

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**UČEČA SE ORGANIZACIJA: MODEL FUTURE-O**

Ljubljana, junij 2010

SONJA RASTODER

## **IZJAVA**

Študentka Sonja Rastoder izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof.dr. Dimovski Vladom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. Člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.07.2010

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Opredelitev učeče se organizacije .....	4
1.2 Zgodovinski razvoj koncepta učeče se organizacije.....	4
1.3 Interaktivni elementi učeče se organizacije .....	5
1.4 Situacijski elementi učeče se organizacije.....	5
1.5 Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije.....	6
1.6 Značilnosti učeče se organizacije .....	7
1.7 Razlogi za oblikovanje učeče se organizacije.....	11
1.8 Modeli učeče se organizacije .....	12
1.8.1 Sengejev model učeče se organizacije.....	12
1.8.2 Daftov model.....	13
<b>2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O .....</b>	<b>15</b>
2.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učeči se organizaciji.....	15
2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije .....	16
2.1.2 Podpora vrhnjega management k implementaciji sprememb .....	16
2.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo .....	17
2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije .....	17
2.2.1 Vloga timske strukture med udeleženci v procesu.....	18
2.2.2 Izgradnja drevesa managerstva znanja v učeči se organizaciji.....	19
2.2.3 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije .....	20
2.2.4 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti.....	20
2.2.5 Zagotovitev podpore informacijsko–komunikacijskih tehnologij .....	20
2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev .....	21
2.3.1 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov.....	21
2.3.2 Proces planiranja v učeči se organizaciji .....	22
2.3.3 Oblikovanje celovite poslovne strategije in funkcijske strategije.....	22
2.4 Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja .....	22
2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja .....	22
2.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež.....	24
2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji .....	24
2.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja .....	25
2.4.5 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti.....	26
2.4.6 Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja .....	27

<b>2.5</b>	<b>Peti element: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije....</b>	<b>27</b>
2.5.1	Participativna strategija in participativno vodenje.....	27
2.5.2	Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj .....	28
2.5.3	Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije .....	28
2.5.4	Prilagodljiva organizacijska kultura.....	29
<b>2.6</b>	<b>Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov ..</b>	<b>29</b>
2.6.1	Koncept decentralizacije kontrole.....	29
2.6.2	Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije.....	31
2.6.3	Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja .....	32
<b>2.7</b>	<b>Sedmi element: Zasedranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.....</b>	<b>33</b>
2.7.1	Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije .....	33
2.7.2	Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja.....	34
<b>3</b>	<b>PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Prvi element modela FUTURE_O v Abanki Vipava d.d.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>Drugi element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3</b>	<b>Tretji element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4</b>	<b>Četrti element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5</b>	<b>Peti element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6</b>	<b>Šesti element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d.....</b>	<b>55</b>
<b>3.7</b>	<b>Sedmi element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d .....</b>	<b>58</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>.....</b>	<b>61</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O .....	15
Slika 2: Model procesa strateškega upravljanja in posloводства v podjetju .....	16
Slika 3: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji .....	17
Slika 4: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije .....	18
Slika 5: Drevo managerstva znanja kot gradnik učeče se organizacije.....	19
Slika 6: Raven managementa v organizaciji .....	24
Slika 7: Ciljni model ravnanja z ljudmi v učeči se organizaciji.....	25
Slika 8: Kontinuiteta vodenja v učeči se organizaciji .....	28
Slika 9: Uravnotežen sistem kazalnikov .....	33
Slika 10: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja .....	35
Slika 11: Organizacijska shema Abanke Vipava d.d. ....	37
Slika 12: Odvisne družbe Abanka Vipava d.d. ....	38

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Novi motivacijski programi učečih se organizacij.....	26
Tabela 2: Lastnosti uspešnega vodje tima.....	29

## UVOD

Pojem učeča se organizacija se je v strokovni literaturi pričel intenzivneje pojavljati konec osemdesetih let prejšnjega stoletja, v drugih medijih pa se je njegova pojavnost povečala predvsem po letu 1990. To pa ne pomeni, da pred tem ni bilo učečih se organizacij, saj so številni mehanizmi, ki so jih teoretiki zaokrožili v idejo o učeči se organizaciji, obstajali v podjetjih že pred prvim poimenovanjem tega pojma, tako lahko v literaturi zasledimo, da je bil koncept učeče se organizacije prvič uporabljen kmalu po prvi svetovni vojni v začetni fazi letalske industrije. Dokazov o tem, da je bil koncept postavljen zavestno s strani vodstva podjetja ni, zato obstaja domneva, da je nastal spontano.

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. Velika Britanija kot zibelka tega koncepta je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije, s čimer je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe. Literatura našteva številne primere zavestne uporabe koncepta učeče se organizacije iz prakse. Koncept so uporabile številne zelo znane korporacije; brez njegove uporabe pa si ni mogoče predstavljati sodobne letalske, avtomobilske, elektronske, kemične in druge industrije.

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

Iz zgoraj navedenega je razvidno, da trajnih in stabilnih konkurenčnih prednosti ni več. V nenehno spreminjajočem se okolju so podjetja prisiljena na vsakodnevni boj za odjemalce, tržišča in za svoj obstoj. Edini možen način za pridobitev ali ohranitev konkurenčne prednosti je, da so se organizacije sposobne učiti hitreje kot njihova konkurenca.

Učeča se organizacija kot kompleksna socialno-antropološka kategorija. Učeča se organizacija ni zgolj enostaven zbir učečih se posameznikov. Soustvarjajo jo različni dejavniki oziroma predpostavke. Med njimi so v ospredju zlasti učenje, ki ustvarja novo znanje, skupinsko sodelovanje, nevztrajanje pri obstoječih izkušnjah, raziskovanje samega

sebe, interes za povečanje in rast osebne vrednosti, iskanje povratnih informacij o tem, kaj delamo narobe, da bi tega v prihodnje ne več počeli, občasne prekinitve delovne oziroma poklicne poti in spremembe dejavnosti, ki lahko prebujajo nove strani človekove ustvarjalnosti, pripravljenost posameznika na sprejemanje znanj. Učeča se organizacija je tista, ki pridobiva iz okolja dovolj podatkov, iz njih rešeta koristne informacije, ob katerih se porajajo iz prikritega znanja sodelavcev nove zamisli, ki jih skupine sodelavcev ob primernih teoretičnih znanjih in medsebojnem zaupanju rešeta in nadgrajujejo v skupna znanja, ta pa sodelavci pomnijo in internalizirajo.

Koncept učeče se organizacije temelji na pogledu na znanje kot na osnovo za tekmovalnost v 21. stoletju. Tiste organizacije, ki vzpodbujajo proces stalnega učenja, ki spoštujejo radovednost, spraševanje in ideje, ki dajejo prostor za eksperimentiranje in odzivanje, ki dopuščajo napake, ki promovirajo samozavest in oblikujejo nove priložnosti proaktivno, so učeče se organizacije. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in posreduje željo po povečanju sposobnosti učenja. Učeča se organizacija namreč pomeni sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter spreminjanje vedenja na vseh svojih ravneh. V učečem se podjetju je vsakdo delavec znanja, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati s pomočjo pridobivanja, uporabe in deljenja novih znanj.

Koncept učeče se organizacije uvrščamo med mehke načine spreminjanja podjetja. Primeren je v razmerah, ko ima podjetje za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka do zmerna ter ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev podjetja proti spremembam nizki oz. zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širok krog zaposlenih.

V magistrski nalogi je podrobneje obravnavan izviren slovenski model FUTURE-o, ki je delo avtorjev dr. Vlada Dimovskega, dr. Sandre Penger, dr. Mihe Škerlavaja ter mag. Jane Žnidarič. Model FUTURE-O temelji na novejšem, molekularno-mrežnem pristopu, ki od managerjev ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak zahteva od vseh članov učeče se organizacije povezano in simultano sodelovanje v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja. Molekularni način udejanjanja učeče se organizacije je novi trend pri obravnavanju organizacije kot sistema (Dimovski et al., str. 7, 2005).

Konceptualni model FUTURE-O preko sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije. Razvit je bil s ciljem praktično pomagati managerjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Od preteklih praks in tehnik se omenjeni model močno razlikuje, saj zahteva drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Model FUTURE-O sestavlja sedem elementov, ki jih ni potrebno uvajati v fazah, temveč se med seboj vzajemno dopolnjujejo. Model FUTURE-O temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki ne zahteva

zaporednega udejanjanja korakov, ampak prav nasprotno, medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih (Dimovski et al., 2005, str. 123).

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature s področja učeče se organizacije teoretično preučiti koncept učeče se organizacije, predvsem konceptualni model FUTURE-O ter ga aplicirati na podjetje. Na podlagi ugotovitev pa želim dognati, kje na poti k uresničevanju učeče se organizacije je preučevano podjetje.

### **Cilj magistrskega dela**

Temeljni cilj magistrskega dela je, da na podlagi primerjanja s konceptualnim modelom FUTURE-O ugotovim, kje na poti k učeči organizacije se v magistrski nalogi predstavljeno podjetje nahaja.

Analizirala bom elemente konceptualnega modela FUTURE-O za predstavljeno podjetje ter tako poskušala predlagati, kaj naj podjetje poskuša narediti za še boljše približevanje učeči se organizaciji.

### **Metoda dela**

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretične podlage. Teoretična podlaga je osnova za opredeljevanje ter razumevanje pojma učeča se organizacija ter različnih dejavnikov, povezanih s pojmom učeče se organizacija. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabljala strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, virov, prispevke in članke z najnovejšimi spoznanji s področja učeče se organizacije. Uporabila sem tudi informacije, pridobljene iz poslovnih poročil ter internih virov v magistrskem delu obravnavanega podjetja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij, ki so razdeljena v podpoglavja. V uvodu je predstavljena problematika magistrskega dela. Prvo poglavje obravnava koncept učeče se organizacije. To poglavje je razdeljeno na osem podpoglavij, v katerih sem pisala o opredelitvi učeče se organizacije, zgodovinskem razvoju koncepta učeče se organizaciji, o interaktivnih ter situacijskih elementih učeče se organizacije, o spreminjanju organizacij v učeče se organizacije, o značilnostih ter razlogih za oblikovanje učeče se organizacije ter o modelih učeče se organizacije. Drugo poglavje pa je namenjeno konceptualnemu modelu implementacije učeče se organizacije - Modelu FUTUR-O, to poglavje je razdeljeno na 7 podpoglavij. Vsako podpoglavje opisuje po enega od sedmih elementov omenjenega modela. V tretjem poglavju pa je predstavljena organizacija Abanka Vipa d.d. Predstavljeno je dejansko stanje v organizaciji, dodanih pa je tudi nekaj predlogov, ki bi organizacijo vodili v smeri proti učeči se organizaciji.

# 1 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

## 1.1 Opredelitev učeče se organizacije

Senge, 1990, (v Ferjan, 1999, str. 124): »Učeče se organizacije so organizacije, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnost za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj«.

Možina (2002, str. 24): Učeča se organizacija je organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od zaposlenih v drugih podjetjih. Z drugimi besedami: učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje aktivnosti. Skrivnost le-te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu.«

Učeča se organizacija je tista:

- ki oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial;
- ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje;
- ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji;
- kjer sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj, tako delavci kot njihovi vodje, zato pa stalno kreirajo nove ideje, nove probleme in nove možnosti za učenje.

Daft in Marcic (v Dimovski et al., 2005, str. 93): Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večje opolnomočenje), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.«

## 1.2 Zgodovinski razvoj koncepta učeče se organizacije

Pojem učeča se organizacija se je v strokovni literaturi pričel pojavljati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, v drugih medijih pa se je pojem učeča se organizacija začel pojavljati predvsem po letu 1990. Številni mehanizmi, ki so sedaj zaobjeti v konceptu učeče organizacije, so v posameznih organizacijah obstajali že mnogo pred njegovo dokončno opredelitvijo in poimenovanjem. Za zibelki koncepta učeče se organizacije štejemo ZDA in Veliko Britanijo, predvsem Velika Britanija je zanimiva zaradi vladne podpore, ki je vizijo učeče se organizacije leta 1998 zapisala v svojo nacionalno strategijo. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter podporo oblikovanju mreže učečih se mest



je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe (Dolenc, 2007, str. 7). Med posamezniki pa bi kot pionirja učeče se organizacije izpostavila ime Peter Senge.

### 1.3 Interaktivni elementi učeče se organizacije

Vse več organizacij skuša uveljaviti koncept učeče se organizacije, omenjeni koncept pa zahteva spremembe na šestih področjih (Dimovski et al., 2005, str. 106):

- **Funkcija vodenja** – oblikovati skupno vizijo (oblikujejo jo vsi zaposleni), ki vključuje podobo organizacije v prihodnosti.
- **Decentralizirano odločanje in participativna strategija** – gre predvsem za pristojnosti in odgovornosti zaposlenega, ki je najbliže problemu, da ga reši. To pomeni, da strategija nastaja tako z vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor. Vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo in je ne usmerjajo sami. Strategija v učečih se organizacijah lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo konkurence.
- **Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost** – učeča se organizacija omogoča zaposlenim, da po svoji direkciji in sposobnostih rešijo nek problem. Zaposlene obravnava kot primarni vir moči in jim na podlagi samoiniciative omogoča napredovanje od znotraj.
- **Timska struktura** – temelji na samousmerjajočih se timih.
- **Odprtost informacij** – učeča se organizacija omogoča zaposlenim dostop do vseh podatkov, jih obvešča z vsemi informacijami, ki se tičejo poslovanja, v katerega so vključeni, saj lahko le tako pripomorejo k reševanju ključnih problemov ali k oblikovanju strategije. Zato posveča veliko pozornosti tudi komuniciranju znotraj organizacije, med zaposlenimi in vodilnimi.
- **Močna, prilagodljiva kultura** – je osnova učeče se organizacije, ki ustvarja občutek skupnosti, pripadnosti in podpira timsko delo ter snuje participativno strategijo.

### 1.4 Situacijski elementi učeče se organizacije

Vodstvo organizacije, ki želi uvesti koncept učeče se organizacije, bo moralo uvesti naslednje spremembe (Dimovski et al., 2005, str. 107-108):

- **Premik z vertikalne v horizontalno strukturo**  
Še vedno smo vajeni organizacijskih struktur, kjer imajo pristojnosti za odločanje le vrhni managerji, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana prek vertikalne hierarhije. V hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura postaja preobremenjena, vrhni managerji se niso sposobni dovolj hitro odzvati na spremembe. Vertikalna struktura oddaljuje vrhne managerje od tehničnega osebja. V učečih se organizacijah struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesih, vertikalna hierarhija pa je opazno sploščena. Osnovna delovna enota v učeči se organizaciji so samousmerjani timi, ki so sestavljeni iz osebja različnih funkcijskih področij.

- **Z rutinskih nalog na opolnomočene vloge**

Naloga je ozko opredeljen delček celotne aktivnosti, ki se dodeli delavcu. Vloga pa je v nasprotju z nalogo del dinamičnega družbenega sistema, pomeni pa diskrecijo in odgovornost, ki delavcu dovoljuje uporabljati lastno diskrecijo in možnost, da doseže želeni cilj.

- **Od formalnih sistemov nadzora do skupnih informacij**

V učeči se organizaciji širjenje informacij omogoča delovanje organizacije na optimalni ravni. Osveščenost zaposlenih s popolnimi informacijami omogoča hitro odzivanje, zato je managerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije, da lahko ideje tečejo v vseh smereh in ne uporablja informacij za nadzor nad zaposlenimi.

- **S konkurenčne strategije na strategijo sodelovanja**

V tradicionalnih organizacijah strategijo oblikujejo vrhnji managerji, nasprotno pa v učečih se organizacijah k razvoju strategije prispevajo akumulirane akcije informiranih in opolnomočenih zaposlenih. Ti so v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo, zato lažje identificirajo potrebe in razvijajo rešitve. Tudi organizacije sodelujejo med seboj, čeprav ostajajo konkurenti, da bi našle čim boljše načine učenja in prilagajanja na spremembe.

- **S toge na prilagodljivo organizacijsko strukturo**

Največjo nevarnost organizacijam predstavlja predvsem fiksnost kulture, ki je značilna za stabilna okolja. Organizacije, ki so visoko uspešnost dosegle v stabilnih okoljih, pogosto postanejo žrtve lastnega uspeha, ko se okolje prične drastično spreminjati. Torej je za uspešnost organizacije pomembno, da njena kultura spodbuja prilagajanje na zunanje okolje.

## 1.5 Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije

Ivanko (Dolenc, 2007, str. 12) meni, da je učečo se organizacijo moč izoblikovati samo v daljšem časovnem obdobju. Nobena učeča se organizacija namreč nikoli ni bila in tudi nikoli ne bo zgrajena preko noči. Vsaka organizacija, ki želi postati učeča se organizacija, mora najprej vzpostaviti okolje, ki omogoča učenje, saj je razvoj organizacije odvisen predvsem od učečega se okolja, ki vpliva na procese učenja posameznikov in organizacij, za zagotavljanje pogojev za razvoj takšnega okolja pa so odgovorni managerji (Možina v Dolenc, 2007, str. 12).

Spreminjanje organizacije pomeni, da organizacija sprejema nove ideje in vedenje. V učeči se organizaciji nenehno potekata dva tipa sprememb:

- Operativne spremembe temeljijo na prizadevanjih organizacije za izboljšanje osnovnih del in procesov na različnih področjih poslovanja.
- Transformacijske spremembe pa vključujejo preoblikovanje in prenovo celotne organizacije.

V učeči se organizaciji udejanjajo organizacijske spremembe in razvoj prek splošnega modela planiranih sprememb, ki poteka po naslednjih korakih: notranje in zunanje silnice privedejo do potrebe po spremembi, zaznana potreba sproži začetek spreminjanja, ki se konča z implementacijo spremembe (Dimovski et al., 2005, str. 116). Za udejanjanje učeče se organizacije so pomembne predvsem tri stvari: preprosta opredelitev učeče se organizacije, dober management, ki obvlada umetnost izvedbe ter merjenje z ustrezno razvito matriko učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov, kjer merimo le najpomembnejše (Jaklič v Dolenc, 2007, str. 13).

Strebl (Dolenc, 2007, str. 13) razlaga, da je način spreminjanja organizacije odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Pristope za spreminjanje organizacije deli na:

- Mehke načine, ki so zvezni, netvegani in evolucijski. V poštev pridejo, ko so pritiski za spremembe in odpori proti spremembam majhni ter ima organizacija za prilagoditev spremembam dovolj časa.
- Trde načine, ki so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe in odpori proti spremembam veliki in imamo malo časa za prilagoditev organizacijskim spremembam.

Koncept učeče se organizacije kot mehak pristop k spreminjanju učeče se organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje razmeram še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka in ko so pričakovani odpori proti spremembam nizki (Dolenc, 2007, str. 13).

## 1.6 Značilnosti učeče se organizacije

Avtorji izpostavljajo predvsem enajst značilnosti učeče se organizacije:

- **Učeč pristop k strategiji.** Proces oblikovanja strategije, implementacija strategije, ocenjevanja ter izboljševanja strategije mora biti strukturiran tako, da omogoča učenje. Učeča se organizacija prevzema nadzorovana tveganja (nove ideje so preizkušene v obliki pilotnih projektov), meri in nadzoruje ter pridobiva povratne informacije o uspešnosti svojih načrtov ter neprestano izvaja manjše poskuse na različnih področjih poslovanja (Pedler et al., 1996, str. 69-70).
- **Sodelovanje pri oblikovanju politike podjetja.** Pri oblikovanju strategije in politike podjetja naj sodeluje čim več ljudi, poleg zaposlenih naj imajo možnost pri oblikovanju tudi dobavitelji, stranke, poslovni partnerji (Pedler et al., 1996, str. 79-86).
- **Obveščanje.** Z obveščanjem se zaposlenim zagotavlja informacije, tako da se ti lahko učijo iz posledic svojega ravnanja in skušajo izboljšati izvajanje procesov. Obveščanje spodbuja zaposlene, da kritično presojujejo dejanja in se sprašujejo, kaj se dogaja okoli njih, to pa so kvalitete, ki so ključne za učenje (Pedler et al., 1996, str. 92-97).

- **Transparentno računovodstvo in nadzor.** Gre predvsem za sistem vodenja finančnega poslovanja in poročanja, ki je oblikovan tako, da pomaga zaposlenim razumeti finančne posledice svojih odločitev (Pedler et al., 1996, str. 100-103).
- **Notranja izmenjava.** Kjer obstaja visoka stopnja notranje izmenjave, se notranji oddelki podjetja vidijo kot dobavitelji oz. kupci v nabavno-prodajni mreži podjetja. Namesto upravljalvskega nadzora od zgoraj navzdol se v sploščenih organizacijah sodelovanje in koordinacija dosežeta z medsebojnim prilagajanjem in pogajanjem. Posamezniki, skupine in oddelki si izmenjujejo informacije o pričakovanih in posredujejo odziv o prejetih proizvodih in storitvah. Sposobnost podjetja, da učinkovito deluje navzven, je odraz notranje zmožnosti sodelovanja, zato si morajo enote v organizaciji prizadevati, da v največji meri zadovoljijo svoje notranje stranke in dobavitelje (Pedler et al., 1996, str. 106-112).
- **Prilagodljivo nagrajevanje.** Bolj so zaposleni udeleženi v same posle podjetja, bolj se povečuje tudi potreba po prilagodljivem in kreativnem nagrajevanju. Učeča se organizacija stremi k poštenemu (finančnemu in nefinančnemu nagrajevanju), ki zadovolji potrebe posameznika in spodbuja njegovo učinkovitost (Pedler et al., 1996, str. 115-116).
- **Prilagodljive strukture organizacije.** Funkcije, oddelki, organizacijski načrti ter procedure, procesi niso nespremenljivi, ampak se lahko glede na naravo dela in potrebe hitro spreminjajo in usposablajo glede na nove zahteve. Prilagodljive strukture zagotavljajo priložnost za osebni in poslovni razvoj posameznikov kot tudi okvir za delovanje organizacije kot celote, s poudarkom na prilagodljivosti in fleksibilnosti. Vloge so v organizaciji mehko opredeljene in v skladu s trenutnimi zahtevami strank ter učnimi in razvojnimi potrebami posameznikov. Meje oddelkov se lahko prekrivajo in križajo s projektnimi skupinami. Organizacijska arhitektura mora omogočati spreminjanje v skladu s trenutnimi in bodočimi priložnostmi (Pedler et al., 1996, str. 122-123).
- **Mejni delavci kot opazovalci okolja.** Namesto najemanja agencij za tržne raziskave in drugih svetovalcev, učeča se organizacija vključi svoje zaposlene, še posebej tiste, ki imajo stik z zunanjimi uporabniki, strankami, dobavitelji, kupci, poslovnimi partnerji, da opazujejo zunanji svet in v njem iščejo pomembne informacije. Pomembni so trije procesi:
  - **Zbiranje informacij:** mejni delavci dostavljajo blago in storitve ter sprejemajo naročila in dobave. Lahko se tudi naučijo iskati in zbirati informacije, če je organizacija pozorna na to možnost in ceni njihove zmožnosti in mnenja.
  - **Sprejemanje informacij:** ko so informacije zbrane, morajo biti v organizaciji dobrodošle. Vodje redno sprašujejo po teh informacijah.
  - **Uporaba informacij:** podatki so analizirani in posredovani tistim, ki jih potrebujejo. Učeča se organizacija meri svojo sposobnost preko stopnje „obrata znanja“ – hitrost, s katero je novo znanje odkrito, razumljeno, preizkušeno in vključeno v vsakodnevne procese (Pedler et al., 1996, str. 136-137).
- **Medpodjetniško učenje.** Učeča se organizacija je vedno pozorna na priložnosti za učenje z ali od drugih organizacij. Skupna vlaganja, skupno usposabljanje, strateška zaveznitva,

delitev investicij v raziskave in razvoj ter izmenjava zaposlenih predstavljajo zgolj nekaj primerov, kako lahko organizacije sodelujejo z namenom učenja. Podjetja se lahko učijo od svojih poslovnih partnerjev, podjetij iz drugih dejavnosti, pa tudi od konkurence (Pedler et al., 1996, str. 143-144).

- **Učeča klima.** Učeča se organizacija skuša ustvariti in ohranjati kulturo in klimo, ki spodbuja učenje. Pokazatelja takšne klime sta:
  - Vodilni delavci vidijo svojo temeljno nalogo v ustvarjanju pogojev za učenje zaposlenih, razmišljajo, sprašujejo in iščejo odzive na ideje, videnja in dejanja ter izkazujejo lastne učne navade.
  - Sprejemanje napak - čeprav se jih ne spodbuja, so napake vidne kot poskusi, ki niso pripeljali do pravih rezultatov, in so osnova za izboljšanje dejanj v prihodnosti.

V zdravi učeči se klimi se zaposleni učijo početi nove stvari. Atmosfera spodbuja nenehne izboljšave in postavljanje konstruktivnih vprašanj. Učenje kot najvišja prioriteta managerjev je relativno nov fenomen, koordinacijska in nadzorna vloga še vedno ostajata pomembni, vendar so opolnomočeni zaposleni bolj samostojni in samoiniciativni, kar omogoča vodilnim, da se vse bolj posvečajo spodbujanju učenja posameznikov in podjetja kot celote. Mnoge vodilne korporacije oblikujejo posebne strukture za ustvarjanje klime nenehnega učenja (Pedler et al., 1996, str. 150-160).

- **Priložnost za osebni razvoj vseh zaposlenih.** Priložnosti, pripomočki in viri za učenje so v učeči se organizaciji na voljo vsem zaposlenim. Zaposleni so opogumljeni, da prevzemajo odgovornost za osebno učenje in razvoj kariere. Že sama delovna mesta so razvojno naravnana, pri čemer vodilni preko izmenjave zaposlenih na delovnih mestih, projektnih timov, učnih skupin in timskega dela pripomorejo k ustvarjanju priložnosti za učenje. Za umestitev učenja v središče življenja v organizaciji so potrebna gradiva za samostojno učenje, podatkovni centri, tečaji, seminarji, delavnice in druga učna sredstva. Še eden od pokazateljev učeče se organizacije so zaposleni, ki so hkrati učitelji in mentorji svojim sodelavcem ter njihovi učenci. Načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih je v tesni povezavi z načrtovanjem njihove kariere. Ko podjetju uspe pritegniti sposobne posameznike, si mora prizadevati, da bodo v njem tudi ostali. Zato jim mora organizacija dati možnost, da razvijejo svoje sposobnosti in si naberejo novih izkušenj (Pedler et al., 1996, str. 164-170).

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oz. izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo zaposleni občutek medsebojne povezanosti. To omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanja (Možina et al., 2002).

Učeča se organizacija ima plosko horizontalno strukturo, kjer so odstranjene sledi hierarhije. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju; medtem ko je tradicionalno najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije. Posledica tega je, da je sodelovanje med oddelki skromno, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana preko hierarhije, ki ustvarja distanco med managerji in zaposlenimi, pristojnosti za odločanje pa imajo managerji. Res je, da nudi hierarhija v velikih organizacijah učinkovit mehanizem nadzora, vendar postane v hitro spreminjajočem se okolju ta struktura preobremenjena. Managerji se tako niso sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti. To pa je zadosten razlog, da poskušajo postati učeče se organizacije (Možina et al., 2002).

V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, primarna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev.

Nasprotje učeče se organizacije predstavlja tradicionalna organizacija, kjer so naloge razčlenjene v ločene dele, znanje in nadzor nad nalogami sta centralizirana na vrhnji ravni, nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo tisto, za kar so določeni. Učeča se organizacija tako predstavlja ključni korak pri doseganju prilagodljive organizacije, ki zaposlenim dovoljuje uporabljati svojo diskrecijo in zmožnosti pri doseganju zaželenega cilja. Istočasno pa organizacija ostaja v koraku z dogajanjem v hitro spreminjajočem se okolju (Možina et al., 2002).

Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih le-ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. Širjenje informacij po vsej organizaciji torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhni organizaciji, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. Tako je najpomembnejša menedžerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav tako pa z namenom krepitev sposobnosti učenja tudi s kupci in dobavitelji. V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le menedžerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno organizacijo. Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja (Možina et al., 2002).

## 1.7 Razlogi za oblikovanje učeče se organizacije

Prepoznamo lahko najmanj pet razlogov, ki govorijo o nujnosti učeče se organizacije (Možina et al., 2002, str. 22-23):

- **Konkurenčna ostrina** - Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne pogoje v smislu hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter prav tako demografskih in političnih sprememb na vseh nivojih - od lokalnih, nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje pač ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb. Prav zato se javlja potreba po neprestanem učenju in to v vseh delih organizacije.
- **Progresivno samospreminjanje** - Pridobitve učeče se organizacije naredijo podjetje - zaposlene manj dovzetne za uničujoče in destruktivne vplive iz okolja, ki so seveda posledica sprememb. Tako tehnologije in sestavo kapitala veliko lažje spremenimo. Vedno znova pa se zatakne pri ljudeh, ki so podvrženi tudi fizikalno-biološkim in psiho-socialnim zakonitostim, ki ne dovoljujejo prehitrega spreminjanja, sicer nastopijo obrambni mehanizmi. Učeča se organizacija pa si prizadeva za razvijanje neprestanih sposobnosti za samotransformacijo oz. nenehno spreminjanje, ki postaja tako rekoč stalnica življenja v organizaciji.
- **Prilagodljivi in razmišljujoči zaposleni** - Nenehno učenje bo zagotovo pomagalo organizaciji, da ustvari zaposlene, ki bodo prilagodljivi in ki bodo razmišljali ob tem, kar delajo. To dvoje pa je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo postanejo praktično delavci znanja, ki bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce iz 80-ih let.
- **Razvoj zaposlenih** - Veliko je posrednih in neposrednih dokazov iz virov in raziskav, kot je na primer raziskava OECD, da je formalni izobraževalni sistem v skorajda vseh evropskih državah zatajil pri doseganju osnovne funkcionalne pismenosti in temeljnih kognitivnih sposobnosti, tako da so danes podjetja sama prisiljena namenjati več pozornosti razvoju zahtevanih spretnosti zaposlenih.
- **Timsko delo** - Da bi dosegli resnično najboljše rezultate, visoko kakovost, da bi uporabljali napredne tehnologije, je treba povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. Timsko delo je tako rekoč postalo nova paradigma, ki ji ne moremo več ubežati. V skladu s tem pa narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

## 1.8 Modeli učeče se organizacije

### 1.8.1 Sengejev model učeče se organizacije

Sengejev model vključuje pet elementov:

- Sistemsko mišljenje nam omogoča, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali pa jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti. Za razliko od tradicionalnih analiz, ki se osredotočajo na posamezne dele, sistemsko mišljenje omogoča videnje celostne slike in ne le preproste zveze med vzroki in posledicami. Sistemsko mišljenje zahteva širok nabor znanj in sposobnosti razmišljanja iz različnih zornih kotov (Dimovski et al., 2007).
- Osebno mojstrstvo nam pomaga neprestano oblikovati in izpolnjevati osebno vizijo, osrediniti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odličnost je sestavljena iz osebne vizije, ustvarjalne napetosti, in zavezanosti resnici. Prakse osebnega mojstrstva se začnejo z radovednostjo in gorečnostjo posameznika. Pomembni sestavni deli osebnega mojstrstva so: zavedanje in gojenje individualnih želja, premostitev prepada med vizijo in realnostjo, ustvarjalna napetost, zavezanost resnici in uporaba podzavesti in intuicije. Osebno mojstrstvo je vseživljenski proces učenja. (Dimovski et al., 2007).
- Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki so globoko zakoreninjene v posamezniku. Vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podobnem načinu razmišljanja in reševanja problemov. Mentalni modeli določajo, kako vidimo situacijo. Pomembni so zato, ker lahko zavirajo spremembe. Zato se morajo podjetja zavedati nujnosti spreminjanja mentalnih modelov, saj se lahko le-ti v sedanjem času naglih sprememb za podjetja lahko izkažejo kot zelo nevarni. Če želi organizacija spremeniti mentalne modele, mora razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti, mora biti dovolj fleksibilna in odprta za okolje. Mentalni modeli od ljudi zahtevajo, da se učijo odprte in asertivne komunikacije, od organizacije pa, da gradi prilagodljivo in sodelovalno kulturo (Dimovski et al., 2007).
- Skupna vizija organizacije je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev. Lahko jo primerjamo s svetilnikom, proti kateremu pluje ladja. Skupna vizija posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Člani organizacije se ji zavežejo, če odseva njihovo osebno vizijo. Zaradi tega je pomembno, da je vizija organizacije skupna in ni samo v glavah managerjev. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik ne bo deloval skladno s cilji organizacije. Ker je osebna zavezanost skupni viziji tako zelo pomembna, morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije posvečati posebno pozornost. Pomembno vlogo v tem procesu ima dvosmerni dialog med managerji in drugimi zaposlenimi v podjetju (Dimovski et al., 2007).



- Timsko učenje je učenje posameznikov, vključenih v timsko delo. Po Sengeju je osnovna enota, ki se v podjetju uči, tim, ne pa posameznik. Učenje ne pomeni zgolj odnosa učitelj – učenec. Učenje v sodobnem pomenu besede pomeni spreminjanje vedenja in izhaja iz izkušenj. Izkušnje lahko pridobivamo na različne načine. Model procesa učenja ima štiri faze: konkretna izkušnja, razmišljajoče opazovanje, abstraktna konceptualizacija, aktivno eksperimentiranje. Posamezniki razvijejo osebne sloge učenja, v katerih so posamezne faze lahko različno poudarjene. Zato zahteva uspešno timsko učenje dialog med člani tima. Člani se učijo drug od drugega, skupaj razmišljajo o problemih in dobivajo povratne informacije od drugih članov tima. Na ta način se lahko timi uspešno učijo, čeprav vsak njihov posamezni član razmišlja drugače in se uči na drugačen način. Timsko učenje posameznike usmerja v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji (Dimovski et al., 2007).

### 1.8.2 Daftov model

Učeča se organizacija po Daftu temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost ter omogoča, da organizacije znajo izkoristiti ponujene priložnosti in zmorejo obvladovati krize. V učeči se organizaciji managerji poudarjajo opolnomočenje zaposlenih in spodbujajo sodelovanje med oddelki ter drugimi organizacijami (Daft, 1999). Daftova učeča se organizacija zato zahteva spremembe na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.

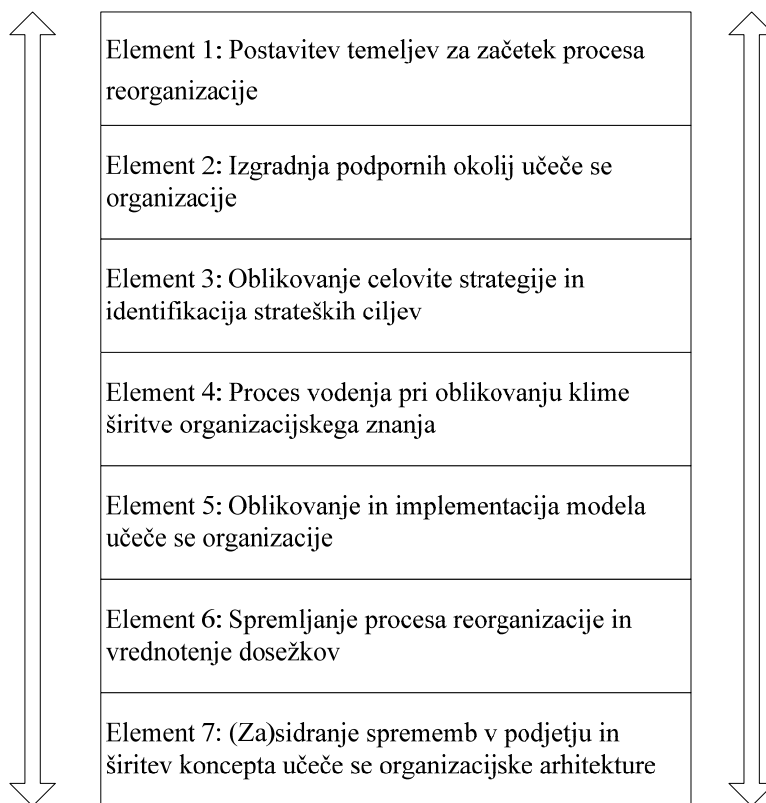
Model učeče se organizacije po Daftu temelji na naslednjih elementih (Daft & Marcic, 2004):

- Oblikovanje skupne vizije; vizija je izgled organizacije v prihodnosti ter rezultati in vrednote, ki jo podpirajo in mora biti oblikovana s strani vseh zaposlenih. Pomembno je, da manager oblikuje vizijo in vrednote tako, da so v skladu s pričakovanji njegovih sodelavcev, kar pomeni, da mora zgraditi skupnost, ki si deli iste vrednote. Bistvo oblikovanja skupne vizije je, da jo zaposleni razumejo in vedo, kako njihovo delo prispeva k njenemu uresničevanju.
- Decentralizirano odločanje in participativna strategija; decentralizirano odločanje omogoča, da imajo tisti, ki so najbližje problemu, pristojnosti in odgovornosti, da se sami odločijo, kako bodo rešili problem. Tako delovanje pa tudi omogoča, da strategija nastaja od vrha navzdol in tudi od spodaj navzgor. Participativna strategija je dojemljiva za eksperimentiranje. Participativna strategija pomeni, da ima učeča se organizacija propustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar daje organizaciji večji dostop do informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah. Smiselno je, da se v organizacijah oblikuje dinamično mrežo komunikacij, ki omogoča odprtost in transparentnost informacijskih povezav znotraj in tudi zunaj organizacije. V organizaciji pa naj se postavi tudi raztegljive cilje, ki so ambiciozno postavljeni, jasni, privlačni ...

- Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost; opolnomočenje pomeni, da imajo zaposleni več pooblastil, večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev o njihovem delu ter tudi vpliv in možnost spreminjanja ciljev organizacije, organizacijske strukture in sistemov nagrajevanja. Opolnomočenje je sestavljeno iz informacij, znanj, obzirnosti, pomena in nagrade.
- Timska struktura; pri timski strukturi gre za sodelovanje in komuniciranje med oddelki in med hierarhičnimi ravnmi. Timi so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi znanji, ki rotirajo po podjetju tako, da poznajo vse faze izdelave dolgoročnega izdelka ali storitve. Vsem članom timov je omogočeno pridobivanje znanj, informacij, orodij, motivacija in avtoriteta, da se lahko odločajo glede svojega dela ter se lahko kreativno in fleksibilno odločajo na izzive in priložnosti, ki prihajajo iz okolja.
- Odprtost informacij; v učeči se organizaciji so informacije široko dostopne. Poleg elektronskih komunikacij je poudarek tudi na komunikaciji iz oči v oči z osredotočenjem na poslušanje, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje ter poudarek na razmišljanju glede sodelovanja uporabnikov.
- Močno prilagodljiva kultura predstavlja nabor ključnih vrednot, verovanja in razumevanja, ki jih delijo člani organizacije. Je temelj učeče se organizacije, ker ustvarja občutek pripadnosti in vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Tako kulturo ustvarjajo managerji, ki dajejo velik poudarek kupcem, zaposlenim ter drugim zainteresiranim stranem, ki cenijo ljudi, ki ustvarjajo dodano vrednost ter spodbujajo spremembe tudi, če to pomeni, da morajo zato nase prevzeti tveganje. Kultura učeče se organizacije spodbuja odprtost, brezmejnost, enakost, ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam ter vključuje močne vrednote.

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

Slika 1: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja.*, 2005, str. 125.

### 2.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učeči se organizaciji

Za dolgoročno uspešne organizacije je značilno, da so nenehno in skrbno predane učenju. Brez tega ne bi preživele vseh nepričakovanih dogodkov, nepričakovanih povezav - sprememb v okolju. Garvin (Dimovski et al., 2005, str. 137) učečo se organizacijo opredeli: »Učeča se organizacija je organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bo odrazila svoje novo znanje in poznavanje.«

Najpomembnejši dejavniki za prehod v učečo se organizacijo in povečanje konkurenčnih prednosti se ugotavljajo z analizo procesa strateškega managementa organizacije.

### 2.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Strateško usmerjenost opredeljujemo predvsem s štirimi značilnostmi:

- tesni odnosi s kupci,
- hiter odziv,
- jasni cilji in poslovna osredinjenost,
- vzpostavljanje medorganizacijskih povezav.

Strateški management vključuje niz medsebojnih korakov. Člani organizacije najprej analizirajo situacijo, nato se odločijo o oblikovanju strategij, ki jih uresničijo v praksi ter na koncu ovrednotijo ter po potrebi preoblikujejo ali spremenijo. Proces je torej sestavljen iz temeljnih funkcij managementa, planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Poznamo več modelov procesa strateškega managementa, ki pa se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov.

*Slika 2: Model procesa strateškega upravljanja in posloводства v podjetju*

Načrtovane predpostavke	Strateško načrtovanje				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje načrtovalnih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij	Taktično načrtovanje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti	in	Celovitih	in	Programiranje
Vizija in poslanstvo	Priložnosti in nevarnosti	Ugotavljanje načrtovalne vrzeli	Poslovodnih	izbira	Predračunavanje
			Funkcijskih		Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

*Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje. 1996.*

Analiza SWOT – celovita analiza prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti je temeljno izhodišče za oblikovanje strategije organizacije. Sestavljata jo zunanja analiza, ki zajema analizo širšega okolja (gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno okolje) in analizo ožjega okolja podjetja (panoga, v kateri organizacija deluje). Z notranjo analizo analiziramo notranje okolje podjetja.

### 2.1.2 Podpora vrhnjega management k implementaciji sprememb

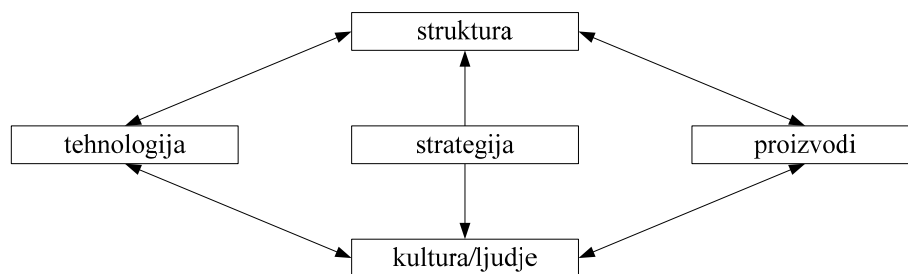
V kolikor želimo doseči maksimalni rezultat udejanjanja učeče se organizacije, se mora slednji proces začeti pri vrhnjem managementu ter hkrati sočasno vključevati vse zaposlene. V kolikor pa to ni mogoče, se mora proces vendar nekje začeti in se nato razširiti po celotni

organizaciji. Uvajanje organizacijskih sprememb zahteva celovito podporo vrhnjega managementa. Potrebno je razumeti celovitost sprememb, da bi jih vrhnji management podprl ter spodbudil in deloval sočasno z vsemi zaposlenimi pri uvajanju organizacijskih sprememb v strukturi, izdelkih, strategiji, tehnologiji, ljudeh in kadrih.

Poznamo naslednje tipe organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji:

- **Tehnološke spremembe:** uvajajo se z najnižje ravni proti višjim ravnam.
- **Spremembe v proizvodih:** potekajo horizontalno med oddelki.
- **Strukturne spremembe:** v nasprotju s tehnološkimi spremembami potekajo od višjih ravni k nižjim.
- **Spremembe v kulturi/ljudeh,** spremembe se nanašajo na organizacijo kot celoto in spremembo v razmišljanju ljudi in s tem povezano spremembo njihovih miselnih okvirov.

*Slika 3: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji*



*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja.2005.*

### 2.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Pri vzpostavitvi pogojev pri udejanjanju učeče se organizacije morajo managerji vnaprej razmisliti o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na poti k novi organizacijski paradigmi.

Vzpostavitev pogojev za organizacijske spremembe ter udejanjanje sprememb predstavlja težko nalogo za management, saj se pri zaposlenih in vključenih v spreminjanje pogosto pojavi odpor do sprememb. Vodstvo naj pri uvajanju sprememb upošteva naslednje, vsakdo mora začutiti, da so spremembe k učeči se organizaciji potrebne, organizacija mora imeti enotno vizijo, kako bodo spremembe vplivale na okolje organizacije, vsakdo mora čutiti svoj delež pri udejanjanju zapisanih elementov.

## 2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

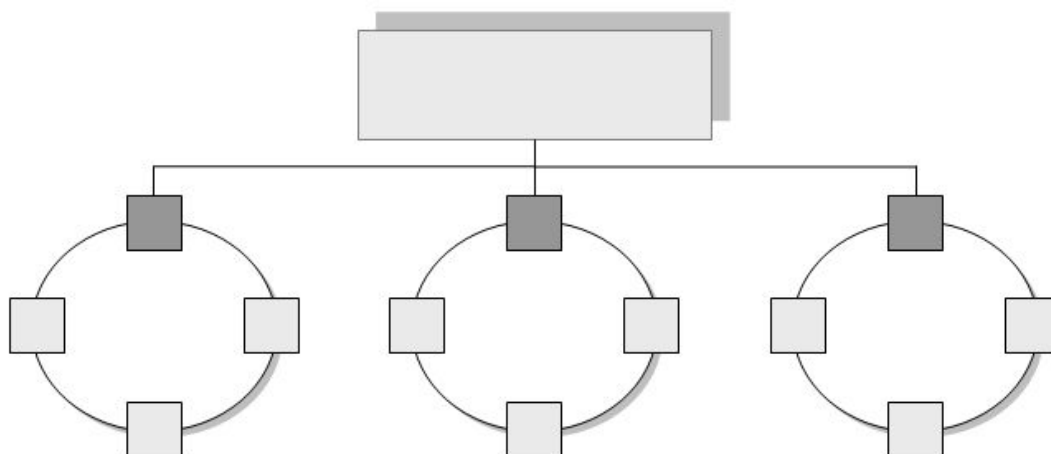
Drugi element zahteva aktivizacijo povezav med vsemi člani organizacije in prek timske strukture organizacijske strukture vzpostavlja celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 158).

### 2.2.1 Vloga timske strukture med udeleženci v procesu

Tim predstavlja skupino, za katero je značilno, da vsi njeni člani sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo pri doseganju ciljev (Jaklič et al., 2006, str. 140). Današnjim hitrim spremembam so posamezniki s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, vse težje kos, zato postaja vse bolj pomembno timsko delo (Rozman, 2000, str. 103).

Osnovna enota učeče se organizacije so samsmerjajoči se timi, sestavljeni so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, znanji, veščinami in pogledi. Zaposleni menjavajo dela, da bi lahko izdelali celoten proizvod ali storitev. V učečih se organizacijah tradicionalna, hierarhična sestava, ki ločuje delavce in zaposlene, ne velja več, temveč vse temelji na samsmerjajočih se timih, ki morajo, če želijo biti učinkoviti, sami upravljati s svojo kulturo, procesi, sistemi in odnosi (French, Bell v Raos, 2002, str. 16).

Slika 4: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije



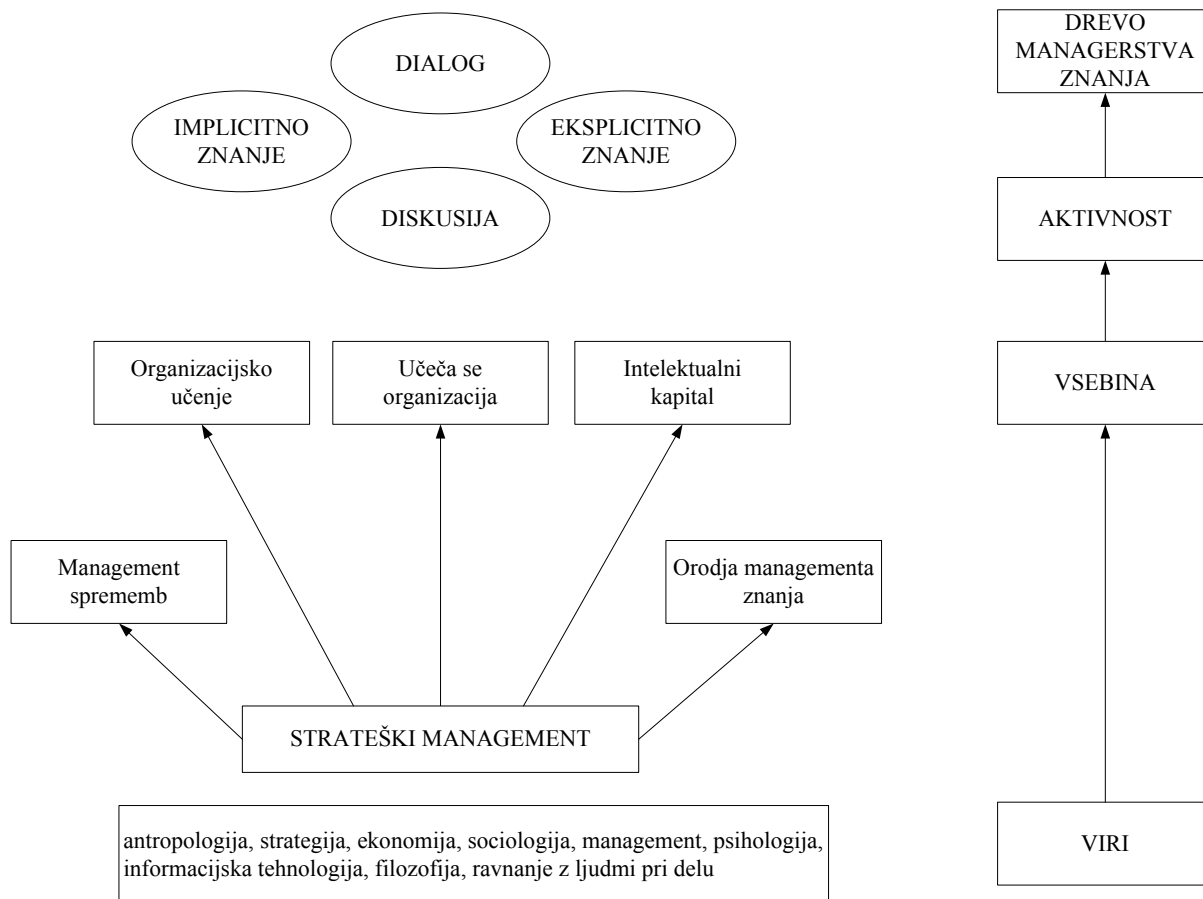
Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja.2005, str. 161.

Ekonomija znanja prinaša v funkcijo vodenja nove razsežnosti, tako da podaja nove vsebine virtualnega podjetništva, ki temelji na virtualnih timih in novih razsežnostih timov, ki dobivajo globalno in virtualno naravo. Virtualni tim predstavlja skupino, ki za izmenjavo idej in pravil uporablja napredno komunikacijo. Sodobna tehnologija povezuje organizacije in njihove člane v eno veliko komunikacijsko omrežje ter tako virtualnim timom omogoča, da prostorsko ločeni člani timov zlahka medsebojno komunicirajo in sodelujejo. Globalni virtualni timi so delovne skupine, ki združujejo večnacionalne člane, katerih dejavnosti segajo v več držav, sestavljeni so iz sodelavcev, ki so geografsko in organizacijsko povezani prek telekomunikacijske in informacijske tehnologije, da bi izpolnili nalogo organizacije. Njihova ključna lastnost je, da ustvarjajo priložnosti za usklajevanje kompleksnih nalog vzdolž razpršenih organizacij.

## 2.2.2 Izgradnja drevesa managerstva znanja v učeči se organizaciji

Struktura managerstva znanja je naslednji gradnik učeče se organizacije. Jashapara (Jashapara, 2004) je celovito povezal disciplino managerstva znanja kot osrednjo vejo gradnje učeče se organizacije. Gradi jo na obsežnem viru znanstvenih ved od antropologije, sociologije, psihologije, filozofije, ekonomije do informacijske tehnologije in drugih.

Slika 5: Drevo managerstva znanja kot gradnik učeče se organizacije



Vir: A. Jashapara, *Knowledge management: an integral approach*. 2004.

Organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje so štiri osrednje dimenzije managementa znanja, na katerih gradimo učečo se organizacijo. Po najširšem konceptu vsebina discipline managementa znanja zajema: intelektualni kapital, orodja in tehnike za poslovanje znanja, tehnološki podporni steber za udeležanje učeče se organizacije, organizacijsko učenje, management sprememb ter podporno okolje za poslovanje strateškega managementa v učeči se organizaciji. Skozi štiri osrednje aktivnosti managementa znanja (dialog, diskusija, aktivnosti za prenos implicitnih znanj in aktivnosti za prenos eksplicitnih znanj) se udeležanje strategija ravnanja z znanjem kot podpornim okoljem celovite korporacijske strategije učeče se organizacije.

### **2.2.3 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije**

Analiza socialnih mrež se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov ter tokov med posamezniki, skupinami, organizacijami in drugimi entitetami, ki obdelujejo znanje ali informacije (Krebs, 2004). Analiza socialnih mrež omogoča vizualno in matematično analizo odnosov, kjer vozlišča v mreži pomenijo posameznike ali skupine, črte med njimi pa povezave in tokove med njimi.

Za razumevanje delovanja socialne mreže in njenih članov je potrebno ovrednotiti mesto posameznih akterjev v mreži oziroma centralnost posameznih vozlišč, kar nam da informacijo o njihovem položaju ter njihovem pomenu v mreži. Položaj posameznika v socialni mreži se lahko močno razlikuje od njegovega položaja v organizacijski hierarhiji. Manj centralizirana socialna mreža je odpornejša na naključne napake njenih članov ali škodljive zunanje vplive, saj omogoča, da kljub prekinjenim povezavam med nekaterimi vozlišči preostala še vedno lahko zadovoljivo komunicirajo preko drugih povezav.

### **2.2.4 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti**

Managerji imajo v podjetju dve vlogi: vodijo vire znanja in so hkrati vir tudi sami, saj imajo ustrezna znanja in sposobnosti.

Razlikujemo tacitna in eksplicitna znanja. **Tacitno** je vezano na čute, sposobnosti, govorico telesa, zaznavanje posameznika, fizične izkušnje, ocene „skozi prste” in intuicijo. Zato ga zelo težko razložimo drugim. **Eksplicitno** znanje je napisano na papir, formulirano v stavkih in skicah. Treba je prepoznati njegovo vrednost in ugotoviti, kako jo uporabiti. To je glavni izziv v podjetju, ki uporablja znanje. Le-to zahteva obsežne pogovore in dobra osebna razmerja (Von Krogh & Ross, 2000, str. 6). Ločimo tudi organizacijska in proizvodna znanja. Ti veji znanj si v organizaciji ne smeta konkurirati, temveč se morata dopolnjevati.

### **2.2.5 Zagotovitev podpore informacijsko–komunikacijskih tehnologij**

Podjetja, ki več vlagajo v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT), tudi bolj sistematično ravnaajo z znanjem, kar se odrazi v boljših finančnih kot tudi nefinančnih rezultatih poslovanja. Tehnologija sama po sebi ne bo privedla do učeče se organizacije, brez ustrezne informacijsko-komunikacijske podpore pa bo ustvarjanje, prenos in uporaba znanja precej otežena, če ne nemogoča. V grobem poznamo štiri informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki jim s skupnim imenom rečemo sistemi za podporo managerjem (MSS – Management Support systems). Delimo jih na:

- Sisteme za podporo odločanju (DSS – Decision Support System)
- Izvršilne informacijske sisteme (EIS – Executive Information System)



- Programsko opremo za skupinsko delo
- Inteligentne sisteme (nevronske mreže)

Pri notranjih organizacijskih sistemih je velik poudarek pri pretakanju informacij znotraj organizacije. Gre predvsem za dve vrsti tehnologij:

- Intranet: računalniške mreže, ki omogočajo osebam znotraj organizacije, da si delijo baze podatkov in elektronsko komunicirajo.
- Notranja organizacijska omrežja, ki informacijske tehnologije uporabljajo za hitro in natančno pošiljanje informacij po organizaciji.

Pri medorganizacijskih informacijskih sistemih gre za komuniciranje z okoljem. Poznamo dve vrsti tehnologij:

- Ekstranet, računalniško omrežje, ki uporablja internet kot javni kanal, vendar pa je dostop do ekstraneta omejen zgolj na izbrane dobavitelje, stranke in druge, ki so kakorkoli povezani s podjetjem.
- Medorganizacijski informacijski sistemi nastajajo zato, da lajšajo pretok informacij med dvema ali več organizacijami.

## **2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev**

Tempo današnjega časa je postal tako hiter, da mu samostojna podjetja le težko sledijo. Okolje, v katerem podjetja poslujejo, postaja čedalje bolj kompleksno in dinamično. To zahteva nenehno zmanjševanje stroškov zaradi konkurenčnosti in prilagajanje novim razmeram na trgu. Podjetja se zato povezujejo v strateške koalicije in virtualne organizacije.

### **2.3.1 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov**

Cilj je želen rezultat, ki ga organizacija poskuša doseči s svojim poslovanjem. Plan predstavlja načrt, kako doseči želeni cilj. Celoten proces planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva<sup>1</sup> in s strateških ciljev za organizacijo kot celoto. Poslanstvo in vizija<sup>2</sup> organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost.

Proces strateškega planiranja se torej začne z oblikovanjem poslanstva, ki definira temeljni namen organizacije, še posebej za zunanje občinstvo. Opredelitev poslanstva je podlaga za

---

<sup>1</sup> Poslanstvo je na vrhu hierarhije ciljev. Predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Vsebina je pogosto usmerjena na trg in stranke ter definira zelena področja delovanja. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški management za organizacijo kot celoto.

<sup>2</sup> Vizija organizacije je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije ... Gre za koncept nove in zaželeno slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se spremenilo.

strateško raven ciljev in načrtov; in nato oblikuje taktično – raven oddelkov in operativno raven – na ravni še manjših enot v podjetju. Obseg in narava načrtovanja se razlikuje glede na hierarhijo organizacijskih ravni. Višji managerji so odgovorni za planiranje strategij organizacije (strateško planiranje), srednji managerji za taktično in kratkoročno planiranje, na nižjih ravneh pa so managerji odgovorni za operativno planiranje.

### **2.3.2 Proces planiranja v učeči se organizaciji**

Obseg in narava planiranja se razlikujeta glede na hierarhijo organizacijskih ravni. Višji management je odgovoren za planiranje strategij organizacije, srednji management za taktično in kratkoročno planiranje, nižji management pa za operativno planiranje.

Proces strateškega planiranja se spreminja. Tradicionalno so bile strategije in planiranje domena vrhnjega managementa. V učeči se organizaciji pa procesa planiranja ne postavljajo le vrhnji managerji, temveč vse ravni v organizaciji.

### **2.3.3 Oblikovanje celovite poslovne strategije in funkcijske strategije**

Obstaja več vrst definicij strategije. Pučko opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev. Oblikovanje strategije vključuje določitev: poslanstva, izbiro ciljev, določitev strategije in predpisov politike podjetja. Poslanstvo razumemo kot trajen namen ali razlog obstoja podjetja. Cilj predstavljajo rezultati planiranih aktivnosti. Strategija določa načrt, kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo in cilj. Politika pa določa napotke za sprejemanje odločitev v podjetju.

## **2.4 Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja**

### **2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja**

Participativni način vodenja omogoča, da vsi posamezniki zelo hitro začnejo delovati v smeri udejanjanja učeče se organizacije. Managerstvo preide od samozadostnega, zaprtega vodenja k variabilnemu, odprtemu managerskemu načinu, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah, povezanih z udejanjanjem učeče se organizacije.

Vodje imajo v organizaciji tri pomembne naloge:

- Ustvarjati skupno vizijo. Vizija prikazuje želeno sliko organizacije v prihodnosti.
- Oblikovati organizacijsko strukturo. Take, ki podpira učečo se organizacijo in izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi in delovnimi skupinami.
- Uslužno vodenje. To je vodenje, v katerem imajo pomembno vlogo participacija, delitev moči, spodbujanje občutka samozavesti, ustvarjalnosti in pripadnosti ter učenje.

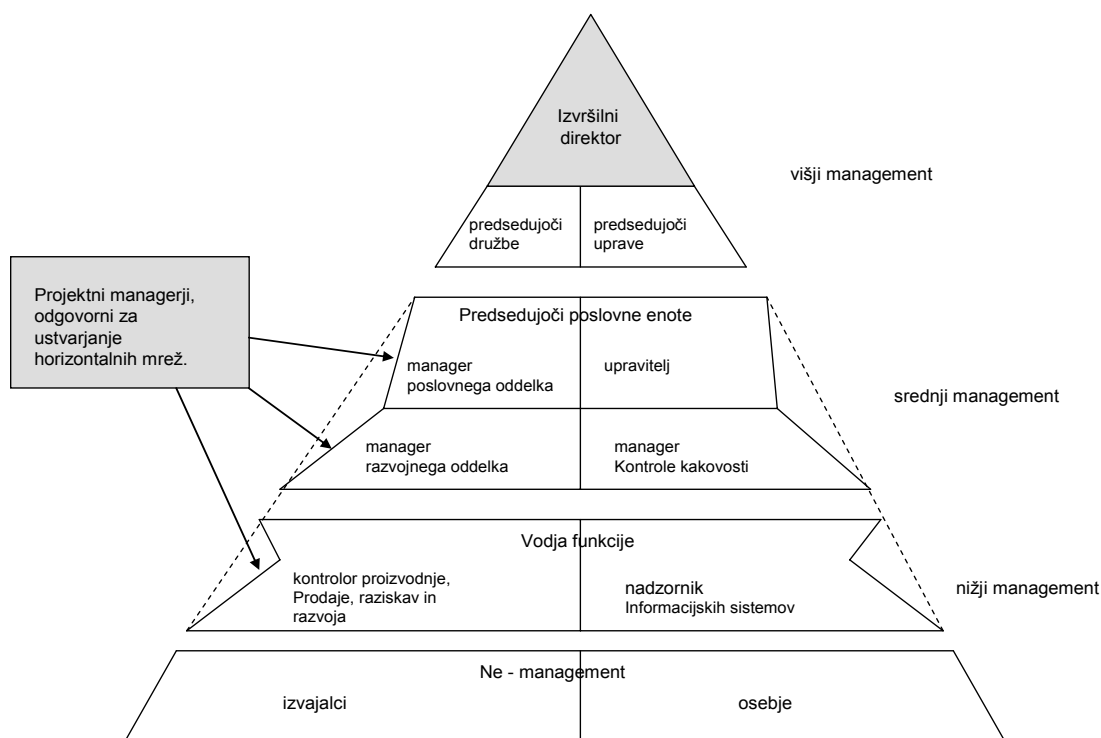
Pri vzpostavitvi participativnega vodenja bi poudarila predvsem vlogo vodij pri graditvi skupne vizije ter pri oblikovanju kulture, ki to vizijo pomaga doseči.

Vodje morajo pokazati, da so pripravljeni na udejanjanje sprememb. Pomembno je, da se med udejanjanjem sprememb vodenje preoblikuje iz klasičnega nadzora in prikazovanja moči v partnerski odnos, v katerem managerji opolnomočijo zaposlene, da se vključujejo v sprejemanje odločitev, ki se navezujejo na njihovo delo. Vodje pa morajo še vedno oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih prenesti na zaposlene, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in zavzetost za doseganje ciljev.

Za uspešen razvoj učeče se organizacije je temeljni pogoj sprememba vlog vseh nivojev managerjev v podjetju. Ločimo tri ravni managementa v organizacijski hierarhiji:

- Vrhnji management predstavljajo tisti, ki so na vrhu hierarhične lestvice in so odgovorni za celotno organizacijo npr. predsednik uprave. Odgovorni so za postavljanje strateških ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij ter za sprejemanje strateških odločitev, ki imajo dolgoročen značaj. Naloga vrhnjega managementa je tudi opredelitev vizije, oblikovanje organizacijske strukture in izkoriščanje znanja in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji.
- Srednji management dela na srednji ravni in je odgovoren za poslovne enote in večje oddelke organizacije. Vodi aktivnosti organizacije, ki zadevajo bližnjo prihodnost. Raven srednjih managerjev se je v zadnjih letih pričela krčiti in preusmerjati v projektne managerje. Le-ti so odgovorni za ustvarjanje horizontalnih organizacijskih mrež.
- Nižji management je odgovoren za proizvodnjo rezultatov organizacije, to je proizvodov in storitev.

Slika 6: Raven managementa v organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. 2005, str. 237.

## 2.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Komuniciranje v organizaciji je formalno ali neformalno in poteka v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno. Formalna komunikacija se nanaša na formalna razmerja in procese, neformalna pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin. Za vzpostavitev in ohranjanje formalne komunikacije v vse smeri so v prvi vrsti odgovorni managerji. Formalni komunikacijski tečejo po hierarhiji organizacije. Za tradicionalno, vertikalno organizacijo je značilna predvsem komunikacija navzdol in navzgor. Za učeče se organizacije pa je značilno poudarjanje horizontalne komunikacije s stalno izmenjavo informacij med oddelki in na različnih ravneh. Formalne komunikacije pa niso zadostne, zato se v organizaciji uporabljajo tudi neformalni komunikacijski kanali, ki potekajo zunaj formalno odobrenih kanalov in se tako ne prekrivajo s hierarhijo organizacije. Učinkovito komuniciranje mora potekati v vse smeri, biti odprto, temeljiti na zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju, s partnerskim in ne prisilnim načinom dela.

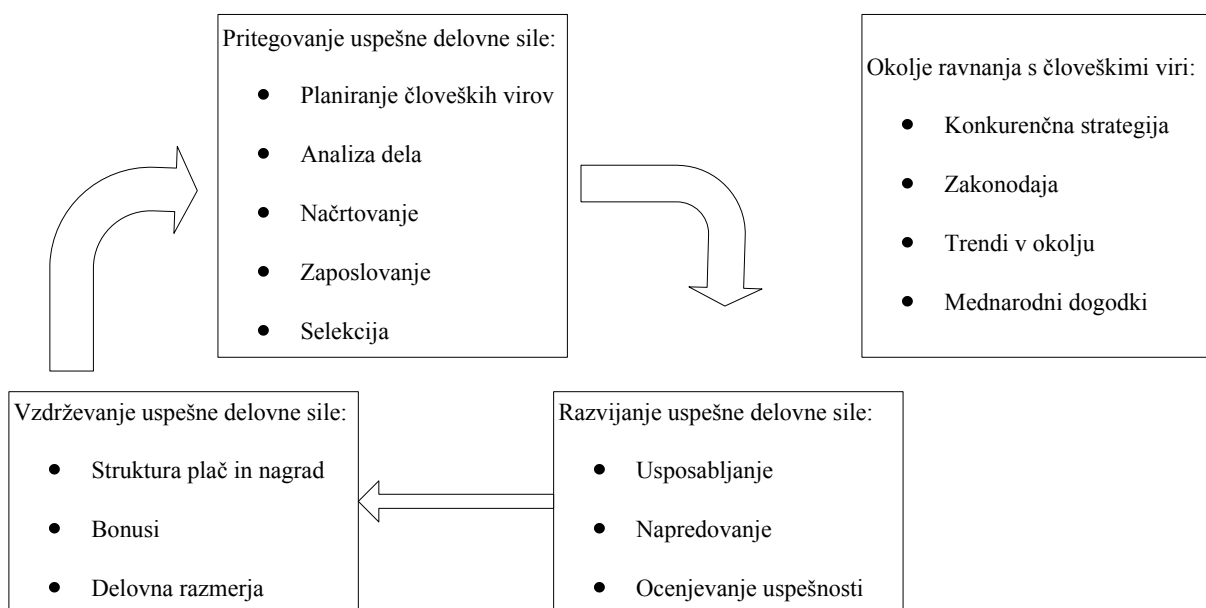
## 2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Človeški kapital je glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije. Cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Dejstvo je, da v učečih se organizacijah potreba po učenju in razvoju ni zgolj stvar posameznikov, temveč se gradi splošna kultura učenja in možnost za vseživljenjsko učenje.

Učeča se organizacija izbira zaposlene ne samo po tem, kar znajo, ampak predvsem po tem, česar so se sposobni naučiti. Prvi korak za doseg tega cilja je planiranje človeških virov, drugi korak je uporaba ustreznih metod za izbor, tretji korak je izbor kandidatov, četrti korak pa je izbor novega zaposlenega.

Talenti zaposlenih so osnovni gradbeni kamen organizacij, še posebno ker kreativnost kot lastnost posameznikov in ne organizacij postaja najpomembnejši faktor pri izgradnji, obstoju in razvoju vsake organizacije. Ker je človeški kapital glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije, je potrebno zelo sposobne kadre ne le pritegniti v organizacijo, ampak jih v njej tudi zadržati.

*Slika 7: Ciljni model ravnanja z ljudmi v učeči se organizaciji*



*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja. 2005, str. 245*

K sodelovanju lahko vabimo kandidate na različne načine: z uporabo interneta, z oglasi v sredstvih javnega obveščanja, s štipendiranjem, s priporočili znancev. Orodja, s katerimi zbiramo kandidate, so predvsem: intervjuji, testi, ocenjevalni centri, reference, nekonvencionalne metode, kot so grafologija in astrologija.

#### **2.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja**

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje posameznikove aktivnosti v želeno smer.

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene – opolnomočenje, kjer gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji, plačilo glede na rezultate, delitev

dobička, solastništvo delnic s strani zaposlenih, bonusi v velikih zneskih, plačilo za znanje, fleksibilen delovni čas, kompenzacija na osnovi tima.

*Tabela 1: Novi motivacijski programi učečih se organizacij*

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

*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja. 2005, str. 258.*

Managerjeva naloga je tudi, 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 želijo. Je močan motivator, vendar pa to ni edini motivator. Z motivacijo moramo pri zaposlenih spodbuditi notranje aktivnosti, da bodo svoje delo opravljali bolje in z večjo prizadevnostjo. Za motivacijo sta značilna dva pomena. Motivacijo lahko označimo kot eno od strategij managementa oziroma izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

K stalnemu premagovanju sprememb pa pomembno pripomore tudi ustrezno vodenje, ki udejanja tehnike nenehnega izobraževanja in učenja. Za to pa so potrebni ustrezni vodje, ki so sposobni voditi organizacijo skozi velike spremembe. V svetu sta se razvila dva načina vodenja: karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje. V učeči se organizaciji so to zagotovo vodje, ki imajo lastnosti transformacijskega vodje. Ti jasno opredelijo vizijo, spodbujajo zavezanost in gradijo koalicijo, opolnomočijo zaposlene in uvedejo kulturo sprememb ter tako svoje sodelavce motivirajo, da jim ne samo osebno sledijo, ampak tudi verjamejo v preobrazbo organizacije.

#### **2.4.5 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti**

Organizacijska kultura vpliva na vedenje ljudi in obenem opredeljuje razmerja med ljudmi in določa, kaj se od koga pričakuje ter kako se je potrebno v dani situaciji odzvati. Lahko bi

rekli, da je kultura zbirka nenapisanih pravil za odzivanje v posamezni situaciji, je prevladujoča miselnost in občutje v nekem okolju. Zavedati se moramo, da se kultura kot prevladujoči način dela in miselnost ne da spremeniti čez noč, včasih so za to potrebne celo generacije. Za učečo se organizacijo je značilna kultura zaupanja in odprtosti ter s tem omogočanje razvijanja in širjenja znanja po organizaciji.

#### **2.4.6 Vzpostavitev celovitega sistema poslovedenja znanja**

Za management znanja je značilno, da poleg procesov pridobivanja in shranjevanja znanja obsega tudi načine pridobivanja novega znanja in izmenjavo znanj v organizaciji.

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

### **2.5 Peti element: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije**

#### **2.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje**

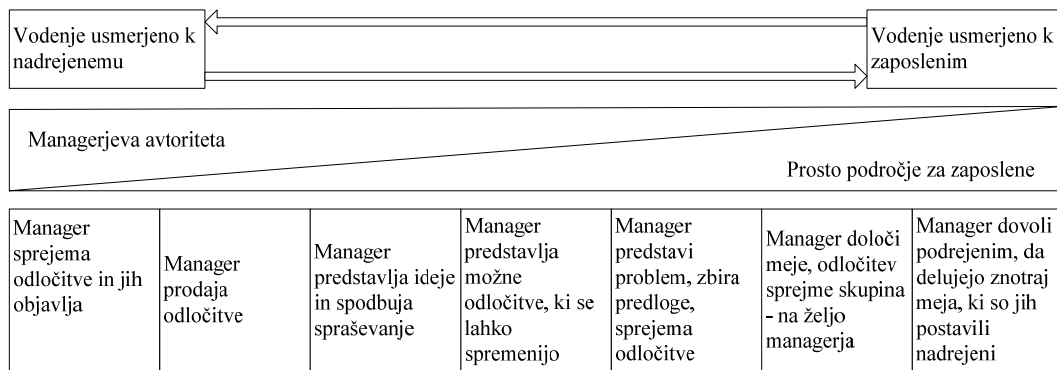
Managerji učečih se organizacij prenašajo aktivnosti in moč odločanja na podrejene. Prav zaradi tega sta participativna strategija in participativno vodenje<sup>3</sup> za implementacijo učeče se organizacije zelo pomembna, saj se lahko le tako moč odločanja z vrhnjih delov managementa prenaša na nižje ravni. Da bi lahko tudi nižji management in zaposleni dosegali dobre rezultate, morajo v prvi vrsti dobro poznati vizijo in strategijo vrhnjega managementa, saj lahko šele na podlagi tega poznavanja v polni meri sledijo zastavljenim smernicam ter smernice tudi oblikujejo in na ta način s svojim delovanjem pripomorejo k doseganju vseh zastavljenih ciljev.

---

<sup>3</sup> Značilnosti participativnega sloga vodenja: sodelovanje, demokratični principi, vključevanje sodelavcev v odločanje, učinkovit pri vključevanju sodelavcev, izgradnji zaupanja, konsenza, učinkovit, ko gre za kompetentne sodelavce in ko ima vodja manjšo moč ali avtoriteto (matrična organiziranost), najbolj priljubljen med vodji, ki jih motivira druženje in ob visoko stresnih okoliščinah.

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.

Slika 8: Kontinuiteta vodenja v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja. 2005, str. 279.

## 2.5.2 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

Učeča se organizacija vzpodbuja kulturo, ki omogoča prost pretok informacij ter znanja preko vseh ovir do ljudi. Če ljudje v organizaciji svojega znanja niso pripravljeni deliti, potem se organizacija ne more razvijati in rasti. Znanje ima namreč edinstveno lastnost, da v primeru, ko ga delimo z drugimi, raste in ta rast je ponavadi eksponentna. V učeči se organizaciji so vsi člani vključeni v stalni krog povratnih informacij. To pomeni, da posredujejo povratne informacije svojim kolegom in obenem od svojih kolegov tudi sprejemajo povratne informacije o idejah, ki jih imajo in o aktivnostih, ki so jih ali jih izvajajo. Dinamičen proces prenosa informacij zagotavlja, da se ves čas vsak uči od vsakega. Odgovornost managerjev pa je v sporočanju, kaj in kako se je potrebno naučiti in zakaj se je potrebno naučiti ter zakaj je potrebno naučeno deliti z drugimi.

## 2.5.3 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije

Virtualno timsko delo v učeči se organizaciji poteka prek dveh razsežnosti vodenja: projektne narave dela<sup>4</sup> in virtualne podpore timskega dela. V osnovi je virtualni tim ekipa posameznikov, ki so geografsko ločeni in med seboj povezani s pomočjo telekomunikacijskih pripomočkov. Vodja virtualnega tima pa mora zagotoviti pravilno, točno in hitro komunikacijo ter dobro razumeti osebnostne karakteristike sodelujočih v virtualnih timih.

<sup>4</sup> Projekt lahko označimo kot sklenjeno celoto med seboj povezanih aktivnosti, ki imajo svoj namen in cilj. Le-ta je izvedba vsebine projekta v najkrajšem možnem času, z ustrežno kakovostjo in čim nižjimi stroški. Projekt je končna naloga, ki mora biti opravljena.



*Tabela 2: Lastnosti uspešnega vodje tima*

<b>Lastnosti</b>	<b>Opis</b>
Komunikacija	Zagotavlja stalni povratni učinek. Ustvarja jasno, podrobno sliko o nalogah. Zagotavlja pravilno in točno komunikacijo.
Razumevanje	Upošteva mnenja in predloge članov. Izkazuje osebno zanimanje za člane. Razumevajoče skuša usklajevati čas vseh članov. Izraža skrb in razumevanje za težave članov.
Jasnost vlog	Ni oddaljen diktator, ampak ima vlogo svetovalca. Jasno določi odgovornosti vseh članov. Zna uveljaviti avtoriteto, da zagotovi izvedbo nalog.
Vedenje vodje	Samozavestno, jasno vedenje, ne zatiralno ali ukazovalno. Nespremenjeno se vede tudi po projektu. Sposoben se je spustiti na raven članov.

*Vir: S. Penger, Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. 2002.*

## **2.5.4 Prilagodljiva organizacijska kultura**

Ena izmed temeljnih lastnosti 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 vsebuje naslednje vrednote:

- Celota je pomembnejša od delov.
- Enakost med zaposlenimi je temeljna vrednota.
- Kultura spodbuja prevzemanje tveganj, spremembe in izboljšave.

## **2.6 Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov**

### **2.6.1 Koncept decentralizacije kontrole**

Učeče se organizacije se odmikajo od stroge, hierarhične kontrole k večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih.

Birokratski nadzor vključuje nadziranje zaposlenih in vplivanje na njihovo vedenje z uporabo pravil, politik, hierarhije, avtoritete, pisne dokumentacije, sistemov nagrajevanja in drugih formalnih mehanizmov. Nasprotno pa se decentraliziran nadzor nanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje v skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije.

Management v tem primeru predpostavlja, da so zaposleni vredni zaupanja in so pripravljeni delovati uspešno brez obširnih pravil in strogega nadzora.

Managerji imajo na voljo več različnih pristopov h kontroli:

**Vedenjska kontrola** – zaposleni upoštevajo družbene značilnosti, kot so organizacijska kultura, skupne vrednote, zavezanost, tradicija, prepričanja. Vedenjska kontrola je najcenejši in najučinkovitejši način tipa kontrole. Problem je v tem, da je proces njegove vzpostavitve lahko dolgotrajen in zahteven. Da bi organizacija lahko uveljavila vedenjsko kontrolo, morajo imeti skupne vrednote, med zaposlenimi pa mora vladati zaupanje. Vedenjska kontrola je pomembna v razmerah negotovosti, ko organizacije ne morejo določiti cene svojih storitev, razmere pa se spreminjajo tako hitro, da s pravili ni mogoče opredeliti vsakega korektnega vedenja. Vedenjska kontrola je najpogostejša v majhnih, neformalnih organizacijah ali organizacijah z močno kulturo.<sup>5</sup>

Tradicionalni mehanizmi nadzora temeljijo na strogih pravilih in nadzoru ter so neuspešni pri nadziranju vedenja v razmerah visoke negotovosti in hitrih sprememb.

**Uravnotežen sistem kazalcev vsebuje štiri glavne vidike:**

- Finančna uspešnost
- Trženjski vidik
- Interni poslovni proces
- Možnost organizacijskega učenja in rast

Uravnoteženi kazalci poslovanja managerjem pomagajo usmeriti se na ključne strateške kazalce in opredeljujejo uspešnost organizacije v določenem obdobju ter olajšujejo komuniciranje managerjev glede meril po vsej organizaciji. Managerji lahko sistem uravnoteženih kazalcev uporabljajo pri postavljanju ciljev, alokaciji virov, določanju predračunskih planov in nagrad.

**Mednarodni standardi kakovosti** (najbolj znan je standard ISO 9000), ki podjetjem po vsem svetu postavljajo enotne smernice in določajo, kaj naj proizvodne in storitvene organizacije naredijo, da bi njihovi izdelki ali storitve prilagajali visokim zahtevam po kakovosti.

**Management odprtih knjig** je trend, pri katerem gre za dejanje vseh finančnih informacij in rezultatov na razpolago vsem zaposlenim v organizaciji.

---

<sup>5</sup> Razlika med vedenjsko kontrolo in samonadzorom je, da je vedenjska kontrola funkcija socializacije v skupino, medtem ko samonadzor izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika. Pri samonadzoru organizacija pri zaposlenih želi spodbuditi to, da bi lastne vrednote in delovne preference uskladili z vrednotami in cilji organizacije.

## 2.6.2 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije poleg finančnih in nefinančnih kazalnikov ponujajo tudi več konceptov, ki temeljijo na procesih za izboljšanje poslovanja podjetja, vsak od njih pa za osnovno kategorijo izbira drugo spremenljivko. Najbolj uporabljeni koncepti so:

- **Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP)**

Osrednja sestavina tega koncepta so posamezne aktivnosti<sup>6</sup>, ki sestavljajo konkreten poslovni proces. Osnovna predpostavka koncepta je, da so prav aktivnosti (in ne poslovni učinki) tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, poslovni učinki pa so le potroški teh aktivnosti. Eden temeljnih problemov koncepta SAPP je vprašanje, kako daleč iti v razčlenjevanje aktivnosti. V primerjavi s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom pomeni koncept SAPP dosti preglednejše in natančnejše spremljanje stroškov.

- **Poslovanje na temelju analize aktivnosti**

Pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za izboljšanje poslovanja podjetja. Osredotočimo se na obvladovanje aktivnosti kot sredstev za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce in ustvarjanje dobička, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti. Poudarjena je predvsem pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, ki nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov. Podjetje si mora prizadevati, da obstoječe poslovne učinke proizvede z manjšim obsegom poslovnih prvin, to pa med drugim lahko doseže s pomočjo uvajanja sprememb v obliki poslovnih učinkov, izboljševanja procesov in novih tehnologij.

- **Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka**

Pomaga nosilec odločanja presoditi, kakšne bodo možne dolgoročne posledice njihovih dosedanjih odločitev. Gre za to, da skušamo kar najbolje oceniti stroške, ki bodo nastali v celotni življenjski dobi poslovnega učinka. Še posebno pomembno je to v tistih dejavnostih, kjer nastajajo visoki stroški načrtovanja, raziskovanja in razvijanja (na primer razvijanje novega letala) ali pa visoki stroški opustitve poslovnega učinka (na primer stroški zapiranja jedrske elektrarne). S pomočjo tega koncepta imamo pogled na stroške poslovnega učinka »od zibelke do groba«, kar koristi predvsem nosilec odločanja v podjetju, ki tako pravilno razumejo posledice stroškov poslovnega učinka ter pravočasno in pravilno opredelijo področja, na katerih so zaželeni in potrebna prizadevanja za znižanje stroškov.

- **Koncept ciljnih stroškov**

Temelji na predvidevanju prodanih količin, prodajnih cen in na predvidenih stroških v posamezni fazi življenjskega cikla izdelka. Z metodo ciljnih stroškov se ugotavlja, koliko sme poslovni učinek največ stati.

---

<sup>6</sup> Kot aktivnost lahko razumemo vsako delovanje, ki med ustvarjanjem poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja posameznih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese.

- **Teorija omejitev**

Temeljna predpostavka je, da je delovanje celotnega poslovnega procesa določeno z njegovimi omejitvami. Poudarja, da je temeljna naloga managementa uravnavanje in obvladovanje omejitev. Omejitve v poslovnem sistemu so lahko različne, na primer tržne omejitve, omejitve v poslovnih prvinah, omejitve pri nabavi materiala, logistične omejitve, omejitve znotraj podjetja, omejitve v politiki podjetja. Za omejitve je značilno, da omejujejo povečanje bruto dodane vrednosti na ravni podjetja kot celote.

- **Benchmarking**

Primerjava z najboljšimi je nepretrgan, sistematični proces presojanja najboljših praks, z namenom nenehnega izboljševanja podjetja. Glavni namen je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih.

- **Koncept ravno ob pravem času – JIT**

Je znan kot proces brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog, pač pa nenehno izboljševanje poslovanja. Kakršnokoli aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa, je treba opraviti ravno takrat, ko je to potrebno (ne prej in ne pozneje).

- **Celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM)**

Kakovost poslovnega učinka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se kaže v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem omogoča dosegati višje prodajne cene, pogosto pa tudi nižje stroške, kar se kaže v večji uspešnosti poslovanja.

- **Koncept nenehnih izboljšav poslovanja**

Pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa. Bolj kot neka velika revolucionarna inovacija v podjetju je pomembna neprekinjenost nenehnih majhnih izboljšav.

- **Prenova poslovnih procesov**

Je eno najpomembnejših orodij, ki jih mora poznati in uporabljati podjetje, če želi ustvariti razmere za uspešno poslovanje, saj korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča podjetju, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe.

### 2.6.3 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja

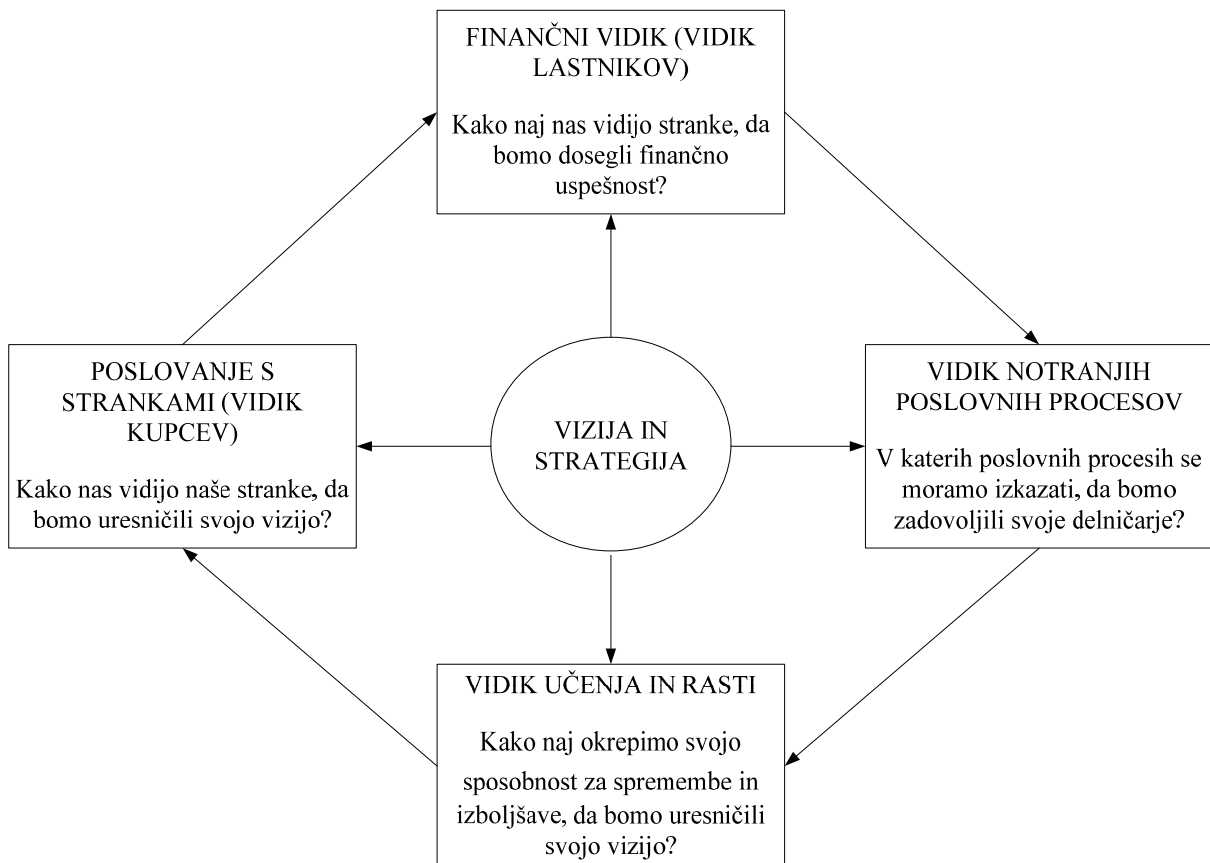
Uravnotežen sistem kazalcev je model s strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja, katerega ideja izvira iz leta 1990, ko je bil na raziskovalnem inštitutu KPMG izveden enoletni projekt z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij prihodnosti (Rejc, 2002).

Cilji in kazalci v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s štirih vidikov, ki so ogrodje sistema:

- finančni vidik – vidik lastnikov,

- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti,
- vidik poslovanja s strankami – vidik kupcev.

Slika 9: Uravnotežen sistem kazalnikov



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja. 2005, str. 338.

## 2.7 Sedmi element: Zasedranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

### 2.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Proces prenašanja znanja v učeči se organizaciji ni izoliran proces, ampak je vpet v management znanja in celotni management organizacije. Prenosa znanja ne moremo popolnoma ločiti od ustvarjanja znanja, zato tudi ne moremo popolnoma ločevati med dejavniki, ki vplivajo na ta dva procesa. Pogoji za uspešen prenos znanja je odstranjevanje medosebnih in organizacijskih ovir. Učeče se organizacije se stalno soočajo s težavami pri prenosu znanja, ki so še posebej očitne pri prenašanju implicitnih znanj. Znanje pomeni moč, zato se večina zaposlenih v strahu po izgubi moči boji deliti svoje znanje z drugimi. V

organizaciji je zato nujno potrebno vzpostaviti vrednote, ki bodo vzpodbujale ravno obraten način razmišljanja.

Pri implementaciji implicitnega znanja v osrednje organizacijske procese učeče se organizacije uporabljajo različne načine. V manjših organizacijah se znanje prenaša predvsem v neposrednih osebnih stikih med zaposlenimi, medtem ko je v večjih organizacijah nujna podpora informacijske tehnologije. Najučinkovitejši prenos neotipljivega znanja je moč doseči z neposrednimi stiki oziroma socializacijo med zaposlenimi, ki omogoča resnično podrobno razumevanje individualnih izkušenj kot temelja neotipljivega znanja. Prenos otipljivega znanja pa je moč učinkoviteje prenašati s pomočjo informacijske tehnologije. Prenos implicitnih znanj se v učečih se organizacijah zagotavlja zlasti z graditvijo medsebojnega zaupanja. Zaupanje je namreč nujno, saj morajo posamezniki pogosto delovati v negotovih, nejasnih razmerah in z nepopolnimi informacijami.

### **2.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja**

Vse več organizacij spoznava, da njihova konkurenčna prednost ne izhaja zgolj iz njihovih notranjih sposobnosti, ampak tudi iz njihove sposobnosti sodelovati z drugimi organizacijami. Organizacija je sposobna narediti veliko stvari in to kakovostno, toda neprimerno več in bolj kakovostno je sposobna narediti stvari, če ustrezno sodeluje z drugimi organizacijami.

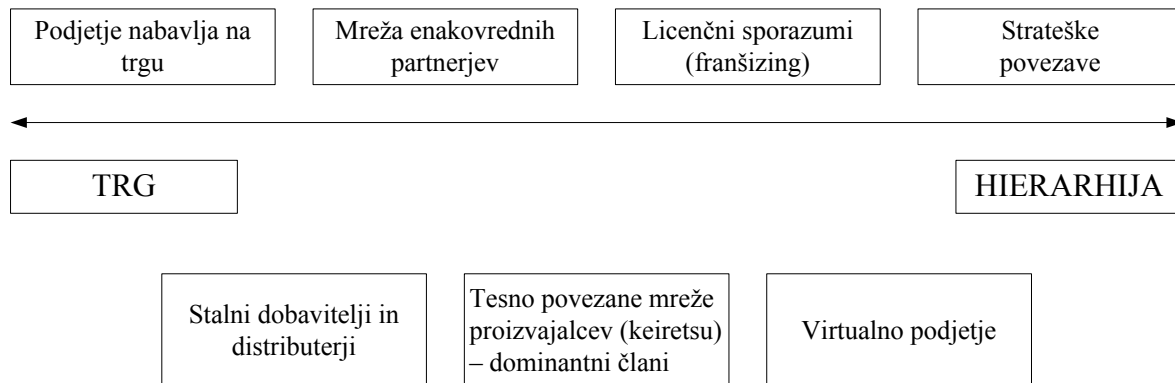
Organizacije, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti in virov, lahko namreč s strategijami sodelovanja le-te pridobijo od drugih organizacij, ki vse to imajo. Predvsem v kompleksnih panogah je moč veliko več doseči v mrežah učečih se podjetij kot pa v posameznih organizacijah. Pogoj za delovanje takih mrež so intenzivni in dolgoročni odnosi, za katere potrebujemo tesne, strateške povezave. Medorganizacijsko sodelovanje pri učenju je najmočnejše prav v strateških povezavah, ki nastanejo izključno zaradi učenja (skupna vlaganja, konzorcij) in manj uspešno pri povezavah, ki nastanejo zaradi manjkajočih spretnosti (virtualna podjetja).

Težava pri sodelovanju je zadrževanje znanja kot obrambni mehanizem. Pogoji, da se bo znanje prenašalo, so medsebojno zaupanje, motiviranost imetnikov znanja za njegov prenos ter pripravljenost in sposobnost prejemnikov znanja, da ga absorbirajo. Pri učenju sta mogoči dve situaciji:

- Prva, sodelovalno učenje, je tista, ko med partnerji vlada duh sodelovanja in se partner uči od drugega partnerja ali se uči z njim.
- Druga situacija, tekmovalno učenje, je asimetrična oblika učenja med partnerji, pri kateri so težave z zaupanjem in se pojavlja t. i. zapornikova dilema. Z maksimizacijo posameznikovih koristi lahko nastane skupna škoda in le s strategijo sodelovanja in vzajemnega učenja lahko pridemo do dobim-dobim situacije.

Pomemben del medorganizacijskega učenja je odprt pretok informacij. Pomembno je, da so informacije dostopne, kadar in komur so potrebne, da si izmenjavamo izkušnje o napakah in težavah in da sprejemamo nasprotujoče si poglede. Za medorganizacijsko učenje je tudi pozitivno, da je v danem trenutku na voljo več informacij, kot jih potrebuje za neko operativno nalogo.

*Slika 10: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja*



*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja. 2005, str. 355.*

### 3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

O zgodovini organizacije lahko povemo, da je Abanka kot podružnica Jugoslovanske banke za zunanjo trgovino začela delovati že v letu 1955.

Po več kot dvajsetih letih poslovanja leta 1977 se je podružnica preimenovala v Jugobanko - Temeljno banko Ljubljana. Po obsegu poslovanja s tujino je takrat v sistemu Jugobanke zavzemala že tretje mesto. Decembra 1989 pa se je na osnovi sklepa zbora banke preoblikovala v Abanko, delniško družbo, in izstopila iz sistema Jugobanke. V Sloveniji je takrat delovalo že 26 poslovnih enot.

Kot Abanka d.d. Ljubljana je začela samostojno poslovati januarja 1990, 31. 12. 2002 pa se je uspešno združila z Banko Vipa d.d. Sedaj deluje pod imenom Abanka Vipa d.d. in posluje v sedmih glavnih podružnicah. Zaradi tradicionalne usmerjenosti je pomemben člen v mednarodni menjavi. V Abanki so usposobljeni za vse vrste poslov komercialnega bančništva v domačih in mednarodnih plačilih ter drugih finančnih transakcijah. Abanka je leto 2008 končala na tretjem mestu po velikosti bančne vsote, njen tržni delež pa je 31. 12. 2008 znašal 8,0 odstotka.

Abanka je univerzalna banka z dovoljenjem za opravljanje vseh bančnih in drugih finančnih storitev. Preko mreže enainštiridesetih poslovalnic, razpršenih po vsej Sloveniji, z lahko dostopnim elektronskim bančništvom ter s svetovanjem in osebnim pristopom ponuja celovite finančne storitve, od klasičnega bančništva, bančno-zavarovalniških storitev do

investicijskega bančništva. V okviru investicijskega bančništva Abanka upravlja tudi vzajemni pokojninski sklad AIII VPS.

Abanka je uveljavljena tudi v mednarodnem prostoru. V medbančnem poslovanju, zahvaljujoč svoji mreži korenspondenčnih bank po vsem svetu, Abanka uspešno zadovoljuje potrebe svojih strank pri plačilnem prometu s tujino.



Slika 11: Organizacijska shema Abanke Vipava d.d.



Vir: Letno poročilo Abanke Vipava d.d., 2007a.

Slika 12: Odvisne družbe Abanka Vipa d.d.



Vir: Letno poročilo Abanka Vipa d.d., 2007a.

### 3.1 Prvi element modela FUTURE\_O v Abanki Vipa d.d.

Organizacija ima 4 izvršne direktorje, med katerimi sem izvedla Lakmusov test.

Na vprašanje: Ali ima organizacija jasen načrt učenja? Vsi vprašani so odgovorili z DA.

Na vprašanje: Ali je organizacija odprta za protislovne informacije? 50 odstotkov vprašanih je menilo, da je organizacija odprta za protislovne informacije, drugih 50 odstotkov pa je bilo mnenja, da organizacija ni odprta za protislovne informacije.

Na vprašanje: Ali se je organizacija sposobna izogniti ponavljajočim se napakam? 75 odstotkov vprašanih je mnenja, da se je organizacija sposobna izogniti ponavljajočim se napakam, 25 odstotkov pa jih meni, da temu ni tako.

Na vprašanje: Ali odhod ključnih ljudi pomeni izgubo ključnih znanj? 50 odstotkov zaposlenih je menilo, da odhod ključnih ljudi pomeni tudi izgubo ključnih znanj, drugih 50 odstotkov pa je bilo mnenja, da to ne drži.

Na vprašanje: Ali se organizacija vede v skladu s tem, kar ve? Vprašani so bili zelo enotni in so vsi odgovorili, da se organizacija vede v skladu s tem, kar ve.

Izvršni direktorji so odgovarjali na tri vprašanja, na katera naj bi si v začetku odgovorila vsaka organizacija, ki želi postati učeča se organizacija:

- Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in najpomembnejše poslovne priložnosti? Vodstvo meni, da so najpomembnejši poslovni izzivi: prodor na nove trge, uporaba novih prodajnih poti, izboljšanje stroškovne učinkovitosti ter razvoj konkurenčnih produktov.
- Česa se morajo naučiti, da bi se lahko spopadli z izzivi in izkoristili priložnosti? Odgovori vodstva so bili: postati bolj inovativni in bolj tehnološko napredni, sicer bodo konkurenci vedno le sledili.
- Kako pridobiti potrebna znanja? Znanja lahko pridobijo z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in s spremembo kadrovske strukture zaposlenih. Z zaposlovanjem izkušenih, inovativnih sodelavcev s poslovnimi izkušnjami in sodelavcev s tehnološkimi znanji.

Banka ima oblikovano poslanstvo, kjer poudarja, da gradi dolgoročni partnerski odnos s strankami, skrbi, da so njene storitve vedno kakovostne, skrbi za varnost naložb svojih strank, z nadpovprečno donosnostjo in pozitivno prepoznavnostjo zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo svojih lastnikov ter zagotavlja dolgoročni razvoj, varnost in zadovoljstvo zaposlenih in sodelavcev (Abanka Vipava, Letno poročilo, 2007a).

Abanka uresničuje svojo vizijo v odnosih s strankami, lastniki in zaposlenimi. Nadpovprečna donosnost, kakovost storitev in pozitivna prepoznavnost zagotavljajo zadovoljstvo in ustvarjajo zaupanje v uresničevanju poslovnih ciljev.

Strateški cilji organizacije za obdobje od leta 2006 do leta 2010 so (Abanka Vipava, Letno poročilo, 2007a):

- Doseči 9-odstotni tržni delež;
- Biti univerzalna banka vseh slovenskih regij;
- Postati druga največja banka v Sloveniji pri segmentu srednjih in malih podjetij ter pri poslovanju s fizičnimi osebami;
- Ostati med vodilnimi bankami v Sloveniji pri poslovanju s podjetji in pri plačilnem prometu;
- Postati vodilna banka v Sloveniji pri poslovanju na finančnih trgih in obdržati vodilni položaj na področju skrbniških storitev;
- Ostati vodilna slovenska banka pri tehnološki podpori in uvajanju tehnoloških novosti;
- ROE po obdavčitvi: 15 odstotkov;
- Stroški v bruto dohodku: nižji od 46 odstotkov;
- Graditev dolgoročnega strateškega partnerstva z Zavarovalnico Triglav;
- Dolgoročna in stabilna struktura delničarjev banke;
- Kotacija na borzi;

Abanka načrtuje omenjene strateške cilje doseči z naslednjimi ukrepi (Abanka Vipava, Letno poročilo, 2007a):

- Razvojem ponudbe novih produktov in razširitvijo prodajnih poti;
- Reorganizacijo obstoječih in iskanjem novih prodajnih poti za poslovanje s fizičnimi osebami;
- Stalnim izboljševanjem kakovosti kreditnega portfelja banke;
- Celovitim obvladovanjem tveganj poslovanja;
- Reorganizacijo obstoječih in iskanjem novih prodajnih poti v segmentu poslovanja na finančnih trgih;
- Doseganjem sinergijskih učinkov s podjetji v skupini;
- Stalno modernizacijo in racionalizacijo poslovanja;
- Ciljnim izobraževanjem, motiviranjem in nagrajevanjem sodelavcev;
- Razvojem vrednosti z odličnostjo pri zadovoljevanju potreb strank, lastnikov, sodelavcev;

Organizacijska oblika banke je funkcionalno teritorialna. Organizacijske strukture sestavljajo naslednje organizacijske enote (Abanka Vipava, Pravilnik o organizaciji, 2008e):

- funkcionalno organizacijske enote: področja, sektorji, službe in oddelki,
- teritorialne organizacijske enote: glavne podružnice, oddelki, ekspoziture, agencije in izdvojena blagajniška mesta.

Organizacijske enote se razvrščajo glede na linijo organizacijske povezave oz. poročanja v hierarhični ravni. Uprava banke predstavlja prvo hierarhično raven organizacijske strukture.

V primeru funkcionalno-organizacijskih enot področje predstavlja drugo hierarhično raven, sektor in služba tretjo hierarhično raven in oddelek četrto hierarhično raven.

V primeru teritorialnih organizacijskih enot glavna podružnica predstavlja tretjo hierarhično raven, oddelek, ekspozitura, agencija in izdvojeno blagajniško mesto pa četrto hierarhično raven.

Službe in sektorji, ki so linijsko vezani na upravo, sicer predstavljajo drugo hierarhično raven, vendar so po pooblastilih izenačeni z organizacijskimi enotami tretje hierarhične ravni.

Naziv sektor se uporablja za organizacijsko enoto, kjer se izvajajo poslovne funkcije v neposrednem stiku z zunanjimi strankami, naziv služba pa za organizacijsko enoto, kjer se izvajajo vse druge funkcije.

Področje je funkcionalna organizacijska enota, kjer se izvaja zaključni del poslovne funkcije banke. Vsebina poslovne funkcije vsakega področja zajema (Abanka Vipava, Pravilnik o organizaciji, 2008e):

- oblikovanje in nadzor izvajanja strategije in politike področja,
- planiranje, koordiniranje in nadzor nad izvajanjem poslovne funkcije področja v vseh podrejenih organizacijskih enotah,
- zagotavljanje zakonitosti poslovanja,
- zagotavljanje usklajenosti delovanja znotraj področja in v povezavi z drugimi organizacijskimi enotami,
- zagotavljanje stroškovne učinkovitosti in racionalizacije delovanja,
- zagotavljanje optimalnega poteka procesov v področju in pri prehodu procesa v organizacijske enote izven področja,
- izvajanje strategije in politik upravljanja s tveganji,
- planiranje in zagotavljanje pridobivanja ustreznih znanj, ki so potrebna danes in v bodoče v organizacijski enoti,
- koordinacija aktivnosti iz vsebin dela področja z odvisnimi družbami.

Področje sestavljajo sektorji ali službe. Vsebina vsakega sektorja ali službe zajema (Abanka Vipava, Pravilnik o organizaciji, 2008e):

- oblikovanje in nadzor izvajanja politike svoje organizacijske enote,
- planiranje, koordiniranje in nadzor nad izvajanjem poslovne funkcije sektorja ali službe v vseh podrejenih organizacijskih enotah, če obstajajo, oz. pri vseh zaposlenih,
- zagotavljanje zakonitosti poslovanja,
- zagotavljanje usklajenosti delovanja znotraj organizacijske enote in v povezavi z drugimi organizacijskimi enotami,
- zagotavljanje stroškovne učinkovitosti in racionalnega delovanja,
- zagotavljanje optimalnega poteka procesov v organizacijski enoti in pri prehodu procesa v druge organizacijske enote,
- izvajanje strategije in politik upravljanja s tveganji,
- planiranje in zagotavljanje pridobivanja ustreznih znanj, ki so potrebna danes in v bodoče v organizacijski enoti.

V sektorju kot funkcionalni organizacijski enoti se izvaja komercialna funkcija trženja in prodaje finančnih storitev banke in zunanjih pogodbenih partnerjev zunanjim uporabnikom.

V službi kot funkcionalni organizacijski enoti se izvajajo vse druge poslovne funkcije banke (kot npr. podpora prodaji) oziroma poslovne funkcije, ki omogočajo delovanje banke.

Oddelek je funkcionalna organizacijska enota, ki je podrejena sektorju ali službi. V oddelku se izvaja zaokroženi del poslovne funkcije sektorja ali službe. Vsebina dela oddelka zajema (Abanka Vipava, Pravilnik o organizaciji, 2008e):

- planiranje, koordiniranje in nadzor nad izvajanjem poslovne funkcije oddelka,
- zagotavljanje usklajenosti delovanja vseh zaposlenih znotraj organizacijske enote,
- zagotavljanje stroškovne učinkovitosti in racionalizacije delovanja,
- zagotavljanje optimalnega poteka procesov v organizacijski enoti in pri prehodu procesa v druge organizacijske enote.

V okviru uprave banke se izvaja tudi vsa organizacijsko-tehnična podpora za nemoteno delovanje uprave in drugih organov banke. Po vsebini je to predvsem oblikovanje gradiv in zapisnikov za organe banke, vodenje in hranjenje splošnih aktov banke, sklepov organov banke in drugega gradiva ter opravljanje organizacijsko-administrativnih del za upravo banke. Za organizacijsko-tehnično podporo delovanja organov banke ni oblikovane posebne organizacijske enote.

Glavna podružnica je teritorialna organizacijska enota, ki je podrejena področju in v kateri se izvaja komercialna funkcija trženja in prodaje finančnih storitev banke in zunanjih pogodbenih partnerjev na določenem teritorialnem področju.

V glavni podružnici je lahko oddelek funkcionalna organizacijska enota. Na širšem teritoriju delovanja glavne podružnice so lahko organizirane ekspoziture, agencije in izdvojena blagajniška mesta. Vse te organizacijske enote predstavljajo četrto hierarhično raven.

### **Matrična organiziranost**

Znotraj funkcionalne teritorialne organizacijske strukture se lahko uvede matrična organiziranost. Matrična organiziranost kot stalna in vzporedna oblika organiziranosti pomeni, da organizacijske enote iste hierarhične ravni, ki sicer poroča hierarhično nadrejeni organizacijski enoti za določen del poslovnega procesa, ki je vnaprej opredeljen, poroča oz. ga usklajuje z organizacijsko enoto iste hierarhične ravni na svojem ali pa tudi na drugem področju. Matrična organiziranost velja tudi za odvisne družbe. Cilj matrične organiziranosti je učinkovito in sinergično doseganje ciljev banke in bančne skupine (Abanka Vipava, Pravilnik o organizaciji, 2008e).

### **Projektna organiziranost**

Znotraj funkcionalno-teritorialne organizacijske strukture se lahko uvede projektna organiziranost. Projektna organiziranost je začasna organizacijska oblika s točno določenim začetkom in koncem obstoja.

Projekt je zaključena celota med seboj povezanih, prepletajočih se aktivnosti, ki potekajo v različnih organizacijskih enotah banke. Projektna organiziranost se vzpostavi z namenom reševanja posameznega strateškega razvojnega problema.

Projektne aktivnosti so zapletena, obsežna in inovativna naloga, s katero preoblikujemo, na novo vzpostavimo ali prilagodimo bolj ali manj obsežna področja poslovanja banke.

Projekt je enkraten in neponovljiv, z jasnimi cilji, namenom, ki ima svoj začetek in konec.

Projekt ne sovпада z rednim in ponavljajočim se poslovanjem banke, ki se odvija v stalnih organizacijskih oblikah (Abanka Vipava, Pravilnik o vodenju projektov, 2008g).

V banki merijo klimo in zadovoljstvo zaposlenih preko projekta SiOK, ki se izvaja v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Najboljše so zaposleni ocenili Odnos do kakovosti in Inovativnost in iniciativnost. Srednje ocene so dobile kategorije Pripadnost organizaciji, Notranji odnosi, Motivacija in zavzetost, Vodenje, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, Organiziranost, Strokovna usposobljenost in učenje ter Notranje komuniciranje in informiranje. Najslabše so zaposleni ocenili kategoriji Nagrajevanje in Razvoj kariere. V primerjavi rezultatov proučevane organizacije s sorodnimi je polovica kategorij ocenjena nadpovprečno, druga polovica pa podpovprečno. Nadpovprečno oceno so dobile kategorije: Pripadnost organizaciji, Inovativnost in iniciativnost, Nagrajevanje, Razvoj kariere, Notranji odnosi ter Odnos do kakovosti. Najvišji odklon v negativno smer sta dobili kategoriji Strokovno usposabljanje in učenje ter Notranje komuniciranje in informiranje (Abanka Vipava, Organizacijska klima, 2007b).

Sistem nagrajevanja je opredeljen ločeno za vodstveni kader (individualne pogodbe) v internem aktu Kriteriji za sklepanje managerskih pogodb o zaposlitvi in ločeno za zaposlene po kolektivni pogodbi v Kolektivni pogodbi Abanke. Vodstveni kader se nagraduje enkrat letno na osnovi finančnih in nefinančnih kriterijev, ki se jih za vsako leto zapiše v aneksu k pogodbi o zaposlitvi. Višina nagrade je odvisna od uspešnosti poslovanja banke kot celote in od njihovih individualnih uspešnosti (Abanka Vipava, Pravilnik o nagrajevanju, 2006a).

Zaposlene po kolektivni pogodbi nagradujejo z različnimi načini in večkrat. Na osnovi trimesečne ocene delovne uspešnosti se dodeljuje gibljivi del plače, ki se izplačuje mesečno. Enkrat letno zaposlene po kolektivni pogodbi nagradijo s poslovno uspešnostjo, ki je odvisna od doseženih rezultatov banke. Enkrat letno banka s posebno nagrado, t. i. nagrado uprave, nagradi najbolj uspešne zaposlene, ki predstavljajo 1 odstotek zaposlenih (skupaj 8 zaposlenih) z vseh področij bančnega poslovanja. Nagrada je določena v znesku denarne protivrednosti (npr. 1000 evrov), ni pa izplačana v denarju, ampak si nagrado izbere nagrajenec sam. Nagrade so sestavljene iz pisne zahvale in z eno od nagrad: razne oblike usposabljanja, praksa v tuji banki, strokovna ekskurzija, knjiga, nakit, potovanje in drugo.

Izvršni direktorji imajo na razpolago določena sredstva za dodatno nagrajevanje za izjemne dosežke pri delu. Cilj nagrajevanja je posameznikom in skupinam sporočiti, kaj so tista vedenja in dosežki, ki opredeljujejo odlično delovno uspešnost, kaj se pričakuje in ceni. Organizacija nagrajuje vedenja, ki zagotavljajo dosego strateških ciljev skozi sinergične učinke vseh zaposlenih. Kriteriji za enkratne nagrade (nagrada uprave ali nagrado izvršnega direktorja) so (AbankaVipa, Pravilnik o nagrajevanju, 2006a):

- izjemna uspešnost pri delu, pri čemer so pomembni rezultati,
- sodelovanje s sodelavci znotraj in zunaj svojega področja dela, sodelovanje v delovnih timih, v projektnih skupinah,
- organiziran in sistematičen prenos znanja na sodelavce z izvajanjem izobraževanja, pisanjem internih glasil in podobno.

Banko vodi uprava. Področje vodi izvršni direktor. Sektor, službo in glavno podružnico vodi direktor. Oddelek, ekspozituro, agencijo in izdvojeno blagajniško mesto vodi vodja.

Vsebino in obseg individualnih pooblastil, ki jih prenese navzdol, določi uprava s sklepom.

Vodje vseh hierarhičnih ravni imajo pristojnosti, ki izhajajo iz funkcije vodenja (Abanka Vipa, Pravilnik o organizaciji, 2008e):

- razdelitev načrtovanih aktivnosti organizacijske enote na podrejene organizacijske enote oz. med zaposlene tako, da bodo aktivnosti izpeljane,
- organiziranje dela sodelavcev tako, da bodo v največji možni meri izkoriščene njihove zmožnosti in delo opravljeno učinkovito,
- spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov in timov in predlaganje potrebnih sprememb,
- razvoj zaposlenih,
- zagotavljanje varnega delovnega okolja in preprečevanje oz. ukrepanje pri morebitnih nevarnostih,
- odgovornost za uveljavljanje pravic in obveznosti iz delovnega razmerja zaposlenih v skladu s pogodbo o zaposlitvi, internimi akti in predpisi v obsegu svojih pooblastil,
- odgovornost za izvajanje, kontroliranje, ukrepanje in poročanje v skladu z upravljanjem z operativnimi in drugimi vrstami tveganj.

V funkcionalno-teritorialni organizacijski strukturi vodja nižje hierarhične ravni poroča in je odgovoren vodji višje hierarhične ravni.

V matrični organizacijski enoti direktor glavne podružnice poroča in je odgovoren za vsebinski del poslovanja direktorju sektorja, na katerega je matrično vezan, za celoto pa izvršnemu direktorju področja.



V projektni organizacijski obliki član projekta poroča za naloge iz naslova projekta projektne vodji po organizacijski strukturi projektne organizacije, za druge naloge pa po funkcionalno-teritorialni oziroma matrični organizaciji.

Vodje različnih oblik organizacijskih struktur v banki so odgovorni za usklajevanje obsega in angažiranosti posameznega zaposlenega na projektu oziroma drugi organizacijski strukturi.

V okviru katerekoli organizacijske oblike lahko vodja organizira timsko delo. Tu ne gre za formalno organizacijsko enoto, ampak za način dela in sodelovanja. Formalni vodja določi za posamezno vsebino dela tim, kjer opredeli strokovne naloge tima in vlogo posameznih članov tima. Vodja tima naj bi bil najbolj strokoven in izkušen sodelavec, ki koordinira delo članov tima in pomaga sodelavcem pri reševanju najzahtevnejših strokovnih nalog.

Timsko delo se lahko uvede tudi med zaposlenimi iz različnih organizacijskih enot, katerih delo je soodvisno in procesno povezano. V tem primeru se direktorji oz. izvršni direktorji vseh organizacijskih enot dogovorijo in s sklepom v pisni obliki oblikujejo stalne ali občasne delovne time, kjer določijo vsebino, cilje tima ter člane tima in njihovo vlogo.

Delovno mesto posameznega vodje četrte hierarhične ravni se določi glede na vsebino dela, zahtevnost delovnih mest in število zaposlenih v organizacijski enoti.

V banki obstaja več načinov vodenja. Uprava banke uporablja predvsem patriarhalni stil vodenja, saj sama, na osnovi predlogov strokovnih služb, sprejema odločitve. Stil vodenja srednjega managementa je predvsem posvetovalni. Stil vodenja nižjega managementa je participativni, saj zaposleni oblikujejo predloge, vodja pa se odloči za najboljši predlog. Zaposleni ocenjujejo, da so pri opravljanju svojega dela samostojni, menijo, da se ukazovalno vodenje počasi odpravlja in da jih vodje spodbujajo k večjemu sprejemanju odgovornosti za delo ter da se vodje z njimi pogovarjajo o rezultatih dela. V banki prevladuje stil prenašanja odločitev in odgovornosti po hierarhiji od vrha navzdol, od uprave na izvršne direktorje, direktorje in druge zaposlene ter na kolektivne organe odločanja v skladu z internimi pravili. V banki je več stilov vodenja, ocenjujemo pa, da prevladuje demokratični stil vodenja.

Zaposleni se zavedajo, da je izboljševanje kakovosti storitev in izboljševanje ter posodabljanje delovnih postopkov njihova stalna naloga, ki ima za posledico nujnost stalnega spremljanja sprememb. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni. Napake, ki nastanejo pri preizkušanju novih načinov dela, so dokaj sprejemljive, zaposleni pa so za uveljavitev svojih pobud pogosto pripravljene prevzeti tveganje.

### **Predlogi za razvoj prvega elementa Abanka Vipava d.d.**

Oblikovanje strateškega tima za spremembe; tim naj opravi celovito analizo obstoječega stanja in izdelava akcijski načrt za udeleževanje učeče se organizacije, akcijski načrt naj določa smer razvoja banke v prihodnje, naj vpliva na oblikovanje pričakovanj ter jasno definira

potrebne aktivnosti. Dober akcijski načrt naj vsebuje: model učeče se organizacije, jasno vizijo in poslanstvo, določitev ciljev na vseh nivojih organizacije, jasno razmejitev najpomembnejših strateških aktivnosti, enostavne, izmerljive indikatorje ali cilje, jasno definirane strategije za doseg zastavljenih ciljev in definiranje odgovorne osebe, vrednote in poslovno kulturo organizacije, ki podpira in spodbuja implementacijo izbrane strategije učeče se organizacije. Glavna naloga strateškega tima naj bo spremljanje in merjenje izboljšav na poti k razvoju odlične učeče se organizacije.

Vpeljava vitkega razmišljanja; odstranitev vseh nepotrebnih poslovnih dejavnosti v celotnem procesu, ki sega od ideje do prodaje storitev, ki so prilagojene ciljnim strankam. Takšno razmišljanje pripomore k obnovitvi produktivnosti, večji prodaji in višji stopnji zadovoljstva strank in zaposlenih. Vitke organizacije z namenom, da bi celostno sledile in nadzirale svoje procese, nadgrajujejo poslovni tok s čim večjim avtomatiziranjem delovnih postopkov. To jim omogoča spremljanje in nadzorovanje celotnega poslovnega postopka. Sodobne, učeče se družbe temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in vitko razmišljanje. Vitko razmišljanje zahteva:

- Specifikacijo vrednosti storitve, kar pomeni natančno opredelitev vrednosti storitve na podlagi dialoga s kupci.
- Identifikacijo tokov vrednosti, pri čemer gre za analizo vseh dejavnosti od oblikovanja do prodaje, ki so potrebne za izdelavo določene storitve in odstranitev nepotrebnih faz v poslovnem toku.
- Analizo verige vrednosti in tokov dejavnosti znotraj nje, kar pomeni zasledovanje načela, naj dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, potekajo tekoče in nepretrgano.
- Vzpostavitev strategije vlečenja (pull), kar pomeni omogočiti kupcu, da zahteva proizvod po svojih potrebah in željah. Podjetja naj ne vsiljujejo svojih proizvodov kupcem.

### **3.2 Drugi element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d**

Znotraj funkcionalno-teritorialne organizacijske strukture se lahko uvede projektna organiziranost in je začasna oblika organizacije s točno določenim začetkom in koncem obstoja. Zaposleni, vključeni v projekt, so poleg projektnih nalog zadolženi tudi za redno delo. Projekti se vzpostavijo za reševanje posameznega strateškega razvojnega problema. Po dokončanju projekta se timi razpustijo in zaposleni se razrešijo projektnih nalog. Timska organizacijska struktura zaradi same narave dela organizacije ni mogoča, saj narava dela zahteva veliko kontrolo. V organizaciji poteka veliko projektne dela, to so predvsem razvojni projekti (procesi, produkti, aplikacije ...). Ustanovljena je projektna pisarna, ki vodi projektno dokumentacijo. Za posamezni projekt je vzpostavljena cela projektna struktura (od sponzorja, nadzornega sveta projekta, do vodje projekta, podprojektov – v primeru velikega projekta). Vse je regulirano s postopki, navodili in pravilniki (Abanka Vipava, Pravilnik o vodenju projektov, 2008g).

Za vsak projekt se vodi projektna dokumentacija o delu projektnih teles in rezultatih projekta. V postopku izvajanja projekta se zagotavlja nadzor nad potekom izvajanja projekta, izrabo virov in rezultati projekta. Izvajalci projekta so dolžni redno poročati najmanj naročniku projekta in projektne pisarni.

Ob vzpostavitvi projekta je potrebno oceniti predvidljiva tveganja in njihovo verjetnost, da bodo nastopila ter predvideti ukrepe za zmanjšanje ali odpravo vpliva najmanj naslednjih tveganj (Abanka Vipava, Pravilnik o vodenju projektov, 2008g):

- kreditno tveganje,
- tržno tveganje,
- valutno tveganje,
- obrestno tveganje,
- likvidnostno tveganje,
- operativno tveganje,
- kapitalsko tveganje,
- poslovno tveganje,
- tveganje ugleda.

Vsi udeleženci na projektu so v procesu izvajanja projekta odgovorni za rezultate svojega dela.

Organizacija razločuje med (Abanka Vipava, Pravilnik o vodenju projektov, 2008g):

- Determiniranimi projekti; to so tisti, pri katerih smo pri pripravi njihovega zagona prepričani, da bodo vsi vmesni in končni cilji doseženi, če ne bodo nastopile nepredvidene težave med izvajanjem projektov.
- Stohastični projekti; to so tisti, pri katerih končni cilj ni povsem definiran, zato se na njegovi podlagi oblikujejo začetne aktivnosti, ki bodo s svojim rezultatom in rezultati naslednjih aktivnosti omogočale sprotno oblikovanje ciljev projekta in s tem tudi končnega cilja. Tako terminski načrt izvedbe ob pripravi projekta še ni dokončen in ima lahko več različic. Vsebovati pa mora vsaj jasno definirane cilje, roke in pričakovanja prve naslednje faze.

Za realizacijo strateškega cilja se lahko sproži skupina medsebojno povezanih projektov, ki so potrebni za doseg cilja. Tako skupino imenujejo program projektov.

Projektne portfelj je skupek vseh projektov v banki, ki niso nujno povezani med seboj. Skupaj so zbrani za kontrolo, koordinacijo in optimizacijo izvedbe projektov v celoti. V okviru projektne portfelja se razporeja sredstva oz. vire na mesta, kjer je to izrazito pomembno.

Projektni portfelj zagotavlja strukturo za izbiro pravih projektov in povezuje odločitve portfelja s strateško usmeritvijo in ciljem organizacije.

Organiziranost projekta in način izvajanja aktivnosti v projektu sta določena z naslednjimi merili in kriteriji:

- merila za razmejitev med redno nalogo in projektom,
- merila za usmeritev projekta v velikostni red,
- kriterij za določanje prioritete projektu.

Življenjski cikel projekta poteka v 3 fazah (zagon projekta, izvajanje projekta in zaključek projekta) ter podpira razvoj zmogljivosti po 7 fazah.

Kadar je za izvedbo aktivnosti potrebno delo preko rednega delovnega časa, se oceni potrebno število nadur za izvedbo teh aktivnosti. Potreba se uskladi tudi z nadrejenimi direktorji udeležencev pri teh aktivnostih.

Učinkovit projekt je tisti, s katerim smo želeno oz. predvideni cilj tudi ustvarili in to v planiranih rokih, stroški in kakovosti. Vsak učinkovit projekt pa ni nujno tudi uspešen projekt, kajti uspešnost projekta moramo povezati s pravilno strategijo, zastavljeno pred začetkom projekta.

Po izvedbi organ, ki je odobril projekt, oceni in ovrednoti uspešnost projekta.

Referenčni podatki za oceno so začetni in končni. Pristojni organ lahko za oceno uspešnosti uporabi tudi druge javno dostopne ali znane podatke in informacije, ki se nanašajo na projekt.

Z zbirko ocen uspešnosti in učinkovitosti projektov upravlja projektna pisarna in pripravlja periodične analize za organe banke.

V času projekta nastajajo stroški. Oceno le-teh je potrebno pripraviti ob začetku projekta, spremljati njihovo porabo med življenjskim ciklom projekta ter ob zaključku projekta pripraviti končno poročilo. In sicer (Abanka Vipava, Pravilnik o vodenju projektov, 2008g):

### **Ocena stroškov**

Vodja projekta v sodelovanju s člani projektnega tima in drugimi udeleženci ob začetku projekta pripravi plan stroškov projekta, v katerega vključi predvidene stroške najmanj za naslednje kategorije:

- ocena porabe dela v kategoriji človek/dan za delo na projektnih nalogah, projektni organizaciji in sestankih, za izobraževanje in druge namene; pri tem je potrebno ločiti med oceno porabe rednega dela in dela preko rednega delovnega časa,
- ocena stroškov zunanjih izvajalcev,

- ocena stroškov/investicij v programsko, računalniško in drugo opremo (pisarniška oprema ...),
- ocena stroškov licenc,
- ocena drugih stroškov (materialni stroški, stroški oglaševanja, trženja ...).

Pred pričetkom porabe stroškov na projektu vodja projekta z vpletenim uporabnikom uskladi razdelilnik stroškov projekta po posameznih organizacijskih enotah banke.

### **Spremljava realizacije nastalih stroškov**

Vodja projekta vodi ažurno evidenco porabljenih stroškov in pripravi poročila za organe odločanja. Ob zaključku projekta vodja projekta pripravi končno poročilo.

Banka dela na svoji prepoznavnosti tudi s pomočjo vodenih medijskih akcij, na kooperativnem sodelovanju, obravnavanju sodelavcev kot nasprotnih strank, na odgovornem in korektnem poslovanju, zastavlja si ambiciozne cilje, ki pa so dosegljivi - vse to so značilnosti organizacijske identitete organizacije.

Inovativna dejavnost v organizaciji je prisotna predvsem na področju razvoja novih produktov, storitev in prodajnih poti. Inovacijska dejavnost v organizaciji predstavlja stalen vir napredka. Koristni predlogi so rezultat znanja, izkušenj, predvsem pa ustvarjalnega potenciala vseh zaposlenih. Postopek sprejemanja predlogov je določen s Pravilnikom o razvoju novih produktov. V kolikor je odločitev organa, ki odloča o nadaljevanju izvedbe predloga pozitivna, delovna skupina nadaljuje z delom. Predlog se v nadaljevanju izvaja kot projekt (Abanka Vipava, Pravilnik o razvoju novih produktov, 2008f).

Prenos informacij in znanja v organizaciji poteka z izmenjavo v formalnih in neformalnih stikih med zaposlenimi. Znanje v organizaciji se prenaša večinoma v elektronski obliki preko intraneta, s pomočjo orodij e-learninga, elektronske pošte in elektronskih arhivov dokumentiranja (skupne mape). Znanje in informacije se prenašajo tudi preko papirnih dokumentov, vendar vedno bolj le kot dopolnilo elektronskim medijem. Nekatere oblike znanja in informacije se prenašajo na delovnih sestankih, ki omogočajo neposredno izmenjavo mnenj med udeleženci. Delovni sestanki se izvajajo na različnih hierarhičnih nivojih v organizaciji. Prenos znanj poteka tudi preko interno organiziranih oblik izobraževanja (interni seminarji za prenos strokovnih znanj). Seminarje vodijo interni predavatelji ali zunanji izvajalci, ki pripravijo izobraževanje v skladu z zahtevami oz. potrebami organizacije (Abanka Vipava, Pravilnik o načinu obveščanja delavcev o veljavnih predpisih, splošnih aktih in navodilih, 2005).

Banka uporablja informacijsko okolje, katerega razvoj je voden centralizirano z aplikacijami, ki so prilagojene specifikam poslovanja. Večina segmentov delovanja organizacije je informacijsko dobro podprta. Visoko informatizacijo poslovanja zahteva tako zahtevnost poslovanja kot tudi obseg poslovanja, ki ga ročno ni moč obvladovati. Informacijsko okolje

omogoča vsem zaposlenim dostop do intraneta, elektronske pošte in interneta ter glede na nivo posameznika dostop do specifičnih aplikacij za posamezna poslovna področja.

Banka predela veliko količino informacij, zato je logično, da ima zapleten in kompleksen informacijski sistem, praktično vsako področje dela je pokrito z aplikacijo. Informacijski sistem banka deloma razvija sama, deloma s strateškimi partnerji in deloma z nakupi rešitev, ki jih implementira v banko. Zaenkrat v banki uporabljajo še različna orodja, vendar počasi prehajajo na Oracle platformo. Organizacija nima integralnega informacijskega sistema.

### **Predlogi za razvoj drugega elementa v Abanki Vipa d.d.**

Banka naj nadaljuje s timskim delom v okviru projektov. V projekte naj se vključi čim več zaposlenih, saj se s tem izmenjavajo različna znanja. Banka se zaradi same narave dela, ki zahteva močno birokratsko kontrolo in nadzor, ne more preoblikovati v timsko organizacijsko strukturo. Lahko pa v okviru obstoječe organizacijske strukture vpeljuje projekte, v katerih sodelujejo zaposleni iz vseh segmentov banke.

Banka naj uvaja in izvaja pilotske projekte; pilotski projekti so orodje za izboljšanje kvalitete ter promocijo inovacij.

Banka naj nadaljuje spodbujanje inovacijske dejavnosti z vzpodbujanjem malih koristnih predlogov in koristnih izboljšav. Banka bi morala uvesti tudi nagrajevanje za vse oblike inovativnosti.

Organizacija naj prične izvajati analizo socialnih mrež, ki se ukvarja s kartiranjem ter merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami, računalniki ter drugimi entitetami, ki obdelujejo informacije in znanje. Analiza socialnih mrež omogoča vizualno in matematično analizo medsebojnih odnosov.

Banka naj prične z zemljevidom znanja, omogoča, da bodo vsi zaposleni v banki vedeli, kje najti znanje, ki ga potrebujejo za svoje delo. Zemljevid znanja kaže, kje se nahaja znanje, ki je razpršeno po banki. Zemljevid znanja naj vsebuje le najpomembnejše znanje, tako da bo lahko ohranil preglednost in omejeval zastarelost ter naj ponuja povezave do obsežnejših in podrobnejših baz znanja.

### **3.3 Tretji element modela FUTURE-O v Abanki Vipa d.d.**

Organizacijska struktura je funkcionalno teritorialna. Uprava je tričlanska, druga raven so izvršni direktorji, tretja direktorji služb in sektorjev, četrta raven so vodje oddelkov, nato izvajalci. Taka organizacijska struktura omogoča organizaciji visoko produktivnost in učinkovitost. Slabost, ki je pa v primeru narave dela finančne institucije tudi prednost, pa je, da je prenos pooblastil in odgovornosti z višje hierarhične ravni na nižje hierarhične ravni majhen. Funkcionalna organiziranost pa banki ne omogoča velike prilagodljivosti, omejitve so tudi pri komuniciranju. Finančna institucija ima zaradi narave dela še vedno klasično

organizacijsko strukturo, značilnosti takšne strukture so velikost, jasnost vlog, formalizacija, specializacija in kontrola. Znotraj takšne organizacijske strukture pa se lahko oblikujejo timi za določen projekt, delovno nalogo.

Oblikovanje strateških ciljev, poslanstva in planov so naloge uprave – uprava banke pripravi osnovna izhodišča za strateški oz. letni plan družbe. Na osnovi teh izhodišč izvršni direktorji pripravijo letne in srednjeročne plane za poslovne aktivnosti, za katere so odgovorni, pri tem pa morajo slediti izhodiščem uprave oz. utemeljiti, zakaj odstopanja od izhodišč. Usklajeni plan poslovnih področij z izhodišči uprave potrdi oz. sprejme uprava in potrdi nadzorni svet. Pri pripravi dolgoročne strategije se upoštevajo prognoze makroekonomskih kazalcev in pa mikroekonomskih kazalcev, prognoze, napovedi dejavnosti, primerjave s konkurenco in postavljeni/želeni cilji obsega poslovanja, prodaje storitev, ustvarjenih prihodkov, dobička in donosnosti sredstev, kapitala, stroškovna učinkovitost. Strateški cilji, vizije in poslanstvo so zapisani in določeni za srednjeročno strateško obdobje petih let. Srednjeročni cilji so določeni poslovno in finančno, letno pa se izdelava zelo natančen letni finančni in poslovni načrt, kjer so strateški cilji podrobno razdelani - to so taktični cilji. Proces priprave strategije in taktičnih ciljev vodi služba kontrolinga, planira pa se od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Proces se vodi skozi različne faze, vključen je ves management in zaposleni po posameznih organizacijskih delih. V sam proces so bolj vključeni vodje na vseh organizacijskih ravneh, zaposleni pa le deloma, kolikor jih vključujejo vodje.

Delegiranje pristojnosti in odgovornosti gre hierarhično po nivojih vodenja oz. odločanja. Vsebino in obseg individualnih pooblastil, ki se jih prenese navzdol, določi uprava. Vodja nižje hierarhične ravni poroča in je odgovoren vodji višje hierarhične ravni. Vloge zaposlenih v organizaciji so jasno določene. Stopnja delitve dela je visoka, na vseh nivojih so vzpostavljeni formalni kontrolni mehanizmi.

Proces učenja v banki poteka predvsem od zgoraj navzdol preko delavnic, znanje pa se lahko prenaša tudi na istem nivoju preko delavnic.

Zaposleni se izobražujejo tudi na internih seminarjih in delavnicah, ki jih organizira organizacija, bodisi z internimi predavatelji ali z zunanjimi predavatelji, ki pripravljajo programe posebej za potrebe banke. Podatki o izobraževanju so iz leta 2008 - tako za interna kot eksterna izobraževanja banke (Abanka Vipava, Katalog internih izobraževanj, 2008a):

- število zaposlenih: 878,
- število udeležencev, ki so bili vsaj na enem izobraževanju je 760 – torej znaša odstotek udeležnosti 86,56.

Število udeležb 3.161. Vsak zaposleni, ki je bil na izobraževanju, se šteje kot udeležba, torej če je bilo na enem izobraževanju 10 zaposlenih, se to šteje kot 10 udeležb. Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega, ki je bil vsaj na enem izobraževanju, je 27 ur. Povprečno število ur na udeležbo 6,5101ur. Povprečno število ur na vsakega zaposlenega je 23,4377 ur.

Povprečni stroški na zaposlenega, ki je bil vsaj na enem izobraževanju so 629 evrov. Povprečni stroški na udeležbo so 151,25 evrov. Povprečni stroški na vsakega zaposlenega so 544,60 evrov. Poleg internih izobraževanj se zaposleni izobražujejo tudi v eksternih institucijah in v tujini (Abanka Vipava, Katalog internih izobraževanj, 2008a).

### **Predlogi za razvoj tretjega elementa v Abanki Vipava d.d**

Glede na samo naravo dela banke je preoblikovanje v timsko strukturo praktično nemogoče. Narava dela zahteva določeno formalizacijo, kontrolo in nadzor, saj bi v primeru prevelikega pooblaščenja in decentralizacije lahko prišlo do zlorab položaja. Banka naj nadaljuje z vpeljevanjem projektov v okviru obstoječe organizacijske strukture.

V načrtovanje naj se vključi več zaposlenih, sedaj je v strateško načrtovanje vključen le vrhni management, ki strateške načrte predstavi srednjemu managementu, ki potem na podlagi strateškega načrtovanja pripravi operativne načrte. Morda bi bilo bolje, če bi pri oblikovanju strateških načrtov sodeloval tudi srednji management, ki bi imel te načrte za svoje in bi se čutil bolj odgovornega za njihovo realizacijo.

### **3.4 Četrty element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d.**

Komuniciranje v banki je formalno kot neformalno. Formalne komunikacije potekajo preko kolegija uprave banke in preko različnih odborov. Komunikacije so obojestranske. Neformalne vsakdanje komunikacije so sestanki posameznih služb in področij, tukaj so komunikacije obojestranske. Slabost formalnih komunikacij je predvsem počasnost. Zaposleni menijo, da se vodje in sodelavci pogosto pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Zaposleni prav tako menijo, da nadrejeni zaposlenim posredujejo informacije pogosto na razumljiv način in da imajo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Informiranost o dogajanju v drugih oddelkih, enotah pa je slaba, kar pomeni, da je pretočnost informacij med različnimi področji dela slaba (Abanka Vipava, Pravilnik o komuniciranju z interno in eksterno javnostjo, 2008c).

Komuniciranje v banki po vsebini lahko razdelimo na dva dela (Abanka Vipava, Pravilnik o komuniciranju z interno in eksterno javnostjo, 2008c):

- Komuniciranje o navodilih in postopkih, ki zadevajo konkretno delo. Komuniciranje poteka v pisni ali ustni obliki. Večina navodil je zapisanih, saj je poslovanje banke kompleksno in zelo regulirano z zunanjimi predpisi.
- Komuniciranje za širše vedenje o dogajanju v banki pa poteka centralno preko internega časopisa, ki se izdaja v elektronski obliki (e-pogled), preko pisem uprave oz. splošnih obvestil o aktualnih dogodkih preko elektronske pošte. To je bolj enostransko komuniciranje. Vse pomembne stvari se prenašajo tudi po liniji vodenja, na skupnih sestankih in srečanjih, ki so v banki formalizirana v obliki odborov in kolegijev različnih ravni, kjer imajo udeleženci možnost dvostranske komunikacije.



Poleg tega vlada v banki dovolj odprto vzdušje, da lahko kdorkoli pride do katerekoli ravni. Pri strokovnem delu pa še posebej velja, da so skupine različno sestavljene in da v zvezi s svojim delom lahko zaposleni direktno komunicira z drugimi ne glede na hierarhično raven. Vsa interna gradiva so dosegljiva vsem zaposlenim preko intraneta (pravilniki, navodila ...) ter preko skupnih map, oblikovanih na intranetu, do katerih imajo dostop tisti, ki gradiva oz. informacije potrebujejo.

Ravnanje s človeškimi viri je usmerjeno predvsem v delo z notranjimi kadri ter v njihov razvoj in usposabljanje. Usposabljanje se izvaja interno ter tudi eksterno. Interna usposabljanja so prilagojena posebnim zahtevam organizacije oziroma posameznega delovnega mesta. Na podlagi ocene kadrovskega stanja banka z notranjim prerazporejanjem oz. z zunanjim najemanjem novih zaposlenih z ustreznimi znanji in sposobnostmi zapolni področja, kjer se pojavi pomanjkanje kadrov. V primeru kratkotrajnih potreb po novih zaposlenih najamejo zaposlene za določen delovni čas oziroma se najame študentsko delo oziroma najem preko agencije za zaposlovanje. Veliko energije je banka vložila v razvoj kadrov, ki je usmerjen v izbiro, oceno potenciala in načrtovanje razvoja kariere. Pri nagrajevanju zaposlenih je banka vzpostavila neposredno povezavo med uspešnostjo posameznika in nagrajevanjem, pri čemer ocenjevanje uspešnosti temelji na vnaprej znanih merljivih in primerljivih kriterijih. Cilji organizacije povezani s človeškimi viri so predvsem: čim boljša izraba notranjih virov, ustrezno pokrivanje kadrovskega potreb z notranjimi in zunanjimi viri, možnost napredovanja najboljših zaposlenih, razvoj in usposabljanje zaposlenih, ustrezno nagrajevanje.

Banka z različnih področij dela enkrat letno izbira najboljše sodelavce na področju poslovnih dejavnosti in s področja podpornih dejavnosti. S tem izborom je povezana tudi ustrezna nagrada, ki je opredeljena v Pravilniku o nagrajevanju. Z nagrajevanjem najuspešnejših posameznikov želi banka zaposlenim sporočiti, kaj so tista vedenja in dosežki, ki opredeljujejo odlično delovno uspešnost, kaj se pričakuje in ceni. Nagraduje se vedenje, ki zagotavlja doseganje sprejetih ciljev (Abanka Vipava, Pravilnik o nagrajevanju, 2006a). Zaposleni v organizaciji so v projektu Organizacijska klima na področju »Motivacija in zavzetost« ocenili srednje dobro. Zaposleni so pripravljeni na dodatni napor, kadar se to pri delu zahteva, in ocenjujejo, da so v banki postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Zaposleni menijo, da so zavzeti za svoje delo in da vodje cenijo dobro opravljeno delo.

Banka podpira neprestano izobraževanje in učenje. V ta namen organizira ustrezne seminarje in izobraževanja - tako interna, z notranjimi ali zunanjimi predavatelji, kot eksterna s področja dela in širšega delovanja, kot so npr: vodenje, ravnanje z zaposlenimi, tuji jeziki, računalniška izobraževanja ... Banka se usmeri v zagotavljanje znanja in veščin, ki omogočajo doseganje oziroma preseganje zastavljenih ciljev.

V kulturi zaupanja in odprtosti, glede na raziskavo organizacijske klime, ki se je izvajala v banki, je kategorija Notranji odnosi, kjer je tudi vprašanje na temo medsebojnega zaupanja med srednje ocenjenimi. Ocenjeno je, da so odnosi med zaposlenimi dobri, da zaposleni med seboj pogosteje sodelujejo kot tekmujejo, poleg tega pa zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev ter si med seboj zaupajo. Management organizacije meni, da je klima znotraj organizacije naklonjena zaupanju in odprtosti ter da so zaposleni pripadni banki.

### **Predlogi za razvoj četrtega elementa v Abanki Vipava d.d.**

Vodenje v banki naj postane bolj participativno. Participativno vodenje je do sedaj prisotno le pri nižjem managementu. Participativno vodenje naj se uvede tudi pri vrhnjem in srednjem managementu.

Banka naj izboljša komuniciranje, poveča naj se hitrost komunikacij od zgoraj navzdol, pogovori med zaposlenimi in vodjo naj bodo pogostejši, saj bodo zaposleni tako lažje vedeli, kaj se od njih pričakuje.

Banka naj nadaljuje z izboljševanjem načinov »motiviranja«.

### **3.5 Peti element modela FUTURE-O v Abanki Vipava d.d**

Zaposleni niso vključeni v oblikovanje strategije organizacije. Strategije se oblikujejo na najvišji managerski ravni in se po sprejetju predstavi nižjim ravnam, ki se morajo držati zastavljene strategije. Zaposleni so pooblaščen le toliko, kolikor to določa delovno mesto – zapisana pravila, vendar zaposleni ne morejo odločati izven svojih pooblastil.

Sicer pa se načrtuje od zgoraj navzdol in obratno - od spodaj navzgor. Poslovna področja načrtujejo finančne in poslovne cilje, za plan stroškov pa so centralno zadolžene strokovne službe (za stroške dela kadrovska služba, za IT opremo in osnovna sredstva ter investicije in druge materialne stroške je zadolženo področje IT, za stroške projektnega svetovanja je zadolženo področje razvoja, za stroške amortizacijo služba računovodstva ipd). Določeni so nosilci posameznih vrst stroškov, ki jih načrtujejo in podajajo obrazložitev pri mesečni spremljavi realizacije. Čeprav se načrtuje centralno, pa načrtovanje vključuje veliko usklajevanja za banko kot celoto.

Banka podpira nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zaposleni se učijo drug od drugega vsakodnevno pri opravljanju svojih nalog in preko delavnic. Zaposleni v banki se udeležujejo tudi eksterne organiziranih seminarjev.

V organizaciji je organizirana samostojna organizacijska enota, ki je odgovorna za področje razvoja informacijskih sistemov v družbi. Naloga in cilj informacijskih sistemov ter službe, ki je odgovorna za informacijske sisteme, je neprestano zagotavljanje razpoložljivih, celovitih, varnih in uporabnikom prijaznih sistemov informacijske in tehnične podpore. Banka

samostojno razvija informacijski sistem, v nekaterih projektih, povezanih z informacijskimi sistemi pa sodeluje s strateškimi partnerji in zunanjimi izvajalci. Informacijski sistem je avtomatiziran, eden od ciljev je nadaljevanje avtomatizacije in racionalizacije poslovnih procesov. V organizaciji je prisotnih več informacijskih sistemov, vsak od njih pokriva določen vidik poslovanja.

### **Predlogi za razvoj petega elementa v Abanki Vipa d.d.**

Banka naj postopno uvaja participativno oblikovanje strategije, na ta način bodo tudi zaposleni sodelovali pri oblikovanju strategij in bodo bolj zavzeti, da se bodo strategije tudi uresničile.

Banka naj spodbuja dvosmerni pretok informacij, poveča naj se hitrost prenosa informacij.

Banka naj oblikuje kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje.

Vrhni management banke naj se pri vodenju izogiba moči, ki mu jo daje položaj, vodenje naj postane bolj demokratično.

### **3.6 Šesti element modela FUTURE-O v Abanki Vipa d.d**

V banki prevladuje birokratska kontrola s strogim nadzorom. Takšna oblika kontrole je v banki prisotna zaradi same narave dela in zajema vsa področja dela. Delovanje banke kot celote je predmet revizij, ki jih opravljajo zunanji in notranji revizorji. Med zunanjimi institucijami zelo natančno kontrolo poslovanja banke izvaja regulator – Banka Slovenije. Banki Slovenije banka mesečno ali periodično pošilja vsa predpisana poročila o poslovanju banke, na drugi strani pa regulator izvaja letne obsežne zunanje revizije za banko kot celoto in za posamezne segmente poslovanja, ki so zelo občutljivi, zelo tvegani za uspešnost poslovanja banke (npr. področje uravnavanja tveganj, redno se kontrolira kvaliteta kreditnega portfelja, ustreznost informacijske podpore ipd.). Poleg BS obseg in kvaliteto poslovanja banke spremljajo tudi zunanje mednarodne bonitetne agencije (FITCH, MOODYS, CAPITAL INTELIGENCE), ki banki dajejo bonitetno oceno. Mednarodna bonitetna ocena je pogoj za pridobivanje sredstev na mednarodnih finančnih trgih, ki so za banko pomemben vir za financiranje gospodarskih subjektov. Notranje kontrole izvaja službanotranje revizije, ki pregleduje vsa področja v banki na določena časovna obdobja, poroča pa direktno upravi in nadzornemu svetu banke, ki tudi potrjuje letni plan revidiranja oziroma kontrol. Poleg revizij pa je kontrola vpeta tudi v posamezni poslovni proces preko vodij ali strokovnih sodelavcev. Težnja je, da se kontrola izvaja avtomatično preko informacijske tehnologije v smislu potrjevanja aktivnosti, preden se ta izvede, ali pa kot sledenje, ko je vsak vpogled in poseg v aplikacijo sledljiv. To še ni realizirano v vseh aplikacijah, vendar se postopoma vzpostavlja, posebej v novejših je to standard. Kontrolirajo se postopki, transakcije, pooblastila, obsegi, pravilnost izvedbe postopka posameznega posla ipd.

Uspešnost poslovanja organizacije se spremlja s (Abanka Vipava, Navodila o postopkih in notranji kontroli poslovanja, 2008b):

- finančnimi kazalci, kot so kazalci donosnosti (to so donosnost sredstev in donosnost kapitala glede na bruto in neto dobiček), profitno maržo (to je delež dobička v celotnih prihodkih), stroški v bruto dohodku in izkoriščenostjo sredstev,
- kapitalsko pokritostjo stalnih sredstev: spremljajo preko količnika kapitalske ustreznosti, z deležem slabih naložb glede na celoten obseg naložb.

Redno se spremljajo vsi finančni kazalci uspešnosti. Od nefinančnih pa se spremlja tržni delež, primerjava z bančnim prostorom v celoti in posebej z izbranimi konkurenčnimi bankami. Spremlja se izvajanje projektov. Na nivoju področja oz. sektorja ali službe pa se spremlja letno doseganje poslovnih nefinančnih načrtov, ki so določeni v aneksu k pogodbi o zaposlitvi vsakega managerja.

Banka trži predvsem svoje lastne storitve. Delež lastnih storitev se giblje okrog 99 odstotkov, preostanek so storitve drugih, kot so npr. zavarovalniške storitve. Storitve banka prilagaja potrebam strank in so na visoki kvalitetni ravni.

Banka konkurenci spremlja in ji sledi, predvsem glede na segment vrste, kvalitete in cene storitev. Banka ponuja široko paleto finančnih storitev. Storitve se ponujajo po celotni Sloveniji, s poslovalnicami je najbolj pokrito območje Ljubljane.

Posebna služba je zadolžena za izvajanje promocijskih akcij, za organizacijo kot celoto (korporativno reklamiranje) in za reklamiranje posameznih storitev (produktno reklamiranje). Propagiranje se izvaja preko časopisov in revij, jumbo plakatov in televizije (Abanka Vipava, Pravilnik o oglaševanju, 2008d).

Banka je dokaj fleksibilna pri prilagajanju zahtevam strank. Pomembne stranke se obravnava individualno, kar pomeni, da se v največji možni meri upoštevajo njihova pričakovanja glede pogojev, pod katerimi jim je prodana posamezna storitev.

Opravljen SWOT analiza je pokazala, da so **prednosti** banke v visokem tržnem deležu, v prisotnosti na območju celotne Slovenije – razširjenosti, kompleksnosti ponudbe storitev, dobrih referencah, fleksibilnosti, razvojni usmerjenosti. **Slabosti** banke so v šibkem odnosu do malega gospodarstva, v šibki prisotnosti na trgih evro območja in bivše Jugoslavije, v šibkih odnosih do javnega sektorja. **Priložnosti** banke so v možnosti povečanja tržnega deleža na področju malega gospodarstva in javnega sektorja, razširitvi na evropske trge in trge bivše Jugoslavije, v novih produktih in storitvah. **Nevarnosti** pa so večanje konkurence na obstoječih trgih, konkurenčni pritisk na zniževanje cen (Abanka Vipava, Swot analiza, 2008h).

Slog poslovođenja: odločitve se sprejemajo na različnih nivojih hierarhije vodenja odvisno od pristojnosti, ki jih ima posamezen nivo vodenja. Strateške odločitve sprejema uprava, operativne pa se sprejemajo na nivoju direktorjev.

Kadrovanje oziroma pridobivanje kadra je zelo izdelano. Viri za pridobitev kandidatov so zelo različni: od javnih objav v medijih, na fakultetah, do priporočil znotraj ali izven organizacije, do študentskega dela. To je samo pridobitev imen kandidatov, sam postopek izbire pa vsebuje več intervjujev, psihološko testiranje in poglobljen intervju, lahko preverjanje praktičnega znanja, preverjanje referenc, če poznamo ocenjevalca. Ne glede na priporočila pa je dejstvo, da če se v postopku oceni, da kandidat nima ustreznih/pričakovanih sposobnosti in znanj oziroma potenciala, ni izbran. Samo na priporočila v banki ne kadrujejo, če niso izpolnjeni tudi drugi zahtevani pogoji. Ob izpolnitvi pogojev je neposredni vodja tisti, ki odloči, koga izmed ustreznih kandidatov bo izbral. Dokončna izbira je v pristojnosti neposrednega vodje, saj je le-ta tudi neposredno odgovoren za rezultate svoje organizacijske enote (Abanka Vipava, Pravilnik o kadrovanju, 2006b). Poleg plačila za delo, ki vsebuje fiksni in variabilni del, so razvili še dodatno nagrajevanje - tako imenovano nematerialno nagrajevanje. Nematerialno nagrajevanje med letom vključuje srečanja nagrajencev z upravo banke, pisne pohvale in posebne nagrade za dosežke pri delu (npr. nagrada za najboljšega komercialista, najbolj kooperativnega sodelavca v podpori) in praktične nagrade za interne predavatelje in pisce člankov za interni časopis banke, ki jih sicer za to dodatno ne plačujejo.

Banka veliko sredstev nameni tudi za razvoj in izobraževanje zaposlenih. Vlaganja v razvoj in izobraževanje dogovorita vodja in zaposleni na letnem pogovoru, ki ga opravljajo od uprave navzdol za vse zaposlene praktično s 100 odstotno udeležbo. Poleg tega se posebej ukvarjajo s perspektivnimi mlajšimi kadri, za katere vodje menijo, da predstavljajo potencial za nadaljnji razvoj banke. Za te kadre je izdelan poseben način dela, kjer se poleg vodje vključuje tudi kadrovska služba s posebej pripravljenim razvojnim pogovorom, z oceno potenciala v zunanjem ocenjevalnem centru ter z izdelavo okvirnega kariernega načrta za dve leti (Abanka Vipava, Vodnik za letni pogovor, 2007c).

### **Predlogi za razvoj šestega elementa v Abanki Vipava d.d.**

Banka naj poleg tradicionalnega spremljanja uporabi tudi moderne načine za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Banka naj začne s celostnim in povezanim sistematičnim merjenjem internih zmožnosti in eksternih razmerij.

Banka naj nadaljuje analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Uvedejo naj tudi benchmarking primerjavo ter vrednotenje intelektualnega kapitala. Banka naj poskrbi za ustrezno izobraževanje zaposlenih glede na pomen intelektualnega kapitala za banko.

### **3.7 Sedmi element modela FUTURE-O v Abanki Vipa d.d**

V banki je znanje shranjeno v informacijskih sistemih, v procesih in postopkih ter v pisnih navodilih za izvajanje določene naloge. Zaposleni lahko veliko informacij, ki jih potrebujejo za dobro opravljanje svojega dela, pridobijo na intranetu. Znanje je v organizaciji shranjeno na več lokacijah, saj v organizaciji obstaja kar nekaj informacijskih sistemov. Zaposleni imajo dostop do tistih informacijskih sistemov, ki jih potrebujejo pri svojem delu in ne do vseh informacijskih sistemov. V banki uporabljajo tudi outsourcing podjetja za svetovanje in strokovno pomoč pri izvedbi določenega projekta. Z neposrednimi konkurenti ne sodelujejo. Dobavitelje spremljajo z vidika kvalitete in cene storitev. Enkrat letno preverijo pogoje posameznih dobaviteljev in naredijo izbor za naslednje leto.

Novo pridobljena znanja se širijo preko izobraževanja na delovnem mestu in preko internih izobraževanj, v katera vključijo vse, ki določena znanja potrebujejo. Nova znanja se uporabljajo v praksi, seveda pa je odvisno, za kakšna znanja gre. V primeru izobraževanja za nove produkte, nove aplikacije je jasno, da se znanje v delovnem procesu uporabi takoj. Trudijo se, da je izobraževanje čim bolj konkretno, omejen je obseg teorije, večji del izobraževanja je v obliki konkretnih delavnic in opredeljenih ciljev, kako se pridobljeno znanja uporablja v praksi.

Prilagoditev kulturi nenehnega učenja je ena izmed delovnih obveznosti vsakega zaposlenega. Vsak zaposleni mora skrbeti za lastno izobraževanje z udeležbo na internem izobraževanju ali z udeležbo na seminarjih, ki jih organizirajo strokovna združenja. Zaposleni se izobražujejo na delovnem mestu ob pomoči sodelavcev in vodij tako, da prevzemajo druge naloge, da nadomeščajo sodelavce, da sodelujejo v različnih delovnih sredinah. Zaposleni se izobražujejo tudi na internih seminarjih in delavnicah, ki jih organizira banka z internimi predavatelji ali z zunanjimi predavatelji, ki pripravljajo programe posebej za potrebe organizacije.

Banka je v preteklosti prevzela drugo manjšo banko in tako povečala tržni delež. Banka vzpostavlja partnerske odnose s svojimi dobavitelji in strankami. Banka vodi politiko strateškega partnerstva z drugo finančno organizacijo, strateško partnerstvo ji prinaša ugodne sinergijske učinke ter intenzivnejšo prisotnost na trgu. Za banko je zanimivo tudi povezovanje s srednje velikimi finančnimi institucijami kot tudi prevzemanje manjših finančnih institucij. Povezovanje je usmerjeno tudi v kapitalske naložbe v odvisna podjetja.

Banka čuti odgovornost do družbenega okolja, v katerem živi in dela. Zavzema se za dobre medsebojne odnose, z donacijami in sponzorstvi spodbuja razvoj in delovanje različnih športnih, kulturnih in izobraževalnih dogodkov.

#### **Predlogi za razvoj sedmega elementa v Abanki Vipa d.d:**

Banka naj poenostavi dostop do znanja, ki je shranjen v bazah.

Banka naj vzdržuje in nadgrajuje sistem internih izobraževalcev.

Banka naj vzpodbuja sodelovanje s posamezniki in bankami v okolju, saj bo na ta način prispevala k visoki družbeni odgovornosti.

## **SKLEP**

Cilj vsake sodobne organizacije je poslovati uspešno in svojo konkurenčno prednost ohraniti tudi v prihodnosti. Pojavlja pa se vprašanje, kako ob vse večji globalizaciji gospodarskega prostora in vse večjih zahtevah potrošnikov to tudi doseči. Odgovor leži v pristopu h konceptu učeče se organizacije.

Okolje v katerem poslujejo organizacije je vse bolj turbulentno. Organizacije morajo slediti ostremu tempu ter se morajo znati hitro prilagajati. Organizacije morajo začeti spreminjati svojo organizacijo iz tradicionalne v učečo se organizacijo. Organizacija, ki temelji na strogi hierarhiji z visoko ravnalno strukturo, centraliziranim odločanjem, visoki formalizaciji in nefleksibilnosti, se zaradi svoje togosti ne more odzivati na spremembe v okolju. Če želi organizacija postati učeča se organizacija, ni dovolj, da pozna samo svoj cilj, temveč mora svoj cilj tudi znati uresničiti. Oblikovanje učeče se organizacije ni enostavno sledenje receptu, ker pravega modela učeče se organizacije, ki bi odgovarjal vsem organizacijam, ni. Na poti k učeči se organizaciji mora biti vsaka organizacije zelo previdna, da se ne ujame v pasti kaosa, kar je zaradi premalo navodil in preohlapne strukture namreč za organizacijo lahko tako slabo, kot če je pravil preveč in če je struktura preveč formalizirana. Za vse vrste organizacij velja, da je preoblikovanje k modelu učeče se organizacije nujno. Zato koncept udejanjanja učeče se organizacije s pomočjo modela sedmih elementov učeče se organizacije, modela FUTURE-O predstavlja izziv za vsa podjetja. Za vse organizacije pa velja, da se lahko le z ustrezno prilagoditvijo celotne organizacijske kulture v smeri učeče se organizacije, uspešno odzivajo na spremembe sodobnega časa in izzive, ki jih le-ta prinaša (Goronja, 2010).

Koncept učeče se organizacije ne predstavlja samo drugačnega odnosa do znanja v podjetjih, temveč korenito posega v samo organizacijo, način vodenja in način razmišljanja celotnega podjetja. V njej ima management vlogo mentorja, svetovalca, pobudnika novih idej in inovativnosti. Učeča se organizacija temelji na višji organizacijski kulturi, drugačnem načinu komuniciranja, drugačnem ravnanju z znanjem in predvsem na spoštovanju slehernega zaposlenega. Zaposleni poznajo poslanstvo svojega podjetja, so zavezani k skupnim ciljem in strategiji. Še več - strategijo ustvarjajo skupaj. Tukaj za vertikalno hierarhijo, izpolnjevanje ukazov in kontrolo sleherne izvedene aktivnosti ni prostora.

Učeča se organizacija ima v svojih vrstah samozavestne ljudi, ki svoje delo opravljajo v skupinah, obenem pa samostojno in odgovorno, zato ne potrebujejo nadzora od zgoraj, pripravljeni so se nenehno izobraževati in svoje znanje deliti z drugimi. S pomočjo znanja vseh zaposlenih učeča se organizacija ustvarja novo, njej lastno organizacijsko znanje, ki je

osnova za napredek in njen poslovni uspeh. Zaposleni v učečih se organizacijah so visoko motivirani in za svoje dosežke nagrajeni. Nagrade ne predstavlja vedno samo denar. To je lahko tudi izobraževanje. Le-to, kot ena izmed temeljnih nalog učeče se organizacije, vpliva na osebni razvoj posameznikov in izboljšuje njihove kompetence.

V Sloveniji učečih se organizacij še ni veliko. Razlogov za to je lahko več. Večina se jih za pristop k učečim se organizacijam še ni odločila, ker so še vedno prepričane, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot pa obratno in organizacijske strukture še niso pripravljene spremeniti. Druge organizacije bi se za tak korak odločile, pa ne vedo, kako to izpeljati in kdaj je za uvedbo koncepta učeče se organizacije najprimernejši trenutek. Ostaja pa dejstvo, da bodo v želji po obstanku in napredku morale storiti tudi to. Prav gotovo bodo potrebovale pomoč strokovnjakov.

V magistrski nalogi sem opisala dejansko stanje v Abanki Vipava d.d.. Pri tem sem si pomagala s konceptualnim modelom učeče se organizacije, modelom FUTURE-O. Po posameznih elementih modela FUTURE-O je predstavljeno kako je poslovanje organizirano v Abanki Vipava d.d., podani so tudi predlogi, ki naj bi po mojem mnenju omogočili organizaciji še bolj uspešno in učinkovito poslovanje.



## LITERATURA IN VIRI

1. Abanka Vipa d.d. (2005). *Pravilnik o načinu obveščanja delavcev o veljavnih predpisih, splošnih aktih in navodilih Abanke Vipa d.d.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
2. Abanka Vipa d.d. (2006a). *Pravilnik o nagrajevanju.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
3. Abanka Vipa d.d. (2006b). *Pravilnik o kadrovanju.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
4. Abanka Vipa d.d. (2007a). *Letno poročilo Abanke Vipa d.d.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
5. Abanka Vipa d.d. (2007b). *Organizacijska klima 2007.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
6. Abanka Vipa d.d. (2007c). *Vodnik za letni pogovor.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
7. Abanka Vipa d.d. (2008a). *Katalog internih izobraževanj Abanke Vipa d.d.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
8. Abanka Vipa d.d. (2008b). *Navodila o postopkih in notranji kontroli poslovanja.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
9. Abanka Vipa d.d. (2008c). *Pravilnik o komuniciranju z interno in eksterno javnostjo.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
10. Abanka Vipa d.d. (2008d). *Pravilnik o oglaševanju.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
11. Abanka Vipa d.d. (2008e). *Pravilnik o organizaciji.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
12. Abanka Vipa d.d. (2008f). *Pravilnik o razvoju novih produktov.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
13. Abanka Vipa d.d. (2008g). *Pravilnik o vodenju projektov v Abanki Vipa d.d.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
14. Abanka Vipa d.d. (2008h). *Swot analiza.* Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
15. Argyris, C. (1992). *On Organizations as Brains.* Najdeno 18. decembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.espen.com/orgbrain.htm>
16. Češnovar, T. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija*, Kranj, 34, 7.
17. Daft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and Practice.* New York: The Dryden press.
18. Daft, R.L., & Marcic, D. (2004). *Understanding Management.* Mason: Thomson South – Western.
19. Dimovski, V. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana: GV Založba.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dolenc, M. (2007). *Model FUTURE-O kot osnova za udejanjanje učeče se organizacije v podjetju Tomas Sport 2* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Ferjan, M. (1999). *Učeča se organizacija. Zbornik sodobnih oblik in pristopov pri organiziranju podjetij in drugih organizacij.* Kranj: Moderna organizacija.
23. Garvin, D. (1998): *Building a Learning Organization.* Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston: Harvard Business School Press.
24. Goronja, D. (2010). *Konceptualni model učeče se organizacije model FUTURE\_O.* Najdeno 6.6.2010 na spletnem naslovu <http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Goronja%20Daliborka.pdf>

25. Jaklič, M. et al. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
26. Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integral approach*. Harlow, England, New York: Pearson Education.
27. Krebs, V. (2004). *An Introduction to Social Network Analysis*. Najdeno 17.11.2009 na spletnem naslovu <http://www.orgnet.com/sna.html>
28. Možina, S. (2002). *Management – novo znanje za uspeh*. Najdeno 06.02.2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc>
29. Pedler, M. (1996). *Action learning for Managers*. London: Lemos and Crane.
30. Penger, S. (2002, 21. maj). Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. *Finance*, str. 19.
31. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Raos, M. (2002). *Učeča se organizacija. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
33. Rejc, A. (2002). *Priročnik iz ekonomike podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Senge, P. M. (2004). *Umetnost ustvarjanja vrhunske organizacije*. Zbornik mednarodnega simpozija o učečih se organizacijah. Ljubljana: Inštitut USP.
36. Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competitor*. London: Sage.