Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

URESNIČEVANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ljubljana, april 2008 Franc PROPS

IZJAVA

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

V Ljubljani: April 2008

Podpis:

1 UVOD ... 1

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA ... 2
1.1.1 Opredelitev problema ... 2
1.1.2 Namen magistrskega dela ... 3
1.1.3 Cilj magistrskega dela ... 3
1.2 METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA ... 3

2 OPREDELITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE ... 4

2.1 POTREBNI POGOJI ZA UČEČO SE ORGANIZACIJO ... 6
2.1.1 Razumevanje znanja kot kapitala učeče se organizacije ... 8
2.1.2 Obvladovanje znanja kot kapitala učeče se organizacije ... 9
2.1.3 Pomen organizacijskega učenja ... 10
2.1.4 Tim in učenje ... 11
2.2 UČEČEČA SE ORGANIZACIJA KOT JO OBRAVNAVA STROKOVNA LITERATURA ... 13
2.3 RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE ... 14
2.3.1 Pozitivni in negativni vplivi na razvoj koncepta učeče se organizacije ... 16
2.4 POVEZOVANJE ZA POSPEŠEVANJE RAZVIJANJA UČEČIH SE ORGANIZACIJ ... 17
2.5 VIDIKI RAZVOJA UČEČIH SE ORGANIZACIJ V PIHODNOSTI ... 18
2.5.1 Izmenjava skritega znanja posameznikov ... 18
2.5.2 Vključevanje udeležencev na vseh ravneh v izmenjavo znanja ... 19
2.5.3 Podpora informacijskih orodij učenju v organizacijah ... 20

3 MODELI ZA UDEJANJANJE UČEČE SE ORGANIAZACIJE ... 22

3.1 FUTURE-O® ... 22
3.1.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo ... 24
3.1.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije ... 25
3.1.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev ... 26
3.1.4 Četrti element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja ... 27
3.1.5 Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije ... 29
3.1.6 Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov ... 30
3.1.7 Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture ... 31
3.2 VODENJE PO NAČELIH CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ... 32
3.2.1 Načela celovitega obvladovanja kakovosti ... 33
3.2.2 Koncepti celovitega obvladovanja kakovosti ... 34
3.3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE ... 37
3.4 PRIMERJAVA KONCEPTUALNIH MODELOV FUTURE-O®, CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI IN STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA ... 39

4 ORODJA ZA URESNIČEVANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE ... 44

4.1 ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE K UČEČI SE ORGANIZACIJI ... 46
4.1.1 Poslanstvo in vizija ... 46
4.1.2 Tehnike strateškega načrtovanja ... 49
4.2 IZGRADNJA PODPORNIH OKLOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE ... 52
4.2.1 Razporejanje vlog v timu ... 53
4.2.2 Zemljevidi znanja ... 55
4.2.3 Ocenjevanje sposobnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije ... 56
4.3 OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV ... 58
4.3.1 Oblikovanje dinamičnih mrež in omrežnih povezav ... 59
4.3.2 Taktično planiranje ... 61
4.4 PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA ... 63
4.4.1 Razvijanje komunikacije in načini komuniciranja ... 64
4.4.2 Ravnaje s človekovimi zmožnostmi ... 66
4.5 OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE ... 67
4.5.1 Spreminjanje organizacijskih struktur ... 68
4.5.2 Vodenje projektov ... 71
4.5.3 Sistemsko mišljenje ... 72
4.6 SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV ... 73

4.6.1 Analiza možnih napak in njihovih posledic ... *74*
4.6.2 Celovito obvladovanje kakovosti ... *76*
4.6.3 Uravnotežen sistem kazalcev ... *78*
4.7 UVELJAVITEV IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE ... 80
4.7.1 Prenos neotipljivega znanja v osrednje procese s pomočjo informacijske tehnologije ... *81*
4.7.2 Načini vodenja ... *83*

5 ZAKLJUČEK ... 84

6 LITERATURA IN VIRI ... 86

1 UVOD

»Vrednost organizacijskega učenja je danes široko priznana, saj je znanje ključno sredstvo v konkurenčnem boju. Za uspeh na nastajajočih, hitro rastočih trgih so ključne kreativne ideje in inovativno razmišljanje (Dimovski et. al., 2005, str. 99).«

V današnjih hitro spreminjajočih se zahtevah, ki jih pred organizacijo postavlja okolje, se pojavljajo nove ključne dimenzije, ki podjetju zagotavljajo preživetje v tem okolju in uspešnost tako v poslovanju kot glede na konkurenco. Učeča se organizacija omogoča razvoj teh ključni dimenzij, ki so predvsem znanje, ravnanje z znanjem in vloga človeškega dejavnika v teh povezavah. Ključno vlogo pri uspešnosti učečega se podjetja imajo vodilni managerji, ki spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi. Njihovo poslanstvo je v zagotavljanju potrebnih pogojev za prenos in učinkovito uporabo znanja v vseh oblikah.

Rezultati raziskave, ki je bila o uporabi managerskih orodij izvedena v letu 2007 (Bain&Company, 2007), se je osredotočila na 25 najpogosteje uporabljenih orodij, ki jih managment lahko uporabi za spreminjanje organizacije. Izbor ustreznega pristopa za managment predstavlja tveganje, saj je odvisen od neštetih dejavnikov v zunanjem in notranjem okolju organizacije. Ugotovitev raziskave je, da so vodilni prepoznali pomen tako imenovanih mehkih sestavin za uspeh organizacije. Managerji ugotavljajo, da je globalno povezovanje nujnost ter da vlaganje v inovacije in informacijsko tehnologijo prispeva k pomembni konkurenčni prednosti organizacije. Učeča se organizacija predstavlja skupino ljudi, ki zato, ker so združeni, lahko povečajo svoje sposobnosti za ustvarjanje tega, česar so se lotili. Učeča se organizacija je organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu (Senge 1990)[1]. Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikujejo (Garvin, 1998, str. 53): sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj – *benchmarking*[I] – in hiter ter učinkovit transfer znanja skozi organizacijo.

Izmed različnih v svetu poznanih pristopov za spreminjanje organizacije, koncept učeče se organizacije v slovenskem prostoru tudi že pridobiva na pomenu. Učeča se organizacija, ko je zgrajena, prinaša več sodelovanja med zaposlenimi, jasno opredeljene najboljše prakse, do katerih pride na sistematičen način zaradi inovativnih in izobraženih zaposlenih. Znanje postaja ključno sredstvo, ki vodi do uspeha v konkurenčnem boju.

---

[1] Vir: Senge, Peter et.al. (1990) The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations (Paperback). [URL: http://www.solonline.org/organizational_overview/], 20. 2. 2008

Pionir učeče se organizacije, Peter M. Senge, v svoji knjigi The Fifth Discipline, kjer utemelji pojem in vsebino učeče se organizacije, opiše pet njenih temeljnih elementov (Senge, 1990, str. 3), ki so: sistemsko mišljenje, tj. sistemski pristopi, celovitost razumevanja in pristopov, upoštevanje vseh vidikov; osebno mojstrstvo, tj. razvoj posameznika in njegove odličnosti, nujno doseganje sprostitve posameznikovih potencialov; razvoj miselnih modelov kot globinskih usmerjevalcev posameznikov, organizacije in njene kulture; udeležba v skupni viziji, saj samo skupna vizija omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev, timsko učenje kot najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komunikacije in prenosa znanja.

Učeča se organizacija je torej celota učečih se posameznikov, ki nenehno razvija svoje sposobnosti.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

1.1.1 Opredelitev problema

Ne glede na prejšnjo ugotovitev o pridobivanju pomena učeče se organizacije in njenem sprejemanju s strani managerjev, je napredek pri uresničevanju modela zelo počasen. V praksi se ta, na teoretičnem nivoju, privlačen koncept zelo redko uspe uveljaviti. Oblikovanje polno razvite učeče se organizacije je zaradi prenizke stopnje zaupanja zaposlenih in managmenta v njen uspeh in razvoj izjemno težko.

Vpliv sprememb v zunanjem okolju na podjetje in nova vloga upravljanja z znanjem v podjetju sta vse pomembnejši. Konkurenčna prednost posameznikov, podjetij in držav so danes postale odvisne od sposobnosti trajnega vzdrževanja znanja in njegovega povečevanja skozi proces učenja. Pri tem je ključna vloga tihega znanja v podjetju in sposobnost njegove pretvorbe s pomočjo sodelovanja, komuniciranja, distribucije in strokovnega izpopolnjevanja v eksplicitno – kodificirano obliko.

Velik pomen v organizacijah se daje izgradnji podpornih okolij, ki omogočajo nadgradnjo tihega znanja. Pri tem niso ključna orodja (informacijska tehnologija), temveč je v osnovi najprej potrebno opredeliti želeno vsebino znanja, ki ga potrebuje podjetje, organizacijsko kulturo, strukture in procese. Delo s tihim znanjem vsebuje faze zbiranja (knjižnice in koordinator znanja), povezovanja (pogostost in kakovost stikov nosilcev znanja) in opredeljevanja znanja (zakaj delati s tihim znanjem). Tiho znanje ima pomembno poslovno vrednost, za njegovo aktiviranje je pomembna ustrezna organizacijska kultura, ki podpira pripadnost skupnim ciljem, izmenjavo informacij, medsebojno zaupanje in sodelovanje ter drugo.

Učni procesi spodbujajo gospodarjenje z znanjem, s tem pa izboljšujejo procese, kakovost izdelkov in storitev ter končno, kakovost življenja. Temeljna razlika med klasičnim in učečim se podjetjem je predvsem razlika v duhu in kulturi: medtem ko klasično podjetje v središče postavi organizacijo in dobiček, ljudje pa ji predstavljajo predvsem strošek, razume učeče se podjetje kot svoj temelj dejavnega, ustvarjalnega človeka, vključenega v sociokulturni sistem, kot lastnika svojih možganov, znanj in sposobnosti. Temeljni procesi so procesi učenja, temeljni izdelki pa so izdelki znanja.

1.1.2 Namen magistrskega dela

V nalogi bom obravnaval temeljna teoretična izhodišča, ki opredeljujejo učečo se organizacijo, in prikazal, kako so se razvijala skozi čas. Z obravnavo konceptualnega modela FUTURE-O® bom analiziral sedem elementov udejanjanja učeče se organizacije. Uvajanje učeče se organizacije je kompleksen proces. Poskušal bom najti odgovor na to, katera orodja in tehnike morajo obvladovati managerji za uspešno uresničevanje učeče se organizacije.

Namen naloge je torej pokazati, kako pomembno je imeti poleg poznavanja celovitega modela, po katerem teče uvajanje učeče so organizacije, hkrati tudi managerje, ki poznajo potrebne tehnike in imajo znanja, ki so nujna, če želimo, da bo proces uvajanja učeče se organizacije uspešno potekal.

1.1.3 Cilj magistrskega dela

Cilj dela je priti do odgovora, katera znanja in tehnike so pri managerjih neobhodno potrebna, če želijo uspešno voditi proces prehoda v učečo se organizacijo. Skozi celovit, na sedmih elementih temelječ konceptualni model, bom poiskal kritične prehode pri implementiranju sprememb na poti k učeči se organizaciji. S pomočjo MODEL-a FUTURE-O® bom v vsaki fazi poti k učeči se organizaciji obdelal standarde in aktivnosti za presojanje, ki jih model nalaga managmentu. Na podlagi spoznaj in ugotovljenih kritičnih prehodov bom opredelil ključna znanja in tehnike, ki jih morajo obvladovati nosilci uresničevanja učeče se organizacije.

1.2 METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Magistrsko delo bo temeljilo predvsem na preučevanju teoretične podlage, ki daje osnovo za celovito oceno uveljavitve modela učeče se organizacije. Izhajajoč iz teoretičnih spoznanj bom ocenjeval posamezne aktivnosti, ki so potrebne v procesu uresničevanja elementov modela učeče se organizacije v prakso. Ugotoviti bom poskušal, kaj je nujno za nemoten potek tega procesa z vidika obvladovanja znaj in tehnik vodilnih. Na osnovi lastnih

zaključkov in teoretičnih podlag bom prikazal, kakšen pomen imajo znanja in sposobnosti managerjev za uspešno uveljavitev učeče se organizacije.

Pri izbiri metodološkega dela se bom osredotočal na konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije MODEL FUTURE-O®, ki so ga avtorji Vlado Dimovski, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnidaršič celovito predstavili v knjigi oziroma celovitem priročniku Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabljal tudi strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi spoznanji s področja učeče se organizacije. Spoznanja, ki so se pokazala kot uporabna, in lastno znanje, pridobljeno skozi podiplomski študij, bom poskušal prenesti v svojo nalogo.

Oceno o tem, katera znanja in tehnike morajo obvladovati vodje, da bo preobrazba podjetja v učečo se organizacijo uspešna, bom izvedel na osnovi elementov MODEL-a FUTURE-O®. Elementi spremljajo preobrazbo organizacije k učeči se organizaciji, model pa po posameznih elementih zahteva (1) postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo, (2) izgradnjo podpornih okolij, (3) oblikovanje celovite strategije in identifikacijo strateških ciljev, (4) proces vodenja pri oblikovanju klime za širitev organizacijskega znanja, (5) oblikovanje in implementacijo učeče se organizacije, (6) spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov, (7) (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.

Magistrsko delo bom razdelil na tri poglavja. V prvem poglavju bom predstavil temeljna teoretična izhodišča učečih se organizacij, prispevke najvidnejših avtorjev in povezave med najpogostejšimi pojmi, ki opredeljujejo učečo se organizacijo, kot so: ekonomija znanja, organizacijsko se učenje, učeča se organizacija in posameznik. V naslednjem poglavju bom obravnaval zahteve posameznih elementov MODEL-a FUTURE-O®, ga primerjal z drugimi managerskimi orodji in predstavil, kakšna je za organizacijo potrebna raven izpolnjevanja zahtev, da jo prepoznamo kot učečo. V tretjem poglavju bom na osnovi ugotovitev iz preučevanja elementov MODEL-a FUTURE-O® ocenil, katere tehnike in znanja so potrebna pri managmentu, da bi bil proces uvajanja in končno udejanjanje učeče se organizacije uspešen. Na osnovi spoznaj bom predlagal, katere od že uveljavljenih tehnik in znanj je potrebno s strani managmenta obvladovati za uspešno uveljavljanje koncepta učeče se organizacije. Naloga bo imela uvod in v zaključku prikazane sklepe, do katerih bom prišel pri izdelavi magistrskega dela.

2 OPREDELITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Učeča se organizacija se okolju prilagaja in razvija v skladu z interesnimi razmerji. Interesna razmerja nastajajo med zunanjimi udeleženci. Ta v vsaki učeči organizaciji povezujejo njihovi menjalni procesi in dejavnosti, v katerih sodelujejo, da bi dosegali skupne cilje, ki so obenem cilji organizacije in osebni cilji. Poslanstvo organizacije je, da izobražuje in vzgaja, da

opravlja javno službo ali druge storitve, ki so določene z ustanovitvenim aktom. Seveda lahko najdemo analogijo med učečo se organizacijo in učečo se družbo. Jasno je tudi, da so te ustanove kompleksne in socialno integrativne, sicer napredek ne sloni na produktivnih odnosih, ampak na avtokratskem posamezniku, ki je sam za vse. Najbolj kompleksna in integrativna oblika učenja je transformacijska, ker ne vsebuje le prilagajanja spremembam (Novak, 2006)[2]. Transformacijska oblika učenja je globinsko notranje poosebljanje in porajanje sprememb. Interaktivni posamezniki postanejo vseživljenjska učeča se organizacija z učnimi stili, ki se sami, relativno neodvisno od takšnih ali drugačnih pogojev, trajno ohranjajo. Če organizacije ne bi imele konkurence, bi bilo potrebno takšne potrebne pogoje ustvariti.

Od antičnih mislecev dalje lahko govorimo, da je človek bitje, ki poleg sposobnosti govornega sporazumevanja tudi usmerjeno deluje in se zavestno uči. V kontekstualnem pogledu je pomembna celo trojna zanka učenja. To delovanje je omogočeno s stalnim usklajevanjem in uglaševanjem udeležencev v smeri skupnih ciljev. To omogoča organizaciji, da se ob zdravih notranjih odnosih lahko suvereno odpira navzven in s tem vzpostavlja svojo skupinsko identitetno. Tudi organizacija se razvija podobno kot družba. Znano je, da je bil v socialističnem kapitalističnem razumevanju delovanja organizacije najpomembnejši kolektiv, v sodobni teoriji pa je pomemben posameznik, ki mu ustrezata individualizacija in diferenciacija dela. Funkcijske oblike organiziranosti čedalje bolj dopolnjujejo sodobne mrežne struktur in timi, ki znajo vključiti in uporabiti sposobnosti posameznikov (Stewart, 2005, str. 185).

Ko so iz podjetja odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, so ustvarjeni pogoji, da s prehodom na najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja poslovnih funkcij organizacija preide v učečo se organizacijo. Za uspešnost koncepta učeče se organizacije je nujno potrebno uvesti participativne strategije vodenja, zgraditi prilagodljivo organizacijsko kulturo in pravo komunikacijo ter tudi dati večja pooblastila zaposlenim in vpeljati spremembe na področjih vodenja ter spremeniti organizacijsko strukturo. Razvoj procesa organizacijskega učenja in managment znanja omogočata organizaciji, da se uči hitreje kot njeni konkurenti. Naloga managmenta je preoblikovanje individualnega in skritega znanja posameznikov v znanje organizacije, ki bo dostopno vsem. Še posebej se vrhnji managment s temi vsebinskimi zahtevami srečuje v času, ko se tradicionalne oblike in ustroji organizacije, ob uporabi informacijskih tehnologij in medmrežja, preoblikujejo v različne oblike virtualnih organizacij (DeSanctis, Roach, 2003, str. 333).

---

[2] Novak, Bogomir: Mesto in vloga učeče organizacije v Gravesovi razvojni spirali, 2006. [URL:http://www.geocities.com/nlpmojster/uceca_organizacija.rtf] 11. 02. 2008

S spreminjanjem hierarhije z zmanjševanjem organizacijskih ravni, ob širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki povečuje vlogo timov in prilagodljivost, pa se pojavijo tudi vprašanja, na katera mora organizacija znati najti odgovore. Kako učinkovito načrtovati poslovanje in v načrtovanje vključiti večino zaposlenih, kako ohraniti odgovornost v tako sploščeni obliki organiziranosti, kako voditi nadzor in spremljati delovanja organizacije ter doseganje zastavljenih ciljev, so kompleksna vprašanja. Eden od ključnih dejavnikov njenega obstoja je seveda sposobnost organizacije, da se hitro in uspešno odziva na pričakovanja kupcev in zunanjega okolja (Rabin, 1999, str. 42).

Sodobni pogledi na managment učeče se organizacije, ki mora na prej postavljena vprašanja odgovoriti, dajejo poudarek vpletenosti, usposobljenosti in opolnomočenju nižje ravni managmenta in delavcev. Izhodišče pri teh pogledih je, da managerji in zaposleni vedo, katere so njihove naloge, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje podjetja (Dimovski et. al., 2005, str. 26). Zato, da bo izhodišče za sodoben pogled na managment učeče se organizacije pravo, mora organizacija imeti zaposlene ljudi, ki so notranje motivirani in pripravljeni sprejeti prej opisane izzive.

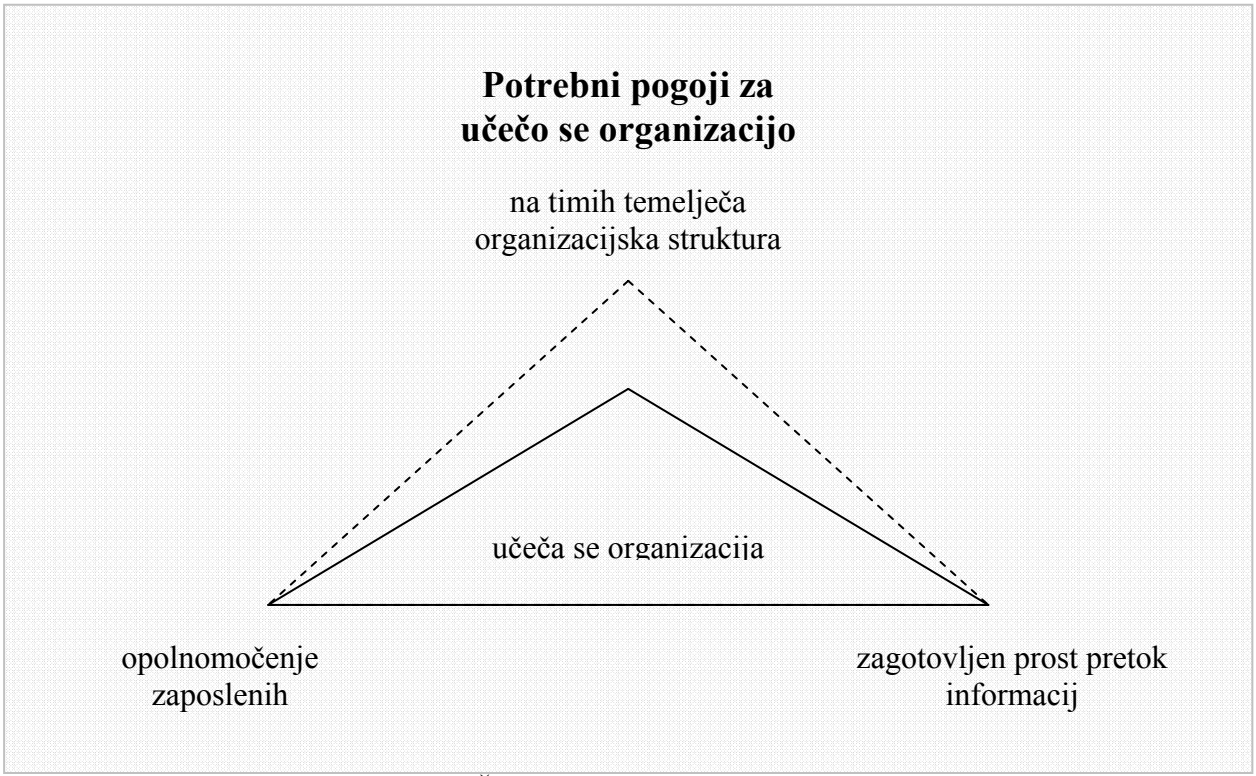
2.1 POTREBNI POGOJI ZA UČEČO SE ORGANIZACIJO

Učeča se organizacija neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. V organizaciji poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije. Zato mora organizacija spremeniti način poslovanja in postaviti človeka na prvo mesto. Iskati mora rešitve, ki bodo za manj vloženega dela in časa prinesle več rezultatov. Hkrati pa mora ohranjati in celo povečevati tržno usmerjenost, ki pa ohranja človeški obraz. Ključni pogoj za učečo se organizacijo so zaposleni, ki so pripravljeni s stalnim učenjem pridobljeno znanje izmenjevati in ga vgrajevati v procese (Hsiu-Fen Lin, 2006).

Med ostalimi so navedeni tudi sledeči potrebni pogoji za učečo se organizacijo: zagotovljen prost pretok informacij, opolnomočenje zaposlenih in na timih temelječa organizacijska struktura (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74). V kolikor v organizaciji ni moč prepoznati vseh treh zahtev, o učeči organizaciji ne moremo govoriti. Te tri zahteve si lahko predstavljamo kot oglišča trikotnika, katerega površina predstavlja nivo ali obsežnost doseganja učeče se organizacije v posameznem podjetju oziroma organizaciji. Posamezno oglišče trikotnika lahko s tehnikami in metodami, ki so potrebne za uvajanje elementov učeče se organizacije, premaknemo daleč vsak sebi (slika 1). S tem se poveča površina trikotnika, torej doseže višja stopnja v razvoju do popolnoma učeče se organizacije. Površina trikotnika (doseganje nivoja učeče se organizacije) je omejena s področjem delovanja. Uvajanje novih in novih tehnik ter metod je omejeno z vizijo in poslanstvom organizacije. Če želi organizacija delovati kot lokalni igralec na omejenem trgu, je organiziranje mednarodnih virtualno

delujočih timov nepotrebno. Zato znanja s tega področja organizacija ne bo imela, saj to ne bo služilo njenim ciljem in smotru, zaradi katerega obstoji. Tako bo v nekem trenutku oglišče trikotnika, ki predstavlja na timih temelječo organizacijsko strukturo, ki smo ga lahko v prostor premikali med ostalim tudi zaradi vključenosti udeležencev tima iz širšega prostora, relativno fiksirano. Organizacija na račun širjena timov ne bo več pridobivala na organizacijskem učenju, ki bi ga prineslo delo mednarodnih timov. Gotovo pa lahko skozi izboljševanje delovanja obstoječe timske strukture povečuje organizacijsko znanje, vendar v omejenem obsegu. Tudi pri izboljševanju njihovega delovanja, potem ko so dosegli določeno stopnjo, so možnosti za izboljšave vse bolj omejene in zahtevajo veliko porabo vseh vrst resursov, in sicer človeških, informacijskih, finančnih in ostalih. Vlaganja v resurse je v teh primerih potrebno ocenjevati tudi z vidika lastnikov kapitala, ki posredno ali neposredno določajo vizijo in poslanstvo. Njihov pogled, ki se običajno odraža v donosu na vložena sredstva, je ravno tako pomemben kot pogled ostalih, npr. zaposlenih, managerjev idr., ki jih je seveda organizacija tudi dolžna upoštevati.

Slika 1: Potrebni pogoji za učečo se organizacijo



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003

Površine trikotnika, torej učeče se organizacije, ne bi bilo, če ne bi bilo treh oglišč, kar nazorno pokaže, da mora biti vsak od treh elementov v organizaciji prepoznan, v kolikor želimo izpolniti pogoje za učečo se organizacijo. Metode in tehnike, ki pomagajo te elemente širiti, so različne, je pa pri njihovi uporabi potrebno upoštevati poslanstvo in smoter, zaradi katerega je bila organizacija postavljena.

2.1.1 Razumevanje znanja kot kapitala učeče se organizacije

Intelektualni kapital je sicer težko izmeriti ter obravnavati v smislu računovodskih postavk. Zagotovo gre za neopredmeteno premoženje, vsaj dokler je znanje kodificirano, torej na določen način shranjeno in arhivirano. Kot tako je le v manjšem delu (ali pa sploh ni) prikazano v bilanci stanja podjetja oziroma organizacije. Gre za dejavnike, ki niso oprijemljivi, zato teže oziroma pozneje opazimo njihovo pomembnost, ki pa še zdaleč ni zanemarljiva, kar navsezadnje vidimo tudi ob spremljanju borznih trgov, kjer tradicionalna sredstva niso edini niti najpomembnejši kriterij za vlaganje. Intelektualni kapital je tisti, ki v veliki meri vpliva na vrednost organizacij in projektov. Investitorji se za vlaganja odločajo na osnovi ocenjevanja priložnosti, ki so na voljo managerjem in organizacijam, in jih bodo ti znali izkoristi zaradi znanja, ki ga imajo (Brigham, Daves, 2004, str 462- 464). Kljub temu se v veliko organizacijah še vedno otepajo z uvajanjem managmenta znanja, ker ga enačijo predvsem z velikimi vložki v tehnologijo, ki je potem nihče ne uporablja. Vendar so sestavni del intelektualnega kapitala tudi ljudje s svojimi zmožnostmi, ki niso last podjetja, ampak dajejo svoje storitve samo trenutno na voljo. Navadno je tako, da je tisto, česar ne moremo izmeriti, v podjetjih nemogoče upravljati, pa vendar se je skupaj s spoznanjem o pomembnosti znanja hkrati razvila veda managmenta znanja oziroma *„Knowledge management[II]"*.

Družine, društva, cerkve, zadruge, skladi, dobrodelne orgnizacije in država so organizacije, ki so lastniki kapitala, kot so zemljišča, stavbe in stroji. Vendar pa organizacije ne moremo enačiti s kapitalom, katerega lastnik je. Člani nekaterih organizacij lahko v imenu organizacij kupujejo in prodajajo premoženje, vendar pa nikakor ni mogoče kupiti ali prodati organizacije. V ponazoritev, nihče nima v lasti družine, cerkve, zadruge, sklada, dobrodelne organizacije ali države. Nasprotno pa imajo kapitalske družbe svoje lastnike, ki kupujejo in prodajajo, ne samo premoženje kapitalske družbe, temveč tudi samo kapitalsko družbo. Skratka, številne organizacije imajo v lasti premoženje in nekatere organizacije so premoženje (Cooter, Ulen, str. 136).

Kam lahko kot kapital oziroma premoženje umestimo znanje? Lastnik ima neomejeno oblast nad svojim kapitalom, vključno s pravico do preoblikovanja. Ko ima organizacija lastnika, ima lastnik pravico do preoblikovanja organizacijske strukture, funkcij in zamenjave ljudi, ki jih zasedajo. Ta lastnikova pravna oblast nad organizacijo pogosto zadošča za nadzor. Alternativa lastništvu je v organizacijah, kot so družine, cerkev, zadruge, skladi in država, upravljanje. Sistem upravljanja obsega politiko in družbeni nadzor. Npr.: družbenik majhne kapitalske družbe to družbo nadzira in počne z njo, kar hoče, medtem ko v prej omenjenih organizacijah njihovi člani sprejemajo skupne odločitve in se ukvarjajo s politiko. Zato je lastništvo primernejše za zasledovanje bogastva, upravljanje pa za zasledovanje bolj razpršenih ciljev (Cooter, Ulen, str. 136). Vse vrste organizacij pa se lahko preoblikujejo v učeče se organizacije. Ob normalnem razvoju bo organizacija z znanimi lastniki, ki

zasledujejo ekonomske koristi, prešla v učečo se organizacijo, če jim bo zaradi tega prinašala večji donos na vložena sredstva. Ob predpostavki, da postaja znanje redkejša dobrina kot ostala sredstva, ki jih organizacija potrebuje za doseganje poslovnih učinkov, vključno s finančnim kapitalom, bo zaradi vse večjega povpraševanja po njem tudi njegova cena vedno višja. Pričakovati je vse večje povpraševanje po znanju, postal bo strateška kategorija, saj že sedaj predstavlja znanje, ki je koristno uporabljeno, največji odskok glede na konkurenco. V primerih, ko ne bo prostega znanja na trgu, organizaciji oziroma njenemu lastniku ne bo preostalo drugega, kot ustvariti pogoje za formiranje in oblikovanje znanja v organizaciji sami. Nedvomno bo premoženje oziroma sredstva, ki bodo v organizacijah v obliki znanja, v prihodnje samo pridobivala na pomenu, saj vrednost znanja s povečevanjem uporabe raste, medtem ko ostala sredstva z uporabo vrednost izgubljajo (Davenport, Prusak, 1998, str. 17).

2.1.2 Obvladovanje znanja kot kapitala učeče se organizacije

Pomen znanja, ki je namenjen obvladovanju znanja, kot kapitala učeče se organizacije, dejansko ni več tako nov, kot se zdi, vendar še vedno zahteva veliko stvari, ki se jih morajo organizacije naučiti. Vseh odgovorov na vprašanja, ki jih pred vodje postavlja obvladovanje znanja, gotovo ne poznajo. Je pa panoga obvladovanja znanja že dovolj stara, da so posamezne organizacije že obvladale njene prvine in spoznale napake, ki jih delajo (Selan, 2002, str. 21). Uspelo jim je izluščiti delujoče pristope in ključne dejavnike uspeha, tako da so lahko pri uvajanju veliko uspešnejše. Dejstvo je, da se panoga še vedno razvija in se bo razvijala še nekaj let.

Management znanja lahko definiram kot relativno novo panogo, ki posameznikom, timom in celotnim organizacijam omogoča v celoti in sistematično pridobivanje ter definiranje znanja veliko hitreje in ob večji kakovosti, kot je to bilo mogoče doslej. Iz tega sledi, da lahko organizacija doseže tudi ostale svoje poslovne cilje veliko hitreje. Ključni pri definiranju managementa znanja sta celovitost in sistematičnost, pa naj gre za nove poti za dosego ciljev, nove procese, nove tehnologije ali nove strategije. Organizacije še nikoli doslej niso bile sposobne početi tega, kar delajo danes, in to na zelo visoki kakovostni ravni. Nove tehnologije dajejo možnosti za združevanje znanja z različnih koncev sveta. Prav zato je management znanja izjemno pomemben za multinacionalke, ki imajo svoje znanje dejansko razpršeno po vsem svetu. Bivši generalni direktor Hewlett Packarda (HP) Lew Platt je nekoč dejal: „Če bi pri *Hewlett Packardu* vedeli, kaj vse znamo, bi takoj potrojili dobiček." HP je imel ogromno bazo znanja, vendar iz nje niso bili sposobni črpati, ker zaradi razpršenosti po vsem svetu niso bili sposobni odkriti vsega znanja (Kapital, 2002)[3]. Enako logiko kot pri

[3] Managment znanja. Kapital št. 293, 2002 [URL:http://www.revijakapital.com/kapital/poddrobnogledom.php?idclanka=574&oznaci=ker+zaradi+razpr%B9enosti+po+vsem+] , (11. 02. 2008).

multinacionalkah lahko organizacije uporabijo tudi pri različnih oddelkih podjetja znotraj iste stavbe, nekatere dele je mogoče uporabiti tudi pri posamezniku.

Znanja ni mogoče upravljati, saj obstaja v glavah ljudi, ker bi bili za to potrebni nesprejemljivi pristopi oziroma tehnologije. Managment znanja torej ne pomeni upravljanje znanja, četudi se to besedno zvezo nenehno uporablja. Orodja managmenta znanja omogočajo, da lahko organizacije upravljajo proces organiziranja, distribucije, prenašanja in shranjevanja tega znanja. Na tak način sta omogočeni večja preglednost in učinkovitost pri uporabi znanja. Managment znanja ni povezan samo s tehnologijo, temveč so ključne postavke tudi v kulturi podjetja, ljudeh. Tehnologija zgolj omogoča sprostitev potenciala, ki ga imajo ljudje s svojim znanjem. Kultura v organizaciji pa pogojuje, ali se bo to tudi dejansko dogajalo. Načeloma narava ljudi ni usmerjena k delitvi. Zato mora biti organizacijska kultura taka, da vzpodbuja delitev in spreminja pogled članov organizacije, ki je bil do sedaj večinoma tak, da so stvari raje ohranili zase in ostali individualisti. Načini vpeljevanja managmenta znanja se glede na različne organizacijske kulture med seboj razlikujejo. Predhodno je potrebno ugotoviti, ali podjetje v neki obliki že izvaja managment znanja, pa se morda tega še ne zaveda. Upoštevati je potrebno tudi podporno moč tehnologije. Pomembno je vedeti, koliko se zaposleni sploh spoznajo na tehnologije, kakšna je njihova računalniška pismenost, ali in kako sploh uporabljajo možnosti interneta ipd. Informacije o najpomembnejših področjih znanja, ki jih podjetje potrebuje za svoje delovanje, so ključnega pomena, saj ni smiselno upravljati celotnega znanja v organizaciji, temveč se je potrebno osredotočiti le na ključne stvari, ki pa v organizacijah povzročajo velike spremembe (Kapital, 2002).

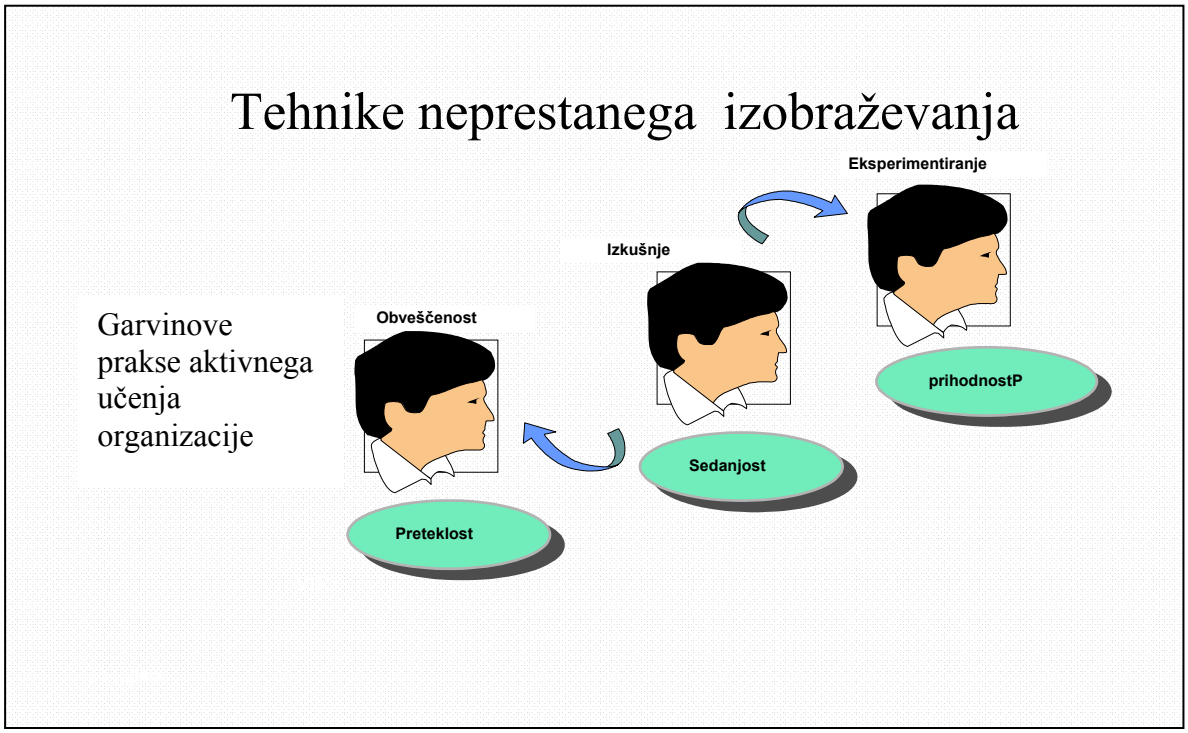
2.1.3 Pomen organizacijskega učenja

Učenje v organizaciji je posebna vrsta dejavnosti oziroma procesov, ki potekajo med vsemi zaposlenimi. Način učenja določa učečo se organizacijo. Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je okolje zelo turbolentno, je hitra odzivnost organizacije izredno pomembna. Uspešna je tista organizacija, ki se uči hitreje. Za dosego tega pa potrebuje zadostno informacijsko polje[4].

Procesi organizacijskega učenja morajo potekati v logičnem zaporedju, ki se prične s pridobivanjem informacij, njihovo uporabo in interpretacijo. Tako kot pri posamezniku tudi na ravni organizacije poteka pridobivanje informacij iz različnih virov.

[4] Sodobni vidiki managmenta in organizacije, 2008. [URL: http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=1], (29. 02. 2008).

Slika 2: Organizacijsko učenje iz časovne perspektive



Vir: Dimovski et. al. 2005, str. 223

Iz slike 2 je jasno, da je aktivno organizacijsko učenje potrebno opredeliti tudi iz časovne perspektive. Zbiranje je usmerjeno v sedanjost. Z zbiranjem obvestil, iskanjem, poizvedovanjem in opazovanjem je zagotovljeno, da organizacija spremlja informacije, ki so trenutno na voljo. Izkustveno učenje zagotavlja, da se organizacija uči iz aktivnosti, ki so se zgodile v preteklosti, in je usmerjeno v preteklost. Izkustveno učenje, krivulje učenja in izkušenj, pogled nazaj in ocenjevanje so tehnike učenja, ki je usmerjeno v preteklost. V prihodnost je usmerjeno eksperimentiranje. Raziskovalni eksperiment in eksperiment za preverjanje hipotez pa zagotavljata pogled naprej in preizkušanje novih vzorcev ter teorij (Dimovski et. al. 2005, str. 223).

2.1.4 Tim in učenje

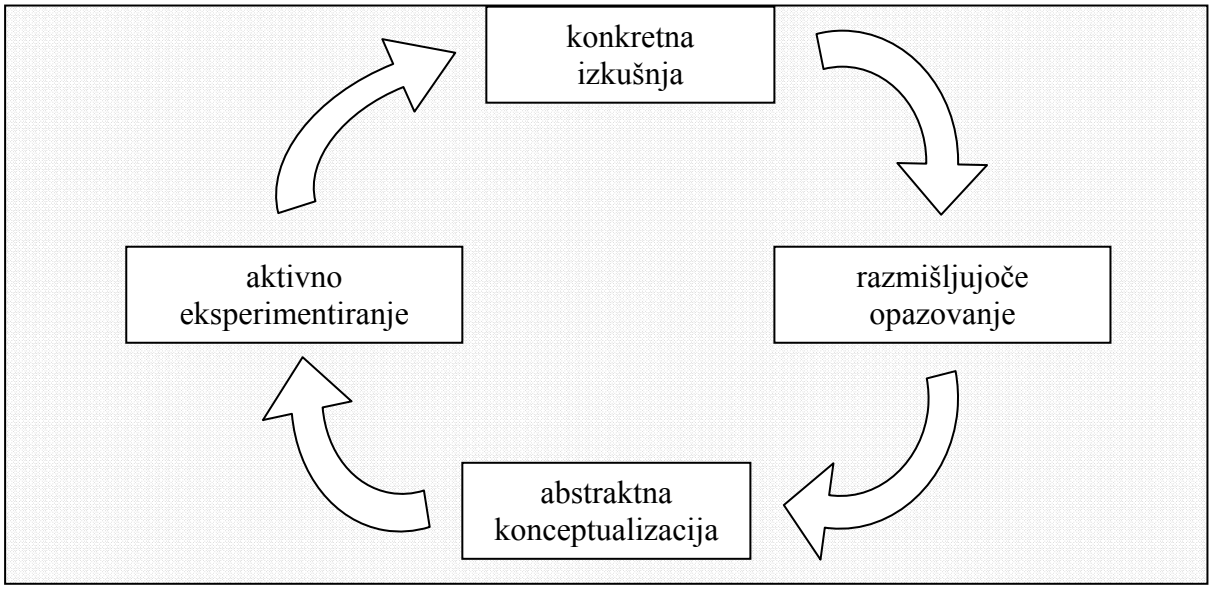
Eden od pomembnih načinov za doseganje konkurenčne prednosti je medsebojno sodelovanje. Sodelovanje pomeni interakcijo dveh ali več oseb, ki z zasledovanjem istega cilja dosegajo vrednost. Pri virtualnih organizacijah se sodelovanje razširja široko prek tradicionalnih delovnih skupin in prestopa funkcionalne ter organizacijske meje. Pravilno implementirano sodelovanje spremeni način poslovanja podjetja oziroma delovanja organizacij. S sodelovanjem se poveča ustvarjalnost. Če delovanje pripelje do težav, je te lažje rešiti, če se z njimi ne ukvarja le tisti, ki jih je s svojim delovanjem vede ali nevede ustvaril. Z vključitvijo novih ljudi v razreševanje se bistveno razširi obseg mišljenja. V delu timov se skozi sodelovanje uporabi skrito znanje, ki je nedokumentirano in sestavljeno iz

osebnih izkušenj članov tima. S tem povezano je tudi zaupanje, saj so brez njega razmerja manj odkrita in manj produktivna. Pomembna prednost sodelovanja je hitrost. Pravilno zastavljeno sodelovanje prispeva k agilnosti in hitrejšemu reševanju problemov. Problemi so jasno zastavljeni, dialog med sodelujočimi pa je namenjen iskanju rešitve. S sodelovanjem in prostim pretokom idej, ki spodbujajo k ustvarjanju, je dosežena ustvarjalna svoboda, ki jo hierarhični sistemi vodenja gotovo omejujejo (Mayer, 1994, str. 137–138).

Preskok iz tradicionalnega tipa organizacije v zgoraj omenjeni tip, s poudarkom na medsebojnih razmerjih, ni enostaven, pač pa je zanj potrebno veliko časa in volje. Naloga tehnologije je, da prednosti takšnega sistema poudari in omogoči njegovo delovanje. Tehnologija predstavlja torej samo del rešitve, pravilno pa je implementirana takrat, kadar se tako logično kot produkcijsko popolnoma integrira v vsakodnevno delo. Zato nikakor ni dovolj, da je programska oprema na voljo. Rezultati so odvisni predvsem od tega, ali se je spremenil način, kako zaposleni dejansko sodelujejo med seboj (Kapital, 2002)[5].

V skupinah, ki so pravilno sestavljene, imajo člani občutek pripadnosti in delujejo z navdihom. Zato so pripravljeni dati več od sebe, kot če bi delovali individualno. V takem timu najdemo velik ustvarjalni potencial, veliko idej, medsebojno podporo in razumevanje, člani imajo občutek varnosti in so predani delu. Nasprotno je v nepravilno sestavljenih skupinah, kjer pritisk skupine zaduši posameznikovo kreativnost, ali pa takrat, ko v skupini prevlada moč enega ali nekaj posameznikov. Zato se drugi posledično umaknejo, produktivnost pade, sprejete odločitve pa so lahko celo škodljive za organizacijo (Možina, 2004, str. 10).

Slika 3: Cikel eksperimentalnega učenja



Vir: Dimovski et. al., 2005, str. 307

[5] Vsi za enega eden za vse. Kapital št. 287, 2002.
[URL:http://www.revijakapital.com/kapital/infotehnologije.php?idclanka=66], 20. 2. 2008.

Spreminjanje vedenja, ki izhaja iz izkušenj, imenujemo učenje. Do izkušenj prihajamo na različne načine. Opazovanje, poslušanje, branje, spremljanje virov informacij in lastna spoznanja v različnih situacijah so načini pridobivanja izkušenj. Proces učenja je razdeljen v štiri faze (Dimovski et. al., 2005, str. 306–307). V prvi fazi dobi oseba konkretno izkušnjo, kar ji spodbudi razmišljanje in razmišljujoče opazovanje. To vodi v abstraktno konceptualizacijo in na koncu v aktivno eksperimentiranje, ki ustvari nove izkušnje. Poudarek posamezne faze v ciklu učenja je odvisen od individualni potreb učečega se posameznika.

2.2 UČEČEČA SE ORGANIZACIJA KOT JO OBRAVNAVA STROKOVNA LITERATURA

Učeča se organizacija je kompleksen sistem, ki ga ni mogoče razumeti, če nismo v stanju prepoznati posameznih elementov, različnih oblik, v katerih se pojavljajo ti elementi, njihovih medsebojnih povezav in aktivnosti, ki tečejo po teh povezavah med njimi. Kako in kdaj je to enostavna in hkrati istočasno nedoumljiva težava, ki zahteva preučevanje pojavnih oblik kompleksnih sistemov? Težava je najprej povezana z razvojem in razumevanjem izraza »pojava«. Za večino, koncept obnašanja pojava kot celote, ni povezan ali v soodvisnosti z obnašanjem posameznega dela te celote. Takšen pogled pomeni resno napako v razumevanju delovanja organizacije kot celote. Do njega pride, ker obnašanje celote ni lahko razumeti brez obnašanja njenega dela (Magister, 2007, str. 7).

Modrost izgradnje učeče se organizacije izhaja iz disciplin, ki temeljijo izključno na človeških dimenzijah delovanja organizacije. Organizacije se namreč učijo prek učečih se posameznikov, ki stalno uporabljajo te discipline. Sistemski način mišljenja temelji na obravnavanju organizacij kot sistemov, ki jih sestavljajo posamezni deli. Šele ko analiziramo celoto, to je celotno organizacijo in povezave med njenimi deli, imamo možnost odkrivati vzročno-posledične povezave. Sposobnost sistemskega mišljenja je najpomembnejša od petih disciplin, saj jih združuje v skladno celoto tako iz teoretičnega kot praktičnega vidika (Senge, 1990, str. 12).

Kot učečo se organizacija moramo prepoznati sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter spreminjanje vedenja na vseh svojih ravneh. Stalno pridobivanje novega znanja in zaradi tega spreminjanje delovanja organizacije je eden od dejavnikov strategije. Zaradi strateške usmeritve v učenje je to prisotno tako na individualni kot na skupinski ravni.

Zaradi kompleksnosti, ki jo ustvarjanje učeče se organizacije predstavlja, moramo v prvem koraku pripraviti takšno delovno okolje, v katerem se vsi radi učijo. Zaposlenim je potrebno znati prikazati moč znanja in kako lahko to moč uporabijo, hkrati pa je potrebno odstraniti vse ovire, ki bi lahko preprečevale izmenjavo izkušenj, in najti motivacijske dejavnike, ki to izmenjavo pospešujejo. Učeča se organizacija daje možnost zaposlenim, da se učijo drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih, kar omogoča izkoristiti najboljše izkušnje in znanje.

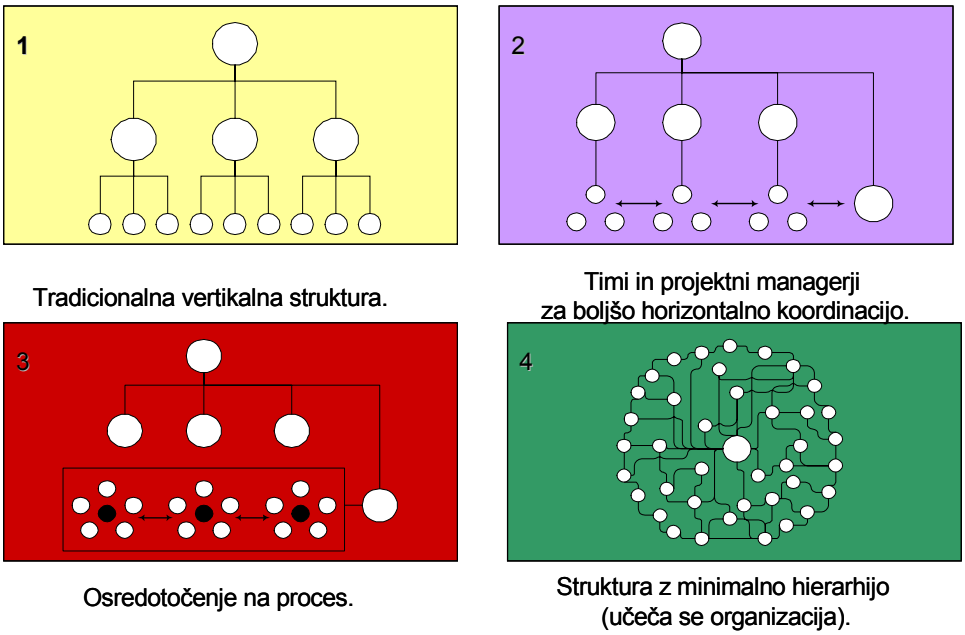
Takšna izmenjava izkušenj in znanja pomeni iskanje idej za izpolnitev lastnih ciljev organizacije v najširšem mednarodnem okolju (Davenport, Prusak, 1998, str. 66).

Za stare tradicionalne vzorce je značilno navezovanje na hierarhične oblike organiziranosti, ki so združevale aktivnosti managerjev po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je imela izgrajeno vertikalno koordinacijo in kontrolne mehanizme. Največ moči so imeli najvišje v hierarhiji. Z novimi pristopi pa managerji niso več primarno odgovorni za sprejemanje odločitev ampak za zagotavljanje pogojev za učenje v celotni organizaciji (Možina, 2004, str. 3).

2.3 RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ko opazujemo razvoj organizacij, lahko prepoznamo štiri jasno prepoznavne razvojne faze. Razvrstimo jih lahko v logično zaporedje. Vsaka faza ima svoje zaporedje, za katero veljajo poslovna pravila, viri in vzvodi, ki jih mora organizacija osvojiti, če želi stabilno in dolgoročno rast. Glede na to da je vsaka od faz nadgradnja predhodne, za svoj obstoj, ker gre za logično zaporedje, nujno potrebuje vitalne sile svojih predhodnic. Poudarek na sposobnosti organizacije, da uveljavlja strateške zamisli in ne organizacijski strukturi sami, je povzročil premik v razumevanju organizacije. Tako je organizacija postala ključni dejavnik, ki omogoča uveljavljanje strategije, ker pa so strategije različnih združb v različnih časovnih obdobjih različne, ne more obstajati ena sama optimalna organizacija (Mihelčič, 1998, str. 79).

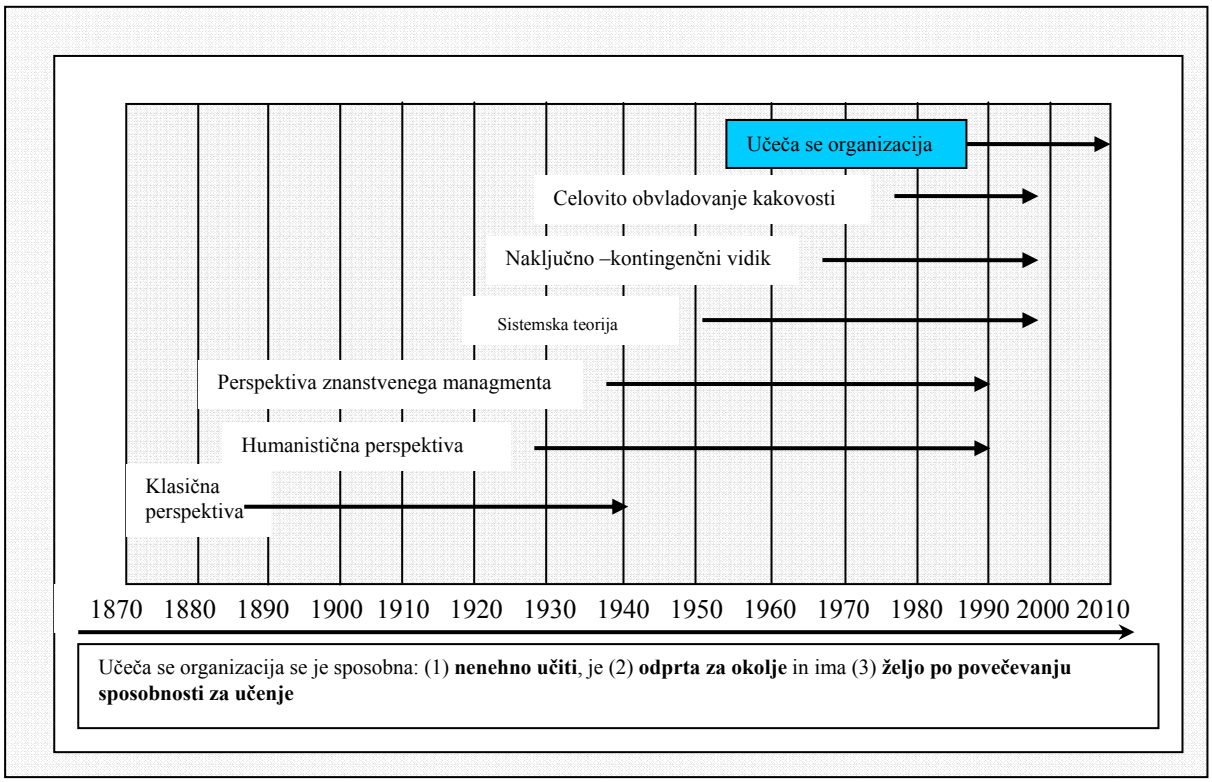
Slika 4: Evolucija organizacijskih struktur



Vir: Škrinjar et.al.: Procesna usmerjenost – temelj za uspešnejše poslovanje, 2008, str. 12.

Prehodi med oblikami organiziranosti so zahteven in dolgotrajen proces. Razvoj organiziranosti od klasičnega vertikalnega tipa (kot sta poslovno-funkcijska in divizijska organizacijska struktura), uvedba projektnih timov za začasno vodoravno povezovanje, preko procesno-usmerjene organizacijske strukture do učeče se organizacije, kot najbolj razvite organizacijske oblike. Šele v zadnji obliki so ustvarjeni vsi pogoji za ustvarjanje okolja, ki omogoča sproščanje potencialov posameznikov. Zaradi nepovezanosti in neusklajenosti med različnimi oddelki v funkcijski obliki organiziranosti se organizacije odločajo za uvedbo projektnih timov (druga faza), ki skrbijo vsaj za začasno povezovanje prej popolnoma ločenih poslovnih funkcij ali divizij. Takšna rešitev, ki sicer izboljša horizontalno koordinacijo, je časovno omejena na okvir trajanja določenega projekta. Tretja faza pomeni organiziranje ključnih procesov, četrto fazo pa predstavlja učeča se organizacija (Škrinjar et. al., 2008, str. 12).

Slika 5: Managerski vidik skozi čas



Vir : Dimovski et.al.; 2005, str. 76

Z vidika razvoja managmenta skozi zgodovinsko komponento je tudi mogoče opredeliti smernice pri razvoju organizacije (Dimovski et.al., 2005, str. 76). V tem pogledu je prikazan vpliv družbenih političnih in ekonomskih sil na managerske prakse in organizacijo. Večji prehodni managerski pristopi so bili: sistemski pristop, ki organizacijo razume kot celoto med seboj odvisnih delov, ki je lahko prizadeta, če del odstranimo; kontingečni (situacijski naključnostni) pristop, ki je zasnovan na zamisli, da različne organizacijske oblike ustrezajo različnim namenom; managment celovite kakovosti, pri katerem managerjem izboljševanje

kakovosti predstavlja vir, ki bo organizaciji omogočal doseganje konkurenčne prednosti, in učeča se organizacija.

2.3.1 Pozitivni in negativni vplivi na razvoj koncepta učeče se organizacije

Transformacija iz faze v fazo poteka zvezno. Prejšnja faza ni enostavno nadomeščena z novo, zato se med prehodi organizacije srečujejo s transformacijskimi obdobji. V tem obdobju se razgrajuje stari in vzpostavlja nov način delovanja. Zato lahko pride do konfliktnih situacij, ki jih povzročijo različni pogledi na izrabo virov, vzvodov in dejavnikov, ki so skupni obema fazama. Prihaja do boja proti spremembam in dokazovanju prejšnjega, da je nepogrešljivo in da ima svoj smisel. Nevarnost za delovanje organizacije, ki jo prinaša transformacijska obdobja. je lahko precejšna, v kolikor zaradi ukvarjanja z notranjimi težavami organizacija izgubi stik z vizijo, cilji in poslanstvom. Konfliktne situacije oziroma odpor do sprememb je trodimenzionalen (Robbins, 1996, str. 723). Ločimo ga glede na čas (takojšen ali odložen), pojavnost (javen ali prikrit) in nivo (skupina ali posameznik).

Ne moremo vnaprej predvideti, koliko časa bo trajal prehod iz faze v fazo. Organizacije imajo svoje časovne ritme, zato je tudi trajanje prehodov iz faze v fazo od organizacije do organizacije različno. Na to kdaj se bo posamezna faza razvila, vpliva tudi družbeni in gospodarski razvoj. Spremembe lahko pričakujemo, ko so v omejenem poslovnem krogu (branži) ali v širšem družbenem okolju (državi, regiji) zanjo ustvarjeni ustrezni pogoji, kot so ozaveščenost posameznika, odnos do okolja, stopnja razvitosti poslovnih znanj ipd. Z novo fazo v razvoju organizacije veliko značilnosti predhodne faze odmre, nekatere pa se sčasoma nadgradijo (Bulc, 2006).

Najpomembnejši vpliv na razvoj v organizaciji imajo vsebine poslovanja. Te običajno določajo način vodenja, vire, s katerimi organizacija ustvarja dodano vrednost in se razlikuje od konkurence itd. Poslovno dejavnost in njen obseg lahko načrtujemo, merimo ter jo primerjamo v obdobju in s konkurenco. V okolju, ki je tržno usmerjeno, s pomočjo kakovosti kot zmagovalnim faktorjem, brez povečevanja produktivnosti, na dolgi rok ne moremo zagotavljati stabilnih rezultatov poslovanja. Enako velja za ravnanje z znanjem, ki ne more samo po sebi zagotavljati obstoja mislečih okolij, brez obvladovanja kakovosti in produktivnosti (Bulc, 2006).

Ustvarjanje znanja je globalni proces, zaradi česar je potrebno pričakovati, da bo tekmovanje na področje učenja podvrženo globalni konkurenci (Pučko, 1998, str. 563). Največji pozitivni vpliv na razvoj učeče se organizacije ter dinamiko razvoja imajo gotovo zahteve okolja in panoga. v kateri organizacija deluje. Glede na to, da je gospodarska tekma na svetovni ravni postala vsakodnevna realnost, odzivanje nanjo daje največji pospešek razvoju učeče se organizacije. Negativno pa na njen razvoj vpliva pomanjkanje konkurence v panogah, ki se z vplivi svetovne konkurence še niso srečale. Vendar imajo priložnost, da panoge kot celota in

posamezne organizacije v miru in brez pretresov začnejo ali pa pospešeno nadaljujejo z uvajanjem pristopov, ki jih bodo pripeljali v učečo se organizacijo. Tako bodo izzive, ki jih čakajo v bližnji prihodnosti, in spopad s svetovno konkurenco pričakale bolje pripravljene.

2.4 POVEZOVANJE ZA POSPEŠEVANJE RAZVIJANJA UČEČIH SE ORGANIZACIJ

Razvoj spreminja zahtevnost in vsebino dela. Tehnološki dejavnik razvoja pa je tisti, ki mu je potrebno prirejati stopnjo usposobljenosti ter vrsto znanj in sposobnosti aktivnega prebivalstva. Velja tudi obratno: ni si mogoče privoščiti tehnologije, ki jo razpoložljivi človeški viri niso sposobni obvladati (Svetlik et.al., 1999). V obrazložitvah tez avtor ugotavlja, da mora biti med obema vzpostavljeno dinamično ravnotežje, pri čemer ne moreta biti v prevelikem razkoraku. Zahtevnejša tehnologija deluje kot spodbujevalec razvoja znanja zaposlenih in obratno, znanje zaposlenih spodbuja tehnološki razvoj. V povezavi med tehnologijo in znanjem zaposlenih je potrebno upoštevati, da prevelik razkorak med njima lahko pomeni, pri nizki stopnji znanja zaposlenih, zgrešeno investicijo in predrago učenje; v primeru, ko pa znanje in potreba po učenju nista podprti z ustrezno tehnologijo, pride do bega možganov.

V družbi znanja je potrebno več širše usposobljenih ljudi, ki se znajo odzivati na zahteve notranjega in zunanjega okolja ali poiskati rešitve, ki bodo ta odziv omogočile. Organizacije, ki zaradi svoje velikosti (majhna in srednja podjetja) nimajo sposobnosti za avtonomen prenos znanja na zaposlene oziroma za razvoj znanja zaposlenih na vseh področjih, lahko rešitev poiščejo v medsebojnem povezovanju. To povezovanje lahko spodbuja in okvire zanj postavi širša družbena skupnost. Država lahko spodbuja medpodjetniške izobraževalne centre, prožno zaposlovanje, skrb za socialo itd., kar močno olajša pot v učeče se organizacije, tudi za srednja in mala podjetja, ki delujejo v predelovalnih in delovno intenzivnih panogah. Konkurenčnost organizacije je v veliki meri odvisna ne smo od znanja, veščin in sposobnosti njenih zaposlenih, ampak tudi od znanja, veščin in sposobnosti, ki je v njenem lokalnem in širšem okolju, v katerem deluje (Dermastja, 2000, str. 12).

Povezovanje organizacij na osnovah, kot so skupna vlaganja, prevzemi, projekti, projektni timi, mednarodni projekti in odpravljanje administrativnih ovir za investiranje v znanje in ustvarjanje znanju prijaznega in naklonjenega družbenega okolja, bo spodbudilo tudi posameznike, da bodo razvijali svoje sposobnosti in znanja. Zlasti izobraževanje, ki bo omogočalo delo v mednarodnih timih (jezik, usposabljanje za mednarodno poslovanje, itd.), bo pridobivalo na pomenu. Zaradi soodvisnosti znanja posameznika in znanja organizacije, je potrebno ustvarjati pogoje za povezovanje in si prizadevati za dosego medorganizacijskega povezovanja (Svetličič, Rojec, Trtnik, 2000, 624–628).

2.5 VIDIKI RAZVOJA UČEČIH SE ORGANIZACIJ V PRIHODNOSTI

Učeča se organizacija kot nadgradnja prejšnjih oblik organiziranosti je nova oblika. Od leta 1990, ko je teoretična izhodišča zanjo postavil Senge, do danes je preteklo malo časa. Pa vendar je potrebno vedeti, da je čas relativna kategorija. Ne teče enako hitro za vse sisteme. Najbolj trdoživi organizmi so se obdržali praktično nespremenjeni od pričetka ohlajanja zemlje. Najstarejšo obliko življenja predstavlja 3,5 milijarde let stara bakterija, imenovana stromatolit, ki so jo našli na zahodu Avstralije. Da so podobni mikrobi obdržali identične vrste struktur, kot jih najdemo še danes, so geologi ugotovili, ko so odkrili 1,43 milijarde let star fosil globokomorskega mikroba in ga primerjali z več kot milijardo let starejšim najdenim v rudniku na Kitajskem. Oba imata skoraj identični vrsti struktur, ki jih najdemo še danes. (Svarog, 2007)[6]. Udejanjanje učeče se organizacija po vzoru naravnih sistemov – molekularni pristop (Dimovski et. al., 2005, str. 124), kjer vsaka sprememba v enem delu vpliva na ostale dele, nosi tudi sporočilno vrednost in odpira možnosti za nove oblike organiziranosti.

Na razvoj učeče se organizacije bo v prihodnje vplivalo veliko dejavnikov, najbolj pa tehnologija in razvoj okolja za delovanje tehnologij. Oba se spreminjata veliko hitreje, kot lahko posameznik zasleduje. Ali bosta vodila v nadaljnjo razgradnjo togih organizacijskih sistemov in kaj bo z oblikami organizacije, kot jih razumemo danes, bo pokazal čas. Gotovo bo razvoj tehnologij, s pomočjo katerih bo mogoča izmenjava znanja tudi na področju učenja, vodil v globalizacijo (Arh, Rajkovič, Blažič, 2005. str. 387–389). Tehnologija, ki bo združevala poglobljeno znanje posameznikov, bo ob predpostavki racionalnega obnašanja človeštva gibalo razvoja.

2.5.1 Izmenjava skritega znanja posameznikov

Vse bolj postaja jasno, da je znanje ljudi ključni konkurenčni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti podjetja v okolju, kjer je edina gotovost negotovost. P. F. Druker je uvedel nov pojem, s katerim označuje delavce nove dobe, kjer je znanje ključna dobrina. Imenuje jih umski delavci, katerih največji kapital je znanje. Produktivnost umskih delavcev pomeni ustvarjanje idej, kar je nasprotno od produktivnosti fizičnih delavcev. Za razvoj podjetja je danes potrebno delovanje v smeri stalnega ohranjanja produktivnosti umskih delavcev oziroma spodbujanja njihove inovativnosti. Uma oziroma možganov, kot najpomembnejšega proizvodnega sredstva, ni mogoče imeti v lasti in nadzorovati s strani delničarjev, investicijskih skladov in vsaj zaenkrat, na srečo, niso pod nadzorom niti kakšnih drugih institucij (Karan, 2007).

---

[6] Svarog.org: Novi fosil podpira idejo izvora življenja v globinah morja. 11. 8. 2007 [URL:http://novice.svarog.org/index.php?Novica=3111&barva_kat=], 20. 2. 2008.

Glede na to, da se znanja posameznika ne da podrediti, je potrebno vzpostaviti sodelovanje. Za takšno okolje, ki spodbuja sodelovanje, so v celoti odgovorni vodje in najvišja vodstva organizacij. Na prenos znanja med zaposlenimi vplivajo kultura podjetja, stil vodenja, organiziranost podjetja in učinkovito notranje komuniciranje (Karan, 2007).

V organizacijah se srečujemo z dvema oblikama znanja, ki se dopolnjujeta. To sta eksplicitno, zunanje znanje, in implicitno, tiho ali tacitno znanje.

Eksplicitno znanje je v formalizirani obliki in ga je mogoče zapisati ali kako drugače prikazati, s čimer dobi obliko razumevanja. Mogoče ga je sprejemati, prenašati in skladiščiti z uporabo informacijske tehnologije (Čater, 2006, str. 387).

Tiho znanje je vidno v vrednotah, navadah in postopkih članov organizacije. Takšno znanje je težko posredovati drugim, ker ga je težko pretvoriti v prenosljivo obliko. Tiho znanje so izkušnje in rešitve, ki jih na podlagi svojega dela spoznavajo zaposleni. Kjer ni deljenja znanja, tudi novega znanja ni. Smisel slednjega pa je predvsem v njegovi uporabi, s katero podjetje ustvarja vrednost (Čater, 2006, str. 387).

Vendar se pri participaciji tihega znanja posameznikov k znanju organizacije in njegovemu kodificiranju ter s tem upravljanju znanja pojavi vprašanje, katere načine uporabiti. Ustrezen način zahteva avtentično, neizkrivljeno, neformalno interakcijo med posamezniki. Samo na osnovi te interakcije med posamezniki se skozi aktivno udeležbo doseže zadovoljstvo, povezanost in zaupanje med posamezniki. Prav zaupanje pa je ključno, če želimo doseči uspešno razkrivanje tihega znanja. Posameznik z večjim občutkom zaupanja je bolj pripravljen sodelovati (tako kvantitativno, kot kvalitativno), saj ima občutek, da iz vsake izmenjave nekaj pridobi. Ob vseh pozitivnih lastnostih participativnih oblik delovanja, ki ob izmenjavi znanja večajo intelektualni in socialni kapital organizacije in naj bi vodile v večjo zavzetost in produktivnost, se organizacije še vedno ne odločajo za intenzivnejše spodbujanje izmenjave znanja. Verjetno so razlogi tudi v tem, da takšne oblike delovanja zahtevajo ogromno časa, ki gre za usklajevanje večstranskih pogledov in nenazadnje tudi za ”neformalna” klepetanja, ki postanejo samoumevna aktivnost vzpostavljanja in vzdrževanja vezi in prijateljstev (Rek, 2006).

2.5.2 Vključevanje udeležencev na vseh ravneh v izmenjavo znanja

Izmenjave znanja ne smemo razumeti preozko. Najprej gre za izmenjavo znanja med izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami ter gospodarskimi in drugimi organizacijami. Soočamo se s problemom prenosa znanja, do katerega so prišle te ustanove pri temeljnem znanstvenem raziskovanju v nove storitve in proizvode, ter problemom povratne zanke, ko ne pride do izmenjave znanja, pridobljenega na praktičnih izkušnjah gospodarstev, z

raziskovalnimi in izobraževalnimi ustanovami (Bučar, Mali, 2004, str. 32–33). Če teh znanj, kot družba, ne želimo izgubiti, jih moramo uporabljati.

Za uspešno delovanje učeče se organizacije je potrebno na izvedbeni ravni zagotoviti vzpodbujanje neprestanega učenja, izmenjavo znanj, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika ter ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih. Sledimo načelu, da se mora izobraževati sleherni sodelavec, zato moramo vse zaposlene seznanjati z najnovejšimi trendi in vsebinami s področja izobraževanja in s tem vzpodbujati interes za pridobivanje novih znanj (Nikl, 2003).

Organizacije morajo poleg deklerativnega zavzemanja za učečo se organizacijo dati dovolj možnosti, da se znanje v organizaciji zares uporablja. Morajo ga znati spodbujati in primerno nagraditi. Ugotoviti, ali je napredovanje tistim, ki so nosilci znanja, omogočeno in kakšne vrste napredovanja organizacija ima. Za uporabo znanja je potrebno poleg vertikalnega napredovanja odpreti horizontale možnosti napredovanja, torej oblikovati horizontalen sistem kariere, sicer ne moremo pričakovati razvoja. Horizontalni sistem napredovanja nagrajuje uporabo znanja, ne pa znanja samega po sebi (Florjančič, Ferjan, Bernik, 1999, str. 151).

Vsi vodje se strinjajo, da je potrebno spodbujati inovativnost in ustvarjalnost. Vsi se tudi strinjajo, da je pogoj za oboje znanje. Toda, da bodo lahko vodje spodbujali uporabo znanja, ga morajo znati odkrivati. Ni enotnega načina, ki bo zagotovil uspešno uresničevanje učenja (Brečko, 2004, str. 259). Vodje morajo biti najprej usposobljeni za odkrivanje znanja pri sodelavcih, še zlasti tihega znanja, ki ni nikjer zapisano, potrjeno. Dober vodja ga bo, ko ga bo srečal, prepoznal in spoznal. Za odkrivanje znanja (kakršnegakoli) pa je najprej treba ustvariti tako organizacijsko okolje, kjer bodo sodelavci znanje radi tudi delili med seboj. S pretokom znanja v organizacijah je potrebno zgraditi ciljno usmerjeno omrežje uporabnikov določenega znanja. To je mogoče z uvedbo inovacij, bazo dosežkov in napak ter predvsem zagotovitvijo tako imenovanih učnih razgovorov med sodelavci, ko gre preprosto za to, da podjetje z organizacijo dela ter časa omogoči strokovne diskusije med kolegi.

Organizacija dela mora biti takšna, da bodo zaposleni lahko pokazali znanje in bodo izkoriščeni njihov skriti potenciali, ki so običajno skladni z njihovimi vrednotami. Samo znanje namreč še ni dovolj za ustvarjanje dodane vrednosti. Le znanje, združeno z vrednotami, vodi do modrosti. Zaposleni iščejo tako delo, pri katerem bodo lahko z modrostjo pripomogli k boljši kakovosti življenja (Brečko, 2007).

2.5.3 Podpora informacijskih orodij učenju v organizacijah

Spremembe iz tradicionalnih organizacijskih struktur v učečo se organizacijo je mogoče doseči le z organiziranim delovanjem ljudi. Za doseganje sprememb je najbolj smiselno uporabljati informacijska orodja, ki delujejo prek mrežne strukture, ker omogočajo boljše

zajemanje znanja, podprta pa so z inovacijami v informacijsko-komunikacijski tehnologiji, kar zagotavlja še večjo globino interakcije med akterji. Mrežne informacijske tehnologije so močna orodja za doseganje sprememb in podpirajo sodelovanje pri delitvi znanja. Informacijska doba dviga, oz. še bo, vrednost tudi socialnemu kapitalu, saj človek ostaja najmočnejši 'stroj' za obdelavo informacij (Trilar, 2004).

Informacijska orodja bodo omogočila tudi ustvarjanje novih storitev, kar v prvi vrsti pomeni pridobivanje novih in zadrževanje obstoječih uporabnikov. Na to vplivajo tudi trendi razvoja sodobnih trgov, kamor štejemo konsolidacijo trga, pravil, poslovanja in sistemov, višanje stroškov vodenja in upravljanja, optimizacijo procesov in manjšanje marž, kruto in silovito konkurenco, ekonomsko in finančno negotovost, dinamično tehnološko in razvojno okolje, z eksplozijo prodajnih in servisnih kanalov in evropeizacijo, ter globalizacijo (Jermol, 2002).

Sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije pa so vzpodbudile tudi razvoj nekaterih vzporednih, vendar pomembnih kakovostnih storitev. Optimizacija poteka na vseh nivojih in v vseh oblikah. Avtomatizacija procesov zmanjšuje človekove obremenitve in povečuje produktivnost. Mobilnost in razširjenost informacijsko-komunikacijskih tehnologij omogočata vsakomur iz male ideje narediti veliko stvar (Jermol, 2002). Virtualnost je postala pojem za vse, kar je nedorečeno in ima nejasne lokacijske in časovne omejitve. Virtualni svetovi, virtualna podjetja, virtualne osebe pa prinašajo tudi virtualno resnico.

Z razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologij prihaja do združevanja storitev, združevanja procesov in združevanja omrežij v isti proces, v katerega so vključeni kupec, organizacija in dobavitelj. Pospeševanje razvoja znanja vodi v družbo, kjer postajajo znanje, ustvarjalnost in sanje vedno bolj pomembni segmenti. Napoved za naslednjo evolucijsko stopnjo je družba sanj. Učeči se posameznik postaja osnovni gradnik virtualne organizacije.

Novi modeli informacijskih mrež bodo dejansko pričeli izkoriščati svoje poslanstvo združevanja znanja, resursov in procesov (Jermol, 2002). Tako naj bi omogočali: vključitev osnovnega namena globalne mreže v integracijo resursov in znanja; uporabo metod distribuiranega procesiranja; da bodo aplikacije in standardni programski paketi upravljani in vodeni iz centarlnih točk mreže; vključevanje osnovnih storitev Web-a (preiskovanje, optimizacija prenosa in procesiranja) v strukturo Interneta; vključevanje in integracijo medijev; standardizacijo in kategorizacijo vsebin; vključevanje orodij za podporo informacijske verige.

Organizacije, ki želijo doseči strateško nadmoč, se bodo prisiljene lotiti in prestati bistvene organizacijske spremembe, ki jim bodo omogočile večjo prilagodljivost. Sedanjo tehnološko premoč bo v veliki meri mogoče nadomestiti z organizacijsko strateško nadmočjo, ki jo ponujajo tudi mreže. Mreže so orodje, ki ga že imamo v rokah, vendar še ni v popolni meri izkoriščeno (Trilar, 2004).

3 MODELI ZA UDEJANJANJE UČEČE SE ORGANIAZACIJE

Učeča se organizacija je najvišja stopnja horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije. Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjer koli v organizaciji. Na ta način je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti in soočiti se s krizami.

Z razmerjem med procesom in strukturo je mogoče pojasniti tudi odnos med organizacijskim učenjem in učečo se organizacijo (Malhotra v Dimovski et. al., 2005, str. 94). Poglede na organizacijsko učenje in definicijo učeče se organizacije je obravnavalo precejšnje število avtorjev.

Ameriški guru in razvojnik učeče se organizacije David A. Garvin ugotavlja, da čeprav so managerji koncept učeče se organizacije očitno sprejeli, je njen napredek zelo počasen. Učeče se organizacije so namreč teoretično izjemno privlačen koncept, vendar jih je v praksi presenetljivo malo (Garvin, Learning in action, 2000, str. 256).

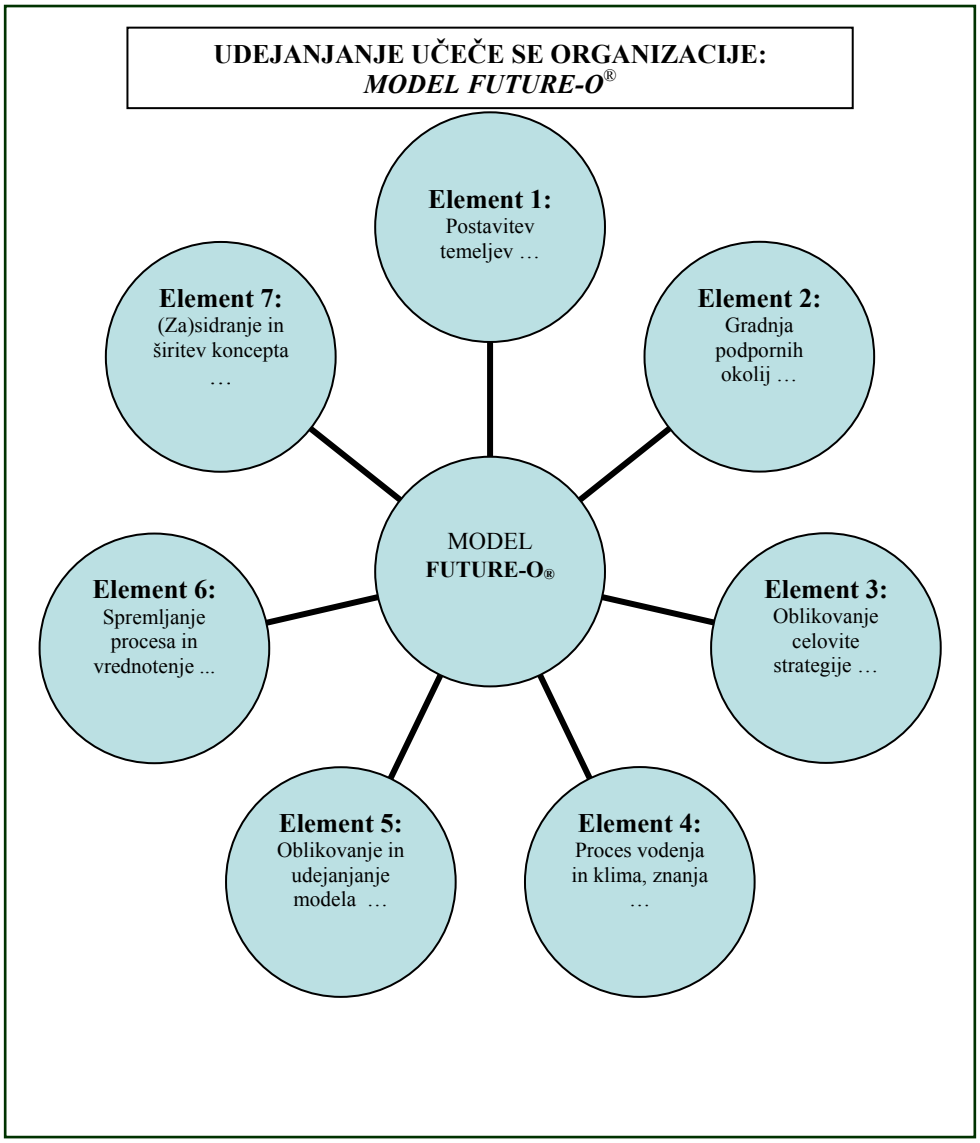
Uresničitev učeče se organizacije v praksi je mogoča z uporabo posameznih pristopov oziroma modelov, ki so sposobni organizacijo spreminjati v smeri vzpostavitve novih prijemov pri planiranju, vodenju, organiziranju in kontroliranju. V nadaljevanju tega poglavja bom opisal konceptualni model udejanjana učeče se organizacije – MODEL FUTURE-O®, koncept TQM in iz njega izhajajoča načela vodenja ter Strateško planiranje kot vsestranski proces za opredelitev, kaj želi organizacija postati in kako nanj ta cilj doseže.

3.1 FUTURE-O®

Celovit konceptualni model temelji na elementih, ki so prikazani na sliki 6, in pomenijo ključne prehode v smislu že izvedenih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji zahteva (Dimovski et al., 2005, str. 126):

1. postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo,
2. izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije,
3. oblikovanje celovite strategije in identifikacijo strateških ciljev,
4. proces vodenja pri oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja,
5. oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije,
6. spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov,
7. (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.

Slika 6: Konceptualni model udejanjana učeče se organizacije – MODEL FUTURE-O®



Vir: Dimovski, Penger, 2004

Uvaja molekularni način njenega udejanjanja učeče se organizacije. Njeni sestavni elementi se iz preprostejših oblik spreminjajo v popolnejše, neodvisno drug od drugega. Pri proučevanju elementov je zato potrebno upoštevati njihovo medsebojno povezanost. Ta molekularna struktura omogoča neodvisno spreminjanje in nadgrajevanje, ker se odraža na sistem kot celoto.

Od članov organizacije model zahteva aktivno sodelovanje, ki zajema dajanje pobud, učinkovito in uspešno izvedbo, obvladovanje virov, aktivno stalno učenje in prenos dobrih praks po celotni organizaciji. Vodja mora zagotoviti, da so njene značilne vrednote razpršene med vse v organizaciji in da postane del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika (Dimovski et. al., 2005, str 125).

3.1.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo

Udejanjanje modela organizacijskega učenja zahteva vedoželjnost in odprtost, pripravljenost managerjev na nepričakovane odzive in nekonvencionalnost. Da bi managerji lahko zagotovili proces organizacijskega učenja, morajo najprej razumeti sam proces in stopnje, skozi katere se učenje razvija, predsodke in ovire, ki mu stojijo na poti, ter razmere, ki učenje omogočajo in ga podpirajo.

Podjetja lahko storijo marsikaj, da bi omogočila *učinkovitejše učenje* in zmanjšala *ovire za učenje*. Ključnega pomena je *ustvarjanje podpornega okolja*, ki bo učenju naklonjeno in ga bo spodbujalo. V ta namen je treba v podjetjih izpolniti štiri pogoje: prepoznavati in sprejeti razlike, priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne informacije, spodbujati način razmišljanja in nove vire informacij ter sprejemati napake in spodrsljaje.

V organizaciji mora učenje zavzeti strateško mesto. Strateško usmerjenost opredeljujejo štiri značilnosti, in sicer: tesni odnosi s kupcem, hiter odziv, jasni cilji in poslovna osredinjenost ter ustvarjanje medorganizacijskih povezav. Najprej se izvedeta ocenjevanje okolja in analiza poslovanja ter opredelita vizija in poslanstvo podjetja. Nato sledi celovito ocenjevanje podjetja, to je ugotavljanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Zatem se postavijo planski cilji in ugotavlja planska vrzel, ki se odpravi z razvijanjem celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij. V zadnji fazi s taktičnim načrtovanjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in nadziranjem uresničujemo izbrane strategije.

Model udejanjanja učeče se organizacije se mora začeti na samem vrhu organizacije in mora hkrati sočasno vključiti vse zaposlene. Četudi uvajanje začnemo na nižjih ravneh, to zahteva celovito podporo vrhnjega managmenta, saj je treba najprej razumeti celovitost sprememb, jih s strani vrhnjega managment podpreti in spodbuditi ter delovati z zaposlenimi pri njihovem uvajanju.

Pri načrtovanju spreminjanja notranje organizacijske kulture in modela učeče se organizacije moramo določiti (Dimovski et. al., 2005, str. 148): vizijo razvoja notranjega okolja učeče se organizacije; indekse spremljanja izboljšav udejanjanja učeče se organizacije, dolgoročni triletni in kratkoročni 90-dnevni akcijski načrt izboljšav razvoja učeče se organizacije; organizacijske spremembe managmenta; razumevanje odpora proti spremembam kot naravni razvojni proces, ki mora biti pričakovan in ustrezno voden; in prepoznavanje ravni obveznosti, ki jih prinaša uvajanje sprememb modela učeče se organizacije.

Med postavitvijo temeljev za začetek reorganizacije k učeči se organizaciji strateški tim za spremembe oceni tudi želeno prihodnje stanje poslovnih potreb poslovanja. Le tako bo mogoče v drugem elementu modela izbrati in zgraditi ustrezna podporna okolja. Ta ocena

pomeni jasno opredelitev položaja organizacije v prihodnosti, podporna okolja pa so sredstvo za dosego želenega cilja učeče se organizacije. Ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost sta poslanstvo in vizija učeče se organizacije. Da bi managment učeče se organizacije ocenil poslovne potrebe poslovanja, mora najprej narediti celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja. Alternativni pristop, ki ga je razvil Porter, se imenuje veriga vrednosti.

3.1.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

V učeči se organizaciji širjenje informacij po vsej organizaciji omogoča delovanje na optimalni ravni. Organizacija si prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem imajo vsi zaposleni popolne informacije o njem, kar jim omogoča hitro odzivanje. Ideje in informacije so dostopne vsem delom podjetja. Namesto da nadrejeni uporabljajo informacije za nadzor nad zaposlenimi, je najpomembnejša naloga managerja najti pot do odprte komunikacije, da ideje lahko tečejo v vseh smereh (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 75). Učeče se organizacije poleg tega ohranjajo odprte komunikacije s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, da bi tako krepile sposobnost učenja. Informacijska tehnologija je le eden od načinov za ohranjanje stikov med ljudmi in prenos znanja.

Za gradnjo podpornih okolij učeče se organizacije so ključnega pomena vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu, oblikovanje pobud učeče se organizacije, gradnja drevesa managmenta znanja, formalizacija standardov in meril za model učeče se organizacije, gradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije ter zagotovitev podpore informacijske tehnologije.

Učeča se organizacija ima izoblikovano lastno organizacijsko identiteto, zato da si vsi njeni člani zavestno prizadevajo za razvoj prevladujočih kognitivnih miselnih vzorcev oz. logik, kar vodi do harmonije. Oliver in Roos (v Dimovski et al., 2005, str. 170) organizacijsko identiteto opredeljujeta kot stabilno in počasno se spreminjajočo dimenzijo organizacije, ki jo je vedno moč občutiti, ne glede na to, kdo in kdaj jo opazuje; kot kontinuiran proces dela in aktivnosti posameznikov in skupin ter ugotavljata, da ima identiteta posameznih skupin (timov) malo ritma in moč identitete zaznamo šele, ko pride do situacije namernih sprememb vedenja med timi.

Naslednji podporni gradnik učeče se organizacije je struktura managmenta znanja. Jashapara (Jashapara, 2004, str. 16) je opredelil znanje kot uporabno informacijo, ki omogoča, da sprejmemo boljšo odločitev in z njegovo pomočjo napovemo rezultate v prihodnosti. Povezal je disciplino managmenta znanja, ki je srž gradnje učeče se organizacije. Disciplina managmenta znanja gradi na širokem *viru* znanstvenih ved od antropologije, sociologije, psihologije, filozofije, ekonomije in informacijske tehnologije ter drugih. Razumevanje discipline managmenta znanja opisuje skozi vire, vsebino in aktivnosti.

Temeljna naloga managmenta učeče se organizacije je oblikovanje zakladnice managerskih znanj in sposobnosti, ki jih je treba ustvariti, poslovoditi in širiti. Ločimo tri ravni ustvarjanja organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 180):

1. *raven integriranega znanja posameznikov* (najvišjo managersko raven razdelimo v tri odseke glede na vsebinsko integracijo znanj vodstvenih posameznikov; gre za zakladnico znanj in sposobnosti prvolinijskega managmenta, srednjega in vrhnjega managmenta);
2. *raven domen znanj* glede na področja organizacije (ločimo 4 domene znanj in sposobnosti managmenta: domeno funkcijskih, tehničnih, organizacijskih in strateških znanj);
3. *raven specifičnih komponent znanj* (kot zakladnica komponent znanj na dnu organizacijske arhitekture zajema 6 tipologij: »vedeti kako«, »vedeti kaj«, »vedeti zakaj«, »vedeti kdaj«, »vedeti kdo« in »vedeti kje«).

Učeča se organizacija in managment znanja pomenita precej več kot zgolj informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), ki so pomemben gradnik programa učeče se organizacije, brez katerega ne gre. Smo sredi obdobja, ki mu pravimo tretja industrijska revolucija – t. i. informacijska doba. Informacije dobivajo globalno razsežnost, informacijska tehnologija in sistemi v sodobni ekonomiji znanja prevzemajo vodilno vlogo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 306). Znanje in informacije so podlaga storitev in izdelkov ter hkrati osrednje strateško sredstvo organizacij in managerjev. Sodobni managerji uporabljajo informacijske sisteme, da opolnomočenim zaposlenim, ki vedno več delajo v elektronskih okoljih, zagotovijo več odgovornosti in moči odločanja. V grobem gre za štiri glavne tehnologije, ki jim drugače rečemo tudi *sistemi za podporo managerjem* in jih delimo na (Dimovski et al., 2005, str. 188): sisteme za podporo odločanju; izvršilne informacijske sisteme; programsko opremo za skupinsko delo in inteligentne sisteme (nevronske mreže, ekspertni sistemi).

3.1.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Pri tem elementu udejanjanja učeče se organizacije se ponovno opredeli poslovodenje. Glavni namen poslovodenja je na ustvarjalen način rešiti probleme pri nalogah, ki se opravljajo, da bi se dosegli postavljeni cilji. Tako vodstvo oblikuje strateške cilje, vizije, poslanstvo in načrte. Planiranje pa vse bolj ni več domena najvišjih ravni v podjetju, ampak se preoblikuje v vsakodnevno delo v celotni organizaciji. Timska odgovornost za doseganje rezultatov in vloga timov kot povezovalnih dejavnikov vodita do organizacijske decentralizacije. Podjetje mora temu podrediti tudi oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije, ki bodo med drugim dale tudi nastavke za ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja.

Vrh hierarhije ciljev podjetja je poslanstvo, ki pove, zakaj podjetje sploh obstaja in kaj je njegov glavni namen oziroma osnovno poslovno področje. Plan pa je načrt, kako doseči cilj, in določa razporeditev virov, nalog in drugih dejavnosti. Planiranje se začne z opredelitvijo poslanstva in vizije organizacije, ki sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost. S planiranjem v miselni obliki kombiniramo delovanje podjetja, preteklost s prihodnostjo, cilje s sredstvi, delovanje z organizacijo, s čimer planiranje zagotavlja enovitost podjetja in smotrnost poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 200).

Pristopi v učečih se organizacijah so privedli do tega, da se v planiranje vključujejo zaposleni na vseh ravneh podjetja. Tako spodbujamo zaposlene k stalnemu izobraževanju in rasti ter povečujemo sposobnost organizacije. Bistvo sodobnega modela planiranja je, da se managerji pri poslovodenju vse bolj preusmerjajo od taktičnega letnega planiranja s stalnimi cilji k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti. S takšnimi pristopi je zagotovljeno učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja, v katerem delujejo učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 204).

Model radikalne decentralizacije organizacije – alternativnega modela poslovodenja – je v opolnomočenju nižjega managmenta v smislu sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti. Skratka, usmeritev je, da se na vseh ravneh dosega več prilagodljivosti spremembam, ustvarja večje zaupanje med zaposlenimi in teži h kontinuiranemu izboljševanju ter osredotočenosti na ustvarjanje dodane vrednosti za kupce in lastnike. Osrednji dejavniki alternativnega modela poslovodenja so (Dimovski et. al., 2005, str. 213–214): oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovodenja managmenta; ustvarjanje klime za vrhunske rezultate; svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih; odgovornost, temelječa na timski strukturi; osredotočenost zaposlenih na kupce in oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulture etičnosti.

Organizacija mora v tem sklopu oblikovati celovite poslovne in funkcijske strategije ter taktično ali letno planiranje. Strategija je definirana kot razvijanje pravil igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje (Kotler, 1998, str. 832). Taktično planiranje je planiranje (Pučko, 2003, str. 330), s katerim uresničujemo postavljene strateške cilje in strategije ter ob danih tržnih in proizvodnih omejitvah določimo tisti proizvodni program in vložke v proces, da bo poslovanje kar najuspešnejše.

3.1.4 Četrti element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

V tem elementu je vključen izziv vodenja učeče se organizacije in obravnavana preusmeritev pozornosti z organizacije na posameznika v organizaciji. Vodje, ki želijo zgraditi učečo se organizacijo, se morajo spoprijeti z izzivi. Izzive med drugim pomenijo oblikovanje forumov

za učenje in ustvarjanje pravega ozračja in tona. Pravo ozračje se kaže skozi mešanico izzivov in preizkušanj udejanjanja aktivnosti učeče se organizacije na eni strani in kolegialnosti, sodelovanja in varnosti na drugi strani. Ključno je, da vodje to občutljivo ravnotežje aktiviranja učenja ohranijo v celotnem razvoju do polno razvite učeče se organizacije.

Vzpostaviti je potrebno parcipativni slog vodenja, kar pomeni, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. *Vodje* imajo v učečih organizacijah *tri pomembne naloge* (Dimovski et al., 2005, str. 236), in sicer *ustvariti skupno vizijo*, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo, ter *oblikovati organizacijsko strukturo,* ki podpira učečo se organizacijo in izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi in delovnimi skupinami. Tretja naloga je *uslužno vodenje.* To je vodenje, v katerem imajo pomembno vlogo participacija, delitev moči, spodbujanje občutka samozavesti pri ljudeh, spodbujanje ustvarjalnosti, pripadnosti in naravni impulz učiti se.

V procesu vodenja je pomembno ravnanje s sposobnostmi zaposlenih (človeškimi viri). Cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali skrbni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Ta proces se lahko začne pri oblikovanju nove ali pri obstoječi delovni sili. Organizacije iščejo take zaposlene, ki so se sposobni nenehno učiti in prilagajati vse zahtevnejšim okoliščinam ter se medsebojno spoštovati in komunicirati. Participativnemu slogu vodenja morajo učeča se podjetja prilagoditi tudi zaposlitvene odnose, ki ne morejo biti zgolj transakcijski (Zupan, 2001, str. 207) po načelu menjave med delodajalci in delojemalci. Teorija predpostavlja, da je treba graditi relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med zaposlenimi in organizacijo, pri katerih si obe strani prizadevata za povečanje trenutnih in prihodnjih koristi, poleg tega pa si delita dosežke in bremena. Cilj vsake organizacije je obstoj na trgu in managerjeva naloga je, da s pomočjo motivacijskih tehnik vpliva na zaposlene in s tem na večjo produktivnost. Eden od motivatorjev je tudi denar, ki ga ljudje potrebujejo in si ga želijo. Je močan motivator, a ne edini. Pomembno je, da z motivacijo zaposlenih spodbujamo notranje aktivnosti, se pravi prepričamo zaposlene, da bodo svoje delo opravljali bolje in z večjo prizadevnostjo. Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno od strategij managmenta, drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Lipičnik, 1998, str. 199). Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene ali z drugimi besedami opolnomočenje zaposlenih. Gre dejansko za delegiranje pristojnosti na zaposlene v organizaciji. Dejstvo je, da bolj zadovoljni in motivirani delavci delajo bolje in so bolj predani delu, kar pomeni, da je njihovo delo odgovorno in so pri delu uspešnejši.

V učeči se organizaciji imajo vodje zelo pomembno vlogo, saj morajo s pomočjo različnih tehnik vodenja in neprestanega izobraževanja v organizaciji motivirati zaposlene. Tehnike vodenja učenja in neprestanega izobraževanja delimo v pet faz (Garvin, 2000, str. 256). To so: poučevanje in učenje, ustvarjanje priložnosti za učenje, oblikovanje klime učenja, vodenje

diskusije in prehajanje od organizacijskega k individualnemu učenju. Zaposleni morajo vodjem ne le slediti, temveč morajo verjeti v njihovo vizijo.

Organizacijska kultura, temelječa na zaupanju in odprtosti, sodi med najpomembnejše dejavnike pri zagotavljanju širjenja znanja skozi učečo se organizacijo (McKenzi, Winkelen, 2004, str. 39). Organizacijska kultura vpliva na vedenje ljudi, obenem opredeljuje razmerja med ljudmi in določa, od koga se kaj pričakuje ter kako se je treba v danih situacijah odzvati. Za učečo se organizacijo je ključno udejanjanje kulture zaupanja in odprtosti ter s tem omogočanje razvijanja in širjenja znanja v organizacijah. Za organizacije je najpomembneje vzgojiti in obdržati inovativnega posameznika ter ga predvsem znati koristno uporabiti.

3.1.5 Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Ni podjetja, ki bi ga lahko navedli kot popoln primer učeče se organizacije. Mnogim podjetjem je uspelo organizacijo usmeriti k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega, dinamičnega sistema. Vse bolj in bolj se uveljavlja model učeče se organizacije, pri katerem uprava ali vrhnje vodstvo podjetja brez zadržkov prenaša naloge in moč odločanja na svoje podrejene s predpostavko, da so ti dovolj izobraženi, imajo dovolj informacij in znanja za njihovo pravilno obdelavo ter da so visoko motivirani in poznajo skupni cilj podjetja. Bistveni prvini takega modela sta torej participativna strategija in participativno vodenje. Sodobna strategija učečih se podjetij temelji na učinkovitem vodenju, ki se začne z oblikovanjem vizije, ki ji sledi oblikovanje strategije, vse skupaj pa se kaže v končnem poslovnem uspehu. Managerji učečih se podjetji prebijajo tradicionalne okvire vodenja, saj poskušajo z vodenjem vplivati na obnašanje in delovanje posameznikov in skupin (Rozman, Koletnik, Kovač, 1993, str. 201). Z novim pristopom k učinkovitemu vodenju postanejo organizacije bolj konkurenčne in zmagujejo v boju za stranke, dobičke, sredstva, kapital in delovna mesta. *Ključne aktivnosti za učinkovito participativno vodenje v učeči se organizaciji* so: stališča, sposobnosti in sodelovanje (Oakland, 1999, str. 14, 15). Pri *participativnem slogu vodenja* daje vodja svojim podrejenim veliko svobode pri vsakodnevnih nalogah, postavljanju lastnih ciljev in sprejemanju odločitev.

Opolnomočenje je bistvenega pomena za učeče se organizacije, saj sprošča zmožnosti in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje in učenje, hkrati pa jim daje dovolj svobode, da sprejemajo odločitve glede na svoje znanje in izkušnje. V dobi sodobne ekonomije, v kateri je konkurenčna prednost povezana z idejami in inovacijami, je opolnomočena delovna sila odločilnega pomena za uspeh organizacije in temelj za doseganje trajne konkurenčne prednosti na trgu. Opolnomočenje zvišuje motivacijo zaposlenih, pomaga pa tudi obdržati kakovostne kadre in s tem tudi njihovo znanje v podjetju.

Ena temeljnih značilnosti učeče se organizacije je močna organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje. V mnogih uspešnih organizacijah pomeni glavno nevarnost

kultura, ki postane stalnica. Vrednote, ideje in prakse, ki so pripomogle k uspešnosti, postanejo institucionalizirane in podjetja se niso več sposobna prilagajati spremembam okolja. Učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo kulturo, ki vključuje naslednje vrednote (Dimovski et al., 2005, str. 303): celota je pomembnejša od delov; enakost med zaposlenimi je temeljna vrednota in kultura spodbuja prevzemanje tveganj ter spremembe in izboljšave.

Ključna naloga in odgovornost managerjev učeče se organizacije je opredelitev vizije in poslanstva organizacije. Opredeliti morajo bistvo poslovanja organizacije, višji managment pa mora pripraviti program uresničitve. Za učeče se organizacije je značilno, da zaposlenim prepustijo možnost odločanja o tem, s katerimi dejavnostmi bodo vizijo uresničili. Med izvajanjem dejavnosti spremljajo dosežke in ugotavljajo, katere sposobnosti bi zaposleni še potrebovali za boljše delo. Vodenje v učečem se podjetju je usmerjeno k temu, da pri zaposlenih oblikuje notranjo motivacijo, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za dosego skupnih ciljev. V tem se notranja motivacija razlikuje od zunanje, ko nekaj naredimo zato, ker tudi nekaj pričakujemo v zameno. Takšna zunanja motivacija je šibkejša in kratkoročnejša ter lahko hitro zamre, če se pričakovanja zaposlenih niso povsem uresničila (Zupan, 2001, str. 165).

Pri oblikovanju in uresničevanju učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® imajo velik pomen tudi spodbujanje praks za razvoj osebnega mojstrstva, oblikovanje mentalnih modelov, timsko učenje in sistemsko mišljenje.

Hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora odločanja je odločilen dejavnik, ki omogoča managerjem sprejemanje pravih odločitev (Daft, Marcic, 2001, str. 240) in je za uresničevanje učeče se organizacije nujna.

3.1.6 Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Za spremljanje reorganizacije organizacije v učečo se organizacijo in vrednotenje dosežkov mora podjetje spremeniti načina nadziranja iz birokratskega v decentraliziranega. Enako pomembno je, da so cilji posameznika, timov in organizacije skladni. Za umeščanje, kje na poti v učečo se organizacijo je trenutno podjetje, mora podjetje poleg finančnih kazalcev začeti uporabljati tudi nefinančne in se primerjati z najboljšimi v panogi. Poseben pomen pridobivajo tudi intelektualni kapital podjetja, to je tiho znanje zaposlenih, organizacijski postopki poslovanja in znanje, ki je zajeto v povezavah z zunanjim okoljem.

Za vrednotenje dosežkov se lahko uporabi več prijemov. *Uravnoteženi sistem kazalcev* je model, ki meri strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja, katerega ideja izvira iz leta 1990, ko je bil na raziskovalnem inštitutu KPMG izveden enoletni projekt z naslovom Merjenje

uspešnosti poslovanja podjetij prihodnosti (Rejc 2002, str. 184). David Norton in Robert S. Kaplan sta skupaj z managerji podjetij, ki so bila vključena v študijo, razvila model za večdimenzionalno merjenje uspešnosti poslovanja. Alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki ga imenujemo *veriga vrednosti*, je razvil Poter. Njena temeljna ideja je, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki svoji dejavnosti ter ugotovi tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. *Benchmarking* je nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja podjetja. Pri benchmarkingu gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje, ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 193).

V sklopu vrednotenja dosežkov mora učeča se organizacija ovrednotiti tudi intelektualni kapital. Gre za konstrukt treh poddomen: (1) človeški kapital – tacitno znanje v glavah zaposlenih, (2) strukturni kapital – organizacijski postopki poslovanja in (3) relacijski kapital – znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem. Gre za zaupanje in organizacijsko kulturo. Zaupanje je pomemben element znotraj- in medorganizacijskega sodelovanja. Drugo vodilo sestavin intelektualnega kapitala pa je organizacijska kultura kot nabor prepričanj, norm in vrednot, ki se navzven kažejo kot jezik, zgodbe, simboli in vedenje članov organizacije.

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

Z izpolnitvijo zahtev, ki izhajajo iz sedmega elementa FUTURE-O®, bo dosežena vključitev vseobsegajočega znanja v osrednje procese podjetja. Tako bo podjetje vzdrževalo zmagovalni potencial in strategijo sodelovanja. Sposobno se bo prilagajati kulturi nenehnega učenja in bo tudi formalno uveljavilo model učeče se organizacije. S tem bosta doseženi trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj. Managerjeva glavna vloga bo usklajevanje medorganizacijskega povezovanja. Izboljšave v procesih in strukturah bodo z zasidranjem sprememb v podjetju in širitvijo koncepta učeče se organizacijske arhitekture postavljene na trdne temelje.

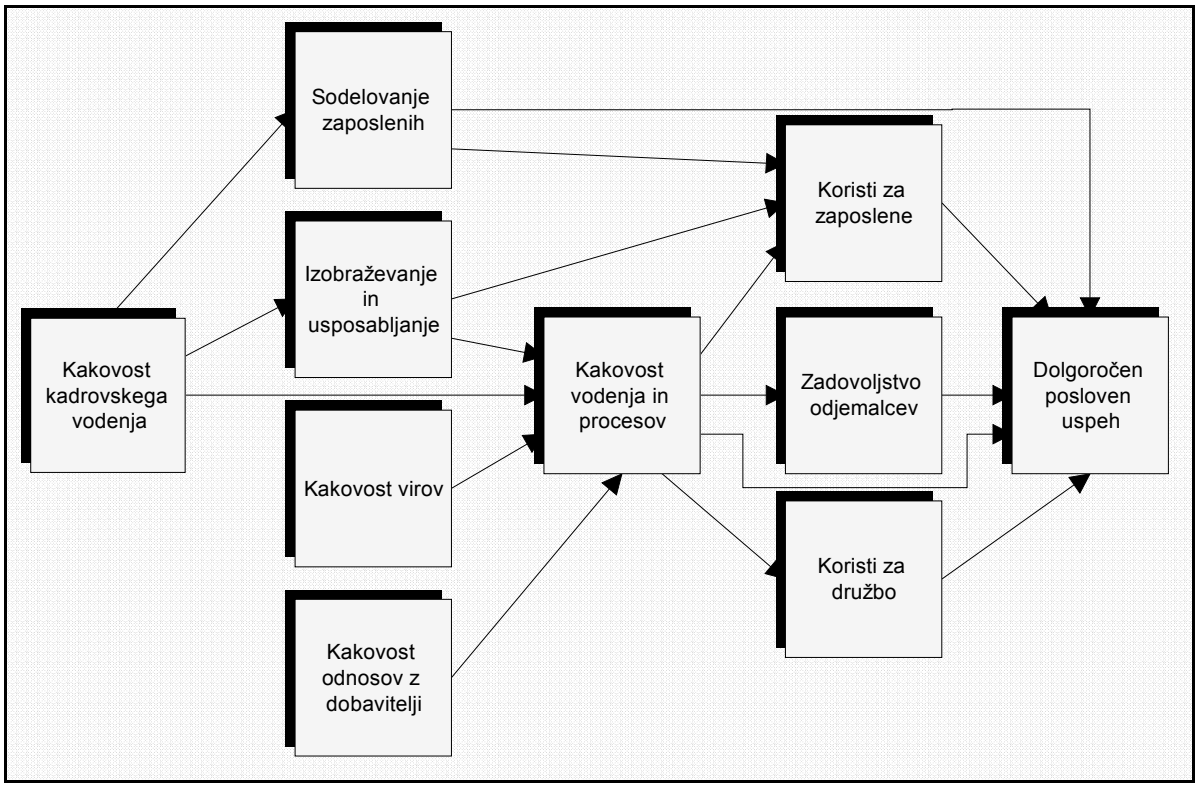
Na to, kako izmenjava in medorganizacijska širitev znanja poteka, vpliva socialni kapital. Opredeljen je kot dobroimetje posameznikov ali timov in nastane kot rezultat treh elementov (Dimovski et. al. 2005, str. 359): (1) *strukture in konfiguracije povezav med člani mreže,* (2) *skladnosti zaznav, ki se razvija znotraj družbenih interakcij prek skupnega jezika in komunikacijskih kod ali protokolov,* (3) *kakovosti odnosov med člani mrež v smislu ravni zaupanja, skupnih prepričanj in zavezanosti ter medsebojne identifikacije.* Za vzpostavljanje medorganizacijskega povezovanja, kulture zaupanja in odprtosti učeče se organizacije so

odgovorni managerji, ki jim rečemo tudi integracijski managerji. Pomagajo oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti, širitve znanja v organizacijah in med njimi. Zlasti je njihova vloga pomembna med uvajanjem korenitih organizacijskih sprememb, kot so prevzem, pripojitev, razvoj nove celovite strategije in udejanjanje modela učeče se organizacije.

3.2 VODENJE PO NAČELIH CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Gre za pristop vodenja posamezne organizacije, ki postavlja kakovost v središče svojega delovanja in ima za cilj doseganje dolgoročnega poslovnega uspeha organizacije ob upoštevanju zadovoljstva odjemalcev ter tudi koristi za vse zainteresirane strani. Standard ISO 8402 povzema bistvena načela celovitega obvladovanja kakovosti (*TQM – Total quality management*[III]) in jih razdeli na: osredotočenost na odjemalce, osredotočenost na rezultate, koristi za zaposlene, koristi za družbo, kakovost dejavnosti, vključenost zaposlenih, učinkovito vodenje s sodelovanjem zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Slika 7: Delovanje načel celovitega obvladovanja kakovosti



Vir: Slovensko združenje za kakovost, 2003, str. 12

Slika pojasnjuje delovanje načel celovitega obvladovanja kakovosti. Na levem delu slike so prikazani dejavniki, ki vplivajo na uspeh organizacije, ki jo vodimo po načelih celovitega obvladovanja kakovosti, desno pa so prikazani cilji takšne organizacije. Osrednja točka

zgornjega prikaza je kakovost vodenja, ki je istočasno tudi dejavnik uspeha za dosego ciljev organizacije in kazalnik pri oblikovanju osnovnih dejavnikov uspeha.

3.2.1 Načela celovitega obvladovanja kakovosti

Osredotočenost na rezultate pomeni, da je v prvi vrsti cilj celovitega obvladovanja kakovosti dolgoročen uspeh organizacije, do katerega ta lahko pride le, če stremi k nenehnim izboljšavam rezultatov poslovanja. Dolgoročen uspeh poslovanja se izrazi skozi donosnost na kapital, ki mora biti višja od povprečnega donosa na kapital v panogi, z velikimi ali naraščajočimi tržnimi deleži narašča vrednost organizacije za lastnike. Celovito obvladovanje kakovosti je dolgoročno naravnan pristop vodenja, zato se koristnost in učinkovitost tega pristopa v splošnem zaznata šele po več letih poslovanja, in ni ustrezen za organizacije, ki so ustanovljene za omejeno obdobje in želijo v tem času maksimirati dobiček (Slovensko združenje za kakovost, 2003, str. 13).

Celovito obvladovanje kakovosti temelji na predpostavki, da lahko organizacija na trgu dolgoročno uspešno deluje le, če imajo zaposleni koristi od svoje dejavnosti. *Koristi za zaposlene* (povečevanje strokovnih sposobnosti, primerne naloge, delovni pogoji, plačilo, socialna pomoč) pozitivno učinkujejo na njihovo zadovoljstvo in motivacijo ter obenem spodbujajo zaposlene k reševanju problemov, ustvarjalnosti in večji storilnosti ter tako povečujejo njihov doprinos k uspešnosti organizacije (Slovensko združenje za kakovost, 2003, str. 13).

Organizacija je dolgoročno lahko uspešna le, če upošteva zahteve družbe pri izvajanju vseh dejavnosti vodstva in jih tudi izpolnjuje. Organizacija je po standardu ISO 8402 obvezana izpolnjevati zahteve družbe, ki izhajajo iz zakonov, predpisov, uredb, pravil, statutov idr. Odgovorna je za zaščito okolja, zdravje in varnost, ohranjanje naravnih virov in energijsko varčno obnašanje. Skrb *za koristi družbe* povečuje dobro ime organizacije v očeh javnosti, hkrati pa zmanjšuje finančna tveganja, ki izvirajo iz kršitev zakonskih predpisov ali povzročanja škode okolju.

Kakovost vodenja po načelih celovitega obvladovanja kakovosti pomeni, da se vse dejavnosti vodstva izvajajo tako, da so izpolnjene vse zahteve in doseženi zahtevani rezultati. To pomeni, da morajo biti pri vseh dejavnostih postavljanja ciljev, načrtovanja, vodenja, razlage in izboljšav izpolnjene tako zahteve odjemalcev kot tudi organizacije.

Celovito obvladovanje kakovosti je primer moderne metode vodenja, ki uporablja potenciale zaposlenih z vseh hierarhičnih ravni. Pri postavljanju ciljev, vodenju in izboljševanju procesov ter izdelkov oziroma storitev *sodelujejo zaposleni* in to ni le domena vodstva. Cilj vodenja, ki ustreza načelom celovitega obvladovanja kakovosti, je dajati navodila zaposlenim,

kako doseči samoodgovorno ravnanje. *Vodenje s sodelovanjem zaposlenih* omogoča hitrejše doseganje ciljev organizacije (Slovensko združenje za kakovost, 2003, str. 18).

Sposobnosti zaposlenih in njihov sistematični razvoj imajo v celovitem obvladovanju kakovosti poseben pomen. *Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih* je temelj za sodelovanje zaposlenih ter kakovost njihovega dela in se v celovitem obvladovanju kakovosti obravnava kot investicija za razvoj organizacije in s tem zagotavljanje njene dolgoročne uspešnosti.

3.2.2 Koncepti celovitega obvladovanja kakovosti

Koncepti celovitega obvladovanja kakovosti so namenjeni za praktično uporabo načel celovite kakovosti. Pomembno vlogo pri tem igrajo modeli kriterijev posameznih državnih nagrad za kakovost, ki načeloma služijo za ocenjevanje stopnje uporabe sistema celovitega obvladovanja kakovosti. Med koncepte sodijo Malcom Baldrigova državna nagrada za kakovost, evropska nagrada za kakovost in integrativni koncept vodenja. V splošnem ti koncepti obsegajo vsaj enega izmed treh naslednjih elementov: opis osnovnih načel celovitega obvladovanja kakovosti, strukturiran seznam pomembnih postopkov vodenja in praktična navodila za ustrezno oblikovanje postopkov vodenja v skladu z zahtevami celovitega obvladovanja kakovosti.

V nadaljevanju je podan opis modela odličnosti, kot ga je postavil evropski sklad za upravljanje kakovosti EFQM[7]. Osnovna načela veljajo za vse organizacije – ne glede na sektor, dejavnost ali velikost – in so podlaga za model odličnosti, kot ga je postavil evropski sklad. Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki priznava, da je trajno odličnost mogoče doseči na veliko načinov. V tem okviru temeljna načela EFQM podpirajo, pri čemer njihov vrstni red ni pomemben. Seznam tudi ni popoln in se bo z razvojem in izboljšanjem odličnih organizacij še spreminjal.

Odličnost je *doseganje rezultatov*, ki so v zadovoljstvo vseh udeleženih strani v organizaciji. Odličnost je odvisna od uravnoteženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (sem sodijo zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese).

Odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve; zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža pa je mogoče v največji meri doseči z jasno *osredotočenostjo na* potrebe trenutnih in potencialnih *odjemalcev*.

---

[7] EFQM –The Europiean Foundation for Quality Management = Evropski sklad za upravljanje kakovosti je nepridobitna članska organizacija, ki ima v letu 2003 800 članic in podeljuje evropske nagrade za kakovost.

Odličnost je jasnovidno in navdihnjeno *voditeljstvo v povezavi s stanovitnostjo namena*. V organizaciji vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost.

Odličnost je *upravljanje organizacije z nizom medsebojno odvisnih in povezanih sistemov, procesov in dejstev*. Organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanim izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani.

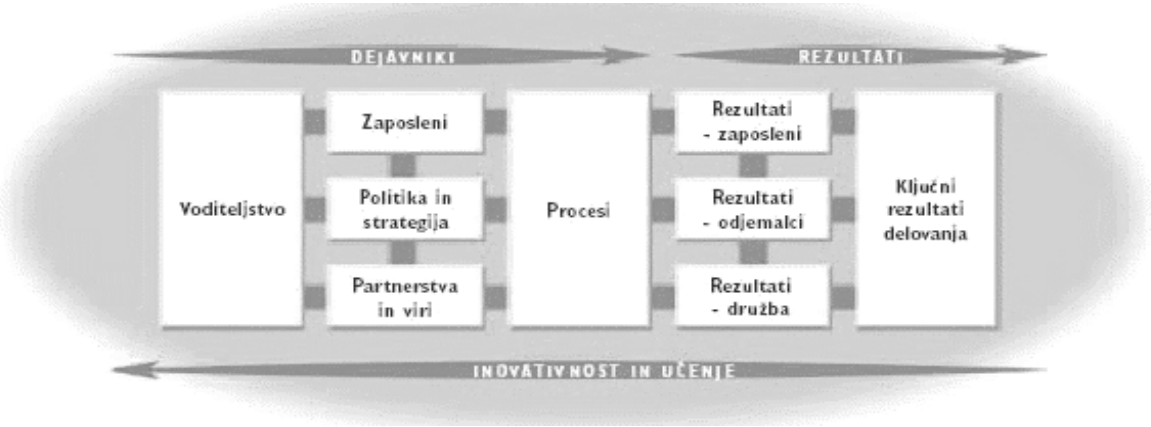
Odličnost pomeni z *razvojem in vključevanjem zaposlenih* čim bolj povečati njihov prispevek. Polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščanja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju.

Odličnost je kritično *preverjanje obstoječega stanja in uvajanje sprememb z učenjem, inoviranjem ter ustvarjanjem priložnosti za izboljšanje*. Organizacija deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.

Odličnost je *razvijanje in vzdrževanje takih partnerstev*, ki dodajajo vrednost. Organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji.

Odličnost je *preseganje najožjega zakonskega okvira*, v katerem organizacija deluje, in prizadevanje razumeti ter odzvati se na pričakovanja svojih udeleženih strani in družbe. Organizacija s svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter *presega pričakovanja in pravila najširše družbe*.

Slika 8: Model odličnosti EFQM – merila



Vir: Urad RS za meroslovje.
[URL: www. http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/organizacija/ i], 29. 3. 2008.

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet meril je dejavnikov, štirje pa so rezultati. Dejavniki zajemajo tisto, kar organizacija počne, rezultati pa zajemajo tisto, kar organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij in rezultatov.

Model, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji na naslednji predpostavki. Odlični rezultati pri *delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi* se dosegajo z *voditeljstvom*, ki je gibalo *politike in strategije*, ter s pomočjo *zaposlenih*, *partnerstev* ter *virov in procesov.* Puščice na shemi poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo, kako inoviranje in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom.

Po opisanih merilih ocenjujemo napredovanje organizacije proti odličnosti. Vsako izmed meril ima svojo opredelitev, ki pojasnjuje, kako visoka je t. i. raven pomena tega merila. Da bi dosegli visoko raven pomena, je vsako merilo nadalje podprto z več deli tega merila. V delih merila so postavljena številna vprašanja, ki bi jih morali med ocenjevanjem obravnavati. Na koncu so pod vsakim delom merila postavljene tudi ocenjevalne točke z napotki. Uporaba teh točk z napotki ni obvezna, pa tudi seznami niso popolni, temveč je njihov namen le ponuditi primere za ocenjevanje.

Tabela 1: Pregled meril modela odličnosti

MERILO	KAJ MERIMO?
Voditeljstvo	Kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedênjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
Politika in strategija	Kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnimi vrednostmi in procesi.
Zaposleni	Kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
Partnerstva in viri	Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
Procesi	Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarja vedno večjo vrednost zanje.

MERILO	KAJ MERIMO?
Rezultati v zvezi z odjemalci	Kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
Rezultati v zvezi z zaposlenimi	Kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
Rezultati v zvezi z družbo	Merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
Ključni rezultati delovanja	Kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Vir: Urad RS za meroslovje.
[URL: www. http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/organizacija/ i], 29. 3. 2008.

3.3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Strateško načrtovanje je po raziskavi Bain&Company v vseh pogledih najbolj uporabljano managersko orodje za vodenje. Strateško načrtovanje je obsežen proces, s katerim želi organizacija opredeliti, kaj želi doseči s svojim delovanjem in kako lahko doseže zastavljene cilje. Z njim ocenjujemo sposobnost celotnega poslovanja in povezave poslovnih ciljev z aktivnostmi in viri, ki jih potrebujemo za doseganje postavljenih ciljev. Strateško načrtovanje je sistematičen proces, ki zagotavlja odgovore na najbolj kritične dileme vodilnih timov, posebej najpomembnejše povezane z dokončno odločitvijo glede načina zagotavljana vseh vrst virov, potrebnih za poslovanje.

Uspešno strateško načrtovanje zagotavlja (Darrell, 2007 str. 56): opredelitev poslanstva vizije in temeljnih vrednot; cilje poslovnega delovanja v prihodnje in opredelitev s širitvijo povezanih nevarnosti in priložnosti; razumevanje trenutnih in prihodnjih prioritet ciljnih trgov; analizo prednosti in slabosti organizacije ter opredelitev, katere elemente verige vrednosti mora organizacija zaščititi; prepoznati in oceniti alternativne strategije; razvoj poslovnih modelov, ki bodo zagotovili razlikovanje v donosnosti sredstev v primerjavi s konkurenco; opredelitev pričakovanj udeležencev in vzpostavitev jasnih ter sprejemljivih ciljev poslovanja; pripravo programov, politik in načrtov za uresničitev sprejete strategije; vzpostavitev podporne organizacijske strukture, vzpostavitev odločitvenih procesov, vzpostavitev informacijskega in nadzornega sistema ter vzpostavitev sistemov ugotavljanja sposobnosti zaposlenih in usposabljanje; razporejanje virov, potrebnih za razvoj kritičnih

sposobnosti; načrtovanje za odzivanje na nepredvidene spremembe ali spremembe v okolju in spremljanje delovanja organizacije.

Temelji strateškega načrtovanja pomagajo določeno organizacijo narediti odlično (Kotler, 1998, str. 62). Strateško načrtovanje se je s svojimi posebnimi koncepti kot managersko orodje pojavilo kot posledica vrste dogodkov v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Predvsem so na to vplivale energetske krize, dvomestna inflacija, stagnacija gospodarstva, pojav japonske konkurence. Cilj strateškega načrtovanja je bil in je, da organizacije izbere in organizira svoje dejavnosti tako, da ostane zdrava, četudi pride do nepričakovanih nevšečnosti pri katerikoli posamezni dejavnosti ali skupini izdelkov. Strateško načrtovanje opredeljujejo trije ključni pojmi.

Prvi zahteva od organizacije, da ravna s svojimi dejavnostmi tako, kot bi ravnala z investicijskimi portfeljem, v katerem se bo odločilo, katere enote zaslužijo, da se jih gradi, vzdržuje, izkorišča ali ukine (dezinvestira). Delitev sredstev tem enotam je odvisna od tega, kakšen dobiček je taka enota v stanju ustvariti. Po tem merilu, potencialni zmožnosti enote ustvariti dobiček, se sredstva organizacije razdelijo med enote.

Drugi ključni pojem zahteva od organizacije, da natančno ugotovi prihodnji pričakovani dobiček za vsako dejavnost posebej in pri tem upošteva stopnje tržne rasti ter položaj in prilagojenost podjetja. Ne zadošča, če upošteva le trenutno prodajo in dobiček, saj bi se tako prepozno preusmerila na perspektivne dejavnosti.

Tretji pojem, ki je za strateško načrtovanje bistven, je strategija. Organizacija mora za vsako dejavnost posebej razviti »pravila igre«, s pomočjo katerih bo dosegla svoje dolgoročne cilje. Ni strategije, ki bi bila najboljša za prav vse organizacije, ki si konkurirajo v določeni dejavnosti. Vsaka organizacija posebej se mora odločiti, kaj je zanjo najbolj smiselno, ter pri tem upoštevati najprej položaj panoge, v kateri deluje, svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire.

Strateško načrtovanje v organizaciji ima štiri dejavnosti. Najprej mora (Kotler, 1998, str. 66–68) opredeliti poslanstvo, oblikovati strateške poslovne enote, dodeliti sredstva vsaki strateški poslovni enoti in načrtovati nove dejavnosti. Opredelitev poslanstva in nalog mora motivirati, voditi ga mora vizija in poudariti mora glavno poslovno politiko. Poslanstvo mora nakazati smer delovanja organizacije v dolgoročnem večletnem obdobju. Organizacija mora opredeliti svoje dejavnosti in strateške poslovne enote, če jih želi strateško voditi. Dejavnostim in strateškim poslovnim enotam mora določiti položaj v portfelju organizacije ter jim glede na položaj dodeliti sredstva. Ko načrtovanje, ki se nanaša na že obstoječe dejavnosti, ne prinaša več želenega dobička, se pojavi vrzel v strateškem načrtovanju. To vrzel je potrebno zapolniti. Vrzel lahko organizacija zapolni na tri načine (Kotler, 1998, str. 76): opredelitev prihodnjih priložnosti za rast z obstoječimi dejavnostmi (intenzivna rast); opredelitev priložnosti za

pridobitev dejavnosti, ki so sorodne trenutnim dejavnostim podjetja (integrativna rast); opredelitev priložnosti za privlačne dejavnosti, ki niso sorodne trenutnim dejavnostim (diverzifikacija).

Vsaka strateška poslovna enota mora izpeljati svoje lastno poslovno-strateško načrtovanje, ki sestoji iz osmih elementov: opredelitev poslanstva, ki temelji na poslanstvu organizacije; analize zunanjega okolja; analize notranjega okolja; opredelitev splošnih in posebnih poslovnih ciljev; razvijanja poslovnih strategij; izdelave programov; izvedbe programov; zbiranja povratnih informacij in nadzora.

Kotler (1998, str. 87–88) ugotavlja, da se strateška prilagojenost okolju skrha, saj je strategija le eden od sedmih elementov, ki so opaženi pri najbolje vodenih podjetjih. McKinseyev splet 7-S vključuje poleg strategije še strukture in sisteme, ki predstavljajo t. i. »hardware« uspeha, še štiri elemente – slog, osebje, spretnosti in skupne vrednote, ki so »software«. Prvi od »mehkih elementov« *slog* pomeni, da je vsem v podjetju skupen določen način razmišljanja in obnašanja. Drugi element, *sposobnosti*, pomeni, da so zaposleni sposobni izpeljati določeno strategijo. Tretji element se nanaša na *kadre* in pomeni, da je podjetje zaposlilo sposobne ljudi, jih usposobilo in zaposlilo na pravih delovnih mestih. Četrti element predstavlja *skupne vrednote*, kar pomeni, da so vsem v organizaciji skupne enake vrednote in poslanstvo.

3.4 PRIMERJAVA KONCEPTUALNIH MODELOV FUTURE-O®, CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI IN STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Primerjavo sem izvedel glede na: značilnosti razmerij, ki so posledica organizacijskega učenja in rezultirajo v učeči se organizaciji; vplivov na uspešnost; vedenja managmenta; pomembnost virov in način poslovodenja. Temeljne *značilnosti razmerij* so enakost, odprtost in dostopnost informacij, nizka stopnja hierarhije, širok kontrolni razpon, organizacijska kultura, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Uspešnost učeče se organizacije je odvisna od *vplivov povezav z okoljem na uspešnost organizacije*, kamor sodijo visoka stopnja razumevanja zahtev okolja, odprtost za zunanje vplive in prilagajanja socialnim ter etičnim tendencam. Primerjal sem *lastnosti managmenta* učeče se organizacije z vidika sposobnosti prilagajanja in samozavestnega nastopanja. *Opredelil sem pomen posameznih vrst sredstev in vrednot organizacije* glede na to, kakšno vlogo ima intelektualna lastnina v obliki znanja zaposlenih, vključevanje zaposlenih, opolnomočenje in usposobljenosti nižjih ravni zaposlenih, ki vedo, kaj so njihove naloge, hočejo trdo delati in verjamejo v cilje organizacije. V učeči se organizaciji so *vzpostavljeni novi pristopi* pri planiranju, vodenju, organiziranju in kontroliranju, vzpostavljena sta pretok informacij po celotni organizaciji in povezovanje z zunanjim okoljem, kar je pogoj za vzpostavitev managementa znanja.

Pri primerjavi sem uporabil opise modela FUTURE-O® v Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja (Dimovski et.al., 2005, str 121–355), model celovitega obvladovanja

kakovosti iz opisa osnov modela in konceptov za celovito obvladovanje kakovosti, kot ju obravnava gradivo za usposabljanje managerjev kakovosti (Slovensko združenje za kakovost, 2003, str. 1–32) in za model strateškega načrtovanja definicije iz poglavja Temelji tržno usmerjenega strateškega načrtovanja (Kotler, 1998, str. 62–90).

Tabela 2: Primerjava konceptualnih modelov FUTURE-O®, celovitega obvladovanja kakovosti in strateškega načrtovanja, razširjenega z modelom 7-S

Sklopi zahtev za učečo se organ.	Model – managersko orodje / Posamezne zahteve za učečo se organizacijo	FUTURE-O®	CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	STRATEŠKO NAČRTOVANJE RAZŠIRJENO Z MODELOM 7-S
Značilnost razmerij v učeči se organizaciji	*Enaka obravnava posamezne vloge* v verigi kupec – organizacija – dobavitelj	Predvideva potrebo in postavlja zahtevo za povezovanje zahtev kupcev v razvojne procese organizacije. Razvojne rešitve imajo vpliv na dobavitelje in tako je neposredno zagotovljeno izpolnjevanje zahtev kupcev.	Vpliv kupcev na razvojne procese je posreden, z ugotavljanjem in merjenjem njihovega zadovoljstva in izpolnjevanja pričakovanj. Ugotovitve teh merjenj so organizaciji lahko izhodišča za razvojne aktivnosti na obstoječih ali novih produktih. Rešitve in iz njih izhajajoče zahteve vplivajo na dobavitelje. Vzdržuje partnerski odnos z dobavitelji.	Povezuje posamezne vloge in stremi k temu, da oblikuje in preoblikuje dejavnosti ter izdelke tako, da organizaciji prinesejo pričakovane dobičke.
	Odprtost in dostopnost informacij	Je zagotovljena s podporo informacijsko-telekomunikacijskih računalniških tehnologij in globalnih omrežij ter vključevanjem v mednarodne socialne in komunikacijske mreže za pretok informacij in znanja.	Ne obravnava, razen posredno z zagotavljanjem virov.	Ne obravnava, razen posredno z zagotavljanjem virov. Med vire vključuje tudi informacije, ki so za organizacijo pomembne oziroma relevantne.
	Nizka stopnja hierarhije	Vse elemente modela preveva zahteva po uresničevanje ene od temeljnih značilnosti, to je nizka stopnja hierarhije v organizaciji. V prehodu v učečo se organizacijo je potrebno preoblikovati obstoječo, običajno neustrezno organizacijsko strukturo, v strukturo z nizko stopnjo hierarhije.	Ne postavlja zahteva za preoblikovanje, zahteva le uspešnost poslovanja ne glede na organizacijsko obliko.	Podreja stopnjo hierarhije zahtevam, ki izhajajo iz oblikovanja strateških poslovnih enot ter glede na dejavnosti, ki jih izvajajo strateške poslovne enote.
	Širok kontrolni razpon	Zaradi nizke stopnje hierarhije se pojavijo razmerja, ki jih ustvarja povečana širina kontrolnega razpona. Model zahteva ohranjanje odgovornosti v tako sploščeni, dinamični omrežni organizaciji.	S širino kontrolnega razpona se model neposredno ne ukvarja.	Razmerja, ki so posledica širine kontrolnega razpona, so pogojena z oblikovanjem strateških poslovnih enot.
	Organizacijska kultura, ki spodbuja timsko delo in prilagodljivost	Usmerjanje in usklajevanje timov z raznovrstnimi navzkrižnimi nalogami.	Različni sistemi za stalno izboljševanje, v katerega se vključuje čim širši krog zaposlenih.	Neposredne zahteve za timsko delo in prilagodljivost ni, se pa v tem modelu s timskim delom srečujemo povsod tam, kjer se uporabljajo managerska orodja, ki dajo ustrezne rezultate le, če so z njimi delali timi, npr. priprava osnove za analizo SWOT.

Sklopi zahtev za učečo se organ.	Model – managersko orodje / Posamezne zahteve za učečo se organizacijo	FUTURE-O®	CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	STRATEŠKO NAČRTOVANJE RAZŠIRJENO Z MODELOM 7-S
Vpliv povezav z okoljem na uspešnost učečih se organizacij	*Visoka stopnja razumevanja zahtev okolja*	Dosežena je neposredno v okviru analize procesa strateškega managementa z iskanjem odgovorov na kompleksne in dinamične zahteve okolja, pri vzpostavitvi pogojev za organizacijsko spremembo ob postavljanju vizije in poslanstva.	Model prepozna in razume zahteve okolja posredno z upoštevanjem zahtev družbe, s katero je organizacija v interakciji.	Model neposrednega vključevanja razumevanja zahtev družbe ne predvideva.
	Odprtost za zunanje vplive	Z medorganizacijskim povezovanje za trajno izmenjavo znanja in njegovo medorganizacijsko širitev.	Posredno preko ugotavljanja zadovoljstva strank kaže na nekakšno odprtost za zunanje vplive.	Posredno z ugotavljanjem pozicije dejavnost v portfelju. Iz položaja posamezne dejavnosti ali produkta v matriki razberejo, kako jo je ciljna skupina kupcev sprejela.
	Prilagajanje socialnim in etičnim tendencam	Z oblikovanju celovite strategije in identifikacijo strateških ciljev in ugotavljanjem učinkov razmerij z okoljem se izgrajuje prilagodljiva kultura, zaupanja in odprtosti do dobaviteljev, stranke in konkurenti, ki predstavljajo okolje. Prilagajanje se kaže v etični drži organizacije do vseh subjektov okolja.	Odnos do družbe potrebno imeti pod nadzorom, ni pa neposrednih zahtev za sledenje socialnim in etičnim tendencam. Če jim organizacija ne sledi, bo slabo sprejeta v družbi, kar ji bo zmanjševalo ugled in posredno imelo vpliv na (slabši) poslovni uspeh.	Ni neposrednih zahtev za prilagajanje socialnim in etičnim tendencam, ki veljajo v družbi.
Lastnosti managementa učeče se organizacije	*Prilagodljivost managementa*	Zahteva se sposobnost premoščanja ovir, s katerimi se srečuje organizacija pri delovanju. Management mora biti za vzgled vsem ostalim v organizaciji.	Zahteva za sposobnost za vodenje, kjer je v skladu z zahtevami modela dan poudarek kakovosti vodenja. Kakovost pomeni izpolnjevanje pričakovanj »kupcev«, v tem primeru podrejenih in lastnikov organizacije.	V okviru razširjenega razumevanja te zahteve, z vključitvijo 7-S, se kot sposobnost prilagajanja razume izpeljava dogovorjene oziroma določene strategije.
	Samozavesten management	Model poudarja predvsem participativni način vodenja, ki predvideva vključevanje zaposlenih, mogoč je le, če imamo samozavesten management, ki upa in zna svoja stališča argumentirano soočiti s stališči ostalih.	V sposobnosti vključevanja kupcev in dobaviteljev v procese organizacije ter aktivnem pospeševanju kakovosti zunaj organizacije.	Neposredno samozavest managementa ni izpostavljena, je pa dejstvo, da o strategijah ne more odločati manager s pomanjkanjem omenjene osebnostne lastnosti.
Opredelitev pomena posameznih vrst sredstev in vrednot organizacije	*Pomen intelektualne lastnine v obliki znanja zaposlenih*	Zajet v večini elementov. Model predvsem posveča pozornost inovacijski dejavnosti, gradnji drevesa managementa znanja in izgradnji zakladnice znanj in sposobnosti. Iz modela izhaja zahteva za ovrednotenje intelektualnega kapitala pri ugotavljanju vrednosti organizacije.	Skozi postavljene zahteve za vodenje s sodelovanjem zaposlenih, s čimer se posredno kapital, ki je v obliki znanja, od zaposlenih prenaša vse dele organizacije.	Intelektualni kapital je obravnavan kot inovacije, ki skupaj z nenehnimi izboljšavami prispevajo k kakovostnejšim izdelkom in storitvam.
	Vključevanje in opolnomočenje nižjih ravni zaposlenih, usposobljenih za prevzem ključnih vloge in naloge v procesih	Z delegiranjem pristojnosti zaposlenim, dodeljevanjem vlog v timih, z radikalno decentralizacijo poslovanja in participativnim slogom vodenja.	Z načinom vodenja človeških virov, kjer je pomembna vloga namenjena nenehnemu izobraževanju in usposabljanju zaposlenih za prevzem nalog in vlog v organizaciji.	Delovna sila neposredno ni obravnavana kot eden izmed pomembnejših virov, ki jih organizacija potrebuje. Pomembno je, da imajo delavci občutek, da je njihov prispevek pomemben tako za družbo kot za organizacijo.

Sklopi zahtev za učečo se organ.	Model – managersko orodje / Posamezne zahteve za učečo se organizacijo	FUTURE-O®	CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	STRATEŠKO NAČRTOVANJE RAZŠIRJENO Z MODELOM 7-S
	Pripravljenost za trdo delo in zaupanje v cilje organizacije	Z zahtevo za vključevanje zaposlenih v sooblikovanje vizije, poslanstva in ciljev model neposredno zagotavlja, da bo *zaposleni zaupali v cilje organizacije in bodo pripravljeni trdo delati* za dosego teh ciljev. K temu prispevata tudi razvita motivacijska shema nagrajevanja in koncept decentraliziranega planiranja.	Zaupanje zaposlenih in preseganje pričakovanj pri delu, gradi na povezovanju ciljev organizacije s cilji posameznika in uresničevanju učinkovite komunikacije med različnimi ravnmi.	Daje pomen mehkim elementom, med katerimi so posebej omenjeni kadri, ki so sposobni in se nenehno usposabljajo za delo na pravih delovnih mestih.
Vzpostavljeni novi pristopi pri poslovodenju učeče se organizacije	*Planiranje*	Ni več domena najvišjih ravni v podjetju, ampak vsakodnevno delo v celotni organizaciji. Planiranje se začne s poslanstvom in vizijo, cilji pa so za ta model temeljna predpostavka planiranja.	Je odgovornost najožjega vodstva, ki pa je dolžno planske cilje posredovati ostalim nivojem v organizaciji na tak način, da bodo zaposleni lahko v njih prepoznali tudi osebne cilje.	Z uporabo orodij za definiranje pozicije trenutnega poslovnega področja, matrik delež/rast, priložnosti/nevarnosti, prednosti/pomanjkljivosti in tržne privlačnosti ob klasifikacija portfelja in strategij.
	Vodenje	Poteka z ustvarjanjem skupne vizije, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo; oblikovanjem organizacijske strukture, ki podpira učečo se organizacijo in izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi in delovnimi skupinami; uslužnim vodenjem, v katerem imajo pomembno vlogo participacija, delitev moči, spodbujanje občutka samozavesti pri ljudeh, spodbujanje ustvarjalnosti, pripadnosti in naravnega impulza učiti se. Vodenje se preoblikuje iz klasičnega nadzora in prikazovanja moči v partnerski odnos. V tem odnosu managerji opolnomočijo zaposlene, da se vključujejo v sprejemanje odločitev, ki se navezujejo na njihovo delo. Vodenje s cilji, poslovodenje na podlagi analize aktivnosti so nekatera izmed orodij za vodenje.	Vodenje z zgledom in angažiranje vodilnega kadra k temu, da poleg opravljanja poslovodnih funkcij dela z zaposlenimi tudi na mentorski ravni.	Pomembno je širjenje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije na posamezne strateške poslovne enote in v doseganju ciljev poslovnih dejavnosti.
	Organiziranje	Je spreminjanje različnih oblik organizacijskih struktur v procesno organiziranost, uporaba orodij, ki služijo primerjavi med organizacijami, poznavanje orodij za delo brez zalog ipd.	Obvladovanje procesov, ki vključuje merjenje učinkovitosti procesov in postavljanje zahtev za vhode in izhode v proces.	Izpeljava strateškega poslovnega načrta v okviru posamezne poslovne strateške enote in izvedba poslovnih aktivnosti.

Sklopi zahtev za učečo se organ.	Model – managersko orodje / Posamezne zahteve za učečo se organizacijo	FUTURE-O®	CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	STRATEŠKO NAČRTOVANJE RAZŠIRJENO Z MODELOM 7-S
	Kontroliranje	Zniža se število hierarhičnih ravni, zato pride do spremenjene vloge *kontrolne* funkcije poslovodstva. Kontrola se poostri, saj zaradi širokega kontrolnega razpona v sploščeni hierarhiji ni več mogoče preprosto nadzirati vseh podrejenih. Model predvideva uporabo metod, kot so spremljanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, metode uravnoteženih kazalnikov idr.	Z množico metod, ki so namenjena zajemanju in analizi napak, ki potem služi izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov. To so kontrolne karte kakovosti, analiza napak, Pareto diagram, korelacijski diagram, diagram poteka, diagram vzrokov in posledic in drugo.	V okviru opredelitev strategij mora postaviti tudi mehanizme za spremljanje doseganja ciljev posamezne strateške poslovne enote ali poslovne dejavnosti. Glede na to organizacija spremlja splet ciljev, v katerega so vključeni donosnost, rast prodaje, izboljšanje tržnega deleža, tveganje, inovativnost, dober glas, in temu prilagodi metode kontroliranja.
	Pretok informacij po organizacijski hierarhiji in med organizacijo ter zunanjim okoljem	Management je neposredno odgovoren za zagotavljanje podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij, zagotavljanje odprte komunikacije za pretok informacij in znanj, potrebnih za vpeljavo kontinuiranega učenja za delovanje celovitega informacijskega sistema, ki zagotavlja podporo poslovanju. Povezave med organizacijami tečejo preko globalnih komunikacijskih omrežjih in omogočajo izmenjavo zanj.	Neposredno, z uresničevanjem učinkovitega komuniciranja med različnimi hierarhičnimi ravnmi se zagotavlja kakovost virov.	Glede na to, da so lahko strateške poslovne enote tudi izven državnih meja, je management dolžan posvetiti potrebno pozornost rešitvam, ki omogočajo učinkovit pretok informacij med enotami in ravnmi organizacije.
	Vzpostavitev managementa znanja	Z zemljevidom znanja, ki prikazuje obseg znanja, prisotnega v organizaciji in služi kot pomoč za prenos znanja med člani organizacije, izgrajuje se zakladnica znanj in sposobnosti članov organizacije ter drevo managementa znanja. Skozi štiri osrednje *aktivnosti managementa znanja* (dialog, diskusija, aktivnosti za prenos implicitnih znanj in aktivnosti za prenos eksplicitnih znanj) se udejanja strategija ravnanja z znanjem kot podpornega okolja celovite korporacijske strategije učeče se organizacije.	Managementa znanja ne izpostavlja neposredno.	Managementa znanja ne izpostavlja neposredno.

Razlog za uporabo modela FUTURE-O® kot celovitega konceptualnega modela za uresničevanje učeče se organizacije se po primerjavi z izbranima dvema modeloma ponuja vsaj iz dveh bistvenih razlogov. Najprej zato, ker je model več kot le managersko orodje za izvajanje nekaterih ali vseh poslovodnih funkcij. Koncepte, ki jih ponuja model skozi vseh sedem elementov, je mogoče uporabljati za izvajanje poslovodnih funkcij na osnovi novih prijemov, ponuja rešitve, s katerimi je mogoče usklajevati različne organizacijske ravni, podpira nizko stopnjo hierarhije, obravnava pristope, ki jih je potrebno poznati za izvajanje širokega kontrolnega razpona, poudarja vlogo timov in timskega dela. Sodelovanje med organizacijami, s katerim pridemo do izmenjave široke palete znanj, omogoča uporaba sodobne tehnologije in poznavanje dela mednarodnih in virtualnih timov. Posebno pozornost posveča mehkim, neotipljivim vrednotam, kot so kultura, odnosi do članov in med člani

organizacije, ki morajo po modelu biti odprti in polni zaupanja, managment se zna prilagajati hitrim spremembam okolja. Managment znanja je v tem modelu eno od pomembnejših managerskih orodij, ki s podporo zemljevida znanja, prepoznavanjem tihega znanja in njegovega kodificiranja, ki omogočeno uporabo vsem članom organizacije, povečuje vrednost organizacije.

Drugi razlog, zaradi katerega modelu FUTURE-O® dajem prednost pred drugima dvema, pa je ta, da se njegova molekularna zasnova veliko bolj naravno vklopi v turbulentno okolje, v katerem so sodobne organizacije prisiljene delovati. Menim, da bi samo zasnovo iz sedmih elementov in njihove povezave morali dojemati v prostoru, to je v treh dimenzijah in ne v dveh, kot jo lahko razumemo sedaj. Razlog temu razmišljanju je v tem, da je vpliv okolja, na katerega se mora organizacija odzivati, nemogoče pojasniti samo z dogajanjem na ravnini. Vplivi so lahko trenutni, kratkoročni in dolgoročni. Njihovo trajanje ima široko časovno dimenzijo in običajno prehaja iz preteklosti v sedanjost s koncem enkrat v prihodnosti. Moč vplivov na organizacijo je velikokrat vezana na časovno dimenzijo. Nekateri dogodki se organizacije dotaknejo neposredno, pa njihov vpliv nanjo ni velik, drugi pa z njo nimajo neposredne povezave, lahko pa jo prizadanejo močneje kot prej omenjeni (npr. aktivnosti okoljevarstvenih organizacij, ki spremenijo načina obnašanja prebivalstva).

Oba ostala modela, tako koncepti celovitega obvladovanja kakovosti, ki ga predstavljajo evropske in Malcom Baldrigova nagrada za kakovost, ter integrativni koncept vodenja in strateško planiranje, razširjeno z McKinseyvim spletom 7-S, ne ponujajta tako celovitega pristopa za uveljavljanje učeč se organizacije kot model FUTURE-O®. To lahko zaključim iz opravljene primerjave, kljub temu, da okvir dela ni dopuščal enako poglobljenega preučevanja teh dveh konceptov, kot je bilo opravljeno preučevanje modela FUTURE-O®.

4 ORODJA ZA URESNIČEVANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Poleg teoretičnega poznavanja samega modela učeče se organizacije in zahtev za njeno uvedbo, mora managment imeti znanje in poznati ter obvladati množico tehnik[8] (tehnika je urejen, ustaljen način, postopek opravljanja kakega dela, dejavnosti: izboljšati, obvladati tehniko; tehnika beljenja, učenja), če želi z organizacijo uspešno prehodit pot od klasičnih oblik organiziranosti do cilja, ki ga predstavlja učeča se organizacija.

Zahodni civilizaciji je doslej omogočil prevlado v svetu njen tehnični razvoj, skupaj z znanstveno in filozofsko tradicijo, ki je ta razvoj spočela. Zdi se da te sile še vedno odločajo, vendar ni nikjer rečeno, da bo vedno ostalo tako. Tehnična znanja, ki so nastala na zahodu se širijo v druge dele sveta, naš prednosti položaj pa hkrati s tem slabi. (Russell, 1977, str. 301).

---

[8] Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU in avtorji: Slovar slovenskega knjižnega jezika, Elektronska izdaja, Verzija 1. DZS d.d.

Iz prej navedenega, lahko zaznamo predvidevanje smeri v katero se je gibal razvoj sveta. Tehnološke rešitve so pripeljale do globalizacija in na nekaterih področjih je cel svet postal enoten prostor v katerem se v realnem času (v sekundi) lahko izvedejo transakcije za katere so pred petdesetimi leti rabili mesece. To je s seboj prineslo veliko priložnosti pa tudi nevarnosti. Upajmo, da bomo kot človeštvo znali izkoristi priložnosti in doumeli da je čas, ki je namenjen posamezniku potrebno izkoristiti v dobro celotnemu človeštvu. Zato da pa bomo to v času svojega bivanja lahko uresničili moramo svoje poslanstvo izpolniti do maksimuma svojih sposobnosti ob spoštovanju veljavnih etičnih načel.

Managerji ki jim je bila dana možnost, da vodijo, se morajo držati načel, ki jih je Russell zapisal na koncu svojega dela, ki se, če jo povežemo z učečo se organizacijo lahko glasi: strpnost je osnovni pogoj v družbi, ki želi dati pomen znanju. Svoboda govora in misli, to je veliko gibalo svobodne družbe, v kateri lahko pustimo, da nas spoznanje popelje kamor hoče. To ne pomeni, da smo vsi istega mnenja o vsem, jamči pa, da nobene izmed cest ne bodo zapirale umetne zožitve.

Managerji morajo v sodobnih organizacijah odigrati tudi vlogo, ki jim jo ponuja in jo od njih pričakuje učeča se organizacija. Za nastop v tej vlogi je potrebno obvladati veščine in spretnosti, imeti talent in izkušnje, ki med drugim temeljijo na strokovnem znanju in biti pripravljeni prevzemati vlogo, ki jo ponuja sodobna družba..

Če želi managment organizacije uspešno voditi in izpeljati proces prehoda v učečo se organizacijo, je neobhodno potrebno poznati kritične dejavnike za uspešen prehod. Na osnovi elementov modela FUTURE-O® opredeljeni kritični dejavniki, so osnova za določitev posameznih tehnik, ki jih morajo poznati managerji, če želijo obvladovati proces prehoda. Poleg znanj in tehnik je pomembno obvladovati proces sam. Proces je niz nalog in aktivnosti, ki se izvajajo zaporedno ali vzporedno z dvema ali več udeleženci, ki želijo doseči skupni cilj. Vodenje poslovnih procesov je veda za oblikovanje, avtomatizacijo in optimizacijo poslovnih procesov v njihovem življenjskem ciklu z namenom povečevanja uspešnosti organizacije.
Pomembno je, da pri managmentu obstaja zavedanje, da je brez znanja in uporabe tehnik nemogoče doseči ciljno stanje, to je v celoti udejanjena učeča se organizacija. Zato da bi ta cilj dosegli, mora organizacija nenehno loviti ravnovesje med sproščenostjo in koncentracijo. Preveč enega ali drugega nagne tehtnico v eno stran, kar ni dobro. Zelo pomemben je prvi korak, ki ga mora vsaka organizacija narediti sama. To je trenutek odločitve, da želi doseči svoj cilj. Preobsežni pristopi onemogočajo osredotočanje na stvari, ki jih mora organizacija storiti, pride do pozabljanja in pojavijo se napake. V takšnem stanju organizacija le težko ali zelo počasi dosega cilje. Zato mora najti tudi čas za premislek, preprosto se je potrebno ustaviti. Najti je potrebno aktivnosti in naloge, ki same po sebi vplivajo motivacijsko in sproščajo. Tak pristop je učinkovit tako pri managerjih kot pri na primer športnikih, skratka, pri vseh ljudeh. Nemara je pri športnikih nekoliko lažje, saj so ti zelo osredotočeni na svoj cilj, natanko vedo, kaj želijo doseči. Pomembno pravilo uspešnega managerja je, da mora biti

zelo samozavesten, da ga ne preganja občutek, da ga sodelavci ogrožajo, da je prijazen z zaposlenimi ter da jim je pripravljen prisluhniti in pomagati. Prav pomanjkanje samozavesti je težava marsikaterega managerja, tudi v slovenskih podjetjih. Samozavesten manager zna delati v skupini ter pomagati kolegom in kolegicam, da izkoristijo vse svoje sposobnosti. Managerji se morajo najprej naučiti pridobiti samozavest, se osredotočiti na vizijo in cilje ter na korake, ki so potrebni za njihovo uresničitev.

4.1 ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE K UČEČI SE ORGANIZACIJI

Učenje zahteva akcijo, ki jo je potrebno pričeti z ugotavljanjem, ali za podjetje oziroma organizacijo lahko rečemo, da je učeča se. Glede na te ugotovitve je potrebno oblikovati izhodišča in osnovne zahteve, ki bodo opredelile, kaj želi biti organizacija v prihodnosti. Vodje na vseh ravneh in zaposleni bi morali imeti podoben ali enak pogled na delovanje organizacije. Zavedati se morajo pomena znanja za organizacijo ter razširjati vedenje o strateških usmeritvah organizacije med zaposlene. Status in vloga posameznega delovnega mesta nima vpliva na vključevanje zaposlenih v proces reorganizacije. Vse spremljajoče aktivnosti poslovanja, kot so načrtovanje, spremljanje stroškov, predračunavanje poslovanja, finančno poročanje, so organizirane tako, da podpirajo učenje v organizaciji.

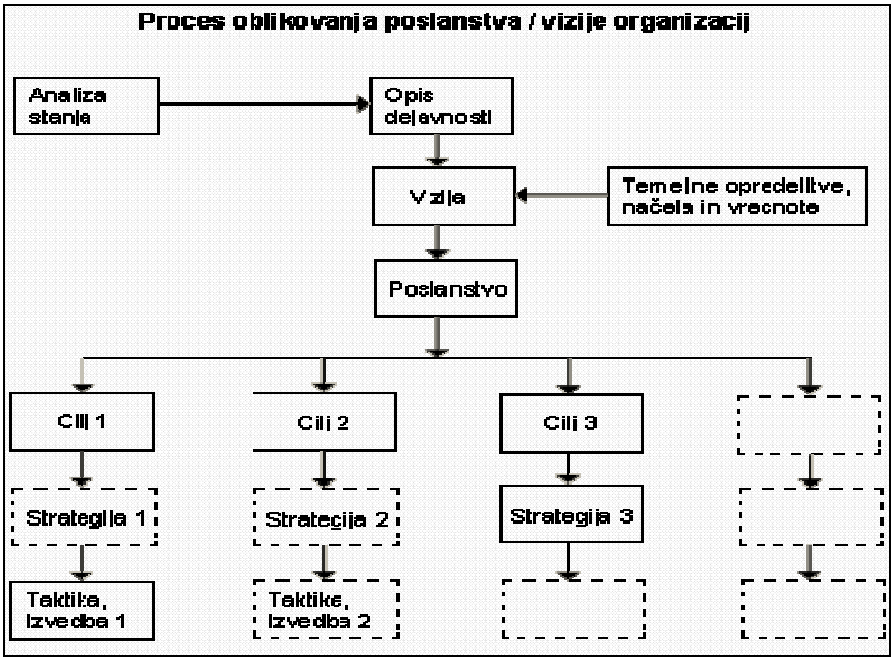
Vizija organizacije omogoča identifikacijo osebnih vizij, ciljev zaposlenih s skupnimi cilji organizacije. Vizijo zaposleni sprejemajo in čutijo kot nevidni kompas oziroma sidro organizacije. Poslanstvo je zgoščen, integralen zapis razvojne vizije, katerega cilj je opredeliti temeljni smoter obstoja organizacije ter zlasti, kje in kakšna naj bi bila organizacija jutri. V poslanstvu so vnaprej definirani želeni uspeh organizacije in predpogoji za uresničenje uspeha. Vizija in poslanstvo pri zaposlenih zbujata zavzetost, kar pomeni za uspeh organizacije bistveno drugačne možnosti, ter zadovoljstvo zaposlenih. Strateško načrtovanje ni le domena strokovnih služb, ampak je vanj potrebno vključiti čim širši krog vodilnega kadra in posameznih ključnih delovnih mest oziroma področji, ki morajo poznati tehnike, ki so v uporabi pri strateškem načrtovanju.

4.1.1 Poslanstvo in vizija

Opredelitev poslanstva podjetja mora ponuditi vizijo in nakazati smer delovanja podjetja za naslednjih deset do dvajset let. Poslanstvo se ne spreminja vsakih nekaj let in ne sledi vsaki spremembi v gospodarstvu. Po drugi strani pa mora organizacija ponovno opredeliti svoje poslanstvo, kadar poslanstvo izgubi zaupanje in ne opredeljuje več najbolj smotrnega delovanja organizacije (Kotler, 1998, str. 68). Poslanstvo mora kot zgoščen, integralen zapis razvojne vizije za cilj opredeliti temeljni smoter obstoja organizacije ter njeno vlogo v prihodnosti. Gre torej za nekakšen strateški namen, intenco, s katero vnaprej definiramo želeni uspeh organizacije in predpogoje za njegovo uresničitev. Takšna opredelitev običajno

vsebuje odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije, kje in kaj organizacija proizvaja oz. trži, jasno opredelitev meril ter kriterijev uspešnosti in usmeritve, kako bomo zastavljeno uresničili (strategija), opredeli temeljne vrednote, za katere se organizacija zavzema, in temeljna načela, ki organizacijo vodijo pri uresničevanju vizije. V sami vsebini pogosto najdemo še opredelitve do okolja (družbena zavest, odgovornost do okolijskih vprašanj), odnos do ključnih javnosti (odjemalci, delničarji, zaposleni) ipd. Oblikovanje poslanstva in vizije organizacij je proces, ki mora biti neposredno povezan s strateškim upravljanjem organizacije. Ni neobičajno, če začetna faza programa traja 4–6 mesecev, preden zdrži preizkus pri notranji in zunanjih javnostih organizacije (Dialogos, 2008).

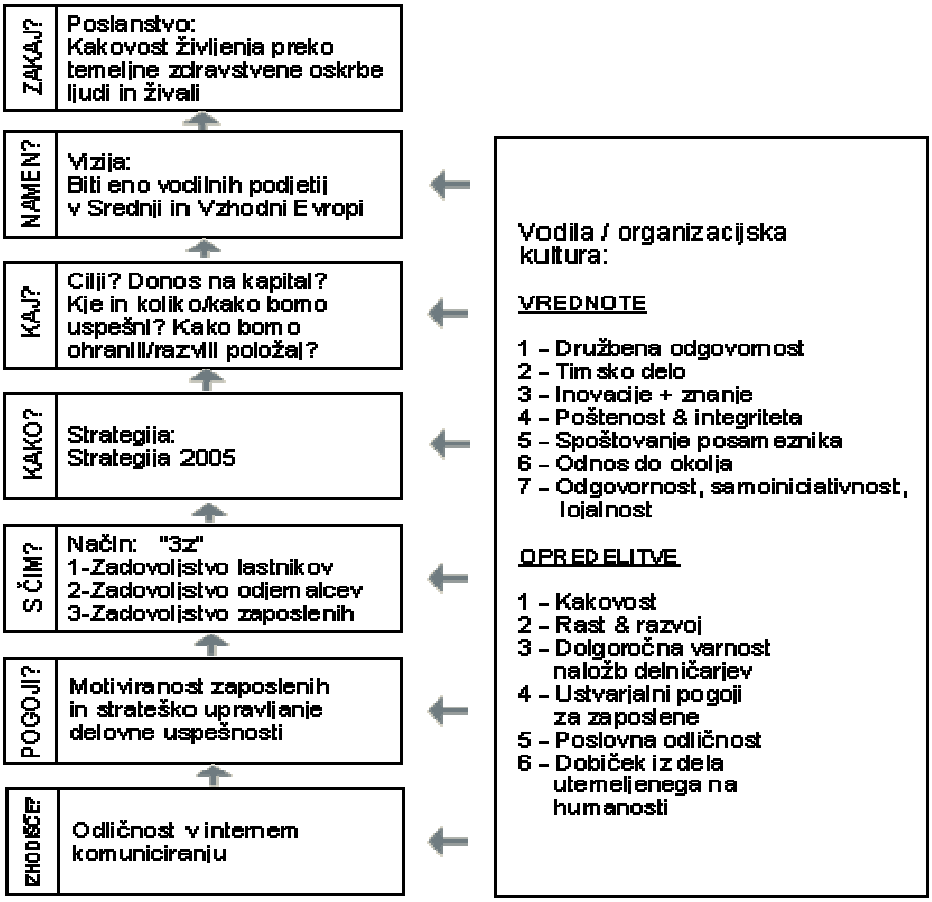
Slika 9: Proces oblikovanje poslanstva in vizije organizacije



Vir: Dialogos: Interno organizacijsko komuniciranje, 2008. Dostopno na: (http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/)

Vizija, poslanstvo in na njih temelječe vrednote imajo pomembno vlogo pri poistovetenju zaposlenih z organizacijo ter imajo močan vpliv na motivacijo zaposlenih in »psihološko pogodbo« z organizacijo, v kateri so zaposleni. Uglasitev ciljev posameznika s cilji organizacije zagotavlja uspešno delovanje organizacije. Za uglasitev ciljev je pomembno, da: zaposleni vedo, kaj je njihovo delo; zaradi povratnih informacij vedo, kako uspešno delajo; nadrejeni poznajo njihove osebne potrebe in so seznanjeni z njihovimi pričakovanji; zaposleni poznajo cilje svoje delovne skupine in so tekoče seznanjeni, kako uspešna je; zaposleni poznajo vizijo in poslanstvo organizacije kot celote in so seznanjeni s cilji, ki jih želi organizacija doseči, ter potmi za njihovo dosego; zaposleni vedo, kakšna je njihova vloga in kaj lahko za dosego ciljev organizacije prispevajo kot posamezniki, ter imajo zato potrebna pooblastila.

Slika 10: Primer povezave vizije s strategijo, poslanstvom, vrednotami, strukturo, kulturo in internim komuniciranjem



Vir: Dialogos: Interno organizacijsko komuniciranje, 2008.

Z jasno oblikovanimi vizijami organizacije: postanejo zanimivejše za dolgoročne vlagatelje, olajšajo uveljavljanje sprememb, postavijo temelje za strateško načrtovanje, motivirajo zaposlene in pritegnejo iskalce zaposlitev, podajajo smer in fokusirajo energijo ter postavljajo poslovne odločitve v pravi kontekst, ki pomaga k njihovem razumevanju in uveljavljanju. Vizije so torej poskusi artikulacije zaželene prihodnosti organizacij. Za njihovo uspešnost pa je potrebno, da so: jasne, precizne, enostavne in lahko razumljive; zapomljive; vznemirljive in navdihujoče; izzivne; uresničljive; osredotočene in usmerjene; stabilne, vendar prilagodljive; oprijemljive in zmožne uresničevanja; podprte z odličnim komuniciranjem ter usmerjene na potrošnika, zaposlene, sposobnosti organizacije in standarde odličnosti.

Ne glede, ali nastajajo od spodaj navzgor ali pa jih preprosto oznani prvi človek organizacije, so plod skrbnega dela vodstvenih garnitur, bi lahko dejali, da morajo biti vizije čim nižje operacionalizirane navzdol, do vsakega posameznika v organizaciji. Samo posrečeno zapisana sporočila, listine, niso dovolj. In prav v tem je osnovni problem večine slovenskih organizacij, ki so vizije že oblikovale: ni prave povezanosti med vizijo, vrednotami, cilji in poslanstvom.

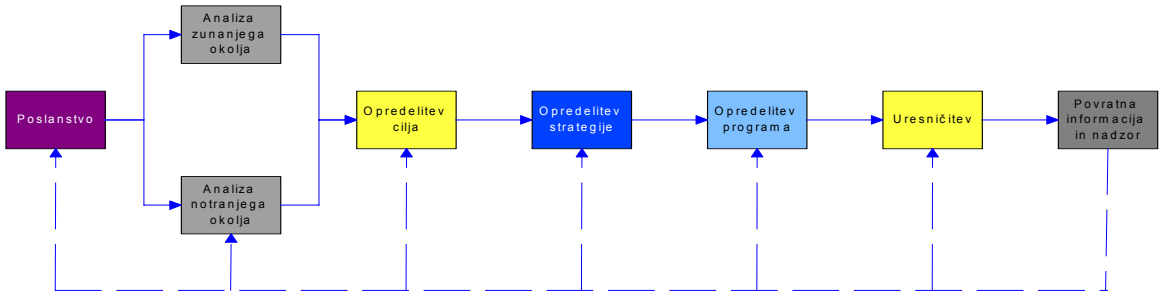
Takšno povezljivost bi najlažje opredelili, če bi vizijo preprosto definirali kot :
VIZIJA = POSLANSTVO + STRATEGIJA + KULTURA

Naslednji elementi nam lahko pomagajo pri rešitvi zgornje enačbe (Dialogos, 2008). *Poslanstvo* pove, kaj je naša poslovna dejavnost, kakšen je naš temeljni smoter obstoja, opredeli koristi, za katere si prizadevamo, kaj je posebna vrednost, ki jo omogočamo našim potrošnikom oz. odjemalcem, v čem se naše poslanstvo razlikuje od konkurence, in zahteva jasno ter usmerjeno komuniciranje. *Strategija* zagotavlja osnovni pristop k uresničenju našega poslanstva in nakaže posebne sposobnosti in kompetence ter konkurenčne prednosti, ki jih premoremo in so temelj naše trajnejše uspešnosti. *Kultura* so simboli in zunanji znaki, s katerimi se predstavlja organizacija, odnosi med zaposlenimi, skupna prizadevanja, prioritete, vodila pri poslovanju, merila za uspešno delo posameznikov in tisto boljše, s čimer se zaradi razlikovanja od ostalih organizacij poistovetijo zaposleni.

4.1.2 Tehnike strateškega načrtovanja

Okvirje za proces strateškega poslovnega načrtovanja je organizacija postavila potem, ko je opredelila svoje poslanstvo in vizijo ter tej osnovi oblikovane cilje organizacije in poti za njihovo uresničitev. V teh okvirih je potrebo pripraviti strateški načrt za organizacijo kot celoto oziroma v korporativni organiziranosti na ravni poslovne enote.

Slika 11: Proces poslovnega strateškega načrtovanja



Vir: Kotler, 1998, str. 79

Z obravnavo podatkov in informacij o preteklem, sedanjem in prihodnjem stanju podjetja dobimo celovito oceno podjetja. S pridobitvijo te ocene zgradimo osnovo za sam proces strateškega planiranja. Ocena je hkrati pripomoček vodstvu pri proučevanju konkurenčnih sposobnosti podjetja. Načini tega ocenjevanja so različni. Najpogosteje uporabljena je SWOT-analiza, s katero opredelimo prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti. Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je znan kot portfeljska analiza in tretji način kot analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129).

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove *materialne podstrukture* (Pučko, 2003, str. 108), med katere lahko vključimo proizvode (proizvodni oz. prodajni program), tehnologijo in celoten sklop trženja, skupaj s tržnimi pozicijami.

Tehnološka podstruktura opredeljuje tehnologijo. Tehnologija[9] je vsaka praktična veščina, ki uporablja znanstvena dognanja. Gre torej za področje aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost, še posebej proizvodno (Pučko, 2003, str. 26). V propulzivne panoge poleg elektronske, letalske in kemične industrije lahko uvrščamo tudi storitve.

V okviru *trženjske podstrukture* se odvija proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1998, str. 13).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še *nematerialne*. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska, raziskovalno-razvojna in organizacijska. Z ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo tudi strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha v preteklosti, saj nam plastičen prikaz ocenjenih posameznih sestavin vsake podstrukture podjetja posebej to zelo dobro kaže (Pučko, 2003, str. 134, 135).

Opazovanje financiranja podjetja je predvsem spremljanje neravnovesij in možnih problemskih situacij. To se izvaja v okviru *finančne podstrukture.* Namen finančne analize je, s predvidevanjem in boljšim poznavanjem financ podjetja, bolje odločati, bolje izvajati in bolje nadzirati financiranje. Obstaja kar nekaj tehnik in metod za analizo, vendar se poleg analize absolutnih podatkov daleč najbolj uporablja analiza s finančnimi kazalniki (Mramor, 1993, str. 164).

Kadrovska podstruktura ima vse pomembnejšo vlogo. Zaposleni so bistven element za uspešno poslovanje. Ustrezno ravnanje z njihovimi zmožnostmi je nepogrešljivo za razvoj in rast podjetja. Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje, varovanje in nagrajevanje zaposlenih.
Raziskovalno-razvojna podstruktura dejavnosti ima v organizacijah različen pomen, vendar predstavlja eno od pomembnejših podstruktur, saj tehnološko zaostajanje ali izguba stika z uveljavljenimi razvojnimi dosežki pri vseh vrstah poslovnih dejavnosti hitro pripelje do izgubljanja pridobljenih pozicij na tržišču.
Organizacijska podstruktura obravnava združbo. Ljudje se združujejo v najrazličnejše združbe. Združeni v njih, v večji meri kot če bi delovali sami, dosegajo svoje cilje. Združba

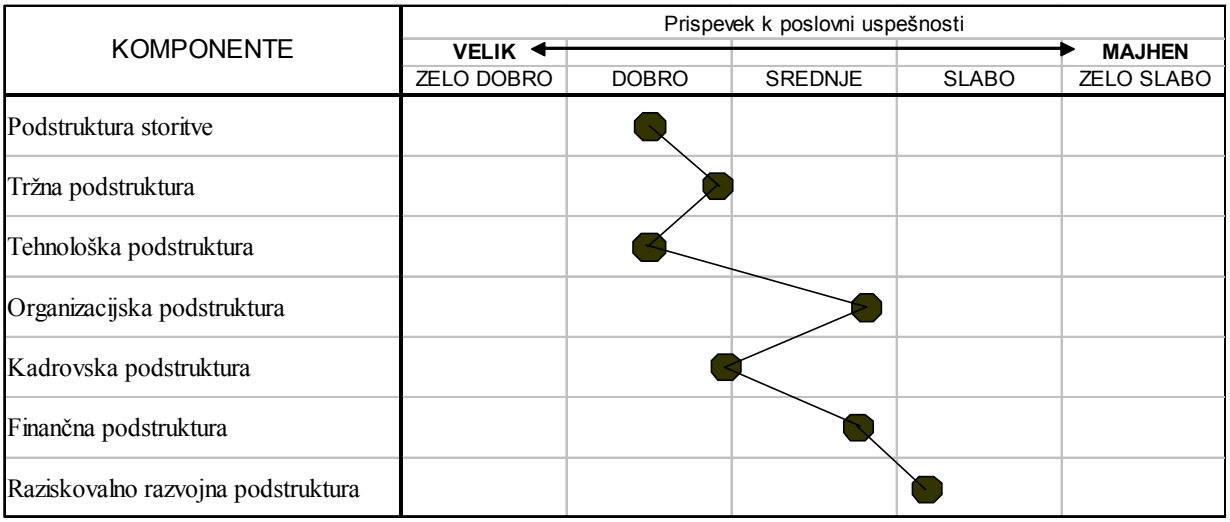
---

[9] Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU in avtorji: Slovar slovenskega knjižnega jezika, elektronska izdaja, verzija 1. DZS d. d.

predstavlja več kot le seštevek posameznikov. Kot nova kvaliteta deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. V kolikor večji meri člani združbe uresničujejo svoje cilje, ko si združba prizadeva za dosego svojega cilja, toliko bolj trdna in trajna je združba. Ljudje v njej so med seboj povezani in odvisni drug od drugega. Med njimi obstajajo najrazličnejša, spreminjajoča se razmerja (Rozman, 2000, str. 4). Organizacija katerekoli združbe (institucije) je tako skupek razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Lipovec, 1987, str. 35).

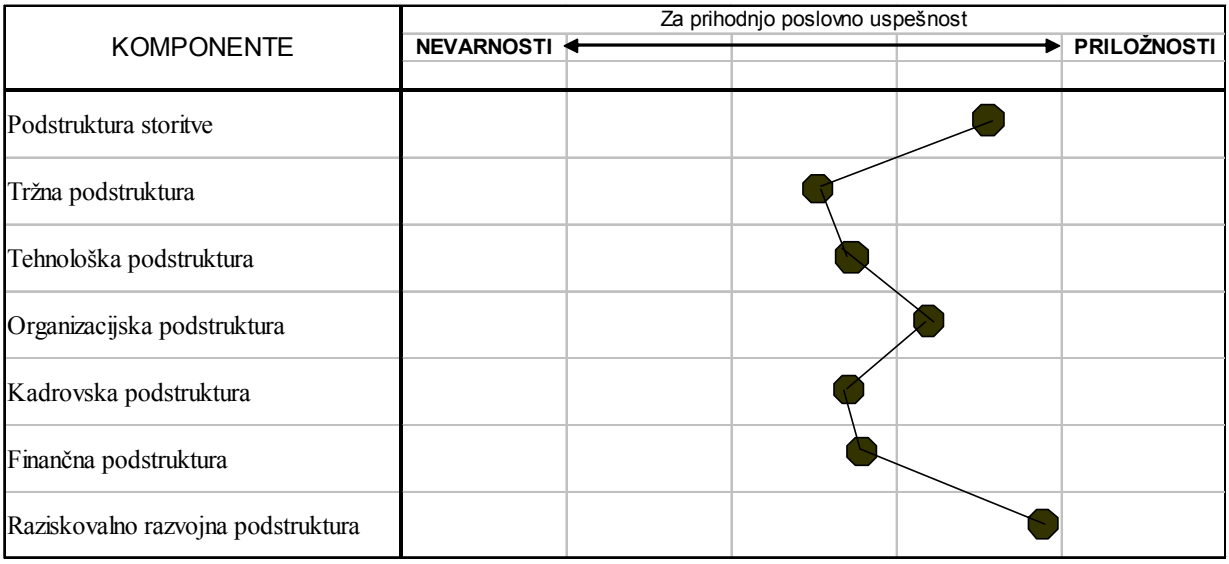
Na osnovi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih najpomembnejših sestavin izdelamo profil prednosti in slabosti, ki pokaže, katere od podstruktur so bolj in katere so manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti kaže profil prednosti in slabosti na Sliki 12.

Slika 12: Primer profila prednosti in slabosti storitvene organizacije z vidika podstruktur



Na osnovi ocene prednosti in slabosti poskušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju organizacije oceniti še poslovne *priložnosti in nevarnosti*, ki se kažejo organizaciji v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. Ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost (Pučko, 2003, str. 139). Ocene priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo soočala organizacija v prihodnosti v odnosu na pričakovano kakovost njenih posameznih podstruktur, prikazuje profil na sliki 13.

Slika 13: Profil priložnosti in nevarnosti za storitveno organizacijo z vidika podstruktur



Pri analiziranju posameznih podstruktur, prednosti in slabosti znotraj organizacije ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju sta najslabše ocenjeni organizacijska in raziskovalno-razvojna podstruktura, kar pomeni, da sta od vseh podstruktur najmanj prispevali k poslovni uspešnosti.

Priložnosti se organizaciji ponujajo z razvojem novih storitev oziroma proizvodov in uspešnim širjenjem teh na obstoječih trgih, ob hkratni diverzifikaciji storitev, ki bi organizacijo ločevala od konkurence in ustrezno prilagoditvijo organizacije dejavnosti. Na tak način bo organizacija še naprej dosegala tudi cilj gospodarjenja, to je višja donosnost kapitala, ki je pomembna predvsem za lastnike podjetja.

Poslanstvo in vizija s strateškim načrtovanjem, dokumenti, ki na primeren način obravnavajo pomen učenja in znanja, so pomembne aktivnosti in so nujne, če želimo vzpostaviti temelje za pričetek razvoja strategije organizacijskega učenja.

4.2 IZGRADNJA PODPORNIH OKLOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE

Aktivno obliko povezav med vsemi člani organizacije predstavljajo timi. Timi se pri svojem delu osredotočajo na dvoje: kako dobro izvajajo zadane naloge in kako dobro je samo sodelovanje članov tima. Za ustrezno razporejanje vlog v timih je potrebno imeti pregled nad znanjem posameznikov, vzpostavljen v obliki, ki kadarkoli omogoča ugotoviti, katero znanje je že v podjetju in katero je potrebno pridobiti. Z izdelavo »zemljevida« znanja dobimo oris modela znanja, ki vključuje razvrstitev pomembnega znanja in kaže, kje se to znanje nahaja.

Zato da poteka izmenjava informacij in izkušenj v organizaciji, med timi, oddelki, službami in poslovnimi enotami prosto – brez zadrževanja, je na voljo širok nabor mehanizmov. Podporno

okolje mora zagotavljati enostaven dostop do spoznanj, do katerih so prišli zaposleni v drugih oddelkih. Informacijska funkcija ima pri tem pomembno vlogo in mora biti usposobljena in ustrezno podprta, da lahko zbira za organizacijske odločitve pomembne podatke v realnem času. Organizacija pa mora poiskati mehanizme, s katerimi zaposlene spodbuja, da za izmenjavanje informacij uporabljajo elektronske medije, kot so internet, intranet, oglasne deske idr. Komunikacijsko-informacijska tehnologija poleg podpore poslovanju predstavlja tudi strateško pomemben vzvod za dinamično prilagajanje poslovanja potrebam strank in zaposlenih. Zato morajo biti zaposleni v informatiki sposobni kombinirati tehnična informacijsko-komunikacijska znanja z managerskimi znanji in izkušnjami

4.2.1 Razporejanje vlog v timu

Pomen vloge timov in timskega dela je za naše okolje zaradi relativno kratkega obdobja uporabe še vedno premajhen. Razlog za to je verjetno tudi v tem, da se celotna družba nahaja v fazi spoznavanja, da lahko tim doseže več kot posameznik. Že sam sistem izobraževanja daje poudarek individualnemu delu; npr. samostojno reševanje preizkusov znanja, samostojno »odgovarjanje pred tablo«, samostojno opravljanje mature, samostojna priprava in zagovarjanje zaključnih nalog. Izjema so v zadnjem času seminarske naloge. Prej omenjena dejstva pripomorejo k temu, da je uvajanje timskega dela, kjer je potrebno sodelovanje, sprejemanje drugačnega razmišljanja, dopuščanja možnosti da drugi odločajo o naših usodah, še vedno zelo zahtevno. Uspeh timskega dela je odvisen od štirih kriterijev: kdaj in zakaj smo izbrali timsko delo kot najbolj primerno obliko za uspešno delo; kako smo oblikovali tim; kako določimo vodjo tima in kako spremljamo potek in uspešnost dela v timu.

Ključne točke, ki jih moramo pri *odločitvi za timsko delo* upoštevati, so: jasno postavljeni cilji, ki jih je moč doseči; usklajeno pričakovanje članov tima o tem, kaj jim bo skupno delo prineslo; na razpolago mora biti dovolj časa za razvoj homogene produktivne enote; vsakemu članu tima mora biti jasno, kaj je njegova vloga; medsebojna podpora članov tima, saj si prizadevajo za skupni cilj; sposobnost članov tima, da razvijejo svoje metode in načine učinkovitega sodelovanja in dela ter zmožnost članov tima, da samostojno vrednotijo napredek pri delu in so sposobni sprejemanja povratnih ocen njihovega dela.

Tabela 3: Kakšne ljudi je koristno imeti v timu?

Tip	Značilnosti	Pozitivne lastnosti	Dovoljene šibkosti
Operativni organizator	Konzervativen, marljiv in predvidljiv.	Sposobnost za organiziranje, praktično razmišljanje, predano delo in samodisciplina.	Pomanjkanje prilagodljivosti ter neodzivanje na nedokazane ideje in predloge.
Predsednik	Miren, samozavesten in se dobro obvlada.	Vse potencialne osebe, ki lahko kaj prispevajo obravnava brez predsodkov in glede na njihov prispevek. Ima močan smisel za cilje.	Povprečen v smislu intelekta ali kreativnosti.
Oblikovalec	Zelo napet, odprt in komunikativen, dinamičen.	Energičen, se je pripravljen spopasti z izzivi, neučinkovitostjo, samozadovoljstvom in samozadostnostjo.	Nagnjen k nestrpnosti in provokacijam, se hitro razburi.
Ustvarjalec	Individualist, resen in neobičajen.	Iskriv um, domišljija intelekt in znanje.	Pogosto v oblakih, nagnjen k neupoštevanju praktičnih podrobnosti in protokola.
Raziskovalec virov	Ekstrovertiran, navdušen, radoveden in komunikativen.	Sposobnost kontaktirati druge ljudi, odkrivanje novega. Se dobro obnese pri izzivih in težavah.	Po začetnem navdušenju zanimanje hitro zamre.
Ocenjevalec	Trezen, ni čustven, zelo previden.	Sposobnost dobrega presojanja, zaupnost in vztrajnost, nepopustljivost.	Pomanjkanje navdiha za motiviranje drugih.
Timski delavec	Socialno usmerjen (v družbo usmerjen) – skrbi za druge; precej nežna, mehka duša, občutljiv.	Sposobnost dobrega odzivanja na različne ljudi in situacije, vzdržuje timski duh.	Neodločnost v kriznih trenutkih.
Dovrševalec	Skrben, redoljuben, strpen, natančen in vesten.	Sposobnost sprotnega spremljanja, perfekcionizem.	Nagnjen k temu, da skrbi po nepotrebnem. Težko spusti stvari iz rok.

Vir: Učinkovita orodja vodenja, Slovensko združenje za kakovost, 2003, 7/4 str. 3

Z vidika vodij sta pri *oblikovanju tima* lahko dve situaciji: vodja si lahko člane tima izbere sam ali pa mu jih določijo. V obeh primerih je potrebno imeti pri izbiranju članov pred očmi različne sposobnosti ter znanja, ki jih tim potrebuje. S člani se je potrebno dogovoriti o njihovih pričakovanjih. Dobro uravnotežen tim ima vedno ljudi, ki lahko prevzamejo več vlog

(tabela 3). Vse vloge niso enako pomembne za tim, vendar bodo izkušeni vodje najbolje izkoristili sposobnosti članov tima.

Od razporeditve vlog je odvisno vzdušje v timu, uspeh delovanja tima. Na vzdušje v timu pa vplivajo tudi ljudje – nosilci vlog, ki preveč mislijo le nase. Ti ljudje zaradi dominantnega vedenja (mislijo le nase), napadov in poskusov blokiranja sodelavcev, poskusov pridobivanja sočutja, umikanja zaradi naveličanosti in norčevanja in smešenja sodelavcev kvarijo vzdušje in onemogočajo uspešno delo tima.

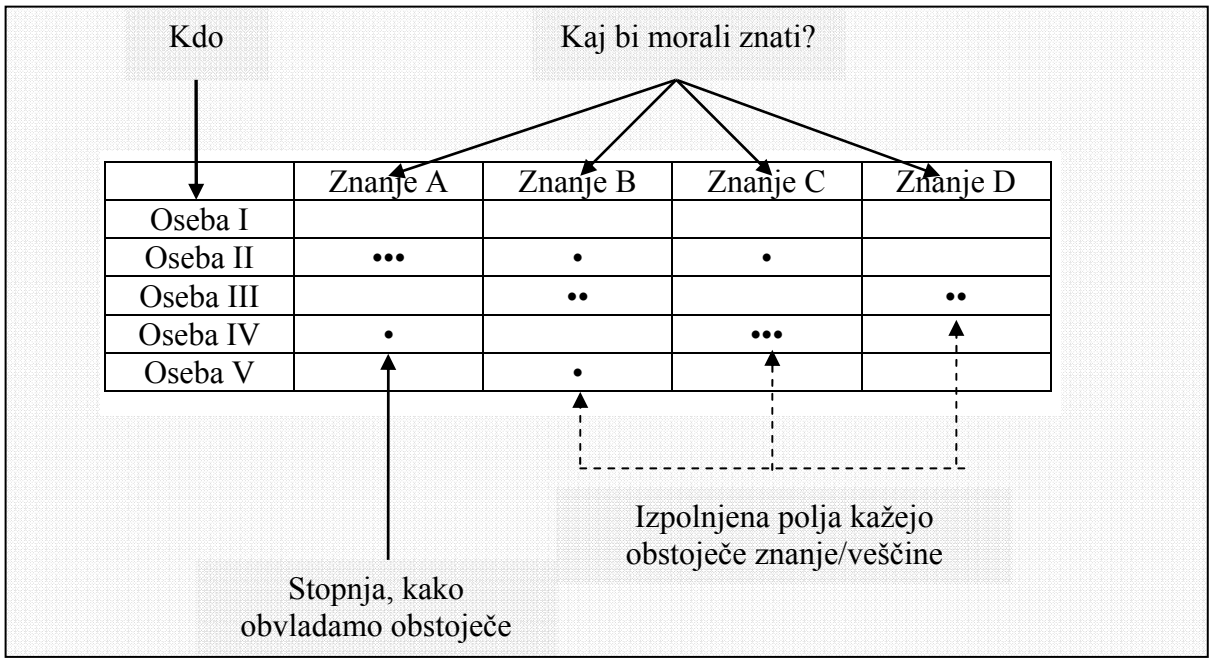
Timi ne morejo funkcionirati brez vodenja. Vodenje na splošno in tudi za vodenje timov je sposobnost vplivanja na ljudi v smeri doseganja postavljenih ciljev. *Izbrani vodje timov* morajo navduševati in motivirati svoje ljudi, jim biti vzor. S tem ko govorijo tisto, kar mislijo, in delajo tisto, kar govorijo, si vodje ustvarjajo kredibilnost. Člani timov jim bodo zaradi tega zaupali in jim sledili tudi takrat, ko stvari ne potekajo tako, kot so bile načrtovane. Za *uspešnega vodjo* tima velja (Vodopija et.al., 2007, str. 1): da se zaveda svojih moči in jih sistematično razvija za obvladovanje predvidljivih in nepredvidljivih situacij; da zna hoditi po meji, ki ločuje povezovanje ljudi in obvladovanje občutka za ljudi; da je najboljši takrat, ko ljudje zanj sploh ne vedo; da pokaže svoje znanje in modrost s tem, da pripravi in poskrbi za dobre pogoje za delo in potem oder za nastopanje prepusti drugim; da govori tisto, kar misli, in dela tisto, kar govori; da motivira zaposlene z lastnim zgledom; da nudi članom priložnosti za dokazovanje in jim jih pomaga izkoristiti za osebni razvoj ter zna razumno ravnati s čustvi. *Neuspešen oziroma neučinkovit vodja* tima pa ima težave pri motiviranju, ni samozavesten in prepričan vase, ob uspehu tima izpostavlja sebe in dela namesto da bi vodil. Za *učinkovito in uspešno delo tima* je potrebno zagotoviti jasne zapisane cilje, ki bodo delovali motivacijsko; načrtovati trajanje aktivnosti in spremljati izpolnjevanje postavljenih rokov; zagotoviti nedvoumne, jasne in pravočasne informacije; zagotoviti odprto komuniciranje; poznati in ceniti prednosti ter sposobnosti članov tima; v primeru konflikta z odkritim pogovorom poiskati skupno rešitev, ki je usmerjena v odpravljanje vzrokov konflikta; sprejemati odločitve tudi, če so te težavne in bi pomenile osebno prizadetost posameznega člana tima, saj je ravnaje tima odprto, etično in temelji na enotnem zavezništvu; sprejemati odgovornost in pristojnost za doseganje ciljev, saj imajo člani potrebne sposobnosti za uspešno in učinkovito delo, ter zagotoviti sodelovanje vseh članov tima pri sprejemanju in obravnavanju idej, predlogov.

4.2.2 Zemljevidi znanja

Pri izdelavi zemljevida znanja je potrebno upoštevati, da moramo z znanjem pokriti zahteve ciljev poslovanja. Manjše kot je področje poslovanja, za katerega izdelujemo zemljevid znanja, lažje je narediti dober zemljevid potrebnih znanj. Pogosto je zemljevid znanja na nivoju organizacije enostavno sestavljen iz zemljevidov znanj posameznih služb oziroma oddelkov. Preden pričnemo zbirati podatke, ki jih vključimo v zemljevid, moramo preučiti,

katere podatke dejansko potrebujemo. Zemljevid znanja mora vsebovati vse relevantne vire informacij, ki jih razporedimo po prioriteti. Vključiti je potrebno tudi pogosto uporabljene dokumente, ki vsebujejo informacije o organizacijskem znanju, in vse specifične pojme, ki so značilni za področje poslovanja. Izdelati moramo zahtevane profile znanja za delovna mesta in popisati znanje, ki ga imajo posamezniki.

Slika 14: Splošen prikaz zemljevida znanja



	Znanje A	Znanje B	Znanje C	Znanje D
Oseba I				
Oseba II	•••	•	•	
Oseba III		••		••
Oseba IV	•		•••	
Oseba V		•		

Vir: Gib, št. 06–07/2004, str. 4

Na osnovi tako popisanih in obvladovanih podatkov o znanju, s katerim organizacija razpolaga, in zahtevah, razvidnih iz profilov za posamezna delovna mesta, lahko organizacija ugotovi vrzel med znanjem, ki je na razpolago, in znanjem, ki ga za poslovanje potrebuje. Vloga zemljevida znanja je prav v tem, da omogoči organizaciji jasno sliko vrzeli med dejanskim in potrebnim znanjem.

Sistematični razvoj upravljanja z znanjem je spremljal skokovit razvoj informacijske tehnologije. Razvita je množica orodij za podporo pri upravljanju z znanjem. Za podjetje je najpomembnejše, da z uvajanjem tehnologij za prenos znanja dosega preglednost nad obstoječimi znanji in veščinami podjetja, primerno strukturiranje znanja in veščin ter možnost vrednotenja koristnosti upravljanja z znanjem. Zelo splošen izgled zemljevida znanja, ki bi naj ponazoril princip in način popisa znanja v podjetju, je prikazan na sliki 14.

4.2.3 Ocenjevanje sposobnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije

Poslanstvo informacijsko-komunikacijske tehnologije je podpora dobrim praksam za prenos znanja. Prenos znanja je tisto, kar usmerja in daje zagon razvoju tehnologij, prenosu izkušenj in strokovnih znanj v izboljševanje procesov, storitev in proizvodov.

Organizacija mora imeti izdelano oceno ključnih procesov in njihovo informacijsko podporo, ki se lahko izdela v obliki strateškega načrta informatike. Ugotoviti mora dejavnike poslovanja, ki vplivajo na kakovost izvajanja procesov, še posebej z vidika strank. Posamezne opažene dejavnike, ugotovljene pri analizi, je potrebno širše opisati in razložili ter jih povezati s poslovnimi cilji, ki jih je postavilo vodstvo kot temelj za pripravo strategije. Vsaj okvirno mora analiza dati odgovor tudi na vpliv posameznih opaženih dejavnikov na trenutno poslovanje, kljub temu da se pogosto medsebojno prepletajo in so v soodvisnosti.

Širše vodstvo organizacije mora biti resnično zavezano k spremembam. Mora se zavedati pomembnosti razvoja na področju povezav med izvajanjem procesov in informacijsko tehnologijo za podporo njihovega izvajanja. Odločna podpora vodstva je ključna za realizacijo potrebnih prilagoditev, podprta pa bo morala biti z jasno posredovanimi smernicami na vseh organizacijskih ravneh podjetja.

Odpiranje organizacije do strank – kupcev – in vključevanje dobaviteljev v procese je ključni cilj, ki ga je potrebno zasledovati pri razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije. Za izpolnitev teh ciljev mora organizacija opredeliti in vzpostaviti ključne sklope informacijske podpore, da bi lahko učinkovito, pregledno in varno dosegla zastavljene cilje. Na ravni poslovne dejavnosti mora vzpostaviti enotno vhodno-izhodno točko komunikacije s strankami in se odpreti k strankam – preko portala, podpreti procesno orientirano organizacijo, urediti arhiviranje/upravljanje podatkov in dokumentov, vzpostaviti enoten pogled na stranko znotraj organizacije in prilagoditi poglede zaposlenih glede na potrebe posameznih služb oziroma delov organizacije. Za uspešno poslovanje mora organizacija poiskati smernice razvoja, v smislu povečanja razvoja na delu upravljanja odnosov s strankami, ter optimizacije najbolj obremenjenih delovnih procesov. Razvoj je mogoče voditi po posameznih nivojih od zunaj na vznoter. Z razvojem informacijsko-komunikacijske podpore posameznih nivojev mora zagotoviti pokrivanje ključnih področji poslovanja, ki so zajem vsebine (informacij in dokumentov), hranjenje in obdelava prejete vsebine, upravljanje vsebine in procesov, varno in trajno arhiviranje ter izdaja vsebine (informacij in dokumentov).

Zunanji krog predstavljajo stranke in dobavitelji, ki so v dnevnem kontaktu s podjetjem in si poslovanje zamišljajo po svoje. Ureditev zbiranja, hranjenja, pregledovanja in izdajanje vseh vhodno-izhodnih informacij in dokumentov je prvi korak, namenjen zaščiti osrednjega dela organizacije (gledano tako procesno kot informacijsko), ki je vpleteno v postopke izvajanja poslovne dejavnosti. Standardizacija procesov v osrednjem delu je naslednji korak, ki se na eni strani nasloni na prvi ukrep in izkoristi prednosti enotne vhodne in izhodne komunikacije s stranko, na drugi pa doseže enoten način dela znotraj podjetja. Optimizacija in

avtomatizacija delovnih procesov znotraj organizacije je povezana s ključnimi dejavniki uspeha organizacije, ki izhajajo iz same strateške usmeritve podjetja kot celote.

Pri zasnovi informacijskih rešitev za doseg teh ciljev je potrebno upoštevati številne dejavnike in pravilno načrtovati razbremenitev sedaj osrednjega informacijskega sistema ter prenos posameznih zgoraj naštetih segmentov na druge podporne rešitve, kot so arhiv dokumentov, spletno mesto s senčno bazo ter procesno-nadzorni del.

Izgradnja podpornih okolij je v molekularnem pristopu k uvajanju učeče se organizacije zelo pomembna. Vodje morajo biti sposobni organizirati in voditi time ter izkoristiti sinergijske učinke, ki jih prinaša znanje, ki ga posamezniki pri sodelovanju za dosego ciljev tima izmenjujejo. Zato da organizacija vsak trenutek ve, kakšna je vrzel med potrebnimi znanji in znanji, ki jih ima na razpolago, mora imeti preko izdelanega zemljevida znanj jasno predstavo, katera področja ima z znanjem podhranjena. Strateške usmeritve organizacije pa mora podpirati tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija. Vključevanje strank (CRM[IV]) in dobaviteljev (B2B[V]) v poslovanje je enako pomembno kot informacijska podpora ključnih in podpornih procesov, ki tečejo v organizaciji. Večnivojska informacijska arhitektura mora zagotavljati podporo poslovni dejavnosti organizacije ter tudi zagotavljati ustrezne podatke in informacije ter podpirati prenos znanja vseh udeleženih v posameznih procesih.

4.3 OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV

Eden od pogojev za uspešno poslovanje je obvladovanje postopkov, načinov načrtovanja in vodenja organizacije za opredelitev in dosego poslovnih ciljev. Vključevanje zaposlenih, ki so v stikih z zunanjim okoljem organizacije, pripomore k temu, da je pridobivanje in sporočanje pomembnih informacij ostalim v organizaciji sistematično obvladovano. Organizacija tako vzpostavi odprto vzajemno sodelovanje z drugimi organizacijami z namenom izmenjave izkušenj in spoznanj. Zato je potrebno spodbujati zaposlene, da razvijajo širok nabor stikov z drugimi organizacijami in se aktivno učijo iz njihovih izkušenj. Uspešna povezava v mrežo podobnih organizacij in navezovanje stikov vodi k povečevanju lastnih izkušenj in poglabljanju uporabnih znanj. V celoviti strategiji in ciljih mora dobiti ustrezno težo tudi učenje. Učenje mora biti vgrajeno v organizacijo skozi razvoj sistema, operativne postopke in druge poti za izmenjavo individualno pridobljenih spoznanj.

Ko organizacija sprejema celovito strategijo, ne sme zanemariti organizacijskih oblik in delitve vlog, informacijskih virov dejavnosti, v kateri posluje, čim širših možnosti za izmenjevanje izkušenj tudi izven organizacije ter povezljivosti notranjega poslovnega okolja z zunanjim. Sploščene organizacijske oblike, kot so mreže, so pogoj za ustvarjanje sprememb. V teh oblikah vloge niso dodeljene, ampak se lahko delijo glede na dogovarjanje o prevzemu aktivnosti. Zato morajo biti vodje in zaposleni usposobljeni in pripravljeni prevzemati

pobude za delovanje. Organizacija mora imeti zasnovano bazo podatkov in imenik informacijskih virov dejavnosti, v kateri posluje. Do teh prek omrežnih povezav lahko dostopajo vsi zaposleni, ki želijo promovirati razprave, obveščati ter omogočati širjenje informacij. Pomebno je, da je za izmenjavo izkušenj in sodelovanje vodilni na vseh ravneh in ključni kadri uporabljajo informacijske kanale in vire, dostopne na medmrežju. Udeleženci pri projektnem delu (investicije, razvoj sistemov, razvoj procesov, izdelkov) so usposobljeni za uporabo računalniške podpore, ki je povezljiva z ostalim poslovnim okoljem. Vodje se zavedajo, da se v organiziranem okolju ničesar ne sme prepuščati naključju. Optimalno izvajanje poslovnih dejavnosti in s tem doseganje ciljev je mogoče le, če imajo vsi v organizaciji enako predstavo o tem, kako, kje, kaj in kdo dela ter kakšna je njegova vloga v organizacijskih procesih.

4.3.1 Oblikovanje dinamičnih mrež in omrežnih povezav

Širjenje navideznih združb spodbujata predvsem dva dejavnika, in sicer dejavnik vleke in dejavnik potiska. Prvega naj bi pospeševal predvsem razvoj novih tehnologij, ki naj bi privlačil ljudi k delovnim oblikam z rahlimi povezavami s fizičnim prostorom. Drugi, dejavnik potiska k novim tehnologijam in novim prijemom, je bil predvsem želja po zmanjševanju fiksnih stroškov proizvajalcev. Razcvet navideznih oblik bo sovpadal z dostopnostjo do navidezne resničnosti, kar bo omogočalo, da bo navidezna združba živela tudi v navideznem svetu (Barnatt, 1995, str. 87). Povezovanje v mreže je koncept, ki je uporabljen na različnih področjih. Srečujemo ga na področju informacijskih znanosti ter na področju drugih ved (lingvistike, psihologije, sociologije). V nasprotju z uveljavljenimi definicijami in opisi interneta, kot ogromnega števila računalnikov, ki jih povezujejo kabli in protokoli, danes govorimo o internetu kot o velikem številu ljudi in organizacij, ki jih povezuje tehnologija. Globalizacija in medmrežje z roko v roki spreminjata svet tudi na področju gospodarstva. Oblikujeta nove trge, odpirata nove možnosti neslutenih razsežnosti, obenem pa tudi močno vplivata na majhne subjekte v gospodarstvu. Ker so bili teoretično in praktično na spletu vsi subjekti sprva enaki, so mnogi že pred leti izkoristili dobre poslovne priložnosti obdobja liberalizacije medmrežja in enake možnosti ter si ustvarili prednost pred drugimi. Z leti so prerasli v velike igralce, nekateri celo med monopoliste (Amazon.com), ki jim njihove stranke zaupajo in se vedno najprej obračajo naje, redkeje pa na manj prepoznavne in znane. Z vidika medorganizacijskega sodelovanja pa mreže predstavljajo različne oblike sodelovanja, ki se lahko odražajo kot (Kovač, 2007) strateške poslovne povezave; kooperacije; kooperacijske povezave med dobavitelji; medpodjetniško mrežno sodelovanje; skupna vlaganja; virtualna podjetja; grozdi in tehnološke platforme.

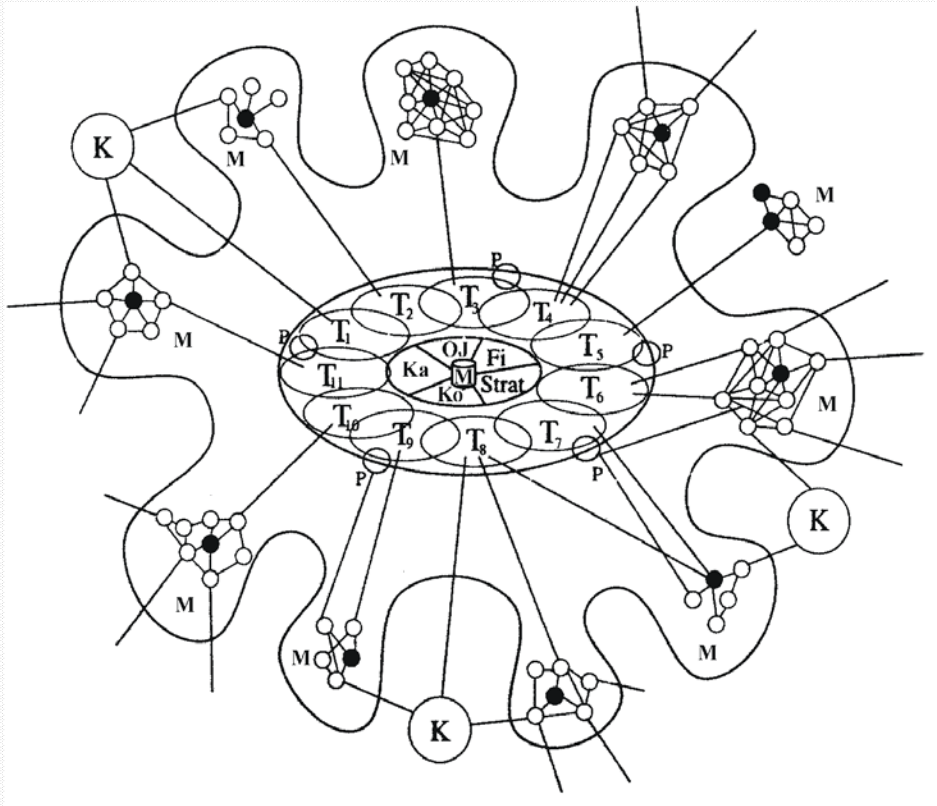
Posebno obliko medpodjetniškega sodelovanja predstavljajo skupne značilnosti mrež. Predstavljajo sodelovanje med posameznimi akterji (individuumi, skupinami, organizacijami in skupinami organizacij). Njihovo medsebojno usklajevanje poteka tako s pomočjo hierarhičnih kot tržnih razmerij. Sodelujoče organizacije so lahko gospodarsko samostojne.

Vzpostavijo se kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih (informacijskem, kadrovskem, tehnološkem, finančnem itd.). Te povezave so lahko tako dinamične kot stabilne. Osnovne značilnosti so: decentralizacija, razpršenost nadzora, moči in pristojnosti odločanja.

Pogoji za razmah in razvoj kompleksnih mrežnih povezav so (Kovač, 2007) razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije; povečan pomen časa kot konkurenčnega dejavnika; povečanje konkurenčne borbe (globalizacija), ki pogojuje potrebo po združevanju različnih resursov organizacij; rast stroškov za raziskave in razvoj; izginjanje meja nacionalnih ekonomij in nastajanje globalnega trga.

Razsežnosti in pojavne oblike mrežnih povezav v praksi, tako v svetu kot pri nas, so v izrednem porastu. Srečujemo jih pod različnimi nazivi. Poleg grozdov se pospešeno uvajajo tudi tehnološke platforme. Vzpostavitev mrežne povezav mora teči po korakih (Kovač, 2007), ki so identifikacija interesa organizacij; izdelava strateškega programa; opredelitev pravno-statusne oblike; definiranje projektov razvoja ter organiziranosti delovanja grozda in pridobitev podpore za oblikovanje izbrane forme sodelovanja.

Slika 15: Oblike medmrežnega organizacijskega sodelovanja



M - Management
Strat - Ključna enota strateško planiranje
OJ - Ključna enota odnosi z javnostjo
Ka - Ključna enota kadri
Fi - Ključna enota finance
Ko - Ključna enota kontroling
T, P - Nestalne organizacijske enote (timi, projektne skupine)
K - Kupec
M - Interorganizacijske mrežne povezave

Vir: Organizacijsko načrtovanje in spremembe, Kovač, 2007

4.3.2 Taktično planiranje

Organizacija načrtuje na več ravneh in za različna obdobja. Dolgoročno, večletno načrtovanje, na ravni organizacije kot celote, ki mu usmeritve dajeta vizija in poslanstvo, imenujemo strateški načrt organizacije. Ta je vodilo za načrtovanje na nivoju oddelkov, poslovnih enot in poslovne dejavnosti, izdelka ali storitve. Zato, da bo organizacija dosegla svoje cilje, mora obvladovati delovne procese in poznati svoja temeljna znanja in sposobnosti. V klasični obliki organiziranosti je bila uspešnost organizacije merjena z uspešnostjo oddelkov, kar pa je posledično vodilo, da so oddelki zasledovali najprej cilj lastne uspešnosti, šele nato pa

organizacijske cilje. Cilji oddelka in organizacije v primeru slabo opravljenega širjenja vizije in poslanstva na vse nivoje organizacije zato niso bili nujno skladni. Za obvladovanje procesov v posamezni dejavnosti je potrebno poznati njihov potek in ugotavljati, kaj ovira njihovo učinkovitost. Za učinkovitost procesov pa so potrebni viri, kot so delovna sila, materiali, stroji in informacije ter znanje. Osnovno načrtovanje virov za učinkovit delovni proces za obdobje enega leta je taktično načrtovanje. Taktike so tiste odločitve, ki pomenijo oblikovanje poslovne politike in opredelitev kratkoročnih ciljev. Pogostnost informacij je pri njih ponavadi letna. Te odločitve zahtevajo tudi kombinacijo planskih in nadzornih aktivnosti ter zadevajo področja razporejanja sredstev, izboljšave procesov in s tem vplivanje na kakovost in uspešnost poslovanja ter sestavo letnega proračuna organizacije.

Organizacijo procesa letnega planiranja celotnega poslovanja razumemo kot določitev posameznih nalog v procesu tega planiranja, njihovo zaporedje in medsebojne povezanosti nosilcev posameznih nalog. Za podporo in usmerjanje pri pripravi taktičnih planov lahko organizacija izdela priročnik. Na tak način se izboljša komuniciranje v organizaciji, opredeli postopke, enotne instrumente, nosilce in roke taktičnega planiranja ter kontroliranja. Tovrstni priročnik naj bi vseboval (Pučko, 2006, str. 10, 11) navedbo ciljev taktičnega planiranja in kontroliranja v organizaciji; postopke planskega odločanja vodij, planske službe in komisije ali odbora za planiranje; rokovnik za izvedbo posameznih nalog planiranja in za predložitev naročil; navodila za razdeljevanje taktičnega plana vodjem v organizaciji; navodila in postopke v zvezi s pripravo poročil z odgovornostmi in postopki za pripravo poročil o dejanskih dosežkih, o planiranih dosežkih, odmikih in o analizi odmikov, obliko, vsebino in postopke priprave poročil o poslovanju ter navodila za razdeljevanje poročil o poslovanju vodjem v organizaciji; postopke korektivnega ukrepanja na temelju ugodnih ali neugodnih odmikov in spremljanje ukrepanja ter postopke popravljanja planov (replaniranja).

Letno planiranje ali predračunavanje mora upoštevati trenutno okolje, vire (fizične, kadrovske in finančne), s katerimi organizacija trenutno razpolaga in so v veliki meri posledica dolgoročnega planiranja. Načrtovanje, tudi letno ali taktično, lahko izvedemo z metodo postavljanja ciljev. Plan – cilji, poti za njihovo doseganje in kontrola so bili najprej opisani leta 1954 s strni Petra Duckerja, ki jih je poimenoval ravnaje s postavljanjem ciljev in samokontrolo. Določitvi ciljev in poti za njihovo doseganje sledi izvedba, tej pa kontrola in določanje novih ciljev in ukrepov. Močna konkurenca, širjenje poslovanja na globalno raven in nestabilno okolje vedno bolj otežujejo vodenje. Vodenje s postavljanjem ciljev je racionalen, praktičen slog vodenja, ki ga potrebujemo v konkurenčnem boju. Takšen način vodenja ima pozitivne in negativne lastnosti. Zato da je uspešno, mora organizacija imeti sposobne vodje, ki so vešči analiziranja, ki znajo podrejene voditi kot mentorji ter jim pomagati pri izdelovanju ter doseganju planov. Vodje, ki želijo voditi z metodo določanja ciljev, morajo imeti jasno vizijo prihodnosti in vedeti, katere odločitve je potrebno sprejeti danes, da bomo dosegli želene cilje v prihodnosti. Vodje pri tem načinu načrtovanja in doseganju ciljev omejuje le povečan obseg odgovornosti za doseganje postavljenih ciljev in ne obseg kontroliranja. Vodenje s postavljanjem ciljev omogoča uspešno doseganje

zastavljenih taktičnih planov na področju produktivnosti, izboljševanju kakovosti, zniževanju stroškov, sprejemanju hitrih odločitev in izboljšanju storitev oziroma proizvodov. Razlog za vodenje s postavljanjem ciljev je v tem, da povežemo cilje organizacije (uspešnost poslovanja), cilje posameznika (cilje osebnega razvoja), predvsem pa cilje z ukrepi. Najvišje vodstvo postavi in poudari splošne cilje, vodje na nižjih nivojih pa posamezne specifične cilje. Vodje in strokovnjaki po posameznih področjih imajo omogočeno, da sami določijo svoje cilje (usklajene s cilji organizacije) in metode ter načine, s katerimi jih bodo dosegli. Na tak način delajo bolj zavzeto in so spodbujeni k pridobivanju znanj in skrbi za lastni razvoj ter čutijo večjo odgovornost za svoje delo.

Za uspešnost vodenja s postavljanjem ciljev je ključnega pomena vključitev zaposlenih v planiranje in upoštevanje njihovih mnenj ter želja, ker tako dosežemo poistovetenje s cilji na vseh ravneh. Če želimo, da se bo vsakdo osebno zavzemal za uresničenje plana in se enačil z njegovimi cilji, mora biti udeležen pri njegovi sestavi in mora imeti končno odločitev v okviru svoje delovne funkcije o tem, katere cilje bo dosegel in po kateri poti (Deyhle, 1997, str. 117–118).

V virtualnem poslovnem okolju, ki postaja upoštevanja vredna realnost, veljajo drugi odnosi in pravila med udeleženimi, kot so v tradicionalnih oblikah organizacij. Vodilni in zaposleni morajo pravočasno osvojiti razumevanje novega načina organiziranja in imeti znanje, da bodo njihove organizacije lahko odgovorile na nove izzive, ki jih bo razvoj tehnologije izjemno hitro postavil pred vsakogar. Organizacije morajo stremeti, da ne bo njihov cilj zgolj vključitev v mreže, ampak morajo zasledovati cilj, da bodo aktivni razvijalci medmrežnih povezav, kar je pogoj za večjo uspešnost. Organizacija za dosego ciljev poslovanja potrebuje taktično, kratkoročno planiranje, ki je povezano z vizijo in poslanstvom ter strateškimi – dolgoročnimi – cilji organizacije. Vodje morajo obvladati metode taktičnega planiranja, ki bodo zagotovile hitro odzivanje na nenehno spreminjajoče se zahteve organizacijskega okolja, nestalno povpraševanje in delovanje konkurence. Poznavanje orodij in odgovoren pristop z vključevanjem zaposlenih v letno načrtovanje zagotavljata učinkovito taktično planiranje.

4.4 PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA

Da bo proces oblikovanja klime za širjenje organizacijskega znanja uspešen, morajo vodilni kadri prevzeti vlogo vzornikov pri učenju. Zavedati se morajo, da je od sposobnosti učenja odvisen uspeh organizacije. Prevzeti morajo vlogo spodbujevalcev, mentorjev, podpornikov podrejenim in jih spodbujati k temu, da v napakah, ki sprožijo konstruktivno razpravo, vidijo priložnosti za izboljšave.

Kadar vsi udeleženi razumejo in upoštevajo mnenje drugih, ne more priti do večjih konfliktov. Zato je potrebno zagotoviti, da v organizaciji komuniciranje teče učinkovito in

uspešno. Pri izbiri načinov komuniciranja oziroma orodij za komuniciranje moramo upoštevati lastnosti ciljne skupine, s katero komuniciramo. Uspešno komuniciranje je temelj uspešnih odnosov. Ti so pogojeni z vzajemnostjo, ki nas uči, da je pomembno tako dajati kot sprejemati, tj. da znamo poslušati izpovedi drugih in da tudi mi z drugimi delimo svoje izkušnje. Tako se skozi odnose med ljudmi v organizaciji izgrajuje socialni kapital, ki dobiva vse bolj pomembno vlogo, glede na to, da je vse bolj jasno, da je mogoče konkurenčno prednost dosegati le še z ljudmi.

4.4.1 Razvijanje komunikacije in načini komuniciranja

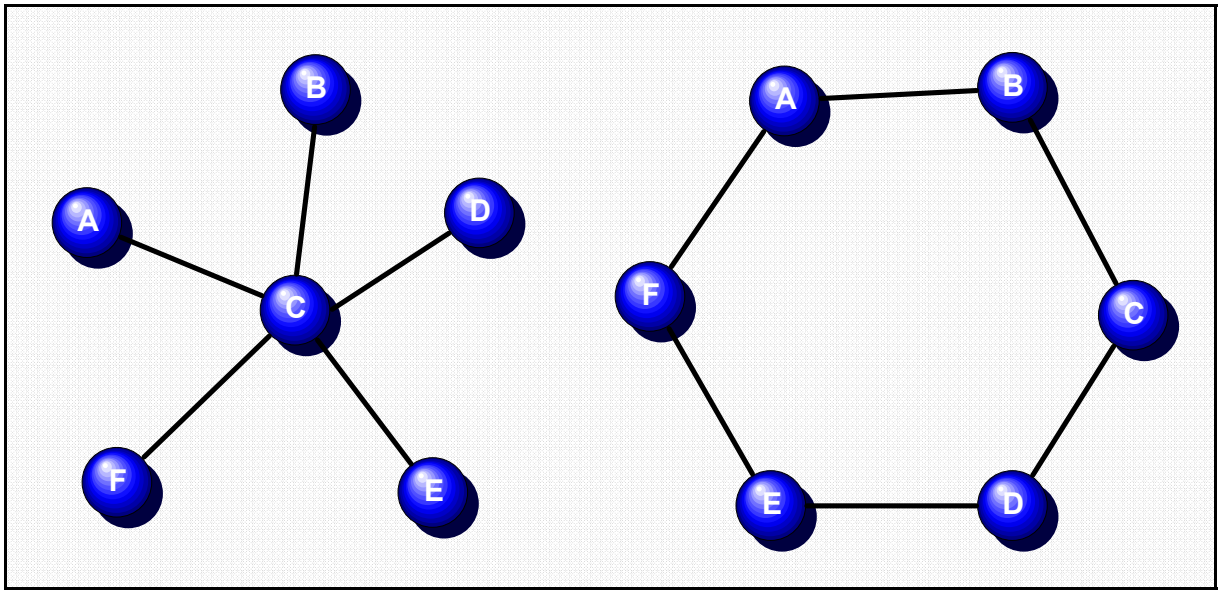
Komuniciranje je izmenjevanje, posredovanje misli, informacij, komunikacija pa je sredstvo, ki to omogoča. Pojem komuniciranja izhaja iz latinske besed *communicare*[VI] in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet, kar pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje (Možina, Tavčar, Kneževič et. al., 1995, str. 22). Prednostna naloga poslovnega komuniciranja je vplivanje, poleg tega je namenjeno tudi informiranju, poučevanju, prepričevanju ipd. Komuniciranje predstavlja bistveno sestavino vodenja, vodenje pa je nepogrešljiva sestavina delovanja managerjev, ki ne morejo biti uspešni, če so le dobri strokovnjaki, ne pa tudi uspešni vodje sodelavcev. Posamezniki, ki so udeleženi v komuniciranju, se lahko vplivu, ki ga želimo doseči s komuniciranjem, upirajo. Razlogi za to so v izgubi koristi, prednosti in ugodnosti, za katere so imeli občutek, da so trajno pridobljene; spremembi ustaljenih navad, ki so omogočale rutinsko odločanje in so bile preizkušene in varne; izgubljeni varnosti, ki pride s spremembami, ki prinašajo tveganje; strahu pred neznanim, saj v danem trenutku udeleženci ne morejo presoditi, ali jih bo sprememba ogrožala ali ne; izbiranju informacij, posamezniki so dojemljivi le za tiste informacije, ki so v skladu z njihovimi navadami in predstavami o koristih.

Timi in organizacije se vplivu, ki ga zasledujemo s komuniciranjem, upirajo predvsem zaradi vztrajnosti organizacijskih struktur, notranje soodvisnosti ob izgubi do tedaj veljavnih zbranih znanj in izkušenj v okviru skupine, prerazporejanja dosedanjega vpliva in moči posameznikov, skupin in delov organizacije ter prerazporejanja v dolgotrajnih prizadevanjih pridobljenih deležev pri posameznih virih, kot so prostori, oprema, strokovnjaki in kapital.

Komuniciranje delimo v eno- in dvosmerno. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas in je uporabno za posredovanje preprostih sporočil, pri katerih ni dvoumja ali nerazumevanja. Dvosmerno komuniciranje uporabljamo, kadar od prejemnika ne pričakujemo, da naj bi poročilo pošiljatelja le razumel, temveč pričakujemo tudi njegov odziv. V učečih se organizacijah je komuniciranje demokratično in je lahko le dvosmerno. Ne glede na to, ali dvosmerna komunikacija poteka v horizontalni ali vertikalni smeri, mora biti popolna, široka in pravočasna.

V komunikacijskem procesu nastajajo komunikacijska omrežja različni tipov. Skrajni obliki komunikacijskih omrežij sta zvezdasto in obročasto omrežje.

Slika 16: Zvezdasto in obročasto omrežje



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 63

Zvezdasto omrežje je namenjeno preprostejšim nalogom. Za uspešnost naloge je odgovoren osrednji člen. Pri obročastem omrežju vsak člen komunicira še z dvema in nobeden ni v ospredju. Preprostejše naloge obročasto omrežje izvaja počasneje kot zvezdasto, je pa slednje zato uspešneje pri izvedbi kompleksnih nalog. Hitreje se odzove na spremenjene zahteve in je uspešnejše pri reševanju novih problemov. Zato so členi obročastega komunikacijskega omrežja veliko bolj motivirani za delo kot v zvezdastem omrežju, ustvarjena pa je tudi višja stopnja medsebojnega zaupanja in sodelovanja. Odgovornost za uspeh je razdeljena na vse člene, zato so bolj motivirani in zadovoljni s svojim delom. Komuniciranje teče dvosmerno. Ta oblika komuniciranja je značilna za delovanje timov in učečih se organizacij (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str 63).

Tehnologija, ki se uporablja pri komuniciranju, je tako stara, kot je poslovna dejavnost organizacij in sega v čas prve delitve dela. Ko je bila iznajdena pisava in ostali znaki za sporazumevanje, so se ti v različnih obdobjih prenašali prek različnih medijev, kot so papirus, glinene ploščice, vozli, magnetni trakovi ter diski, in na različne načine od pešačenja, s kočijami, železnico, dimnimi, svetlobnimi, radijskimi signali itd. Z razvojem povezovalnih tehnologij je mogoče na globalnem nivoju vzpostaviti »on line« komuniciranje za prenos vseh vrst podatkov, zvoka, slike in ostalega, kar smo sposobni zaznavati, razen neposrednega izkazovanja čustev.

Še vedno pa osebni razgovor ostaja temelj komuniciranja. Poslovni razgovor, v katerem pomemben del zaseda poslušanje, je osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja

in je temelj za ostale oblike ter namene poslovnega komuniciranja, kot so poslovni sestanki, pogajanja, predstavitve. Govorno komuniciranje je jedro poslovnega razgovora, vendar oblikuje v razgovoru sinergično celoto z drugimi nebesednimi oblikami komuniciranja. Je sredstvo, ki mora za učinkovitost in uspešnost dobiti vsebino skozi strokovno znanje udeleženih glede poznavanja zadev, ki se v pogovoru obravnavajo.

4.4.2 Ravnaje s človekovimi zmožnostmi

Organizacije in njihovi vodilni se bodo počasi začeli zavedati, da je ključno vprašanje poslovanja pridobivanje in razvijanje virov, pri čemer bodo človeški viri dobivali vse bolj osrednje mesto (Adizes et. al. 1996, str. 190). Za organizacijo je pomembno, da ima človeške vire s takimi znanji in sposobnostmi, ki bodo znali rešiti zastavljene delovne naloge. Zaposleni, ki so pripravljeni na izboljševanje svojih potencialov, so ključni za učinkovito delovanje organizacije. Strateški pristop k ravnanju s človekovimi zmožnostmi upošteva pomen organizacijskega okolja, trga dela, daje možnost izbire in odločanja, upošteva vse zaposlene in je povezan del skupne korporacijske in funkcionalnih strategij. Strateški pristop k ravnanju z človekovimi zmožnostmi se loči na dve področji: na strukturo funkcije ravnanja s človekovimi zmožnostmi in organizacijske zmogljivosti v podobi kompetenc, vodenja, organizacijske strukture in komunikacije, ki predstavlja povezavo med organizacijo in zaposlenim. Organizacije pri izbiri kadrov delajo nekatere napake: kandidata zaposlujejo zaradi znanja in odpuščajo zaradi njegovih osebnostnih lastnosti, hitro zaposlujejo in počasi odpuščajo ter zaposlujejo na podlagi predhodnih izkušenj, ki pa ne kažejo tega, kako bo nekdo delal v prihodnosti.

Stopnje razvitosti procesov ravnanja s človekovimi zmožnostmi so različne. Najosnovnejša je kadrovska administracija, ki skrbi za obračun plač in s tem povezano vodenje evidenc. Nadgrajuje jo oblikovanje kadrovskih sistemov, kamor sodijo opis delovnih mest, sistemi ocenjevanja, nagrajevanja in usposabljanja, ki se pojavljajo potem, ko želi organizacija zaradi večjega števila zaposlenih z njimi formalizirati odnose in sistematizirati procese, ki se v podjetju pojavljajo kontinuirano. Zadnja stopnja je vključenost ravnaj s človekovimi zmožnostmi v strateško načrtovanje. Odgovornost za ravnaje s človekovimi zmožnostmi je na najvišjem vodstvu.

Načrtovanje kariere zaposlenih je namenjeno razvoju ključnih kadrov. Posameznikovo kariero gradimo na podlagi njegove usmerjenosti v: strokovnost, specializacijo; samostojnost, raznovrstnost; projekte, ustvarjanje. Za posameznika se izdela individualni razvojni načrt, ki ima osnovo v pridobivanju znanja in veščin, običajno na podlagi praktičnega dela. Sestavni del načrtovanja kariere je tudi možnost napredovanja. Delodajalec mora pri načrtovanju karier zaposlenih slediti ciljem, ki omogočajo (Gorišek, Tratnik, 2003, str. 30) zaposlenim pomagati odkriti zmožnosti za delo; zbližati osebne cilje in cilje organizacije; razviti, v katero smer bo šla kariera zaposlenega, in načrtovati njegov vzpon; prebuditi tiste zaposlene, ki stagnirajo;

zaposlenim ponuditi možnost za razvoj in ustvariti koristi tako za zaposlene kot za organizacijo.

Pri ugotavljanju delovne uspešnosti morajo pri oblikovanju meril ocenjevanja in pri ocenjevanju samem sodelovati neposredni vodje. Merila morajo vplivati na doseganje rezultatov, sam sistem ocenjevanja pa mora biti enostaven in zaposlenim lahko razumljiv. Uspeh motiviranja je odvisen od tega, kako vodje prepoznajo potrebe, želje in pričakovanja zaposlenih. Te morajo potem povezati s cilji organizacije. Zaposlene lahko motivirajo tako materialni kot drugi motivatorji. Med prve štejemo plačo in dodatek na uspešnost za opravljeno delo in uspešnost oddelka, deljenje dobička idr. Nematerialni motivatorji dopolnjujejo sistem nagrajevanja. Mednje uvrščamo bonitete, pozornosti, javna priznanja za opravljeno delo, podpore v prostočasnih aktivnostih in možnost za osebni razvoj. Kadar so vsi materialni in nematerialni motivatorji v okviru pričakovanj zaposlenega, sta delovna uspešnost in čas, v katerem je ta pripravljen maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, odvisna predvsem od odnosa z vodji. Najboljši kadri zapuščajo vodje in ne podjetja.

Pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja igra veliko vlogo način komuniciranja in to, kako vodje znajo ravnati s sposobnostmi zaposlenih. Vodenje je zaradi tega dobilo največji strateški pomen. Organizacije bodo morale v sodobni ekonomiji znanja razvijati in poslovoditi več oblik kapitala, ne zgolj finančnega, da bi prek vlaganj v svoje zaposlene dvignile in ohranjale uspešnost (Penger, 2006, str. 62). Komuniciranje in prenos znanja gresta z roko v roki z motiviranjem in ravnanjem z zmožnostmi zaposlenih. Uspešno širjenje znanja je predvsem naloga vodij, ki morajo znati odkriti znanje in vzpostaviti potrebno infrastrukturo za njegovo izmenjevanje. Komuniciranje in delo z ljudmi bo tisto, kar bo povečalo glavno konkurenčno prednost, ki jo imajo današnje organizacije v zaposlenih oziroma človeškem kapitalu.

4.5 OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Za oblikovanje učeče se organizacije in njeno uresničevanje je potreben zavzet in odgovoren pristop vseh zaposlenih. Vodilni morajo zato aktivno podpirati uvajanje sprememb in pobudnikom sprememb v procesih na vseh nivojih v organizaciji nuditi podporo. Pri sprejemanju pomembnih odločitev so vključeni tudi zaposleni. Vodje dajejo ustrezen pomen izmenjavi izkušenj in znanja v organizaciji, tudi če poslovanje zaide v časovne ali druge omejitve, kot so kratki roki, povečan obseg poslovanja, pomanjkanje resursov. Na vseh ravneh vodje gradijo klimo, ki spodbuja iskanje novih rešitev v procesih, in razumejo, da so napake pri tem neizbežne. Zaposleni vedo, da njihov dvom in kritičen pogled na procese ne bosta sprejeta kot prevzetnost in nepotrebni predsodki.

Da lahko prevzamejo vlogo povezovanja, morajo vodje na prvo mesto postaviti organizacijo in svoje delovno mesto. Z nudenjem podlage v znanju zaposlenim damo možnost ustvarjanja,

zato se sami dokopljejo do pravih rešitev, ki so njihove. Za uspeh tovrstnega pristopa je ključno, da imajo vsi udeleženi enake predstave o tem, kako naj rešitve prinesejo, in postavljene točke, s katerimi lahko nadzirajo, da aktivnosti niso zašle z začrtanih poti. Za tovrstni pristop, pri uvajanju učeče se organizacije, je pomembno poznavanje projektnega načina dela in zakonitosti pri delovanju timov. Člani tima se zavedajo, da slabosti vedno povzročijo negativne sinergične učinke in da prednosti članov tima ne povzročijo vedno pozitivnih sinergičnih učinkov. V kolikor vsota prednosti članov tima ne preseže določenega praga, se pozitivni sinergični učinki ne bodo razvili, ampak bodo ostali samo na nivoju potencialov. Za povezavo med ljudmi morajo vodilni na vseh ravneh imeti sposobnost prepoznati celoto in hkrati sposobnost preučevanja ter povezovanja njenih sestavnih delov.

4.5.1 Spreminjanje organizacijskih struktur

Značilnosti, ki pripomorejo k dolgoročni učinkovitosti, lahko dosežemo, če predvidimo ali hitro zaznamo spremembe v poslovanju in se nanje z minimalnimi stroški hitro odzovemo. To je mogoče v organizaciji, kjer delajo vodje, ki so usposobljeni za hitre analize, zaposleni, ki se z lahkoto prilagajajo novim situacijam, med zaposlenimi vlada zaupanje, se odprto sporazumevajo in spoštujejo mnenje drugih. Formalna ureditev vsebuje učinkovita povezovalna sredstva, občutljive in dobro zasnovane sisteme merjenja učinka, sisteme nagrajevanja, ki spodbujajo prilagodljivost, in sisteme razvoja, ki bi podprli vse te značilnosti. Tovrstna formalna ureditev je mogoča, če tradicionalne organizacijske strukture spremenimo v procesno.

Da učinkovito tekmujejo, morajo vse organizacije razviti učinkovite procese in jih zanesljivo izvajati. Kakovost poslovnih procesov je pomemben kapital. »Procesni kapital« je zbirka organizacijskega znanja in tehnik, ki določajo, kako uspešno organizacija deluje in tekmuje. Procesni kapital teži za tem, da bi bil edinstven za organizacijo. Medtem ko se izdelke lahko kopira in zaposleni lahko pridejo in gredo, so procesi organizacije oblikovani glede na zgodovino in evolucijsko pot. Mnogo let je v večini organizaciji »procesni kapital« neviden. Organizacije vedo, da je, vendar ga ne občutijo kot nekaj, kar imajo možnost meriti ali sistematično razvijati (Križman, Novak, 2002, str. 29). Ključna ugotovitev raziskave, izvedene z merili, s katerimi je moč izmeriti ali in koliko je podjetje procesno usmerjeno, ki sta jih razvila sta jih McCormack in Johnson (2001)[10], je bila, da obstaja močna pozitivna korelacija med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja. Podjetja, ki so bila bolj procesno usmerjena, so bila v povprečju uspešnejša od tistih, ki so bila v manjši meri (ali niso bila) usmerjena procesno.

[10] McCormack in Johnson, 2001. [URL: http://www.futureo.net/_data/file/Procesna%20usmerjenost%20-%20skrinjar-stembergar-dimovski-skerlavaj.pdf], 11. 02. 2008

Ostale pomembne ugotovitve raziskave pa so, da bolj kot je podjetje procesno usmerjeno, manj je konfliktov med posameznimi poslovnimi funkcijami ter večje je sodelovanje med njimi. Ugotovitvi sta izredno pomembni, saj podjetja veliko vlagajo v različne programe oblikovanja medfunkcijskih timov, da bi s tem povečala sodelovanje in zmanjšala trenja med poslovnimi funkcijami. Vendar pa pri tem po pravilu spregledajo organizacijsko strukturo, ki ostane klasična, funkcijska, s čimer seveda močno omejijo uspešnost tovrstnih programov. Višja stopnja procesne usmerjenosti je pozitivno povezana z občutkom solidarnosti oziroma pripadnosti podjetju, kar nakazuje, da lahko procesna usmerjenost močno prispeva k dobremu počutju v organizaciji, kar pomeni, da so zaposleni polni zanosa ter predani doseganju skupnih ciljev. Poleg splošnih povezav med procesno usmerjenostjo in ostalimi proučevanimi spremenljivkami so bile analizirane tudi povezave med posameznimi dimenzijami procesne usmerjenosti in organizacijskimi spremenljivkami, ki so dodatno razkrile pomembne zakonitosti. Izkazalo se je, da je management procesov tista dimenzija, ki najmočneje vpliva na organizacijske spremenljivke.

Identifikacija procesov je pomemben, če ne kar najpomembnejši del planiranja procesov. Pokaže nam, kako organizacija razume načelo osredotočenost na odjemalce in kako ga v praksi uresničuje. Uporaba Demingovega kroga PDCA[VII] – P (planiraj), D (izvajaj), C (preverjaj), A (ukrepaj) – v procesnem pristopu pomaga zahtevo za identifikacijo procesov razumeti tako, da je potrebno najprej prepoznati vse procese v organizaciji, nato pa vsak proces opredeliti. Za celovito določitev procesov, ki je osnova za njihovo uspešno izvajanje in nenehno izboljševanje, pa je poleg identifikacije potrebno opredeliti še vrsto drugih stvari. Posebno skrb je potrebno posvetiti prepoznavi procesov, določitvi zaporedja in medsebojnih vplivov procesov ter določitvi posameznega procesa.

Težava, ki se odraža v obliki prepoznave procesov, je najlažje obvladljiva tako, da se prepoznavanja procesov organizacija loti iz najvišjega nivoja. Prepoznavanje procesov začne od zgoraj navzdol. Organizacija mora najprej prepoznati procese na najvišji ravni. Tiste, s katerimi realizira storitve in uresničuje poslanstvo. Tu mora sodelovati najvišje vodstvo. Pri prepoznavanju procesov sta v veliko pomoč tako sposobnost prestavljanja v perspektivo (pogled na proces z vidika zunanjih in notranjih odjemalcev) kot tudi vztrajno iskanje odgovorov na vprašanje: »Kateri dogodek oziroma dogodki sprožijo posamezen proces?«

Glede na zahtevnost procesov organizacija nato prepozna procese (podprocese) na nižjih ravneh vodenja. Do kakšne ravni še določa procese, je seveda odvisno od dejavnosti posamezne organizacije in s tem povezane kompleksnosti njenih procesov, pa tudi potreb in ciljev. V praksi organizacije pogosto prepoznajo procese še na drugi in tretji ravni, medtem ko na četrti ravni določajo aktivnosti oziroma naloge.

Vsak poslovni proces ali del procesa se prične z nekim sprožilnim poslovnim dogodkom, konča pa se šele takrat, ko rezultat procesa z neko vrednostjo pride do tistega, ki rezultat tega

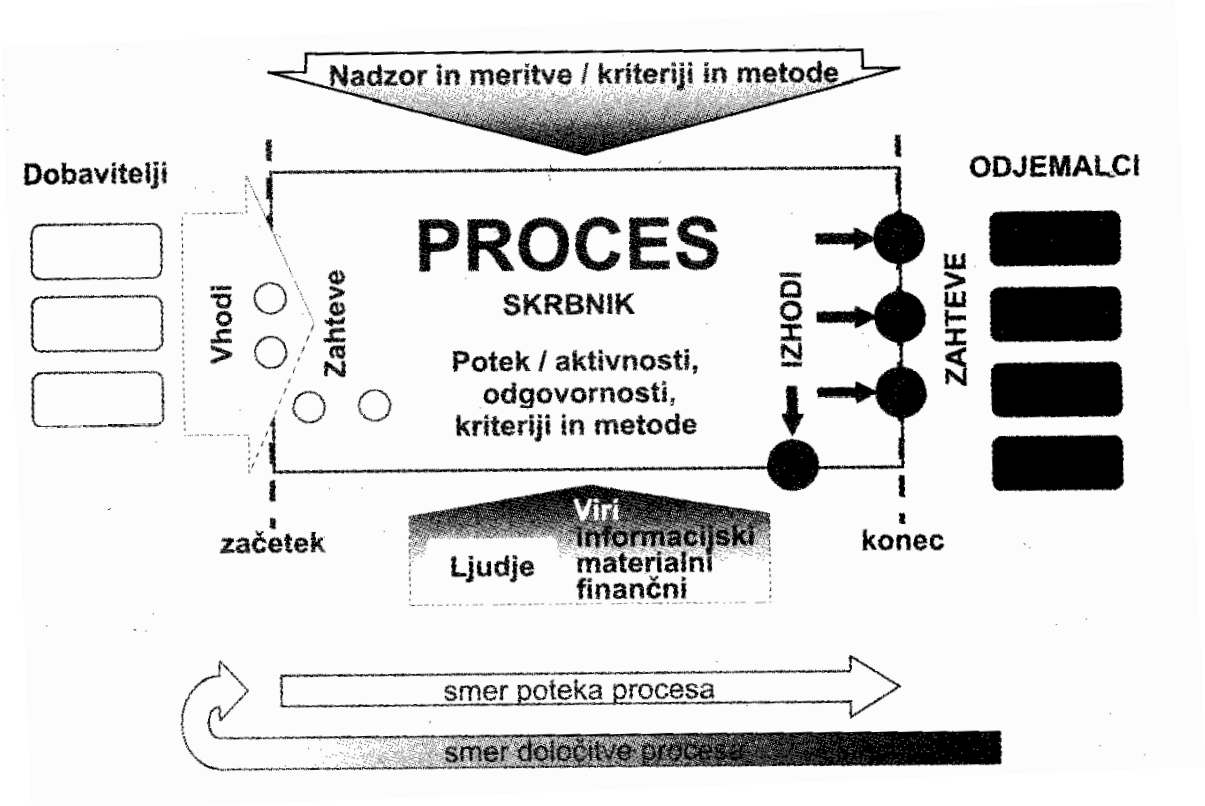
procesa rabi (deléžnik). Vse procese, ki jih ima organizacija oziroma tečejo, definira par: poslovni dogodek – končni rezultat. Vse ostalo (organizacijska struktura in preko nje zaposleni, dobavitelji – kupci, dobavitelji, tehnologija, poslovna politika in cilji podjetja) le služijo temu paru. Določitev procesa z njegovimi karakteristikami je razumljivejša, če je zanj osnova v poslovnem dogodku in tistem, ki končni rezultat rabi. Prvi poslovni dogodek določa začetek procesa, končni rezultat pa njegov konec. Tok, ki teče od prvega poslovnega dogodka do končnega rezultata, imenujemo glavni proces. Vmes se pojavlja množica poslovnih dogodkov in rezultatov, a so še zmeraj del istega procesa.

Iz bistvenih procesov v nadaljevanju organizacija poišče tiste, ki predstavljajo vodilo bistvenim procesom – usmerjevalne procese –, in tiste, ki jih omogočajo – omogočitvene procese. Pomembno je, da se obravnava bistvene procese kot notranje stranke za podporne procese; s podpornimi procesi se omogoči bistvenim, da lahko služijo zunanjim strankam. Na ta način se lahko sledi ustvarjanju vrednosti za notranje stranke pri procesih. Tako podporni procesi kot bistveni obstajajo samo zato, da podpirajo poslovne cilje.

V drugi fazi mora organizacija določiti celoten potek procesov in njihove medsebojne povezave. Zaradi preglednosti in razumljivosti se za to uporablja grafične predstavitve, najpogosteje blok diagrame oziroma sheme procesov in diagrame poteka.

Potem ko so procesi prepoznani in so določene njihove medsebojne povezave, mora organizacija določiti še vsakega posebej. Določitev procesa je pomembno in zahtevno opravilo. Kaj vse vključuje pojem določitev procesa, je shematsko prikazano na sliki 17.

Slika 17: Shematski prikaz določitve procesa



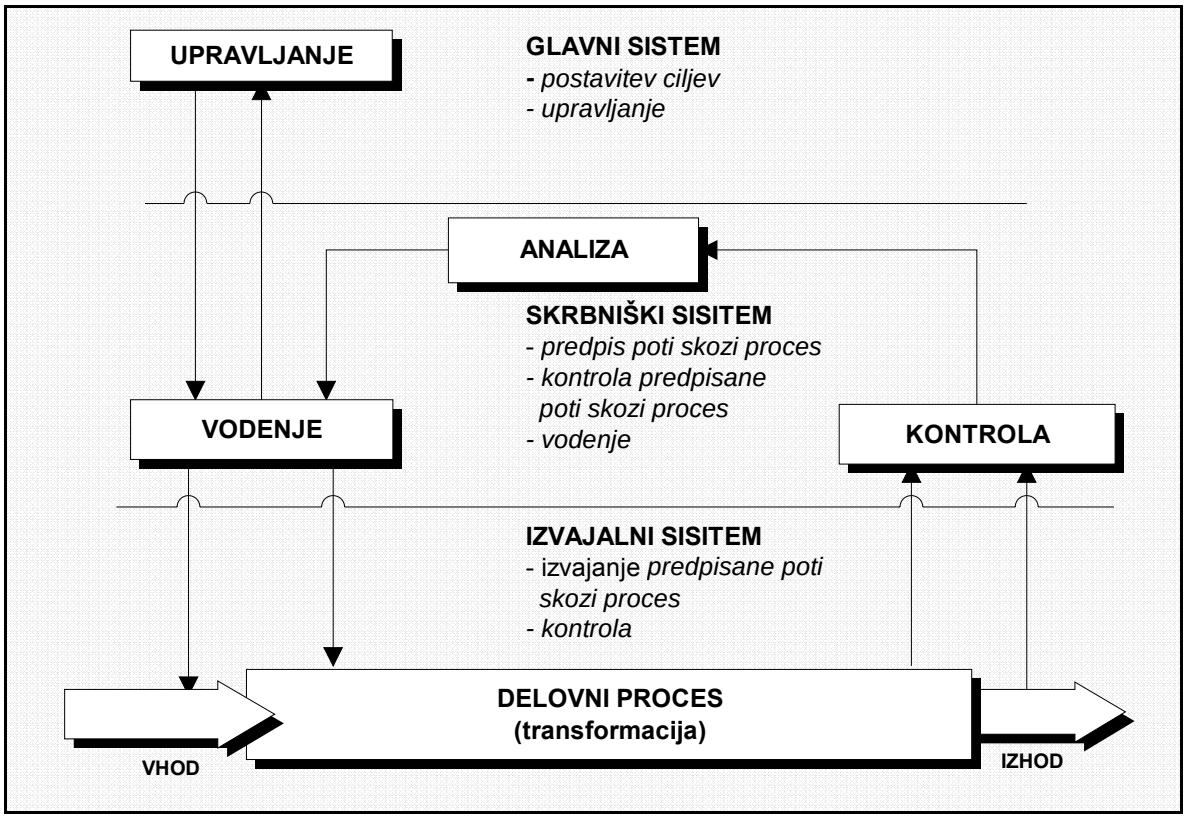
Vir: Križman, Novak, 2002, str. 81

4.5.2 Vodenje projektov

Poznavanje vodenja projektov vpliva na to, kako bo potekalo, v kakšnem času in s kakšnim uspehom bo izvedeno uresničevanje učeče se organizacije. S projektnim načinom dela je mogoče oceniti tudi tveganja, ki se bodo pojavila. Pojem »projekt« v različnih strokah razumejo različno. Sistemska obravnava razčlenjuje projekt kot zaključni proces oblikovanja in izvajanja določenih del – dejavnosti, ki so med seboj logično odvisne in povezane za potrebe dosege ciljev. Z nadaljnjo povezavo dejavnosti preko podciljev se postopoma doseže končni cilj projekta. Skupne ugotovitve, ki opredeljujejo projekt, so (Jeraj, Ljubič, Rant, 1995, str. 8–9): da je projekt je vedno ciljno usmerjen, je časovno omejen in ima svoj rok začetka in konca, sestavljajo ga med seboj povezane in odvisne dejavnosti, mogoče ga je načrtovati, nadzorovati, analizirati in voditi – usmerjati proti postavljenemu cilju in je neponovljiv.

Naloga vodenja projekta je zagotoviti, da se projekt izvede ob sodelovanju ljudi, primerno organiziranih, v dogovorjenih rokih z jasno opredeljenimi vri (finančnimi in človeškimi) in želenim učinkom. Naloga je dvojna: vključevanje ljudi in usmerjanje njihovega delovanja pri definiranju in izvajanju projekta (psiho-sociološki vidik) ter vključevanje virov in nadzor nad porabo finančnih sredstev za izvedbo projekta (izvedbeni vidik). Vsak projekt mora biti organiziran v urejen, vodljiv sistem.

Slika 18: Shema sistema procesa projekta



Vir: Jeraj, Ljubič, Rant, 1995, str. 57

Osnovni namen pri vodenju projektov je dosežen, ko je proces opravljen v ustreznem obsegu in v zahtevani kakovosti ter dogovorjenih rokih. Naloge vodenja projekta so vzpostavitev projektne organizacije, načrtovanje projekta, operativno vodenje projekta, spremljanje rezultatov projekta, informiranje o projektu in priprava in predstavitev zaključnega poročila o realizaciji projekta.

Za uspešno vodenje projektov morajo vodje obvladovati tudi timsko delo, vzpostavitev pogojev za prenos znanja med člani tima, neformalne odnose v skupini, ki se oblikujejo zaradi priznavanja avtoritete tistim, ki imajo več znanja, vodenje s pomočjo ciljev ter spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti med člani tima.

4.5.3 Sistemsko mišljenje

Senge je sistemsko mišljenje postavil za temelj teorije učeč se organizacije. Vse spremembe moramo gledati v času in moramo zaznati dinamiko, ki jo nosijo s seboj. Hkrati moramo videti celoto, čeprav smo se prisiljeni ukvarjati samo z deli, saj le tako lahko izvajamo prave ukrepe.

Prakse sistemskega mišljenja se osredotočajo na različne vidike, ki jih predstavljam v nadaljevanju (Dimovski et.al. 2005, str. 309). Široko sistemsko mišljenje pomeni hkratni pregled vplivov na spremembe v celotni organizaciji. Odprto sistemsko mišljenje presoja

vložke, izločke, vmesne rezultate in meje. Humano sistemsko mišljenje je namenjeno prepoznavi poti delovanja in povezovanja ljudi. Procesno sistemsko mišljenje vidi organizacijo kot splet informacijskih tokov, v katerem se s prenovo povezav in komunikacijskih struktur spreminjajo vedenjski vzorci celotne organizacije. Oblikovanje reda je posledica spleta okoliščin. Sistemsko mišljenje, povezano s povratno informacijo, opredeljuje zanka učenja prek procesa simulacij, vzročnih povezav, dialoga in povratne informacije. Sistemska dinamična simulacija povratne povezave predstavlja kot nelinearne matematične enačbe, najpogosteje v obliki računalniških simulacij.

Situacije, ki jih srečujemo, pogosto zaznamo kot splet nepovezanih dogodkov. Prepoznavo vzorcev in povezav v teh dogodkih nam omogoča sistemsko mišljenje. Pot do razumevanja situacije vodi prek štirih faz: dogodek, ki se je pravkar zgodil; trendi in vzorci, ki pokažejo povezavo s podobnimi dogodki v sedanjosti ali preteklosti; sistemske strukture nam povedo, katere sile so vplivale na te trende in vzorce; mentalni modeli pa pojasnijo, ali tudi naše mišljenje dopušča oziroma povzroča, da se situacije ponovijo (Dimovski et. al. 2005, str. 309).

Preoblikovanje organizacijskih struktur, da se bolje odzivajo na zahteve procesov, ki jih oblikujemo in tečejo v organizaciji, poznavanje projektnega pristop in sistemsko mišljenje, ki vodjem omogoča odkriti trende in zakonitosti sedanjih dogodkov, so sposobnosti, ki jih morajo obvladati vodje. Obvladovanje teh znanj zagotavlja, da bosta oblikovanje in uresničevanje modela učeče se organizacije uspešno potekala. Kritične prehode v tem kraku je potrebno obvladati s poglobljenim poznavanjem tehnik za prepoznavo in definiranje procesov ter vodenje projektov. Sistemsko mišljenje daje obojemu podporo, saj na podlagi preteklih vzorcev obnašanja uspešno predvidimo potrebno ukrepanje in oblikujemo nove mentalne modele.

4.6 SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV

Nadzor nam pomaga ugotoviti, kje se proces reorganizacije nahaja in kako uspešni smo bili pri tem. Organizacija mora imeti zadosti "prostih kapacitet", da zaposleni najdejo čas, da ob vsakodnevnih delovnih zadolžitvah preučijo spoznanja, do katerih so prišli pri svojem delu in na tej osnovi pripravijo koristne predloge. V organizaciji kontinuirano poteka spodbujanje formalnih in neformalnih možnosti posameznikov, da z ostalimi delijo spoznanja, do katerih so prišli. Zaposleni vidijo drug drugega kot sodelavce in se stalno trudijo najti rešitve in prepoznati tako svoja pričakovanja kot pričakovanja strank, zato se povezujejo tudi z njimi. Organizacija poskuša vplivati tudi na politiko in postopke zunanjega okolja. Zunanje okolje je, tako kot organizacija sama, pripravljeno spreminjati postopke in prioritete, ki so posledica novega znanja in razumevanja procesov zaradi doseganja stalnega izboljševanja učinkovitosti.

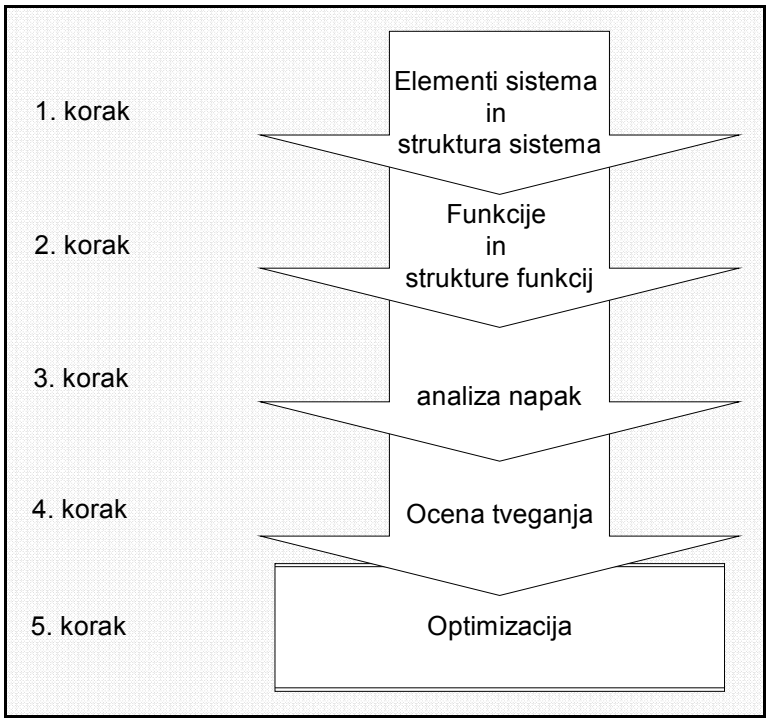
Proces reorganizacije vodi do drugačnih pogledov zaposlenih na vrednotenje dosežkov. Kakovost in pogled na organizacijo z vidika stranke postaneta vse bolj pomembna. Zasnova zanesljivega in kakovostnega izdelka ali storitve je pomembnejša kot kakovost, ki jo dosežemo z obsežnim preizkušanjem na koncu procesa razvoja izdelka ali storitve. Celovito obvladovanje kakovosti zaposleni pojmujejo kot filozofijo odločanja in delovanja v podjetju in se zavedajo, da so del verige vrednosti, ki se začne pri kupcu oziroma stranki in preko organizacije sega vse do dobavitelja. Okvirji za večdimenzionalno opisovanje, implementiranje in upravljanje strategije na vseh ravneh organizacije zagotavljajo povezovanje strategije s cilji, pobudami in merili, ki so ali se pojavijo v organizaciji. Naloga vodij je, da zagotovijo, da so aktivnosti organizacije skladne z vrednotami, ki so opredeljene v strateških dokumentih organizacije.

4.6.1 Analiza možnih napak in njihovih posledic

Sistem analize možnih napak in njihovih posledic (FMEA[VIII] – *Failure Mode and Effects Analysis*) je namenjen prepoznavanju in ocenjevanju vseh tveganj glede opazovanega sistema. Uporablja se povsod tam, kjer poteka razvoj kompleksnih proizvodov ali storitev in načrtovanje procesov. Metoda je primerna tudi za pregled napak, najbolj učinkovita pa je njena preventivna uporaba, to je preden je določen proizvod – storitev oziroma proces razvit in dan v uporabo. Njena uporaba je prav tako učinkovita v kasnejši serijski proizvodnji oziroma izvajanju storitve in procesnih tehnologijah. Zaradi splošno veljavne oblike FMEA je lahko ta metoda smiselno uporabljena tudi pri poslovnih procesih in na področju storitev ter uprave.

Namen FMEA je v tem, da potencialne napake in tveganja prepozna, oceni in odpravi. Poleg tega podpira skupinsko in projektno delo v obliki doslednega strukturiranja možnih napak določenega sistema. Izvajanje FMEA poteka v več zaporednih korakih (Slovensko združenje za kakovost, 2003, str. 2–25).

Slika 19: Pet korakov sistema FMEA



Vir: Orodja in metode kot podpora vodenju, 2003, str. 2–25

Elemente in strukturo sistema (1. korak) sestavljajo posamezni podelementi, ki služijo za opisovanje in razčlenjevanje (proizvoda, procesa) ter so razporejeni v drevesno strukturo na različne nivoje od zgoraj navzdol. Opisuje pa tudi obstoječe povezave med posameznimi elementi sistema v obliki presekov. Na tak način lahko strukture funkcij ali poteke procesov zelo dobro predstavimo.

Predstavitev *funkcij in strukture funkcij* (2. korak) je pomembna pri kompleksnih sistemih, saj omogoča dober pregled nad celotnim sistemom in izbiro kritičnih poti ter presečnih mest. Takšno strukturirano predstavitev danes omogočajo računalniški sistemi, ki so najbolj ustrezni za ustvarjanje bank podatkov za FMEA. Za delovno skupino, ki obravnava korak 2, pa je pomembno, da ima razporejeno področje obravnavanj, izdana pooblastila za izvedbo in določen krog nosilcev znanja.

Analiza napak (3. korak) se za določen obseg izvaja v okviru delovne skupine. Pri tem se kot možne napake obravnavajo vsi opazovani elementi sistema oziroma koraki procesa. Predvideti je potrebno, da do napake lahko pride, vendar to ni nujno. Vsak element v sistemu pri vsaki funkciji lahko vsebuje eno ali več nepravilnosti pri delovanju. Ko so te nepravilnosti obravnavane kot napake, pa imajo lahko eno ali več napačnih posledic. Tudi vsaka napak ima lahko enega ali več vzrokov. Tako kot vzroke, napake in posledice tudi ukrepe za preprečevanje in odkrivanje evidentiramo v obrazcu (računalniškem ali na papirju), ki se uporablja kot banka znanja in podatkov, zato mora biti takšen, da mu lahko sledimo.

V okviru ocene tveganja (4. korak) v obrazec vpišemo oceno pomembnosti, verjetnosti pojava in verjetnosti odkritja napak. Na verjetnost pojavov napak vplivajo predhodni ukrepi za preprečevanje napak, na verjetnost odkritja napak pa predhodni ukrepi preverjanj. Iz ocen

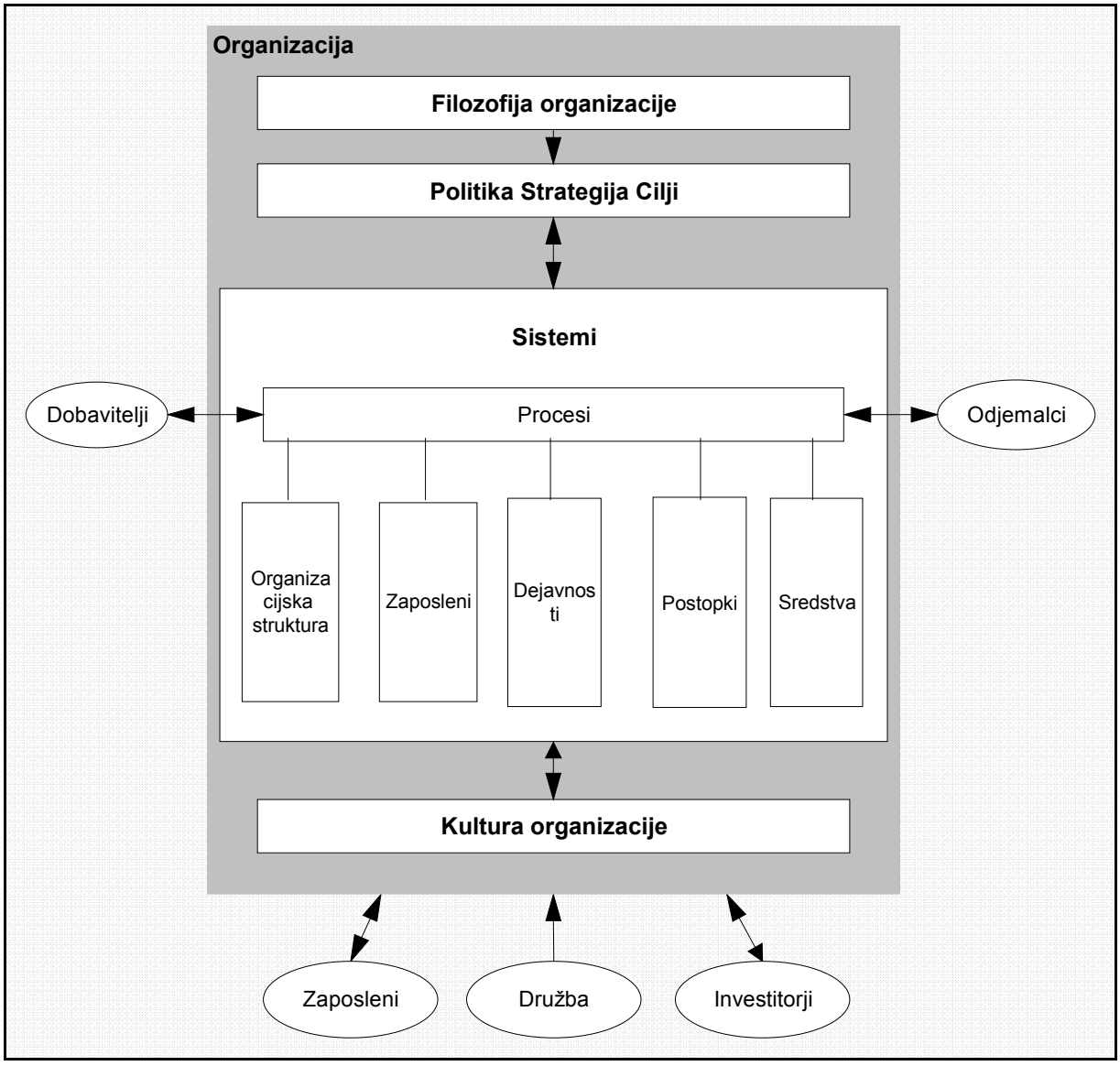
pomembnosti (1), pojavov (2) in verjetnosti odkritja (3) izračunamo prioritetno število tveganj kot zmnožek vseh treh ocen. Vrednost ocen se nahaja med 1 in 10, pri čemer je ocena 1 dodeljena najmanjšemu in 10 največjemu tveganju.
Z optimizacijo (5. korak) določimo ukrepe za zmanjšanje tveganja. Ker le ukrepi lahko opravičijo izdatke za FMEA, je pomemben nadzor nad roki za izvajanje ukrepov in zasledovanje ciljev, ki morajo biti v zmanjšanju pomena napak, kar je mogoče le s spremembo koncepta oziroma konstrukcije proizvoda oziroma procesa, zmanjšanju verjetnosti pojavljanja napak, kar je možno z ukrepi preprečevanja ali s spremembam konstrukcije ali procesa, in povečanju verjetnosti odkritja napak, kar je možno s spremembami konstrukcije ali procesa, pa tudi z izboljšanjem ukrepov za odkrivanje napak.

4.6.2 Celovito obvladovanje kakovosti

Celovito obvladovanje kakovosti (TQM) obravnava posamezno organizacijo kot enakopravnega partnerja v interesni skupini svojega okolja, kamor poleg odjemalcev in dobaviteljev uvršča še zaposlene, ki so obenem interesni partnerji pa tudi sestavni del organizacije, sem so uvrščeni tudi investitorji in družba. Vsi ti na organizacijo naslavljajo določene zahteve in obratno. Med glavne cilje organizacije, ki je usmerjena h kakovosti po načelu celovitega obvladovanja kakovosti, sodi trajno izpolnjevanje teh zahtev. Če govorimo o kakovosti poslovanja, mora imeti organizacija jasno podobo vseh zahtev, ki jih je potrebno izpolnjevati. Pristop je danes osnova za model sistema organizacije, ki je prikazan na sliki 20 na strani 76.

Zaradi raznolikosti zahtev je kakovost poslovanja v večini primerov največkrat predstavljena le kot vrsta formalnih in težko merljivih postavk. Organizacijo sestavljajo deli, predstavljeni na sliki 20. Filozofija organizacije določa vedenje in predstave najvišjega vodstva, politika organizacije pa opisuje iz tega izpeljane osnovne cilje za vodenje organizacije. Strategija določa, na kakšen način naj bodo uporabljeni potenciali organizacije za doseganje postavljenih ciljev. Operativni cilji so določeni s strani vodstva ter izpeljani iz politike in strategije organizacije, ponazarjajo pa osnovne in glavne cilje organizacije ter služijo za njihovo izpolnitev.

Slika 20: Osnovni model sistema organizacije s stališča celovitega obvladovanja kakovosti



Vir: Slovensko združenje za kakovost: Razvoj in razširjanje sistema vodenja kakovosti na vse poslovne procese. 2003, str. 1.

Filozofija organizacije je ravno tako kot politika, strategija in cilji določena s strani vodstva, služi pa za oblikovanje sistema vodenja in izvedbenega sistema. Rezultat poslovnih procesov so proizvodi in storitve, zato so poslovni procesi osrednji element obeh sistemov in povezujejo vse ostale dele sistema, to so zaposleni, dejavnosti, postopki, oprema ter elementi organizacijske strukture.

Učinkovitost in uspešnost sistema sta v določeni meri odvisna od kulture organizacije, ki obsega vsa prevladujoča prepričanja in pravila v organizaciji, ki zagotavljajo povezanost organizacije in njeno prilagajanje okolju. Kultura organizacije lahko, glede na učinkovitost vodstvenih procesov, znatno odstopa od predpisane filozofije organizacije.

4.6.3 Uravnotežen sistem kazalcev

Z namenom, da se dosežeta nadgradnja in razvoj obstoječega spremljanja poslovanja, sta Kaplan in Norton v teorijo in prakso uvedla model uravnoteženega sistema kazalnikov. Model predvsem omogoča managerjem in lastnikom spremljanje uresničevanja strategije podjetja. Izraz uravnotežen sistem kazalnikov je slovenski prevod angleškega izraza *Balanced Scorecard* (BSC[IX]). Razlogi za uvedbo modela so bili:

1. ustvarjanje poslovnih učinkov je podprto z robotizacijo, oblikovanje proizvodov se izvaja z računalniškimi orodji, proizvajanje po načelu pravočasnosti (*just in time*[X]);
2. tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja spodbuja managerje k učinkovitosti, torej predvsem zasledovanju dobička, ne pa tudi k uspešnemu poslovanju, to je doseganju dolgoročnih ciljev podjetja. Spremembe v okolju, kot so povezanost poslovanja na nivoju regij, celin in celo sveta, skrajševanje življenjskih ciklov proizvodov in drugo, zahtevajo strateško odločanje udeležencev;
3. informacije, pridobljene za potrebe finančnega računovodstva so drugačne od tistih, ki jih potrebuje management za podporo odločitev pri poslovanju in jih zagotavlja poslovodno računovodstvo. Izhodiščna točka za oblikovanje informacij morajo biti cilji podjetja in potrebe uporabnikov – managerjev.

Avtorja uravnoteženega sistema kazalnikov ugotavljata, da v finančnih kazalnikih, uporabljenih v preteklosti, niso zajete aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost: znanje, sposobnosti, motivacija zaposlenih, informacijska tehnologija, učinkovit operativni proces, zvestoba strank, odobravanje okolja itd.

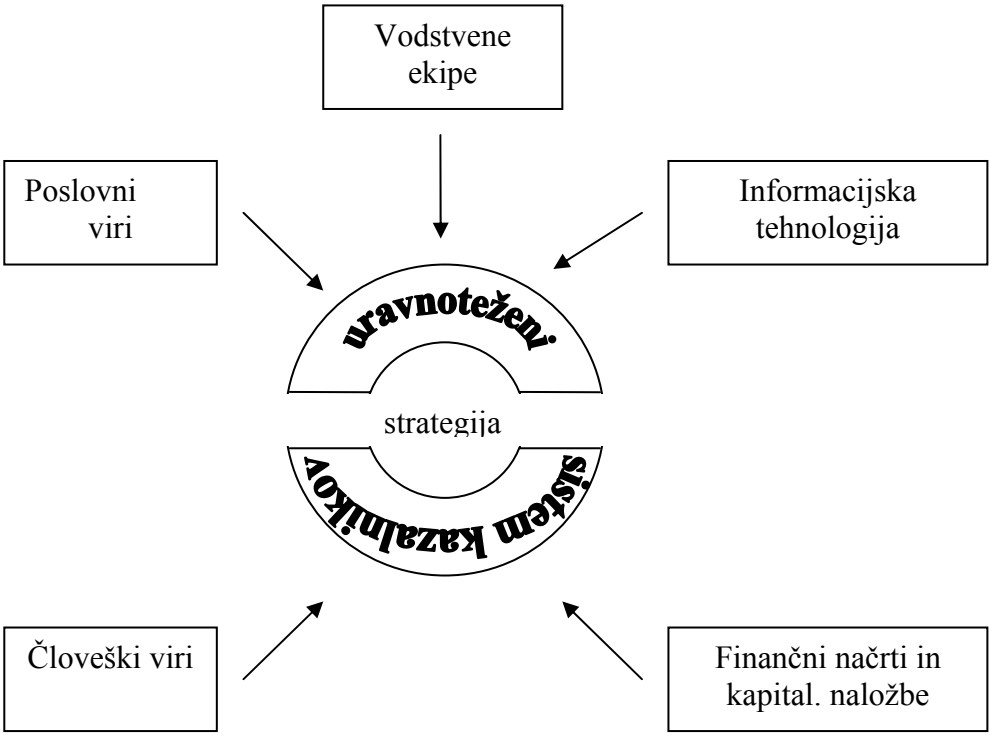
S pristopom uravnoteženega sistema kazalnikov ohranimo kazalnike uspešnosti poslovanja (tiste z zamikom) in jih dopolnimo z vnaprejšnjimi kazalniki, ki merijo prihodnost finančnega poslovanja. Ponovno je potrebno opredeliti odnose s strankami, preurediti temeljne poslovne procese, naučiti zaposlene novih veščin in razviti novo tehnološko strukturo. Pomembno je, da uvajanje novih načinov merjenja uspešnosti poslovanja ne predstavlja korenite, revolucionarne spremembe v spremljanju poslovanja, temveč gre za nadgradnjo in razvoj obstoječega spremljanja poslovanja.

V obdobju hitrih sprememb poslovnega okolja je osredotočenost na funkcijsko ureditev organizacije postala omejevalni dejavnik. Vse večji poudarek je na timskem delu in prizadevanjih za podporo strategijam, ki jih sprejemajo podjetja. Zato se v podjetjih poraja nova vrsta organizacije, ki se podreja oziroma temelji na zahtevah strateških dolgoročnih pogledov na poslovanje. Postavljanje uravnoteženega sistema kazalnikov v center delovanja podjetja in njegovo povezovanje z drugimi vidiki poslovanja postaja vse pomembnejša.

Ta sistem je več kot le sistem merjenja uspešnosti poslovanja in postaja ogrodje za vodenje strateškega managementa. Strateški uravnoteženi sistem kazalnikov se umešča v središče managerskih procesov in nadomešča finančni načrt ter postaja operativni sistem novega

procesa strateškega poslovodstva. Ta sistem je potreben, ni pa zadosten pogoj za uspešno uresničevanje strategij. V 90. letih prejšnjega stoletja so podjetja finančno ogrodje razširila s finančnimi kazalniki, ki bolje odražajo vrednost za delničarje, v nasprotju s preteklostjo, ko so uporabljala finančne načrte kot temelj poslovanja. Tako so prišli do izraza tudi drugi nefinančni kazalniki, kot so znanje, kakovost idr. Uravnotežen sistem kazalnikov je omogočil, da prvi uporabniki usmerijo in uskladijo svoje vodstvene ekipe, poslovne enote, človeške vire, informacijske tehnologije in finančne vire s strategijo organizacije. Rezultati podjetij, ki uporabljajo novo metodo, naj bi temeljili predvsem na usklajevanju in osredotočenju poslovnih sredstev na strategijo, kar nam prikazuje tudi spodnja slika.

Slika 21: Usklajevanje in osredotočenje poslovnih sredstev na strategijo



Vir: Kaplan, Norton, 2001, str. 21

Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov je mogoča neodvisno od tega, v kateri gospodarski panogi je podjetje. Seveda se spleti kazalnikov razlikujejo glede na vrsto dejavnosti in morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji ter organizacijski kulturi. Prednosti metode uravnoteženega sistema kazalnikov posamezni avtorji vidijo v: povezanosti, nefinančnih kazalnikih, uresničevanju strategije in uporabnosti.
Uravnotežen sistem kazalnikov kljub odpravljanju slabosti prinaša nekatere omejitve (Hočevar 2002, str. 95), ki se jih morajo podjetja zavedati. Uravnotežen sistem kazalnikov ni revolucionaren in nov način merjenja uspešnosti poslovanja. Tako v teoriji kot v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo le dopolniti obstoječe merjenje. Uravnotežen sistem kazalnikov je nepopoln, saj zajema številna

pomembna področja poslovanja, vendar v predlaganem modelu ti vidiki niso popolni. Uravnotežen sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma povzroči težave pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

Vzroki za slabosti, ki jih navajata avtorja Kaplan in Norton (2001, str. 390) niso v neprimernosti sistema kazalnikov, ampak v neustreznih organizacijskih procesih in se odražajo kot: pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev, premalo vključenih posameznikov, ohranjanje sistema na vrhu, predolg proces razvoja, uravnotežen sistem kazalnikov kot sistemski projekt (podjetja so sistem kazalnikov uvedla kot sistemski in ne managerski projekt), najem neizkušenih svetovalcev in uvajanje sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje.

Orodja za spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov, kot so FMEA, TQM in BSC, so v osnovi razvita za namen nadzora v fazi načrtovanja in obvladovanja procesov, kot sistemi za vodenje in merjenje uspešnosti poslovanja iz širšega ne zgolj finančnega vidika. Njihovo poznavanje in uporaba zagotavljata, da bo organizacija znala pravilno voditi in spremljati proces reorganizacije ter vrednotiti dosežke na poti v učečo se organizacijo.

4.7 UVELJAVITEV IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE

Zato, da se bo koncept učeče se organizacije uveljavil, morajo biti zaposleni na vseh organizacijskih ravneh spodbujeni k prenosu znanja z njihovega področja na vse ostale dele v organizaciji. Znanja ne držijo zase. Organizacija mora uporablja sistematičen pristop za stalno nadzorovanje, pregledovanje in ocenjevanje posameznih projektov, proizvodnih programov oziroma storitev in mora imeti vzpostavljene mehanizme za shranjevanje izkušenj, pridobljenih ob tekočem in poslovanju v preteklosti skozi razvita ter vsem lahko dostopna podatkovna skladišča informacij. Vsa poročila in ključni dokumenti organizacije so povezani in lahko dostopni vsem zaposlenim. Poslovanje organizacije ni moteno, ko jo posamezni zaposleni zapustijo; kar pomeni, da se sistematično prepozna, prevzame, zavaruje in obdrži poznavanje opravil, ki so jih izvajali.

S primernimi informacijskimi orodji lahko v organizaciji izboljšajo prenos in izmenjavo tihega (implicitnega) znanja posameznikov. Tudi izmenjavo znanja in informacij ali preprosto sodelovanje med zaposlenimi je zaradi velikega števila dokumentov, seznamov, stikov, pogovorov in objav je potrebno informacijsko podpreti. Uporaba načinov vodenja je odvisna od organizacijskega nivoja v podjetju in tudi izobrazbene strukture zaposlenih. V organizaciji so sposobni prepoznati in optimalno uporabiti znanje ter sposobnosti zaposlenih na vseh ravneh. Organizacija se mora zavedati, da višje, ko se v hierarhiji posamezni vodja nahaja, manj so pomembne njegove tehnične spretnosti in znanja ter vse bolj pomembna postajata

konceptualna spretnost (razmišljati strateško s širšega vidika, obdelava informacij, sposobnost načrtovanja) in sposobnost ravnanja z zmožnostmi zaposlenih (človeški viri).

4.7.1 Prenos neotipljivega znanja v osrednje procese s pomočjo informacijske tehnologije

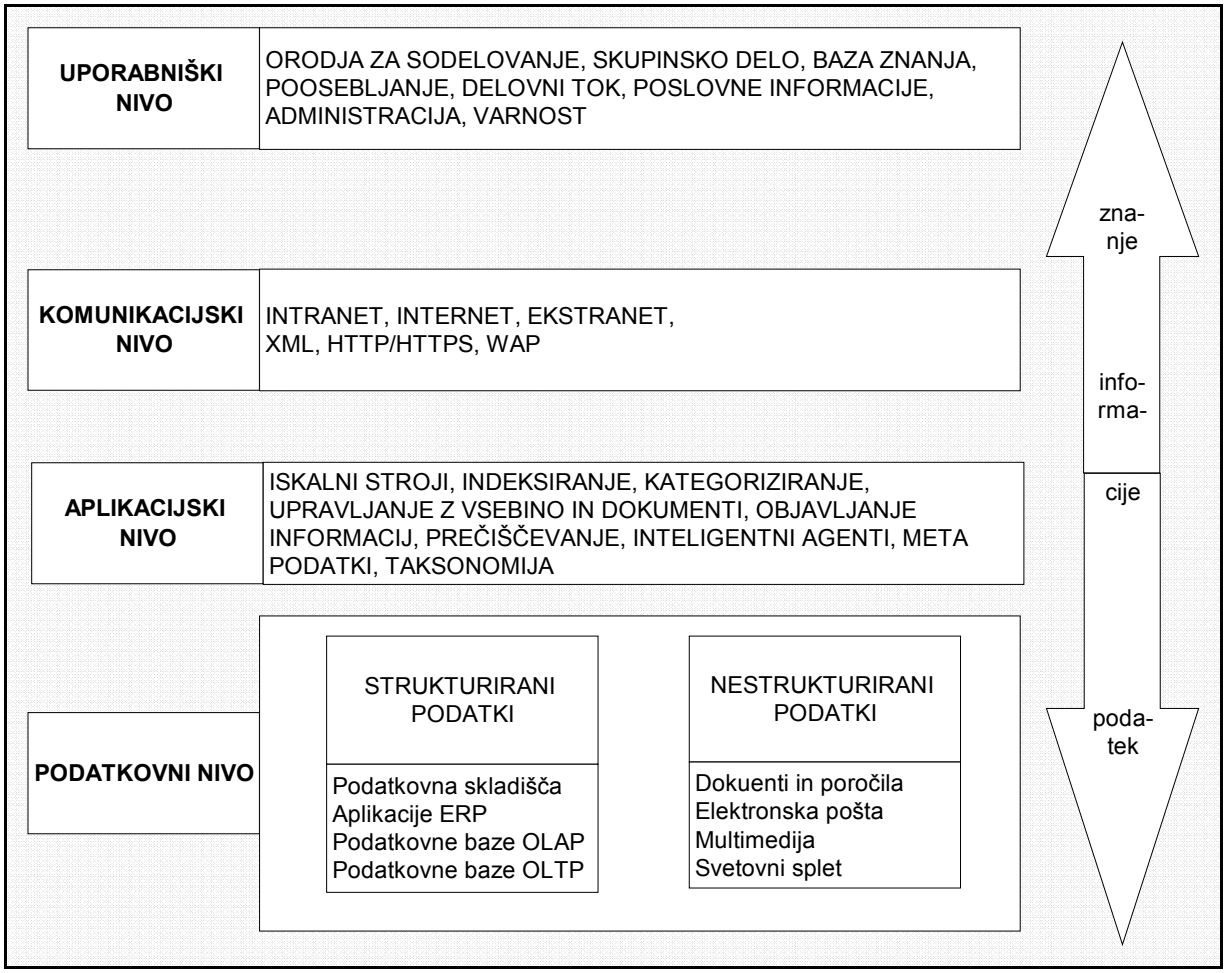
Ključna vloga srednjih managerjev, ljudi na srednji ravni organizacije, je ta, da dajo zbranim informacijam na operativni izvajalski ravni organizacije smoter in namen ter iz njih naredijo znanje. Sodelovanje, prispevanje in zaupanje so glavni pogoji za uspešno upravljanje znanja. Zavedati se moramo pomembnosti internega komuniciranja, pri čemer to niso le interni časopisi, bilteni, oglasne deske, v zadnjih letih predvsem intranet. To so le kanali, orodja komuniciranja, ki so praviloma enosmerni. Potrebno je dvosmerno komuniciranje, kar pomeni vzpostavljanje in vodenje dialoga. Pomemben je predvsem osebni stik, saj nič ne more nadomestiti medosebne komunikacije. V celotni poslovni organizaciji je treba vzpostaviti tudi organizacijsko učenje, ki je pogoj za uspešno izvedbo upravljanja znanja in inoviranja. Za upravljanje okolja, v katerem je mogoče ustvarjati, odkrivati, zajemati, izmenjevati, prečiščevati, potrjevati, prenašati, sprejemati, prilagajati in uporabljati znanje, potrebujemo (Uršič, 2004, str. 262) prave okoliščine, prava sredstva in prava dejanja.

Informacijska tehnologija mora omogočiti zaposlenim uspešno učenje in ustvarjanje znanja. V ta namen mora organizacija razviti informacijsko-komunikacijske rešitve. Mednje poleg različnih kombinacij tehnologije na zgoščenkah z on-line mrežnimi in medmrežnimi povezavami, sodijo tudi povezave informacijskih servisov za ljudi (npr. samodejno povezovanje po e-pošti z ljudmi, ki imajo ista strokovna znanja; dostop do videokonferenčnih sistemov med iskanjem informacij po omrežjih).

Razvoj portalne tehnologije je omogočil organizacijam podporo, sodelovanje, timsko delo, upravljanje vsebine, podatkov in znanja, možnost uporabe poslovne inteligence itd. Portali so poleg medosebne komunikacije najuporabnejši način za prenos znanja, tako eksplicitnega kot implicitnega med vse člane organizacije in širše.

Štirinivojska arhitektura portala za upravljanje z znanjem izhaja iz procesa znanja, prikazanega na sliki 22. Štirinivojsko arhitekturo predstavljajo: podatkovni nivo, aplikacijski nivo, komunikacijski nivo in uporabniški nivo.

Slika 22. Arhitektura portala za upravljanje znanja



Vir: Kranjc, 2007, zvezek 1.

Vsak nivo predstavlja proces znanja. Na podatkovnem nivoju poteka proces ustvarjanja znanja. Na tem nivoju se zbirajo podatki in informacije z različnih virov (notranjih in zunanjih). Poteka tudi zajemanje eksplicitnega in tihega znanja.

Na drugem, aplikacijskem nivoju, poteka v procesu znanja njegovo shranjevanje. Tu se podatki preoblikujejo v informacije. S prečiščevanjem dosežemo, da so v podatkovno bazo znanja vključeni samo ustrezno znanje in informacije. Izvedeta se tudi indeksacija in kategorizacija podatkov ter informacij. Za izvajanje aktivnosti na tem nivoju so uporabljena inteligentna računalniška orodja, ki so sposobna iskati in so namenjena obdelovanju informacij iz množice porazdeljenih virov na svetovnem spletu ter drugih podatkovnih virov. Informacije se opremijo z metapodatki.

Tretji nivo predstavlja komunikacijski nivo, ki v procesu znanja predstavlja razširjanje znanja. V aplikacijskem nivoju so informacije in znanje lahko shranjeni v različnih formatih. Komunikacijski nivo omogoča njihovo preoblikovanje v običajne formate, npr. XML[XI] ali

HTML[XII], ki jih je nato možno prikazati uporabniku. Prikaz in uporabo znanja predstavlja četrti nivo.

V raziskavi, ki je podrobneje opisana v knjigi "*Innovations of Knowledge Management*[XIII]", so avtorji obravnavali 58 primerov informacijskih portalov podjetij. Portale so ocenjevali glede na storitve in procese, ki jih portal omogoča. Najvišja možna ocena je bila 5. Na področju storitev je najboljše rezultate in s tem največjo podporo doseglo poosebljanje (3,22), sledijo mu upravljanje vsebine (2,91), deljenje map (2,81), iskanje (2,5), kategorizacija (2,19), delovni tok (2,09), upravljanje z dokumenti (1,86), sodelovanje (1,58) in nazadnje poslovna inteligenca (1,22). Na področju procesov upravljanja znanja portali omogočajo največjo podporo predstavitvi (2,52), sledijo iskanje (2,47), shranjevanje (2,13), klasificiranje (2,1), deljenje (1,79), zajemanje (1,36), vzdrževanje (1,34) in generiranje (0,81) (Kranjc, 2007, zvezek 1).

Glede na to, da je treba znanje zbirati, organizirati, distribuirati in uporabljati, predstavlja sodobna informacijsko-telekomunikacijska tehnologija s svojimi orodji in tehnologijami primerno sredstvo, s katerim je možno upravljati znanje. Nenehen razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije povzroča, da morajo organizacije slediti temu razvoju, če želijo ohranjati konkurenčno prednost.

4.7.2 Načini vodenja

Vodenje je poleg planiranja poslovanja, organizacije poslovanja in kontrole poslovanja ena od štirih funkcij ravnanja. Literatura obravnava več načinov vodenja. *Vodenje s postavljanjem ciljev* predstavlja vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnem doseganju ciljev. Uspešnost vodenja se meri po doseženih ciljih. *Vodenje s soudeležbo* temelji na sodelovanju sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. *Vodenje z motiviranjem* je koncept vodenja, ki je osnovan na želji človeka po samouresničevanju. Pri tem načinu predpostavljeni in delavci sodelujejo. *Vodenje z izjemami* predpostavlja, da se vodja ne ukvarja s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Vse naloge, ki niso naloge vodenja, je potrebno prenesti na podrejene. *Vodenje s pravili odločanja* so predpisana pravila, na osnovi katerih je potrebno odločitve delegirati. *Vodenje z delegiranjem* pomeni delegiranje odgovornosti na sodelavce z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij.

V preteklosti je bil glavni vzvod za sprožitev akcije ukazovanje, danes ima vse večjo težo vodenje, ki je sposobno vplivati na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanji za dosego skupnih ciljev. Vodenje je tesno povezano z motiviranjem, komuniciranjem in ravnanjem z zmožnostmi zaposlenih. Tradicionalno postavko, da obstaja ali bi moral obstajati samo en pravi način vodenja ljudi, je Maslow zavrgel z utemeljitvijo, da je potrebno z različnimi ljudmi različno ravnati. V današnjem času je vse manj zaposlenih, ki bi bili podrejeni, kar še

posebej velja za strokovnjake in specialiste. Ti morajo, če so strokovnjaki, takoj po uvedbi v delo vedeti o področju, ki ga pokrivajo, več kot njihovi nadrejeni. Taki zaposleni so lahko le sodelavci. Lahko bi ugotovili, da je na splošno v delovnem razmerju vse več takih ljudi, s katerimi je potrebno ravnati kot s prostovoljci. Ti delajo zaradi izziva, ki ga nudi delo, zato hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti, hočejo se nenehno usposabljati in videti rezultate svojega dela. Ti ljudje so sicer plačani za svoje delo, hkrati pa lahko kadarkoli odidejo, saj razpolagajo z znanjem, ki ga trg potrebuje (Dolžan, 2004, str. 15–16).

Razvijanje tehnologije ustvarja pogoje za nove načine dela, kar spodbuja posodabljanje poslovnih procesov. Timsko delo, skupna raba dokumentov in portalov znanja so z razvojem lahko dostopnih orodij postali vsakdanjost. Informacijska tehnologija pomembno vpliva na vse procese znanja, saj je dostop do raznovrstnih podatkov in informacij, njihovo shranjevanje ter prenos v količinah in hitrostih na meji predstavljivosti. Še največjo težavo predstavlja popis pomena in uporabnosti posameznih informacij, ki jih imamo na razpolago. Izziv vodenja v učečih se organizacijah je, kako ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika. Managment mora zato izpolniti pričakovanja svojih sodelavcev. Morajo jim dokazati, da so vredni zaupanja, da vedo, kaj delajo, da so sposobni voditi, da znajo usmerjati, da so odločni, da naredijo, kar obljubijo, ter imajo vizijo in znajo motivirati.

5 ZAKLJUČEK

Učenje, upravljanje znanja, učeča se organizacija so pojmi, s katerimi želimo povedati, da je ključna konkurenčna prednost, ki jo lahko pridobi organizacija v tekmi s konkurenco, v ljudeh, ki jih zaposluje. Z zahtevami sodobnega gospodarstva se lahko spoprimejo le organizacije, ki bodo znale izkoristiti vzajemne vplive tehnologije ter sposobnosti in znanja zaposlenih. Da lahko organizacije to izkoristijo, jih morajo voditi in zasedati vodilna mesta ljudje, ki imajo potrebna znanja za uporabo tehnik, ki služijo načrtovanju, organiziranju, spremljanju in vodenju sodelavcev, ki sestavljajo organizacijo. Kapital, ki ga ima organizacija v obliki sposobnosti zaposlenih, je danes tisti, ki vodjem predstavlja izziv. Znati uporabiti ta kapital na najbolj učinkovit način je ob družbeno odgovornem in etičnem ravnanju odgovornost vodij. Uporaba sposobnosti ljudi ni nekaj, kar bi se pojavilo na novo. Obstaja že od nekdaj. Zgodovina pozna dosežke, ki so temeljili na pristopih vodenja in motiviranja. Prednost našega časa je, da je znanje široko na voljo vsem, ki ga želijo. Že utilitaristično načelo govori o tem, da želijo ljudje doseči čim večjo srečo in pri iskanju te ne smejo ovirati drugih pri istem prizadevanju. Današnji čas zastavlja vodjem veliko različnih zahtev, potrebna znanja za vodenja pa so vse bolj zapletena. Logična posledica je bila, da so posamezniki specializirali znanja za posamezna področja, zaradi česar niso razvili širših interesov in razumevanj. Tudi širina potrebnih znanj in sposobnosti za potrebe vodenja in ravnanje s sposobnostmi zaposlenih sta taka, da ne moremo pričakovati, da bi ju v celoti obvladal

posameznik. Zato je uspešno vodenje mogoče le s timi, ki imajo prek njenih članov pokrit celoten spekter potrebnih znanj in sposobnosti.

Spremembe se dogajajo dnevno, so vse bolj kompleksne, nepredvidljive in vsepovsod prisotne. Obvladovati jih ni več mogoče s tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, kjer so bile aktivnosti vodij združene po skupni funkciji. Upravljanje organizacij po vertikali, kjer je največja moč odločanja na višjih ravneh, ne daje več pravih odgovorov na pričakovanja zaposlenih in lastnikov. Prva vloga vodij je ustvarjanje pogojev za učenje po celotni organizaciji in ne sprejemanje odločitev. Pooblastila za sprejemanje odločitev so sedaj prenesena tudi na zaposlene na najnižjih ravneh. Zato morajo vodje ponovno proučiti svoj pristop k oblikovanju organizacije, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Učeča se organizacija zahteva nove managerske koncepte, ki bodo povezovali vse managerske funkcije. Opolnomočiti in motivirati za doseganje temeljnih ciljev organizacije je mogoče le zaposlene, ki imajo potrebna znanja in so se pripravljeni stalno izpopolnjevati. S takšnimi posamezniki, ki sodelujejo pri prepoznavanju in reševanju problemov, bo mogoče izvesti prehod v učečo se organizacijo. Na poti pa mora biti managment sposoben obvladati ključne sile sodobnega okolja, ki jih predstavljajo globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija in znanje kot vrednota sodobne organizacije.

6 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Adizes Ichak et. al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza, 1996.
2. Arh Tanja; Rajkovič, Vladislav; Jerman-Blažič, Borka: Tehnološko podprto izobraževanje – uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja. Organizacija, Kranj, letn. 38, 2005, št. 8, str. 386–393.
3. Barnatt Christopher: Cyber business: mindsets for a wired age. Chichester [etc.] : John Wiley & Sons, 1995.
4. Brečko Daniela: Learning contact: a new tool for managing knowledge v Knowledge society - challenges to management. Faculty of Management, 2004. Str. 257–271. [URL:http://www.fm.upr.si/zalozba/isbn/961-6486-39-X/257-271.pdf]
5. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management, 8/e. Masson (Ohio) [etc.] : Thomson, South-Western, cop. 2004
6. Bučar Maja, Mali Franc: Pregled stanja in trendov na področju raziskovalno-razvojne in inovacijske politike v EU. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. [URL: http://www.mvzt.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/NRRP_2006-2010/mehanizmi_mali.pdf#page=213]. 20. 2. 2008
7. Bulc Violeta: Ritmi poslovne evolucije, 2006. [URL: http://www.ritmiposlovneevolucije.si/index.php?ch=3]. Februar 2008.
8. Cooter Robert, Ulen Thomas: Ekonomska analiza prava. Ljubljana: Finance, 2005.
9. CornerStone Consulting Associates: Leadership and the Iceberg, [URL:http://www.ourfuture.com/wkart01.htm].
10. Cran Cheryl: The Eight Ways to Motivate Your Team [URL:http://www.refresher.com/!ccmotivate.html].
11. Čater Tomaž: Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. Organizacija, Kranj, letn. 39, št. 6, 2006, str. 386–392. [URL: http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/352/334], 25. 02. 2008
12. Daft Richard L., Marcic Dorothy: Understanding management. Harcourt College Publishers: 2001
13. Darrell K. Rigby: Management Tools 2007: An Executive's Guide. Bain & Company, 2007. [URL:http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2007_Executive_Guide.pdf]. 23. 03. 2008.
14. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston (Massachusetts) : Harvard business school press, 1998.
15. Dermastia Mateja: Grozdi – priložnost slovenskih podjetij? Podjetnik. 9, 2000, 6, str. 12–15
16. DeSanctis Gerardine, Roach Michael: Virtual organization. Information Society, Sep/Oct2003, Vol. 19 Issue 4, p333, 2p; (AN 10719893). [URL: http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/results?vid=30&hid=15&sid=a537daa6-d833-423e-8d61-10988eaa925d%40sessionmgr8] 12. 02. 2008.
17. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.
18. Dimovski Vlado et. al.: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV založba, 2005.
19. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.

20. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. Ljubljana: Teorija in praksa, letnik 41, št. 5–6, 2004. Str. 806–828.
21. Dimovski Vlado: Organizational learning and competitive advantage: A theoretical and empirical analysis, doktorska disertacija. Cleveland: v. Dimovski, 1994
22. Dolžan Mitja: Način vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju: magistrsko delo. Ljubljana: [M. Dolžan], 2004
23. Florjančič Jože; Ferjan Marko; Bernik Mojca: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija, 1999.
24. Garvin David D.: Building a Learning Organization. Boston: Harvard Business Rewiew on Knowledge Management, 1998, št. 4, str. 47–80.
25. Garvin David D.: Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business Press School, 2000
26. Gorišek Karmen, Tratnik Gorazd: Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2003
27. Hočevar Marko: Planiranje in kontrola poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002
28. Hsiu-Fen Lin: Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. Knowledge Management Research & Practice (2006) 4, 26–35. [URL: http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v4/n1/full/8500083a.html#aff1] 15. 02. 2008
29. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU et. al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika, elektronska izdaja, verzija 1. DZS d. d.
30. Jashapara Ashok: Knowledge management : an integral approach. Harlow, England, New York : Pearson Education, 2004.
31. Jermol Mitja: E–storitve, ki se nam obetajo, 2002. [URL:http://www.cubistinstitute.org/publikacije/clanki/prihodnost%20e-storitev.doc]. 15. 2. 2008.
32. Kaplan Robert S., Norton David P.: The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996
33. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996
34. Križman Vojko, Novak Rajko: Upravljanje poslovnih procesov. Predstavitev izkušenj z upravljanjem poslovnih procesov. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2002.
35. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998.
36. Lipovec, Filip: Razvita teorija organizacije: (splošna teorija organizacije združb). Maribor: Obzorja, 1987.
37. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Dedalus, Založba Ikra, 1994
38. McCormack in Johnson, 2001. [URL: http://www.futureo.net/_data/file/Procesna%20usmerjenost%20-%20skrinjar-stembergar-dimovski-skerlavaj.pdf], 11. 02. 2008
39. McKenzie Jane, Winkelen Christine van: Understanding the knowledgeable organization: nurturing knowledge competence. London : Thomson, 2004
40. Mihelčič Miran: Organizacija združb prihodnosti. Zbornik 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 24. in 25. septembra 1998, str. 70–87.
41. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995

42. Možina Stane: Zaupanje v organizaciji in participacija. Industrijska demokracija 5, maj 2004, str. 9–11.
43. Mramor Dušan: Osnove poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993.
44. Nikl Aljoša: Ustvarjanje organizacijskega znanja in ljudje. Organizacija znanja, letn. 8, zv. 4, 2003, str. 175–188. [URL:http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_4/html/clanek_02.html], 25. 02. 2008
45. Novak Bogomir: Mesto in vloga učeče organizacije v Gravesovi razvojni spirali, 2006. [URL:http://www.geocities.com/nlpmojster/uceca_organizacija.rtf] (11. 02. 2008)
46. Oakland John S.: Total organizational excellence: achieving world-class performance. Oxford [etc.] : Butterworth-Heinemann, 1999
47. Peljhan Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih, magistrsko delo. Ljubljana: 2001
48. Penger Sandra: Izivi virtualnega managiranja v malem podjetju, Časnik Finance, maj 2002, str. 1. [URL: http//www.finance-on.net], maj 2002
49. Penger Sandra: Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, doktorska disertacija. Ljubljana: [S. Penger], 2006
50. Penger Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja, magistrsko delo. Ljubljana: 2001
51. Pučko Danijel : Planiranje in kontrola. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006
52. Pučko Danijel: Poslovodenje znanja in vplivi na strateško poslovodenje in analizo. Organizacija, Kranj, 31, 1998, 10, str. 557 – 565.
53. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003
54. Rabin Jack: Organizational Downsizing: An Introduction. M@n@gement , Vol. 2, No. 3, 1999, 39–43. Special Issue: Organizational Downsizing. [URL: http://www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/23Rabin.pdf] 15. 02. 2008.
55. Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov: projektni pristop, projektna organizacija, vodenje projektov, projektni proces, terminsko planiranje projektov, mrežno planiranje. Radovljica: POIS, 1995.
56. Rejc Buhovac Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba: doktorska disertacija. Ljubljana: [A. Rejc], 2002
57. Rek Mateja: Upravljanje z organizacijskim znanjem v kibernetskem prostoru. Organizacija, letnik 39, št. 9, 2006, str 591–596. [URL:http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/390/372], 20. 2. 2007.
58. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara: Management Tools and Trends 2007. Bain&Company. [URL:http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf]
59. Robbins Stephen P.: Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996.
60. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993
61. Rozman Rudi. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000
62. Russell Bertrand: Modrost zahoda: zgodovinski pregled zahodne filozofije v njenem družbenem in političnem okviru. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1977
63. Selan Miha: Organizacijsko učenje: magistrsko delo. Ljubljana: 2002.
64. Senge Peter et.al. (1990) The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations (Paperback). [URL: http://www.solonline.org/organizational_overview/], 20. 2. 2008

65. Stewart Frances: Groups and Capabilities. Journal of Human Development; Jul 2005, Vol. 6 Issue 2, p 185–204, 20 p. [URL: http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=34&hid=15&sid=a537daa6-d833-423e-8d61-10988eaa925d%40sessionmgr8] 12. 02. 2008.
66. Svetličič Marjan, Rojec Matija, Jaklič Andreja: Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. Teorija in praksa. Let 37, št. 4 (julij/avgust 2000), str. 623–645. [URL: http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20004SvetlicicRojecTrtnik.PDF], 11. 02. 2008.
67. Svetlik Ivan et.al.: Posledice in odzivi na prehod v soritveno (informacijsko) družbo, 1999. [URL: http://www.umar.gov.si/projekti/sgrs/vprasalnik/pv10.html]. Februar 2008.
68. Škerlavaj Miha: Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza, magistrsko delo. Ljubljana: 2003
69. Škrinjar Rok et.al.: Procesna usmerjenost – temelj za uspešnejše poslovanje. Februar 2008, str. 12. [URL: http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191060/CLANEK1-Procesnausmerjenost-skrinjar.doc]. Februar 2008
70. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997
71. Tekavčič Metka: Teorija omejitev in koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa: nasprotujoča ali dopolnjujoča se pristopa? Slovenska ekonomska revija. Ljubljana: Letnik 50, št. 4 (avg. 1999), str. 395–408.
72. Trilar Jure: Iskanje organizacijske nadmoči. Memfest, 2004. [URL:http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/390/372], 20. 2. 2007.
73. Uršič Duško, Nikl Aljoša: Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik. Maribor: Management Forum, 2004
74. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV založba, 2001

VIRI:

1. Brečko Daniela: Ali je seme uspeha v znanosti ali modrosti. HRM izd. 20. november 2007. [URL:http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=50&a_id=955]. 22. 2. 2008
2. Dialogos: Interno organizacijsko komuniciranje, 2008. [URL:http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/], 11. 02. 2008
3. Karan Monika: Dodano vrednost ustvarjajo ljudje z znanjem. 26. 3. 2007. [URL: http://www.revija.mojedelo.com/znanje/dodano-vrednost-ustvarjajo-ljudje-z-znanjem-317.aspx], 20. 2. 2007.
4. Kovač Jure: Organizacijsko načrtovanje in spremembe, 2007. [URL:http://oraport.fov.uni-mb.si/pls/portal/PORTAL.wwv_user_utilities.exec_procedure?p_session_id=&p_module_id=1389253212&p_version=1&p_arg_names=SIFRA&p_arg_values=2902], 11. 02. 2008
5. Magister Tone: Splošna teorija sistemov : deterministični sistemi. Portorož: Fak. za pomorstvo in promet, 2007. [URL:http://www.fpp.edu/~mtone/STS%20Deterministicni%20sistemi/]. 20. 2. 2008
6. Managment znanja. *Kapital* št. 293, 2002. [URL:http://www.revijakapital.com/kapital/poddrobnogledom.php?idclanka=574&oznaci=ker+zaradi+razpr%B9enosti+po+vsem+]. Februar 2008.
7. Možina Stane: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. 2004. [URL:http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc]. 22. 2. 2008

8. Program usposabljanja QM: Orodja in metode kot podpora vodenju. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2003.
9. Program usposabljanja QM: Razvoj in razširjanje SVK na vse poslovne procese. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2003.
10. Program usposabljanja QM: Učinkovita orodja vodenja. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2003.
11. Svarog.org: Novi fosil podpira idejo izvora življenja v globinah morja. 11. 8. 2007 [URL:http://novice.svarog.org/index.php?Novica=3111&barva_kat=], 20. 2. 2008
12. Urad RS za meroslovje. [URL: www.http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/ organizacija/i], 29. 3. 2008.
13. Vodopija Breda, et. al.: Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli. Maribor: Forum Media, 2005.
14. Vsi za enega eden za vse. *Kapital* št. 287, 2002. [URL:http://www.revijakapital.com/kapital/infotehnologije.php?idclanka=66], 20. 2. 2008.

SLOVAR IZRAZOV:

I Benchmarking ..... Postopek primerjanja obstoječih in bodočih storitev ali postopkov podjetja z enakimi ali podobnimi storitvami oziroma postopki drugega podjetja
II Knowledge managemt..... ..Managment znanja
III TQM – Total Quality Management.....Celovito obvladovanje kakovosti
IV CRM – Customer Relationship Management …….. Upravljanje odnosov s strankami
V B2B – Business to Business…….. Medorganizacijsko povezovanje s pomočjo informacijske komunikacijske tehnologije
VI Communicare ..... Posvetovati se, razpravljati
VII PDCA – Plan, Do, Check, Act…...…….. Načtuj, izvedi, preveri, ukrepaj
VIII FMEA - Failure Mode and Effects Analysis..... Analiza možnih napak in njihovih posledic
IX BSC - Balanced Scorecard …….……. Uravnotežen sistem kazalnikov
X JIT - Just in Ttime ……..…….……. Načelo pravočasnosti dobav
XI XML – Extensible Markup Language ……..…… Razširljiv označevalni jezik
XII HTML - Hyper Text Markup Language ……..…... Univerzalen jezik za globalno distribucijo različnih dokumentov po svetovnem spletu
XIII Innovations of Knowledge Management ……..... Inovativnost managementa znanja