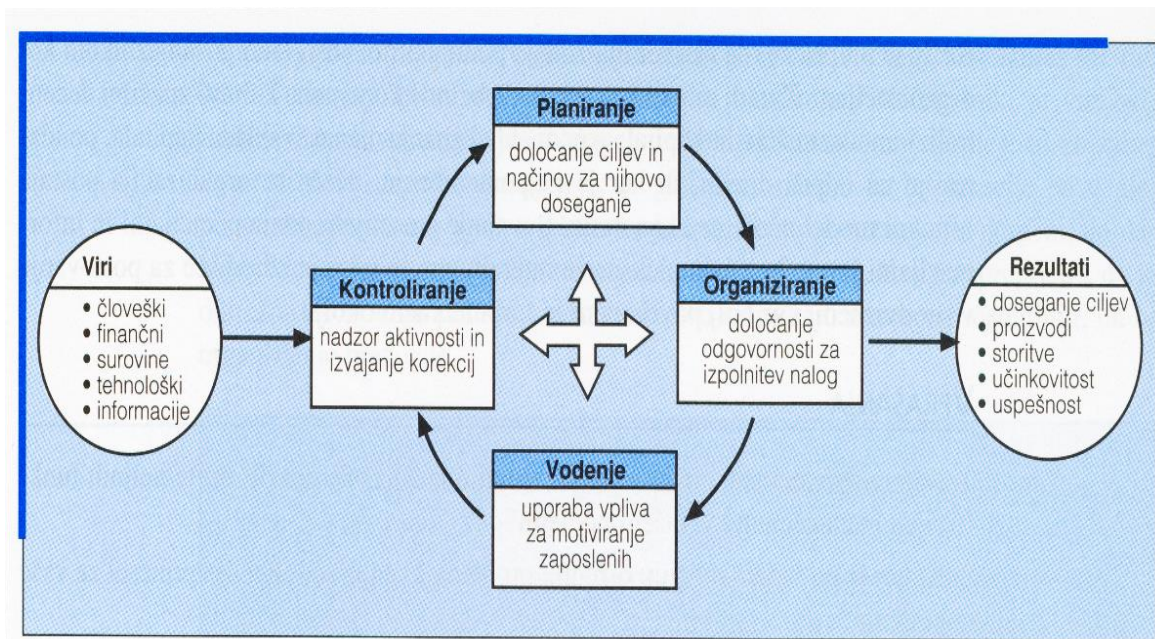
Slika 15: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®.



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

1.7 Vloga managementa v učeči se organizaciji

Slika 16: Proces managementa v organizaciji



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

Dimovski (2005) ugotavlja, da je bila po Oxfordovem angleškem slovarju (1997) izraz management v sodobnem pomenu uporabljena že leta 1670. Izražala je poslovanje (ravljanje s posli), medtem ko je imela prvotno širši, splošnejši pomen ravnanja, na primer čuvanje živali in vzdrževanje hlevov; management v današnji rabi je temeljni pojav, ki so zaznamovali 20. stoletje; v zvezi z upravljanjem združb v 21. stoletju razpravljamo o procesu managementa.

Rozman in Kovač (2012) management opredelita kot usklajevanje, upoštevanje, spreminjanje ter okolje tehnično razdeljenega dela, ciljev in interesov ter drugih struktur v celoto, ki bo zagotavljala smotrno doseganje cilja te celote, kot usklajevanje posameznikov in skupin.

Osnovni namen managementa učečega se podjetja je določitev smeri organizacije. Smer lahko določijo in sporočijo deležnikom s pomočjo poslovnega načrta. Elementi oziroma izložki, ki določajo smer organizacije so prikazani na Sliki 17.

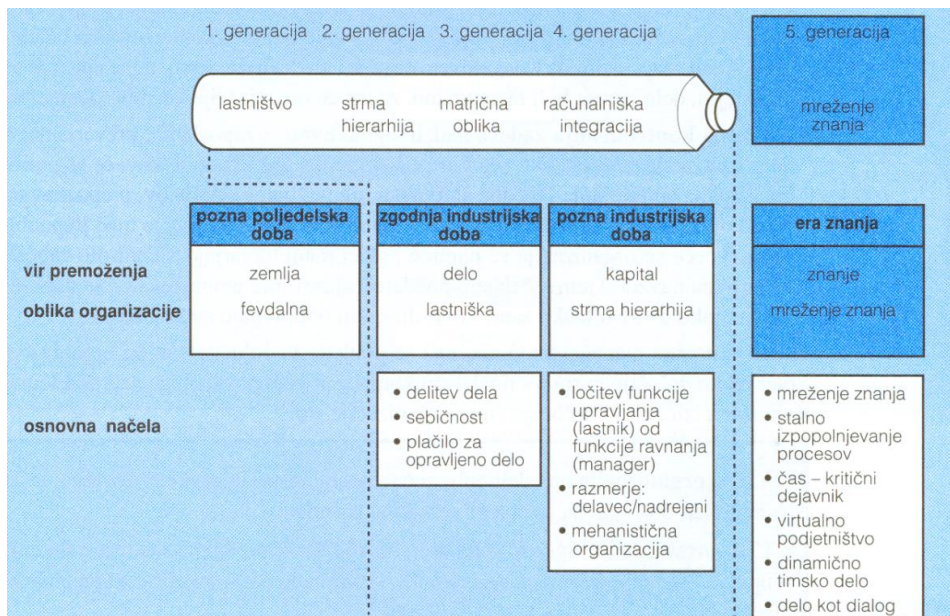
Slika 17: Elementi, ki določajo smer organizacije

- **Vizija organizacije** opredeli dolgoročne produkte organizacije za naslednjih 10 do 20 let, običajno pa jo določi vrhnji management.
- **Cilji organizacije** upravičujejo njen obstoj. Navadno jih postavi predsednik uprave. Če podjetje spreminja celovito – korporacijsko strategijo, se spremenijo tudi cilji.
- **Vrednote organizacije** so načela, na katerih sloni poslovna kultura organizacije. Oblikuje jih vrhnji management, v učeči se organizaciji pa je zaželeno, da pri ustvarjanju organizacijske kulture sodelujejo vsi zaposleni. Te vrednote je zelo težko spremeniti, saj se prek njih deležniki poistovetijo z organizacijo.
- **Strateške konkurenčne prednosti** so elementi, po katerih se organizacija v določenem času razlikuje od tekmecev. Opredelita jih vrhnji in srednji management.
- **Kritični dejavniki uspeha** so ključne naloge, ki jih mora organizacija opraviti, da premosti današnje probleme in postavi temelje za uresničitev vizije in ciljev.

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

Vloga managementa se je skozi zgodovino stalno spreminjala, tako da danes govorimo že o peti generaciji managementa (Dimovski et al., 2005). Slika 18 prikazuje razvoj managementa skozi več stopenj.

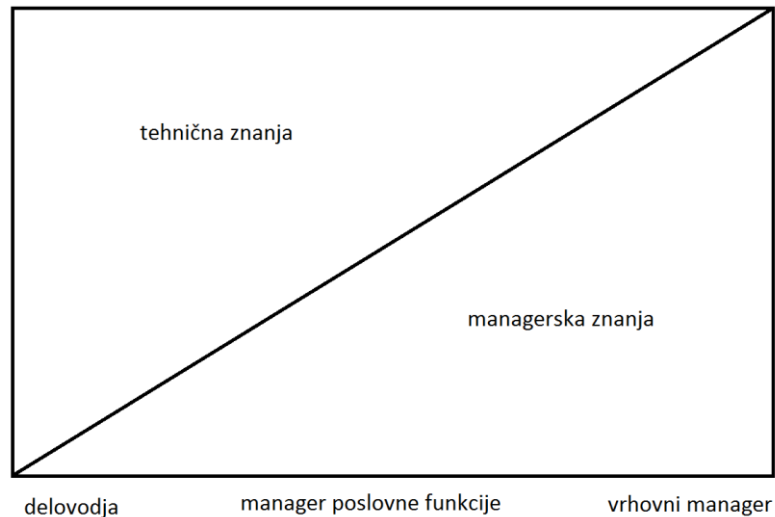
Slika 18: Razvoj managementa



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

Rozman in Kovač (2012) pravita, da odnos med ravno in delom managerjev tako v smislu managementa kot izvajanja, ko delujejo kot usklajevalci in specialisti, ter za ta dela potrebnimi managerskimi in specialističnimi znanji, prikazuje Slika 19.

Slika 19: Raven managementa in zanjo potrebna znanja ter sposobnosti



Vir: R. Rozman, J. Kovač, Management, 2012.

Rozman in Kovač (2012) pravita, da večinoma avtorji navajajo tri temeljne ravni managementa: vrhovni management (angl. top management), srednji management (angl. middle management) in nižjo raven managementa ali management prve ravni (angl. first-line management). Na Sliki 20 je predstavljen veljavni management po Rozmanu in Kovaču (2012).

Slika 20: Raven managementa v podjetju



Vir: R. Rozman, J. Kovač, Management, 2012.

Sodobna ekonomija zahteva nekatere odlike managerja, ki so prikazane na Sliki 21 (Dimovski et al., 2005):

Slika 21: Veščine, sposobnosti in lastnosti uspešnega sodobnega vodje učeče se organizacije

Dimenzija vodenja	Opis lastnosti uspešnega vodje
Komunikacija	• oskrbuje tim in zagotavlja stalni povratni učinek • zagotavlja pravilno in točno komunikacijo • izdelava jasno, podrobno sliko o nalogah članov • sposoben mora biti učinkovitega komuniciranja s poslovnimi enotami znotraj organizacije in z zunanjimi člani • horizontalna arhitektura omrežij učeče se organizacije odstranjuje vse vmesne člene in omogoča neposredno komunikacijo zaposlenega z vodjo
Razumevanje	• je razumevajoč in skuša usklajevati časovne termine vseh zaposlenih • upošteva mnenja in predloge • izraža skrb in razumevanje za probleme zaposlenih • izkazuje osebni interes za člane organizacije • razvija filozofijo managementa znanja
Jasnost vloge	• jasno določi odgovornosti • opolnomoči zaposlene in tako zagotovi izvedbo nalog • ni oddaljeni diktator, temveč je v vlogi svetovalca – mentorja • nadarjenim in sposobnim zaposlenim omogoča osebni razvoj
Vedênje	• vede se samozavestno in jasno, ne zatiralno ali zapovedovalno • sposoben se je spustiti na raven članov učečega se tima • tudi po izteku projekta se vede konsistentno • spodbuja uporabo orodij managementa znanja, da bi zagotovil prenos znanj prek vseh zaposlenih • v učeči se dobi aktivnosti opravlja vzporedno, ne več zaporedno • sposoben mora biti sodelovati s timom, zaposlenimi in zunanjimi člani, ki so vse bolj oddaljeni, zato se učijo novih načinov virtualnega sodelovanja

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

Do sprememb odlik managerjev se spreminjajo tudi njihove vloge, še posebno vloga managerja v učeči se organizaciji. Slika 22 prikazuje vlogo managerja v učeči se organizaciji.

Slika 22: Vloga managerja v učeči se organizaciji

Stara vloga managerja	Vloga managerja učeče se organizacije
O sebi razmišlja kot o nadrejenem.	O sebi razmišlja kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu.
Upošteva verigo komand in ukazov. Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Delovna razmerja in stile vzpostavlja z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Druge člane povabi, da se pridružijo odločanju, ter informacije deli z zaposlenimi.
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline, kot sta trženje ali finance.	Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.
Zahteva dolg delavnik.	Zahteva rezultate.
Ima nizko stopnjo zaupanja.	Ima visoko stopnjo zaupanja.
Dopušča prikrivanje napak.	Ni možnosti za prikrivanje napak.
Delo centralizira na vrhu piramide.	Opolnomoči zaposlene, da oblikujejo delo.
Ima hierarhični stil vodenja z vrha navzdol.	Ima sodelovalni stil vodenja.
Razmišlja pretežno o stroških.	Razmišlja o ustvarjanju dodane vrednosti in odnosov.
Spodbuja individualno izobraževanje.	Spodbuja kontinuirano organizacijsko učenje.
Dopušča notranjo konkurenčnost organizacije.	Razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi.

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

1.8 Management znanja

Čadež (2001) poudarja, da mora kapital podjetij zajemati ne le finančni ampak tudi intelektualni kapital. Intelektualni kapital podjetja večinoma se večinoma sestoji iz (komercialnega) znanja, ki ga je podjetje pridobilo in razvilo skozi svoje poslovanje. Ker pomembnost znanja v organizacijah hitro narašča, je sistematični management znanja v podjetjih še kako potreben. Čeprav management znanja predstavlja del celotnega procesa managementa, ne bi smel biti razumljen kot funkcionalna aktivnost, ampak kot aktivnost, ki mora biti prakticirana na najvišji ravni managementa.

Avtor poudarja, da lahko podjetje zmaga v boju s konkurenco samo, če ima več relevantnega znanja kot njegova konkurenca. Konkurenčne prednosti lahko zato najdemo v znanju in managementu znanja.

Različni avtorji podajajo različne opredelitve managementa znanja. Ker ne moremo podati vseh opredelitev, bomo v nadaljevanju predstavili nekatere izmed njih. Quintas, Lefrere in Jones (1997) definirajo management znanja kot proces konstantnega managiranja vseh vrst znanja, da bi identificirali obstoječe in nastajajoče potrebe, obstoječa ter nastajajoča sredstva znanja in ustvarili nove priložnosti. Podobno definicijo podaja tudi Duffy (2001), ki management znanja opredeljuje kot formalni proces, ki združuje zaposlene podjetja, procese in tehnologijo v rešitev, ki zajema znanje ter ga »dostavlja« pravim osebam v pravem času. Management znanja razumemo v širšem obsegu od specialistov za informacijsko tehnologijo, v smislu planirano usmerjene dejavnosti v podjetju, ki vsebuje razumevanje temeljnega znanja v podjetju, ustvarjanje novega ter njegovo uveljavljanje med zaposlenimi v organizaciji (Mulej, 2007).

Davenport (1998), ki je eden od ključnih avtorjev na področju managementa znanja, navaja deset temeljnih načel managementa znanja:

Poslovođenje znanja je drago. Podjetja, ki se intenzivno ukvarjajo z managementom znanja, v razvoj in njegovo poslovođenje vložijo od pet do deset odstotkov prihodkov. Učinkovito poslovođenje zahteva rešitve za sodelovanje ter združevanje tehnologije in človeka, saj je informacijska tehnologija vez ter pripomoček, ki omogoča »ulov« in prenos znanja v organizaciji. Management znanja ima lahko politično noto, saj velja načelo »znanje je moč«. Pomembno pa je prepričati ljudi, da je skupno znanje tisto, ki ima največjo moč. Management znanja zahteva sposobne posameznike, ki se ukvarjajo z managementom znanja in so odgovorni za uvajanje koncepta v prakso. Za management znanja ima sodelovanje in komuniciranje v podjetju večjo praktično vrednost kot stroga hierarhija.

Čeprav sta management znanja in njegova širitev med zaposlenimi nevsakdanji dejanji, je treba posamezne zaposlene spodbujati ter opogumljati za delitev znanja s sodelavci. Management znanja pomeni tudi izboljševanje procesov, kar pomeni, da morajo biti izboljšave zaznavne tudi pri procesih, ki vključujejo ustvarjanje, kreiranje, uporabo in širjenje znanja. Dostop zaposlenih do znanja je šele osnova, saj morajo zaposleni kot uporabniki znanja vključevati in povezovati svoje znanje v smiselno celoto, ki je potrebna za uspešno delovanje organizacije kot celote. Management znanja je koncept, ki se izvaja kontinuirano. Postati mora stalen del podjetja (kot na primer upravljanje s financami, človeškimi viri itn.). Za uspešen management znanja je potrebna t. i. nenapisana pogodba o znanju, ki opredeljuje, kdo od zaposlenih ima določeno znanje in kdo ga ima pravico uporabljati.

Management znanja je nov, dokaj celovit pogled na znanje in pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za spremembe v vedenju ljudi ter organizacije. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj se brez njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more udeležati v poslovnih dosežkih. Novo znanje je treba pridobivati tudi na osnovi izkušenj, saj ni dejavnosti, ki je ne bi bilo mogoče izboljšati, če bi znali in hoteli inovativno

spremeniti utečene navade. Nove zamisli, ideje in ugotovitve moramo udejanjiti v praksi (Meško Štok, 2009).

Možina (2006) navaja: »Ko se vprašamo, zakaj je management znanja tako pomemben in postaja ključni dejavnik učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije, dobimo odgovor, da se znanje kaže v potrebah po hitri odzivnosti podjetja na spremembe trga, globalizacijo, v usmerjenosti na trg, v sprejemanju znanja na nov način, v hitrem razvoju tehnologije, v konkurenčni tekmi med podjetji, v učinkoviti uporabi znanja. Začne se pri posamezniku, nadaljuje v skupinah (timih) in seže na vse ravni organizacije. Novo razmišljanje, ki ga prinaša novo znanje, pa zahteva iskanje novih temeljev in ne utrjevanje starih. Pomembna naloga managementa znanja je, da človeku pomaga počasi, a vztrajno rasti in se spreminjati. Prednost učinkovitega managementa znanja je dejstvo, da posamezniku pomaga ustvarjati in poglobljati zaupanje. Zaupanje pa je rezultat posameznikove verodostojnosti. Najpomembnejši elementi verodostojnosti so poštenost, korektnost in sposobnost.«

Sposobnost izmenjave znanja je osnovno načelo managementa znanja. Kot proces ustvarja vrednost iz neopredmetenih sredstev podjetja, kot na primer intelektualnega potenciala in lastnine ter odnosov s svojimi odjemalci. Management znanja obravnava upravljanje z znanjem znotraj in zunaj podjetja. Številna podjetja vključujejo management znanja za povečanje inovativnosti in kreativnosti, za izboljšanje delovne produktivnosti ter odnosov s svojimi strankami in za izboljšanje uspešnosti ter učinkovitosti pri odločanju (Liebowitz, 2006).

Management znanja razvija sisteme in procese za pridobitev ter delitev intelektualnega premoženja. Povečuje generacijo uporabnih in pomembnih informacij ter teži k učenju posameznika in tudi k timskeemu učenju.

Management znanja poudarja, da uspešen posel ni zbirka produktov, ampak zbirka značilnega znanja. Poudarja, da je intelektualni kapital ključ, ki daje podjetjem konkurenčno prednost. Management znanja teži h kopičenju intelektualnega kapitala, ki bo ustvaril edinstvene kompetence in vodil do vrhunskih rezultatov (Dalkir, 2011). Glavne funkcije managementa znanja so: načrtovanje, organiziranje, motiviranje in kontrola posameznikov, procesov ter sistemov v organizaciji, za zagotovitev izboljšanja vrednosti sredstev v obliki znanja in njihove učinkovitosti.

1.8.1 Procesi managementa znanja

Procesi managementa znanja vključujejo: pridobivanje, ustvarjanje, izboljševanje, skladiščenje, prenos, izmenjavo in izkoriščanje znanja. Upravljanje s temi procesi, razvijanje metodologije in sistemov za njihovo podporo ter motivacijo zaposlenih, da v njih sodelujejo, predstavljajo funkcije managementa znanja v organizaciji. Učinkovita izraba in izboljšanje

vrednosti sredstev v obliki znanja za izboljšanje organizacijskega vedenja ter organizacijske učinkovitosti, sprejemanje boljših odločitev in praks so glavni cilji managementa znanja (King, 2009).

Gomezelj Omerzel (2008) pravi, da se znanje lahko pridobiva od zunaj ali pa se ustvarja znotraj organizacije. Pridobivanje zunanjih znanj zajema predvsem posnemanje dobrih praks v drugih podjetjih. Avtor poudarja, da natančno posnemanje ni vedno uspešno, ker ima vsaka organizacija: svojo lastno kulturo, zaposlene s specifičnimi znanji, spretnostmi in z veščinami ter svoje tehnološke in proizvodne procese.

Pridobivanje in nadgrajevanje zunanjih znanj lahko poteka tudi s pomočjo: različne literature, udeležbe na strokovnih srečanjih, seminarjih in sodelovanja z drugimi subjekti. Znotraj podjetja pa se znanje pridobiva znotraj skupin ali timov.

Nikl (2003) pravi, da je ustvarjanje znanja občutljiv proces, ki mora stremeti k izrabi sinergije na področju mehkih dejavnikov, in da danes ni več najpomembnejša klasična kombinacija proizvodnih ustvarjalcev kapitala, strojev ter človeka, ampak ima osrednjo vlogo kombinacija znanja in človeka oz. vidik ustvarjanja ter spreminjanja znanja, kot najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti podjetja.

V procesu ustvarjanja znanja, po predhodno navedenem avtorju, posamezniki znotraj ustvarjene skupine raziskujejo in analizirajo vzorčno-posledična razmerja med akcijami in rezultati. Takšna izmenjava mnenj omogoča pretvarjanje posameznikovih izkušenj v znanje. Tako pridobljeno znanje lahko posamezniki in tudi skupine znotraj podjetja uporabijo pri prihodnjih projektih ali nalogah, saj omogoča spremembo ravnanja na osnovi pridobljenega znanja. Ker se zanje ne ustvarja samodejno, je pomembna aktivnost vseh udeležencev.

Najobsežnejšo fazo pri procesu managementa znanja predstavlja zajemanje in definiranje znanja. Zajemanje znanja je dolgotrajen in specifičen proces vsake organizacije, za katerega še vedno ne obstaja celovit ter edinstven sistem. V stalnem procesu zajemanja znanja morajo biti zajeti vsi (Bernik, Florjančič, & Rajkovič, 2002).

Fazi zajemanja, po Možini (2011), sledi faza analiziranja, v kateri je potrebno analizirati pridobljene izkušnje, podatke, informacije in znanja ter jih opredeliti kot koristne in nekoristne.

Po citiranem avtorju sledi faza shranjevanja znanja. Ko podjetje identificira posamezno vrsto znanja, lahko sprejme odločitve o njegovi hrambi. Sorazmerno hitro prepoznavanje in shranjevanje znanja omogoča dokumentiranje, shranjevanje v bazah podatkov ali v obliki patentov. Pomembno je, da je znanje shranjeno tako, da je vsem udeležencem v podjetju lahko dostopno, razumljivo in uporabno v trenutku, ko se pojavi potreba po takšnem znanju. Sledi proces prenosa znanja. Če hoče podjetje izkoristiti maksimalni učinek znanja, mora biti to izredno hitro prenosljivo. V tem procesu poteka prenos znanja od tistih, ki ga imajo,

kjer znanje nastaja, do tistih, ki ga potrebujejo in je zanje uporabno ter koristno. Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo so: organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri.

1.8.2 Usposabljanje

Da bi celotni sistem vodenja kakovosti pravilno izvajali in izboljševali, hkrati pa povečevali tudi zadovoljstvo odjemalcev, vodstvo majhnega podjetja XY zagotavlja usposabljanje vseh zaposlenih, urejeno infrastrukturo ter varno delovno okolje zaposlenih.

Vsak zaposleni v podjetju je s pogodbo o zaposlitvi seznanjen z odgovornostmi, s pooblastili in kompetencami, ki se izražajo glede na znanje, veščine ter izkušnje. Vodstvo je odgovorno, da na podlagi merjenja učinkovitosti preverja in določi stopnjo usposobljenosti za posamezno delovno mesto (periodični pregledi usposobljenosti) in v primeru, ko je to potrebno, odredi dodatno usposabljanje. Vsa druga usposabljanja po zakonskih zahtevah, izkazanih dodatnih potrebah ... se sproti odreja za tekoče leto, v skladu z vodstvenim pregledom enkrat letno, po potrebi pa lahko tudi med letom, po postopku, ki ureja izobraževanje. Enak postopek omogoča preverjanje učinkovitosti v praksi in ponovno nadgradnjo usposabljanja. Vodstvo je odgovorno, da zagotovi ustrezno infrastrukturo, potrebno za doseganje ciljev podjetja.

Da bi dosegali zahtevano raven kakovosti izdelkov, je pomembno, da je tudi delovno okolje zaposlenih urejeno po vseh predpisanih pravilih varnega dela. V podjetju veljajo obča pravila o medsebojnih odnosih, kar zagotavljajo z jasno razporeditvijo zadolžitev in odgovornosti. V podjetju vodstvo z individualnimi pogovori stremi h korektnim odnosom zaposlenih, k pripadnosti podjetju, k osveščanju o pomenu težnje h kakovosti in tako hkrati gradi pozitivno delovno klimo.

2 PROUČITEV IN UVAJANJE MODELA FUTURE-O® V MAJHNIH PODJETJIH

2.1 Predstavitev proučevanega majhnega podjetja

2.1.1 Splošno o podjetju

Proučevano majhno podjetje je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno 12. julija 1993 kot proizvodno podjetje.

Dejavnost v podjetju zajema izdelavo normalij za orodja različnih vrst. Osnovna strategija in cilji kakovosti podjetja so:

- nadgrajevanje in prilagajanje storitev potrebam trga ter željam in potrebam odjemalcev,
- skrb za razpoložljivost strokovno usposobljenega kadra,

- skrb za primerno infrastrukturo, tehnološko posodabljanje strojev in opreme.

V podjetju se zavedajo, da jim le zadovoljen odjemalec omogoča nadaljnjo trajno rast podjetja, zadovoljstvo pa je omogočeno s/z:

- kakovostno izdelanimi artikli, dobavljenimi v predvidenem roku, za primerno ceno,
- čim večjo možnostjo prilagoditve izraženim, prepoznanim ali predvidenim željam oz. zahtevam odjemalcev, s poudarkom na izboljšavah artiklov,
- notranje vzpostavljenimi in obvladovanimi procesi, povezanimi v sistem vodenja kakovosti.

Podjetje je po svoji aktivni in prihodkih od prodaje uvršča med majhna podjetja. Uspešno deluje že od leta 1981. Podjetje je usmerjeno v razvoj in proizvodnjo sestavnih delov ter komponent strojev za tekstilno industrijo, orodjarstvo, avtomobilsko industrijo, proizvodnjo gospodinjskih aparatov, strojogradnje itd. Proizvode, ki jih proizvajajo, plasirajo na evropska in svetovna tržišča. V podjetju imajo vpeljan sistem vodenja kakovosti v skladu s smernicami standarda 9001:2008.

Danes je proučevano majhno podjetje uspešno podjetje, ki iz leta v leto uspešno povečuje svoje prihodke in dobiček. Na to so vplivali predvsem naslednji osnovni faktorji: rast povpraševanja obstoječih naročnikov, novi naročniki pridobljeni za aktivnimi marketinškimi prejemi, boljša izurjenost kadrov, ugodne vhodne cene, nespremenjeni stalni stroški ter zanesljiva kvaliteta in kratki dobavni roki.

Doseženi poslovni rezultati proučevanega majhnega podjetja prepričljivo dokazujejo, da ima podjetje jasno vizijo, da pravilno izbira strateške usmeritve, da zna predvideti dogajanja v poslovnem okolju in da se nanje pravočasno in ustrezno odziva. Podjetje bo z znanjem in zagnanostjo celotnega kolektiva, tudi v prihodnje uspešno premagovalo izzive v gospodarskem okolju, ter s povečanjem proizvodnje nenehno povečevalo poslovno uspešnost.

Za proučevano majhno podjetje lahko rečemo, da je za razliko od ostalih konkurenčnih podjetij znana po celovitosti proizvodnega oz. prodajnega programa in po hitrem odzivu na potrebe naročnikov. Poslovni rezultati proučevanega majhnega podjetja kažejo na visoko stopnjo kakovosti, poslovne prilagodljivosti, inovativnosti, odločnosti in posledično učinkovitosti. Poslovni dosežki so rezultat pretehtanih odločitev, predvsem pa resnega in odgovornega dela vseh, ki so povezani s podjetjem, še posebej korektnosti poslovnih partnerjev, strokovne podpore različnih institucij in zvestobe velikega števila močnih kupcev.

Z intenzivnim vlaganjem v razvoj, novo tehnološko opremo, proizvodne zmogljivosti ter marketing in prodajo proučevano majhno podjetje nadaljuje pot uspešnega podjetja, ki

razpolaga z velikim bogastvom, s številnimi in raznolikimi tržišči in izdelki, ki so plod lastnega razvoja. K temu prispeva zanesljiva proizvodna opreme, vedno zadostne zaloge, usposobljeni kadri in popolnoma informatizirani nabavni in prodajni postopki. Podjetje si z neprestanim širjenjem proizvodnega programa odpira pot na nove trge, kar ob proizvodni kakovosti ni pretirano težka naloga. Skrbna izbira dobaviteljev je prispevala tudi k maksimalnemu obvladovanju stroškov v podjetju.

V prihodnosti bo proučevano majhno podjetje še naprej poslovalo kot družinsko podjetje, ki bo nadaljevalo tradicijo ustvarjeno s trideset-letnimi izkušnjami na zelo zahtevnem proizvodnje in dobave strojnih orodij.

V danem času globalizacije in nenehnih sprememb na tržišču se je proučevano majhno podjetje zavezalo sprejeti vizijo za tehnološko, kakovostno in poslovno odličnost, ki vključuje prijazen odnos do okolja, skrben odnos podjetja do zaposlenih, motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo poslovnih partnerjev. Svoje poslovanje želijo še povečati in postati eden izmed ključnih proizvajalcev strojnih orodij na domačem in tujem trgu.

Poslanstvo proučevanega majhnega podjetja je izpolniti pričakovanja in zahteve kupcev in z njimi zgraditi dolgoročno partnerstvo, skrbeti za razvoj zaposlenih, omogočiti napredek in razvoj družbenega okolja ter zaposlenim zagotoviti ekonomsko in socialno varnost.

Proučevano majhno podjetje bo svojo zastavljeno vizijo in poslanstvo v prihodnosti uresničevalo s ponudbo najkvalitetnejših izdelkov in fleksibilnostjo proizvodnje. Nabavne količine pa bo povečevalo oziroma zmanjševalo glede na povpraševanje na trgu in se z dobavitelji dogovarjalo za čim ugodnejše pogoje poslovanja

2.1.2 Zgodovina podjetja

Tradicija proučevanega majhnega podjetja se je začela v letu 1982, ko je ustanovitelj in lastnik L.P. iz obrtne delavnice ustanovil podjetje L.P. s.p. Nosilec dejavnosti je pred tem 15 let delal v Zvezni republiki Nemčiji. Za delo v Sloveniji je iz Nemčije uvozil vse potrebne stroje. Delavnico je postavil na domačem dvorišču in tam je podjetje delovalo vse do tedaj, ko se je odločilo za prenovo poslovanja, v skladu s sodobnimi managementskimi koncepti. Podjetje L.P. je delovalo do 20.12.2001 ko je bilo izbrisano iz sodnega registra.

Vmes je od 12.7.1993 poslovanje hkrati potekalo v izbranem majhnem podjetju, ki ga proučujemo v našem delu in je bilo od ustanovitve dalje organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Proučevano majhno podjetje je prav tako ustanovil in od začetka vodil L.P., nato pa je bil 6. novembra 2001 za direktorja imenovan njegov sin T. P. Po predaji direktorstva proučevanega majhnega podjetja v sinove roke je podjetje L.P. s.p. prenehalo z delovanjem.

S tem želimo prikazati, da je podjetje osnovano na bogati zakladnici obrtniškega znanja, ki se z rastjo in učenjem spreminja v sodobno mednarodno konkurenčno majhno podjetje. Pomemben vidik je prenos in vgradnja nemške podjetniške kulture v slovenski prostor. Gre za odnos do odjemalcev, zaposlenih, kakovosti, točnosti in drugih parametrov, po katerih slovi nemška podjetniška kultura.

Obseg poslovanja družbe se je začel občutno povečevati po vstopu Slovenije v EU (2004). Na nadaljnje povečevanje obsega je vplival tudi prehod na skupno valuto. Podjetje že od ustanovitve neprestano povečuje zmogljivosti.

2.1.3 Vodstvo proučevanega majhnega podjetja

T. P. je na področju strojništva skozi že od malih nog vsa leta pridobival bogate in pomembne praktične izkušnje, ki skupaj z visoko stopnjo angažiranosti ter samoiniciativnosti predstavljajo pomemben premik k rasti in razvoju podjetja. Kljub pridobljenemu praktičnemu znanju in bogatim izkušnjam na svojem področju se T. P. neprestano izobražuje ter nenehno intenzivno pridobiva informacije o novostih, kupcih in tržnih priložnostih. T. P. je odgovoren za vodenje podjetja – načrtovanje, usmerjanje in kontrolo poslovanja v celoti.

2.1.4 Izdelki proučevanega majhnega podjetja

Izdelki podjetja so standardne dimenzije, s kratkimi dobavnimi roki. Nestandardne proizvode je mogoče naročiti ob predloženi skici. Gre za proizvode: izmetalne in rezilne igle, merilni trni, zatiči, izdelki po meri.

Proučevano majhno podjetje že od ustanovitve dalje v skladu s svojim poslanstvom proizvaja najbolj kakovostne proizvode na svojem področju. Temeljni faktorji, ki v proučevanem majhnem podjetju vplivajo na rast, so povezani z inovativnostjo podjetja ter raznolikostjo v primerjavi z ostalo konkurenco. Visoka produktivnost in strokovna usposobljenost ekipe, jim omogoča opravljanje storitev kvalitetno in v dogovorjenih rokih, kar je za njihove kupce zelo cenjena vrlina.

2.2 Vrste izobraževanj in usposabljanj v podjetju

V podjetju potekajo v okviru ISO standarda nenehne izboljšave proizvodnih procesov. Praktično vsi zaposleni sodelujejo v tem procesu izboljšav, saj vsak s svojimi izkušnjami prispeva k izboljšavam in razvoju proizvodnih procesov. Ob tem se sprašujejo, kako delajo sedaj, opredelijo oz. določijo odgovornosti in pooblastila za posamezno fazo procesa, da ne prihaja do nesoglasij glede odgovornosti za dobro izvedbo del v operativi. Ob teh ugotovitvah nadaljujejo z vsemi mogočimi predlogi za razrešitev izzivov, ki so jih srečali pri svojem operativnem delu, pa do sedaj niso bili jasno opredeljeni načini dela za te nove

izzive, ki jih, večinoma, predstavljajo izboljšave obstoječih produktov in procesov. Delovni tim se v tem primeru imenuje »razvojni tim«. Ta je zelo pester, saj so vanj vključeni zaposleni z različnih področij, tudi zaposleni, ki opravljajo administrativna dela, saj lahko s svojim pogledom na poslovni proces osvetlijo morebitne probleme in rešitve tudi z drugega zornega kota.

Poznajo tudi skupno sodelovanje sodelavcev, ki delajo v proizvodnji in v delovnem timu, ki se v tem primeru imenuje »strokovni tim«. V njem razrešujejo tehnična vprašanja produktov, procesov ali strojogradnje. Z omenjenim timom sodelujejo le strokovnjaki s področij orodjarstva in informatike ter strojniki. Strokovni tim pripravlja tudi delovna navodila in njihove evalvacije, prav tako svoje nove dosežke oz. invencije testirajo v lastnem laboratoriju, kjer imajo tudi svojo merilnico.

Vodstvo podjetja nenehno teži k prenosu znanja med zaposlenimi, kar odlično dosegajo v razvojnem in strokovnem timu, saj vsak zaposleni izhaja iz skupno zadanih del in nalog ter procesov s svojega zornega kota.

Prenos znanja med zaposlenimi se lahko dogaja naključno in tudi voden, vendar se pri naključnem prenosu znanja lahko zgodi, da se dogaja le v okviru zaokroženih skupin. Ravno zato mora vodstvo poskrbeti tudi za voden prenos znanja, za kar je v proučevanem podjetju dobro poskrbljeno prav z vključevanjem zaposlenih v razvojni in strokovni tim. Menimo, da je proučevano podjetje uspešno ravno zaradi dobro organiziranega prenosa znanja med svojimi zaposlenimi.

V proučevanem podjetju organizirajo tudi izobraževanja »ex-cathedra«, ki jih najemajo kot zunanja izobraževanja, in delavnice s primeri (case-i), ki so prav tako zunanje.

Zunanja izobraževanja so namenjena vzpostavljanju trdnega in trajnega sistemsko vpeljanega procesa izobraževanja, kot zavestnega delovanja s pravilnim odnosom ter pristopom do izobraževanja. Namenjena so temu, da podjetje ozavešča o pomembnosti izobraževanja in da je izobraževanje proces, ki ga ni mogoče uveljavljati le z deskriptivno metodo, ampak so potrebni strokovni prijemi ter tehnike, da lahko izobraževanje in usposabljanje v podjetju tudi dejansko zaživi na operativni ravni.

Proučevano majhno podjetje se je le tega lotilo z delavnicami, na katerih so osvetlili problematiko, nato pa so z delovnimi navodili in s postavitvijo procesov dosegli postopek, ki ga sedaj nenehno evalvirajo. Prav tako preverjajo delo vseh zaposlenih, uporabljajo tudi rotacijo delovnih mest, da se ohranja rutina, in hkrati ugotavljajo pomanjkljivosti, ki jih ob enostranskem opravljanju del lahko prezrejo.

Zunanja izobraževanja so namenjena tudi temu, da se vodstvo proučevanega podjetja tudi samo izobražuje, kako izobraževati druge. Zunanji izobraževalci izvajajo tudi monitoring

nad njihovimi procesi in izobraževanjem ter vodstvo usmerjajo v sistemsko uvedbo izobraževanj, v skladu z njihovimi potrebami.

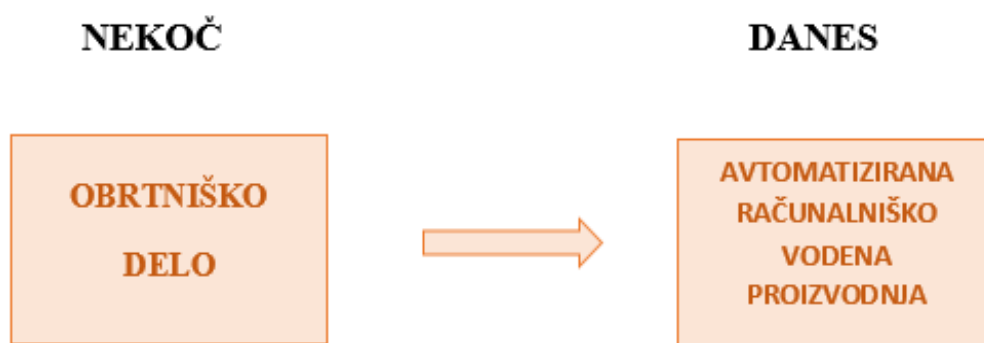
Podjetje stremi h kariernem napredku vsakega zaposlenega tako, da se pozanimajo tudi o neformalnih znanjih zaposlenih, ki jih imajo poleg pomembnih, ki izhajajo iz formalne izobrazbe. Ta neformalna znanja so npr. ročne spretnosti, računalniško znanje, prostovoljne aktivnosti (gasilstvo), dela, ki so jih opravljali v preteklosti, hobiji, s katerimi se ukvarjajo v prostem času ipd.

Ta neformalna znanja poskušajo v proučevanem podjetju koristno vpeljati v delovne procese vsakega zaposlenega in jih koristno uporabiti tudi za celoten napredek podjetja. Zaposleni ob tem kažejo visoko stopnjo motiviranosti. Prav tako jih tudi finančno stimulirajo, saj visoka stopnja usposobljenosti zaradi vseh aktivnosti izobraževanj in usposabljanj, ki so jim nudena, odpira številna vrata tudi v drugih podjetjih. Ker želijo v podjetju ohraniti svoj kader in preprečiti odhod iz podjetja, so poleg ostalih oblik motivacije zelo pomembne finančne stimulacije. Z izobraževanji vplivajo tudi na druženje zaposlenih izven rednih delovnih obveznosti, kar se posledično kaže na visoki pripadnosti zaposlenih podjetju.

V podjetju premorejo prav posebno dragocenost, ki jo v malo bolj sofisticiranih oblikah zasledimo pri velikih proizvodnih podjetjih in multinacionalkah. Znanje, ki ga je oče sedanjega lastnika in direktorja podjetja prenesel na sina, je oče zbral na številnih skicah, ki jih je skrbno, ročno izrisal, vse novosti natančno opisal in arhiviral, da bi jih lahko ob vseh možnih povpraševanjih, ki še niso bila izvedena, izvedli, kljub temu, da so skice narisane ročno, na navadnem papirju ter ne na računalniški medij. To predstavlja za podjetje razvoj na zalogo. Ravno tukaj lahko potegnemo vzporednico z multinacionalkami, ki imajo razvite izboljšave, v skladu s konkurenco jih na tržišče lansirajo s časovnim zamikom, v skladu s konkurenco in odvisno od potreb, ki jih pričakujejo potrošniki.

Sin, ki je sedANJI lastnik in direktor podjetja, je vse očetove ročne skice uredil v računalniško obliko ter ponastavil stroje, ki so sedaj v celoti avtomatizirani. Tako je obrtniško delo prešlo v visoko razvojno, avtomatizirano računalniško vodeno proizvodnjo. Na Sliki 23 je prikazan prehod proučevanega majhnega podjetja iz obrtniškega dela na avtomatizirano, računalniško vodeno proizvodnjo.

Slika 23: Prehod proučevanega majhnega podjetja iz obrtniškega dela na avtomatizirano, računalniško vodeno proizvodnjo



Danes je proučevano majhno podjetje na pragu uvedbe črtne kode, ki bo proizvodnjo in procese še dodatno izboljšala.

Če povzamemo, lahko rečemo, da v proučevanem majhnem podjetju potekata dve vrste izobraževanj, in sicer:

- **Zunanje izobraževanje:** »ex-cathedra«, zunanje delavnice in coaching, podiplomski študij.
- **Notranje izobraževanje:** notranje izobraževanje, notranje delavnice, usposabljanje, preizkušanje.

Pri izobraževanju sledijo večspektrnemu izobraževanju in usposabljanju:

- iz delovnih procesov in produktov, iz medsebojnih odnosov ter komunikacije,
- iz poznavanja samih sebe in drugih,
- poznavanja strank in potreb,
- osredotočanja in ozaveščanja vseh teh vidikov ter
- z vpeljavo v prakso, s ciljno usmerjenim sistemskim uvajanjem procesa izobraževanja in usposabljanja na vseh naštetih področjih.

Motiv je v visoki kvalificiranosti zaposlenih, enoten za lastnika in zaposlene. Podjetje stremi tudi k formalnemu izobraževanju zaposlenih. Vzgajajo kader, ki je sicer visoko usposobljen zaradi zahtev delovnega procesa, hkrati pa zazrt v prihodnost. Poudarek dajejo formalnemu podiplomskemu študiju iz smeri skrbi za okolje, kar postavlja podjetje med družbeno odgovorno podjetja.

Znanja, ki jih ne premorejo, v proučevanem majhnem podjetju drzno oz. pogumno ali pa skrajno modro prepuščajo zunanjim službam. To velja predvsem za področji marketinga in nabave osnovnih sredstev podjetja, kar osvobaja njihove notranje kapacitete, da se lahko

popolnoma osredotočijo na delo ter procese, ki jih najbolj obvladajo, to je na operativno izvedbo oz. proizvodnjo. Podizvajalce imajo tudi v delu proizvodnje, vendar v minimalnem obsegu, kar bi na tem mestu odmislili, ker predstavlja izjemo.

V proučevanem podjetju izvajajo vseživljenjsko karierno orientacijo zaposlenih. Aktivnosti, ki jih proučevano majhno podjetje izvaja v povezavi z večjo usposobljenostjo zaposlenih, so delavnice, na primer: coaching razgovori, finančni kazalniki, komunikacija, vodenje projektov, vodenje podjetja s poudarkom na skritih rezervah, kreativnost na delovnem mestu, mehke veščine, ki pripomorejo k boljši komunikaciji, dialog in pohvala, moč pozitivnega razmišljanja in usmerjenost k rešitvam, učinkovita komunikacija ter razdelitev pooblastil in odgovornosti znotraj podjetja, vodenje in sestavljanje teamov, team, kot spodbujanje motivacije zaposlenih, razvoj novih veščin ter kompetenc v podjetju, inovativno upravljanje s človeškimi viri oz. inovativni kadrovski management, delovni nalog, stres in energija na delovnem mestu, organizacijska klima izven standardnih meja, procesi: proizvodni proces kot glavni proces in faze proizvodnje, motivacija v podjetju, vloga inovativnosti in ustvarjalnosti na delovnem mestu ter komunikacijske veščine.

2.3 Sedem elementov modela FUTURE-O® v majhnem podjetju

2.3.1 Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učenju

Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo je prvi element modela FUTURE-O®. Ta vsebuje (Dimovski et al., 2005):

- podporo vrhnjega managementa k implementaciji sprememb,
- vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo,
- oblikovanje strateškega tima za spremembe,
- analizo procesa strateškega managementa organizacije,
- oceno zelenih poslovnih potreb poslovanja,
- oceno vrzeli in (ne)učinkovitosti.

Zavezanost najvišjega managementa k uveljavljanju sprememb se je pričela že s prenosom lastništva proučevanega majhnega podjetja na sina, ki je prevzel tradicionalno obrtniško delavnico in se odločil za sodobne prijeme poslovanja ter organiziranja. Osredotočenost na odjemalce in vizija dolgoročne rasti z butičnimi izdelki, predstavljata temeljni gradnik za uveljavljanje sprememb v proučevanem majhnem podjetju. Direktor se zaveda, da le zadovoljen odjemalec omogoča nadaljnjo trajno rast podjetja. Zadovoljstvo odjemalcev bo omogočeno:

- s kakovostno izdelanimi artikli, dobavljenimi v predvidenem roku, za primerno ceno,
- s čim večjo možnostjo prilagoditve izraženim, prepoznanim ali predvidenim željam oz. zahtevam odjemalcev, s poudarkom na izboljšavah artiklov,

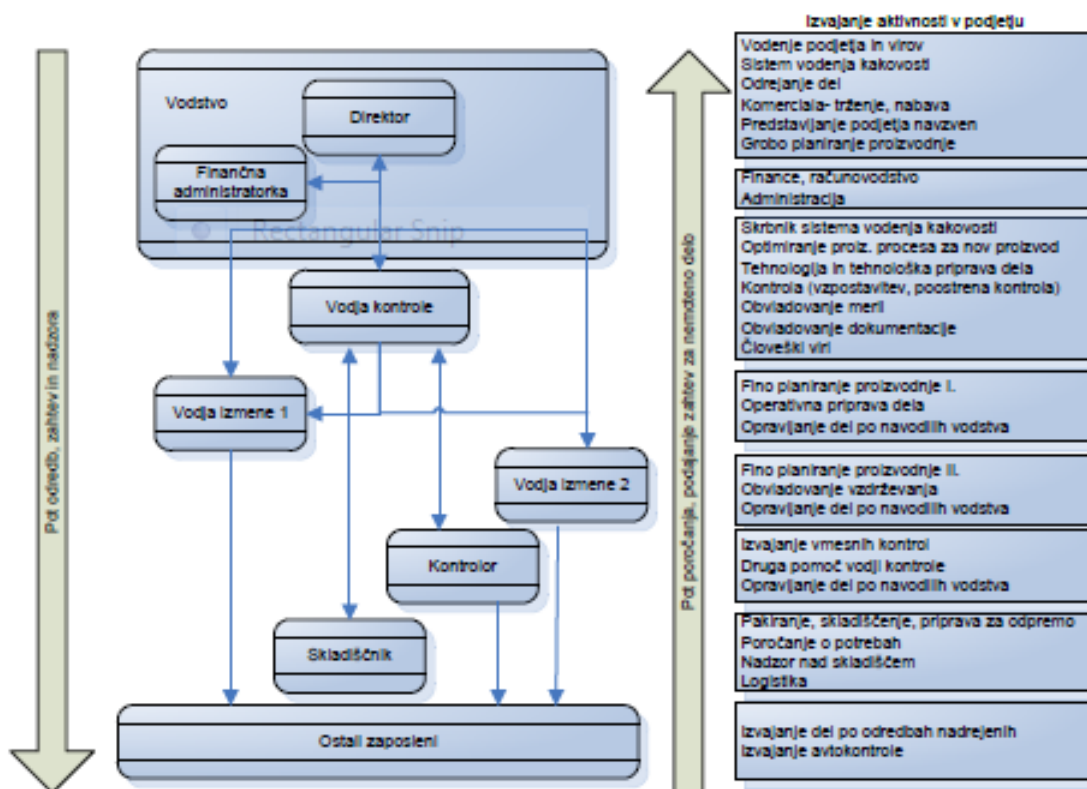
- z notranje vzpostavljenimi in obvladovanimi procesi, povezanimi v sistem vodenja kakovosti.

Vpeljan sistem vodenja kakovosti je zgrajen po trenutno veljavnem standardu ISO 9001:2008. Vanj so vključeni vsi zaposleni, vsak na svojem področju ga je dolžan uporabljati, se o njem poučiti in ga nadgraditi. Zavezanost k sistemu ravnanja s kakovostjo je prva od podpor vrhnjega managementa za uveljavljanje sprememb. Sistemi ravnanja s kakovostjo so se v podjetniški praksi dobro uveljavili. Veliki poslovnimi sistemi so zahteve prenesli na dobavitelje, tudi na majhna podjetja.

Zavezanost h kakovosti pričakujejo oziroma zahtevajo od dobaviteljev proizvodov in storitev. Že sam sistem ravnanja s kakovostjo zahteva stalne izboljšave in nenehno učenje ter vključevanje novega znanja v poslovne in organizacijske procese. Uveljavlja se sistem stalnega in nenehnega inoviranja, v povezavi s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, kar vodi k učeči se organizaciji. S sistemom ravnanja s kakovostjo je bil narejen prvi korak k učečemu se podjetju in učečim se posameznikom.

Ker sistem ravnanja s kakovostjo izrecno zahteva zavezanost vodstva h kakovosti in k stalnim spremembam, je izpolnjen pogoj podpore najvišjega managementa za uveljavljanje sprememb ter tudi omogočanje pogojev za organizacijske spremembe. Pri teh gre za vpeljavo procesne organiziranosti in vodenja. Način, ki ga priporoča standard, je zelo primeren za majhno podjetje in se je v proučevanem majhnem podjetju izkazal za zelo primernega in koristnega. Smernice zahtev ravnanja s kakovostjo po standardu ISO 9001:2008 poudarjajo procesno organiziranost. Ker gre za majhno družinsko podjetje, je zahteva po vpeljavi procesne organiziranosti prednost, majhno podjetje namreč ne vzdrži klasične hierarhične organizacijske strukture. Procesne organiziranosti proučevanega majhnega podjetja je predstavljena na Sliki 24.

Slika 24: Procesna organiziranost

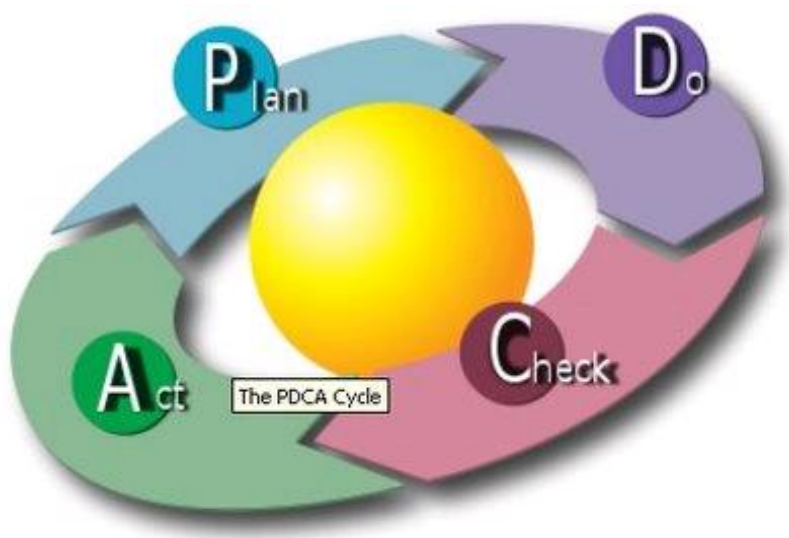


Vir: Proučevano majhno podjetje, Poslovnik kakovosti, 2014.

Oba glavna procesa sta podrobneje predstavljena v poslovniku kakovosti in/ali nižje nivojski dokumentaciji proučevanega majhnega podjetja. V poslovanju je uveljavljen Demingov PDCA (Plan, Do, Control, Act) krog, kar pomeni, da ključne aktivnosti najprej planirajo, nato jih izvajajo, pravočasno preverijo (z zapisom) in ustrezno ukrepajo. Slika 25 prikazuje Demingov PDCA krog. Gre za osnove, kot jih priporočata Rozman in Kovač, glede planiranja, uveljavljanja ter kontrole poslovanja in organiziranja. Hkrati se uveljavlja element učeče se organizacije – analiza procesa strateškega managementa organizacije. PDCA krog, Rozman-Kovačev in tudi sistem ravnanja s kakovostjo zahtevajo navedene aktivnosti.

Morebiti le z drugačnimi poimenovanji, vendar s podobno oziroma z enako vsebino aktivnosti v poslovanju in organiziranju. Ocenj pričakovanih poslovnih potreb poslovanja in vrzeli (ne)učinkovitosti sta posredno vključeni v sistem ravnanja s kakovostjo, ki ga izvajajo v proučevanem majhnem podjetju.

Slika 25: PDCA krog



Vir: : Proučevano majhno podjetje, Poslovnik kakovosti, 2014.

Naslednji pomemben gradnik za vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo so bile investicije v poslovno-proizvodne prostore in proizvodno opremo ter informacijsko tehnologijo. Na Sliki 26 je prikazan objekt s poslovno-proizvodnimi prostori.

Slika 26: Objekt s poslovno-proizvodnimi prostori



Vir: : Proučevano majhno podjetje, Poslovnik kakovosti, 2014.

Gre za sodobno strojno opremo, ki je prikazana na Slikah od 43 do 46 v Prilogi 1. Projektiranje z AUTOCAD-om omogoča neposreden prenos konstrukcijskih parametrov v računalniško vodene proizvodne stroje. Direktor podjetja se popolnoma zaveda, da so ob »trdih« komponentah sprememb, potrebne tudi spremembe »mehkih« komponent; to je skrb za zaposlene in njihovo stalno učenje, ki se prenaša na učenje celotnega majhnega podjetja. Pozitivna organizacijska klima ni povzročala odpora do sprememb. Nasprotno, novi proizvodno-poslovni prostori zagotavljajo odlične delovne pogoje in predstavljajo dodatno

motivacijo. Zaposleni so aktivno vključeni v uresničevanje dolgoročne strategije in seznanjeni s cilji ter potekom sprememb. V proučevanem majhnem podjetju niso oblikovali posebnega strateškega tima za spremembe, saj je vseh 7 zaposlenih del tima. Komunikacija je neposredna in vsakodnevna, tako da so vsi seznanjeni s pomembnimi informacijami in sledenjem viziji podjetja. Analizo procesa strateškega managementa organizacije izvajajo v okviru vpeljanega sistema ravnanja s kakovostjo in je prilagojena velikosti ter obsegu poslovanja. Enako velja tudi za oceno želenih poslovnih potreb poslovanja in oceno vrzeli in (ne)učinkovitosti. Zadnji dve aktivnosti sta vključeni v redno letno poslovno poročilo. Skozi leto ju izvajajo v okviru korektivnih in preventivnih ukrepov pod stalnim nadzorom direktorja. Kako pomembna sta vloga in vpliv vodje učeče se organizacije na zadovoljstvo ter predanost zaposlenih, kaže Slika 27.

Slika 27: Vpliv vodje učeče se organizacije na zadovoljstvo in predanost zaposlenih

Vodja učeče se organizacije pomembno vpliva na zadovoljstvo in predanost zaposlenih tako, da:
1. spoštuje vsakega zaposlenega in mu zagotavlja občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo (vodje so odgovorni za uspešnost in razvoj vsakega sodelavca),
2. načrtno gradi kulturo medsebojnega zaupanja,
3. spodbuja pravočasno in neovirano komunikacijo, zlasti med vodstvom in zaposlenimi (spodbuja neposredno komunikacijo),
4. spodbuja samoiniciativnost (tveganje in inovativnost),
5. izziva posameznikove zmožnosti (razporeja zaposlene, jih uvaja in razvija),
6. vsem omogoča enake priložnosti za razvoj,
7. s pogovori in anketami spremlja zadovoljstvo zaposlenih (odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje),
8. izvaja dejavnosti, ki so usmerjene k povečevanju zadovoljstva,
9. uspešno delo pravično nagradi.

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

V proučevanem majhnem podjetju so v proučevanem obdobju, od prvega polletja 2016, potekala zunanja izobraževanja za vodstvo in tudi za ostale zaposlene. Za vodstvo je potekal osebni coaching, za ostale delavce pa so izvajali različne delavnice in izobraževanja. V nadaljevanju bomo nekaj besed (prav zaradi njegove vloge) namenili osebnemu coachingu, ki je potekal za direktorja proučevanega podjetja. Ta se je za osebni coaching odločil zaradi:

- spremembe v upravljanju podjetja in potrebe po spremembi vodstvenega stila,
- potrebe po povezavi ravnanja z zmožnostmi zaposlenih s poslanstvom, z vizijo ter s strategijo podjetja,
- pridobitve kompetenc in orodij za učinkovito upravljanje z zmožnostmi zaposlenih,
- pridobitve kompetenc in orodij za uskladitev procesov s cilji ter strategijo podjetja,
- pridobitve veščin strateškega mišljenja in odločanja pri upravljanju z zmožnostmi zaposlenih.

Coaching, namenjen direktorju podjetja, je na uspeh podjetja vplival kratkoročno, srednjeročno, predvsem pa dolgoročno, kar se je poznalo pri upravljanju delovne uspešnosti,

motivaciji zaposlenih, razvoju zmožnosti in kompetenc zaposlenih ter razvoju intelektualnega kapitala zaposlenih. Ti rezultati se kažejo v poslovni odličnosti in konkurenčni usposobljenosti proučevanega podjetja. Direktor brez dobrega akcijskega načrta ne bi mogel uresničevati dolgoročnih zamisli.

2.3.2 Izgradnja podpornih okolij

Izgradnja podpornih okolij vsebuje (Dimovski et al., 2005):

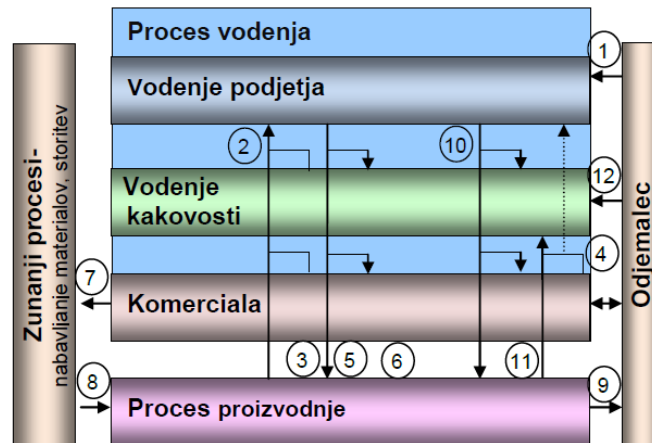
- vlogo timske strukture in povezav med udeleženci v procesu,
- oblikovanje iniciativ,
- izgradnjo drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji,
- vlogo in analizo socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije,
- izgradnjo zakladnice znanj in sposobnosti ter
- zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

Kot smo ugotovili že v prejšnji točki, je v majhnem podjetju vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu drugačna kot v velikih poslovnih sistemih. Majhno podjetje je že samo sebi timsko zgrajeno, z močnimi povezavami med udeleženci, saj se vsi poznajo med seboj in vsakodnevno sodelujejo. Tako so iniciative, izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti ter zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij bolj neposredne.

Slika 27 prikazuje drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije (Jashapara, 2004).

V proučevanem majhnem podjetju izgradnja podpornih okolij temelji na odločitvi direktorja, da bo proučevano majhno podjetje dinamično, prilagodljivo in butično usmerjeno. Podporno okolje smo prikazali v točki 3.3.1. Iz tega izhaja procesni pristop vodenja, ki je prikazan na Sliki 28.

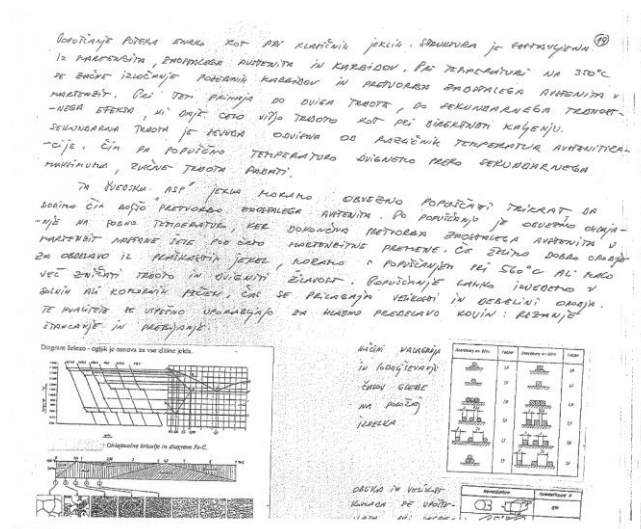
Slika 28: Procesi vodenja



Vir: : Proučevano majhno podjetje, Poslovnik kakovosti, 2014.

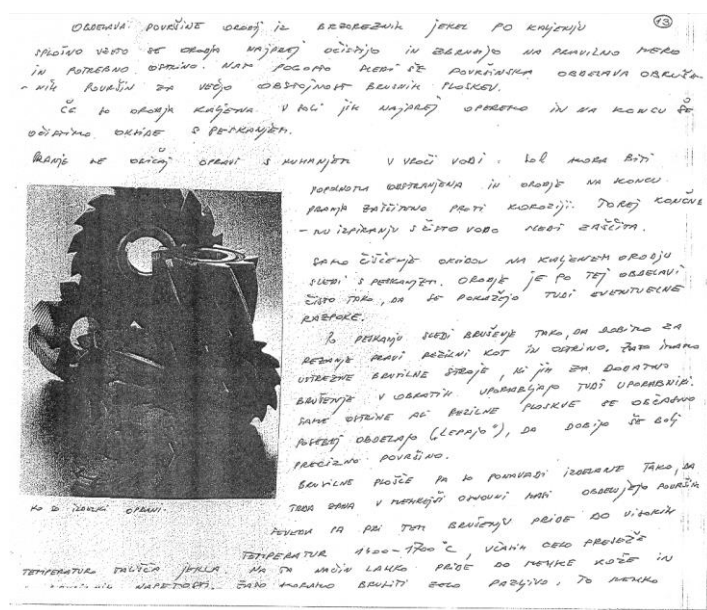
V proučevanem majhnem podjetju zato ni uveljavljena klasična timska struktura, temveč so vsi zaposleni člani učečega se podjetja skozi lastne vloge med prepletajočimi se procesi. Iniciative tako potekajo znotraj procesa in jih sistem vodenja kakovosti dodatno spodbuja. Ta namreč zahteva dokazljive stalne izboljšave. Sistem vodenja kakovosti je tako dodatni spodbujevalni element učeče se organizacije. V primeru proučevanega majhnega podjetja je drevesni management znanja v učeči se organizaciji poenostavljeno vgrajen v sistem vodenja kakovosti in prilagojen potrebam majhnega podjetja. Zakladnica znanja se gradi v okvirju dokumentiranega sistema ravnanja s kakovostjo. Sliki 29 in 30 prikazujeta primere zapisov ohranjenega znanja družinske obrti. Ohranjeno družinsko obrtno znanje je predstavljalo trden temelj nadgradnje z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Slika 29: Zapisi ohranjenega znanja družinske obrti (s skicami)



Vir: : Proučevano majhno podjetje, Interni zapiski, 2016.

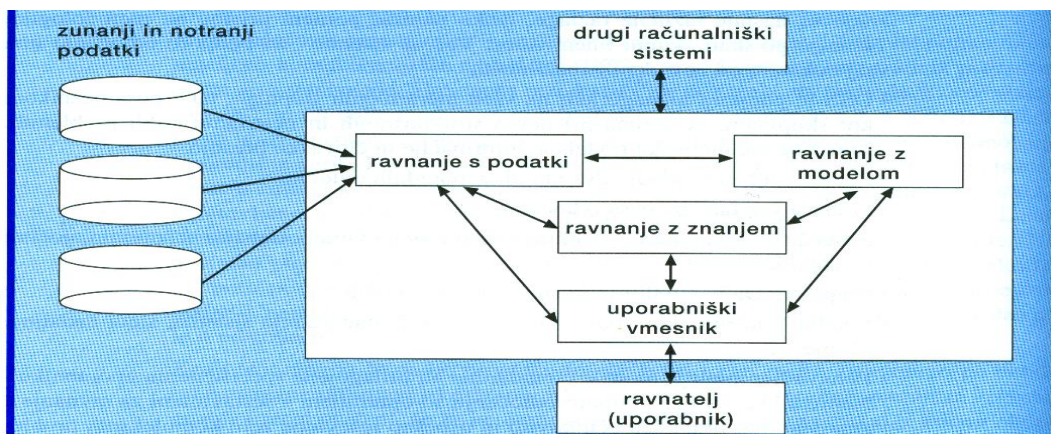
Slika 30: Zapisi ohranjenega znanja družinske obrti (s fotografijo)



Vir: Proučevano majhno podjetje, Interni zapiski, 2016..

Informacijsko-komunikacijska tehnologija je zagotovljena v poslovnem, proizvodnem, organizacijskem in učečem se okolju. Slika 31 prikazuje konceptualni model DSS (ang. decision support systems – DSS), ki mu sledijo tudi v proučevanem majhnem podjetju. Konceptualni model DSS je v majhnem podjetju mogoče uporabiti v zmanjšanem obsegu. Nimamo sicer opravka s kompleksnimi računalniškimi sistemi kot v velikih podjetjih, a je vseeno potrebno skrbno ravnanje z zunanjimi in notranjimi podatki ter ravnanje z znanjem in uporabniškimi vmesniki, tako da je direktorju omogočen celovit pregled nad poslovanjem.

Slika 31: Konceptualni model DSS



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

2.3.3 Proces strateškega planiranja

Proces strateškega planiranja vsebuje (Dimovski et al., 2005) vsebuje:

- redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji,
- oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov,
- proces planiranja v učeči se organizaciji,
- načela radikalne decentralizacije poslovanja,
- oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije,
- ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja ter
- prilagoditev organizacijske strukture strategij učeče se organizacije.

Pučko (2002) pravi: » Če ne veš, kam greš, kako boš vedel, da si tja tudi prispel? Ali kot je že pred skoraj štirimi stoletji zapisal španski jezuit Baltazar Graciana: »Razmišljaj vnaprej, danes za jutri in za mnogo dni naprej! Največja previdnost je, če premisliš, kaj prihaja. Na kar si pripravljen, se ne zgodi naključno, in tisti, ki je pripravljen, ni nikoli v stiski. Zato ne smeš odlagati razmišljanja do trenutka, ko nastopi določen dogodek. Če nočeš dogodkov prepuščati naključju, jih je treba na določen način planirati.«

Značilnost majhnih podjetij je, da ne planirajo tako sistematično in strukturirano kot velika. Marsikaj se dogaja bolj naključno kot sistemsko in planirano. Pučko (2002) pravi, da je planiranje ena najpomembnejših funkcij managementa in dodaja, da so managerji to nalogo vedno opravljali, seveda pa jo lahko opravljajo bolje ali slabše, izrecno in sistematično, lahko pa jo opravljajo tudi zgolj implicitno, kot proces v svoji glavi, ki ga drugi ne opazijo ter ne poznajo. Zadnje je zagotovo značilnost majhnih podjetij, kjer lastnik/manager planira proces poslovanja in organiziranja v svoji glavi.

Pomen učeče se organizacije v majhnem podjetju se kaže prav v premiku »iz glave« v sistemsko urejeno planiranje, uveljavljanje in kontroliranje poslovanja ter organiziranja. V proučevanem majhnem podjetju se je pričel premik »iz glave« v sistemski pristop poslovanja in organiziranja s prenosom lastništva z očeta na sina. Hkrati je k temu pripomogla tudi odločitev za vpeljavo sistema ravnanja s kakovostjo. Odločitev je temeljila na zahtevi odjemalcev po dokazljivi kakovosti proizvodov. Zahteve smernic standarda ISO 9001 sistema ravnanja s kakovostjo zahtevajo planiranje kot temeljno funkcijo ravnanja s kakovostjo.

Pučko (2002) ugotavlja, da organizacije že dolgo planirajo na sistematične in izrecne načine, v podjetjih to delajo vsaj že sto let, v večjem obsegu pa so začeli resneje dolgoročno in strateško planirati šele v drugi polovici prejšnjega stoletja. V slovenski podjetniški praksi majhnih podjetij je k temu prispeval dobro uveljavljen sistem ravnanja s kakovostjo, ki je zahteve v verigi dobaviteljev prenesel tudi na majhna podjetja. Planiranje s cilji in njihovo

uresničevanje ter kontrola so postali sestavni del poslovanja in organiziranja tudi v majhnem podjetju, kar velja tudi za proučevano majhno podjetje.

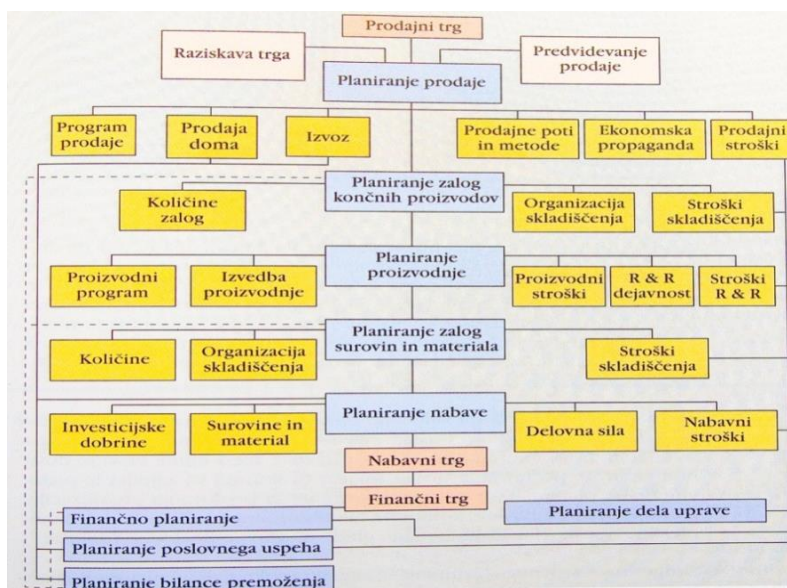
Pučko (2002) pravi, da so planski cilji temelj, na katerem je možno sprožiti dejavnost v okviru drugih organizacijskih funkcij, te funkcije je treba nujno planirati tako ali drugače. Seveda gre za bistveno razliko med velikimi podjetji, kjer sta narava in obseg planiranja na različnih organizacijskih ravneh kompleksna, ter med majhnim, procesno organiziranim podjetjem. Plan v obliki zapisanega dokumenta, letnega poslovnega načrta, pripravi direktor proučevanega majhnega podjetja. V tem primeru gre za nekoliko poenostavljeno planiranje, saj ni mogoče oziroma je nepotrebno preobsežno planiranje. V majhnem podjetju je potrebno fleksibilno in učinkovito planiranje.

Pučko (2002) pravi, da mora uspešno strateško planiranje skrbeti za to, da bo organizacija delala prave stvari (v nasprotju samo z delanjem česa na učinkovit način), planiranje pa ne sme biti preveč birokratsko in absurdno količinsko usmerjeno. Prav tej ugotovitvi sledi razmišljanje in uresničevanje strateškega razmišljanja v proučevanem majhnem podjetju. Ne preveč birokratsko, razumljivo in uresničljivo. Prav prednost razumljivosti in uresničljivosti, brez nepotrebne birokracije, omogoča izogibanje slabostim, s katerimi se srečujejo v organizacijah zaradi ločevanja funkcije planiranja od funkcije uresničevanja:

- nižji manager ali delavec ima manjši občutek dosežka, če izvaja plan, pri nastajanju katerega ni sodeloval;
- nižji manager ali delavec z uspešno izvedbo ne bo rad potrdil pravilnosti plana, če ni sodeloval pri njegovem oblikovanju;
- v planu, ki ga je izdelal nekdo drug, je praviloma manj fleksibilnosti in prostora za prilagajanje ter za spodbudo za izboljšave;
- plan, ki ga postavijo drugi, vsekakor slabše razumemo;
- plan, ki je oblikovan brez managerjev in delavcev, ki ga bodo uresničevali, bo praviloma povzročil slabo izrabo delovne sile;
- ločevanje obeh funkcij povzroča več komunikacijskih težav in posledično prispeva k več zmotam in odstopanjem od plana;
- ločevanje obeh funkcij spodbuja konkurenčne občutke med planerji in izvajalci;
- ločevanje obeh funkcij omogoča zanemarjanje interesov izvajalcev pri oblikovanju planov, kar je še posebej pomembno pri strateškem planiranju, ko gre za obstoj in razvoj organizacije (Pučko, 2002).

Planiranje v majhnem podjetju se bistveno razlikuje od planiranja v velikem in ni izpostavljeno naštetim nevarnostim. Obseg in sistem planiranja je preprostejši po razčlenitvi, po času, obsegu organizacijske enote, na katero se planiranje nanaša, ter po vsebini, predmetu in po značilnostih planiranja. Slika 32 prikazuje shemo poslovnega planiranja v organizaciji.

Slika 32: Shema poslovnega planiranja v organizaciji



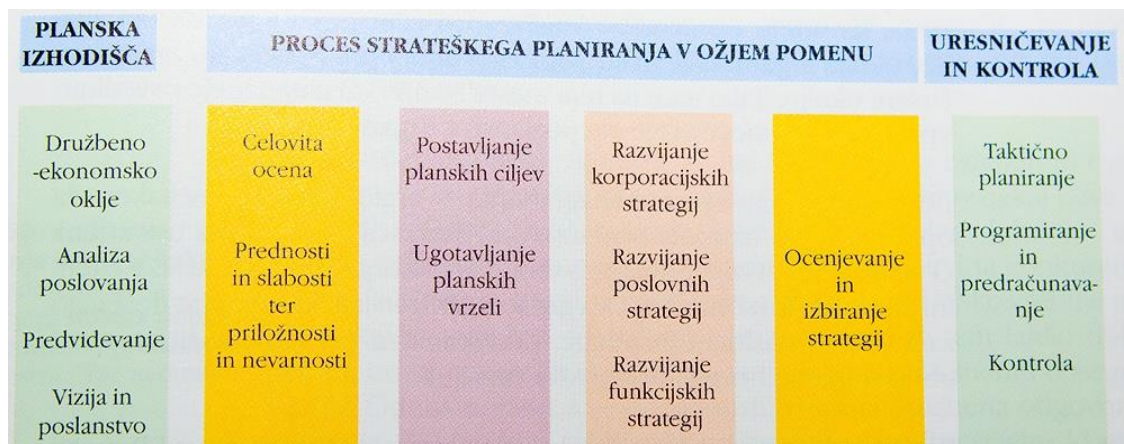
Vir: D. Pučko, *Planiranje kot del managerskega procesa, Management: nova znanja za uspeh*, 2002.

Pučko (2002) opredeli vizijo o organizaciji kot opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti, gre za nekakšen koncept nove ter zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se spremenilo. Drugače kot vizija, ki je vedno vezana na domišljijo in nekakšno uspešno fantazijo, je poslanstvo (misija) organizacije usmerjeno k opredelitvi dokaj stalnih namenov organizacije, ti se nanašajo na vprašanje, kaj bo osnovno poslovno področje organizacije, kako široka bo poslovna dejavnost, kje vidi organizacija sebi konkurenčno areno, kakšne odnose namerava razvijati s svojimi udeleženci (stakeholderji), kateri so njeni temeljni smotri, katere bodo temeljne vrednote, za katere si bo prizadevala, pravi Pučko (2002).

Fazo procesa strateškega planiranja, ki sledi fazi izdelave izhodišč in ki ji pravimo faza strateškega planiranja v ožjem pomenu (glej Sliko 32), lahko razdelimo vsaj v štiri podfaze (korake), gre najprej za celovito oceno organizacije, potem za oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, sledi podfaza razvijanja strategij in končno ocenjevanje razvitih strategij ter izbira najboljših, ki jih potem pogosto izrazimo v pisni obliki, to je v strateških planih, pravi Pučko (2002).

V proučevanem majhnem podjetju je predlagani pristop poenostavljen. Zaradi majhnosti podjetja in pomanjkanja virov, je direktor najel zunanje svetovalno podjetje, strateški cilji so zapisani v poslovnem načrtu podjetja. Slika 33 prikazuje proces strateškega planiranja:

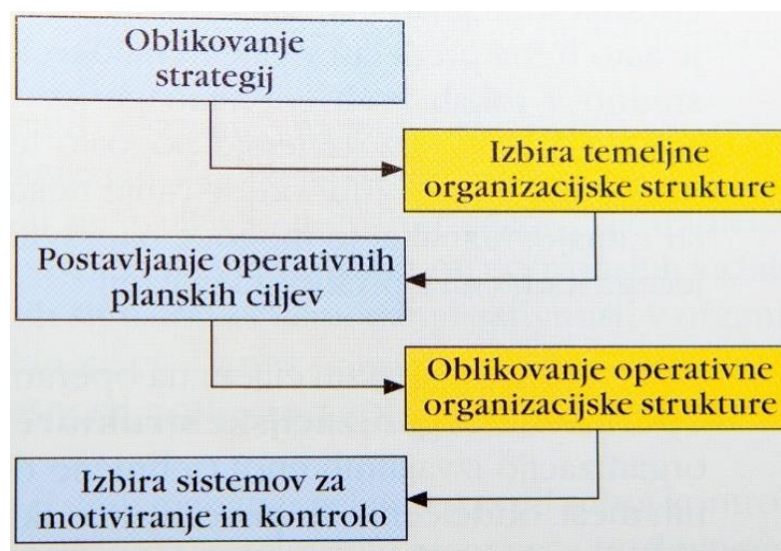
Slika 33: Proces strateškega planiranja



Vir: D. Pučko, *Planiranje kot del managerskega procesa*, Management: nova znanja za uspeh, 2002.

Pučko (2002) pravi, da je uresničevanje strategije močno odvisno od ustrezne organizacijske strukture, zato je ena prvih nalog, ki jo je treba na področju uresničevanja strategije opraviti, splanirati primarno organizacijsko strukturo (drugače rečeno, opredeliti glavne organizacijske enote, ki jih bo organizacija imela). Slika 34 prikazuje glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij.

Slika 34: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij



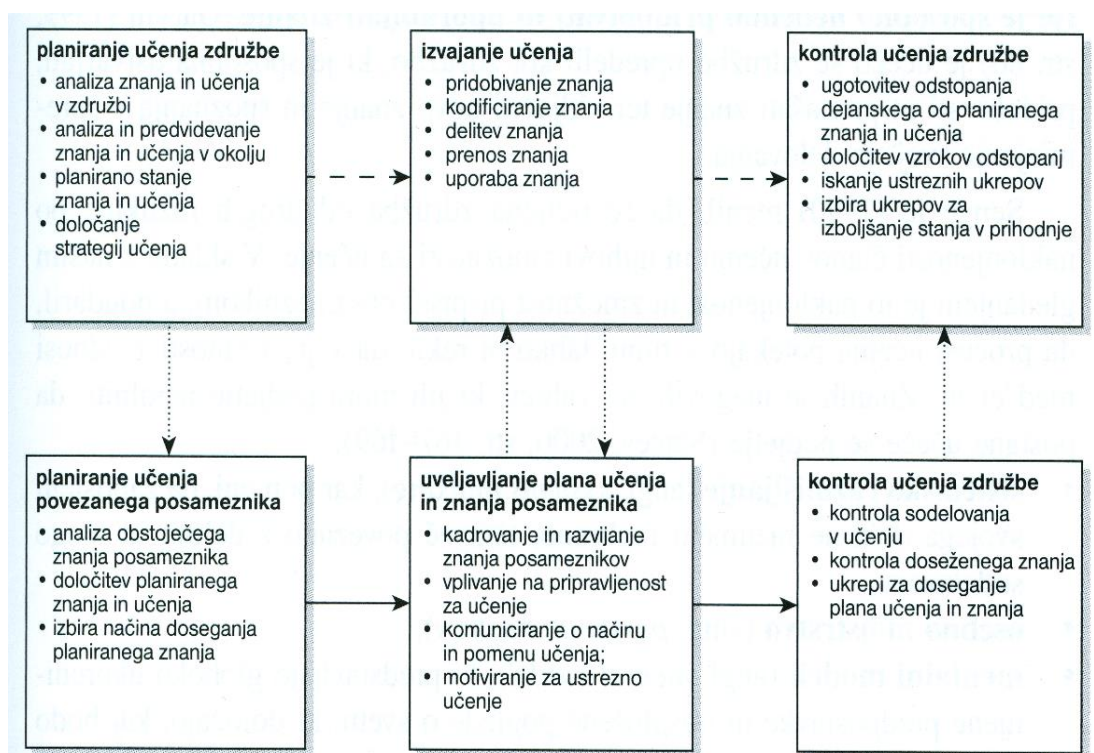
Vir: D. Pučko, *Planiranje kot del managerskega procesa*, Management: nova znanja za uspeh, 2002.

V primeru proučevanega majhnega podjetja klasično organizacijsko strukturo nadomešča procesna. Pri tem je pomembnejši sistem ciljnega vodenja s sistemom kontrole in procesom kontrole, kot sama oblika organizacijske strukture ter kako pristopiti k uresničevanju zastavljenih ciljev. Pučko (2002) pravi, da s taktičnim planiranjem že delno uresničujemo

strateške planske cilje in strategije, kajti naloga taktičnega planiranja je, da pretvarja strateške planske naloge v specifične kratkoročne naloge na način, ki bo organizaciji omogočil doseči čim večji poslovni uspeh na kratek rok. Značilnost majhnih podjetij je stremeti k poslovnemu uspehu na kratek rok, kot spodbudi za doseganje dolgoročnih ciljev.

Proces strateškega planiranja predpostavlja redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji, oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov ter proces planiranja v učeči se organizaciji. Z uveljavljenim sistemom ravnanja s kakovostjo v proučevanem majhnem podjetju izvajajo vse našteje elemente. Še posebno to velja tudi za proces ravnanja z znanjem, kot ga prikazuje Slika 35 (Rozman & Sitar, 2007).

Slika 35: Proces ravnanja z znanjem v podjetju



Vir: R. Rozman, A. S. Sitar, *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge management*, 2007.

V majhnem podjetju ni potrebno obsežno in posebno preoblikovanje procesa managementa, saj je proces učenja vključen v poslovanje ter organiziranje kakovosti. Med strateške cilje, vizijo, poslanstvo in plane je vključena sestavina učečega se podjetja, kot temelj poslovanja in organiziranja. Zato je v proces ravnanja s kakovostjo vključen proces planiranja, izvajanja in kontrole učečega podjetja (združbe in zaposlenih). V tem primeru niso potrebne večje radikalne decentralizacije poslovanja, saj v majhnem podjetju ni zahtevne hierahične organizacijske strukture. Prenos informacij je hiter in ažuren. Celovita poslovna in funkcijska strategija ni zahtevna ter je prepletena v podjetniški strategiji majhnega podjetja.

Učeča se organizacija se razvija hkrati, vsakodnevno, skozi poslovne in organizacijske procese učenja.

2.3.4 Vodenje v učeči se organizaciji

Vodenje v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2005) vsebuje:

- vzpostavitev participativnega stila vodenja,
- razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež,
- ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji,
- razvoj nove motivacijske sheme in sistema učenja,
- tehnike stalnega izobraževanja in učenja,
- vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti ter
- vzpostavitev celovitega sistema poslovnega znanja.

V proučevanem majhnem podjetju je participativni stil vodenja vzpostavljen tako, da je vsak zaposleni v okviru procesne organiziranosti odgovoren za določene naloge v sistemu ravnanja s kakovostjo. S tem je vzpostavljena kultura zaupanja in odprtosti. Zaradi majhnosti podjetja so odprte vse formalne in neformalne komunikacijske poti, prav zaradi majhnosti ni smiselno govoriti o posebnih formalnih ter neformalnih komunikacijskih mrežah znotraj podjetja. Je pa smiselno tovrstno komunikacijo uporabljati z zunanjim okoljem, z odjemalci, dobavitelji in s širšo zainteresirano javnostjo. V mislih imamo skrb za odličnost poslovanja, skrb za okolje in družbeno odgovorno ravnanje. Ravnanje z ljudmi pri delu v učečem se majhnem podjetju je bolj posredno in direktno kot v večjih poslovnih sistemih. Vsi zaposleni se med seboj poznajo in so mnogo bolj povezani tudi na osebni ravni. Ravnanje z zaposlenimi, znanjem in usposobljenostjo je vgrajeno v sistem ravnanja s kakovostjo. Tehnike stalnega izobraževanja in učenja so planirane, izvajane in kontrolirane skladno s poslovnim (akcijskim) načrtom. Hkrati je direktor z vsakodnevnimi obhodi proizvodnje v stalnem stiku z zaposlenimi.

Prvi pogoj za integracijo ravnanja z zmožnostmi zaposlenih je zaupanje v direktorjevo strategijo in spoznanje vodstva, da so zaposleni kapital, ki ustvarjajo vrednost podjetja, tako za zaposlene in lastnike ter za odjemalce, stranke, vlagatelje in druge. Ravnanje zaposlenih zajema:

- letne razgovore,
- planiranje, spremljanje učinkov izobraževanj,
- oblikovanje zahtev v skladu s procesno organiziranostjo (kateri profil je najustreznejši za optimalno delovanje podjetja).

V proučevanem majhnem podjetju so letni razgovori tudi priložnosti za pogled v preteklo delovanje ter načrtovanje prihodnosti:

- prihodnji vsebini dela,
- motivaciji posameznika,
- njegovih pričakovanjih v prihodnje ter
- potrebah po izobraževanju ter usposabljanju.

Kljub majhnosti podjetja se je direktor odločil za vpeljavo letnih razgovorov. Na ta način želi povezati cilje podjetja s cilji osebne kariere posameznikov. S tem omogoča rast posameznika v povezavi z rastjo podjetja in rastjo zakladnice znanja, in sicer podjetja ter zaposlenih. Gre za ključno prvino učečega se podjetja.

Z vpeljavo letnih razgovorov v proučevanem majhnem podjetju se je izboljšala delovna učinkovitost, vodenje, usmerjanje in spodbujanje so postali učinkovitejši, uresničevati so se začele tudi ambicije zaposlenih, izboljšali so se kakovost dela ter pripadnost podjetju in medsebojni odnosi. Vedno potekajo odkriti pogovori o morebitnih pomanjkljivostih.

Zapisi razgovorov so dokumentirani in predstavljajo sestavino zakladnice znanj zaposlenih. V personalno mapo so odložena tudi potrdila o izobraževanju in stalnih usposabljanjih. Posodabljanje znanja predstavlja temeljno vodilo razvoja proučevanega majhnega podjetja. S tem je postavljen celovit sistem ravnanja s poslovnim znanjem in z znanjem posameznikov.

2.3.5 Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005) vsebuje: participativno strategijo in participativno vodenje, opolnomočenje zaposlenih, zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj, naravo virtualnega timskega dela učeče se organizacije, prilagodljivo organizacijsko kulturo, skupno vizijo, razvoj praks osebnega mojstrstva, oblikovanje mentalnih modelov, proces timskega učenja, sistemsko mišljenje, procesni (horizontalni) organizacijski ustroj in izgradnjo celovitega informacijskega sistema.

V proučevanem majhnem podjetju je mogoče prilagojeno uporabiti nekaj naštetih aktivnosti. Participativna strategija in participativno vodenje sta stalno prisotna, saj v majhnem podjetju ni hierarhične organizacijske strukture, kjer bi bile vloge zaposlenih močno specializirane. Vsi zaposleni stremijo k istemu cilju in aktivno sodelujejo v procesih poslovanja ter organiziranja te učeče se organizacije.

Zaposleni so opolnomočeni za posamezne naloge v skladu s sistemom vodenja kakovosti podjetja. V proučevanem majhnem podjetju se organizacijska kultura prilagaja spremembam zunanjega in notranjega okolja majhnega podjetja. Gre za odgovore izzivom konkurenčnega okolja. V današnjem času gre med drugim za kulturo skrbi za zdravo okolje in trajnostni

razvoj ter tudi družbeno odgovorno ravnanje. Ob vzpostavljenem sistemu ravnanja s kakovostjo po smernicah ISO 9001:2008 je vzpostavljen sistem ravnanja z okoljem po smernicah standarda ISO 14001:2008.

Ker gre za majhno podjetje, je skupna vizija vgrajena v vsakodnevno podjetniško delovanje. Razvoj družinske obrti in preoblikovanje v proučevano majhno podjetje, kaže na vgrajeno prakso osebnega mojstrstva. Gre za uveljavljeno prakso, ki podpira zaposlene pri uresničevanju poslovnih ciljev. Dimovski et al. (2005) pravi, da individualno učenje ni brezpogojno zagotovilo za organizacijsko učenje, saj lahko posamezniki delujejo izolirano in svojega znanja ne delijo s sodelavci, vendar kljub temu velja upoštevati dejstvo, da se organizacije učijo samo z učečimi se posamezniki, ena od tehnik učenja je osebno mojstrstvo.

Oblikovanje mentalnega modela temelji na sistemu ravnanja s kakovostjo in ravnanja z okoljem. Zaposleni so aktivno vključeni v sistem učenja in aktivno sodelujejo s predlogi za stalno izboljševanje. Vplivi sistema ravnanja s kakovostjo omogočajo stalni proces timskega učenja. Gre za povezovanje vseh zaposlenih pri umeščanju zastavljenih ciljev, ciljev poslovne odličnosti proučevanega majhnega podjetja. V tem procesu strukturnih izboljšav in učenju je v pomoč tudi pogled zunanjih presojevalcev pooblaščne akreditirane institucije, ki neodvisno presojujejo stalni napredek ter s svojimi opazovanji in predlogi dodatno vzpostavljajo nenehno zavest o kakovosti poslovanja ter organiziranja. Sistemsko mišljenje in procesni (horizontalno) organizacijski stroj je vgrajen v sistem vodenja proučevanega majhnega podjetja, saj smernice standardov ISO 9001 ter 14001 priporočajo uveljavitev systemskega mišljenja in procesne organizacije.

Informacijska podpora je prilagojena potrebam v poslovnem in tudi proizvodnem delu. Ne gre za kompleksni sistem, temveč gre za obseg, ki zadovoljuje potrebe notranjega okolja podjetja (kupcev in dobaviteljev).

2.3.6 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov sprejemata naslednje aktivnosti (Dimovski et al., 2005):

- koncept decentralizacije kontrole,
- prepoznavanje skladnosti ciljev in eksternih razmerij,
- sodobne pristope spremljanja uspešnosti učeče se organizacije,
- merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja,
- nadgradnjo osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja,
- primerjavo z najboljšimi (benchmarking) ter
- ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja.

Spreminjanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov razumemo v smislu modela upravljaljsko-managerskega procesa kot kontinuuma poslovanja in organizacije. V zvezi z učečo se organizacijo gre za kontrolo učenja združbe. Ugotovitev odstopanja dejanskega od planiranega znanja, določitev vzrokov odstopanj, iskanje ustreznih ukrepov, izbira ukrepov za izboljšanje stanja v prihodnje, kontrola sodelovanja v učenju, kontrola doseženega znanja, ukrepi za doseganje plana učenja in znanja so sestavni del vsakodnevne podjetniške prakse. Koncept decentralizacije kontrole izhaja iz avtonomnosti posameznikov, ki so odgovorni za rezultate dela in aktivnosti v procesu. Rezultati prepoznavanja skladnosti ciljev in eksternih razmerij so v majhnem podjetju hitro prepoznavni ter vsem dostopni.

Rozman in Kovač (2012) pravita, da je v majhnem podjetju kontrola preprostejša, saj jo v glavnem upravlja direktor podjetja. Gre za prepoznavanje/ugotavljanje skladnosti ciljev in eksternih razmerij. V majhnem učečem se podjetju je povezava med poslovnimi, organizacijskimi in cilji učečega se podjetja prepletena ter tesno povezana. Hkrati se rezultati potrjujejo neposredno pri kupcih, v zadovoljstvu in ponovnih naročilih. V majhnem učečem se podjetju se uvajajo sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije v primernem, nekoliko manjšem obsegu kot v srednjih in velikih podjetjih. V nadaljevanju bomo predstavili poslovne rezultate proučevanega majhnega podjetja za obdobje od 2008 do 2015. V Tabeli 1 so predstavljene vrednosti kapitala in drugih virov premoženja za omenjeno obdobje (v evrih).

Tabela 1: Kapital in drugi viri premoženja od 2008–2015 (v evrih)

POSTA VKA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SREDS TVA	346.761	365.691	441.778	715.921	866.810	1.587.021	1.743.997	2.192.574
Dolg.sr edstva	52.493	42.606	57.009	286.543	302.333	982.090	1.087.031	1.357.812
Kratko. Sred.	293.791	322.608	384.292	428.709	563.935	597.399	633.933	831.472
Kratko. AČR	477	477	477	669	542	7.532	23.033	3.290
OBV. DO VIROV SRED.	346.761	365.691	441.778	715.921	866.810	1.587.021	1.743.997	2.192.574
Kapital	263.157	308.027	346.622	368.588	490.463	772.028	1.072.596	1.419.564
Rezerv. in dolg. PČR	0	0	0	36.000	36.000	5.637	3.686	1.895
Dolg. Obv.	0	0	0	129.200	85.400	412.486	340.449	291.613
Kratko. obv.	82.464	56.455	94.202	179.560	250.157	369.958	324.684	476.668

Kratko. PČR	1.140	1.209	954	2.573	4.790	26.912	2.582	2.834
----------------	-------	-------	-----	-------	-------	--------	-------	-------

Vir: AJPES, Letno poročilo proučevanega majhnega podjetja, 2016.

Iz Tabele 1 lahko razberemo, kako je podjetje iz leta v leto povečevalo svoja sredstva in obveznosti. Dolgoročna sredstva so se v tem obdobju z 52.493 povečala na 1.357.812 evrov. Kratkoročna sredstva so se z 293.791 povečala na 831.472 evrov, AČR pa s 477 na 3.290 evrov. Kapital z 263.157 se je povečal na 1.419.564 evrov. Rezervacije in dolgoročne PČR so se z 0 povečale na 1.895 evrov, dolgoročne obveznosti so se z 0 povečale na 1.895 evrov, kratkoročne obveznosti z 82.464 na 476.668 evrov ter kratkoročne PČR s 1.140 EUR na 2.834 evrov. Razberemo lahko, da so se sredstva in obveznosti od leta 2008 do leta 2015 postopno povečali za skupno 532,30 %. Tabela 2 predstavlja sredstva in obveznosti v %.

Tabela 2: Kapital in drugi viri premoženja od 2008–2015 (v %)

POSTAVKA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SREDSTVA	100	100	100	100	100	100	100	100
Dolgoročna sredstva	15,44	11,65	12,90	40,02	34,88	61,88	62,33	61,93
Kratkoročna sredstva	84,72	88,22	86,99	59,89	65,06	37,64	36,35	37,92
Kratkoročne AČR	0,14	0,13	0,11	0,09	0,06	0,47	1,32	0,15
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	100	100	100	100	100	100	100	100
Kapital	75,89	84,23	78,46	51,48	56,58	48,66	61,50	64,74
Rezervacije in dolgoročne PČR	0	0	0	5,0	4,1	0,37	0,21	0,09
Dolgoročne obveznosti	0	0	0	18,08	9,86	25,95	19,52	13,30
Kratkoročne obveznosti	23,78	15,44	21,32	25,08	28,87	23,32	18,62	21,74
Kratkoročne PČR	0,33	0,33	0,22	0,36	0,55	1,70	0,15	0,13

Vir: AJPES, Letno poročilo proučevanega majhnega podjetja, 2016.

Iz Tabele 2 lahko razberemo, katere vrste sredstev in obveznosti so v posameznem letu predstavljale največji delež. Pri sredstvih so do leta 2012 prevladovala kratkoročna, od leta 2013 pa do 2015 pa večinski delež sredstev predstavljajo dolgoročna sredstva podjetja. Pri obveznostih do virov sredstev skozi vsa leta večinski delež predstavlja kapital, katerega delež se je od leta 2009 do 2013 postopno zmanjševal, v letih 2014 in 2015 pa lahko razberemo ponovno povečanje kapitala.

V nadaljevanju v Tabeli 3 predstavljamo poslovne prihodke in čisti poslovni izid proučevanega podjetja v obdobju 2008–2015. Razberemo lahko, da so se poslovni prihodki v tem obdobju s 303.684 povečali na 1.110.641 evrov. Čisti poslovni izid pa je s 34.537

zrastle na 331.548 evrov. Poslovni prihodki so se od leta 2008 do 2015 povečali za 265,72 %, čisti poslovni izid pa se je povečal za 859,98 %.

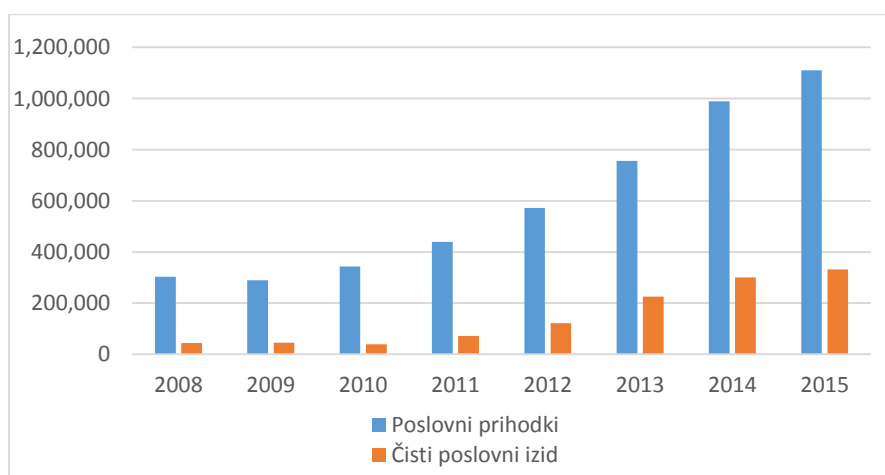
Tabela 3: Poslovni prihodki in čisti poslovni izid proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2008–2015.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Poslovni prih.i (v €)	303.684	289.731	343.685	439.397	571.765	756.735	989.448	1.110.641
Čisti PI (v €)	34.537	44.869	38.595	71.966	121.875	225.827	300.568	331.548

Vir: AJPES, Letno poročilo proučevanega majhnega podjetja, 2016.

V nadaljevanju je na Sliki 36 še grafično prikazano gibanje poslovnih prihodkov in čistega poslovnega izida v proučevanem obdobju 2008–2015.

Slika 36: Poslovni prihodki in čisti poslovni izid proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2008–2015



Vir: Tabela 3.

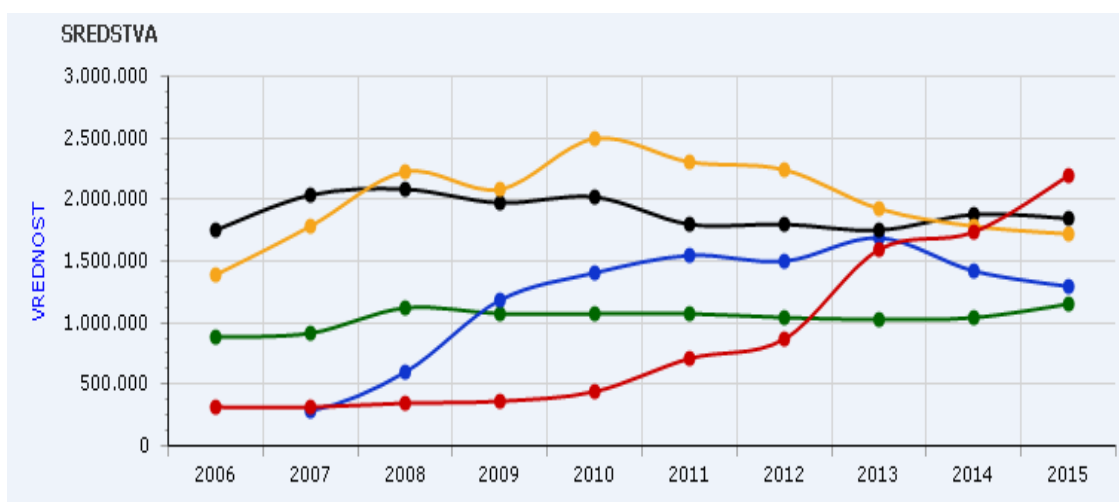
Zaradi posebnega pristopa proučevanega majhnega podjetja, izraženega v širini prodajnega programa in vpetosti v proizvodne procese svojih naročnikov, podobnih neposrednih konkurenčnih podjetij v Sloveniji ni. Konkurenčna podjetja ponujajo v glavnem serijsko izdelane omejene vrste artiklov. Tuji dobavitelji strojnih orodij oskrbujejo proizvodna podjetja, povezana v večje poslovne sisteme.

Proučevano majhno podjetje je na slovenskem tržišču edinstveno v panogi za izdelavo in proizvodnjo opisane strojne opreme za tekstilno, avtomobilsko ter orodjarsko industrijo in se odlikuje kot kakovostno ter zanesljivo podjetje. Podjetje se uvršča v panogo proizvajalcev strojnih orodij, največ prometa ustvari s šifro dejavnosti 25.732 – Proizvodnja orodij za stroje. Proučevano majhno podjetje spada na trgu med specialiste, ki se ukvarjajo s

proizvodnjo strojnih orodij po naročilu, iz visoko kakovostnih materialov, ki se odlikuje kot kakovostno in izdelano z najsodobnejšo tehniko ter vgrajenimi najboljšimi materiali, kupci so večinoma znani.

Konkurenca je na področju delovanja podjetja majhna, kajti podjetje deluje na načelu vključevanja v zgodnje faze razvoja (še preden začne teči življenjska doba produktov), medtem ko ostali konkurenti izdelke še snujejo, jih pri proučevanem podjetju že razvijajo in proizvajajo. V nadaljevanju je na Slikah 35, 36 in 37 predstavljeno poslovanje proučevanega majhnega podjetja v primerjavi s štirimi konkurenti, in sicer s podjetji Marmet, Patis, Vodušek ter Ur-na. Na slikah so predstavljeni tisti konkurenti, ki jih je kot konkurenco opredelil spletni servis GVIN (www.gvin.com). Slike, ki so predstavljene v nadaljevanju, prikazujejo gibanje sredstev, celotnih prihodkov in kazalnikov omenjenih konkurentov ter proučevanega podjetja. Na Sliki 37 je predstavljeno gibanje sredstev proučevanega majhnega podjetja v primerjavi s konkurenco v obdobju 2006–2015.

Slika 37: Gibanje sredstev proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2006–2015 v primerjavi s konkurenco



Vir: GVIN, Tržana analiza proučevanega majhnega podjetja, 2016.

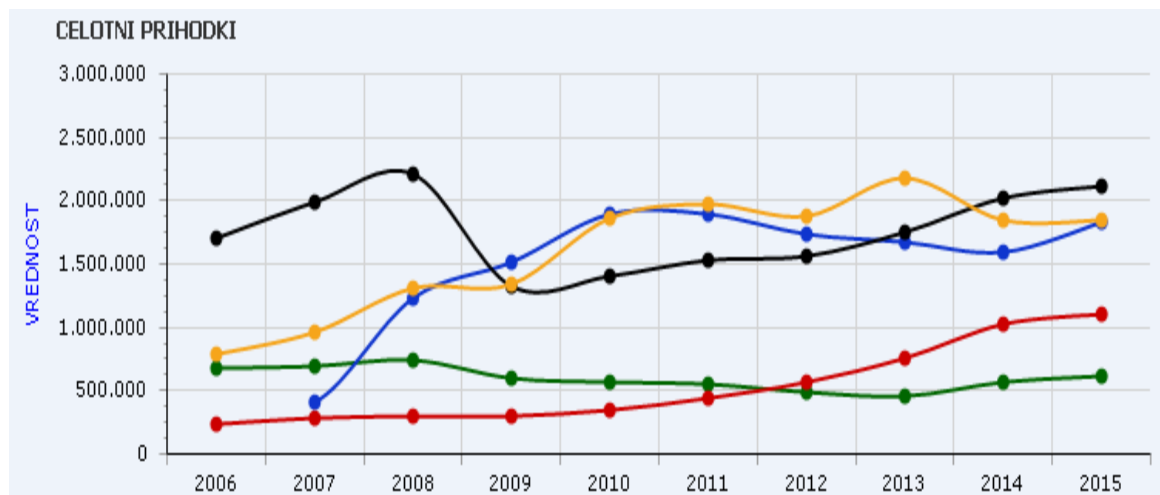
Legenda:

- MARMET d. o. o.
- PATIS d. o. o.
- VODUŠEK d. o. o.
- Ur-Na d. o. o.
- PROUČEVANO MAJHNO PODJETJE

Iz Slike 37 lahko razberemo, da je imelo proučevano podjetje v letu 2006 najnižje stanje sredstev glede na ostale konkurente. V preteklosti (leta 2015) je imelo proučevano podjetje najvišje stanje sredstev v primerjavi z ostalimi štirimi konkurenti.

Na Sliki 38 je predstavljeno gibanje celotnih prihodkov proučevanega majhnega podjetja v primerjavi z omenjenimi konkurenti, v obdobju 2006–2015.

Slika 38: Gibanje celotnih prihodkov proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2006–2015 v primerjavi s konkurenco



Vir: GVIN, Tržana analiza proučevanega majhnega podjetja, 2016.

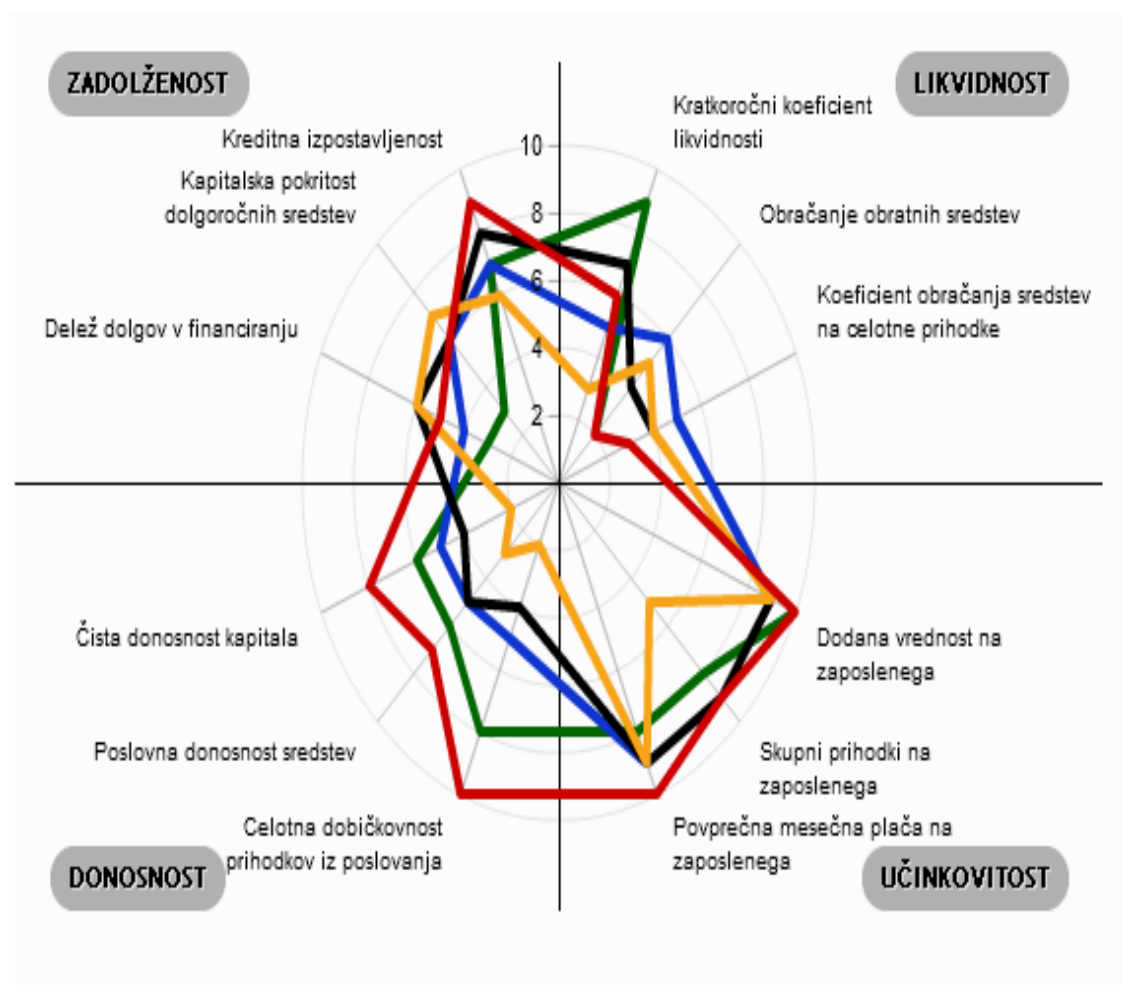
Legenda:

- MARMET d. o. o.
- PATIS d. o. o.
- VODUŠEK d. o. o.
- Ur-Na d. o. o.
- PROUČEVANO MAJHNO PODJETJE

Razberemo lahko, da je imelo proučevano podjetje v letu 2006 najnižje stanje celotnih prihodkov glede na ostale konkurente. Naslednjih nekaj let, do leta 2010, se je stanje celotnih prihodkov zelo počasi povečevalo, nato pa je moč zaznati njihovo večjo rast. V preteklem letu 2015 je bilo proučevano podjetje na drugem mestu po višini celotnih prihodkov. Boljše je bilo le od podjetja Marmet d. o. o., ostali omenjeni konkurenti pa so ga glede na višino celotnih prihodkov prehiteli.

Na Sliki 39 je predstavljeno gibanje kazalnikov proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2006–2015 v primerjavi s konkurenco.

Slika 39: Gibanje kazalnikov proučevanega majhnega podjetja v obdobju 2006–2015 v primerjavi s konkurenco



Vir: GVIN, Tržana analiza proučevanega majhnega podjetja, 2016.

Legenda:

- MARMET d. o. o.
- PATIS d. o. o.
- VODUŠEK d. o. o.
- Ur-Na d. o. o.
- PROUČEVANO MAJHNO PODJETJE

2.3.7 Širitev koncepta učeče se organizacije:

Širitev koncepta učeče se organizacije vsebuje (Dimovski et al., 2005):

- implementacijo implicitnega znanja v osrednje procese organizacije,
- vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja,
- prilagoditev kulturi nenehnega učenja,
- ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja,

- trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj ter izkušenj in
- vlogo managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja.

Dimovski et al. (2005) pravi, da zahteva ekonomija znanja nove managerje, njihovo delo postaja vse bolj kompleksno in večdimenzionalno ter zahteva širok razpon znanj in sposobnosti. Managerji učeče se organizacije bodo morali biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kakršne ima internet – to so odprtost, osnovanost na znanju, povezljivost eksperimentalnost in brezmejnost. Pri tem so ključne vodstvene sposobnosti: spodobnost za kakovostno odločanje, upravljanje z ustvarjalnostjo, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, politična modrost, strateško razmišljanje ali predvidevanje razvoja dogodkov, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, poveljniške sposobnosti, managerski pogum ter spodobnost dobre presoje ljudi.

V majhnem podjetju direktor predstavlja vzor in generator prenašanja znanja ter stalno in nenehno spodbuja vse zaposlene kot tim za doseganje skupnih podjetniških ciljev. Hkrati skrbi za shranjevanje ustvarjalnega znanja, kar podpira tudi sistem ravnanja s kakovostjo, ki združujeta dokumentirani sistem. Informacijski tehnologiji nudi ustrezno podporo in hiter dostop do znanja podjetja ter znanja posameznika, dokumentiranega v osebnih mapah zaposlenih. Nova poslovno-proizvodna stavba omogoča primerne pogoje za timsko delo in tudi preizkušanje novosti v proizvodni praksi.

Dimovski et al. (2005) pravi, da prenašanje znanja v učečem se podjetju ni izoliran proces, ampak je vpet v management znanja in v celotni management podjetja. Ne moremo ga popolnoma ločiti od denimo procesa ustvarjanja znanja, prav tako ne moremo natančno ločevati dejavnikov, ki vplivajo na ta procesa. Pogoj za uspešno prenašanje znanja je odstranjevanje medosebni in organizacijskih ovir. Učeče se organizacije si na splošno prizadevajo odstranjevati kakršne koli ovire za delo, zaposleni pa se zavedajo, da so enotna množica, delujejo kot povezana makroskupnost (angl. macrocommunity) in tako ustvarjajo ravnovesje med ustvarjalnim kaosom ter organizacijskim redom.

V majhnem podjetju je zato vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja preprostejše kot v srednje velikem ali velikem. Gre za hiter pretok informacij in pregled nad poslovanjem ter organiziranjem. V majhnem podjetju se zaposleni drug od drugega učijo v vsakodnevem delovanju. S tem se hkrati prilagajajo kulturi nenehnega učenja, še posebej to velja za novo zaposlene. V majhnem podjetju se ni mogoče izogniti prevladujoči kulturi, ker se v majhnem podjetju, kjer se vsi poznajo, ni mogoče izolirati od okolja. Zbor nenapisanih pravil je stalno prisoten in jih je posameznik, kot član organizacije, primoran upoštevati. Zgledi posameznikov so neposredno vidni in vplivajo tudi na druge sodelavce. Na Sliki 40 je prikazana kultura učečega se podjetja in njen vpliv.

Slika 40: Kultura učečega se podjetja in njen vpliv

Vidik	Orodja/spremenljivke	Učinki
Vedenje, ki ga organizacija spodbuja	• podpora inovacijam in učenju • jasna sporočila o zaželenem vedenju podrejenih • pripravljenost na spremembe, tudi stališč in vedenja • pripravljenost poslušati • tržna in tehnična usmerjenost • razdeljevanje rezultatov uspešnega projekta • tveganje, dopustnost učenja na napakah	• odprta podpora vrhnjega managementa za učenje in inovativnost olajša mnoge poti in izvedbo projektov • jasna sporočila managementa spodbudno delujejo na učenje • raznolikost pogledov in mnenj managementu in zaposlenim omogoča prilagodljivost • poslušanje managementu omogoča, da podpira razvoj idej drugih zaposlenih • ustrezno ravnanje med tržno in tehnično usmerjenostjo • nagrado razdeliti med vse udeležence, ne samo med nekaj posameznikov; učinkovito nagrajevanje • kazen in neodobravanje napak povzročita nepripravljenost na tveganje in zavirata učenje; dopustnost napak spodbuja podjetniški duh in stalno učenje
Motivacijske metode	• paranoja ali nekoliko zdravega strahu • vizija, želja in pričakovanje pozitivnega prispevka vsakega člana	• strah nas ohranja v stalni pozornosti in je v zmernih odmerkih spodbuden, če ga je preveč, pa zaposlene demotivira • skupna vizija in kultura učenja zaposlene spodbujata k pozitivnemu vedenju in prispevku k rezultatom
Vedenje, ki ga organizacija spodbuja v odnosu s strankami	• ohranjanje pripadnosti strank – prodajno osebje • poslušanje pritožb, pozitiven pristop in urejanje reklamacij • kooperativna prodaja	• stranke zaupajo in verjamejo prodajnemu osebju, komunikacija je jasna • več zaupanja – boljša komunikacija boljši odnosi s strankami, čeprav se prodajni procesi lahko upočasnijo
Zavestno ustvarjanje kulture učečega se organizacije	• analize, zavestno upravljanje lastne kulture	• identifikacija z organizacijo, ohranjanje vrednot organizacijske kulture

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Kultura učečega se podjetja in njen vpliv je eden temeljnih vzvodov za uveljavljanje učečega se organizacije, a hkrati tudi najtežji. Rozman in Kovač (2012) pravita, da organizacije podjetja ni mogoče razložiti ter razumeti brez pojasnila o povezanosti med kulturo podjetja in širšim okoljem, v katerem to deluje; managerji podjetja morajo razumeti, da poleg njihovega sistematičnega delovanja na razvoj organizacijske kulture podjetja vpliva tudi prevladujoči kulturni profil okolja ali nacionalna kultura, v kateri delujejo (Daft, 2010).

Za prilagoditev kulturi nenehnega učenja v proučevanem majhnem podjetju uporabljajo naslednja orodja: zunanje in notranje delavnice, zunanja ter notranja usposabljanja, zunanja in notranja izobraževanja, teste, praktične vaje, sejme, formalna izobraževanja, neformalna druženja, piknike, nogometne tekme, čistilne akcije in »vaja dela mojstra«.

Organizacije se pri prenašanju implicitnega znanja pogosto srečujejo s težavami, saj je to znanje bistveno težje obvladljivo kot eksplicitno. Na uspešnost vpeljevanja implicitnega znanja v osrednje organizacijske procese najpomembneje vplivajo managersko vodenje, pri čemer morajo managerji prenašanje znanj ustrezno spodbujati (npr. z nagrajevanjem, s spodbujanjem socializacije, konstruktivnim reševanjem konfliktov), organizacijska kultura, ki mora spodbujati medsebojno zaupanje, organizacijska struktura, ki podpira timsko delo, poslanstvo podjetja oziroma odnos do strank, vrsta zaposlenih, oblika in obseg poslovanja podjetja ter tehnološka podpora procesu prenaša znanja (Dimovski et al., 2005). V nadaljevanju v Tabeli 4 podajamo SWOT analizo proučevanega majhnega podjetja, torej njegove prednosti, slabosti, možnosti in nevarnosti.

Tabela 4: SWOT analiza proučevanega majhnega podjetja

SWOT ANALIZA	
PREDNOSTI	SLABOSTI
– dobro ime podjetja, – uspešno poslovanje, – visoka kakovost izdelkov, – krajšanje časov izdelave, – poznavanje trga, – ciljna usmerjenost, – nižanje obremenitve okolja, – nižanje stroškov, – majhen in motiviran delovni tim, – dobra lokacija podjetja – bližina avtoceste.	– majhen slovenski trg, – spletna stran samo v slovenskem jeziku.
MOŽNOSTI	NEVARNOSTI
– ohranjanje dobrega imena podjetja, – dvig ugleda podjetja v Sloveniji in v svetu, – izpolnjevanje visokih tehnoloških zahtev naročnikov in krepitev položaja razvojnega dobavitelja, – prehod na sistemskega dobavitelja, – povečanje števila zaposlenih, – zaposlitev dodatnega, mladega kadra, – štipendiranje mladih, – sodelovanje z drugimi podjetji, – sodelovanje z R & R institucijami.	– zastaranje tehnike in tehnologije, – pomanjkanje raziskav trgov, – prevelika širina proizvodnega programa, – odhod zaposlenih h konkurenci ali v drugo dejavnost, – sodelovanje z nelikvidnimi podjetji.

Proučevano majhno podjetje, Poslovnik kakovosti,, 2014.

Slika 41 je prikazana sedemstopenjska strategija po Goldsmithu.

Slika 41: Sedemstopenjska strategija po Goldsmithu

Človeški kapital je glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije. Tako kot se večja vrednost mladih talentov, se večja tudi tekmovalnost med organizacijami zanje, namreč katera jih bo dobila in obdržala. Goldsmith predlaga **sedemstopenjsko strategijo**, s katero zelo sposobne zaposlene zadržimo v podjetju:

1. treba je jasno opredeliti, katere zaposlene želimo obdržati (organizacije so v preteklosti več energije namenile premisleku, koga se je treba znebiti, kot prizadevanju za ohranitev najboljših),
2. zaposleni naj vedo, zakaj jih želimo obdržati,
3. zaposlenim je treba omogočiti identifikacijo s podjetjem,
4. zaposlenim je treba omogočiti razvoj in sodelovanje znotraj organizacije,
5. povečati je treba izzive,
6. sprostiti je treba neformalno kulturo (na primer slog oblačenja),
7. poskrbeti za stalno izmenjavo idej in znanj v organizaciji, kar vodi k novim poslovnim projektom.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005.

Dimovski poudarja pomen človeškega kapitala v majhnem podjetju, kjer je človeški kapital še pomembnejši. Lastnik majhnega podjetja ima neposreden stik praktično z vsakim zaposlenim, tako da omogoča identifikacijo podjetja. Izzivi so vsakodnevni in stalno prisotni. Neformalna kultura se lažje uveljavila zaradi neposredne komunikacije. Ta omogoča stalno izmenjavo idej in zanj, kar vodi k novi poslovnim projektom.

V proučevanju majhnega podjetja se je zato uveljavilo tudi projektno razvijanje raziskovalnega dela, zaposlili pa so tudi doktorje znanosti. Slika 42 v nadaljevanju prikazuje dimenzije kulture učeče se organizacije.

Slika 42: Dimenzije kulture učeče se organizacije

Kultura učeče se organizacije ima več dimenzij:

1. Zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak),
2. Management daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja.
3. Management podrejenih ne vodi z avtoriteto in jih ne ustrahuje.
4. Tudi management je pripravljen spraševati in se učiti ter spremeniti svoja stališča in način dela.
5. Management je pripravljen poslušati.
6. Kultura učečega se podjetja je tako tehnično kot tržno orientirana.
7. Zaposleni so zmožni in jim je dovoljeno, da se učijo iz napak.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005.

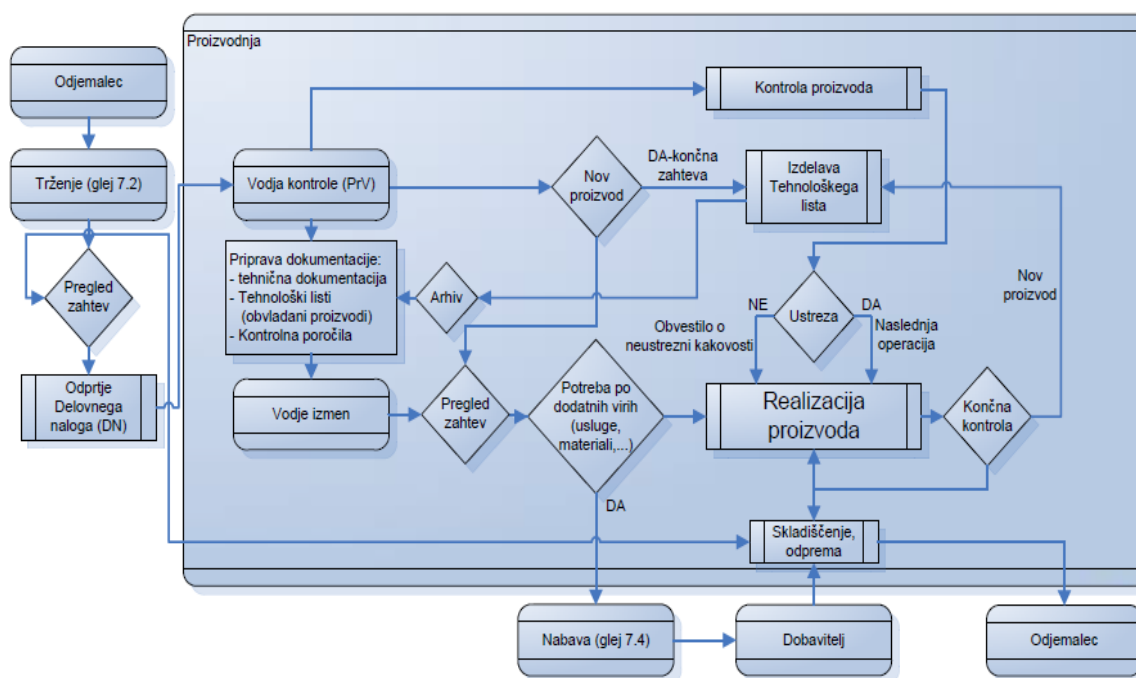
Rozman in Kovač (2012) pravita, da vsi avtorji opozarjajo, da je spreminjanje kulture zahteven proces. Ne samo posamezniki, večina zaposlenih mora spremeniti vrednote; kultura je podobna osebnosti pri človeku, ki mu je v veliki meri dana ob rojstvu. Že

Pomembno je poudariti, da je zmotljivost dovoljena, vendar poučna. Iz napak se je potrebno učiti in se ne vračati k starim navadam. Ponovno se izpostavlja vloga managerja, ki predstavlja zgled.

Rozman in Kovač (2012) pravita, da je močno sredstvo spreminjanja vrednot zgled dela managerjev. Če želijo točnost, morajo biti točni sami; če hočejo razviti vrednoto varčevanja, morajo varčevati tudi sami; če hočejo doseči spreminjanje, morajo voditi transformacijsko itd., paziti morajo, čemu namenjajo pozornost.

Slika 43 prikazuje kontrolne točke v procesu proizvodnje, kot primer vgradnje kontrole v procese preučevanega majhnega podjetja.

Slika 43: Kontrolne točke vgrajene v proizvodni proces



Vir: : Proučevano majhno podjetje, Poslovnik kakovosti, 2014.

Lastnik in direktor proučevanega majhnega podjetja z zgledom vodi proces sodelovanja z vsemi zaposlenimi.

SKLEP

Rast in konkurenčna prednost pred tekmeci sta cilj vsakega podjetja. Laihonen in Lonnqvist (2016) pravita, da je rast najpomembnejši cilj vsake organizacije, zato obsežna literatura obravnava razumevanje in načine rasti organizacije ter kako jo obvladovati; pri tem prepoznavajo znanje in učenje kot temeljni vir. Neizpodbitno dejstvo je, da lahko v današnjem času podjetja na konkurenčnem trgu tekmujejo le z znanjem in inovativnostjo – pri proizvodih in tudi pri storitvah. Učenje zato predstavlja tisto žlahtno strukturo, ki jo je potrebno uveljaviti v poslovanju in tudi organiziranju podjetja, ne glede na vrst dejavnosti in velikost podjetja. Evolucijo teorij ravnanja z znanjem je mogoče razdeliti na dve stopnji: strojno in humano usmerjeno (Borjigin, 2011); prva ustreza prvi generaciji ravnanja z znanjem (McElroy, 2002, 2009), novo ravnanje z znanjem (Firestone, 2009), tretja generacija ravnanja z znanjem (Snowden, 1999, 2003), naslednja generacija (Wiig, 1999, 2004) in Knowledge Creating Theory (Takeuchi in Nonaka, 2004) pravi Borjigin (2016).

Pomen znanja in učeče se organizacije se je uveljavil tudi v slovenski znanstveni ter strokovni teoriji in praksi. Slovenski avtorji Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič so razvili model učeče se organizacije – model FUTURE-O®, ki temelji na novejšem, molekularnem mreženem pristopu, ki od managerjev ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, od vseh članov učečega se podjetja zahteva povezano ter simultano sodelovanje v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja (Dimovski et al., 2005). Prav pristop, ki ne zahteva zaporednega udejanjanja korakov, nas je pritegnil, da smo model prevzeli kot osnovo raziskovanja na primeru proučevanega majhnega učečega se podjetja.

Podjetja lahko človeški potencial razvijajo na različne načine tako znotraj podjetja kot zunaj njega. Temeljni cilji magistrskega dela je bil prikazati pomen učeče se organizacije in primer proučevanega majhnega podjetja. V majhnem podjetju je mogoče prilagojeno uporabiti sestavine različnih modelov učečega se podjetja. Primer majhnega podjetja smo proučevali z modelom učeče se organizacije FUTURE-O® slovenskih avtorjev. Gre za izhodišča, ki so primerna tudi za majhna podjetja, le v nekoliko omejenih vsebinah. Majhno podjetje ima specifične pristope v vodenju, organizacijski strukturi in komunikaciji. Že samo po sebi izpolnjuje zahteve omenjenih konceptov, kot so pooblastila zaposlenih procesno vodenje, sodelovalna strategija in prilagodljiva organizacijska struktura. Izpostavljen je pomen »obrtniškega osebnega mojstrstva«, ki s prenosom znanja na naslednjo generacijo postavi trdne temelje sodobnega poslovanja majhnega podjetja.

Dimovski et al. (2005) pravi, da mora podjetje v konkurenčnem okolju ustvariti razmere in organizacijsko klimo, ki bosta deležnike v podjetju usmerjala k inovacijam in učenju. Prav zaposleni so najpomembnejši izvor inovativnosti ter predstavljajo konkurenčno moč podjetja.

Model vodenja učeče se organizacije FUTURE-O® se je pokazal kot primeren tudi za proučevano majhno podjetje. Dimovski et al. (2005) pravi, da je mogoč s sedmimi elementi celovit metodološki konstrukt, ki bo managementu pri procesu preoblikovanja v učečo se organizacijo v veliko podporo.

Menimo, da je model učeče se organizacije FUTURE-O® v nekoliko prilagojeni vsebini primeren tudi za majhna podjetja. Verjamemo, da bo proučevano majhno podjetje sledilo predlaganim smernicam modela in še bolj utrdilo konkurenčni položaj v nenehno spreminjajočem se okolju.

Raziskava v majhnem proučevanem podjetju je pokazala, da je model učeče se organizacije FUTURE-O® praktično uporaben ter omogoča nenehno napredovanje in izboljševanje procesov, tako managementstkih kot drugih, vključno z izboljševanjem proizvodov. Izkazalo se je, da je vpeljeni sistem vodenja kakovosti ISO 9001:2008 odlično temeljno orodje, ki s smernicami omogoča vpeljavo tudi drugih praks in modelov učečega se podjetja. Kombinacija obeh pristopov je povečala zmožnosti učenja tako posameznikov kot podjetja samega. Ob tem ne smemo prezreti vloge lastnika in managerja v isti vlogi preučevanega majhnega podjetja. Lastnik/manager je namreč prepoznal vsebinski pomen in vlogo učeče se organizacije pri nadaljnji rasti in razvoju podjetja. Na osnovi smernic standarda kakovosti ISO 9001:2008 in modela FUTURE-O® je vpeljal procesno vodenje in trdno zasnoval sestavine poslovnega in organizacijskega planiranja, izvajanja in kontroliranja.

Dodana vrednost predlaganega pristopa z modelom FUTURE-O® se kaže v spremembah vodenja in komuniciranja z zaposlenimi kot tudi širšimi zainteresiranimi javnostmi. Pristop je zasnovan tudi na upoštevanju skrbi za okolje skladno s smernicami standarda ravnanja z okoljem ISO 14001:2008. Tako se v okolju izkazuje primer odlične poslovne prakse in je hkrati spodbuda tudi drugim majhnim podjetjem.

V zaključku bi želeli poudariti sestavine prvega elementa modela FUTURE-O®, postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2005):

- podporo vrhnjega managementa k implementaciji sprememb,
- vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo,
- oblikovanje strateškega tima za spremembe,
- analizo procesa strateškega managementa organizacije,
- oceno želenih poslovnih potreb poslovanja,
- oceno vrzeli in (ne)učinkovitosti.

Navkljub temu, da model FUTURE-O® omogoča le delno uporabo sedmih elementov, v raziskavi ugotavljamo, da brez vsebine prvega elementa in podpore lastnika/managerja preučevanega majhnega podjetja k implementaciji sprememb, ne bi bilo mogoče uspešno uveljavljati učeče se organizacije.

Prepričani smo, da je eden bistvenih elementov pri zagotavljanju smotrnega delovanja podjetja stalno in nenehno učenje, tako posameznikov kot podjetja. S predstavljenim delom želimo spodbuditi tudi druga majhna podjetja k uporabi predstavljenega modela FUTURE-O® pri uvajanju novih idej in zagotavljanju konkurenčne sposobnosti in dolgoročnega obstoja v globalnem tržnem gospodarstvu.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. Najdeno 17. julija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.ajpes.si>
2. Banovšek, A. (2016). *Pomen procesov managementa znanja v povezavi z managementom starosti v organizaciji*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
3. Bizjak, M. (2008). Tiho znanje pridobljeno z dolgoletnimi izkušnjami – skriti adut podjetja. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.academia.si/tiho-znanje-pridobljeno-z-dolgoletnimi-izkusnjami-skriti-adut-podjetja/2>.
4. Borjigin, C. (2015). Mass Collaborative knowledge management, *Program*, vol. (št.) 49 Iss 3, str. 325–342.
5. Bosilj Vukšič, V., Spremič, M., Omazič, M. A., Vidovič, M. & Hernaus, T., (2006). *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
6. Breznik, L., 2015. Exploiting knowledge through R&D and technological capability: a dynamic capabilities perspective. *Dynamic Relationship Management Journal*, 4(1), str. 19–31.
7. Bricelj Belčevski, K. (2010). *Analiza elementov učeče se organizacije v NLB na podlagi FUTURE-O modela* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Chow, C. W., F. J. Deng & J. L. Ho. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, (12).
9. Čadež, M. (2010). *Uvajanje koncepta učeče se organizacije v podjetjih lesne industrije stavbnega pohištva v Sloveniji*. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Christiansen, A. J. (2000). *Building the Innovative Organization – managing Systems that Encourage Innovation*. New York: Macmillan Business.
11. Čater, T. (2001). *Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
12. Čehovin, S. (2015). Vloga managementa znanja pri povezovanju zavoda X z njegovimi zunanjimi enotami. Magistrska naloga, Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
13. Černelič, M., (2004). *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
14. Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
15. Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Second edition. Cambridge, Massachusetts, London, England.
16. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. Boston: Harvard Business Press.
17. Delič, M. (2005). *Značilnosti prehoda iz tradicionalne v učečo se organizacijo*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V. & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, let. 36.

19. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Creating The Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework: Conceptual Model Of Slovenian Enterprises.
20. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
21. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Drucker, P. F. (2002). *Managing in the Next Society*. V: Truman, T., Easterby-Smith, M., Thorpe, R, Lowe, A. ur. *Management Research: An Introduction*. NewYork; London: Sage.
23. Duffy, J. (2001). The Tools and Technologies Needed for Knowledge Management. *Information Management Journal*, Prairie Village, 35(1), 64–67.
24. Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management* 6(1), 23–30.
25. Gomezelj Omerzel, D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
26. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v malih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
27. Grandori, A. (2001). Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the NG. *Journal of Management and Governance* 5(3–4), 381–399.
28. Gvin. Najdeno 17. julija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.gvin.com>.
29. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures. *Organization Science*, 2, 88–115.
30. Husted, K. & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics* 31(1), 60–73.
31. Jashapara, A. (2004). *Knowledge management, An Integrated Approach*. NY: Prentice Hall.
32. Jones, G. R. (2000). *Organizational Theory*, 3rd ed. Prentice Hall: New York.
33. Karamitri, I., Talias, M. A. & Bellali, T. 2015. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. *International Journal of Health Planning and Management*.
34. King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. Najdeno na spletnem naslovu http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf.
35. Knez-Riedl, J. & Kajzer, Š. (2001). Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 47(1–2): 61–68.
36. Kovačič, A., & Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
37. Kozjan, M. & Gomezelj Omerzel, D. (2012). *Znanje v podjetju kot kritični dejavnik vrednosti blagovne znamke*. Koper: Fakulteta za management.
38. Laihonon, H., Lönnqvist, A., & Metsälä, J. (2015). Two knowledge perspectives to growth management, *VINE*, Vol. 45 Iss 4 pp. 473–494.

39. Lee Jenny, S. Y. (1999). *Organizational Learning in China*. Business Horizons.
40. Leistner, F. (2010). *Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work*. Hoboken, N. J: Wiley.
41. Liebowitz, J. (2006). *What they didn't tell you about knowledge management*. Lanham, Maryland, Toronto, Oxford: Scarecrow Pres, Inc.
42. Malhotra, Y. (1996). *Organizational learning and learning organizations: an overview*.
43. Mauko, M. (2009). *Izboljšanje oblikovanja dela v obravnavanem podjetju*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Mayer, J. (2002). *Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja*. Kranj: Organizacija.
45. McCormack, K. (1999). *Business Process Orientation (BPO): What is it and How do you know when you have it?* DRK Research.
46. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
47. Miao, Y., Choe, S. & Song, J. (2011). Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 478–496.
48. Minbaeva, D. B. & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations* 26(6), 663–679.
49. Minbaeva, D. B. & Michailova, S. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review* 21(1), 59–70.
50. Mosconi, E. & Roy, M. C. (2013). Linking knowledge management and organizational performance. *International Business Research*, 6(9), pp. 68–76.
51. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Management znanja: Znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
52. Možina, S. (2014). Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. Najdeno 12. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID041107.doc>.
53. Noorderhaven, N. & Harzing, A.-W. (2009). Knowledge-sharing and Social Interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719–741.
54. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
55. Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538–550.
56. Angleški slovar: druga izdaja (1997). Oxford.
57. Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 Managing knowledge resources, *Journal of Management*, Vol. 18 Iss 6 pp. 1075–1100.
58. Peterka Nova, J. (2016). Gradnja strokovnih zmogljivosti zaposlenih v zdravstveni negi; Professional capacity building of nursing personnel. Izvirni znanstveni članek/Original article. *Obzornik zdravstvene nege*, 50(1), pp. 65–75.
59. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

60. Proučevano majhno podjetje d.o.o. (2014). *Poslovník kakovosti proučevanega majhnega podjetja* (interno gradivo). Žirovnica: Proučevano majhno podjetje d.o.o.
61. Pučko, D. (2002). Planiranje kot del managerskega procesa, *Management: nova znanja za uspeh*, Radovljica: Didakta.
62. Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G. (1997). *Knowledge Management: A Strategic Agenda*, Long Range Planning, Oxford, 30(3), pp. 385–391.
63. Rašula, J. (2009). *Vloga informacijske tehnologije in drugih dejavnikov v modelu zrelosti managementa znanja*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
64. Remškar, A. (2014). Analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® na primeru ministrstva za zdravje. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18–35.
66. Rozman, R. & Sitar, A. S. (2007). *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management*. Paper presented at the 23rd EGOS Colloquium, Vienna, Austria.
67. Rozman, R., in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
68. Schiuma, G. (2011). Managing knowledge for business performance improvement.
69. Seketin Lestan, S. (2009). *Evalvacija usposabljanja v javni upravi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, pp. 113–114.
70. Selan, M. (2002). *Organizacijsko učenje*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
71. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. London: Century Business.
72. Senge P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kleiner, A. (2001). *The fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey.
73. Serenko, A. & Bontis, N. (2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update, *Journal of Knowledge Management Vol. 17 Iss 2 pp. 307–326*.
74. Sharma, B. P., M. D. Singh & Neha. (2012). Knowledge sharing barriers: An approach of interpretive structural modeling. *IUP Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 35–52.
75. Sitar, A. S. (2012). *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
76. Sitar, A. S. & Mihelič, K. K. (2014). Strategija odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini. Izvirni znanstveni članek. *Naše gospodarstvo*, 60(3–4).
77. Štrukelj, U. (2005). *Management znanja in organizacijsko učenje*. Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
78. Švrljuga Wagner, P. (2008). Vpliv izobraževanja na lojalnost kadrov. *Human Resource Management Magazine*, 6(26), pp. 9–12.
79. Venugopal, V. & Baets, W. (1995). Intelligent Support Systems For Organizational Learning. *The Learning Organization*. 2(3), 22–34.

80. Voon-Hsien, L. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs, *Expert Systems with Applications* 65 (2016) 136–151.
81. Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12(4), 330–339.
82. Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2).
83. Watkins K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
84. Willem, A. & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29 (2), 151–160.
85. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Tehnika in tehnologija proučevanega majhnega podjetja	1
PRILOGA 2: Certifikat kakovosti ISO 9001:2008	3
PRILOGA 3: Izdelki proučevanega majhnega podjetja	4

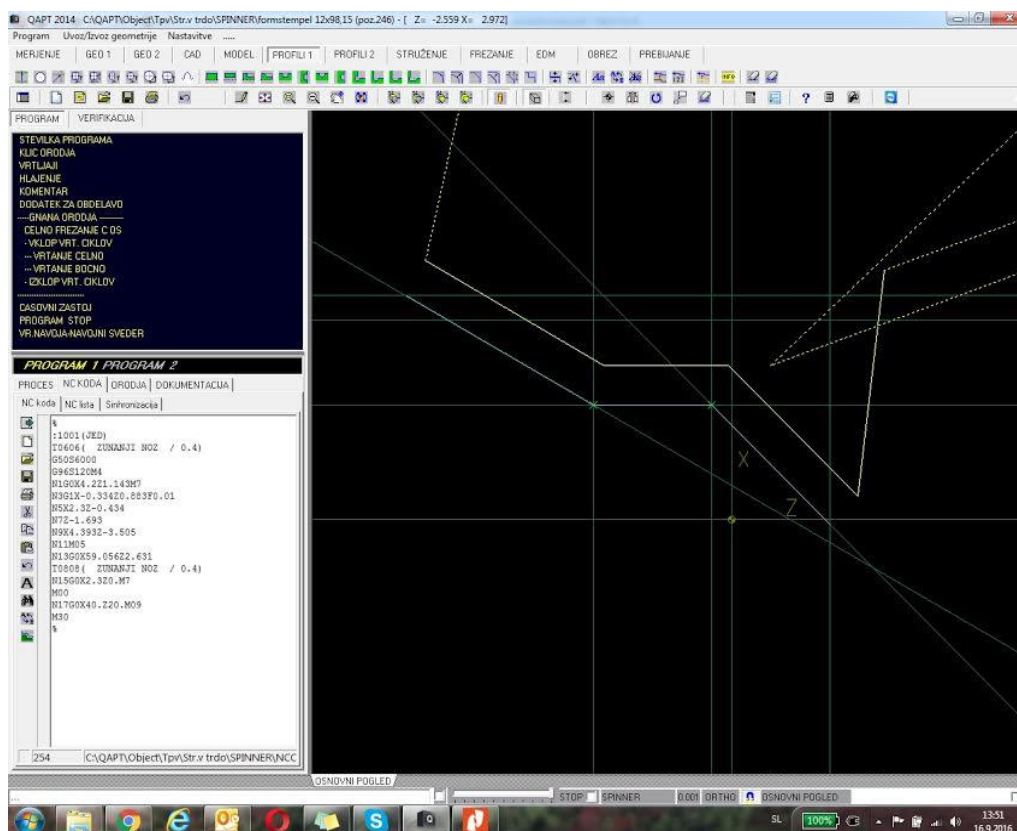
PRILOGA 1: Tehnika in tehnologija proučevanega majhnega podjetja

Slika 1: Stružnica iz leta 1975



Vir: Proučevano majhno podjetje, Stružnica, 2016.

Slika 2: Program AutoCAD v okolju Windows



Vir: Proučevano majhno podjetje, Program AutoCAD v okolju Windows, 2016.

Slika 3: Sodobni, računalniško vodeni izdelovalni stroj



Vir: Proučevano majhno podjetje, Sodobni, računalniško vodeni izdelovalni stroj, 2016.

Slika 4: Konzola za vpis podatkov



Vir: Proučevano majhno podjetje, Konzola za vpis podatkov, 2016.

PRILOGA 2: Certifikat kakovosti ISO 9001:2008

Slika 5: Certifikat kakovosti ISO 9001:2008



Vir: Proučevano majhno podjetje, Certifikat kakovosti ISO 9001:2008, 2016.

PRILOGA 3: Izdelki proučevanega majhnega podjetja

Slika 6: Izdelki proučevanega majhnega podjetja

1 Izmetalne igle Ejector Pins		Podjetje 1 Izmetalne igle Opis splošno Pregled Artikli in tehnični podatki	Company Ejector Pins Description Overview Products & Specifications	1 Izmetalne igle Ejector Pins
2 Rezilne igle Punching Pins		2 Rezilne igle Opis splošno Pregled Artikli in tehnični podatki	Punching Pins Description Overview Products & Specifications	2 Rezilne igle Punching Pins
3 Merilni trni Measuring Pins		3 Merilni trni Opis splošno Pregled Artikli in tehnični podatki	Measuring Pins Description Overview Products & Specifications	3 Merilni trni Measuring Pins
4 Zatiči Dowel Pins		4 Zatiči Opis splošno Pregled Artikli in tehnični podatki	Dowel Pins Description Overview Products & Specifications	4 Zatiči Dowel Pins
5 Izdelki po meri Custom made Products		5 Izdelki po meri Opis splošno Tehnični podatki	Custom made Products Description Technical Notes	5 Izdelki po meri Custom Products

Vir: Proučevano majhno podjetje, Izdelki proučevanega majhnega podjetja, 2016.