

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KULTURA UČEČE SE ORGANIZACIJE:
PRIMER VISOKOTEHNOLOŠKEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2009

JURE POMPE

IZJAVA

Študent **JURE POMPE** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **doc. dr. MIHE ŠKERLAVAJA**, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
Namen in cilj magistrskega dela.....	4
Metode dela	4
Struktura poglavij	4
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	5
1.1 Opredelitev organizacijske kulture	6
1.2 Ravni organizacijske kulture.....	7
1.3 Tipologija organizacijskih kultur.....	9
1.4 Pomen organizacijske kulture z vidika ekonomske teorije podjetja.....	13
1.4.1 Neoklasična teorija podjetja	14
1.4.2 Institucionalna teorija	16
1.5 Organizacijska kultura z vidika psihologije, sociologije in antropologije.....	19
1.6 Pomen organizacijske kulture v poslovnih vedah.....	22
2 UČEČA SE ORGANIZACIJA	24
2.1 Značilnosti učeče se organizacije.....	24
2.2 Delovanje učečih se organizacij.....	27
2.3 Avtentično vodenje učeče se organizacije	28
2.4 Zaposleni v učeči se organizaciji	32
2.5 Tiho znanje	33
2.6 Organizacijska kultura učeče se organizacije	34
2.7 Vpliv učeče se organizacijske kulture na uspešnost poslovanja podjetij.....	35
2.8 Demokratično podjetje.....	36
2.9 Problemi koncepta učeče se organizacije	39
3 PRIMER VISOKOTEHNOLOŠKEGA PODJETJA XLAB D.O.O.	41
3.1 Disruptivne tehnologije in visokotehnološki trgi.....	41
3.2 O podjetju XLAB d.o.o.....	43
3.3 Namen in vizija	47
3.4 Odprt dialog	47
3.5 Udeležba in sodelovanje	48
3.6 Enakopravnost.....	49
3.7 Opolnomočenje	49
3.8 Lastništvo.....	50
3.9 Odgovornost.....	51
3.10 Individualnost in skupnost	53
3.11 Transparentno poslovanje	54
3.12 Poštenost in zaupanje	55

3.13	Inovativnost.....	57
3.14	Odsotnost tiranije	58
3.15	Različnost.....	59
3.16	Izbira	60
3.17	Osebnostna rast	61
3.18	Decentralizacija.....	62
3.19	Refleksija in ocenjevanje	64
3.20	Primerjava z organizacijsko kulturo podjetja Google Inc.....	65
4	DISKUSIJA.....	67
	ZAKLJUČEK.....	69
	LITERATURA IN VIRI.....	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Dejavniki uspešnosti poslovanja podjetij	5
Tabela 2:	Tipi organizacijskih kultur po Handyu.....	10
Tabela 3:	Motivacijski dejavniki zaposlenih	21
Tabela 4:	Sodobni motivacijski programi v podjetjih	22
Tabela 5:	Pet ključnih elementov učeče se organizacije	25
Tabela 6:	Značilnosti učeče se organizacije	26
Tabela 7:	Smernice učinkovitega vodenja timov v učeči se organizaciji.....	30
Tabela 8:	Značilnosti ustvarjalnih ljudi kot članov učeče se organizacije	32
Tabela 9:	Načela demokratičnega podjetja.....	36
Tabela 10:	Dejavniki uspeha podjetja Google.....	65
Tabela 11:	Najpomembnejše vrednote in načela podjetja Google	66

KAZALO SLIK

Slika 1:	Umestitev raziskovalne teme v kontekst družboslovnih ved	3
Slika 2:	Ravni organizacijske kulture po Scheinu	8
Slika 3:	Tipi organizacijskih kultur po Kreitner et al.	11
Slika 4:	Tipi organizacijskih kultur glede na konkurenčne vrednote	12
Slika 5:	Podjetje kot črna škatla	15
Slika 6:	Managerski teoriji X in Y glede na Maslowo lestvico potreb.....	23
Slika 7:	Značilnosti avtentičnih vodij.....	31
Slika 8:	Značilnosti visokotehnoloških trgov	42
Slika 9:	Bilančni rezultati poslovanja podjetja XLAB d.o.o. (2001-2008).....	43
Slika 10:	Število zaposlenih in dodana vrednost na zaposlenega.....	44
Slika 11:	Prihodki in subvencije podjetja XLAB d.o.o. glede na vir (2001-2008)	45
Slika 12:	Izobrazbena struktura zaposlenih podjetja XLAB d.o.o. (31.12.2008).....	46

Slika 13: Neformalna komunikacija in porajanje novih idej	48
Slika 14: Proces reševanja problemov v podjetju XLAB d.o.o.	49
Slika 15: Viharjenje idej znotraj projektnega tima	50
Slika 16: Odnos med svobodo in odgovornostjo zaposlenega in višina nagrade	52
Slika 17: Odprta arhitekturna zasnova poslovnih prostorov v podjetju XLAB d.o.o.	55
Slika 18: Direktorja podjetja XLAB d.o.o. s predsednikom Evropske komisije	58
Slika 19: Organizacijsko učenje in osebna rast zaposlenih v podjetju XLAB d.o.o. ...	61
Slika 20: Horizontalna organizacijska struktura podjetja XLAB d.o.o.	62
Slika 21: Omrežje Skype - običajna vozlišča, supervozlišča in prijavni strežnik	63

UVOD

Svet se v zadnjih dveh desetletjih sooča z velikimi družbenimi spremembami, ki so posledica predvsem dveh dejavnikov, in sicer po eni strani porušenega ravnotežja povojne politične ureditve ter po drugi strani tehnološkega napredka, ki ga simbolizirata razvoj interneta in elektronskega poslovanja. Proces globalizacije je pripeljal do vrste institucionalnih sprememb, torej novih družbenih pravil, zakonov, običajev in organizacij (North, 1998). V zadnjem času obstaja konsenz med ekonomisti, da je vloga institucij pomembna pri razumevanju razlik med uspešnostjo posameznih gospodarstev v času in prostoru (Nelson & Sampat, 2000), pri tem pa ima institucija podjetja odločilno vlogo.

Ekonomska teorija je pričela analizirati vlogo podjetja kot institucije šele po prvi svetovni vojni, ko je postalo jasno, da model popolne konkurence ne more razložiti obnašanja podjetij oziroma ekonomskih odločitev njihovih voditeljev. Hall in Hitch (1939) sta na primer ugotovila, da delovanje podjetij ne usmerja nevidna roka cenovnega marginalističnega mehanizma, temveč da managerji podjetij svoje odločitve sprejemajo po občutku. Ekonomisti so se zato pričeli ukvarjati z »ontološkimi« vprašanji podjetja, kot so:

- 1) **obstoj podjetja:** zakaj podjetja sploh nastanejo, zakaj trg preko cenovnega mehanizma ne poskrbi za menjavo v gospodarstvu,
- 2) **meje podjetja:** kje je meja med podjetjem in trgom, kateri transakcijski stroški nastanejo znotraj podjetja in kateri v poslovnih interakcijah na trgu,
- 3) **organizacijska struktura:** zakaj so podjetja organizirana tako, kot so, kakšen je pomen formalnih in neformalnih odnosov v podjetju.

Neoklasična teorija podjetja (Samuelson & Nordhaus, 1995) predpostavlja, da je glavni cilj poslovanja podjetja maksimizacija dobička, zato je jedro obravnave usmerjeno v optimizacijo produkcijske funkcije v podjetju. Kot alternativna teorija se je v zadnjih nekaj desetletjih uveljavila institucionalna teorija podjetja, ki podjetje obravnava z vidika institucionalnega ustroja in zgodovinskih okoliščin. Coase (1937) je tako v svojem članku postavil tezo, da podjetja v ekonomiji obstajajo z namenom zmanjševanja transakcijskih stroškov uporabe cenovnega mehanizma, saj naj bi bilo izvajanje določenih poslovnih funkcij znotraj podjetja stroškovno bolj učinkovito, kot če se vse transakcije izvajajo na trgu. Številne poslovne funkcije se namreč v podjetju izvajajo brez formalnih omejitev, zgolj na podlagi spoštovanja neformalnih pravil, ki veljajo znotraj organizacije, kar prispeva k večji učinkovitosti podjetja na trgu.

Z vidika institucionalne teorije je tako za razumevanje delovanja podjetij pomembna predvsem analiza formalnih (zakoni, predpisi) ter neformalnih institucij (vrednote in prepričanja zaposlenih, način vodenja, simboli), ki tvorijo organizacijsko kulturo podjetja.

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot koncept, ki opisuje odnose, vrednote, prepričanja in simbole, ki jih sprejema večina članov organizacije in ki usmerja njihovo medsebojno sodelovanje (Hill & Jones, 2001).

Walczak (2005) ugotavlja, da organizacijska kultura determinira organizacijsko strukturo oziroma institucionalni ustroj podjetja. Nekatera dela (Collins & Porras, 1994; Schein, 2004; Škerlavaj, Štemberger, Škrinjar, & Dimovski, 2007) kažejo na to, da organizacijska kultura podjetja pomembno vpliva na poslovne rezultate, zato jo smatrajo za konkurenčno prednost podjetja. Drugi avtorji gredo še dlje in menijo, da je edina resnično pomembna stvar, ki bi jo morali managerji v podjetjih početi, ustvarjanje in obvladovanje organizacijske kulture (Deal & Kennedy, 1999, str. 1).

Razvoj globalnih internetnih podjetij, kot je na primer Google Inc., je definiral moderno organizacijsko kulturo, ki postavlja v ospredje skrb za stranke in zaposlene. Revija Fortune na primer vsako leto objavi seznam 100 ameriških podjetij, v katerih bi se ljudje najraje zaposlili. V letih 2007 in 2008 je bilo kot zmagovalec razglašeno podjetje Google. Poleg višine plače in ostalih finančnih ugodnosti je bila pri izboru odločilna prepoznavna organizacijska kultura podjetja (Fortune Magazine, 2009).

V tovrstnih visokotehnoloških podjetjih se managerji zavedajo dejstva, da zaposleni v teh podjetjih niso zgolj strošek, temveč obenem tudi vir bogastva podjetja. Tovrstna podjetja namreč temeljijo na intelektualnem kapitalu ter poslujejo v panogi, kjer predstavlja znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti, proizvodnja, distribucija informacij in znanja pa so glavni vir premoženja podjetja (Čehovin, 2005).

Ključne značilnosti organizacijske kulture v visokotehnoloških podjetjih sovpadajo s tistimi, ki so značilne za učeče se podjetje 21. stoletja, torej odprtost, zaupanje in sodelovanje, osredotočenost na stalne izboljšave in dajanje moči za odločanje zaposlenim. Moderna organizacijska kultura je osredotočena na zadovoljstvo strank in zaposlenih ter temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, spodbuja prilagodljivost, sodelovanje, vitko razmišljanje, inovativnost ter neprestani osebni razvoj zaposlenih (Dimovski, Penger, & Škerlavaj, 2007).

Učečo se organizacijo običajno vodijo ljudje, ki delujejo v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo verodostojnost ter si pridobijo spoštovanje in zaupanje zaposlenih. To pomeni, da vodijo na način, ki ga sledilci prepoznajo za avtentičnega. V zadnjem času se za tovrstno vodenje, kjer so osnovne vrednote zaupanje, razvoj in učenje, uporablja izraz avtentično vodenje (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009). Avtentični vodja oblikuje poslovno strategijo podjetja v skladu s svojo osebno vizijo, ki jo deli in skozi čas prilagaja v procesu interakcij z zaposlenimi. V učeči se organizaciji se zaposlujejo ljudje, ki so nagnjeni k nenehnemu učenju in izboljševanju

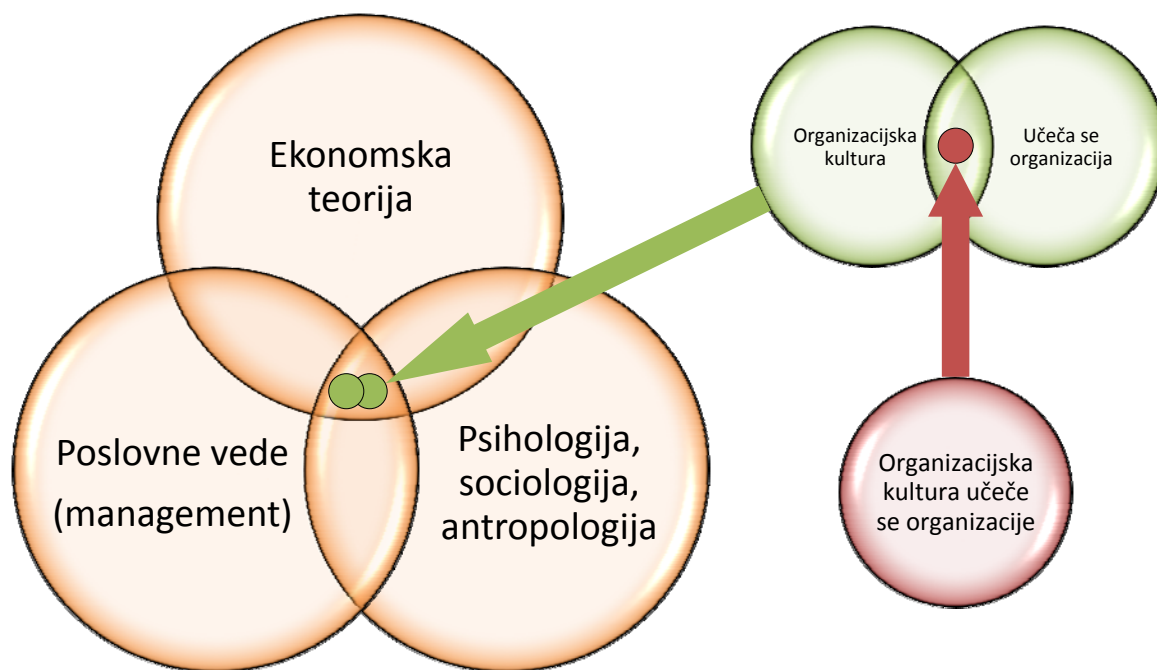
kakovosti svojega dela, poglobljanju odnosov s kupci in dobavitelji ter si prizadevajo za uspešnost uresničevanja skupno zastavljenih strategij.

Avtentično vodenje, ki temelji na zaupanju in partnerskem odnosu z zaposlenimi, oblikuje moderno organizacijsko kulturo učečih se organizacij, ki predstavljajo novo institucionalno obliko podjetja. Učeča se organizacija, ki temelji na pozitivnih moralnih vrednotah, etičnem poslovanju in demokratičnih principih urejanja odnosov, predstavlja po mojem mnenju dober odgovor na zdajšnjo globalno gospodarsko krizo, ki je posledica razkroja moralnih vrednot v družbi. Kapitalistični sistem je namreč v zadnjih letih vse bolj temeljil na privatizaciji dobičkov in socializaciji izgub, pri tem pa normativni institucionalni okvir brez moralnega omejevanja ni uspel obrzdati strasti po hitrih in velikih zasluhkih.

Nekateri primeri v svetu (npr. podjetje Google Inc.) pa tudi v Sloveniji (npr. podjetje XLAB d.o.o.) potrjujejo uspešnost organizacijske kulture, temelječe na znanju in demokratičnih vrednotah. Zato v magistrskem delu analiziram način delovanja tovrstnih podjetij, ki temeljijo na odprtosti, zaupanju, sodelovanju in inovativnosti zaposlenih, pri svojem poslovanju pa se ne osredotočajo na maksimizacijo dobička, temveč na trajnostni razvoj podjetja ob nenehnem učenju in osebnostni rasti zaposlenih.

Slika 1 prikazuje umestitev organizacijske kulture učeče se organizacije v širši kontekst družboslovnih ved. Gre za interdisciplinarno področje, presečišče ekonomske teorije, psihologije, sociologije in antropologije ter poslovnih ved.

Slika 1: Umestitev raziskovalne teme v kontekst družboslovnih ved



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

Namen in cilj magistrskega dela

Namen magistrskega dela je analizirati institucionalni ustroj moderne, učeče se organizacije na primeru visokotehnološkega podjetja s področja informacijskih tehnologij. Izhajam iz teze, da avtentično vodenje definira organizacijsko kulturo tovrstnega podjetja ter s tem njegov institucionalni okvir. Raziskati želim posebnosti organizacijske kulture učeče se organizacije s ciljem dokazati, da so demokratični principi, na katerih sloni njihovo poslovanje, ena izmed bistvenih komponent uspešnosti visokotehnoloških podjetij v sodobni družbi. Poleg tega želim prikazati, da je koncept učeče se organizacije pravšnji temelj za razvoj na znanju temelječe družbe po zatonu kapitalističnega sistema, ki ga je v letih 2008/09 spodnesla globalna finančno ekonomska kriza.

Metode dela

Pri izdelavi teoretičnega dela magistrskega dela bom uporabil splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa. Ob proučevanju razpoložljive domače in tuje strokovne literature, člankov ter internetnih virov bom zbral dejstva, podatke in informacije o posameznih pojmi s področij organizacijske kulture in učeče se organizacije. Z metodo deskripcije bom opisal širše sprejete opredelitve in znanstvene ugotovitve s področja raziskovalne teme. Različna dognanja bom združil v celoto z uporabo znanstvene metode kompilacije. Skozi celotno delo bo uporabljena metoda sinteze, ki se bo odražala na prikazu sintetiziranih vsebin, pridobljenih preko procesa spajanja posameznih znanstvenih dognanj.

V empiričnem delu bom v procesu kvalitativnega raziskovanja uporabil metodo opazovanja z udeležbo, saj bom uporabil znanja, ki sem jih pridobil v času študija, ter praktične izkušnje pri svojem dosedanjem 8-letnem vodenju slovenskega visokotehnološkega podjetja XLAB d.o.o. Delovne izkušnje na tem položaju mi omogočajo neposredno spremljanje institucionalnih sprememb, katerim smo priča v zadnjem desetletju, predvsem v panogi informacijskih tehnologij. Poleg tega na svojem položaju aktivno dnevno sooblikujem organizacijsko kulturo podjetja v smeri odprtosti, zaupanja in inovativnosti.

Struktura poglavij

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na več poglavij, tako da je uvodno poglavje namenjeno predstavitvi problema, namena, cilja magistrskega dela ter metod dela. V prvem poglavju je obravnavana organizacijska kultura podjetja z vidika ekonomske teorije podjetja, ki daje ontološki okvir obravnavani tematiki. Poleg tega analiziram pomen dognanj s področij psihologije, sociologije in antropologije pri vodenju podjetja. V drugem poglavju navajam značilnosti učeče se organizacije. Izpostavim avtentično vodenje kot managersko metodo, na kateri običajno temeljijo učeče se organizacije. Poleg tega

predstavim koncept demokratičnega podjetja, ki predstavlja alternativo prevladujočim kapitalističnim podjetniškim vrednotam. Postavim tezo, da se učeča se organizacijska kultura najlažje razvije v podjetjih, kjer se spoštujejo temeljna in univerzalna demokratična načela svobode, pravičnosti in enakopravnosti. Kot praktičen primer demokratičnega podjetja v tretjem poglavju analiziram organizacijsko kulturo v slovenskem visokotehnološkem podjetju XLAB d.o.o. in ga primerjam z ameriškim podjetjem Google Inc., ki je tako rekoč sinonim globalnega internetnega podjetja ter nesporni postavljavec trendov v panogi. V diskusiji ugotavljam, kako bi splošna uveljavitev demokratičnih principov poslovanja učečih se organizacij vplivala na oblikovanje novega družbenega reda. V zaključku strnem bistvene ugotovitve, magistrsko delo pa končam z navedbo uporabljene literature in virov.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij, je eno izmed najpomembnejših vprašanj v ekonomski teoriji in praksi. Če bi znali odgovoriti na to vprašanje, bi lahko napovedali, katera podjetja bodo dosegala dolgoročne dobičke in nadpovprečne donose na vloženi kapital. Iskanje dejavnikov uspeha je zato predmet proučevanja številnih študij v ekonomski literaturi. Porter (1980) na primer navaja pet dejavnikov uspešnosti poslovanja podjetij, ki jih prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Dejavniki uspešnosti poslovanja podjetij

Dejavnik uspešnosti	
Visoke vstopne ovire	Nekatere dejavnosti zahtevajo velika kapitalska vlaganja za začetek opravljanja dejavnosti (naftna industrija, avtomobilska industrija, letalska industrija ipd.). Visoki zagonski stroški omejujejo podjetjem vstop, zato na teh trgih obstaja relativno malo konkurenčnih podjetij. Poleg tega lahko podjetja z velikim tržnim deležem optimizirajo svoje poslovanje zaradi ekonomije obsega, kar potencialnim konkurentom še dodatno otežuje vstop v panogo.
Unikatnost izdelkov	V nekaterih primerih podjetja proizvajajo izdelke, ki jih ostali konkurenti na trgu ne morejo posnemati oziroma za katere ne obstajajo substituti.
Nizka pogajalska moč kupcev	Včasih kupci postanejo odvisni odjemalci izdelkov določenega podjetja. Gre predvsem za primere, ko postanejo podjetja pomemben in nezamenljiv dobavitelj izdelkov.
Nizka pogajalska moč dobaviteljev	V nekaterih primerih postanejo dobavitelji odvisni od svojega odjemalca. Njihovi izdelki so razviti glede na specifične potrebe določenega odjemalca, zato na trgu ne obstaja noben alternativni odjemalec.
Rivalstvo med konkurenti	V nekaterih panogah obstaja močna konkurenca, ki od njih terja neprestane izboljšave ter močno otežuje vstop novih konkurentov na trg.

Vir: Prirejeno po Porter, 1980.

Ob upoštevanju naštetih dejavnikov bi na trgu lahko relativno enostavno poiskali potencialne zmagovalce. Vendar analiza poslovanja nekaterih najuspešnejših ameriških korporacij v zadnjih letih kaže na to, da najboljša podjetja nimajo nobene izmed naštetih konkurenčnih prednosti (Cameron & Quinn, 1999). Omenjena analiza ugotavlja, da je specifična organizacijska kultura teh podjetij tisti dejavnik, ki jih ločuje od ostalih konkurentov na trgu. Najbolj uspešna podjetja se ne ukvarjajo zgolj z analizo trga, konkurence in optimizacijo izkoriščenosti svojih proizvodnih faktorjev, ampak so osredotočena na svoje lastne vrednote, osebna prepričanja in vizijo prihodnosti. Najuspešnejša podjetja so razvila vsaka svojo, unikatno organizacijsko kulturo, s katero se zaposleni v teh podjetjih zlahka poistovetijo.

1.1 Opredelitev organizacijske kulture

V literaturi ne obstaja enotna definicija organizacijske kulture, saj gre za relativno abstrakten in hkrati širok koncept, ki opisuje skupna prepričanja in vrednote članov neke organizacije. Izmed pomembnejših avtorjev, ki so proučevali organizacijsko kulturo podjetij, velja omeniti naslednje:

- 1) **Jacques** (1952), ki je zapisal eno izmed prvih definicij, je organizacijsko kulturo označil kot običajen in tradicionalen način delovanja, ki je v veliki meri sprejet s strani vseh obstoječih članov, sprejeti pa ga morajo tudi novi člani, če se želijo vključiti v organizacijo.
- 2) **Harrison** (1972) definira organizacijsko kulturo kot ideologijo, prepričanja in zakoreninjene vrednote, ki se razvijejo v vseh podjetjih in predpisujejo način delovanja zaposlenih.
- 3) **Deal in Kennedy** (1982) označita z izrazom organizacijska kultura način, kako se stvari naredijo znotraj neke organizacije (angl. *the way things get done around here*).
- 4) **Morgan** (1997) definira organizacijsko kulturo kot sistem prepričanj, vrednot in norm, ki skupaj s simboli predstavljajo unikatni značaj organizacij.
- 5) **Rozman** (2000) opredeli organizacijsko kulturo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način razmišljanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.
- 6) **Schein** (2004) je oblikoval eno izmed najpogostejše citiranih in verjetno najbolj splošno sprejeto definicijo, ko je zapisal, da je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije. Vzorec, ki se izkaže za dovolj dobrega, člani organizacije sprejmejo, nove člane pa tudi učijo dojemati probleme po tem vzorcu.
- 7) **Hofstede** (2005) opredeli organizacijsko kulturo kot kolektivno programiranje mišljenja članov organizacije, ki razlikuje posamezne organizacije med seboj.

Organizacijsko kulturo lahko torej pojmuje kot skupek norm, vrednot, prepričanj in simbolov, ki jih sprejema večina članov organizacije in katerih namen je uspešno spopadanje s problemi prilagajanja okolju in notranje integracije njenih članov (Kralj, 2008).

Organizacijska kultura je relativno nov pojem v ekonomski teoriji, saj so avtorji njen pomen pričeli odkrivati šele v 80-ih letih prejšnjega stoletja. Rozman (2000, str. 133) kot najpomembnejše razloge za povečano zanimanje za organizacijsko kulturo v zadnjih desetletjih izpostavlja tri dejavnike:

- 1) Objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti, kjer so avtorji uspešnost poslovanja razlagali z obstojem lastnega sistema vrednot in prepričanj v podjetjih (Peters & Waterman, 1982).
- 2) Iskanje vzrokov za vzpon japonskega gospodarstva, ki je sprožil proučevanje in povezovanje zunanjega kulturnega okolja z notranjo kulturo podjetij. Analize razlik v načinu delovanja ameriških in japonskih podjetij (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Deal & Kennedy, 1982) so kazale na to, da se družbene in kulturne razlike med državama jasno odražajo tudi v organizacijski strukturi in medsebojnih odnosih znotraj podjetij. Družbeno okolje v posameznikih izoblikuje osnovne vrednote in načine obnašanja ter obenem posredno definira način delovanja podjetij. Večje kot so kulturne razlike med narodi, bolj izrazite so razlike tudi v organizacijski kulturi podjetij. Zgodovinski razvoj zahodne civilizacije je razlog, da podjetja v Zahodni Evropi in ZDA temeljijo na relativno podobnih kulturnih temeljih, ki pa se močno razlikujejo od vrednot in prepričanj v drugih delih sveta. Zato se organizacijska kultura podjetja na primer na Japonskem močno razlikuje od t.i. zahodnega podjetja.
- 3) Spreminjanje vrednot posameznika v razvitem svetu je povzročilo, da managerji svojih podrejenih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi, temveč so prisiljeni iskati odgovore, kako pritegniti zaposlene, da se bodo identificirali s cilji podjetja in tako dosegli boljše rezultate.

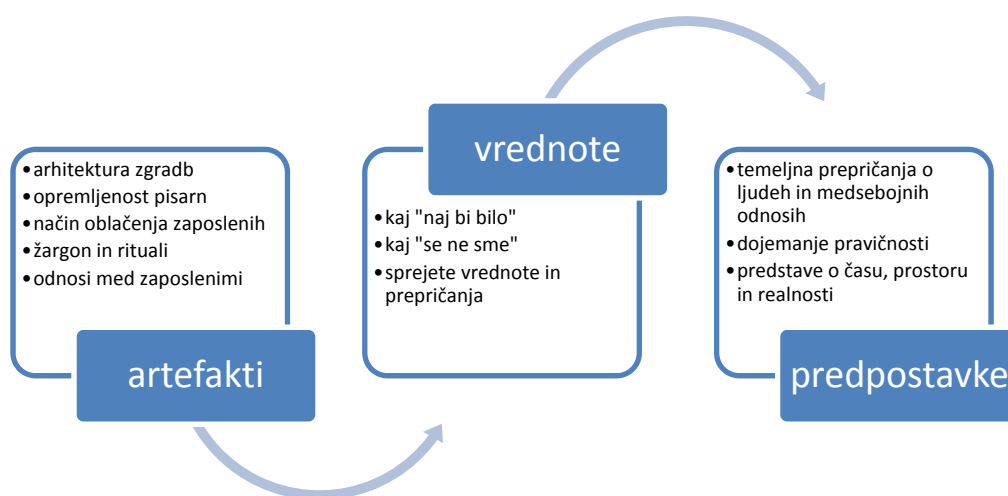
1.2 Ravni organizacijske kulture

Poleg družbenega okolja vpliva na izoblikovanje organizacijske kulture še vrsta drugih dejavnikov. Organizacijska kultura podjetja se razvije na osnovi zgleda vodilnih ljudi v podjetju, preko sistema nagrajevanja, napredovanja, komunikacije med sodelavci, razvijanja običajev in ritualov, prenašanja znanja med zaposlenimi, sprejemanja novih članov itd. Navzven se izraža na različne načine, izmed katerih Morgan (1997) navaja zapisane in nezapisane vrednote, prikrita in implicitna pričakovanja glede obnašanja članov organizacije, navade in običaje, pripovedovanja in mite iz zgodnjega obdobja delovanja organizacije, način pogovora oziroma komuniciranja znotraj organizacije,

zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji in socialnimi vidiki dela v podjetju ter izraznost metafor in simbolov, ki lahko delujejo odkrito kot na primer logotip podjetja, lahko pa tudi prikrito.

V vsaki organizaciji se izoblikuje svojevrstna kombinacija zgoraj naštetih elementov, ki tvorijo edinstveno organizacijsko kulturo podjetja. Schein (2004) deli organizacijsko kulturo na tri ravni, kot je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: Schein, 2004.

- 1) **Artefakti.** Opazni elementi organizacijske kulture, kot so arhitektura zgradb, opremljenost pisarn, način oblačenja zaposlenih, žargon, izdelki, ki jih organizacija proizvaja, miti, zgodbe, rituali ter odnosi med ljudmi (kako podrejeni naslavljajo nadrejene, ali imajo nadrejeni posebne bonitete, ali so pisarne odprtega tipa, na kakšen način se izraža kritika v podjetju ipd.).
- 2) **Vrednote in prepričanja.** V podjetju se izoblikujejo ob reševanju problemov, in sicer s kritično obravnavo predlagane rešitve enega izmed članov organizacije. Predlagana rešitev je sprva samo vrednota posameznika, ki pa se preoblikuje v vrednoto skupine, v kolikor se v praksi izkaže za uspešno.
- 3) **Temeljne predpostavke.** Predstavljajo najglobljo raven organizacije in so tipično nezavedne, vendar dejansko določajo način mišljenja članov skupine. Ko neka rešitev za določen problem deluje večkrat, začnejo člani skupine to rešitev jemati kot samoumevno, kot nekaj, o čem ni smiselno razpravljati. Zato so temeljne predpostavke močnejše od vrednot.

Kulturo organizacije torej ustvarjajo zaposleni s svojim delovanjem in vedenjem. S tem hkrati spreminjajo tudi sebe, saj ravnajo tako, da bi bili uspešni ne le kot posamezniki,

temveč tudi kot združba ljudi. Zaposlenim, ki skupaj delajo, čutijo in upoštevajo pravila kulture, le-ta postane tako samoumevna, da o njej zavestno sploh ne premišljajo, čeprav ima velik vpliv na njihovo vsakdanje vedenje na delovnem mestu. Ljudje v organizaciji si izoblikujejo lastno kulturo in potem skušajo vplivati tudi na druge. Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo vodstveni delavci, ki morajo z osebnim zgledom uveljavljati in podpirati vrednote in prepričanja. Šele tako se lahko želena organizacijska kultura uveljavi pri vseh delavcih tako znotraj organizacije kot tudi v odnosih organizacije do okolja (Ivanko, 2002, str. 239).

1.3 Tipologija organizacijskih kultur

V literaturi se pojavljajo številna razvrščanja organizacijskih kultur, kjer avtorji izpostavljajo različne kulturne značilnosti.

Deal in Kennedy (1982) opredelita kulturo glede na odzivnost organizacije na spremembe v okolju in nagnjenost k tveganju.

1. **Poslovna kultura.** Prvo skupino predstavljajo organizacije, ki se hitro odzivajo na spremembe, vendar pri svojem poslovanju ne želijo sprejemati večjega tveganja. Običajno so to večja, na trgu uveljavljena podjetja z jasno poslovno vizijo.
2. **Kultura moči.** Druga skupina so organizacije, kot so na primer borzne hiše, ki jih označuje hitra odzivnost na spremembe v okolju in velika nagnjenost k tveganim odločitvam.
3. **Procesna kultura.** Tretji tip organizacijske kulture označuje počasna odzivnost in nizka nagnjenost k tveganju. Delo v takih organizacijah je ustaljeno in monotono, vendar neprestano daje rezultate. Tovrstna kultura je značilna predvsem za uradniške institucije, kot je na primer javna uprava.
4. **Sistemska kultura.** Za četrti tip organizacijske kulture je značilna počasna odzivnost na spremembe in velika nagnjenost k tveganju. Gre za dokaj redek tip organizacijske kulture, ki se razvije v dejavnostih, kot je na primer iskanje naftnih nahajališč. Uspešnost sprejetih poslovnih odločitev v takih podjetjih je negotova, rezultati pa se pričakujejo šele čez nekaj let.

Handy (1993, str. 183-191) definira štiri tipe organizacijske kulture. Kulturo moči ponazarja pajkova mreža, saj vse niti oziroma vzvodi moči izhajajo iz centra. Kulturo vlog simbolizira tempelj, kjer streha sloni na močnih stebrih. Kultura nalog je ponazorjena z mrežo, njen sinonim pa je matrična oziroma projektna organizacija. Kultura osebnosti pa je ponazorjena z galaktično meglico, z nekaterimi svetlejšimi zvezdami.

Tipi organizacijskih kultur, kot jih je opredelil Handy, so podrobneje predstavljene v Tabeli 2, pri tem pa so značilnosti vsakega tipa ponazorjene tudi z grafičnim prikazom.

Tabela 2: Tipi organizacijskih kultur po Handyu

Tip	Značilnosti organizacijske kulture	Grafični prikaz
Kultura moči	Odločitve v organizaciji se sprejemajo s strani posameznika oziroma ozkega kroga ljudi. Moč in vpliv se znotraj organizacije prenašata z vrha navzdol preko stroge hierarhične lestvice. Tovrstne organizacije so usmerjene v rezultate, timsko delo je redko. Zaradi koncentracije moči se lahko te organizacije hitro odzovejo na spremembe v okolju, glavna slabost pa je odvisnost organizacije od posameznika. Tovrstna poslovna kultura je značilna predvsem za majhna, družinska podjetja in politične stranke.	 Pajkova mreža
Kultura vlog	Značilna je predvsem za birokratski tip organizacij, kjer je vzpostavljena jasna hierarhična struktura sprejemanja odločitev. Moč odločanja je porazdeljena na več članov organizacije in je omejena z vlogo oziroma položajem člana v organizaciji in manj z njegovo dejansko sposobnostjo. Značilnost tovrstne kulture sta visoka stopnja formalizacije in dosledno izvrševanje pravil in procedur. Najpogosteje jo najdemo v javni upravi oziroma v večjih monopolnih oziroma oligopolnih podjetjih v stabilnih panogah.	 Grški tempelj
Kultura nalog	Za kulturo nalog je značilno timsko delo, moč posameznika pa ni odvisna od njegovega formalnega položaja v organizaciji, temveč od njegovih sposobnosti in znanj. Člani organizacije niso omejeni s strogimi formalnimi pravili, so hitro prilagodljivi in inovativni. Tovrstna organizacijska kultura je značilna za manjša, inovativna podjetja, ki delujejo v visoko konkurenčnem okolju.	 Mreža
Kultura osebnosti	Pojavlja se na primer v odvetniških pisarnah ali arhitekturnih birojih, kjer poslovni proces sloni na posameznikih s specifičnimi znanji. Z združitvijo nekaj strokovnjakov s podobnimi znanji nastane organizacija, ki tem posameznikom olajša opravljanje dejavnosti. V tovrstnih organizacijah praktično ni organizacijske hierarhične strukture.	 Galaktična meglica

Vir: Prirejeno po Handy, 1993, str. 183-191.

Organizacijske kulture je možno opredeliti tudi glede na stopnjo solidarnosti med različnimi oddelki ter glede na stopnjo družabnosti med člani, znotraj posameznega oddelka organizacije (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 2001, str. 67-69). Kot je prikazano na Sliki 3, lahko na ta način opredelimo štiri tipe organizacijske kulture.

Slika 3: Tipi organizacijskih kultur po Kreitner et al.

	Nizka stopnja družabnosti	Visoka stopnja družabnosti
Nizka stopnja solidarnosti	Razdrobljena organizacijska kultura	Mrežna organizacijska kultura
Visoka stopnja solidarnosti	Koristoljubna organizacijska kultura	Skupna organizacijska kultura

Vir: Kreitner, Kinicki, & Buelens, 2001, str. 67-69.

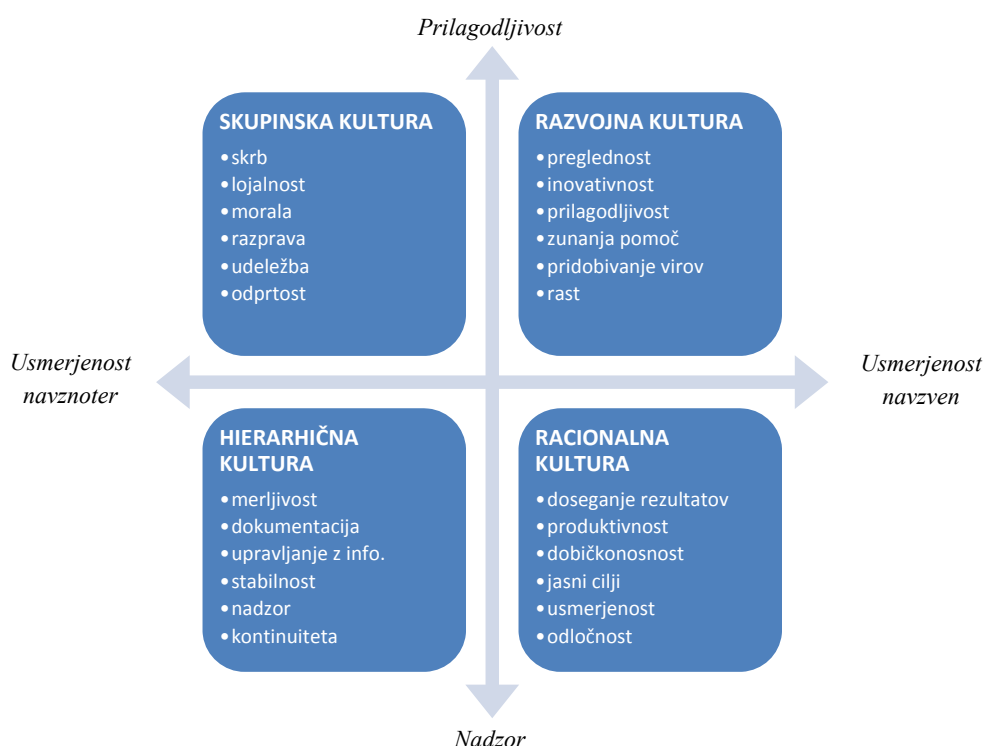
- 1) **Razdrobljena organizacijska kultura.** Razvije se v podjetjih, kjer je delo izrazito individualno in temelji na znanjih in veščinah posameznikov. Primer tovrstnih podjetij so odvetniške pisarne, arhitekturni biroji in svetovalna podjetja. Za odnose med zaposlenimi znotraj takih podjetij sta značilni nizka stopnja solidarnosti in družabnosti. Komunikacija med oddelki je omejena s profesionalnimi potrebami, čustvena vpletenost zaposlenih v delovnem okolju pa je nizka.
- 2) **Mrežna organizacijska kultura.** Temelji na izrazito močni neformalni mreži odnosov med zaposlenimi, ki se družijo tudi izven delovnega časa in si med seboj pomagajo. Delo večinoma poteka v timih, komunikacija znotraj oddelkov pa je intenzivna, odprta in dopušča razvoj novih idej. Slabost mrežne organizacijske kulture je velika tolerantnost za slabo opravljeno delo, saj v prijateljskem vzdušju redkeje prihaja do kritik oziroma sankcij za storjene napake. Namesto najboljših rešitev se iščejo najboljši kompromisi.
- 3) **Koristoljubna organizacijska kultura.** Značilnosti tovrstne organizacijske kulture sta tekmovalnost in agresivnost, kjer zaposleni brezkompromisno zasledujejo svoje sebične interese. Prednost organizacij, ki temeljijo na takšni kulturi, je velika uspešnost pri uresničevanju zastavljenih ciljev, slabost pa nizka stopnja predanosti podjetju ter pogosta fluktuacija med zaposlenimi, ki v primeru boljše ponudbe brez pomislekov zamenjajo službo.
- 4) **Skupna organizacijska kultura.** Podobno kot mrežna tudi skupna organizacijska kultura temelji na neformalnih odnosih in visoki stopnji družabnosti med zaposlenimi, ki pa se v tem primeru ne izkazuje zgolj znotraj posameznega oddelka, temveč se tak odnos odraža v celotnem podjetju. Zaposleni si delijo skupne vrednote, ki običajno izhajajo iz avtentičnega vodje. Takšne organizacije so idealno mesto za vzgojo bodočih vodij, slabost skupne organizacijske kulture pa je v tem, da jo je relativno težko vzdrževati z naraščanjem števila zaposlenih.

Zanimiv je tudi koncept delitve organizacijskih kultur na dve skrajnosti, in sicer na klansko in tržno organizacijsko kulturo (Hellriegel & Slocum, 1992, str. 561).

- 1) **Klanska organizacijska kultura.** Temelji na socializaciji članov, ki imajo skupne vrednote in način delovanja; velik pomen dajejo običajem in obredom. Zaposleni izražajo močno pripadnost podjetju, zato je stopnja fluktuacije nizka. V zameno jim organizacija zagotavlja visoko stopnjo socialne varnosti.
- 2) **Tržna organizacijska kultura.** Zanje sta značilni individualnost in sebično delovanje njenih članov, ki brezkompromisno sledijo svojim interesom. Sistem nagrajevanja usmerja delovanje zaposlenih na način, da so njihovi cilji enaki ciljem podjetja. Zaposleni ne čutijo nikakršne pripadnosti podjetju in ga zapustijo takoj, ko prejmejo ugodnejšo ponudbo. Novi zaposleni se zlahka vključijo v podjetje, saj delo ne temelji na skupnih vrednotah in prepričanjih, temveč na strogih formaliziranih pravilih delovanja.

Nadalje Slika 4 prikazuje primer dvodimenzionalne razvrstitve organizacijskih kultur glede na to, katere izmed konkurenčnih vrednot zaposlenih se najmočneje izrazijo v načinu delovanja podjetja. Vertikalna os označuje prilagodljivost in nadzor, horizontalna os pa usmerjenost delovanja organizacije navznoter oziroma navzven (Denison & Spreitzer, 2001; McDermott & Stock, 1999).

Slika 4: Tipi organizacijskih kultur glede na konkurenčne vrednote



Vir: Denison & Spreitzer, 2001 in McDermott & Stock, 1999.

Vsak izmed štirih kvadrantov opredeljuje en tip organizacijske kulture:

- 1) **Skupinska kultura.** Se razvije na podlagi moralnih vrednot, kot so skrb za zaposlene, odprtost, dopuščanje razprave in udeležba zaposlenih pri sprejemanju odločitev v podjetju. Organizacije, ki temeljijo na skupinski kulturi, se hitro prilagajajo spremembam v okolju, njihovo delovanje pa je usmerjeno navznoter, v razvoj lastnih znanj in sposobnosti.
- 2) **Razvojna kultura.** Tudi razvojno organizacijsko kulturo označuje prilagodljivost na spremembe v okolju, za razliko od skupinske kulture pa je njeno delovanje bolj usmerjeno navzven. Razvojna kultura temelji na stalnem pridobivanju novih članov, ki s svojimi inovativnimi idejami in rešitvami pripomorejo k rasti podjetja.
- 3) **Hierarhična kultura.** Značilnost tovrstne organizacijske kulture sta predvsem stabilnost in kontinuiteta. Delovanje organizacije je usmerjeno navznoter, delovni procesi pa so natančno definirani in nadzorovani, rezultati pa merljivi.
- 4) **Racionalna kultura.** Temelji na jasno zastavljenih ciljih in doseganju rezultatov. Delovanje organizacije je nadzorovano in usmerjeno navzven.

Našteli bi lahko še vrsto podobnih poskusov razvrščanja organizacijskih kultur, vendar lahko že na podlagi izpostavljenih primerov sklepamo, da se organizacijske kulture podjetij razlikujejo med seboj predvsem glede na način izražanja vrednot in prepričanj zaposlenih.

Ne glede na to, kako razvrščamo organizacijske kulture, se je potrebno zavedati, da nobena organizacija v celoti ne ustreza določenemu tipu. V realnosti se znotraj podjetja med seboj prepleta več tipov organizacijske kulture, pri tem pa se različni elementi v posameznih oddelkih različno izražajo. Tako je v večini primerov organizacijska kultura razvojnega oddelka v podjetju precej drugačna od tiste v finančnem oddelku, navzven pa se organizacijska kultura podjetja kaže kot rezultanta različnih vplivov.

V nadaljevanju predstavljam razlike med organizacijskimi kulturami v podjetjih ter analiziram pomen organizacijske kulture z vidika ekonomske teorije, sociologije, psihologije in antropologije ter poslovnih ved.

1.4 Pomen organizacijske kulture z vidika ekonomske teorije podjetja

Ugotovitev, da je organizacijska kultura pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetij, je vzpodbudila zanimanje za to področje v ekonomski teoriji podjetja v zadnjih nekaj desetletjih.

Teorija podjetja je veja v ekonomski teoriji, ki analizira delovanje podjetij. Obstaja več vidikov analize, izmed katerih neoklasična teorija podjetja že več kot stoletje predstavlja glavni miselni tok v ekonomski znanosti. Neoklasična teorija predpostavlja, da je

maksimizacija dobička cilj poslovanja podjetja, zato je jedro obravnave usmerjeno v optimizacijo produkcijske funkcije v podjetju. Kot alternativna teorija se je v zadnjih nekaj desetletjih uveljavila institucionalna teorija podjetja, ki podjetje obravnava z vidika institucionalnega ustroja in zgodovinskih okoliščin. Pri tej teoriji predstavljajo jedro analize formalne (zakoni, predpisi) in neformalne institucije (vrednote, prepričanja, simboli), ki definirajo obnašanje ljudi v podjetjih. Z naraščanjem pomena institucionalne teorije podjetja pridobivajo na pomenu tudi študije poslovnih ved, ki analizirajo psihološke in sociološke vidike obnašanja posameznikov ter organizacijske in kulturne značilnosti delovanja podjetij.

1.4.1 Neoklasična teorija podjetja

Ekonomska teorija se od objave koncepta nevidne roke Adama Smitha (1776) ukvarja predvsem z vprašanjem delovanja tržnega cenovnega mehanizma. Prevladujoča neoklasična ekonomska doktrina sloni na različnih ekonomskih konceptih, ki so nastajali skozi zgodovino, pri tem pa je potrebno izpostaviti predvsem tri prelomnice.

- 1) **Klasična ekonomska teorija.** V obdobju klasične ekonomske teorije v osemnajstem in devetnajstem stoletju je prevladovalo prepričanje, da je vrednost dobrine odvisna od stroškov, povezanih s proizvodnjo te dobrine. Proizvodni stroški so obenem definirali zaslužke produkcijskim faktorjem, rente lastnikom zemlje, plače delavcem in dobičke kapitalistom. Med najvplivnejše avtorje v tem času štejemo Adama Smitha (1776) in Davida Ricarda (1817).
- 2) **Ekonomski koncept koristnosti.** V drugi polovici devetnajstega stoletja se je začelo širiti prepričanje, da vrednost dobrin ni odvisna samo od stroškov proizvodnje, temveč da se cena dobrine oblikuje na trgu, glede na njeno koristnost za potrošnika. Za začetnika koncepta koristnosti v ekonomiji velja John Stuart Mill (1863).
- 3) **Marginalizem.** Ob koncu devetnajstega stoletja se je ekonomska teorija matematizirala, in sicer preko koncepta marginalizma, na podlagi del Williama Stanleya Jevonsa v Angliji (1874), Carla Mengerja v Avstriji (1871) in Léona Walrasa v Švici (1874). V ekonomiji so se pričele uporabljati funkcije mejne koristnosti za potrošnika in mejnih stroškov v proizvodnji dobrin.

Zgoraj omenjene koncepte je združil Alfred Marshall (1890) in postavil temelje sodobne neoklasične ekonomije, ki so jo številni avtorji kasneje sicer nadgrajevali, a je konceptualno ostala prevladujoča ekonomska teorija vse do danes.

Neoklasična ekonomska teorija se osredotoča na iskanje cenovnih ravnotežij na posameznih trgih, ki se izoblikujejo na podlagi ponudbe in povpraševanja v določenem trenutku. Proces določanja ravnotežja usmerjata funkciji maksimizacije koristnosti

posameznika ob omejitvi dohodka ter maksimizacije dobička podjetij. Podjetja zaposlujejo produkcijske faktorje na način, da maksimizirajo dobiček podjetja, kar pomeni, da je cilj poslovanja podjetij usmerjen v maksimizacijo koristnosti za lastnike. Neoklasična ekonomska teorija temelji na treh predpostavkah:

- 1) **Racionalne preference.** Posamezniki imajo izključno racionalne preference, ki jih znajo v vsakem trenutku ovrednotiti in razvrstiti. Vsakdo natančno pozna svojo funkcijo koristnosti.
- 2) **Maksimizacija koristnosti in dobička.** Posamezniki v vsakem trenutku zasledujejo cilj maksimiziranja svoje funkcije koristnosti. Po drugi strani je edini cilj delovanja podjetij maksimizacija dobička.
- 3) **Popolne informacije.** Posamezniki razpolagajo s popolnimi informacijami, na podlagi katerih sprejemajo ekonomske odločitve in sicer samostojno in racionalno.

Na podlagi teh treh predpostavk je zgrajena ekonomska teorija, ki definira parcialna ravnotežja na posameznih trgih dobrin in produkcijskih faktorjev. Ekonomski subjekti so popolno informirani in v vsakem trenutku maksimizirajo svojo funkcijo koristnosti, zato je njihovo obnašanje predvidljivo. Z agregiranjem posameznikovih preferenc in odločitev lahko v vsakem trenutku izračunamo splošno ravnotežje v gospodarstvu. Tovrstni koncept posploševanja, imenovan metodološki individualizem, izhaja iz sociološke abstrakcije racionalnega človeka (lat. *homo economicus*), ki je bil predmet proučevanja Maxa Webra v začetku 20. stoletja.

Neoklasična ekonomska teorija se ne sprašuje o organiziranosti oziroma načinu delovanja podjetja. Podjetje je opredeljeno kot črna škatla, v katero na eni strani vstopajo produkcijski faktorji (zemlja, delo, kapital), na drugi strani pa izstopajo produkti oziroma storitve. Slika 5 prikazuje poenostavljeno delovanje podjetja, kot ga razume neoklasična ekonomska teorija.

Slika 5: Podjetje kot črna škatla



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

Podjetje v neoklasični ekonomski teoriji je sinonim za produkcijsko funkcijo, ki predstavlja količino proizvedenih dobrin ob različnih kombinacijah produkcijskih faktorjev. Cilj delovanja podjetja je maksimizacija produkcijske funkcije ob dani

tehnologiji ter ob upoštevanju padajočih mejnih donosov in naraščajočih mejnih stroškov produkcijskih faktorjev. Delovanje podjetja je poenostavljeno na matematizirano iskanje tehnične učinkovitosti ob dani tehnologiji, ki določa zgornjo mejo proizvodnih kapacitet ter obenem omejuje gospodarsko rast, ki jo lahko dosežemo.

Tehnologija je v neoklasičnem modelu eksogeni dejavnik in se ne vključuje dobro v ekonomsko teorijo. Zato je bila opredelitev tehnologije v neoklasični ekonomski teoriji skozi zgodovino predmet številnih kritik. Med najbolj znanimi je bil gotovo Karl Marx, ki je tehnološke spremembe poskušal vključiti v institucionalne ter jih ponotranjiti v teoretičnem modelu produkcijske funkcije, a mu neoklasičnega modela ni uspelo omajati.

V prevladujoči ekonomski teoriji subjekti maksimizirajo svojo funkcijo koristnosti ob dani tehnologiji, pri tem pa se odločitve sprejemajo izključno preko cenovnega mehanizma. V ekonomiji imamo potrošnike brez človečnosti, podjetja brez organizacije in menjavo brez trgov (North, 1998, str. 5).

Neoklasična teorija se torej ukvarja z alokacijo virov v določenem trenutku, s čimer močno omejuje zgodovinarje, ki se osredotočajo na vprašanje sprememb v času. Še več, po tej teoriji prihaja do alokacije brez trenj, kar pomeni da institucije ne obstajajo ali pa niso pomembne. Ta dva pogoja zanemarjata prav to, za kar pri gospodarski zgodovini pravzaprav gre: za poskus razlage različnih vzorcev rasti, stagnacije in propada družb v nekem časovnem razdobju ter za raziskave, kako trenja, ki so posledica interakcij med ljudmi, vodijo k močno razlikujočim se rezultatom (North, 1998, str. 139).

1.4.2 Institucionalna teorija

Institucije so formalne ali neformalne omejitve, ki smo jih ljudje izoblikovali skozi čas in nam služijo za usmerjanje medčloveških interakcij v vsakodnevem življenju ter tako zmanjšujejo negotovost. Institucionalne spremembe oblikujejo način družbenega razvoja in so ključne za razumevanje zgodovinskih sprememb. Poznavanje zgodovine pa je pomembno, saj preteklost oblikuje današnje in jutrišnje odločitve (North, 1998, str. 7). Koncept odvisnosti od poti (angl. *path dependency*) je ključen pri analizi sprememb v institucionalnem okolju.

Za razliko od neoklasične ekonomije, ki predpostavlja statične individualne preference in popolno racionalnost, gradi institucionalna teorija na predpostavkah nenehnega učenja, omejene racionalnosti in dinamičnega razvoja. Ravnotežje v gospodarstvu se ne smatra kot stanje, temveč kot smernica za sprejemanje ekonomskih odločitev.

Ameriški ekonomisti Thorstein Veblen, John R. Commons in Wesley Mitchel se štejejo za utemeljitelje klasične institucionalne teorije. Ameriški institucionalizem je v začetku 20.

stoletja predstavljal nasprotovanje takratnemu prevladujočemu trendu marginalizma avstrijskega tipa. Najbolj radikalen je bil Veblen, ki ni napadel samo konvencionalne ekonomske teorije, ampak celotno kapitalistično družbo in njeno pridobitniško obnašanje (Norčič, 1990).

Zagovorniki institucionalne ekonomske teorije so zavračali neoklasični ekonomski model. Največkrat so vzeli v precep predpostavke, na katerih temelji model, za katere so trdili, da ne odražajo stvarnosti. Winter (1988) takole povzema nekatere kritike ortodoksnih postulatov neoklasične teorije podjetja:

- 1) **Metodološki individualizem.** Neoklasični model temelji na sociološki abstrakciji. Predpostavlja racionalnega posameznika ter njegovo obnašanje posplošuje na obnašanje določenih interesnih skupin oziroma organizacijskih enot. V teoriji se tako pojavljajo termini, kot so na primer potrošnik, gospodinjstvo, podjetje, država. Kritiki neoklasičnega modela zavračajo tovrstni metodološki individualizem ter opozarjajo na razlike, ki se pojavljajo znotraj teh interesnih skupin, zato njihovo delovanje ni deterministično oziroma predvidljivo.
- 2) **Vzrok nastanka in obstoja podjetja.** Neoklasična ekonomska teorija nikjer ne obravnava notranjih odnosov v podjetju. Ne zna razložiti, zakaj in na kakšen način pride do delitve dela v organizaciji. Zakaj je obstoj podjetja potreben, če vsa vprašanja rešuje cenovni mehanizem? Zakaj se produkcijska funkcija ne organizira kar na trgu namesto znotraj podjetij?
- 3) **Pomanjkanje občutka za stvarnost.** Glede delovanja podjetja v neoklasičnem modelu so kritiki kot problematično izpostavili izredno poenostavitev delovanja podjetja. Kritiki neoklasičnega modela opozarjajo, da podjetje ni zgolj črna škatla, ki pretvarja produkcijske faktorje v proizvode in storitve, temveč je njegovo delovanje bistveno bolj kompleksno. Poznavanje notranjega ustroja podjetja ter analiza obnašanja ljudi sta pomembna za razumevanje delovanja podjetja.
- 4) **Napačen fokus.** Neoklasična ekonomska teorija se osredotoča na maksimizacijo produkcijske funkcije, a se pri tem ne vpraša, na kakšen način se ta produkcijska funkcija v podjetju sploh oblikuje. Ne obravnava zgodovinskega konteksta, vzrokov, povodov za nastanek in delovanje podjetij. Zakaj se je podjetje organiziralo na določen način in kaj vpliva na njegovo uspešnost ali propad na trgu?

Na nekatera izmed teh vprašanj je v svojem članku opozoril Ronald Harry Coase (1937), ki je postavil tezo, da podjetja v ekonomiji obstajajo z namenom zmanjševanja transakcijskih stroškov uporabe cenovnega mehanizma. S tem je postavil temelje teoriji transakcijskih stroškov kot eni izmed pomembnih področij nove institucionalne teorije.

Coase navaja, da interakcije med ekonomskimi subjekti na trgu ne potekajo povsem spontano in brez trenj. Delovanje tržnega mehanizma usmerja institucionalni okvir oziroma formalne in neformalne družbene omejitve. North (1998, str. 54) med formalnimi institucijami izpostavlja hierarhijo pravil, ki se začne pri ustavi in se preko zakonov in podzakonskih aktov spusti preko običajnega prava in poslovnih uzanc do individualnih pogodb, ki se nanašajo na koriščenje in menjavo lastninskih pravic.

Prav tako pomembne kot formalne so tudi neformalne institucije, kot so obojestransko priznavanje moralnih vrednot, družbenih norm in običajev. Neformalne institucije temeljijo na konceptu recipročnosti, saj naj nihče ne bi drugemu storil česa takega, kar ne bi želel, da nekdo drug stori njemu. Formalne in neformalne institucije tvorijo institucionalni okvir, ki pomembno zmanjšuje negotovost sodelovanja med ljudmi.

Coase je torej ugotovil, da uporaba cenovnega mehanizma ni brezplačna. Že cena dobrin na trgu se ne oblikuje sama po sebi, ker v realnosti ljudje niso polno informirani. Iskanje tržne cene je povezano z določenimi stroški. Dodatne stroške povzročajo pogajanja med ekonomskimi subjekti in sklepanje pogodb. Problem pogodbenih odnosov je asimetričnost informacij. Tipičen primer je prodaja avtomobila, kjer prodajalec veliko bolje pozna dejansko stanje in vrednost avtomobila kot kupec. Asimetričnost informacij vodi v moralni hazard, ki zvišuje transakcijske stroške. Nenazadnje mora biti zagotovljeno tudi sankcioniranje neizpolnjevanja pogodb. Problem neupoštevanja pogodb zahteva predvideno sankcioniranje oziroma prisilo. Vse tovrstne stroške opredeljujemo kot transakcijske stroške.

Če transakcijski stroški v ekonomiji ne bi obstajali, bi bil obstoj pravnega okvira v državi irelevanten, saj bi se ljudje lahko vedno in v vsakem trenutku brez stroškov izpogajali med seboj glede izmenjave ali delitve pravic. V takšnem svetu ne bi bilo nikakršne potrebe po obstoju institucij. To je tudi bistveno sporočilo t.i. Coasovega teorema, po katerem neposredni proces pogajanja (brez pravne prisile) med ekonomskimi subjekti vodi do najučinkovitejšega rezultata, pod pogojem, da so lastninske pravice, ki so predmet pogajanj jasno definirane ter da pogajanja ne povzročajo nikakršnih stroškov (Samuelson & Nordhaus, 1995).

Dejansko omenjena pogoja nista praktično nikoli uresničena, zato se je v gospodarstvu izoblikoval institucionalni okvir, ki usmerja delovanje ekonomskih subjektov. Odnosi med institucijami in ekonomskimi subjekti v določenem gospodarstvu so izjemno kompleksni, kakršnekoli spremembe institucionalnega okvira pa terjajo relativno zahtevno prilagajanje ekonomskih subjektov, zato pogosto spreminjanje institucij v splošnem ni zaželeno.

Podjetja v gospodarstvu obstajajo z namenom zmanjševanja transakcijskih stroškov, saj je izvajanje določenih poslovnih funkcij znotraj podjetja stroškovno bolj učinkovito, kot če bi

se vse transakcije izvajale na trgu. Znotraj podjetja se namreč vzpostavi organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju med zaposlenimi. Številne poslovne funkcije se namreč v podjetju izvajajo brez formalnih omejitev, zgolj na podlagi spoštovanja neformalnih pravil, ki veljajo znotraj organizacije, kar prispeva k večji učinkovitosti podjetja na trgu.

Proučevanje institucionalnega ustroja podjetja je postalo aktualno šele v zadnjih nekaj letih, ko so poslovne ekonomske vede pričele raziskovati notranje odnose v podjetjih oziroma njihovo organizacijsko kulturo in strukturo. Do nedavnega se študij poslovnih ved, ki so analizirale psihološke in sociološke vidike obnašanja posameznikov, organizacijske in kulturne značilnosti podjetij in podobno, ni smatral za znanstvenega. Ideje posameznikov, ki so se ukvarjali s temi vprašanji, sicer v večini niso bile zavržene, po drugi strani pa tudi ni bilo jasne predstave, na kakšen način bi te ideje lahko vpletli v prevladujočo ekonomsko teorijo. Le-ta je bila namreč osredotočena na gradnjo ekonomskih modelov, analizo tržnih ravnovesij, alokacijo produkcijskih faktorjev, distribucijo dohodka, delovanje tržnega cenovnega mehanizma in splošno gospodarsko ravnotežje. Šele v zadnjem času je prišlo do miselnega preskoka in preusmeritve jedra obravnave v ekonomski teoriji, od analize cenovnih ravnotežij do tem, kot so inovativnost posameznikov, pomen idej in znanja zaposlenih, načini vodenja podjetij, rast podjetij na osnovi kreativnih poslovnih modelov in podobno (Penrose, 1995).

Za razumevanje sodobnega učečega se podjetja je torej bistveno poznavanje njegovega institucionalnega ustroja. Neoklasični ekonomski teoriji pa lahko prepustimo dominantno vlogo na področju makroekonomije, kjer poslovne vede zaenkrat še ne znajo ponuditi ustreznih alternativnih rešitev.

1.5 Organizacijska kultura z vidika psihologije, sociologije in antropologije

Za razumevanje organizacijske kulture v podjetjih je potrebno poznavanje znanstvenih ved, ki se sistematično ukvarjajo s proučevanjem duševnosti, obnašanja in osebnosti, torej s psihološkimi procesi pri posameznem človeku. Nadalje je potrebno razumeti sociološki vidik družbenega življenja oziroma življenje posameznika v družbi. In nenazadnje dajejo širši kontekst organizacijski kulturi antropološka dognanja o človeštvu kot členu narave in o njegovi biološki naravi.

Zgoraj naštetе družboslovne znanosti omogočajo zelo poglobljeno analizo razlogov in povodov za razvoj določenih tipov organizacijske kulture v podjetjih, a v nadaljevanju povzemam samo nekaj bistvenih ugotovitev, ki se tičejo t.i. delovnega človeka.

Bistveno vprašanje se glasi, zakaj človek sploh dela? Najbrž predvsem zato, da si zagotovi sredstva (denar) za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, v drugi vrsti pa tudi zaradi zadovoljevanja bolj kompleksnih potreb, kot so potreba po uveljavljanju v družbi,

udejanjanju kreativnih zamisli, uresničevanju osebnih vizij in na koncu samopotrjevanju. Razlogi, zaradi katerih ljudje delajo, so popolnoma individualni in so pri ljudeh zelo različni. Raziskave kažejo na to, da nobena človeška aktivnost ni spodbujena le z enim vzvodom, temveč se prepletajo številni znani in manj znani dejavniki (Možina, in drugi, 1994, str. 491). Dejavniki, ki na eno skupino zaposlenih delujejo pozitivno, imajo lahko na drugo skupino zaposlenih povsem nasproten učinek. S proučevanjem in razlago vzvodov za človekovo delovanje se ukvarja motivacijska teorija.

V strokovni literaturi so največkrat omenjene naslednje motivacijske teorije (Lipičnik, 1998, str. 184):

- 1) **Maslowa (1943) teorija o hierarhiji potreb.** Človek zadovoljuje svoje potrebe v določenem vrstnem redu. Šele ko zadovolji primarne fiziološke potrebe, začne zadovoljevati potrebe višjega reda, kot so potreba po varnosti in zaščiti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po spoštovanju v družbi in nazadnje potreba po samouresničevanju.
- 2) **Leavittova motivacijska teorija.** Motivacija je ciklični proces, ki temelji na potrebi, ki zaradi pomanjkanja časa sproži napetost. To napetost zaposleni sprosti s svojim delom, ki je usmerjeno v zadovoljevanje potrebe. Z uspešno opravljenim delom nastopi olajšanje, dokler se ne pojavi nova potreba.
- 3) **Vroomova (1967) motivacijska teorija.** Vroomova teorija pričakovanj pravi, da je intenzivnost posameznikove težnje k nekemu vedenju povezana s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila posledica, pri tem pa je pomembna privlačnost te posledice za posameznika. V osnovi to pomeni, da bodo zaposleni vložili več navora v delo, v kolikor bo to pomenilo uresničitev njihovih osebnih ciljev, kot so na primer višji zaslužek, boljše delovne razmere in podobno.
- 4) **Frommova (1979) motivacijska teorija.** Frommova motivacijska teorija predvideva, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli bodisi zato, ker bi radi nekaj postali. Prvi so nagnjeni predvsem k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa se trudijo za uveljavitev in doseganje ugleda v družbi. Prve motivira predvsem denar in druge materialne dobrine, druge pa nematerialni motivacijski faktorji, kot so napredovanje, samostojnost pri delu in dodeljevanje večje odgovornosti za doseganje zastavljenih nalog.
- 5) **Herzbergova (1959) dvofaktorska teorija.** Po tej teoriji obstajata dve vrsti faktorjev, ki vplivajo na človekov odnos do dela, in sicer higieniki in motivatorji. Higieniki na zaposlene ne delujejo stimulativno, temveč zgolj odstranjujejo dejavnike, ki preprečujejo motiviranje. Med higienike spadajo primerni pogoji dela, pozitivni medčloveški odnosi med zaposlenimi, pravičen odnos nadrejenih do ostalih zaposlenih, stimulativna plača, varnost zaposlitve itd. Odsotnost katerega izmed teh osnovnih dejavnikov vodi v nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, po drugi strani pa zagotovitev teh osnovnih pogojev dela ne deluje na

zaposlene motivacijsko. Na prizadevnost zaposlenih vplivajo motivatorji, ki se nanašajo na vsebino dela in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 3 navaja pet najpomembnejših motivatorjev, ki po mnenju Herzberga (1959) pozitivno pripomorejo k prizadevnosti zaposlenih pri svojem delu.

Tabela 3: Motivacijski dejavniki zaposlenih

Motivacijski dejavnik	
Dosežki	Za zaposlenega je zelo pomembno, da se zaveda pomena svojega dela ter da so rezultati vidni in koristni za podjetje. Jasna morata biti smisel določenega dela in pomen dobro opravljenega dela za uspešnost podjetja.
Priznanje za delo	Zaposleni morajo za dobro opravljeno delo v čim krajšem času dobiti nagrado, ki je lahko v denarni obliki, lahko pa tudi v obliki pohvale oziroma javnega priznanja. Pomembno je, da se vsi v podjetju zavedajo, za kaj je bila nagrada podeljena in kakšna so pričakovanja podjetja od zaposlenih v bodoče. Dober sistem nagrajevanja deluje motivacijsko tudi na tiste zaposlene, ki nagrade v določenem trenutku ne dobijo.
Zanimivost dela	Delo mora zaposlenemu predstavljati intelektualni izziv, kar je še posebej pomembno pri tehnično strokovnem delu. Pri tem je potrebno upoštevati zahtevnost zastavljenih nalog glede na doseženo stopnjo izobrazbe oziroma usposobljenost zaposlenega. Po eni strani zadolžitve ne smejo biti preveč rutinske, saj se jih zaposleni hitro naveličajo in jih prične delo dolgočasiti. Po drugi strani zastavljene naloge ne smejo biti prezahtevne, ker dolgoročna neuspešnost reševanja problemov s strani zaposlenega vodi v frustracijo in bojazen pred delom. Poleg tega so pomembne tudi osebne preference posameznikov. Nekateri zaposleni so bolj motivirani z velikim številom raznovrstnih nalog, s čimer imajo boljši pregled nad aktivnostmi podjetja, drugi pa se raje dalj časa ukvarjajo z ozkim strokovnim problemom, dokler ga ne obvladajo do popolnosti.
Odgovornost	Zaposlenim, ki izkazujejo napredek pri izpolnjevanju zastavljenih delovnih nalog, mora biti sčasoma podeljena tudi vse večja odgovornost za opravljeno delo. Sprejemanje odgovornosti za izvedbo kompleksnih nalog je pomemben motivacijski dejavnik. Ob uspešno izvedeni nalogi se zaposlenemu dvigneta samozavest in samopodoba.
Možnost napredovanja	S stališča motiviranosti za delo je pomembno, da se zaposleni zavedajo možnosti napredovanja v podjetju. Pri tem ne gre nujno za formalno napredovanje po hierarhični lestvici podjetja, ampak se napredovanje lahko izrazi tudi s podeljevanjem večje odgovornosti za delo, z vključevanjem zaposlenih v odločitveni proces v podjetju, z dopuščanjem večje svobode pri izvajanju nalog in podobno.

Vir: Prirejeno po Herzberg, 1959.

Motivacijske teorije torej pojasnjujejo dejavnike, ki posameznike usmerjajo v delo. Skupna ugotovitev naštetih motivacijskih teorij je, da zaposlenim predstavlja delo v prvi vrsti socialno varnost, ki jim omogoča zadovoljevanje osnovne življenjske potrebe. A s tem je izpolnjen šele potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za dolgoročno pripadnost in uspešno delo zaposlenega v podjetju. Za vzpostavitev trajno stimulativnih pogojev dela so v podjetjih zadolženi managerji, ki morajo znati poiskati primerno ravnotežje med različnimi motivacijskimi dejavniki ter vzpostaviti organizacijsko kulturo, v kateri lahko zaposleni uresničujejo svoje osebne vizije na način, da njihovi osebni cilji sovpadajo s cilji podjetja. Vodstvo si mora prizadevati za nenehno učenje in osebno rast zaposlenih, kar v ljudeh vzbudi zadovoljstvo in občutek pripadnosti, podjetju pa zagotavlja trajnostni razvoj.

Predvsem v podjetjih, ki temeljijo na intelektualnem kapitalu, predstavlja pomemben motivacijski dejavnik nagrajevanje zaposlenih za pomembne dosežke oziroma uspešnost poslovanja podjetja. Po drugi strani pa zaposlenim v tovrstnih podjetjih veliko pomenita svoboda na delovnem mestu ter zaupanje vodstva podjetja v njihovo delo in sposobnosti. Nekateri sodobni motivacijski programi v podjetjih so predstavljeni v Tabeli 4.

Tabela 4: Sodobni motivacijski programi v podjetjih

Ime programa	Namen
Plačilo glede na rezultate	Nagradi posameznike glede na njihov prispevek v organizaciji; imenovano je tudi plačilo za zasluge.
Delitev dobička	Nagradi vse zaposlene in managerje znotraj poslovne enote, ko so doseženi plani; spodbuja timsko delo.
Solastništvo delnic s strani zaposlenih	Razdeli zaposlenim določen lastniški delež, kar jim omogoči udeležbo pri dobičku v primeru dobrih rezultatov.
Bonusi v velikih zneskih	Nagradi zaposlene z večjim enkratnim denarnim zneskom v primeru dobrih rezultatov.
Plačilo za znanje	Povezuje plačo zaposlenega s številom spretnosti, ki jih pridobiva. Delavci so motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer povečujejo prilagodljivost in učinkovitost podjetja.
Prilagodljiv delovni čas	Zaposleni lahko sami določajo svoj prilagodljiv urnik, dva zaposlena si lahko delita eno delovno mesto, lahko delajo tudi od doma.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrajuje zaposlene za vedenje in aktivnosti, ki koristijo timu kot na primer sodelovanje, poslušanje in prenos moči na druge.

Vir: Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 80.

1.6 Pomen organizacijske kulture v poslovnih vedah

Zanimanje za organizacijsko kulturo se je na področju poslovnih ved pričelo razvijati v drugi polovici dvajsetega stoletja spričo spoznanja, da je za uspešno vodenje zaposlenih v

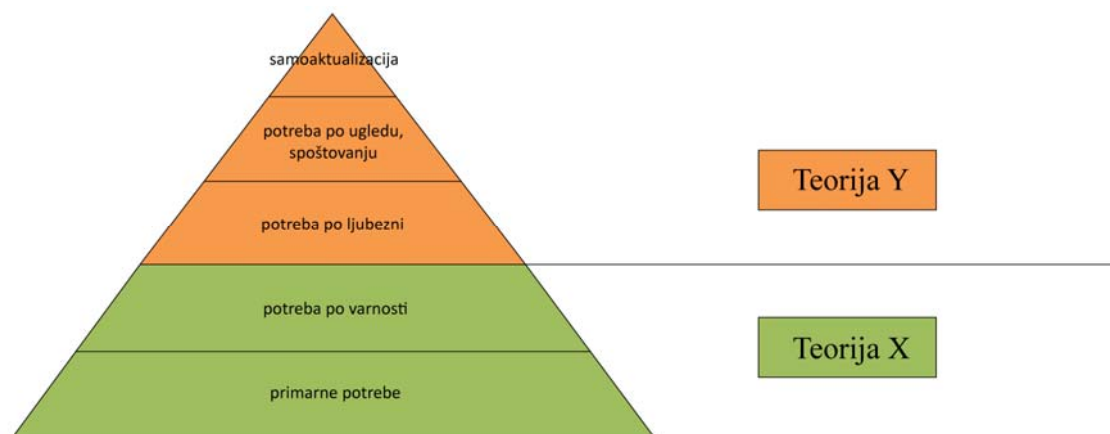
podjetju pomembno razumevanje njihovih motivacijskih sil. Enega izmed pomembnejših prispevkov v managerski teoriji na tem področju je razvil Douglas McGregor (1960), ki je analiziral vedenje zaposlenih v podjetju. McGregor je izhajal iz teze, da so ljudje po svoji naravi delovni, uspešnost njihovega dela pa je odvisna od pravilnega načina motiviranja. Opredelil je dva nasprotujoča si pogleda na motivacijske silnice zaposlenih in vlogo managerjev, po t.i. teoriji X oziroma teoriji Y.

Teorija X predpostavlja, da se nekateri ljudje izogibajo delu, kadarkoli je to mogoče. V to kategorijo spadajo neambiciozni posamezniki, ki se izogibajo vsakršni odgovornosti pri svojem delu, njihov glavni cilj pa je zagotoviti si socialno varnost. Takšne zaposlene mora vodstvo siliti k delu ter jih neprestano usmerjati in nadzirati, da dosežejo zastavljene cilje.

Po drugi strani je vloga managerjev po teoriji Y razvijati sposobnosti, ki jih v sebi nosijo zaposleni ter jih spodbujati, da svoje ideje in znanja sprostijo na produktiven način. Teorija Y predvideva, da so osnovne potrebe v zahodnih družbah večinoma zadovoljene ter zaposleni radi odgovorno opravljajo svoje delo. Vodenje takšne skupine zaposlenih mora biti osredotočeno na iskanje načinov dela, ki bo cilje zaposlenih (samouresničevanje) približal ciljem organizacije.

McGregorjevi teoriji X in Y izhajata iz psihologije, in sicer iz lestvice potreb Abrahama Maslowa (1943). Z vidika motiviranja sklepamo, da zaposleni v skupini X predvsem zadovoljujejo potrebe nižjega reda, zaposleni v skupini Y pa potrebe višjega reda, kot je prikazano na Sliki 6.

Slika 6: Managerski teoriji X in Y glede na Maslowo lestvico potreb



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009; prirejeno po McGregor, 1960 in Maslow, 1943.

Po mnenju McGregorja, je teorijo Y težko izvajati v nekaterih primerih, ko imamo opravka s proizvodnjo za tekočim trakom oziroma podobno monotono dejavnostjo. Pri zahtevnejših opravilih pa bi morali managerji za doseganje boljših rezultatov podjetja slediti teoriji Y,

saj intelektualnih potencialov in kreativnosti zaposlenih ni mogoče doseči s prisilo oziroma z nenehnim usmerjanjem in nadzorom.

William Ouchi (1981) je teoriji X in Y nadgradil s teorijo Z, ki zagovarja tezo, da so lahko prav vsi ljudje delavni, če opravljajo tisto, za kar so usposobljeni in kar jih veseli. Teorija Z predstavlja kombinacijo teorije Y in sodobnega japonskega managementa. Teorija Z temelji na prepričanju, da je temelj človekovega delovanja zavedanje o medsebojni odvisnosti ter da sta tradicija in družina za človeka pomembni vrednoti. Za japonska podjetja je tako značilna organizacijska kultura, ki temelji na sporazumnem odločanju, kolektivni odgovornosti, postopnem razvoju in napredovanju, nenehnem izobraževanju, zvestobi ter zaupanju v zaposlene. Za tako vodeno organizacijo je potrebna minimalna hierarhična struktura.

V današnjem času informacijske revolucije pretežni del gospodarstva temelji na intelektualno zahtevnejših poslovnih procesih, kjer sta znanje in kreativnost zaposlenih ključnega pomena za uspešnost poslovanja podjetja. Naloga managerjev se je od časov zgodnjih začetkov kapitalizma ter industrializacije do danes močno spremenila. Namesto nenehnega usmerjanja, nadzora in represivne funkcije je današnja vloga managerjev v podjetjih vzpostavljanje učeče se organizacijske kulture oziroma pogojev za neprestano učenje in usposabljanje zaposlenih ter za njihov trajnostni osebni razvoj. Ključna konkurenčna prednost sodobnih podjetij namreč leži v njihovi sposobnosti učenja ter hitrega prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju.

V sodobnih podjetjih je pozitivna organizacijska kultura eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, saj zaposleni v teh podjetjih težijo k zadovoljevanju potreb najvišjega reda (po Maslowu). Pri tem je vloga managerjev ustvariti in vzdrževati organizacijsko kulturo v podjetju, ki zaposlene spodbuja pri samouresničevanju ter poskuša cilje zaposlenih čim bolj približati ciljem podjetja.

2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

2.1 Značilnosti učeče se organizacije

Velike spremembe v družbeno ekonomskem okolju v zadnjih dveh desetletjih, nastale kot posledica razvoja novih tehnologij ter procesa globalizacije, so pospešile poslovne procese v praktično vseh industrijskih panogah. Za uspešno soočanje podjetij z novimi izzivi okolja potrebujejo zaposleni vedno nova znanja. Klasično izobraževanje posameznikov, kot je obiskovanje seminarjev, tečajev, usposabljanje, je preraslo v neprestano učenje, ki je edini način, da zaposleni ostanejo v stiku z najnovejšimi trendi in poslovnimi praksami. Dinamični organizaciji, ki ima sposobnost neprestanega učenja ter zato hitrega in

učinkovitega prilagajanja spremembam v okolju, pravimo učeča se organizacija (angl. *learning organization*).

Peter Senge (1990, str. 7) definira učečo se organizacijo kot tisto, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Senge izpostavlja pet ključnih elementov učeče se organizacije, ki so predstavljeni v Tabeli 5.

Tabela 5: Pet ključnih elementov učeče se organizacije

Element	Značilnost učeče se organizacije
Sistemsko mišljenje	Označuje filozofski koncept, kjer se reševanja problemov v organizaciji lotimo celostno. Zavedati se moramo kompleksnosti delovanja ter dejstva, da sprememba enega elementa ali procesa v organizaciji povzroči spremembo delovanja sistema kot celote. Zato je potrebno znotraj organizacije zagotoviti usklajeno delovanje, kar pa je možno samo ob popolni informacijski odprtosti na vseh ravneh. S tem se prepreči nastanek informacijskih silosov, ki označujejo pomanjkanje komunikacije med posameznimi oddelki, kar je eden glavnih razlogov za neučinkovitost podjetja.
Osebo mojstrstvo	Ljudje v učeči se organizaciji so zavezani procesu nenehnega izobraževanja. Raziskave kažejo, da je učenje na delovnem mestu v največji meri posledica spontanih okoliščin in ne rezultat načrtnega formalnega izobraževanja (O’Keeffe, 2002). Zato je v podjetju potrebno vzpostaviti organizacijsko kulturo, ki omogoča individualno učenje pri vsakdanjem praktičnem delu. Poleg tega je potrebno zagotoviti mehanizme, ki omogočajo prenos znanja s posameznika na nivo organizacije.
Miselni vzorci	Predstavljajo zakoreninjena prepričanja, vrednote in obnašanje posameznikov in organizacije. Za učečo se organizacijo sta značilni nenehno učenje in osebni razvoj posameznikov, kar lahko postavi na preizkus tudi najbolj zakoreninjene predpostavke. Znotraj učeče se organizacije se zato vzpostavi odprta kultura, kjer se člani organizacije zavedajo, da nobeno prepričanje ali vrednota nista večna. Poleg tega si učeča se organizacija prizadeva znebiti se nezaželenih miselnih vzorcev, kar Eastervy-Smith et al. (2000) poimenujejo proces »od-učenja« (angl. <i>unlearning</i>).
Skupna vizija	Člani organizacije morajo imeti skupno vizijo, kar pomeni da so usmerjeni k istemu cilju. To zaposlenim daje potrebno energijo za neprestano organizacijsko učenje. V učeči se organizaciji se cilji posameznikov močno približajo ciljem organizacije, kar pripomore k večji motiviranosti zaposlenih za delo. Skupna vizija se lahko razvije samo v organizaciji s sploščeno hierarhično strukturo, saj ni mogoče pričakovati, da bodo zaposleni uresničevali s srčno zavzetostjo vizijo poslovanja, delegirano od nadrejenih.
Timsko učenje	Označuje združevanje in povečevanje znanja posameznikov na ravni organizacije na podlagi odprtosti in deljenja. V učečih se organizacijah se spodbujata dialog in diskusija med zaposlenimi, ne glede na to iz katerega oddelka kdo prihaja. Vzpostavljeni so mehanizmi, ki omogočajo nastajanje in dostop do znanja ter izkušenj vsem članom organizacije, kar omogoča hitrejšo in učinkovitejšo reševanje problemov.

Vir: Prirejeno po Senge, 1990.

Neprestano učenje, odprtost in težnja po nadaljnjem razvoju v učečih se organizacijah vplivajo na izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in z dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij in doseganje trajne dobičkonosnosti podjetij (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009).

Za organizacije, kjer se znanje aktivno ustvarja, kopiči, prenaša in uporablja z namenom učinkovitega prilagajanja na spremembe v okolju, je značilna visoka stopnja interakcij med člani organizacije, ki med seboj izmenjujejo znanje in izkušnje ter s tem ustvarjajo omrežje znanja. Na ta način znanje neprestano kroži, se preoblikuje ter z novimi načini uporabe izraža v obliki inovativnih idej in kreativnih izdelkov članov organizacije.

Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije avtorji (Starkey, Tempest, & McKinlay, 2004; Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009) predstavljajo tako, kot je prikazano v Tabeli 6.

Tabela 6: Značilnosti učeče se organizacije

Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije	
Strategija	V učeči se organizaciji prevladuje učeči se pristop k oblikovanju celovite strategije.
Vodstveni stil managementa	Vodje raje prevzamejo t.i. tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo, se radi soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami iz okolja.
Politika odločanja	V učeči se organizaciji prevladuje udeležbeni stil sprejemanja odločitev; management in zaposleni nenehno sodelujejo pri sprejemanju odločitev in skupaj ovrednotijo predloge za izboljšavo, za katere prejmejo variabilne nagrade.
Model odločanja	V učeči se organizaciji prevladuje decentralizacija procesa odločanja skozi celotno organizacijo. Pravimo, da management učeče se organizacije opolnomoči zaposlene za sprejemanje strateških odločitev.
Razvijalci in skrbniki sposobnosti	Značilno za učečo se organizacijo je, da posamezniki znotraj učečih se timov prevzamejo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti in zato sčasoma prehajajo v vlogo njihovih skrbnikov.
Ustreznost sistemov in struktur	Organizacijska struktura je prilagojena spremenjeni strategiji; ta podpira horizontalni oziroma procesni tok in spremembe.
Variabilna politika nagrajevanja	Politika nagrajevanja je tisti ključni del področja ravnanja z ljudmi pri delu, ki omogoča s strani zaposlenih podajanje predlogov, pobud in razmišljanj o prispevkih tudi zunaj rednega delovnega časa po metodi viharjenja idej (angl. <i>brainstorming</i>).
Informacijska in komunikacijska tehnologija	V učeči se organizaciji so zaposleni opolnomočeni in informirani, zato imajo IT orodja in tehnike za prenos znanja temeljno vlogo.

se nadaljuje

Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije	
Dolgoročna zavezanost	Člani učeče se organizacije so resnično zainteresirani za kreiranje spodbud in pobud ter imajo osebno dolgoročno zavezanost k razvoju organizacije. V takšni organizaciji je tudi sistem nagrajevanja in motiviranja vezan na stalno učenje.
Način dela	V učeči se organizaciji velja poseben način dela skozi t.i. medfunkcijske time, medsebojno sodelovanje in razvijanje timskega učenja. Ni dovolj le učenje na ravni posameznikov, temveč je treba zaznati timski način učenja. Učeče se time prepoznamo skozi njihovo samousmerjajočo politiko dela, ki se oblikuje znotraj samoučečih se timov.
Učenje	Zaposleni imajo možnosti za stalno učenje na osnovi izkušenj. Tiho znanje ter prenos znanja in izkušenj potekata odkrito med vsemi zaposlenimi.
Organizacijska kultura	Gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem podajanju in prenosu znanja.
Cikli nenehnega učenja in samorazvoj	Zaposleni imajo možnosti za nenehno izboljševanje; formalno se spodbuja podajanje predlogov, poudarja se pomen samoučenja in samorazvoja.
Spodbujanje komuniciranja v dialogu in postavljanja vprašanj	Velja prepričanje, da ni neumnih vprašanj.
Nenehno eksperimentiranje	Dane so možnosti za razvijanje novih alternativ. Da bi stalno prilagajali proces končnemu porabniku, imajo v učeči se organizaciji razvit sistem premagovanja vertikalnih, horizontalnih, geografskih in časovnih meja.
Na znanju temelječi informacijski sistemi	Organizacija ima izoblikovan celovit sistem za planiranje z viri (ERP); tako oblikovani podatki pomenijo centralno banko podatkov in osnovo za proces poslovanja znanja.
Povezovalci z okoljem	To so tisti predstavniki, ki imajo stike z okoljem organizacije in tako skrbijo za medorganizacijsko povezovanje in spremljanje zunanjih spremenljivk organizacije.
Učenje znotraj organizacije	V učeči se organizaciji se redno organizirajo delavnice, interna usposabljanja in krožki za prenos znanja in izkušenj; učenje poteka na osnovi mrež ali povezav.

Vir: Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 28-29; prirejeno po Starkey, Tempest, & McKinlay, 2004, str. 618.

2.2 Delovanje učečih se organizacij

Collins in Porras (1994, str. 163) navajata osnovne smernice za ravnanje podjetij, če hočejo spodbuditi razvojni napredek, biti inovativna in hitro učeča se:

- 1) **Hitrost sprejemanja odločitev.** V času globalizacije potekajo poslovni procesi izredno hitro in praktično brez geografskih ovir. Spremembe v poslovnem okolju so edina stalnica, ki terja od podjetij veliko mero prilagodljivosti. Za uspešnost poslovanja podjetij sta ključna pogum in hitrost pri sprejemanju odločitev. Vodstvo

podjetij mora biti sposobno hitrega odločanja tudi v zelo negotovih razmerah, kar neizbežno pripelje do občasnih napačnih odločitev (angl. *you have to keep making decisions, even if they are wrong*).

- 2) **Dopuščanje lastnih napak.** Vodstvo podjetja mora biti pripravljeno na to, da bo pri svojem delu sprejelo tudi napačne odločitve. Za uspešnost poslovanja podjetja je ključno pravočasno prepoznavanje storjene napake ter takojšnje ukrepanje. V skladu z evolucijsko teorijo morajo managerji za zdrav razvoj poskrbeti tako, da slabe rešitve opustijo takoj, ko jih prepoznajo.
- 3) **Napredovanje z majhnimi koraki.** V učeči se organizaciji z jasno izraženo skupno vizijo poslovanja zaposleni razumejo in sprejemajo dolgoročno strategijo razvoja. Vendar je za uspešnost poslovanja podjetja ključno, da znajo zaposleni s sistemskim razmišljanjem oblikovati majhne in obvladljive korake, ki vodijo k strateškim ciljem.
- 4) **Dopuščanje svobode zaposlenim.** V učečih se organizacijah predstavlja intelektualni kapital glavno konkurenčno prednost. Delovanje podjetja mora biti zato osredotočeno na zaposlene. Vodstvo podjetja si mora neprestano prizadevati za zagotavljanje stimulativnega in kreativnega delovnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo sproščeno in svobodno.
- 5) **Osebnostna rast.** Dodana vrednost učečih se organizacij izhaja iz inovativnosti poslovnih procesov. Podjetje mora neprestano vlagati v raziskave in razvoj, sicer izgubi stik z globalno konkurenco. Napredek v podjetju izhaja iz ustvarjalnosti zaposlenih, ki z razvojem podjetja tudi sami strokovno in osebno rastejo.

V uspešni učeči se organizaciji zaposleni čutijo, da pripadajo enemu timu in gojijo skupne vrednote. Zavedajo se ciljev, ki jih podjetje pri svojem delovanju zasleduje in jih ponotranjijo pri svojem delu, saj na ta način lahko umestijo prispevek svojega dela v celoto. Izmenjava informacij znotraj podjetja mora biti hitra, odnos med nadrejenimi in podrejenimi pa neformalen in sproščen. V takšnem okolju se bodo inovativne ideje rojevale spontano, posamezniki pa jih bodo samoiniciativno posredovali naprej.

Na ta način se v podjetju sproži verižna reakcija inovativnosti, saj izmenjava idej in pobud med zaposlenimi spodbudi vihar idej, ki privede do novih idej. V učečem se podjetju se tako razvije kultura inoviranja, saj inoviranje v podjetju postane neprekinjen proces, ki ga poganjata radovednost in ustvarjalnost posameznikov. Inovativne ideje in pobude pa vodijo do novih poslovnih priložnosti. Učeča se organizacija tako neprestano generira nove priložnosti za lasten razvoj.

2.3 Avtentično vodenje učeče se organizacije

Učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, zato zahteva tudi specifične spremembe na

področju vodenja (Abram, 2008). Tradicionalni način vodenja temelji na predpostavki, da so ljudje nemočni, brez osebne vizije ter da niso sposobni obvladovati spremembe. V učeči se organizaciji pa običajno najdemo ljudi, ki neprestano širijo svojo sposobnost dojemanja kompleksnosti, sooblikujejo skupno vizijo in so odgovorni za učenje. Vendarle pa bi bila učeča se organizacija brez vodje zgolj dobra ideja. Šele vodja s svojo aktivnostjo udejanji vizijo učeče se organizacije.

Najpomembnejša odgovornost vrhnjega managementa učeče se organizacije je postavljati organizacijske cilje, razviti strategijo in ustrezno obliko organizacije, prilagojeno spreminjajočemu se okolju (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 25).

Senge (1990) izpostavlja tri funkcije, ki jih morajo opravljati managerji v učeči se organizaciji.

- 1) **Vodje kot oblikovalci vizije.** Oblikovanje strategije poslovanja, politike delovanja in sistemskih rešitev znotraj organizacije so pomembne naloge managerjev v podjetjih. Vendar uspešno vodenje presega te operativne naloge. Pomembnejše za delovanje organizacije je, da vodja oblikuje in predstavi idejo, namen, vizijo, temeljne vrednote in prepričanja, na katerih stoji organizacija. Razvoj skupne vizije poslovanja podjetja, ki temelji na pozitivnih moralnih vrednotah, je odločilen za trajnostni razvoj podjetja.
- 2) **Vodje kot upravljalci vizije.** Managerji morajo znati vizijo delovanja podjetja umestiti v širši kontekst. Ves čas se morajo zavedati, kaj delajo, kako delajo in zakaj to delajo. Vizijo poslovanja podjetja običajno ponotranjijo v osebno vizijo. Pri tem pa si vizije podjetja ne smejo prilastiti, ampak mora le-ta ostati skupna vsem članom organizacije. Managerji morajo deliti svojo vizijo z ljudmi okoli sebe ter ob tem tudi prisluhniti vizijam ostalih zaposlenih. Skozi dialog in refleksijo morajo osebno in skupno vizijo neprestano nadgrajevati.
- 3) **Vodje kot učitelji.** Za odnose v podjetju je pomembno, na kakšen način prenesejo managerji vizijo poslovanja podjetja na skupno vizijo vseh članov organizacije. Vizija ne sme biti delegirana preko hierarhične lestvice, temveč jo mora manager razložiti in utemeljiti, tako da vsi zaposleni razumejo njen širši kontekst ter razloge za oblikovanje takšne vizije. Le na ta način bodo vizijo sprejeli in ponotranjili, tako da bo postala skupna vizija. Naloga managerjev je ustvarjati pogoje za sistemsko razumevanje procesov, ki ljudem na vseh ravneh organizacije pomagajo razumeti in premagovati težave, s katerimi se srečujejo pri svojem vsakdanjem delu.

Vodstvo podjetja ima odgovornost, da k sodelovanju privabi ljudi, za katere ocenjuje, da se bodo dobro vklopili v učečo se organizacijsko kulturo. Poskrbeti mora za zastavljanje kreativnih izzivov zaposlenim, po drugi strani pa stalno spremljati, če se kateri izmed zaposlenih ne vklaplja dobro v organizacijsko kulturo. V tem primeru mora takšnemu

zaposlenemu posvetiti posebno pozornost in ga po možnosti osebno usmerjati. Če se izkaže, da to ne gre, je bolje, da se s tem zaposlenim sodelovanje čim prej prekine. V nasprotnem primeru se pojavi nelagodje, tako na strani zaposlenega, ki se ne vklaplja dobro v učečo se organizacijsko kulturo, kot tudi na strani preostalih zaposlenih. Za dolgoročno uspešnost delovanja učeče se organizacije mora vodstvo vseskozi skrbeti za ustrezne medosebne odnose v podjetju.

Učinkovito vodenje v učečih se organizacijah označuje predvsem sposobnost sestavljanja interdisciplinarnih timov, ki predstavljajo jedrni del uspešnih sodobnih podjetij. Pri tem mora vodja tima slediti nekaterim ključnim smernicam, ki jih prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Smernice učinkovitega vodenja timov v učeči se organizaciji

Smernica	Pomen
Preglednost	Interdisciplinarne time v učečih se organizacijah običajno sestavljajo vrhunski specialisti z različnih strokovnih področij. Vodja tima se mora zavedati, da sam nima poglobljenega razumevanja na različnih strokovnih področjih, zato je pomembno, da se osredotoči zgolj na strateški vidik delovanja tima. Prav tako se ne sme ukvarjati s podrobnostmi, temveč se mora naučiti delegirati naloge.
Komunikacija	Vodja tima mora dosledno udeležati koncept timskega dela z zagotavljanjem ustreznih komunikacijskih vezi med člani tima. Poskrbeti mora za pravilno in pravočasno oskrbovanje vseh članov tima z relevantnimi informacijami. Vodja tima mora imeti podrobno sliko o zadolžitvah vseh članov tima. Odgovoren je za jasno in javno posredovanje zadolžitve članom tima.
Aktivnost	Člani tima morajo biti motivirani za delo ter aktivno sodelovati v razpravah in dejanjih. Vodja tima mora spodbujati člane tima, da podajajo ideje ter začasno prevzemajo pobude ter odgovornost pri delovanju tima.
Razumevanje	Vodje timov morajo biti razumevajoči pri usklajevanju časovnih terminov vseh članov tima ter izražati skrb in razumevanje za probleme članov tima. Vodja mora upoštevati mnenja in predloge članov tima in izkazovati osebni interes za člane tima.
Odločnost	Vodja tima mora biti sposoben samozavestno uveljaviti avtoriteto za zagotovitev izvedbe zadolžitve. Pri tem se ne sme obnašati diktatorsko, temveč mora zavzeti vlogo mentorja. Vodenje vodje tima mora biti avtentično v času trajanja, pa tudi po zaključku projekta.

Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 44-45.

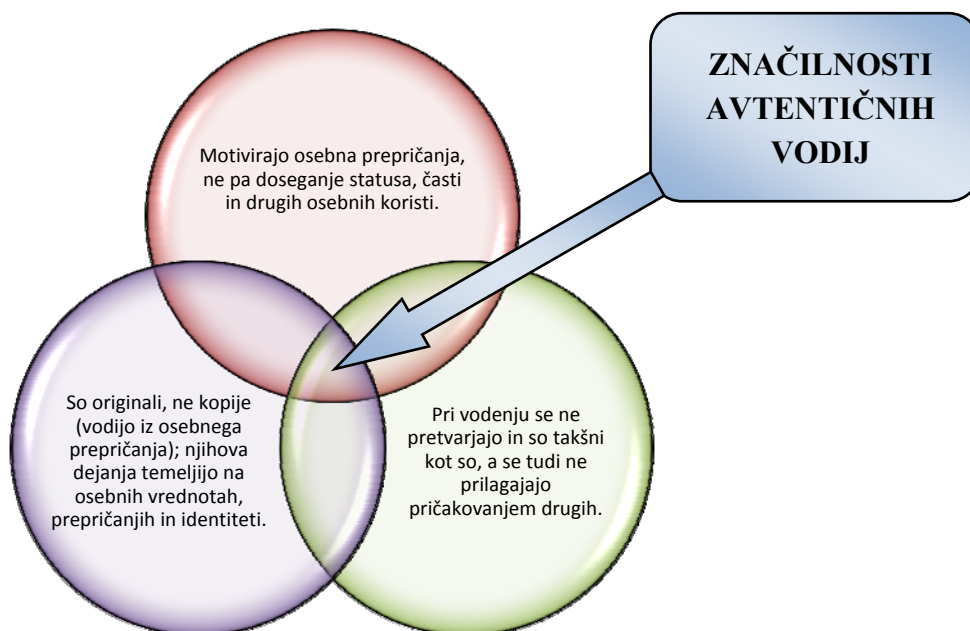
Vodenje v učeči se organizaciji zahteva od človeka prepletanje osebnih prepričanj in vrednot s temeljno vizijo poslovanja podjetja. Gre za več kot je le opravljanje poklica. Učeča se organizacija terja od vodje popolno predanost in osebno vpletenost pri svojem delu. Z nenehnim odprtim in iskrenim izkazovanjem svojih prepričanj in vrednot si vodje gradijo verodostojnost ter si pridobijo spoštovanje in zaupanje zaposlenih. To pomeni, da vodijo na način, ki ga zaposleni prepoznajo za avtentičnega. V zadnjem času se za tovrstno

vodenje, kjer so osnovne vrednote zaupanje, razvoj in učenje, uporablja izraz avtentično vodenje.

Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanju, ob tem pa širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 23).

Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in z organizacijo. Pomembna je medsebojna izmenjava izkušenj, mnenj in kritik. Vodja mora delovati avtentično in kredibilno. Zaupanje v vodjo je pogoj za sledenje sodelavcev. Zaupanje z logičnega vidika pomeni stopnjo verjetnosti, da se bo oseba vedla na pričakovan, predvidljiv način (Černe, 2008, str. 25). S čustvenega vidika pa to pomeni razodetje samega sebe ob prepričanju, da tega ne bo nihče izkoristil (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 19). Zaupanje je osnova avtentičnega vodenja, lepilo, ki drži organizacijo skupaj. Vodja nikakor ne sme izgubiti zaupanja sodelavcev, sicer se ti počutijo izigrani. Izgubljeno zaupanje je bistveno težje spet pridobiti. Odprtost, iskrenost, poštenost, osebna integriteta, optimizem, prožnost, dolgoročna zavezanost, vključenost zaposlenih in informacijska transparentnost so glavne vrednote, na katerih gradimo. Verodostojen značaj omogoča zaupanje, ki vodi v avtentično vodenje. Slika 7 predstavlja značilnosti avtentičnih vodij.

Slika 7: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 105.

2.4 Zaposleni v učeči se organizaciji

Senge (1990, str. 424) poudarja, da je pojem vodenja v učečih se organizacijah razpršen med vse zaposlene v celotni organizaciji, saj ima vsak zaposleni določeno specifično znanje, ki ga posreduje drugim. Tako se nenehno prepletajo vloge učenca in učitelja oziroma vodje in sledilca.

Učeče se organizacije zaposlujejo ljudi, ki so nagnjeni k učenju in h kreativnosti ter jih zaznamujejo radovednost, izvirnost, široko razmišljanje, vztrajnost, sproščenost in odprtost za nove ideje in zamisli. Večina podjetij išče ustvarjalne posameznike, vendar je predvsem od načina delovanja podjetja odvisno, ali se bodo tovrstni posamezniki podjetju pridružili ali ne. Do tega bo prišlo le v primeru, če bodo ustvarjalni posamezniki prepoznali kreativne značilnosti podjetja, s katerimi se bodo lahko poistovetili. V Tabeli 8 so opredeljene značilnosti ustvarjalnih ljudi kot članov učeče se organizacije.

Tabela 8: Značilnosti ustvarjalnih ljudi kot članov učeče se organizacije

Ustvarjalni posameznik	Ustvarjalna učeča se organizacija / oddelek
Lahkotnost odprtega uma	Odprti komunikacijski kanali, kontakti z zunanjimi viri, prekrivajoča se področja, sistem sugestij, nevihte možganov, skupinske tehnike.
Izvirnost	Dodelitev problemov ne-specialistom, dovoljena ekscentričnost, uporaba timov.
Manj avtoritete, neodvisnost	Decentralizacija, ohlapno definirane pozicije, ohlapen nadzor, sprejemanje napak, nagnjenost k tveganju.
Igrivost, nedisciplinirano raziskovanje, radovednost	Svoboda izbiranja in zasledovanja problemov, igriva kultura, svobodno razpravljanje o idejah, dolgi rok.
Vztrajnost, pripadnost, usmerjen pristop	Viri, dodeljeni ustvarjalnemu osebju in projektom, ki se ne izplačajo takoj, nagrajevalni sistem, ki spodbuja inovacije, odpravljanje postranskih odgovornosti.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 387.

Pridobiti sposobnega človeka k sodelovanju pa je lažje kot dolgoročno zadržati ga v podjetju. Z rastjo podjetja se vedno več kreativnih izzivov namreč preoblikuje v rutinska opravila, za katera inovativni posamezniki ne najdejo ustrezne motivacije. Zupan (2001) navaja, da se pri zaposlenih zaradi novega znanja spremeni psihološka pogodba. Od delodajalca pričakujejo boljše delo, višjo plačo in nove izzive. Če se njihova pričakovanja ne uresničijo, se pojavi nezadovoljstvo in pričnejo iskati službo drugje.

Obstaja več mehanizmov za krepitev dolgoročne pripadnosti zaposlenega podjetju (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 22):

- 1) Razvoj znanja zaposlenih za doseganje uspešnosti pri nadaljnjih izzivih.
- 2) Vključevanje zaposlenih v lastništvo.
- 3) Zagotavljanje občutka pomembnosti vsakega posameznika z dodeljevanjem večjih izzivov in odgovornosti.
- 4) Zaposlenim je treba zagotoviti možnost poistovetenja s podjetjem.
- 5) Sprostiti je potrebno neformalno kulturo, na primer stil oblačenja in podobno.
- 6) Poskrbeti je potrebno za stalen dotok in izmenjavo informacij, idej in znanja znotraj podjetja, kar prispeva k ustvarjanju novih poslovnih projektov.

2.5 Tiho znanje

Širjenje znanja med zaposlene je ena izmed ključnih nalog učeče se organizacije. Podjetja si pri tem pomagajo predvsem z uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Organizacijsko znanje v podjetju obstaja v dveh oblikah, in sicer kot eksplicitno znanje in kot tiho znanje.

Za razliko od eksplicitnega znanja, katerega lahko preprosto artikuliramo, sistematiziramo, shranimo in zlahka posredujemo naprej v obliki dokumentov ali predavanj, tiho znanje le stežka posredujemo drugim ljudem. Za učinkovito prenašanje tihega znanja sta potrebni intenzivna medčloveška komunikacija in medsebojno zaupanje. Firestone in McElroy (2003, str. 350) tiho znanje opredelita kot implicitno oziroma prikrito znanje in postavita oceno, da je v organizacijah več kot 80 odstotkov vsega znanja prikritega.

Tiho znanje (angl. *tacit knowledge*) je koncept, ki ga je skoval Michael Polanyi (1967) in opisuje tisto znanje, ki ga ljudje imamo, a se tega ne zavedamo, niti ne vemo, kakšno vrednost to znanje predstavlja drugim. Polanyi je v obliki aforizma opredelil tiho znanje, ki ga ljudje posedujemo, takole: »Vemo več, kot znamo povedati«. Kot primer tihega znanja Polanyi navaja sposobnost otroka, da izmed množice obrazov brez težav prepozna svojo mater, po drugi strani pa ni sposoben opisati značilnosti njenega obraza.

Polanyijev koncept tihega znanja spominja na t.i. Menonov paradoks, ki ga opisuje Platonov dialog (Rouse, 1956) med grškima filozofoma Sokratom in Menonom, ki razpravljata o »vrlini« in ali se jo da proučevati. Sogovornika prideta do spoznanja, da vselej že vemo tisto, česar ne vemo, da vemo. Ugotovitev preverita na primeru preprostega vrtnarja, kateremu Sokrat zastavi relativno zapleteno geometrijsko nalogo. Vrtnar se upira, ker se ni nikoli učil matematike, a Sokrat se ne da odpraviti in mu zastavi celo serijo preprostih vprašanj, na katera je vrtnar s svojim razmišljanjem sposoben odgovoriti in ga počasi pripeljejo do rešitve geometrijske naloge. Po Sokratu je torej neizobraženi vrtnar rešil matematični problem, ne da bi dobil informacijo, ki je ne bi že imel. Platonov zaključek je, da v resnici vemo, česar ne vemo. Vrtnar je poznal rešitev, samo vedel ni, da jo. Resnica je bila v njegovi duši kot del nezavedne vednosti (Palmer, 1995, str. 55). Od tu

dalje se Platonovo in Polanyijevo sklepanje razlikujeta. Platon si omenjeno nezavedno vednost razlaga s t.i. vrojenimi idejami in trdi, da je spoznavanje v resnici samo spominjanje. Polanyi pa to vednost označi za tiho znanje, ki si ga je posameznik sčasoma pridobil, a se tega ne zaveda.

Managerji v podjetju morajo spodbujati transformacijo tihega znanja v eksplicitno znanje in prenos tega znanja med zaposlenimi. Pri preoblikovanju in prenosu znanja pogosto nastanejo težave, ki so posledica individualnosti, ljubosumnosti ali pomanjkanja timskega sodelovanja zaposlenih, šibke socializacije v podjetju, nezaupanja med zaposlenimi, destruktivnega reševanja konfliktov, nizke motivacije za prenos znanja, slabo razvitih informacijskih sistemov, neustrezne organizacijske strukture ter neustrezne arhitekture stavbe podjetja, neprimerne za timsko delo (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 98).

»Sodoben vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos skritega znanja in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije. Učeča se organizacija in njeni člani morajo biti pripravljeni na izzive stalnih sprememb, inovativnosti in razvoja kreativnosti.« (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 23).

2.6 Organizacijska kultura učeče se organizacije

Glede na teoretični opredelitvi organizacijske kulture in učeče se organizacije, lahko pojma povežemo in sklepamo o značilnostih organizacijske kulture učeče se organizacije. Gre za sodoben sistem norm, vrednot, prepričanj in simbolov, ki temelji na avtentičnem vodenju, osredotočen pa je na neprestani razvoj znanj posameznikov in organizacije ter zaposlene motivira na način, da se identificirajo s cilji podjetja, ki so usklajeni z njihovimi osebnimi vizijami.

Organizacijska kultura učeče se organizacije se navzven običajno izraža z izvirnimi arhitekturnimi rešitvami zgradb in poslovnih prostorov, ustvarjalno neurejenostjo pisarn oziroma delovnih mest, sproščenim načinom oblačenja (tudi vodilnih delavcev) ter odprto komunikacijo med zaposlenimi. Odnosi med zaposlenimi temeljijo na enakopravnosti in dopuščanju različnosti, hierarhična struktura podjetja je običajno povsem sploščena. Zaposleni se združujejo v time na podlagi svojih sposobnosti in znanj. Vodenje podjetja je običajno decentralizirano, zaposlene se vzpodbuja k aktivni udeležbi pri sprejemanju odločitev, temu pa je prilagojen tudi sistem odgovornosti in nagrajevanja.

Izmed definiranih tipov organizacijskih kultur je učeči se organizaciji najbližja kultura nalog (Handy, 1993), za katero je značilno timsko delo, inovativnost ter neformalni odnosi med zaposlenimi ter velika prilagodljivost hitrim spremembam v okolju.

Zaposleni v učeči se organizaciji so opolnomočeni za samostojno oblikovanje rešitev, ki se preoblikujejo v skupne vrednote podjetja, v kolikor se v praksi izkažejo za uspešne. Prenos tihega oziroma skritega znanja med zaposlenimi, ki se običajno družijo tudi izven delovnega časa, spodbuja odkrivanje sposobnosti posameznikov, pomaga pri boljšem razumevanju kompleksnih problemov ter odpira zmožnosti videnja novih vzorcev. Za učečo se organizacijsko kulturo podjetja je tako značilna visoka stopnja socializacije med zaposlenimi, ki izkazujejo močno pripadnost podjetju. Z izmenjavo različnih pogledov in izkušenj med zaposlenimi v učeči se organizaciji se neprestano izgrajuje omrežje znanja kot vir bogastva in glavna konkurenčna prednost sodobnih podjetij (Uršič & Nikl, 2004).

2.7 Vpliv učeče se organizacijske kulture na uspešnost poslovanja podjetij

Tehnološki napredek, razvoj novih poslovnih modelov in proces globalizacije so prisilili podjetja v prenovo poslovnih procesov, saj lahko le ob povečani učinkovitosti poslovanja ohranijo oziroma celo povečajo svoj tržni delež v globalnem konkurenčnem okolju. Prestrukturiranje podjetij pa ni vedno uspešno. Nekateri avtorji vidijo razlog za neuspeh v neustrezni organizacijski kulturi, ki ni naklonjena inovativnim spremembam poslovnih procesov (Terziovski, Fitzpatrick, & O'Neil, 2003; Hammer, 2004).

Zato so v zadnjih nekaj letih pričele nastajati znanstvene študije, ki dokazujejo, da je uspešnost prestrukturiranja poslovnih procesov odvisna od ustreznosti organizacijske kulture v podjetju (Laszlo, 1998; Prajogo & McDermott, 2005). Pri tem se pojavlja vprašanje, kakšna organizacijska kultura najbolje podpira poslovno prestrukturiranje ter s tem vpliva na uspešnost poslovanja podjetij.

Glede na to, da znanje in inovativnost postajata pglavitni konkurenčni prednosti podjetij v sodobni družbi, avtorji vse pogosteje izpostavljajo pozitiven vpliv učeče se organizacijske kulture na uspešnost poslovanja podjetij (Jones, 2000).

Primer takšne študije, ki preverja vpliv učeče se organizacijske kulture na poslovne rezultate podjetja, je analiza podatkov 203 slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi, ki je pokazala na neposredni pozitivni vpliv učeče se organizacijske kulture na nefinančne rezultate podjetja ter posredni pozitivni vpliv na finančne rezultate podjetja (Škerlavaj, Štemberger, Škrinjar, & Dimovski, 2007).

Ugotovitve zgoraj omenjene študije torej kažejo na pozitiven vpliv učeče se organizacijske kulture na poslovne rezultate podjetja. Managerji v podjetjih se morajo zato osredotočiti na ustvarjanje pogojev za nenehno učenje in prenos znanja med zaposlenimi. Na ta način se bo podjetje lažje soočalo z izzivi sodobnega poslovnega okolja.

2.8 Demokratično podjetje

Učeha se organizacijska kultura se najlažje razvije v podjetjih, kjer se spoštujejo temeljna in univerzalna demokratična načela, kot so svoboda, pravičnost, enakopravnost med zaposlenimi, odprt dialog in transparentno poslovanje, decentralizirano vodenje, sprejemanje odgovornosti za svoja ravnanja in sodelovanje pri sprejemanju odločitev.

Demokracija kot politična ureditev se v pretežnem delu sveta smatra za superioren način urejanja družbenih odnosov. V nekaterih primerih se demokratična načela s strani zahodne civilizacije vsiljujejo državam v razvoju celo s silo. Če je torej demokracija najprimernejša politična ureditev države, zakaj ne bi enake principe uporabljali tudi za urejanje odnosov znotraj podjetja? Ali je mogoče v podjetju razviti organizacijsko kulturo, ki temelji na demokratičnih načelih in omogoča ljudem trajni osebni razvoj?

Traci Fenton (2002), ustanoviteljica in direktorica podjetja World Dynamics Inc., je razvila 17 demokratičnih načel, ki opredeljujejo demokratično podjetje. Po njenem mnenju so demokratična le tista podjetja, ki pri svojem poslovanju sledijo vsem sedemnajstim demokratičnim načelom, ki so predstavljena v Tabeli 9.

Tabela 9: Načela demokratičnega podjetja

Demokratično načelo		Značilnost demokratičnega podjetja
1	Namen in vizija	Demokratično podjetje razume, kakšna sta vzrok in namen njegovega obstoja. Jasna skupna vizija zaposlene motivira in usmerja pri vsakdanjem delu.
2	Odprt dialog	Namesto delegiranja nalog z vrha navzdol po hierarhični strukturi podjetja zaznamuje demokratična podjetja odprt dialog na vseh ravneh podjetja. Izmenjava mnenj med ljudmi z različnih strokovnih področij in sposobnosti prinaša sveže ideje in drugačen pogled na reševanje problemov.
3	Udeležba in sodelovanje	V demokratičnem podjetju se ljudi spodbuja, da sami ali v timu sodelujejo pri procesu odločanja.
4	Enakopravnost	Zaposleni v demokratičnem podjetju so med seboj enakopravni ne glede na njihov položaj ali vrsto dela, ki ga opravljajo. Zaslužijo si spoštovanje in imajo enake možnosti razvoja.
5	Opolnomočenje	Zaposleni so opolnomočeni za samostojno reševanje problemov ter verjamejo, da s svojim delom pomembno prispevajo k razvoju in uspešnosti podjetja.
6	Lastništvo	Zaposleni so udeleženi v lastništvu demokratičnega podjetja ali projekta.

se nadaljuje

Demokratično načelo		Značilnost demokratičnega podjetja
7	Odgovornost	V demokratičnih podjetjih zaposleni ne bežijo pred odgovornostjo. Če kdo izmed zaposlenih naredi napako, se na to jasno opozori, vendar ne z namenom kaznovanja storilca napake, temveč z namenom raziskati, zakaj je do napake prišlo in se naučiti, kako se podobni napaki v bodoče izogniti. Zaposleni in podjetje so odgovorni drug drugemu, poslovnim partnerjem, strankam in družbenemu okolju.
8	Individualnost in skupnost	V demokratičnih podjetjih so zaposleni cenjeni glede na njihov individualni prispevek pri doseganju skupnih ciljev v organizaciji.
9	Transparentnost poslovanja	Poslovanje demokratičnega podjetja je popolnoma odprto in transparentno. Zaposleni v podjetju so ves čas seznanjeni s finančnimi rezultati, strategijo in poslovnimi načrti.
10	Poštenost in zaupanje	Za dolgoročno vzdržnost odnosov v demokratičnem podjetju sta ključna poštenost pri vsakem dejanju in enakopraven odnos do vseh zaposlenih. Zaupanje pomeni vsestransko prepričanje, da se poštenost ne bo nikdar izigrala. Podjetje lahko posluje dolgoročno uspešno le v primeru, da temelji na zdravih moralnih temeljih in etičnem poslovanju.
11	Inovativnost	Zaposlene v demokratičnem podjetju se spodbuja h kreativnemu razmišljanju. Podpirajo se inovativne ideje in iščejo izboljšave izdelkov, storitev ali poslovnih procesov.
12	Odsotnost tiranije	Delovno okolje v demokratičnem podjetju ne sme vsebovati nikakršnih oblik odkrite ali prikrite prisile ali nadvlade nad zaposlenimi.
13	Različnost	V demokratičnem podjetju se ceni različnost pogledov in prepričanj med zaposlenimi.
14	Izbira	Demokratično podjetje teži k temu, da zaposlenim ponuja možnost izbire in jih spodbuja k razumevanju vseh posledic sprejetih odločitev.
15	Osebnostna rast	Delo v demokratičnem podjetju ponuja zaposlenim možnost za osebno rast in samouresničitev.
16	Decentralizacija	V demokratičnih podjetjih je moč odločanja primerno deljena in porazdeljena med več ljudi v organizaciji.
17	Refleksija in ocenjevanje	Demokratična podjetja si vseskozi prizadevajo za odziv na svoja dejanja. Na ta način se učijo na podlagi lastnih izkušenj, s čimer se lažje izognejo morebitnim napačnim odločitvam v prihodnosti.

Vir: Prirčeno po Fenton, 2002.

V času informacijske revolucije, kjer uspešnost podjetij temelji na intelektualnem kapitalu zaposlenih, je razvoj demokratičnih principov nujen za doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti. Inovativne ideje se ljudem najlažje porajajo v demokratičnem okolju. Za demokratična označujemo tista podjetja, ki neprestano in na vseh organizacijskih ravneh udejanjajo temeljna načela demokracije. Ne gre torej le za način vodenja, temveč za način delovanja celotnega podjetja, ki ga sprejemajo vsi člani organizacije.

Bistvena značilnost demokratičnih podjetij je torej osredotočenost na zaposlene, katere mora vodstvo podjetja obravnavati kot odgovorne, zrele, zaupanja vredne in inteligentne posameznike. Najpomembnejša naloga managerjev v demokratičnih podjetjih je mentorstvo, pri tem pa morajo zaposlenim pomagati poiskati in izkoristiti njihove potenciale in sposobnosti.

Naslednja značilnost demokratičnih podjetij je njihova zmerna rast poslovanja, osnovana na zdravih moralnih vrednotah in razvoju jedrnih kompetenc. To je sicer v nasprotju z vrednotami kapitalističnega sistema, kjer se uspeh poslovanja meri v stopnjah rasti bilančnih rezultatov podjetja. Demokratična podjetja običajno rastejo organsko, brez zunanjih finančnih investorjev, ki bi narekovali dinamiko poslovnim procesom. Zunanji pritiski bi v podjetju ustvarjali napetost, le-ta pa bi zavirala inovativnost zaposlenih, ki bi bili namesto na ustvarjalnost osredotočeni na lovljenje rokov. Ravno kreativno delo in možnost uresničevanja osebne vizije v sproščenem in ustvarjalnem okolju pa sta bistvena argumenta pri sprejetju odločitve posameznika o zaposlitvi v demokratičnem podjetju. Dolgoročno zavezanost podjetju s strani zaposlenih namreč ni mogoče preprosto kupiti. Pridobiti ga je moč le z nenehnim in avtentičnim prizadevanjem vodstva podjetja za ustvarjanje in vzdrževanje stimulativnih delovnih pogojev. Pri tem je dolgoročna zavezanost zaposlenega podjetju odvisna od same narave dela, priložnosti za osebnostno rast, možnosti izraziti svoja stališča sodelavcem in vodstvu podjetja ter občutka, koliko prispevek zaposlenega podjetju pomeni.

Vodstvo demokratičnega podjetja si mora vseskozi prizadevati za zbliževanje osebnih vizij zaposlenih skupni viziji podjetja. Skupna vizija povezuje različne dele podjetja in usklajuje njihovo delovanje. Najboljša oblika deljenja skupne vizije je združevanje zaposlenih v operativne time, ki se oblikujejo po potrebi, glede na zahtevnost problema. V demokratičnem podjetju so timi navadno sestavljeni interdisciplinarno. Posamezniki prispevajo svoja znanja in poglede na konkreten problem, kar vodi do bolj kakovostnih rešitev.

Timsko delo ima v podjetju vsaj dva pozitivna učinka. Po eni strani timsko delo vodi v organizacijsko učenje, saj se znanje posameznikov v timu artikulira, prevetri z viharjem idej med člani tima ter na koncu udejanji z izvedbo aktivnosti. V tem procesu ustvarjeno znanje s strani tima ostane organizaciji tudi po razpustitvi tima, in sicer v obliki

eksplicitnega znanja, v kolikor člani tima ustrezno dokumentirajo svoje procese oziroma v obliki tihega znanja, v kolikor procesi niso javno objavljeni. V obeh primerih obstaja velika verjetnost, da bo organizacija podobne probleme v bodoče rešila hitreje in bolj učinkovito, saj bo pri tem lahko izhajala iz izkušenj, zbranih v organizacijskem znanju. Po drugi strani timsko delo prispeva k osebni rasti zaposlenih, saj preko organizacijskega znanja črpajo ideje in rešitve.

Demokratično podjetje svojega organizacijskega znanja namreč ne skriva pred svojimi zaposlenimi, temveč neprestano spodbuja njegovo širjenje preko internih informacijskih sistemov in drugih komunikacijskih orodij. Odprtost poslovanja se izkazuje na vseh nivojih, od transparentne arhitekturne ureditve poslovnih prostorov do javnosti podatkov o tekočem finančnem poslovanju podjetja. Razlog za tako odprto politiko poslovanja je v prepričanju, da bodo zaposleni ob boljši informiranosti manj časa porabili za špekulacije in ugibanja o stabilnosti podjetja, poleg tega pa bodo sposobni sprejemati bolj natančne in odgovorne odločitve.

Odprtost, iskrenost, poštenje ter zaupanje so osnova za uspešno poslovanje demokratičnega podjetja. Odnosi med zaposlenimi so neformalni, temeljijo na družinskih vrednotah in medsebojnem spoštovanju. S tem se demokratično podjetje izogne vsem oblikam tiranije ter zaposlenim omogoča, da na delo prihajajo sproščeno in z veseljem.

2.9 Problemi koncepta učeče se organizacije

Ne glede na to, da se zdi uveljavitev koncepta učeče se organizacije nujna z vidika konkurenčnosti podjetja na globalnem trgu proizvodov in storitev, se je potrebno v zvezi s tem zavedati tudi potencialnih slabosti oziroma problemov. Za začetek se je potrebno vprašati, kako se podjetje sploh preobrazi v učečo se organizacijo. Ali gre pri tem za zavestno zavezanost k učenju s strani vodstva in ostalih zaposlenih v podjetju? Ali obstajajo pravila in postopki, ki privedejo do nastanka učeče se organizacije? Ali gre vendarle za spontan proces, ki izhaja iz avtentičnega vodenja in se prenaša med zaposlenimi, ko ti sprejmejo učečo se organizacijsko kulturo za svojo?

Majhno število podjetij, ki po svojih značilnostih ustrezajo učeči se organizaciji, nas vodi do zaključka, da tovrsten način poslovanja ni del managerske teorije, ki bi ga ljudje osvojili s formalnim izobraževanjem. Vzrok je verjetno kompleksnost učeče se organizacije, ki ne sloni zgolj na kvantitativnih motivacijskih faktorjih in merjenju rezultatov, temveč zahteva veliko mero tenkočutnosti ter globoko razumevanje medčloveških odnosov. To predvsem velja za managerje učečih se organizacij, ki svojega dela ne smejo smatrati zgolj kot službo, ampak ga morajo sprejemati kot poslanstvo. Pri svojih odločitvah se ne zanašajo zgolj na razum, temveč tudi na srce.

Obstoječi kapitalistični sistem takemu ravnanju gotovo ni najbolj naklonjen, saj je poslovanje osredotočeno na ustvarjanje dobička, časovni horizont sprejemanja odločitev pa ni dovolj dolg, da bi bila podjetja pripravljena usmerjati svojo energijo v trajnostno učenje in osebno rast zaposlenih. Kapitalistično poslovanje temelji na minimizaciji stroškov in zahteva takojšnje rezultate, zato je koncept učeče se organizacije za kapitalistično podjetje preprosto preveč idealističen.

Drugi potencialni problem učeče se organizacije se nanaša na psihološke in sociološke vidike dela s strani zaposlenih. V učečih se organizacijah se od zaposlenih pričakuje komunikativnost, odprtost, pripravljenost na nenehno učenje, sprejemanje odgovornosti, sodelovanje pri sprejemanju odločitev, inovativnost pri delu in podobne, za kapitalistično podjetje precej netipične aktivnosti. Poleg tega oblikovanje skupne vizije poslovanja, ki je pomemben element učeče se organizacije, zahteva od posameznika razgrnitev in javno presojo osebnih interesov, ciljev in želja. Dolgoročno vzdržna skupna vizija podjetja se namreč lahko oblikuje le v sožitju z osebnimi cilji zaposlenih. Zahteve po tako aktivni udeležbi zaposlenih pa lahko pri marsikom sprožijo nelagodje. Nekateri ljudje pač niso pripravljeni na delovnem mestu deliti svojega osebnega življenja, ampak jim služba predstavlja zgolj vir dohodka in nič drugega. Vključitev takih posameznikov v koncept učeče se organizacije je lahko problematičen predvsem zato, ker lahko s svojim odnosom negativno vplivajo na ostale sodelavce oziroma na skupna prizadevanja po oblikovanju učeče se organizacijske kulture.

Naslednji pomislek je vezan na koncept demokratičnega dialoga v učeči se organizaciji. Pri oblikovanju skupne vizije poslovanja podjetja namreč med zaposlenimi neizbežno prihaja do konfliktnih situacij. Če je teh veliko in če so razlike v mišljenju globoke, lahko to vodi v rahljanje socialnih vezi in zmanjševanje enotnosti med zaposlenimi. V učeči se organizaciji tako prihaja do napetosti in vprašanja, kje je prava mera pri dopuščanju različnih mnenj oziroma kje je skrajna točka demokratičnega dialoga, kjer uveljavljanje prepričanj postane neproduktivno. Za uspešno delovanje učeče se organizacije je ključno, da se zaposleni naučijo sprejemati različnost pogledov in prepričanj ter da so tolerantni pri iskanju skupnih rešitev. Po drugi strani v kapitalističnem podjetju do takih situacij nikoli ne pride, saj sta odgovornost za oblikovanje vizije poslovanja ter hierarhija sprejemanja odločitev jasno definirani.

Nenazadnje se pri konceptu učečega se podjetja pojavlja še problem vzdržnosti rasti. Z rastjo podjetja je namreč vse težje vzdrževati socialno omrežje med zaposlenimi, odprt dialog, hitro preskakovanje iskrivih idej in pristne medčloveške odnose na ravni celotnega podjetja. Poleg tega komunikacija med zaposlenimi ne more biti več tako neposredna, kot je to mogoče doseči v mikro in majhnih podjetjih. Z naraščanjem števila zaposlenih se v podjetju neizbežno izoblikujejo interesne skupine, ki jih veže skupno delovno področje, fizična bližina delovnih mest ali pa socialna povezanost, na primer isti kraj bivanja,

prijateljstva, prostočasne dejavnosti in podobno. Znotraj tovrstnih interesnih skupin se sčasoma vzpostavijo specifični vzorci obnašanja, žargon, vrednote in prepričanja, ki morda niso povsem v skladu s skupno vizijo podjetja. Poleg tega obstaja precejšnja verjetnost, da novi zaposleni ne bodo več prepoznali avtentičnosti vodenja v tolikšni meri kot tisti, ki spremljajo rast in razvoj podjetja že dalj časa.

3 PRIMER VISOKOTEHNOLOŠKEGA PODJETJA XLAB D.O.O.

Razvoj interneta in z njim povezanih poslovnih modelov ob koncu dvajsetega stoletja sta korenito spremenila proizvodne odnose v družbi. Elektronsko poslovanje, ki se je razvilo v več oblikah, gospodarstva najrazvitejših držav so doživela preobrazbo, za tehnološko najhitreje razvijajoče se panoge pa se je začel uporabljati pojem »nova ekonomija«. Predstavniki nove ekonomije so postala visokotehnološka podjetja, katerih skupna značilnost je velik delež vlaganj v raziskave in razvoj, visoka stopnja inovativnosti ter sofisticirane in kompleksne tehnologije, ki jih podjetja uporabljajo pri proizvodnji. Visokotehnološka podjetja najdemo predvsem v panogah informacijske tehnologije, biotehnologije, nanotehnologije, robotike in vesoljske tehnologije (Amor, 2000).

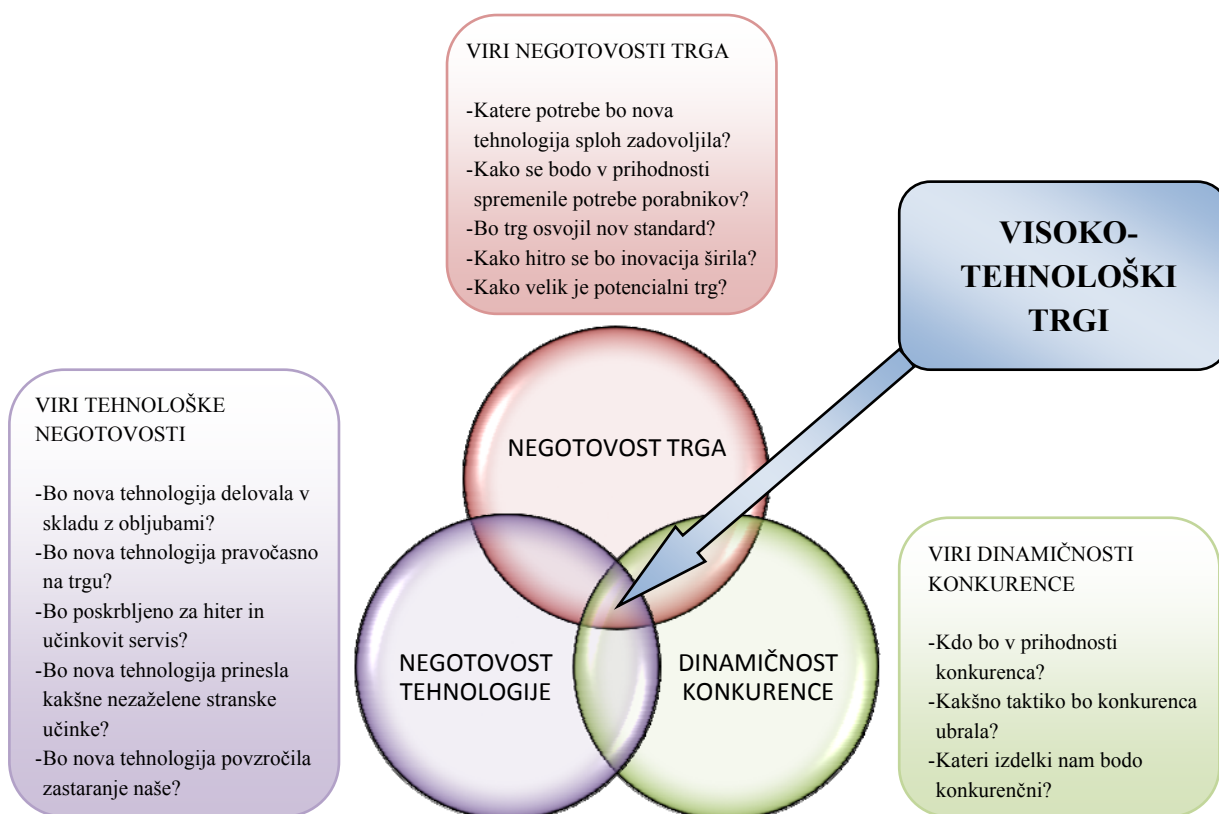
3.1 Disruptivne tehnologije in visokotehnološki trgi

Če je industrijsko revolucijo povzročil parni stroj, je iznajdba mikroprocesorja in interneta povzročila informacijsko revolucijo. Tovrstne tehnološke preboje, ki jih v zgodovini človeštva ni bilo prav veliko, označujemo kot sidrne tehnologije. Te prelomnice same po sebi ne bi bile tako pomembne, če ne bi omogočale razvoja cele vrste novih tehnologij, ki jih imenujemo disruptivne tehnologije (angl. *disruptive technologies*). Gre za tehnološke inovacije, izdelke ali storitve, ki zaradi svoje radikalne drugačnosti sčasoma izrinejo dominantno tehnologijo na trgu. Disruptivne tehnologije se uveljavijo na dva načina:

- 1) s pojavom novih trgov zapolnijo vrzel, ki je obstoječa tehnologija ne more zadovoljiti zaradi tehničnih omejitev (npr. razvoj majhnih, vendar dražjih trdih diskov za notesnike),
- 2) s počasnim izrinjanjem obstoječe tehnologije zaradi boljših značilnosti in nenehnih izboljšav (npr. digitalna fotografija, ki je v nekaj letih s trga izrinila klasične fotografske filme).

Visokotehnološka podjetja temeljijo na disruptivnih tehnologijah ter svojo visoko stopnjo inovativnosti uporabljajo ne samo v proizvodnem procesu, temveč tudi pri oblikovanju svojih poslovnih modelov. Trge, na katerih delujejo visokotehnološka podjetja, označuje velika mera negotovosti, ki izhaja iz tržne negotovosti, tehnološke negotovosti in dinamičnosti konkurence (Mohr, 2000, str. 247). Slika 8 prikazuje značilnosti visokotehnoloških trgov in pojasnjuje vire negotovosti poslovanja podjetij na teh trgih.

Slika 8: Značilnosti visokotehnoloških trgov



Vir: Povzeto po Kolenc, 2005, str. 9 in Mohr, 2000, str. 248.

Mohr (2000, str. 247) opredeli vire negotovosti visokotehnoloških trgov tako:

- 1) **Tržna negotovost:** Izhaja iz nejasnosti, kakšne so potrebe kupcev ter kakšne so razsežnosti teh potreb, ki jih določena nova tehnologija lahko zadovolji. Pri lansiranju nove tehnologije na trg ni vnaprej jasno, katere potrebe lahko nova tehnologija sploh zadovolji niti ni jasno, v kolikšni meri bo potrebam zadoščeno.
- 2) **Tehnološka negotovost:** Povezana je z vprašanjem ali lahko nova tehnologija ter novi visokotehnološki izdelki zadovoljijo potrebe kupcev ter izpolnijo vse obljube, ki jih dajejo podjetja, ki uvajajo novo tehnologijo.
- 3) **Dinamičnost konkurence:** Dinamično obnašanje konkurentov in velika verjetnost vstopa novih konkurentov sta značilnosti, ki opredeljujeta konkurenčno obnašanje na visokotehnoloških trgih.

Visokotehnološka podjetja torej delujejo v razmerah velike negotovosti, njihova uspešnost pa je odvisna predvsem od inovativnosti zaposlenih in sposobnosti hitre in učinkovite komercializacije inovativnih idej na trgu. Podjetja inovirajo s ciljem pridobivanja konkurenčnih prednosti, saj podjetje, ki prvo predstavi tehnološko inovacijo na trgu, pridobi začasni monopol. Predstavitev tehnološke inovacije namreč povzroči zastaranje

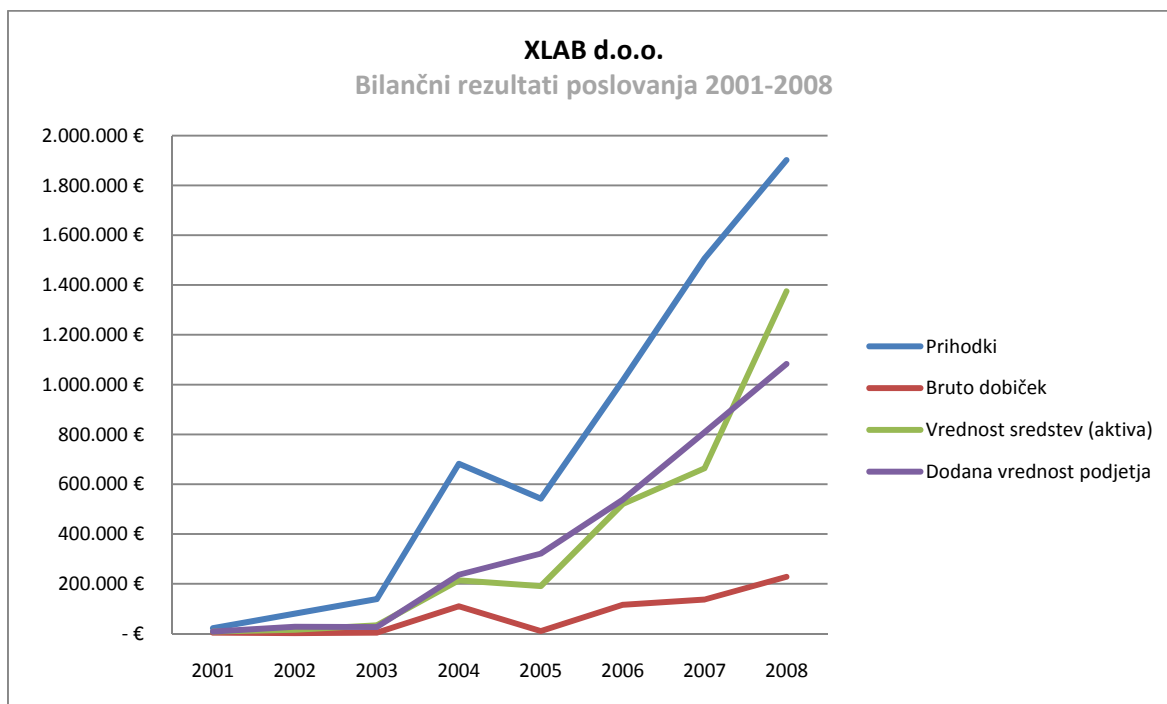
obstoječe tehnologije. Pri tem pa je paradoksalno, da mora podjetje za ubranitev vodilnega tržnega položaja aktivno razvijati novo, boljšo tehnologijo, ki bo po vsej verjetnosti uničila obstoječo tehnologijo, ki je podjetju prinesla uspeh. Če tega ne naredi vodilno podjetje samo, bo za razvoj nove tehnologije poskrbela konkurenca. Visokotehnološko podjetje se mora torej ob uspešni komercializaciji določene tehnologije osredotočiti na razvoj nove in ne na zmanjšanje stroškov z ekonomijo obsega (Kolenc, 2005, str. 11).

3.2 O podjetju XLAB d.o.o.

Računalniško podjetje XLAB d.o.o. je bilo ustanovljeno junija leta 2001. Kot redni član Tehnološkega parka Ljubljana je pričelo poslovati na področju razvoja programske opreme septembra, tik pred terorističnim napadom na ZDA. Negotovost, ki je po napadu zavládala v svetovnem gospodarstvu, je tako rekoč ustavila razvojne projekte in investicije v informacijsko tehnologijo. Zato so bila prva tri leta poslovanja podjetja precej skromna, v naslednjih petih letih pa rezultati poslovanja izkazujejo hitro rast.

Na Sliki 9 so prikazani bilančni rezultati poslovanja podjetja XLAB d.o.o., in sicer za poslovna leta od 2001 do 2008, ki izkazujejo v povprečju 125 odstotno rast prihodkov podjetja, povprečno 150 odstotno rast vrednosti aktive in povprečno 175 odstotno rast dodane vrednosti podjetja. Po drugi strani bilančni dobiček ne dosega tako visokih letnih stopenj rasti.

Slika 9: Bilančni rezultati poslovanja podjetja XLAB d.o.o. (2001-2008)



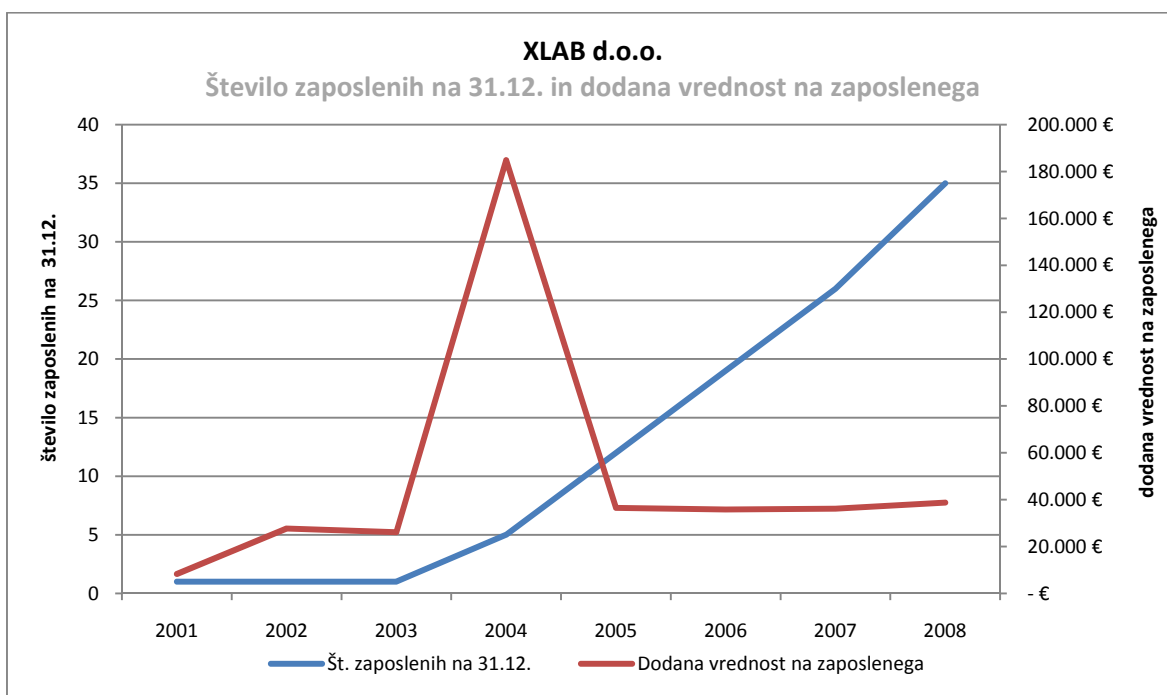
Vir: AJ PES, 2009 in XLAB d.o.o., 2009.

Precej hitro rast podjetje XLAB d.o.o. beleži tudi z vidika števila zaposlenih, ki se je v drugi polovici opazovanega obdobja povečalo z 1 na 35 redno zaposlenih sodelavcev, ne upoštevaje zunanje pogodbene sodelavce in študente. Na Sliki 10 je prikazano gibanje števila redno zaposlenih v podjetju XLAB d.o.o. na zadnji dan v letu. Poleg tega je prikazana tudi dodana vrednost na zaposlenega, ki je izračunana po metodi, ki jo uporablja Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES, 2009). Kot je razvidno iz enačbe (1), je dodana vrednost na zaposlenega po tej metodi izračunana tako, da se od kosmatega donosa od poslovanja odštejejo stroški blaga, materiala in storitev ter drugi poslovni odhodki. Tako dobljeno vrednost se nato deli s povprečnim številom zaposlenih na podlagi delovnih ur.

$$\text{dodana vrednost na zaposlenega} = \frac{\text{kosmati donos} - \text{stroški blaga, materiala, storitev} - \text{drugi poslovni odhodki}}{\text{povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur}} \quad (1)$$

Po izrazitem skoku v letu 2004, ki je posledica izrednega poslovnega dogodka in nizkega povprečnega števila zaposlenih v tem letu, se je dodana vrednost na zaposlenega v podjetju XLAB d.o.o. v zadnjih nekaj poslovnih letih ustalila pri približno 40.000 evrih.

Slika 10: Število zaposlenih in dodana vrednost na zaposlenega



Vir: AJPES, 2009 in XLAB d.o.o., 2009.

Dejavnost podjetja XLAB d.o.o. je razdeljena na tri področja, in sicer na:

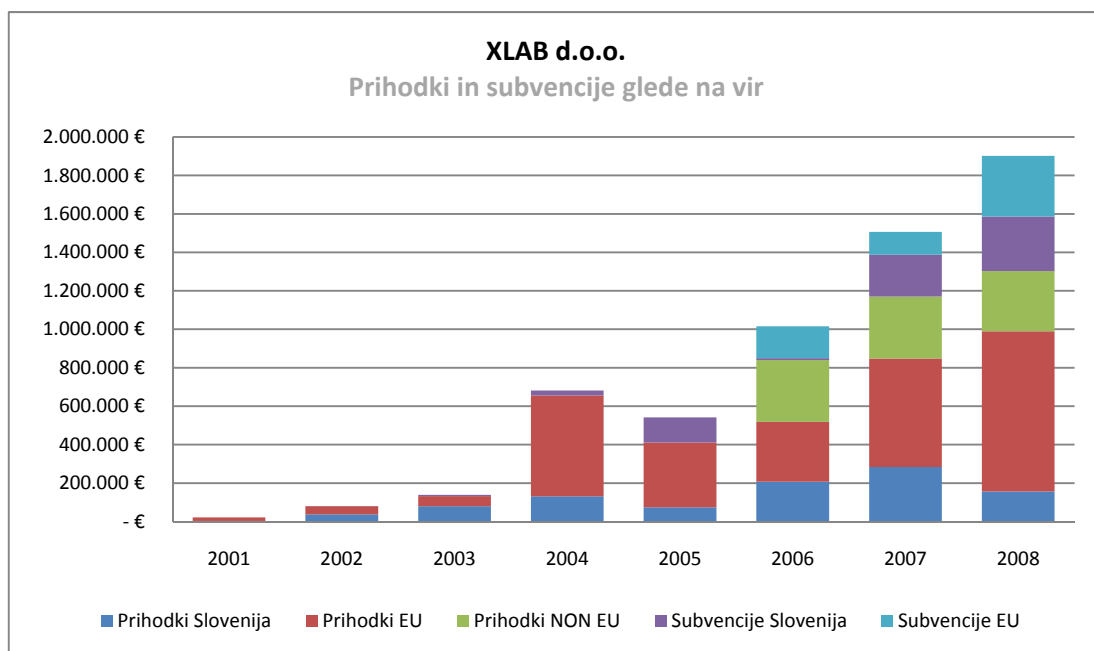
- 1) **Raziskovalni oddelek.** Ukvarja se predvsem z aplikativnimi raziskavami na področju porazdeljenih računalniških sistemov (angl. *distributed computing*)

systems) in omrežij enak z enakim (angl. *peer-to-peer*). Raziskave se večinoma izvajajo v sodelovanju z drugimi raziskovalnimi institucijami v okviru slovenskih in evropskih raziskovalnih projektov. Znotraj raziskovalne skupine v podjetju redno poteka tudi usposabljanje mladih raziskovalcev za delo v gospodarstvu.

- 2) **Oddelek za razvoj internetnih komunikacijskih tehnologij.** Rezultati raziskovalnih aktivnosti se zrcalijo v programskih izdelkih za komunikacijo in sodelovanje preko interneta, združenih pod skupnim imenom ISL Online. Gre za družino izdelkov, ki vključuje programska orodja za dostop do oddaljenega računalniškega namizja in podporo strankam na daljavo (angl. *remote desktop support*), spletni klepet v živo (angl. *live chat*), dostop in upravljanje z oddaljenim računalnikom (angl. *remote access*) in izvajanje spletnih sestankov (angl. *online meeting*). Od leta 2003 dalje, ko so bile rešitve ISL Online prvič predstavljene na globalnem trgu storitev za internetno komunikacijo, v podjetju XLAB d.o.o. beležijo preko 70.000 registriranih uporabnikov iz več kot 150 držav po svetu.
- 3) **Oddelek za razvoj programske opreme v medicini.** Deluje predvsem na področju 3D vizualizacije in obdelave medicinskih slik. Programska rešitev MedicView se uporablja za obdelavo medicinskih posnetkov, zajetih s standardnimi diagnostičnimi napravami v kliničnih oddelkih bolnišnic.

Podjetje XLAB d.o.o. je močno izvozno usmerjeno, saj je v osmih letih poslovanja zabeležilo v povprečju 71 odstotkov vseh prihodkov in subvencij na trgih izven Slovenije. Na Sliki 11 je prikazana struktura prihodkov in prejetih subvencij (pri tem gre predvsem za sofinanciranje raziskovalnih projektov) glede na vir.

Slika 11: Prihodki in subvencije podjetja XLAB d.o.o. glede na vir (2001-2008)



Vir: AJPES, 2009 in XLAB d.o.o., 2009.

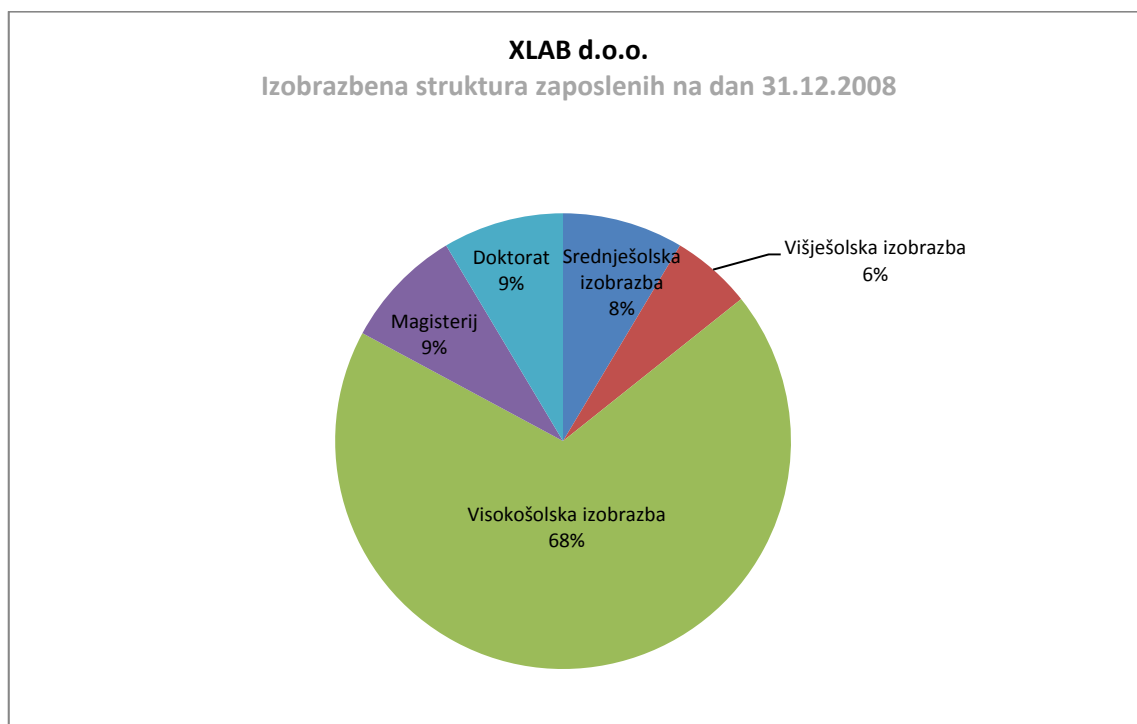
V poslovnem letu 2008 je tako podjetje XLAB d.o.o. s prihodki od prodaje izdelkov in storitev v Sloveniji ustvarilo 8 odstotkov vseh virov, na trgih Evropske unije 44 odstotkov, na trgih izven EU (predvsem Švica, Japonska, ZDA, Izrael) 16 odstotkov, prejetih subvencij (sofinanciranje raziskovalnih projektov) pa je bilo iz Slovenije za 15 odstotkov vseh virov, s strani Evropske unije pa 17 odstotkov.

Podrobnejša razlaga dejavnosti podjetja z vidika analize demokratičnih principov organizacijske kulture učeče se organizacije ni bistvena. Pomembno je le razumevanje, da je dejavnost podjetja XLAB d.o.o. izrazito usmerjena v razvoj visokotehnoloških izdelkov in storitev, s katerimi podjetje tekmuje na globalnem trgu informacijskih tehnologij. Uspeh na svetovnem trgu pa je mogoče doseči samo z visoko stopnjo inovativnosti poslovanja, za kar je podjetje XLAB d.o.o. prejelo že številna domača in mednarodna priznanja.

V podjetju XLAB d.o.o. se zavedajo, da je za obstoj med svetovno konkurenco potrebno nenehno vlaganje v raziskave in razvoj, za kar so v poslovnem letu 2008 namenili kar 34 odstotkov od vseh prihodkov in subvencij.

Zahtevnost tehnološkega procesa izkazuje tudi izobrazbena struktura podjetja, ki je prikazana na Sliki 12, saj je imelo od 35 zaposlenih na zadnji dan leta 2008 kar 86 odstotkov visokošolsko izobrazbo, magisterij ali doktorat znanosti.

Slika 12: Izobrazbena struktura zaposlenih podjetja XLAB d.o.o. (31.12.2008)



Vir: XLAB d.o.o., 2009.

Ti podatki kažejo na to, da gre v primeru XLAB-a za visokotehnološko podjetje s področja informacijskih tehnologij. V nadaljevanju se osredotočam na značilnosti organizacijske kulture demokratičnega podjetja XLAB d.o.o. kot visokotehnološke učeče se organizacije z avtentičnim načinom vodenja zaposlenih.

3.3 Namen in vizija

Ustanovitelji podjetja XLAB d.o.o. ob zagonu leta 2001 niso imeli niti zagotovljenih poslov niti finančnega zaledja, s katerim bi financirali razvoj lastnih izdelkov in storitev. Imeli pa so skupno vizijo ustvariti podjetje, ki bo v svojem delovanju drugačno od ostalih računalniških podjetij na trgu. Zavedali so se, da kapitalski vložki v skupni višini minimalno zakonsko predpisanega osnovnega kapitala družbe z omejeno odgovornostjo, ne morejo bistveno prispevati k rasti in razvoju podjetja. V panogi informacijskih tehnologij je namreč uspeh poslovanja podjetja odvisen od intelektualnega prispevka ljudi, ki delujejo v podjetju in s tem ustvarjajo vrednost in ne od finančnih vložkov v osnovni kapital družbe s strani ustanoviteljev.

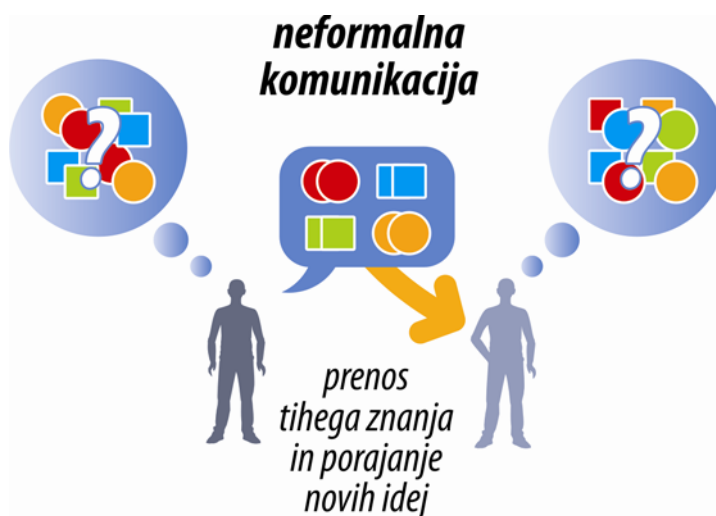
Takšno razmišljanje je žal v nasprotju z obstoječim kapitalističnim sistemom, ki povečuje institucijo formalnega lastništva in zanemarja pomen intelektualnega kapitala ter ostalih človeških dejavnikov, ki so dejanski ustvarjalci dodane vrednosti v podjetjih, temelječih na znanju. Kljub temu so ustanovitelji podjetja XLAB d.o.o. sprejeli izziv ustvariti demokratično podjetje z učečo se organizacijsko kulturo, osnovano na znanju in pozitivnih moralnih vrednotah. Cilj poslovanja podjetja XLAB d.o.o. ni bil nikoli maksimizacija dobička, temveč trajnostni razvoj jedrnih kompetenc. Ustanovitelji so delili skupno vizijo, da dolgoročni uspeh podjetja lahko sloni le na iskrenem in poštenem odnosu do sodelavcev, poslovnih partnerjev, strank in okolja, za kar so bili pripravljeni vlagati ves svoj čas in trud.

3.4 Odprt dialog

Zaposlitev v podjetju XLAB d.o.o. običajno za ljudi ne pomeni zgolj službe, temveč vključitev v socialno omrežje visoko izobraženih raziskovalcev in razvijalcev informacijskih tehnologij. Zaposleni se med seboj družijo tudi izven delovnega časa ter izmenjujejo svoja stališča. Z druženjem in neformalno komunikacijo se krepí zaupanje med zaposlenimi ter vzpodbuja inovativnost, saj se najboljše ideje običajno porodijo povsem spontano in ne na delovnem mestu.

Slika 13 ponazarja neformalno komunikacijo med zaposlenimi v podjetju, ki spodbuja prenos tihega znanja v podjetju in poraja nove ideje za izboljšanje poslovnih procesov v podjetju.

Slika 13: Neformalna komunikacija in porajanje novih idej



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

3.5 Udeležba in sodelovanje

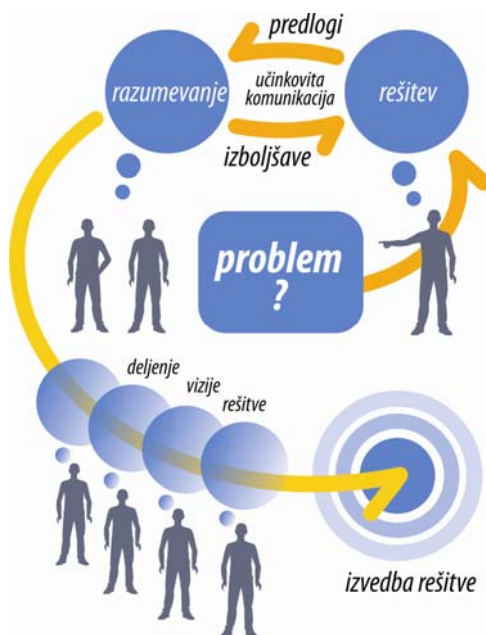
Proces reševanja problema v podjetju XLAB d.o.o. navadno teče v iteracijah znotraj projektnega tima, kjer se kritično ocenjujejo predlagane rešitve. Za iskanje najboljše možne rešitve je ključna učinkovita osebna in elektronska komunikacija med člani projektne skupine.

Naslednji korak predstavlja delitev vizije predlagane rešitve z ostalimi zaposlenimi. To je zelo pomemben korak, saj krepi občutek pripadnosti med zaposlenimi, četudi niso neposredno udeleženi pri reševanju konkretnega problema. Tako so vsi zaposleni seznanjeni, kaj se v podjetju dogaja, kar je pomembno z vidika transparentnosti delovanja. Poleg tega obveščenost o dejavnostih podjetja omogoča zaposlenim sprejemanje bolj kakovostnih odločitev ter hitrejše vključevanje v reševanje morebitnih podobnih problemov v prihodnosti.

Ko je z rešitvijo problema seznanjen širok krog zaposlenih v podjetju, sledi izvedbena faza. Ker so izvajalci ponotranjili vizijo reševanja problema, je tudi izvedbena faza navadno učinkovita in s strani vodstva ne zahteva dodatnih pojasnil, vzpodbud ali nadzora.

Slika 14 prikazuje običajen proces reševanja problemov v podjetju XLAB d.o.o.

Slika 14: Proces reševanja problemov v podjetju XLAB d.o.o.



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

Učinkovito timsko delo je ključno za uspešnost visokotehnoloških podjetij, ki se pri svojem delu nenehno srečujejo z novimi izzivi. Tovrstni izzivi od zaposlenih terjajo sistemsko razmišljanje ter veliko mero samozavesti in poguma, saj je le na ta način mogoče priti do inovativnih rešitev. Znanje je zato glavni vir konkurenčne prednosti visokotehnološkega podjetja, saj je proces dela hkrati proces nenehnega učenja.

3.6 Enakopravnost

Zaposleni v podjetju XLAB d.o.o. so med seboj enakopravni. Direktor in vodje oddelkov nimajo nikakršnih posebnih bonitet v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Podjetje deluje kot nogometno moštvo, v katerem ima vsak svoje zadolžitve glede na znanja in sposobnosti, a se obenem vsi zavedajo, da drug brez drugega ne morejo zmagovati. Zato si zaposleni med seboj pomagajo pri opravljanju nalog po najboljših močeh, ne glede na to ali gre za administrativne ali pa zahtevnejše naloge. V podjetju ne obstaja večvredno in manjvredno delo. V vodstvu podjetja velja načelo, da vodja nikoli ne bi zaposlenemu naložil naloge, ki je sam ne bi želel opraviti.

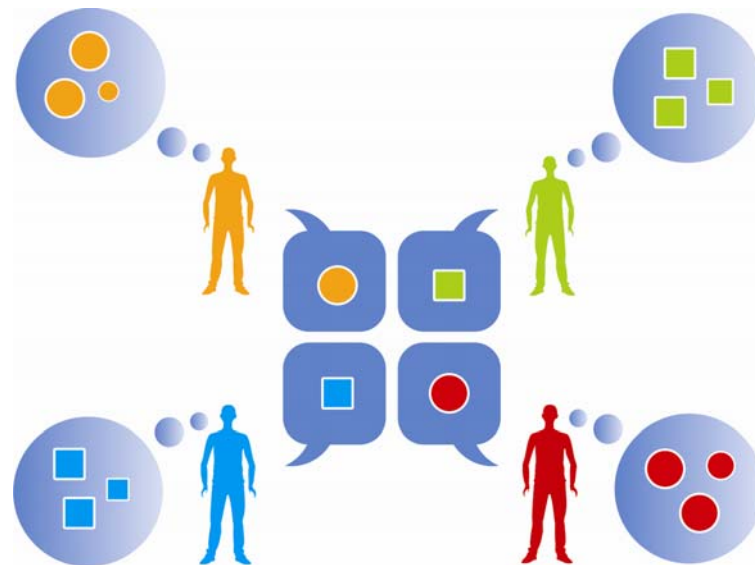
3.7 Opolnomočenje

Zaposleni v podjetju XLAB d.o.o. so opolnomočeni za samostojno reševanje problemov. Proces reševanja se običajno začne z natančno opredelitvijo problema s strani zaposlenega, ki se s problemom sooči. Na podlagi poznavanja znanj in sposobnosti, ki jih posedujejo ostali zaposleni, se okrog pobudnika izoblikuje neformalni projektni tim, zadolžen za

reševanje problema. Pri tem v večini primerov ni potrebno sodelovanje vodij oddelkov oziroma direktorja podjetja, saj so zaposleni s svojim znanjem in inovativnostjo običajno sposobni samostojno in uspešno rešiti problem.

Slika 15 prikazuje sodelovanje med člani projektnega tima v podjetju XLAB d.o.o., ki temelji na metodi viharjenja idej (angl. *brainstorming*) in običajno pripelje do inovativnih rešitev.

Slika 15: Viharjenje idej znotraj projektnega tima



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

Projektni timi so pogosto interdisciplinarni, sestavljeni ad hoc s sodelovanjem ljudi z različnimi strokovnimi znanji in sposobnostmi. Zaposleni v podjetju XLAB d.o.o. se zavedajo, da različni pogledi na obravnavan problem vodijo do boljše rešitve, zato je konstruktivna kritika znotraj timov zaželena in cenjena.

3.8 Lastništvo

Lastništvo je eno izmed najbolj kritičnih področij v podjetju XLAB d.o.o., kar je posledica globokega prepada med konceptom lastništva v današnjem kapitalističnem sistemu in konceptom lastništva, kot velja v demokratičnem podjetju.

Za kapitalistično družbo je institucija lastništva sveta. Celoten ekonomski sistem modernih gospodarstev je zasnovan okrog transakcij z lastninskimi pravicami. Vrednost premoženja podjetja je v kapitalističnem sistemu definirana z računovodskimi izkazi, lastništvo tega premoženja pa z deleži posameznih lastnikov v osnovnem kapitalu družbe.

Seveda kapitalistično pojmovanje lastništva pravno-formalno velja tudi v demokratičnih podjetjih, saj je edino legitimno, ni pa pravično. V demokratičnih podjetjih je običajno vrednost premoženja podjetja povsem neodvisna od finančnih vložkov v osnovni kapital družbe. Ti vložki so ponavadi zelo majhni, omejeni na minimalno zakonsko predpisane zneske. Razen za kritje nekaterih osnovnih zagonskih stroškov podjetja na noben način ne prispevajo k rasti in razvoju podjetja, vseeno pa definirajo lastniška razmerja med ustanovitelji in so edino pravno-formalno sprejemljivo merilo pri delitvi premoženja podjetja.

Takšno razumevanje lastništva je v nasprotju z načeli demokratičnega podjetja, ki priznava pomen znanja in sposobnosti zaposlenih. Demokratično podjetje se zaveda, da njegovo premoženje izvira izključno iz intelektualnega kapitala ljudi, ki v podjetju ustvarjajo dodano vrednost. Demokratično podjetje brez ključnih zaposlenih je ničvredno. Pravična lastniška razmerja in delitev premoženja demokratičnega podjetja bi torej morala izhajati iz prispevkov zaposlenih k ustvarjanju vrednosti podjetja in bi morala biti dokaj neodvisna od finančnih vložkov v osnovni kapital družbe.

Poraja se torej vprašanje, kako uveljaviti demokratični koncept lastništva v kapitalističnem institucionalnem sistemu. V osmih letih delovanja v XLAB-u še niso našli ustrezne rešitve, ki bi znotraj zakonskih okvirov ustrezno odgovarjala na zastavljeno vprašanje. Začasna rešitev je »gentlemanski dogovor« med obstoječimi lastniki, ki predpostavlja enotnost lastnikov pri demokratičnem razumevanja lastninskih odnosov v podjetju.

Tovrstna rešitev žal ne stoji na trdnih temeljih, saj nima pravne podlage. Zato dolgoročno ni vzdržna, predvsem z vidika vključevanja novih lastnikov. Večja razpršenost lastništva namreč pomeni tudi večjo verjetnost za različne interpretacije demokratičnih lastniških razmerij, kar pa lahko hitro pripelje do sporov in njihovega reševanja na podlagi institucionalnih načel kapitalističnega sistema. Za uspešen nadaljnji razvoj podjetja XLAB d.o.o. je torej ključno, da podjetje poišče ustrezen način, kako uskladiti demokratični in kapitalistični koncept lastništva.

3.9 Odgovornost

V podjetju XLAB d.o.o. velja prepričanje, da ljudi ni mogoče prisiliti k delu. Naloga vodstva podjetja zato ni delegiranje nalog in nadzor nad zaposlenimi, temveč določanje strateških usmeritev podjetja ter spodbujanje zaposlenih k doseganju skupne zastavljene vizije podjetja. Managerji, ki so obenem tudi pretežni lastniki podjetja, vseskozi odkrito izkazujejo svoje stališče, da zaposleni v visokotehnološkem podjetju niso le strošek, temveč vir bogastva podjetja, saj ga polnijo z idejami in s svojim delom. V podjetje tako prihajajo predvsem ljudje z intelektualnimi izzivi na področju informacijskih tehnologij, ki iščejo kreativno in sproščeno okolje za uresničevanje svojih zamisli.

Zaposlovanje novega sodelavca v podjetju XLAB d.o.o. je običajno proces, ki poteka na ravni oddelka. Odgovornost vodje oddelka je, da na avtentičen način predstavi organizacijsko kulturo v podjetju ter potencialnega sodelavca seznani z okoliščinami, ki so pripeljale do potrebe po vključitvi novega člana ekipe. Novi sodelavec mora že vnaprej razumeti probleme, s katerimi se podjetje sooča ter obenem poznati svojo vlogo pri reševanju teh problemov. Novi član ekipe mora imeti vizijo, kako lahko s svojim znanjem in sposobnostmi prispeva k rasti in razvoju podjetja. Vodja oddelka mora biti sposoben prepoznati usklajenost osebne vizije potencialnega novega sodelavca z vizijo podjetja, kajti dolgoročno uspešno sodelovanje se lahko razvije le ob ustrezni skladnosti vizije prihodnosti.

Pri dogovarjanju o novi zaposlitvi je pomembna tudi višina nagrade za delo, a po izkušnjah vodstva podjetja XLAB d.o.o. ta dejavnik v veliko primerih ni odločilen pri izbiri nove zaposlitve. Pogosto se zgodi, da ljudje izmed ponujenih sprejmejo slabše plačano zaposlitev v zameno za boljše pogoje dela. Sproščeno in inovativno delovno okolje, ki ljudem omogoča osebni razvoj, ni mogoče ustvariti z denarjem. Takšno okolje se lahko razvije zgolj na podlagi avtentičnega vodenja ter osebne predanosti podjetju s strani obstoječih sodelavcev. Ob zaposlitvi sprejme novi sodelavec tako tudi del odgovornosti za ohranjanje oziroma nadgrajevanje učeče se organizacijske kulture podjetja.

S tem je povezana tudi višina nagrade za njegovo delo. Vsakdo svobodno sprejme odločitev o svojem odnosu do dela v podjetju, pri tem pa izbira med dvema nasprotnima poloma na premici, in sicer med svobodo in odgovornostjo, kot je prikazano na Sliki 16.

Slika 16: Odnos med svobodo in odgovornostjo zaposlenega in višina nagrade



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

Ljudje se morajo zavedati, da se pojma svobode in odgovornosti med seboj izključujeta ter da sami izbirajo točko na premici. Nekateri se tako raje odločijo za večjo svobodo in manjše plačilo za svoje delo. Z vodjem oddelka se lahko dogovorijo za prost dan v tednu,

krajši delovni čas in podobno. Drugi pa so se bolj pripravljeni odrehati svojemu prostemu času in želijo sprejemati večjo odgovornost za svoje delo. S svojo osebno zavzetostjo več prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti oziroma uspešnosti poslovanja podjetja ter si zato zaslužijo višjo nagrado. A se pri tem zavedajo, da se bodo morali prvi odpovedati tej visoki nagradi, v kolikor se poslovni rezultati podjetja poslabšajo. Tudi to je del odgovornosti.

Izbira točke na premici je v podjetju XLAB d.o.o. dinamičen proces, saj imajo ljudje v različnih življenjskih obdobjih različne preference. V enem obdobju svojo energijo pretežno usmerjajo v delo, v drugem pa želijo več časa preživeti s svojo družino ali pa ga nameniti svojim hobijem. Med vodstvom in zaposlenimi mora potekati odprta komunikacija, tako da se vzpostavi obojestransko razumevanje vzrokov in posledic sprejetih odločitev, ki vplivajo na odnos do dela in višino nagrade zaposlenih.

3.10 Individualnost in skupnost

Približevanje individualne vizije zaposlenega skupni viziji podjetja je ena ključnih nalog vodstva podjetja XLAB d.o.o. Pri tem ne gre za poskus poenotenja pogledov in stališč, temveč za spodbujanje pretoka informacij o dogajanju v podjetju in interesnih dejavnostih zaposlenih v prostem času. Pri tem je pomembna uporaba informacijskih tehnologij za prenos eksplicitnega in tihega znanja med zaposlenimi.

Najbolj pogosta oblika komunikacije med zaposlenimi so elektronska sporočila, poslana preko poštnih seznamov (angl. *mailing list*). Zaposleni v podjetju so s svojim elektronskim poštnim naslovom uvrščeni na različne sezname, glede na njihova interesna področja. Preko poštnih seznamov tečejo med zaposlenimi razprave tako o delu v podjetju kot tudi o življenju izven podjetja, o konjičkih, športnih aktivnostih, znanosti in umetnosti. Na ta način se znotraj podjetja vzpodbuja združevanje zaposlenih v interesne skupine, kar prispeva k boljšim medsebojnim odnosom. Preko poštnega seznama poteka tudi obveščanje vseh zaposlenih o posebnih dosežkih katerega izmed projektov v podjetju oziroma o drugih dosežkih posameznikov ali timov. Tovrstna obvestila so običajno poslana s strani vodstva podjetja in so poleg obveščanja namenjena tudi javni pohvali za dobro opravljeno delo.

Naslednji pomembni način prenosa eksplicitnega in tihega znanja med zaposlenimi v podjetju je uporaba strežniškega programa Wiki, ki uporabnikom omogoča prosto ustvarjanje in urejanje spletnih strani s spletnim brskalnikom. Wiki podpira nadbesedilne povezave (angl. *hyper text*) ter na preprost način omogoča ustvarjanje novih strani in sprotne povezave med stranmi v sistemu Wiki. Dostop do sistema Wiki imajo v podjetju samo zaposleni. Prva naloga vsakega novega zaposlenega v podjetju je, da se izobrazi za uporabo sistema Wiki. Vodstvo podjetja nenehno spodbuja zaposlene, da na sistemu Wiki

objavljajo opise postopkov za reševanje določenih problemov, s čimer njihovo znanje postaja javno. Vsakdo izmed zaposlenih, ki se sooči z določenim problemom, lahko najprej na sistemu Wiki preveri ali je morda na podoben problem naletel že kdo pred njim ter kako ga je rešil.

Sistem Wiki v podjetju XLAB d.o.o. deluje povsem decentralizirano in brez moderatorjev, kar pomeni, da lahko vsak izmed zaposlenih prosto objavlja, popravlja in briše vsebino s strežnika. Na prvi pogled deluje tako zasnovani sistem anarhično, vendar se je v tem primeru še enkrat izkazalo, da se ljudje obnašajo odgovorno, če jim je odgovornost jasno zaupana. Zaposleni se namreč zavedajo, da bi vodstvo podjetja v tehničnem smislu zlahka zaščitilo objavljene vsebine ter zahtevalo avtorizacijo pred objavo novih prispevkov. Zato cenijo izkazano zaupanje vodstva, ki zaposlene zgolj poziva, naj se pri uporabi sistema Wiki obnašajo odgovorno in v dobro vseh.

Poleg elektronske komunikacije je v podjetju poskrbljeno tudi za druženje med zaposlenimi v živo, in sicer v skupnih prostorih podjetja, ob rekreativnih športnih aktivnostih, konjičkih, zabavah in podobno, kar krepi socialno omrežje podjetja XLAB d.o.o. ter prispeva k približevanju individualnih vizij zaposlenih skupni viziji podjetja.

3.11 Transparentno poslovanje

Schein (2004) opredeli arhitekturo kot primarno raven organizacijske kulture podjetja. Že urejenost in razporeditev pisarn nam lahko namiguje, katere vrste organizacijska kultura prevladuje v podjetju. Podjetje XLAB d.o.o. je ob ustanovitvi leta 2001 najelo prostore v stari stavbi Tehnološkega parka Ljubljana, blizu centra mesta. Ustanovitelji so prostore lastnoročno opremili s pohištvom, ki so ga našli v kletnih prostorih stavbe, prebelili stene ter napeljali omrežno infrastrukturo, ki jih je priključila na internet. Poleg računalniške opreme je bil nakup hladilnika za shranjevanje pijače edina investicija v osnovna sredstva podjetja. Prostor podjetja so se sčasoma opremili s preprostim kupljenim pohištvom. Z rastjo je podjetje najemalo dodatne prostore, od katerih velja posebej omeniti veliko teraso na strehi stavbe z razgledom na lepo in sproščujočo okolico. Terasa je predstavljala priljubljeno srečevališče vseh zaposlenih v podjetju, še posebej v poletnih mesecih, saj je s svojo prostornostjo omogočala klepet, oddih ter celo lažje športne aktivnosti.

V letu 2008 se je podjetje XLAB d.o.o. preselilo v lastne poslovne prostore, kupljene v novi visokotehnološki poslovni coni Tehnološkega parka Ljubljana Brdo. Prostor obsegajo približno 450 m² ter imajo oceansko zasnovo, kar pomeni, da v prostoru ni predelnih sten oziroma kako drugače ograjenih delovnih mest.

Kot je razvidno iz Slike 17, se edina pregrada nahaja v sredini prostora, kjer steklene stene brez zastorov tvorijo sejno sobo za sestanke.

Slika 17: Odprta arhitekturna zasnova poslovnih prostorov v podjetju XLAB d.o.o.



Vir: XLAB d.o.o., 2008.

Arhitekturna zasnova poslovnih prostorov podjetja XLAB d.o.o. tako izraža popolno odprtost in transparentnost delovanja, saj je dogajanje v podjetju nenehno vidno vsem zaposlenim. Še celo soba za sestanke je steklena, poslovno diskretnost ji omogoča le zvočna izoliranost od preostalih prostorov. Poslikava tal in sten (na Sliki 17 poslikava sten žal ni razvidna) poslovnih prostorov odraža dinamičnost podjetja, saj vzorec temnih pik na svetli podlagi prehaja po prostoru asimetrično, na podlagi matematičnega funkcionalnega modela. Kombinacija svetle in temne barve obenem simbolizira binarni številski sistem (števki 0 in 1), ki je osnova praktično vseh računalniških sistemov.

3.12 Poštenost in zaupanje

Dosledna zavezanost visokim moralnim standardom in etičnemu poslovanju je glavno vodilo delovanja podjetja XLAB d.o.o. V podjetju velja trdno prepričanje, da se je mogoče dolgoročno uspešno razvijati samo z iskrenimi in poštenimi odnosi do sodelavcev, strank, poslovnih partnerjev in zunanjega okolja. Pri tem ima najpomembnejšo vlogo medsebojno zaupanje, ki je bistveno predvsem v odnosih med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Vodstvo podjetja namreč ne zapisuje strogih in jasnih pravil delovanja, temveč v podjetju zgolj postavlja smernice ter z lastnim odnosom do dela daje zgled za pričakovano odgovorno ravnanje ostalih zaposlenih.

Odsotnost strogih pravil delovanja in visoka stopnja izkazanega zaupanja vodstva podjetja in sodelavcev pri nekaterih na novo zaposlenih razumljivo vzbuja nelagodje in dvome.

Ljudje namreč niso navajeni tolikšne mere zaupljivosti, saj se običajno v kapitalističnih podjetjih med lastniki, managementom in zaposlenimi vzpostavi določena distanca kot posledica razlik v interesih. Cilj delavcev je zagotoviti si čim višje plače, čim boljše delovne pogoje in čim krajši delovnik. Na drugi strani je cilj managerjev optimizacija produkcijskih faktorjev v podjetju in doseganje čim višjega osebnega dohodka, notranjega miru v podjetju in visokega socialnega statusa, medtem ko je cilj lastnikov kapitalističnega podjetja maksimizacija dobička in tržne vrednosti podjetja (Mramor, 1991, str. 16).

Demokratska podjetja, kot je XLAB d.o.o., pri svojem poslovanju ne zasledujejo teh ciljev, saj ne obstaja jasna ločnica med posameznimi interesnimi skupinami. Specifično razumevanje lastništva moralno ne upravičuje kapitalističnih donosov in izplačil dobička formalnim lastnikom deležev v osnovnem kapitalu. Zato cilj lastnikov demokratskega podjetja ni maksimizacija dobička. Prav tako cilj managementa v demokratskem podjetju ni optimizacija produkcijskih faktorjev. Prvič zato, ker je edini relevantni produkcijski faktor tovrstnega podjetja intelektualni kapital zaposlenih. Drugič, naloga managerjev ni priganjati zaposlene k čim večji storilnosti ob minimizaciji stroškov, temveč ustvarjati spodbudno okolje, v katerem se zaposleni počutijo sproščeno, saj lahko le na ta način prispevajo svoje kreativne ideje ter uporabijo svoje znanje in sposobnosti za doseganje skupne vizije podjetja. Spopadanje z zanimivimi strokovnimi izzivi v ustvarjalnem okolju je obenem tudi cilj delovanja zaposlenih v demokratskem podjetju, v primerjavi z maksimizacijo plače ob minimizaciji vloženega truda v večini kapitalističnih podjetij.

Iz tega torej izhaja posebnost v odnosu do zaposlenih v demokratskem podjetju. Naloga vodstva podjetja ni odtujeno najemanje ljudi na trgu delovne sile, ampak poiskati in povabiti k sodelovanju podobno misleče, ustvarjalne strokovnjake, za katere ocenjujejo, da se bodo dobro vklopili v učečo se organizacijsko kulturo demokratskega podjetja. Razumljivo je, da takšne ljudi vodstvo podjetja sprejme v ekipo kot sebi enake, iz česar izhaja tolikšna mera zaupanja in dodeljevanje odgovornih nalog v relativno kratkem času po začetku zaposlitve. Bistroumni ljudje izkazano zaupanje cenijo, hitro prepoznajo avtentičnost v dejanjih vodstva podjetja ter v zameno podjetju vračajo z zavzetim in odgovornim odnosom do dela.

Osredotočenost na zaposlene, njihova enakopravnost znotraj podjetja in odsotnost običajnih lastniških kapitalističnih interesov deloma spominjajo na utopični samoupravni socializem. Vendar v podjetju XLAB d.o.o. ne gre za zasledovanje slogana »ljudje pred dobičkom«, temveč za filozofijo »ljudje in dobiček za ljudi«. Zaposleni so motivirani delo opraviti zavzeto, racionalno in učinkovito, saj se zavedajo, da bodo soudeleženi pri delitvi rezultatov svojih prizadevanj. Zaposleni vedo, da ne delajo za lastnike, ampak zase.

3.13 Inovativnost

Podjetje XLAB d.o.o. že od ustanovitve dalje gradi povezave z domačimi, predvsem pa s tujimi strokovnjaki s področja informacijskih tehnologij in uspelo se jim je vključiti v številne raziskovalne projekte, ki jih Evropska unija ali Republika Slovenija sofinancirata v okviru programov za konkurenčnost in inovativnost oziroma razvoj novih tehnologij. Za vlaganje v raziskave in razvoj v podjetju vsako leto namenijo v povprečju 34 odstotkov od celotnih ustvarjenih prihodkov.

Leto 2003 je bilo za podjetje XLAB d.o.o. prelomno v dveh pogledih: ustanovili so raziskovalno skupino XLAB Research, znotraj katere se izvajajo temeljne in aplikativne raziskave na področju računalniških omrežnih tehnologij, obenem pa so istega leta trgu predstavili prvo verzijo izdelka za internetno komunikacijo ISL Light, ki ga sredi leta 2009 uporablja že preko 70.000 registriranih uporabnikov iz več kot 150 držav po svetu.

Rezultate inovativnega dela v podjetju potrjujejo tudi številna domača in tuja priznanja, izmed katerih velja omeniti dvakratni izbor podjetja XLAB d.o.o. s strani nacionalne komisije za inovacije v organizaciji Slovenskega foruma inovacij. Po mnenju komisije je bilo podjetje XLAB d.o.o. v letu 2008 uvrščeno med 10 najinovativnejših podjetij v Sloveniji.

V eni izmed največjih IT revij v Evropi, C'T Magazine, je bil izdelek podjetja XLAB d.o.o. za pomoč uporabnikom preko interneta (ISL Light) izmed 22 globalnih ponudnikov sorodnih programskih rešitev izbran za najboljše ocenjeni izdelek na testu.

Podjetje XLAB d.o.o. je že od leta 2005 dalje prisotno na japonskem trgu, njegova zgodba o uspehu na tem oddaljenem trgu pa je objavljena na uradni spletni strani programa EU Gateway to Japan, ki poteka v okviru Evropske komisije z namenom spodbujanja gospodarskega sodelovanja med Evropo in Japonsko.

Nenazadnje, v okviru obiska Tehnološkega parka Ljubljana maja 2008 se je vodstvo podjetja XLAB d.o.o. srečalo s predsednikom Evropske komisije José Manuel Barrosum, ki je podjetju ob tej priložnosti čestital za inovativne dosežke na področju informacijskih tehnologij. Na Sliki 18 je zabeleženo srečanje predsednika Evropske komisije z direktorjema podjetja XLAB d.o.o.

Slika 18: Direktorja podjetja XLAB d.o.o. s predsednikom Evropske komisije



Vir: XLAB d.o.o., 2008.

Omenjena priznanja potrjujejo, da lahko XLAB d.o.o. označimo kot inovativno, visokotehnološko podjetje na področju informacijskih tehnologij.

3.14 Odsotnost tiranije

Poznamo več vrst tiranije. Najpogosteje se pojavlja v obliki odnosa nadrejenega do zaposlenih na nižjih ravneh v organizacijski strukturi podjetja. Človek po svoji naravi hrepeni po moči in oblasti, zato zaposleni, ki so po svojem položaju višje v hierarhični strukturi podjetja lahko dobijo občutek večvrednosti ter se začnejo do podrejenih obnašati ukazovalno. V takih primerih ni mogoče govoriti o demokratičnosti odnosov v podjetju.

V podjetju XLAB d.o.o. ni mogoče zaslediti tiranije, ki bi izhajala iz položaja zaposlenega v hierarhični strukturi podjetja, saj je le-ta skoraj povsem horizontalna. Podjetje formalno sicer vodi direktor, poleg tega so v podjetju jasno definirani trije vodje oddelkov, vendar je njihova vloga bolj osredotočena na mentorstvo, kot pa na ukazovanje zaposlenim.

Med ostalimi zaposlenimi ni nikakršnih razlik glede njihovega položaja v organizacijski strukturi podjetja. Velja načelo enakopravnosti, zato ukazovanje podrejenim ni mogoče. Naloge se delegirajo na podlagi znanj in sposobnosti zaposlenih pri reševanju problemov, tako se vloge učenca in učitelja oziroma vodje in sledilca nenehno prepletajo. Enakost se izkazuje tudi s poslovnimi vizitkami, saj razen direktorja in treh vodij oddelkov nihče izmed zaposlenih na vizitki nima zapisanega naziva delovnega mesta, temveč le področje dela, na primer trženje in prodaja, raziskave in razvoj in podobno.

Včasih pride v podjetjih do pojava prikrite oblike tovrstne tiranije. Zgodi se namreč, da zaposleni brezpogojno sledijo izrečenemu mnenju ali priporočilom vodstva podjetja. V takih primerih ne gre za neposredno delegiranje nalog, temveč za bolj subtilno uveljavljanje stališč vodstva podjetja, ki pričakuje, da bodo zaposleni delovali v skladu z njihovo voljo. V kolikor želijo zaposleni ravnati po lastni presoji, ki se razlikuje od idej vodstva podjetja, jih le-ta opozori in odvrne od takih namer.

V podjetju XLAB d.o.o. se zaposlenim prepuščajo odločitve o načinu reševanja problemov. Vodstvo podjetja običajno sicer predstavi svoje poglede glede izbire rešitve, vendar zaposleni niso obvezani, da temu sledijo. Velja načelo odprtosti za ideje in pobude, izrečene s strani zaposlenih. Vodstvo podjetja zaposlene spodbuja, da se odločajo po lastni presoji, dokler se pri tem obnašajo odgovorno in dokler znajo svoje odločitve smiselno argumentirati.

Naslednja vrsta tiranije v podjetju lahko izhaja iz organiziranosti poslovnega procesa. Do tega pride, ko odnose znotraj podjetja natančno ureja množica pravil in administrativnih predpisov. Pretirana birokratizacija poslovnih postopkov v ljudeh zavira ustvarjalnost, saj se počutijo nemočni nasproti sistemu. Inovativnost ljudi je razumljena kot napaka v delovanju sistema.

V podjetju XLAB d.o.o. se poskušajo izogibati pretirani birokratizaciji postopkov, s čimer je omogočeno hitrejše sprejemanje odločitev ter odzivanje na spremembe v okolju.

3.15 Različnost

Različnost v podjetju ima lahko več pomenov:

- 1) **Različnost kot pestrost.** Eno izmed bistvenih načel pri organizaciji dela v podjetju je, da morata biti za vsako področje dela usposobljena vsaj dva človeka. Podvajanje zaposlenih ima več pozitivnih učinkov. Prvič, s tem se zagotovi neprekinjenost poslovnega procesa, saj v primerih odsotnosti enega zaposlenega lahko zadolžitve prevzame drug zaposleni. Drugič, s tem se zagotavlja višja kakovost opravljenega dela, saj lahko zaposlena, ki obvladujeta isto delovno področje, razpravljata o izbranih rešitvah ter s postopkom iteracij poslovni proces izboljšata. Tretjič, podvajanje zadolžitev pomeni tudi večjo pestrost dela, saj se zaposlene spodbuja, da obvladujejo več področij dela ter sčasoma prehajajo med različnimi vrstami zadolžitev. Na ta način spoznajo več segmentov poslovnega procesa, s čimer je tudi njihovo razumevanje delovanja podjetja bolj poglobljeno.
- 2) **Različnost kot drugačnost.** Z rastjo in večanjem števila zaposlenih se v podjetju pojavlja vse več različnih idej, prepričanj in vrednot. Zaradi tega sčasoma neizogibno pride do oblikovanja manjših interesnih skupin, ki se med seboj

združujejo na podlagi demografskega porekla, področja dela, značajskih sorodnosti, političnih prepričanj in podobno. V podjetju XLAB d.o.o. se tovrstno združevanje prosto dopušča, vodstvo podjetja pa si prizadeva zagotavljati pogoje za mirno sobivanje različnih skupin. Velja namreč prepričanje, da sta strpnost in razumevanje drugače mislečih zaposlenih dolgoročno boljša rešitev kot pa poskusi asimilacije različnih idej v skupno ideologijo podjetja.

- 3) **Različnost kot posebnost.** Podjetje XLAB d.o.o. si že od ustanovitve dalje prizadeva biti posebno. Posebnost se kaže predvsem v njegovi demokratičnosti, ki odstopa od prevladujočih vrednot kapitalističnega sistema.

3.16 Izbira

V podjetju XLAB d.o.o. so že ob ustanovitvi uvedli informacijski sistem, ki omogoča natančno spremljanje finančnih tokov. Vsakemu prilivu oziroma odlivu na bančnem transakcijskem računu podjetja se pripiše lastništvo ter se mu dodeli interno stroškovno mesto projekta ali zaposlenega. Pri tem ima vsak izmed zaposlenih skrbništvo nad lastnim stroškovnim mestom. Vsak zaposleni je seznanjen z davčnimi in drugimi premoženjskimi posledicami svoje zaposlitve, zato se pri pogajanju o plačah v praksi ne uporablja kategorija bruto plače, temveč bruto znesek nagrade na stroškovno mesto zaposlenega.

Vodje oddelkov poleg lastnega stroškovnega mesta upravljajo še stroškovna mesta projektov znotraj svojih oddelkov. V celoti jim je prepuščeno razpolaganje s sredstvi projektov, ki se realizirajo znotraj oddelka. Poleg nekaterih ostalih funkcij prevzemajo odgovornost za kadrovske management, saj je funkcija zaposlovanja v neformalnem smislu prenesena z ravni podjetja na raven oddelka. Vodje oddelkov imajo možnost najučinkovitejšega nagrajevanja zaposlenih, saj imajo natančen pregled nad prizadevnostjo in uspešnostjo njihovega dela. Višina nagrade zaposlenim je obenem odvisna od realizacije, saj so vodje oddelkov odgovorni za finančno vzdržnost projektov. Podjetniško obnašanje se tako prenaša znotraj podjetja od vodstva na zaposlene.

Direktor podjetja ima nadzor nad infrastrukturnimi stroški podjetja, kot so zagotavljanje delovnih prostorov in opreme ter nad delovanjem skupne službe, ki skrbi za finančno poslovanje, administrativne zadeve in pogoje dela. Režijske stroške po interno definiranem razdelilnem ključu mesečno pokrivajo raziskovalno-razvojni projekti, ki podjetju prinašajo prihodke. Z interno evidenco finančnih tokov se ohranja dolgoročna vzdržnost medosebnih odnosov znotraj podjetja, saj je v vsakem trenutku popolnoma jasno, kdo upravlja s premoženjem podjetja in v kakšnem obsegu.

Za podjetje XLAB d.o.o. je tako značilna visoka stopnja ekonomskega liberalizma, saj so zaposleni prisiljeni sprejemati odločitve o razpolaganju s proračunom v okviru svojega stroškovnega mesta, vodje oddelkov pa v okviru stroškovnih mest projektov znotraj

oddelka. Ta pravica hkrati prinaša tudi odgovornost, ki vse zaposlene sili v sistemsko razmišljanje in razumevanje institucionalnega ustroja podjetja in širše družbe.

3.17 Osebnostna rast

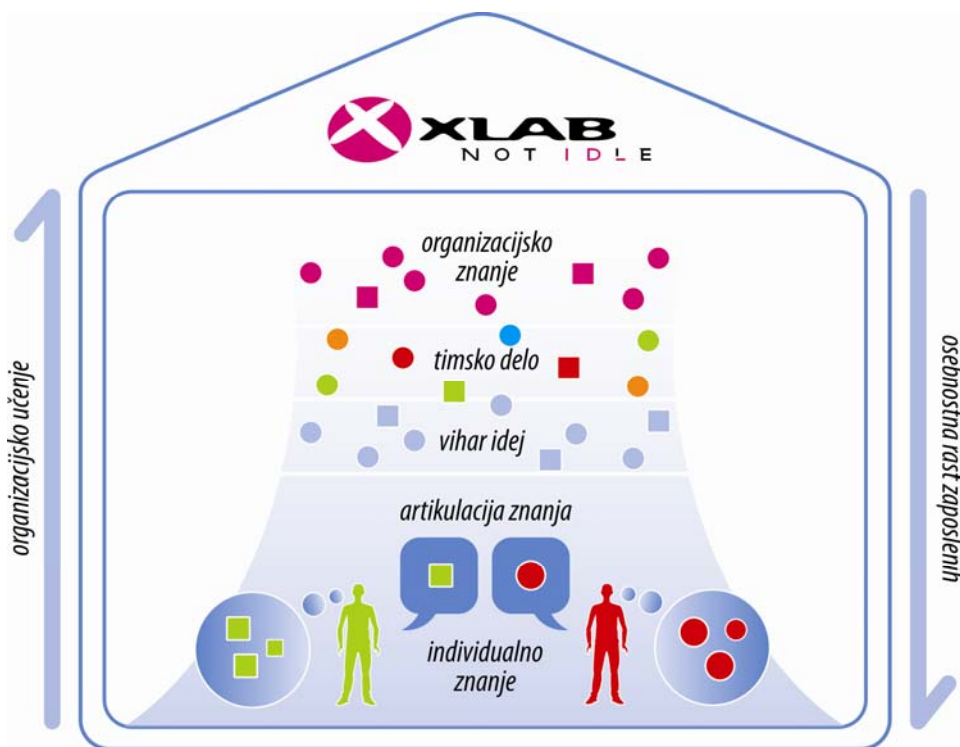
V podjetju nenehno potekata dva procesa, in sicer organizacijsko učenje ter osebnostna rast zaposlenih.

Proces organizacijskega učenja se prične na ravni posameznika, ki poseduje določene izkušnje, znanja in sposobnosti. Individualno znanje postane za organizacijo koristno šele takrat, ko ga posameznik izrazi. V tistem trenutku postane znanje posameznika potrjeno kritični presoji sodelavcev, obenem pa se pričnejo različne ideje in prepričanja prepletati v viharju idej. Naslednji korak je uporaba različnih znanj in sposobnosti posameznikov preko timskega dela, na podlagi katerega se v podjetju kopiči organizacijsko znanje.

V drugo smer teče proces osebnostne rasti zaposlenega, ki črpa iz izkušenj organizacije ter na ta način bogati svoje individualno znanje.

Slika 19 prikazuje proces organizacijskega učenja v podjetju XLAB d.o.o., ki označuje prehajanje znanja s posameznikov na raven podjetja ter proces osebnostne rasti zaposlenih, ki pomeni črpanje organizacijskega znanja s strani posameznikov.

Slika 19: Organizacijsko učenje in osebnostna rast zaposlenih v podjetju XLAB d.o.o.



Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

3.18 Decentralizacija

Kot je značilno za učečo se organizacijo, se je v podjetju XLAB d.o.o. vzpostavila popolnoma sploščena hierarhična struktura, kjer so razmerja nadrejenosti in podrejenosti skorajda neopazna. Organizacijska struktura je prilagojena horizontalnim procesnim tokovom, kjer se zaposleni združujejo v time na podlagi svojih sposobnosti in znanj. Združevanje komplementarnih znanj na različnih strokovnih področjih je privedlo do oblikovanja treh razvojno-raziskovalnih oddelkov ter posebnega upravnega oddelka, ki podpira delovanje preostalih treh. Hierarhična struktura se odraža na ravni posameznih oddelkov, ki imajo vsak svojega vodjo, zadolženega za koordinacijo dela znotraj oddelka. Polega tega upravni oddelok podjetja zagotavlja podporne storitve (administracija, finančno poslovanje, zagotavljanje pogojev dela) ter skrbi za koordinacijo aktivnosti na ravni celotnega podjetja. Vodja upravnega oddelka je hkrati direktor podjetja in s tem pravno-formalni zastopnik. Direktor mora imeti pregled nad vsemi področji delovanja podjetja, saj lahko le na ta način vpliva na dolgoročno strategijo poslovanja. Njegova skrb je predvsem zagotavljanje dolgoročno vzdržnih medčloveških odnosov v podjetju, poleg tega pa predstavlja podjetje v javnosti.

Slika 20 ponazarja horizontalno organizacijsko strukturo podjetja XLAB d.o.o., ki izraža enakopravnost zaposlenih po položaju na hierarhični lestvici.

Slika 20: Horizontalna organizacijska struktura podjetja XLAB d.o.o.



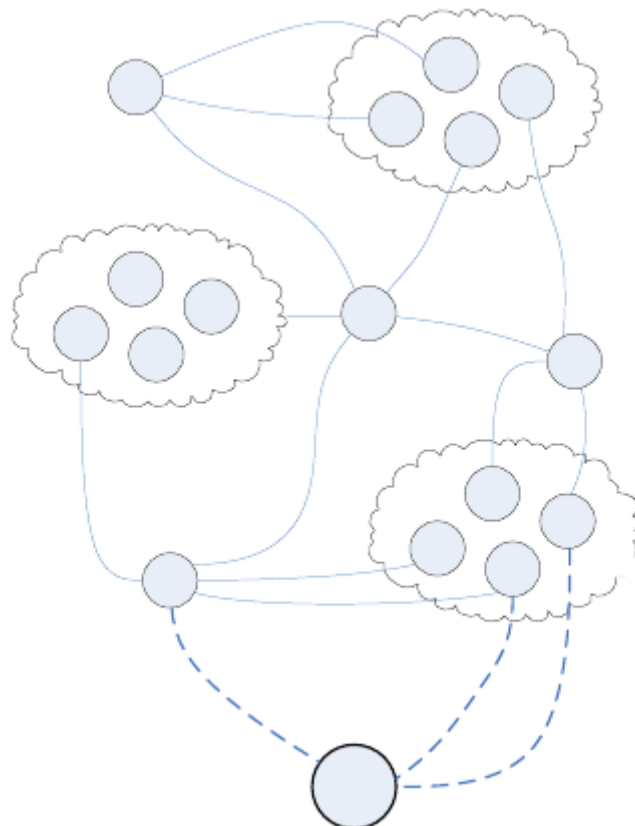
Vir: Lastna konceptualizacija, 2009.

Razmerja med zaposlenimi se izoblikujejo glede na specifična znanja in sposobnosti ter so dinamična. To pomeni, da se vloge zaposlenih pogosto menjajo glede na strokovno

kompetentnost pri reševanju konkretnih problemov. Na Sliki 20 so z zeleno, rdečo in vijolično barvo shematično ponazorjeni trije razvojni oddelki, ki imajo vsak svojega vodjo oddelka, v središču pa je upravni oddelk z direktorjem in s skupnimi službami, ki zagotavljajo celotnemu podjetju pogoje delovanja.

Tovrstna organizacijska struktura po svojih značilnostih spominja na računalniška komunikacijska omrežja, ki temeljijo na tehnologiji sistemov vsak z vsakim (angl. *peer-to-peer systems* – *P2P*). Takšno omrežje za svoje delovanje uporablja na primer računalniška aplikacija za internetno telefonijo - Skype. Vsak uporabnik v omrežju Skype tvori komunikacijsko vozlišče. Uporabniki se med seboj lahko prosto povezujejo, vendar pa komunikacija ne bi bila mogoča brez tako imenovanih supervozlišč (angl. *supernode*). Pogoji za to, da se odjemalec (»vozlišče«) obnaša kot supervozlišče, so dovolj zmogljiv procesor, zadostna pasovna širina ter javni IP naslov. Omrežje Skype deluje kot povsem decentraliziran sistem, saj namesto namenskih strežnikov posredovanje signalizacije in podatkovnega toka prevzamejo številna supervozlišča. Vsako običajno vozlišče v ta namen vzpostavi in drži povezavo z vsaj enim supervozliščem (Bodnaruk, Sterle, Kos, & Bešter, 2008). Slika 21 prikazuje povezovanje posameznih uporabnikov v omrežju Skype preko supervozlišč.

Slika 21: Omrežje Skype - običajna vozlišča, supervozlišča in prijavni strežnik



Vir: Bodnaruk, Sterle, Kos, & Bešter, 2008.

Na podoben način je zasnovana organizacijska struktura v podjetju XLAB d.o.o., kjer so zaposleni med seboj enakopravni, vodenje podjetja pa je decentralizirano, pri tem pa vsak izmed nadrejenih opravlja nalogo supervozlišča, ki posreduje in usmerja procesne tokove.

3.19 Refleksija in ocenjevanje

Zaposlene v podjetju XLAB d.o.o. se spodbuja, da so pri komunikaciji s sodelavci in z vodstvom podjetja odkriti in poštene. Enak odnos poskuša imeti tudi vodstvo podjetja do zaposlenih. Takšen odnos je ključen za uspešno reševanje konfliktnih situacij, do katerih občasno pride znotraj podjetja na vseh ravneh. Najboljši način za reševanje sporov je odkrit dialog, kjer vsaka stran predstavi svoje poglede na problem. S strpnim pogovorom se običajno najde kompromis neposredno med sprtima stranema, sicer pa se v iskanje rešitve vključi še direktor ali vodja oddelka. Odkrit pogovor o neprijetnih temah je najboljši način za ohranjanje dolgoročno vzdržnih odnosov v podjetju, saj se tako preprečijo zamere in napetosti v odnosih znotraj podjetja.

Enkrat na leto poteka v podjetju tudi ocenjevanje sodelavcev in vodstva podjetja na podlagi anonimnega vprašalnika. Zaposleni lahko na ta način izrazijo mnenje o delu svojih sodelavcev, njihovem odnosu do strank, njihovi učinkovitosti ter pomembnosti njihovega dela za uspešnost poslovanja podjetja. Na podlagi rezultatov vprašalnika vodstvo podjetja dobi pregled nad vključenostjo posameznih zaposlenih v organizacijsko kulturo podjetja.

Rezultati ankete niso namenjeni kaznovanju slabše ocenjenih sodelavcev, temveč vodstvo podjetja zgolj opozarjajo, katerim zaposlenim je potrebno posvetiti posebno pozornost. O vzrokih za slabše ocene se vodstvo podjetja nato odkrito pogovori na letnih individualnih pogovorih z zaposlenimi, ki sledijo anketam.

Zaposlene se tudi spodbuja k podajanju kritičnih pripomb na delo vodstva podjetja, ki konstruktivne kritike v nobenem primeru ne kaznuje, temveč se zaposlenim za izrečene pripombe vedno zahvali. Vodstvo podjetja ceni dejstvo, da je obkroženo z inteligentnimi ljudmi, ki o marsičem vedo več kot oni sami. Pripombe zaposlenih zato sprejemajo in se na njih učijo z željo po sprejemanju boljših odločitev v prihodnosti.

Poleg interne refleksije in ocenjevanja pa je podjetje XLAB d.o.o. vseskozi izpostavljeno tudi kritični presoji svojih strank, poslovnih partnerjev in javnosti. Njihovim mnenjem prisluhnejo in jih upoštevajo pri svojem nadaljnjem delu.

3.20 Primerjava z organizacijsko kulturo podjetja Google Inc.

Ameriško podjetje Google Inc., ustanovljeno leta 1998, je v desetih letih poslovanja postalo vodilni globalni ponudnik na področju spletnih iskalnikov, poleg tega pa postavlja trende razvoja številnih drugih spletnih storitev, ki nastajajo v njihovih razvojnih oddelkih.

Uspešnost podjetja Google ne temelji na nobenem izmed klasičnih dejavnikov uspeha, ki jih navaja Porter (1980) in so bili predstavljeni v prvem poglavju. V Tabeli 10 so navedeni Porterjevi dejavniki uspeha in razlaga njihovega pomena za uspeh podjetja Google.

Tabela 10: Dejavniki uspeha podjetja Google

Dejavnik uspeha	Primer podjetja Google Inc.
Visoke vstopne ovire	V letu 1998 so trg spletnih iskalnikov obvladovali Yahoo!, Excite, Lycos, AltaVista in ostali ponudniki. Ustanovitelja podjetja Google sta prvo verzijo spletnega iskalnika izdelala kar v študentski sobi na univerzi Stanford. Potrebna kapitalna vlaganja torej ne predstavljajo vstopne ovire konkurenčnim podjetjem, saj so zagonski stroški za razvoj spletnega iskalnika zelo nizki.
Unikatnost izdelkov	Tehnologija za hitro iskanje po velikih bazah podatkov se je v akademskih krogih pričela razvijati že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Leta 1998 ob nastanku Googla so bili spletni iskalniki že močno razširjeni in uporabljeni za iskanje informacij na internetu. Uspeh podjetja Google torej ne temelji na unikatnosti njegovega izdelka.
Nizka pogajalska moč kupcev	Včasih kupci postanejo odvisni odjemalci izdelkov določenega podjetja. V primeru podjetja Google to ne drži, saj lahko vsak uporabnik interneta povsem prosto izbere spletni iskalnik.
Nizka pogajalska moč dobaviteljev	Včasih dobavitelji postanejo odvisni od svojega odjemalca. V primeru podjetja Google to ni bistveno, saj dobavitelji komunikacijske opreme, ki jo Google potrebuje za svoje delovanje, nimajo velikega pomena za poslovanje.
Rivalstvo med konkurenti	Tehnologija spletnih iskalnikov se neprestano razvija, tako s strani podjetja Google kot tudi s strani konkurenčnih podjetij. Na trg nenehno vstopajo novi konkurenti, saj je vstop v panogo relativno preprost. Za osvojitve pomembnejšega tržnega deleža so poleg odlične tehnologije pomembne predvsem inovativne ideje in rešitve. Google pri tem nima konkurenčne prednosti, saj se lahko boljše rešitve razvijejo kadarkoli in kjerkoli.

Vir: Lastna konceptualizacija, 2009; prirejeno po Porter, 1980.

Trg spletnih iskalnikov je torej relativno zrel, poleg tega je zanj značilna visoka stopnja konkurenčnosti. Postavlja se vprašanje, kateri dejavnik je podjetju Google omogočil pridobiti globalno prevladujoči položaj na trgu v tako kratkem času. Odgovor je verjetno

potrebno iskati v dejstvu, da je Google v svetu postal sinonim za visokotehnološko učeče se podjetje s svojevrstno organizacijsko kulturo, ki privablja najboljše strokovnjake s področja informacijskih tehnologij.

V Tabeli 11 so navedene najpomembnejše vrednote in načela, na katerih temelji poslovanje podjetja Google.

Tabela 11: Najpomembnejše vrednote in načela podjetja Google

Vrednote in načela	
Osredotočenost na uporabnike	Namen in vizija poslovanja sta osredotočiti se na uporabnike in jim zagotoviti edinstveno uporabniško izkušnjo, vse drugo bo sledilo samo. Vrednote na strani uporabnikov so uporabnost, poštenost, odgovornost in hitro delovanje.
Različnost	Zaposlovanje največjih talentov različnih ras, kultur, idej in nazorov je temelj za izboljšanje ponudbe za raznolike kupce in delničarje po vsem svetu.
Odličnost	Najbolje je početi eno stvar, ampak to resnično odlično.
Hitrost	Hitro delovanje je veliko boljše kot počasno. Ljudje hočemo vse stvari takoj in informacije pri tem niso izjema.
Demokratičnost	Na internetu deluje demokracija. Vsak lahko izrazi svoje mnenje o tem, kaj je (ne)pomembno (s povezavami). Najpomembnejše je, kar meni večina.
Mobilnost	Svet stremi k mobilnosti, zato morajo imeti uporabniki dostop do informacij povsod, tako na dlančnikih kot tudi telefonih, tujih računalnikih itd.
Poštenost	Denar je mogoče zaslužiti na pošten način, brez podlih udarcev in ostalih nemoralnih aktivnosti.
Sproščenost	V podjetju prevladuje neformalna delovna kultura, kjer velja prepričanje, da je resen nastop mogoč tudi brez kravate. Delo mora biti vedno izziv in izziv mora biti zabava.
Zavzetost	Vedno naj da vsak od sebe veliko več, kot se od njega pričakuje.
Opolnomočenje	Zaposlitev najboljših strokovnjakov in opolnomočenje za uresničitev njihovih sanj.
Udeležba in sodelovanje	Ideje za nove proizvode krožijo med tisoči inženirjev po poštmem seznamu idej (angl. <i>ideas mailing list</i>) – tako je nastal izdelek Gmail.
Inovativnost	Velja princip 70/20/10, kar pomeni, da se 70 odstotkov časa nameni temeljnemu poslovanju (spletnemu iskalniku in oglaševanju), 20 odstotkov se nameni projektom, ki so del temeljnega poslovanja (npr. Google News, Google Earth, Gmail itd.), 10 odstotkov časa pa se porabi za povsem nove poslovne ideje.
Enakopravnost	Delo poteka v skupnih pisarnah, vodstvo neposredno komunicira z zaposlenimi.
Odprtost	Vsak petek ustanovitelja predstavi zaposlenim na kratko finančne rezultate podjetja, poročilo o konkurenci, nove proizvode in storitve.

Vir: Prirejeno po Malovrh, 2008.

V podjetju Google jim je uspelo ustvariti sproščeno in ustvarjalno delovno okolje, kjer se nadarjeni posamezniki z različnimi znanji in sposobnostmi združujejo v time ter razvijajo inovativne izdelke. Osnovna filozofija podjetja Google obsega dolgoročno osredotočenost na uporabnike, nenehno izboljševanje obstoječih tehnologij ter razvijanje novih spletnih storitev. Ob tem podjetje skrbi za dobro počutje in zadovoljstvo svojih zaposlenih, saj sledijo načelu, da se je treba izogibati vsaki stvari, ki je zaposlenim v napoto ali v breme pri delu. Zaposlenim so na voljo številne bonitete, kot so povračilo stroškov za izobraževanje, nagrade za posebne dosežke, brezplačni topli obroki, površine namenjene športnim aktivnostim (fitnes, savna, telovadnica, plezalna stena ipd.) in zabavi (videoigre, biljard ipd.). Vsak zaposleni ima na voljo en dan v tednu, da ga posveti povsem svojim idejam in projektom. Poleg tega odprta komunikacija vodstva z zaposlenimi omogoča zaupanje, ki vodi v lojalnost zaposlenih (Malovrh, 2008).

Značilnosti organizacijske kulture podjetja Google Inc. v marsičem sledijo principom demokratičnega podjetja, kar je po mojem mnenju eden izmed glavnih dejavnikov uspeha.

4 DISKUSIJA

Narava človeka je takšna, da smo pripravljeni vložiti ogromno časa in truda v dejavnosti, ki nas veselijo, kot so na primer različni konjički, športne dejavnosti ipd. Za tovrstne dejavnosti nam običajno ne manjka motivacije, saj pri tem uresničujemo lastne ideje in zamisli. Pripravljeni smo se nenehno učiti novih spretnosti in veščin, da bi izboljšali svoje dosežke. Pri tem nas običajno ne motivirajo materialne koristi, saj nam konjički in rekreacija ne prinašata zaslužka. Prizadevnost človeka na izbranem interesnem področju izhaja iz njegove potrebe po uresnitvi osebne vizije. Preseganje lastnih dosežkov je močan motivacijski dejavnik, ki nas žene naprej in nam omogoča osebno rast.

Posameznikova želja po uresničevanju osebne vizije spodbuja inovativnost, ki nastopa kot nosilec napredka družbe. Radovednost in želja po uresničevanju lastnih idej sta osnovna dejavnika človeškega evolucijskega razvoja. V sodobnem svetu se je človeški napredek institucionaliziral predvsem v visokotehnoloških podjetjih, ki so pripeljala do novih tehnoloških odkritij oziroma tako imenovane informacijske revolucije.

Svet se je v 21. stoletju preusmeril v storitveni sektor, kjer klasični produkcijski faktorji (zemlja, delo in kapital) izgubljajo svoj pomen. Ključni dejavnik uspeha in napredka človeštva predstavlja znanje, ki ga prevladujoča družbenopolitična sistema 20. stoletja nista znala vgraditi v svojo doktrino. Komunizem je imel svojo resnico, pretirano kopičenje in širjenje znanja pa je bilo v napoto pri izvajanju centralno planskega gospodarjenja. Po drugi strani kapitalizem ni znal odgovoriti na vprašanje, kako znanje nastaja in kako se prenaša v sistemu, temveč se je osredotočal zgolj na učinkovito izkoriščanje rezultatov znanja.

Komunistični oziroma socialistični režimi so bili simbolično porušeni s padcem berlinskega zidu, kapitalistični sistem pa je na veliko preizkušnjo postavila sedanja finančno ekonomska kriza. Težava kapitalističnega sistema je namreč v tem, da temelji na egoizmu, ki ga omejuje normativni okvir (ustava, zakoni, pravila, davčna politika ipd.), a po drugi strani tudi vrednostni sistem in moralne norme v družbi. Neomejen pohlep vodilnih, predvsem v finančnih podjetjih, je v zadnjih dveh desetletjih vodil v prekomerno zadolževanje, (zlo)rabo izvedenih finančnih instrumentov ter napihovanje vrednosti premoženja preko razumnih meja. Sistem se je porušil v trenutku, ko se je omajalo zaupanje v dolgoročno vzdržnost hitre neprestane rasti vrednosti premoženja.

Za nadaljnji razvoj družbe je zato potrebno oblikovati nov družbeni red, ki ne bo temeljil na kapitalu, temveč na znanju. Postavljata se torej vprašanji ali obstaja alternativa liberalno demokratičnemu kapitalizmu oziroma ali obstaja alternativa tržnemu kapitalizmu ter kako organizirati ekonomsko življenje. Odgovor je po mojem mnenju razvoj na znanju temelječe družbe (angl. *knowledge-based economy*).

Do oblikovanja novega družbenega reda pa verjetno ne moremo priti z dogovorom svetovnih velesil, po zgledu Bretton-Woodskega sporazuma leta 1944, temveč se bo na znanju temelječa družba izoblikovala od spodaj navzgor. Znanje je namreč postalo najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij v modernem svetu, zato si sodobni managerji prizadevajo za koncentracijo intelektualnega kapitala v podjetju. Napredek človeštva je v veliki meri odvisen od sposobnosti managerjev, da ustvarjalnost posameznikov prenesejo na raven podjetja. To pa lahko dosežejo tako, da v podjetju vzpostavijo pogoje, ki bodo omogočali razvoj inovacij.

Pogoje dela v podjetju definira organizacijska kultura. Če želimo torej v podjetje pritegniti ustvarjalne posameznike in spodbuditi njihovo inovativnost, moramo nenehno razvijati učečo se organizacijsko kulturo podjetja in demokratične principe poslovanja. Ti posameznikom dopuščajo veliko mere svobode pri svojem delu, vendar le ob njihovem popolnem razumevanju odgovornosti za svoja ravnanja.

Za vpeljavo demokratične in učeče se organizacijske kulture v podjetje je zato potrebno pri zaposlenih dvigniti stopnjo zavedanja o pomenu, vzroku in posledicah njihovega dela. Ljudje bodo pri svojem delu učinkoviti le v primeru, da bodo razumeli svojo vlogo pri doseganju skupne vizije poslovanja podjetja. S strani vodstva podjetja je tako ključno, da znajo zaposlenim razložiti, na kakšen način je prišlo do potrebe po njihovi zaposlitvi. Zaposleni pa morajo videti pomen svojega dela za nadaljnji razvoj podjetja. Le na ta način se bodo svojega dela lotili zavzeto in bodo pri tem pripravljeni sprejeti odgovornost za svoja dejanja. Ob tem pa je potrebno razviti tudi pravičen sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene nagrajeval za uspešno opravljeno delo, jih motiviral za prevzemanje vodstvenih nalog v podjetju ter jim sčasoma omogočal vstop v lastniško partnerstvo v podjetju.

Vpeljava konceptov demokratične in učeče se organizacijske kulture bo v modernem svetu postala ključni element uspeha podjetja. Google Inc. in XLAB d.o.o. že dokazujeta uspešnost omenjenega koncepta na primerih visokotehnoloških podjetij. Glede na to, da znanje in inovativnost postajata osnovna dejavnika uspeha podjetij, lahko v bodoče pričakujemo uveljavitev demokratičnih konceptov poslovanja ter učeče se organizacijske kulture tudi v ostalih panogah gospodarstva. Tovrstna prizadevanja je v vsakem primeru smiselno podpreti, saj razvoj demokratičnih, učečih se organizacij obenem spodbuja inovativnost v gospodarstvu, kar vodi v nova tehnološka odkritja in dviguje konkurenčnost gospodarstva.

ZAKLJUČEK

Namen magistrskega dela je bil predstaviti organizacijsko kulturo učeče se organizacije ter analizirati tezo, da so demokratični principi poslovanja ena izmed bistvenih komponent uspešnosti visokotehnoloških podjetij v sodobni družbi.

V teoretičnem delu sem najprej opredelil pojem organizacijske kulture z vidika ekonomske teorije podjetja. Pregled obstoječe literature s tega področja je opozoril na zapostavljenost pojma organizacijske kulture, saj prevladujoča neoklasična ekonomska doktrina poenostavljeno obravnava podjetje kot črno škatlo, v kateri produkcijska funkcija preoblikuje produkcijske faktorje v izdelke in storitve.

Kot alternativna ekonomska teorija se je v zadnjih nekaj desetletjih uveljavila institucionalna teorija podjetja, pri kateri je za razumevanje delovanja podjetij pomembna analiza formalnih (zakoni, predpisi) ter neformalnih institucij (vrednote in prepričanja zaposlenih, način vodenja, simboli), ki tvorijo organizacijsko kulturo podjetja.

Institucionalna ekonomska teorija sloni na dognanjih družboslovnih znanosti, kot sta psihologija in sociologija, ki analizirata obnašanje človeka v družbi. Ugotovitve na teh področjih so privedle do razvoja novih managerskih metod, kot je avtentično vodenje, kar pomeni, da vodja deluje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanji, s katerimi gradi verodostojnost ter si pridobi spoštovanje in zaupanje zaposlenih.

Z avtentičnim vodenjem se v podjetju gradi organizacijska kultura, za katero so značilne odprtost, inovativnost, zaupanje in sodelovanje, osredotočenost na stalne izboljšave in dajanje moči za odločanje zaposlenim. To so značilnosti sodobnih podjetij, ki temeljijo na intelektualnem kapitalu ter pozitivnih moralnih temeljih. Takšnim podjetjem pravimo učeče se organizacije.

Razvoj učeče se organizacijske kulture v podjetju je najlažje spodbuditi na osnovi demokratičnih principov poslovanja. Svoboda, pravičnost in enakopravnost so temeljne

vrednote, ki bi jih managerji v podjetjih morali z avtentičnim vodenjem prenašati na vse zaposlene. V takšnih pogojih bodo zaposleni pripravljeni sprejemati odgovornost za svoje delo, poleg tega pa bodo sposobni uresničevati svoje osebne vizije na način, da bo to koristilo celotnemu podjetju.

Demokracija podjetja se izraža predvsem s preglednim poslovanjem, kjer so informacije o finančnem poslovanju in načrtih za prihodnost prosto dostopne vsem zaposlenim. V demokratičnem podjetju poteka odprt dialog in delitev vizije prihodnosti vodstva podjetja z ostalimi zaposlenimi. Delo poteka v timih, ki se izoblikujejo na podlagi različnih sposobnosti in znanj zaposlenih. Običajno se timi izoblikujejo projektno ter za krajše časovno obdobje. Med zaposlenimi velja načelo enakopravnosti, saj v demokratičnem podjetju obstaja zavedanje, da vsak prispeva svoj delež glede na svoja znanja in sposobnosti k doseganju skupne vizije podjetja. Zaposleni v demokratičnem podjetju so pooblaščen za samostojno reševanje problemov, kar je eden izmed pomembnejših motivacijskih dejavnikov, poleg dodeljevanja pomembne odgovornosti zaposlenim in pravičnega sistema nagrajevanja za uspešno opravljeno delo. Z vidika dolgoročne pripadnosti podjetju je pomembno tudi vključevanje zaposlenih v lastniško strukturo podjetja. Odnosi med zaposlenimi v demokratičnem podjetju temeljijo na zaupanju in strpnosti do razlik. Organizacijska struktura je izrazito decentralizirana, poslovanje pa je usmerjeno v nenehne izboljšave in ustvarjanje pogojev za osebno rast zaposlenih.

Vodenje zaposlenih v demokratičnih in učečih se organizacijah zahteva od managerjev veliko mero tenkočutnosti ter osredotočenost na zaposlene. Uspešnost poslovanja sodobnih visokotehnoloških podjetij je tako predvsem odvisna od sposobnosti managerjev, da v podjetju vzpostavijo stimulatívno in ustvarjalno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo sproščeno. Le na ta način se bo v podjetju učinkovito izkoristil intelektualni potencial, ki je v 21. stoletju postal najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja.

V empiričnem delu sem v študiji poslovnega primera analiziral podjetje XLAB d.o.o. Za začetek sem predstavil značilnosti visokotehnoloških podjetij in ugotovil, da jih označuje velik delež vlaganj v raziskave in razvoj, visoka stopnja inovativnosti in sofisticirane in kompleksne tehnologije, ki jih podjetja uporabljajo pri proizvodnji. Za visokotehnološke trge, na katerih tovrstna podjetja delujejo, pa je značilna velika mera negotovosti in dinamičnost konkurence.

Na kratko sem analiziral dosednji razvoj podjetja XLAB d.o.o. ter ugotovil, da po svojih značilnostih ustreza definicijam visokotehnološkega podjetja in učeče se organizacije ter da temelji na demokratičnih principih poslovanja.

V diskusiji ugotavljam, da je zdajšnja finančna kriza predvsem posledica razkroja moralnih vrednot v družbi, ki je pripeljala do neetičnega ravnanja vodilnih v podjetjih, brezosebnega

zmanjševanja stroškov predvsem na račun zaposlenih, prestrukturiranja podjetij z izločevanjem in prisvajanjem profitnih centrov s strani managerjev. Kapitalistični sistem je v zadnjih letih vse bolj temeljil na privatizaciji dobičkov in socializaciji izgub, pri tem pa normativni institucionalni okvir brez moralnega omejevanja ni uspel obrzdati strasti po hitrih in velikih zaslučkih.

Koncept učeče se organizacije, temelječe na demokratičnih principih poslovanja, predstavlja pravi temelj za postavitev nove post-kapitalistične družbene ureditve, kjer osrednji cilj poslovanja podjetja ne bo več maksimizacija dobička, temveč trajnostni razvoj podjetja na zdravih moralnih temeljih ob nenehnem osebnostnem razvoju zaposlenih. Tovrstna pot omogoča razvoj na znanju temelječe družbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Abram, A. (2008). *Analiza modelov učeče se organizacije in možnosti aplikacije v proizvodno podjetje. Magistrsko delo.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. AJPES. (2009). *Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.* Prevezeto 19. junija 2009 iz Finančni podatki o gospodarski družbi: <http://www.ajpes.si>.
3. Amor, D. (2000). *The E-business (R)evolution. Living and Working in an Interconnected World.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
4. Bodnaruk, D., Sterle, J., Kos, A., & Bešter, J. (2008). *P2P telefonija: Skype.* Ljubljana: Laboratorij za telekomunikacije, Fakulteta za elektrotehniko.
5. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
6. Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386–405.
7. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* New York: Harper Business.
8. Čehovin, M. (2005). *Uvajanje koncepta učeče se organizacije v trgovinsko podjetje - primer Avtotehna Oprema. Specialistično delo.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. Diplomsko delo.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Harmondsworth: Penguin Books.
11. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Merges and Reengineering.* London: Orion Business Books.
12. Denison, D., & Spreitzer, G. (2001). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development* (5), 1-21.

13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje (izbrana poglavja za podiplomski študij)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
16. Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783-795.
17. Fenton, T. L. (2002). *The Democratic Company*. Washington: World Dynamics.
18. Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. London: Butterworth Heinemann.
19. Fortune Magazine. (2009). *Top 100 companies to work for*. Prevezeto 13. januarja 2009 s <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/index.html>.
20. Fromm, E. (1979). *To Have or To Be?* London: Abacus.
21. Hall, R., & Hitch, C. (1939). Price Theory and Business Behaviour. *Oxford Economic Papers* (2), 12-45.
22. Hammer, M. (2004). Deep change. *Harvard Business Review* (82), 84-93.
23. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4. izd.). Harmondsworth: Penguin Books.
24. Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review* (5-6), 119-128.
25. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). *Management*. Reading: Addison-Wesley.
26. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2. izd.). New York: John Wiley & Sons.
27. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin.
28. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
29. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
30. Jacques, E. (1952). *The Changing Culture of a Company*. London: Tavistock.
31. Jevons, W. S. (1874). *The Principles of Science: A Treatise on Logic and Scientific Method*. London: Macmillan & Co.
32. Jones, G. (2000). *Organizational Theory* (3. izd.). New York: Prentice-Hall.
33. Kolenc, K. (2005). *Trženjski model visokotehnološkega podjetja: primer podjetja Akrapovič d.o.o.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Kralj, M. (2008). *Pomen organizacijske kulture pri združitvah in prevzemih. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2001). *Organizational behaviour* (2. evropska izd.). London: McGraw-Hill.

36. Laszlo, G. (1998). Implementing a quality management program - three Cs of success: commitment, culture, cost. *The TQM Magazine* (10), 281-287.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Malovrh, M. (2008). *Učeča se organizacija Google: študija primera. Raziskovalna projektna študija pri predmetu Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co.
40. Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
41. McDermott, C., & Stock, G. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management* (17), 521-533.
42. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
43. Menger, C. (1871). *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. Wien: Wilhelm Braumüller.
44. Mill, J. (1863). *Utilitarianism*. London: Parker, Son, and Bourn.
45. Mohr, J. (2000). The Marketing of High Technology Products and Services: Implications for Curriculum Content and Design. *Journal of Marketing Education* (22), 246-259.
46. Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
47. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., in drugi. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
48. Mramor, D. (1991). *Finančna politika podjetja - teoretični prikaz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Nelson, R., & Sampat, B. N. (2000). Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance. *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 44 (1), 31-54.
50. Norčič, O. (1990). *Razvoj in temelji sodobne ekonomske misli*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
51. North, C. D. (1998). *Inštitucije, inštitucionalne spremembe in gospodarska uspešnost*. Ljubljana: Krtina.
52. O'Keeffe, T. (2002). Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), 130-141.
53. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.
54. Palmer, D. (1995). *Ali središče drži? Uvod v zahodno filozofijo*. Ljubljana: DZS.
55. Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
56. Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3. izd.). Oxford: University Press.

57. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
58. Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
59. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
60. Prajogo, D., & McDermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management* (25), 1101-1122.
61. Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
62. Rouse, J. C. (1956). *Great Dialogues of Plato*. New York: New American Library.
63. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1995). *Economics* (15. izd.). NY: McGraw-Hill.
65. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. izd.). San Francisco: Jossey-Bass.
66. Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
67. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co.
68. Starkey, K., Tempest, S., & McKinlay, A. (2004). *How organizations learn: Managing the search for knowledge* (2. izd.). London: Thomson Learning.
69. Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106 (2), 346-367.
70. Terziovski, M., Fitzpatrick, P., & O'Neil, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics* (84), 35-50.
71. Uršič, D., & Nikl, A. (2004). *Učēča se organizacija. Sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.
72. Vroom, V. (1967). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
73. Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12 (4), 330-339.
74. Walras, L. (1874). *Elements of Pure Economics*.
75. Winter, S. G. (1988). On Coase, Competence, and the Corporation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (1), 163-180.
76. XLAB d.o.o. (2009). Interni podatki podjetja.
77. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.