

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE:  
PRIMER PODJETJA REVOZ**

**Ljubljana, april 2008**

**MIRAN ŠIŠKO**

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne 24. 04. 2008

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

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 UČENJE V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Učenje</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Raziskovanje učenja.....	5
1.1.1.1 Klasično pogojevanje ali klasični model učenja .....	5
1.1.1.2 Operativno pogojevanje ali instrumentalno učenje.....	5
1.1.2 Vrste učenja in dejavniki učenja .....	6
<b>1.2 Učenje v organizaciji</b> .....	<b>7</b>
1.2.1 Ravni učenja v organizaciji.....	8
1.2.1.1 Učenje na ravni posameznika.....	8
1.2.1.2 Učenje na ravni skupine (učenje timov).....	9
1.2.1.3 Učenje na ravni organizacije .....	10
1.2.2 Zvrsti učenja v organizaciji.....	11
<b>1.3 Izzivi sodobnega okolja</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Opredelitev učeče se organizacije</b> .....	<b>12</b>
1.4.1 Razvoj koncepta učeče se organizacije .....	12
1.4.2 Opredelitev učeče se organizacija .....	13
1.4.3 Značilnosti učeče se organizacije .....	13
1.4.4 Učeča se organizacija – odgovor na izzive prihodnosti .....	14
<b>1.5 Vloga managementa v učeči se organizaciji</b> .....	<b>15</b>
<b>1.6 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji</b> .....	<b>16</b>
<b>2 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 Proces strateškega managementa organizacije.....	18
2.1.2 Podpora vrhnjega managementa za udejanjenje sprememb.....	19
2.1.3 Akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije .....	20
2.1.4 Ocena želenih poslovnih potreb poslovanja ter pregled učinkovitosti obstoječe organizacije .....	21
<b>2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Vloga timov in povezav med udeleženci ter oblikovanje iniciativ .....	22
2.2.2 Izgradnja strukture managementa znanja ter vloga in analiza socialnih mrež....	23
2.2.3 Oblikovanje zakladnice znanj in sposobnosti .....	24
2.2.4 Podpora informacijsko-komunikacijskih tehnologij .....	26
<b>2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in prepoznavanje strateških ciljev</b> .....	<b>26</b>
2.3.1 Razvoj virtualne organizacije.....	26
2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije in poslanstva ter planov in procesov planiranja v organizaciji .....	27
2.3.3 Vzpostavljanje timske odgovornosti za rezultate.....	27
2.3.4 Oblikovanje poslovnih strategij .....	28
2.3.5 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja .....	28
2.3.6 Prilagajanje organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije .....	29
<b>2.4 Četrti element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širjenja organizacijskega znanja</b> .....	<b>30</b>
2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja in oblikovanje odprtih komunikacijskih mrež .....	30

2.4.2	Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji ter razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja .....	31
2.4.3	Tehnike stalnega izobraževanja in učenja .....	31
2.4.4	Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti .....	32
2.4.5	Izgradnja celovitega sistema poslovanja znanja .....	32
<b>2.5</b>	<b>Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije .....</b>	<b>33</b>
2.5.1	Participativna strategija in vodenje ter opolnomočenje zaposlenih .....	33
2.5.2	Zagotovitev odprtih komunikacij, pretoka informacij in znanj .....	34
2.5.3	Projektna narava timskega dela in virtualna podpora .....	34
2.5.4	Prilagodljiva organizacijska kultura .....	36
2.5.5	Ustvarjanje skupne vizije, poslanstva ter oblikovanje mentalnih modelov .....	36
2.5.6	Proces timskega učenja in sistemsko mišljenje .....	37
2.5.7	Procesni organizacijski ustroj in izgradnja celovitega informacijskega sistema .....	38
<b>2.6</b>	<b>Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov ...</b>	<b>38</b>
2.6.1	Koncept decentralizirane kontrole in prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije .....	38
2.6.2	Sodobni pristopi merjenja uspešnosti organizacije .....	39
2.6.3	Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja .....	40
2.6.4	Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja .....	41
<b>2.7</b>	<b>Sedmi element: Zasedranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture .....</b>	<b>41</b>
2.7.1	Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije .....	41
2.7.2	Ohranjanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja ter prilagajanje kulturi nenehnega učenja .....	42
2.7.3	Skrb za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj ter izkušenj .....	43
2.7.4	Vloga managementa pri medorganizacijskih procesih povezovanja .....	43
<b>3</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ D.D. ....</b>	<b>44</b>
3.1	Zgodovina podjetja .....	44
3.2	Vizija, poslanstvo in strateške usmeritve .....	45
3.3	Organizacijska struktura in poslovanje podjetja .....	48
<b>4</b>	<b>ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU REVOZ SKOZI MODEL FUTURE-O® .....</b>	<b>50</b>
4.1	Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo v podjetju Revoz .....	50
4.1.1	Analiza izpolnjevanja zahtev prvega elementa v podjetju .....	50
4.1.2	Priporočila za razvoj prvega elementa .....	55
4.2	Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije v podjetju Revoz .....	56
4.2.1	Analiza izpolnjevanja zahtev drugega elementa v podjetju .....	56
4.2.2	Priporočila za razvoj drugega elementa .....	58
4.3	Analiza strategije in prepoznavanje strateških ciljev v podjetju Revoz .....	59
4.3.1	Analiza izpolnjevanja zahtev tretjega elementa v podjetju .....	59
4.3.2	Priporočila za razvoj tretjega elementa .....	61
4.4	Proces vodenja pri oblikovanju klime širjenja organizacijskega znanja .....	61
4.4.1	Analiza izpolnjevanja zahtev četrtega elementa v podjetju .....	61
4.4.2	Priporočila za razvoj četrtega elementa .....	64
4.5	Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije .....	65
4.5.1	Analiza izpolnjevanja zahtev petega elementa v podjetju .....	65
4.5.2	Priporočila za razvoj petega elementa .....	66
4.6	Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov .....	67

4.6.1	Analiza izpolnjevanja zahtev šestega elementa v podjetju .....	67
4.6.2	Priporočila za razvoj šestega elementa.....	67
<b>4.7</b>	<b>Zasidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije.....</b>	<b>68</b>
4.7.1	Analiza izpolnjevanja zahtev sedmega elementa v podjetju .....	68
4.7.2	Priporočila za razvoj sedmega elementa .....	69
<b>5</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>75</b>

## KAZALO SLIK IN GRAFIKONOV

Slika 1:	Razvijanje sinergijski učinkov pri timskem delu.....	9
Slika 2:	Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O® .....	17
Slika 3:	Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji .....	20
Slika 4:	Timska organizacijska struktura učeče se organizacije .....	22
Slika 5:	Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije.....	24
Slika 6:	Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije.....	29
Slika 7:	Nikoli končana spirala izboljšav procesa vodenja v učeči se organizaciji .....	34
Slika 8:	Proces učenja v timu .....	37
Slika 9:	Uravnoteženi sistem kazalnikov .....	40
Slika 10:	Orodja in metoda proizvodnega sistema Renault .....	46
Graf 1:	Delovne sposobnosti managementa za vodenje učeče se organizacije.....	51
Graf 2:	Značajske sposobnosti managementa za vodenje učeče se organizacije.....	52
Graf 3:	Timske sposobnosti managementa za vodenje učeče se organizacije .....	52
Graf 4:	Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije .....	53
Graf 5:	Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije .....	62
Graf 6:	Spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeči se organizaciji .....	64

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Premik dejavnikov uspeha starih in novih organizacij.....	15
Tabela 2:	Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.....	19
Tabela 3:	Štirje procesi pretvarjanja znanja .....	25
Tabela 4:	Organizacija se uči – Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije .....	29
Tabela 5:	Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima.....	35

## UVOD

Dinamika sprememb v poslovnem okolju konec preteklega in ob začetku novega stoletja ter vedno bolj nepredvidljiva prihodnost gospodarjenja narekujejo v podjetjih potrebo po ustreznem in načrtovanem prilagajanju organizacije podjetij. Organizacijski razvoj teži k vzpostavljanju prožnih organizacijskih struktur in uvajanju sprememb na način, ki omogoča, da so podjetja sposobna hitrega odzivanja na nove pogoje poslovanja, s čimer se izboljšuje tudi njihova uspešnost poslovanja.

Na to vplivajo kompleksno okolje in globalne spremembe na mednarodnih trgih. Te spremembe so priložnost za uspeh, a le v primeru, če se jim je podjetje sposobno hitro in ustrezno prilagoditi. Podjetje mora biti torej vse bolj aktivno in ustvarjalno, da se lahko prilagaja tem spremembam, zato postaja primarna naloga učenje novega in pozabljanje starega, nič več uporabnega znanja.

Vrednost organizacijskega učenja je danes široko priznana, saj je znanje ključno sredstvo v konkurenčnem boju (Dimovski et al., 2005, str. 99). Znanje prevzema prvenstveno vlogo pri določanju uspešnosti gospodarjenja in dejavnem sodelovanju vseh zaposlenih v podjetju, medtem ko tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so delo, proizvodna sredstva in naravni viri postajajo drugotnega pomena, saj jih je mogoče pridobiti in uporabiti le v primeru, če imamo ustrezno znanje. Bistvo vodenja podjetja postaja povezovanje vse bolj specializiranih znanj za reševanje skupne naloge, organizacija podjetja pa mora zagotavljati načrtno in organizirano učenje ter najboljšo uporabo in redno obnavljanje znanja.

Koncept učeče se organizacije postaja vedno bolj pomemben za doseganje poslovne uspešnosti sodobnih podjetij. Prinaša več sodelovanja med zaposlenimi, odprtost za spremembe in inovacije, nenehno učenje ter nenehni pretok informacij in znanja med vsemi zaposlenimi.

V strokovni literaturi najdemo več različnih opredelitev učeče se organizacije. Po Sengeju (Senge, 1990) je učeča organizacija tista, v kateri poteka proces nenehnega učenja in ki zajema vse dele organizacije. Temeljni elementi takšne organizacije so: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje. Takšna organizacija ima potrebo po povečevanju sposobnosti učenja. Po definiciji Dimovskega in Colnarjeve (Dimovski in Colnar, 1999) je učeča organizacija tista, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnost za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo in kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Po Garvinu (Garvin, 1993) je učeča organizacija tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov.

Skupna značilnost vseh definicij je ta, da učeča se organizacija temelji na človeških dejavnikih organizacije. Bistvo učeče se organizacije je v njeni zavezanosti k nenehnemu učenju. Pridobivanje novega znanja v takšni organizaciji pa je proces, ki poteka skozi nenehno učenje organizacije preko učečih se posameznikov.

Uvajanje koncepta učeče se organizacije je smiselno zaradi doseganja boljših poslovnih rezultatov, poslovne odličnosti in ugleda podjetja v javnosti ter zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima na zaposlene. Ti učinki so: zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, boljša komunikacija in večja učinkovitost in kakovost dela.

Za uvajanje učeče se organizacije obstajajo različni modeli in pristopi. V nasprotju s tradicionalnimi mehanističnimi pojmovanji organizacije izhajajo iz naravnih zakonitostih in dojemajo organizacijo kot živ organizem. Temeljijo na trajni zavezanosti učenju, skupni viziji, kulturi znanja, opolnomočenju zaposlenih in na prostem pretoku informacij in znanja. Bistvo pa je v učinkovitem ravnanju z znanjem, ki postaja temelj učinkovitosti in konkurenčnosti organizacije.

S ciljem pomagati managementu pri praktičnem udejanjanju učeče se organizacije je bil v Sloveniji razvit celovit model FUTURE-O<sup>®</sup>, ki skozi sedem elementov vodi v smeri popolnoma razvite učeče se organizacije. Bistvo modela je v molekularnem pristopu, ki ga sestavlja sedem elementov, ki se med seboj vzajemno dopolnjujejo, zato modela ni potrebno uvajati v fazah. Za celovito preobrazbo v učečo se organizacijo je torej potrebno vzajemno udejanjenje vseh sedmih elementov.

Podjetje Revoz d.d. (v nadaljevanju: Revoz) želi ostati visoko konkurenčna tovarna tako znotraj kakor tudi navzven skupine Renault. Bistvenega pomena pri tem je sposobnost prilagajanja spremembam v okolju, v katerem posluje. V ta namen mora iskati najustreznejše organizacijske oblike za učinkovito izvajanje nalog.

Revoz je ena izmed proizvodnih enot v sklopu skupine Renault. Naloge podjetja so učinkovitost v proizvodnji vozil ter sodelovanje pri razvoju in uvajanje novih vozil v serijsko proizvodnjo, pri čemer se učinkovitost izvajanja nalog meri skozi kakovost izdelkov za kupca, stroške proizvodnje in uvajanja novih izdelkov ter skozi roke uvajanja novih izdelkov in proizvodnje izdelkov za kupce. Bistveno vprašanje, ki se pri tem poraja, pa je, ali je dana organizacijska oblika v podjetju tista, ki omogoča najučinkovitejše izvajanje nalog, oziroma, kateri elementi v dani organizaciji niso optimalni in zato ovirajo doseganje še večje prilagodljivosti, učinkovitosti in konkurenčnosti.

Namen magistrskega dela je ob proučevanju domače in tuje literature ter uporabi konceptualnega modela uresničevanja in analize sedmih elementov udejanjenja učeče se organizacije FUTURE-O<sup>®</sup> kritično analizirati stanje v podjetju Revoz in določiti, kakšno je stanje v podjetju pred uresničevanjem in preoblikovanjem v učečo se organizacijo. Ugotavljal bom, kakšno je podporno okolje za učenje, kakšni so vzpostavljeni procesi, kateri pristopi, metode, orodja in tehnike se uporabljajo in v katerih primerih ter kakšna je vloga managementa pri ravnanju z znanjem in učenjem.

V družbi vse večje svetovne konkurence, ki je navzoča v avtomobilski industriji je prilagajanje spremembam in učinkovito izvajanje nalog ključnega pomena za obstoj sleherne avtomobilske tovarne. Predpostavljamo torej, da so temeljni izzivi sodobnega managementa zagotavljanje hitre odzivnosti na spremembe in obvladovanje procesa stalnega učenja ter na tej osnovi podamo sledeče delovne hipoteze:

- Nenehne spremembe ter notranji in zunanji konkurenčni boj zahtevajo nenehno učenje, primerjanje z drugimi, prepoznavanje in reševanje problemov, pretok informacij ter inovativnost in kreativnost uporabljenih rešitev. To pa zahteva takšno obliko organizacije, ki vzpostavlja organizacijsko kulturo širjenja znanja in vedenje, ki sprejema učenje kot sestavni del vseh procesov v podjetju.
- Učeča se organizacija gradi svojo konkurenčno prednost na znanju, zato je njeno glavno premoženje oblikovanje in ohranjanje znanja, ključni dejavnik vodenja pa je ravnanje učenja in znanja.

- Učeča se organizacija pospešuje sodelovanje med člani organizacije tako, da je vsakdo vključen v prepoznavanje in reševanje problemov, kar povečuje sposobnosti organizacije in omogoča večjo prilagodljivost organizacije na spremembe okolja.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi teoretičnih osnov učenja v organizaciji in koncepta učeče se organizacije s pomočjo konceptualnega modela za udejanjene učeče se organizacije, modela FUTURE-O<sup>®</sup> skozi praktični primer pokazati pomen koncepta učeče se organizacije v sodobnem okolju nenehnih sprememb.

Za doseg cilja je potrebno najprej preučiti teoretična izhodišča učenja v organizaciji in učeče se organizacije. Nadalje preučiti konceptualni model implementacije FUTURE-O<sup>®</sup> in nato analizirati elemente učeče se organizacije na primeru podjetja Revoz in ugotoviti, kje na poti k učeči se organizaciji se podjetje nahaja. Na osnovi pridobljenih ugotovitev pa podati vodstvu podjetja priporočila za nadaljevanje poti v smeri celovite učeče se organizacije.

Metodološki prijemi za izdelavo magistrskega dela temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Izvedli bomo statično poslovno raziskavo z uporabo metod analize, deskripcije in sinteze. V teoretičnem delu bomo uporabili deskriptivno metodo, pri čemer bomo uporabili sekundarne podatke, pridobljene s preučevanjem domače in tuje literature s področja učenja in učeče se organizacije ter s podrobnim preučevanjem konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije FUTURE-O<sup>®</sup>. V praktičnem delu bomo uporabili metode analize in sinteze, pri čemer bomo uporabili primarne podatke, pridobljene s pomočjo zaposlenih in internih virov v podjetju Revoz, ter sekundarne podatke, pridobljene s preučevanjem literature in virov, ki obravnavajo področje učeče se organizacije.

Na temelju ugotovitev, pridobljenih s kritično analizo elementov implementacije učeče se organizacije, bomo podali vodstvu podjetja Revoz predloge in priporočila za oblikovanje strategij, ki jih podjetje v danem trenutku potrebuje za nadaljnji razvoj in obstoj.

Magistrsko delo je zastavljeno v petih poglavjih. V uvodnem delu bo predstavljena preučevana problematika, namen, cilji in metode dela. V prvem poglavju bodo s pomočjo domače in tuje literature predstavljena teoretična izhodišča učenja, učenja v organizaciji in učeče se organizacije. V drugem poglavju bo po elementih predstavljen konceptualni model implementacije učeče se organizacije FUTURE-O<sup>®</sup>. V tretjem poglavju bo predstavljeno podjetje Revoz d.d., njegova zgodovina, organizacijska struktura ter strateške usmeritve. Četrto poglavje bo obravnavalo ocene doseganja zahtev posameznih elementov konceptualnega modela v podjetju Revoz. To bo izvedeno tako, da bo najprej predstavljeno dejansko stanje izbranega elementa, nato pa bodo na tej osnovi podana priporočila za nadaljnji razvoj in uveljavljanje izbranega elementa. Delo bo zaključeno s sklepnimi ugotovitvami.



# 1 UČENJE V ORGANIZACIJI

## 1.1 Učenje

Ker je družbeni razvoj vse hitrejši, človekovo življenje pa vse daljše, smo prisiljeni, da se učimo vse življenje. Učenje je torej dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Človek se začne učiti v otroštvu in nadaljuje v obdobju mladostništva. Ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja, se njegovo učenje ne konča. Človek potrebuje namreč ves čas novo znanje ki ga zahtevajo spremembe v njegovem življenju, kot so delovno mesto, kariera, družina, starševstvo in starost.

Po Unescovi definiciji (Jelenc, 1991, str. 18, 73-74) izrazi vseživljenjsko učenje, vseživljenjsko izobraževanje, kontinuirano učenje in permanentno izobraževanje<sup>1</sup> izvirajo iz zasnove, po kateri izobraževanje ni enkrat za vselej dana izkušnja, omejena na v otroštvu potekajoči cikel nenehnega izobraževanja, ampak je proces, ki se nadaljuje vse življenje. Že življenje samo je trajajoč učni proces, vendar vsak človek potrebuje tudi posebne priložnosti za nadaljevalno, namensko in sosledično organizirano učenje, tako poklicno kot tudi splošno, da lahko sledi tehnološkim in družbenim spremembam, da se lahko prilagaja spremembam v osebnem življenju (npr. delovno mesto, družina, starost) in tako uresničuje možnosti za osebni razvoj.

Učenje je torej vseživljenjski proces, ki je enako pomemben v vseh obdobjih človekovega življenja. Učimo se hoditi, govoriti, voziti kolo, igrati karte, ravnati z vrtilnim strojem, delati z računalnikom ali pa voditi oddelek v podjetju. Iz navedenih primerov je razvidno, da učenje pokriva zelo široko in raznoliko ter zelo kompleksno področje človekovih aktivnosti. Če hočemo torej opredeliti pojem učenja, moramo upoštevati spoznanja psihologov.

Borger in Seaborne definirata učenje kot vsako bolj ali manj trajno spremembo vedenja, ki je rezultat izkustva (Borger, Seaborne, 1972, str. 9). Tudi drugi psihologi (Treven, 1998, str. 86) opredeljujejo učenje kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje. Učenje torej ni le pridobivanje znanj, spretnosti in navad, ampak pomeni stalno spreminjanje posameznika pod vplivom interakcije z okoljem.

Učenje bi lahko najširše opredelili tudi kot vsako dejavnost, namerno ali nenamerno, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem pa nanj vplivajo okolje in dejavnosti, katerih se udeležuje ali jih spremlja, ter izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva in pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagodi svojim potrebam, če je to mogoče.

Če torej proučujemo učenje, pomeni, da ugotavljamo kako medsebojno vplivanje med posameznikom in njegovim okoljem privede do sprememb posameznikovega vedenja. Vsaka učna izkušnja pusti posameznika v rahlo spremenjenem stanju, tako da se učenje lahko prenaša

---

<sup>1</sup> Vseživljenjsko učenje, vseživljenjsko izobraževanje, kontinuirano učenje in permanentno izobraževanje so prevodi angleških izrazov (lifelong learning, lifelong education, continuous learning). Izraze lahko uporabljamo kot sinonime, saj v osnovi označujejo isti koncept, poudarjajo le različne vidike koncepta, ki pravi, da je učenje proces, ki brez prekinitev poteka vse življenje. V različnih jezikih z različnimi izrazi označujejo ali vseživljenjskost ali neprekinjenost izobraževanja ali učenja, ki obsega tako posameznikovo namerno kot tudi priložnostno učenje in pridobivanje izkušenj.

v nova učna izkustva. Seveda pa pri tem ne smemo pozabiti, da na učenje vpliva tudi fiziološka zrelost in pripravljenost za učenje.

### 1.1.1 Raziskovanje učenja

Že ob oblikovanju psihologije kot znanstvenega področja je bilo učenje pomembno področje raziskav. Eden izmed razlogov za zgodnje zanimanje za učenje je bila Darwinova teorija evolucije, ker so teoretiki učenja videli svoje raziskave kot podlago za njeno razširitev. Medtem ko je Darwin pojasnjeval prilagajanje preko generacij posameznih vrst, so teoretiki učenja pri svojih raziskavah želeli pojasniti prilagajanje posameznih članov vrst znotraj njihove življenjske dobe.

Psihologi so poskušali učenje razložiti s pomočjo različnih teoretičnih modelov, do katerih so prišli na osnovi eksperimentiranja z živalmi in eksperimentalnih postopkov na ljudeh. Definicija učenja, kot bolj ali manj trajnega spreminjanja vedenja, ki je rezultat izkušenj, namreč razširja pogled na učenje s človeškega tudi na živalsko vedenje, ne da bi ju ostro razločevala. To pa je omogočilo iskanje pravil in načel, ki imajo široko uporabnost skozi takšne eksperimente z živalmi, ki iz različnih razlogov ne pridejo v poštev pri ljudeh.

#### 1.1.1.1 Klasično pogojevanje ali klasični model učenja

Borger in Seaborne navajata eksperimente Pavlova (Borger, Seaborne, 1972, str. 20-25) Pavlov je izvajal eksperimente, ki so se nanašali na učenje psov. V eksperimentalni situaciji je zazvonil zvonec in ko je zvonec še zvonil, so dobile živali hrano. Zaporedje zvonec – hrana so večkrat ponovili. S časoma se je količina izločene sline povečala, kakor hitro je zvonec zazvonil in napovedal prihod hrane. Pes se je slinil v odgovor na zvonjenje, česar na začetku eksperimenta ni delal. Pavlov je dajanje hrane imenoval brezpogojni dražljaj, slinjenje, ki ga je le-ta izzval, pa brezpogojno reakcijo. Velikokrat ponovljena povezava zvonca s hrano pa je spremenila brezpogojni dražljaj v pogojni dražljaj, ki je izzval slinjenje kot pogojno reakcijo. Ta model učenja na osnovi asociativnih zvez omogoča pojasniti posledice učenja pri ljudeh v preprostih situacijah, ko sta jasno razvidna vzrok in posledica.

#### 1.1.1.2 Operativno pogojevanje ali instrumentalno učenje

Različni avtorji (Borger, Seaborne, 1972, str. 21-38 in Treven, 1998, str. 88-92) navajajo eksperimente Thorndika, ki je proučeval učne situacije z mačko. Lačno mačko je zaprl v kletko, pred kletko pa nastavil hrano. Zgradba kletke je omogočala odprtje vrat ob določeni dejavnosti. Najprej je mačka poskušala na vse načine zapustiti kletko, pri tem pa je slučajno sprožila mehanizem in odprla vrata. Eksperiment so večkrat ponavljali in pri tem se je pokazalo, da se je čas od trenutka, ko so zaprli mačko v kletko pa do trenutka, ko je odprla vratca, progresivno zmanjševal. Po večjem številu poizkusov je mačka, čim so jo zaprli v kletko, odprla vratca. Rezultate eksperimenta je Thorndinke opredelil v zakonu učinka, ki pravi, da obstaja večja verjetnost, da se bodo ponovila tista dejanja, ki jim sledi stanje, katerega želi posameznik ohraniti ali doseči (zaželeno stanje ali zadovoljitev kot spodbuda) in manjša verjetnost, da se bodo ponovila tista dejanja, ki jim sledi stanje, kateremu se želi posameznik izogniti ali ga spremeniti (nezaželeno stanje ali neugodje kot kazen).

Spodbuda in kazen sta pomembna dejavnika, ki vplivata na proces učenja in Thorndinke jima je dal teoretično zasnovo, ki jo lahko opazujemo v vsakdanjih izkušnjah z učenjem – pri učenju s poskusi in napakami.

Večina avtorjev se strinja, da je učenje na temelju spodbude veliko pomembnejše kakor kazen. Kot stimulansi delujejo na posameznika številni dejavniki, vendar se učenje na temelju spodbud osredotoči na posledice dejanja. Posledice pa izhajajo vedno iz določenega vedenja. Njihov učinek pa je v grobem povečana ali zmanjšana verjetnost določenega vedenja.

Posledice lahko razvrstimo na pozitivne spodbude, negativne spodbude, odpravo spodbude in kazen. Pozitivne spodbude lahko povečajo verjetnost želenega vedenja. Na primer, če podrejeni opravi delo brez napak, lahko nadrejeni uporabi pozitivno spodbudo in ga pohvali. Večkratna pohvala nadrejenega sčasoma lahko vpliva na manjši delež napak pri delu podrejenega. Negativne spodbude lahko povečajo verjetnost želenega vedenja. Na primer, podrejeni izboljša kakovost izvedbe in s tem zmanjša delež napak zato, da bi se izognil graji nadrejenega. Odprava spodbude zmanjša verjetnost določenega vedenja. Na primer, če nadrejeni preneha izrekati pohvale za kakovostno izvedeno delo podrejenega, to lahko sčasoma privede do poslabšanja kakovosti dela podrejenega in s tem do večjega deleža napak. Kazen lahko zmanjša verjetnost določenega vedenja ali pa celo privede do nasprotnih ali stranskih učinkov. Lahko se uporabi kot nezaželena posledica ali pa se prekliče pozitivna posledica, predvsem pa se mora nanašati na nezaželeno vedenje in mora biti uporabljena takoj, ko se pokaže nezaželeno vedenje.

### 1.1.2 Vrste učenja in dejavniki učenja

Večina avtorjev loči tri vrste posameznikovega učenja (Rant, 2001, str. 348):

- **Klasično pogojevanje**, pri katerem posameznik prepozna povezavo med pogojnimi in nepogojnimi spodbudami in pogojne spodbude sprožijo pri posamezniku enak odziv kot nepogojne. Takšno učenje je uporabno le v preprostih situacijah in je managerju v pomoč le pri razumevanju določenih vrst odziva.
- **Operativno pogojevanje**, pri katerem posameznik prepozna povezavo med vedenjem in posledicami. Po zakonu učinka se bodo kot odziv na isto okoliščino z večjo verjetnostjo ponovila tista dejanja, ki jih spremlja zadovoljstvo in z manjšo verjetnostjo tista dejanja, ki jih spremlja neugodje.
- **Učenje s posnemanjem**, ki je pomembna oblika učenja v podjetju in temelji na procesu socializacije. Sestoji iz treh oblik učenja: nadomestno učenje oziroma učenje skozi neposredno opazovanje vedenja druge osebe, samokontrola oziroma učenje od samega sebe in samozavest oziroma zaupanje posameznika v svoje sposobnosti in prepričanost v uspešno učenje določenega vedenja.

Samo učenje poteka v treh procesih. Prvi proces je osvajanje nove dejavnosti oziroma učenje v ožjem smislu besede. Sledi proces ohranjanja<sup>2</sup> učinkov učenja oziroma naučene dejavnosti. Tretji pa je proces obnavljanja dejavnosti, ki poteka kot prepoznavanje ali kot skrajševanje ponovnega učenja<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Z ohranitvijo naučene dejavnosti je mišljeno, da bo učenje v ožjem smislu še vedno učinkovito v tem smislu, da se je nekaj ohranilo. Ko govorijo o ohranitvi naučene snovi, psihologi pogosto uporabljajo besedo retencija kot sinonim za ohranjanje predstav, misli, podatkov v zavesti, v spominu, kot pomnjenje.

<sup>3</sup> Psihologi pogosto uporabljajo besedo prihranek, ko govorijo o skrajševanju ponovnega učenja.

Posamezniki pa se ne učijo enako učinkovito in med njimi so velike razlike. Razlike pri učenju se pokažejo v nekaj tednih in najboljši pustijo najslabše daleč za seboj. Te razlike s časom samo še rasejo. Prav tako pa se med posamezniki razlikuje hitrost učenja. Na uspeh učenja posameznika vpliva več dejavnikov. Dejavnike učenja lahko delimo na tiste, ki so v posamezniku samem (notranji dejavniki), in na tiste, ki izhajajo iz njegovega okolja (zunanji dejavniki). Med seboj se prepletajo in vplivajo drug na drugega. Poznamo sledeče dejavnike učenja:

- **Fiziološki dejavniki učenja** so tisti dejavniki, ki izhajajo iz posameznikovega telesnega stanja, zdravja in počutja. Ti so lahko kratkotrajni ali dolgotrajni.
- **Psihološki dejavniki učenja** so za posameznika najbolj pomembni, ker na nekatere lahko zavestno vpliva. Glavne vrste psiholoških dejavnikov so (Pečjak, 1986, str. 13):
  - Sposobnost oziroma tisto, kar človek zmore. Gre za nivo sposobnosti (podpovprečen, nadpovprečen) in strukturo sposobnosti (kako so razvite besedne, spominske in druge sposobnosti).
  - Motivacija oziroma tisto, kar človek hoče.
  - Navade, spretnosti in znanje, ali tisto kar človek zna in kar mu omogoča racionalno in uspešno pridobivanje novih znanj.. Sem spadajo tudi metode in tehnike učenja. Tu ima učenec največje možnosti, da z individualnim trudom poveča učinek učenja, tako da spreminja metodo učenja.
  - Osebnostno-čustvene posebnosti, predvsem stopnja splošne osebne prilagojenosti in mentalnega zdravja. Gre za to, kako posameznik reagira na ovire in ali duševni konflikti vplivajo na uveljavljanje njegovih sposobnosti.
- **Fizikalni dejavniki učenja** so tisti, ki izhajajo iz neposrednega učnega okolja.
- **Socialni dejavniki učenja**, so tisti, ki izhajajo iz posameznikovega ožjega ali širšega okolja, kot na primer družina.

Dejavniki učenja se med seboj tesno prepletajo, zato med njimi ne moremo potegniti ostre meje. Predvsem zunanji dejavniki samo včasih neposredno vplivajo na učno uspešnost. Največkrat pa se zunanji dejavniki spremenijo v notranje, psihološke, oziroma nanje bistveno vplivajo (Marentič Požarnik, 1980, str. 13).

## 1.2 Učenje v organizaciji

Ravnanje s človeškimi viri postaja ključni dejavnik, ki omogoča doseganje učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja organizacije. Zaposleni in njihove sposobnosti, znanje in motivacija so namreč sestavina vsake dejavnosti v organizaciji in postajajo konkurenčna prednost, ki je potrebna za preživetje in njeno uspešnost. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da vsak posameznik razpolaga z določenimi znanji in sposobnostmi, s tem pa postaja bistvo vodenja povezovanje različnih znanj in sposobnosti posameznikov za reševanje skupne naloge.

Nenehne in nepričakovane spremembe so značilnost današnje družbe. Te spremembe se odražajo v novih proizvodih, v drugačnem načinu življenja in dela, v spremembi mišljenja ljudi in v njihovih vrednotah. Spremembe so tako hitre, da znanje čez noč zastara ali pa nas celo ovira pri reagiranju v povsem novi situaciji. Takim spremembam pa lahko sledijo samo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehoma obnavljati in

dopolnjevati. Če torej hoče organizacija zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja.

Učenje v organizaciji postaja potreba. Organizacija skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. V njenem nestabilnem okolju se pojavljajo potrebe po konkurenčnosti zaradi vedno večjih globalnih, socialnih, tehnoloških in strukturnih sprememb ter zahtev po zagotavljanju kakovosti.

### 1.2.1 Ravni učenja v organizaciji

V organizaciji poteka učenje v pogojih in za pogoje, ki so enaki dejanskim pogojem v organizaciji. Permanentnost učenja ter njegova sistematičnost pa je nujna, ker se pogoji, v katerih poteka delo, nenehno spreminjajo. Težnja po konkurenčnosti in učinkovitosti pa organizacijo sili k pospeševanju tistih oblik učenja, ki omogočajo povečanje učinkovitosti in konkurenčnih prednosti.

Značilno za organizacijo je, da učenje prilagaja okolju, v katerem se nahaja. V stabilnem okolju, za katerega so značilne počasne spremembe, poteka učenje počasi in povečini nesistematično. V nestabilnem okolju, za katerega so značilne hitre spremembe, pa je potrebno organizirati učenje sistematično in z vnaprej določenimi oblikami učenja, ki omogočajo hitro prilagajanje organizacije spremembam v okolju.

Glede na nosilce učnih procesov ločimo tri vrste organiziranega in sistematičnega učenja v organizaciji:

#### 1.2.1.1 Učenje na ravni posameznika

Je osnova učenja v organizaciji. Posameznik, kot nosilec učnih procesov, ima namreč kot element socialnega sistema pomembno vlogo v njem. Noben posameznik ni nenadomestljiv, vendar si organizacije ne moremo predstavljati brez njenih članov. Človek je namreč tisti, ki zavestno ustvarja in oblikuje organizacijo kot namensko tvorbo, oblikuje njeno strukturo in je nosilec nalog organizacije. Vsak posameznik v organizaciji je tisti, ki ustvarja dodano vrednost. Posameznik je nosilec procesov učenja v organizaciji. Po Sengeju (Senge et al., 1994, str. 139) vsak proces učenja organizacije temelji na procesu učenja posameznika in ta je nujen ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje organizacije.

Z vidika organizacije je pomembno, da se ljudje učijo vse življenje, vendar je lahko njihovo učenje nenamerno (nesistematično in naključno pridobivanje informacij) ali namerno (sistematično, načrtovano in organizirano). Z vidika izboljšanja sposobnosti izvrševanja nalog v organizaciji je pomembnejše namerno učenje, saj gre za organiziran in načrtovan proces z opredeljenimi cilji, ki so pomembni tudi za organizacijo. Praktična vrednost takega učenja je v pridobivanju novih spretnosti in zmožnosti, ki omogočajo večjo uspešnost, učinkovitost in ustvarjalnost. Manj pomembno za organizacijo je nenamerno učenje posameznika, vendar le-to omogoča posamezniku, da na probleme, ki nastajajo pri delu, gleda širše, ker ima več znanja. To lahko privede posameznika do kreativnih rešitev problemov.

Učenje posameznikov je lahko usmerjeno. Če manager sistematično spodbuja zaposlene, s tem vpliva na njihovo vedenje in jih usmerja k določenim ciljem, postane njihovo vedenje

odvisno od pričakovanih posledic. V tem primeru k učenju posameznika spodbuja zelena posledica.

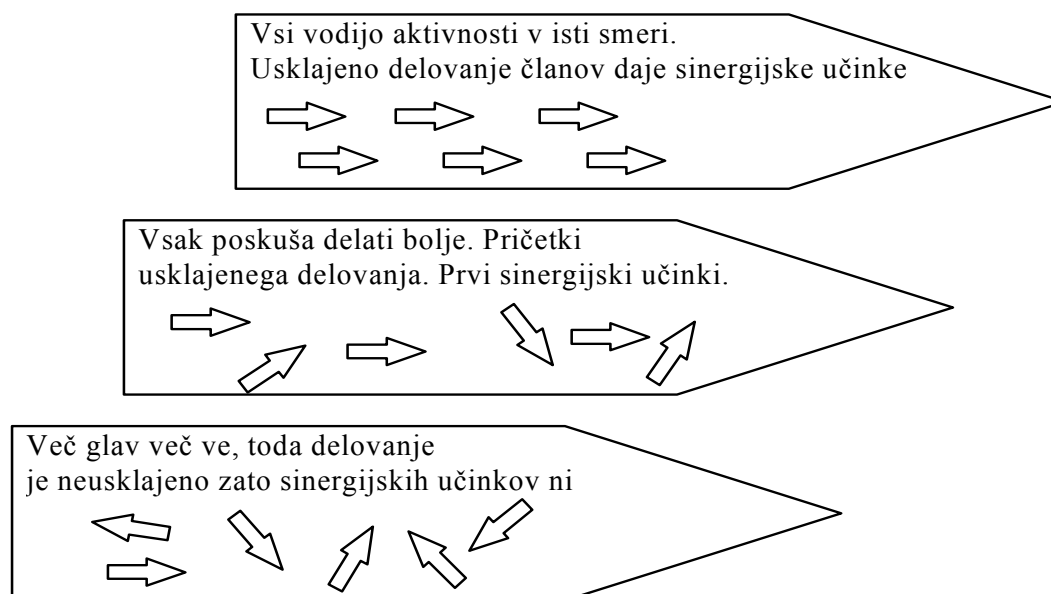
Poleg usmerjenega učenja lahko poteka učenje tudi drug od drugega. V tem primeru se posameznik uči z opazovanjem in posnemanjem drugih ter spreminjanjem lastnega vedenja po vzoru in s posnemanjem vedenja drugih. Za organizacijo je pomembno takšno učenje pri uvajanju novincev v organizaciji.

### 1.2.1.2 Učenje na ravni skupine (učenje timov)

Učenje na ravni skupine je višji nivo učenja od tistega na ravni posameznika. Izhajamo iz dejstva, da je posameznik, kot nosilec učnih procesov, socialno bitje in se druži v skupine. Iz tega sklepamo, da je tudi skupina nosilec učnih procesov. Učenje v skupini zaznamujejo socialni odnosi in spremljajoči komunikacijski procesi. Pomembno je, da individualnih učnih uspehov posameznikov v skupini enostavno ne seštevamo, kajti vsak posameznik v skupini izraža lastna pričakovanja, vrednote in norme ter se vključuje v skupine zaradi izvrševanja nalog v organizaciji in zaradi osebnih potreb.

Skupine so lahko formalne ali neformalne. Z vidika organizacije so pomembne formalne skupine, ki so organizirane z namenom izvrševanja določenih nalog in doseganja določenih ciljev ter lahko obstajajo določen ali nedoločen čas. Formirajo se zato, da bi dosegli sinergijske učinke preko izmenjav idej. Dosežek skupine je namreč večji kot preprost seštevek dosežkov posameznikov.

Slika 1: Razvijanje sinergijskih učinkov pri timskem delu



Vir: Interni viri Revoz

Da pa bi zares dosegali sinergijske učinke, mora taka skupina prerasti v tim, ki ima jasno določene in merljive cilje in norme obnašanja. Člani tima morajo biti dovolj vključeni v načrtovanje teh ciljev, kar omogoča usklajevanje ciljev tima in posameznikov. V medsebojnem obnašanju med člani pa velja odkritost, zaupanje in sodelovanje ter spoznanje medsebojne odvisnosti. Pravo timsko učenje je popolnoma osredotočeno na tim. Pomembno

je, da posamezniki, kot člani tima, sprejemajo in občutijo cilj delovanja tima kot svoj osebni cilj. Učenje timov je torej proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja posameznikov dosegli skupni cilj (Ferjan, 1999, str. 179). S timskim učenjem ustvarjajo posamezniki skozi usklajeno delovanje kolektivno znanje tima ter oblikujejo dožemanje tima in povečujejo inovativnost. To se povratno odraža v njihovem znanju in sposobnostih.

Učenje na ravni tima lahko poteka kot **reševanje delovnih problemov**. Reševanje problemov ni nič drugega kot najbolj civilizirana oblika reševanja konfliktov, pri kateri so vsi udeleženi zaskrbljeni tako za svoje kot tuje potrebe in poglede (Lipičnik, 1996, str. 210). Vsi, ki so v konfliktu, postanejo soudeleženci pri njegovem reševanju. Tako reševanje problema pripelje posledično do spremembe za vsakega udeleženca, kot člana tima, timu pa omogoča, da pride do rešitve, pomembne za organizacijo. Učenje na ravni tima lahko poteka tudi kot **dialog in diskusija**. To sta načina medsebojnega komuniciranja med člani tima. Dialog omogoča prost pretok idej, mnenj, rešitev in konkretnih znanj. V nasprotju z dialogom, ki je namenjen predvsem predstavitvi, pa diskusija omogoča nosilcu idej in rešitev, da jih zagovarja pred ostalimi člani tima. Lahko pa učenje na ravni tima poteka skozi **proces uresničevanja izbranih rešitev**.

### 1.2.1.3 Učenje na ravni organizacije

Če upoštevamo načelo holizma<sup>4</sup>, da je celota več kot samo vsota sestavnih delov, potem je učenje na ravni organizacije več kot vsota individualnega učenja. Torej so tako učni procesi na ravni posameznikov kakor tudi učni procesi na ravni skupin hkrati tudi učni procesi organizacije.

Učenje na ravni organizacije lahko poteka skozi sistematično podpiranje in pospeševanje učenja posameznikov v organizaciji. Gre torej za podporo individualnim prizadevanjem po pridobitvi več znanj in sposobnosti, potrebnih za izvrševanje nalog in takšne oblike učenja lahko organizacija formalizira in vključi v svoj sistem organiziranega učenja. Lahko pa poteka učenje na ravni organizacije skozi oblikovanje sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na učenje posameznikov in s tem na doseganje ciljev organizacije. Ključni element je sistematično in organizirano medsebojno sodelovanje zaposlenih, kajti medsebojno sodelovanje omogoča reševanje delovnih problemov in učinkovitejše pridobivanje znanj, spretnosti in navad. Pri tem organizacija skrbi za izboljšanje pogojev učenja skozi organizirano povezovanje posameznikov, ki se učijo in tistih, ki jih lahko učijo, z boljšim dostopom do podatkov, z boljšim dostopom do virov znanja ter z dostopom do pripomočkov, ki omogočajo in olajšajo učenje.

Organizacijsko učenje je koncept, ki vsebuje štiri različne metode (Dimovski, Colnar, 1999, str. 701). Prva metoda je **prilagajanje**, ki pomeni proces zaznavanja sprememb v okolju, prilagoditev spremembam in njihovo uspešno obvladovanje. Druga metoda so **skupne predpostavke**, ki se spreminjajo z organizacijskim učenjem in so osnova za uporabljene organizacijske teorije. Tretja metoda je **pridobivanje znanja o odnosu akcija-rezultat**, ki pomeni kontinuiran proces učenja. Četrta metoda so **institucionalizirane izkušnje**, ki

---

<sup>4</sup> Beseda je grškega izvora (holos – cel, celoten, popoln). Načelo holizma pravi, da moramo posamezne pojave opazovati v sklopu določene celote. Pravzaprav je to načelo celotne sistemske teorije.

pomenijo akumulacijo učinkovitosti, pridobljenih z izkušnjami in tradicijo; prikazujemo jih s krivuljo izkušenj.

Z učnimi procesi pridobljena znanja morajo biti shranjena. Organizacija lahko shrani znanje podobno kot posameznik. To je zelo pomembno, če izhajamo iz stališča, da noben član organizacije ni nezamenljiv. Organizacija rabi bazo znanja<sup>5</sup>, ki je neodvisna od posameznika, presega pa tudi znanje skupin in timov. V njej so skozi daljše časovno obdobje shranjene izkušnje preteklih načinov vedenja članov organizacije, kolektivna pravila delovanja, vrednote, običaji. Koncept baze znanja v organizaciji kot sistemu, omogoča zbiranje in shranjevanje delovnih postopkov in ohranja učinkovito upravljanje učenja

## 1.2.2 Zvrsti učenja v organizaciji

Sočasnost pojavov učenja pri posamezniku in organizaciji je značilnost povezave med procesom učenja na organizacijski in individualni ravni. Gre za sočasno vplivanje. V prenesenem pomenu, je vsak posameznik pravzaprav del organizacije, hkrati pa se celotna organizacija zrcali v posamezniku (Dimovski, Colnar, 1999, str. 718). Povezovanje učečih se posameznikov omogoča nadgradnjo znanja. Posledično pa to omogoča napredovanje organizacije in vsakega posameznika.

Za učenje v organizaciji so značilne štiri zvrsti učenja:

- **Prilagodljivo učenje**, ko se posamezniki in organizacija učijo iz lastnih izkušenj. Glede na razkorak med dejanskim in želenim stanjem ter vrsto spremembe pri tem govorimo predvsem o učenju z enojno, dvojno in trojno zanko. Učenje z enojno zanko se pojavlja takrat, kadar se odkrite napake popravi in organizacija od tod naprej nadaljuje s tekočo poslovno politiko in zastavljenimi cilji. Gre torej za popravljanje napak v tekočem delovanju, a v okviru obstoječih vrednot in razumevanj (Klopčič, 2006, str. 9). Posledica takega učenja so spremembe v načinu delovanja organizacije. Do učenja v dvojni zanki pride, ko se pojavi nepričakovano odstopanje med dejanskim in pričakovanim (Rant, 2001, str. 84). Posledica takega učenja so spremembe v razumevanju delovanja organizacije. Učenje s trojno zanko pa zahteva radikalne spremembe. Takšno učenje vodi k preobrazbi celotnega sistema in spremembe v identiteti organizacije.
- **Učenje s pričakovanji** temelji na učenju na podlagi predvidevanja prihodnjih dogodkov. Organizacija pripravi nekaj možnih načinov razvoja na podlagi različnih scenarijev. Ko res pride do neke nove situacije, organizacija le izbere pravi scenarij in izkoristi prednosti nove situacije (Pirc, 2000, str. 29).
- **Učenje načinov učenja** temelji na kritični analizi preteklih izkušenj z učenjem in odkrivanju dejavnikov, ki spodbujajo in zavirajo učenje ter kot odziv na izkušnjo oblikujejo nove strategije učenja.
- **Učenje na osnovi delovanja** pomeni osredotočenje na realni problem, potrebno učenje in dejansko vpeljavo njegove rešitve. Gre za preizkušanje izkušenj in obstoječega znanja posameznikov ali skupin z namenom ustvarjanja novega znanja (Pirc, 2000, str. 30).

---

<sup>5</sup> Organizacijski bazi znanj bi lahko rekli tudi spomin sistema.



### **1.3 Izzivi sodobnega okolja**

Dinamika sprememb je močno spremenila sodobno poslovno okolje. Spremembe so vedno hitreje, vedno bolj kompleksne in nepredvidljive, predvsem pa so prisotne na vseh področjih poslovanja. Izzivi sodobnega okolja, s katerimi se sooča organizacija, so: globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj (Dimovski et al., 2005, str. 27).

Odziv na izzive notranjega in zunanjega okolja so spremembe v organizaciji. Če hoče organizacija preživeti, mora biti sposobna stalno spreminjati sebe in druge ter biti na spremembe tudi pripravljena (Hollins, 2000, str. 136). Ker se spremembe v okolju nenehno dogajajo, se organizacija odziva skozi proces nenehnega spreminjanja. Za izvajanje procesa nenehnega spreminjanja pa potrebuje organizacija znanje. Že Drucker je napovedal (Drucker, 2004, str. 8), da znanje ne bo edini konkurenčni dejavnik, zelo verjetno pa bo odločilni dejavnik. Nonaka pa dodaja (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 22), da znanje predstavlja edini vir trajne konkurenčne prednosti.

Organizacija lahko pridobi znanje samo skozi proces nenehnega učenja. Nenehno učenje mora postati del normalnih aktivnosti organizacije, zato ni dovolj, da organizacija samo pridobiva nova znanja, ampak se mora tudi naučiti učiti.

Bistvo sodobne organizacije je v tem, da se mora organizacija učiti hitreje kot njeni konkurenti, če želi ustvariti neko konkurenčno prednost pred njimi. Organizacija mora torej razviti nove načine delovanja v sodobnem okolju, pri čemer imata učenje in ravnanje z znanjem ključno vlogo. S priznavanjem pomena znanja za strateški uspeh se je pojavila potreba po zavestnem ravnanju z znanjem, ki vključuje napore za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in gojenje kulture učenja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 70).

### **1.4 Opredelitev učeče se organizacije**

#### **1.4.1 Razvoj koncepta učeče se organizacije**

Raziskovanje in strokovna literatura s področja učenja in učnih procesov ima že dolgo zgodovino. To pa ne velja za učenje v organizaciji.

Koncept učeče se organizacije ima korenine v ZDA in Veliki Britaniji. Ideja o učeči se organizaciji se je pojavila v petdesetih letih preteklega stoletja, medtem ko sam pojem učeča se organizacija zasledimo v strokovni literaturi konec osemdesetih let preteklega stoletja. Ključni dogodek za razvoj koncepta učeče se organizacije pa se je zgodil leta 1990, ko je izšlo delo Petra Sengeja »The Fifth Discipline«. Zato je ta letnica obveljala za mejnik razvoja paradigme učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 84).

Senge je nedvomno zaslužen za popularizacijo učeče se organizacije, saj je pripomogel, da so se definicije, mehanizmi in pristopi k učeči se organizaciji oblikovali v svojo znanstveno disciplino, ki je v manj kot petnajstih letih doživela silovit razvoj in popolno uveljavitev (Dolenc, 2007, str. 8).

Čeprav koncept učeče se organizacije v Sloveniji še nima tako dolge tradicije kot v svetu, postaja, med različnimi v svetu poznanimi pristopi za spreminjanje organizacije, tudi v slovenskem prostoru vse bolj priljubljen (Češnovar, 2000).

#### 1.4.2 Oprelitev učeče se organizacije

V literaturi je navedeno več definicij učeče se organizacije. Iz tega je razvidno, da mnenja strokovnjakov niso popolnoma enotna in da dajejo poudarek na različnih elementih. Pionir koncepta učeče se organizacije Senge pravi (Senge, 1990, str. 3), da je učeča organizacija tista, v kateri poteka proces nenehnega učenja in ki zajema vse dele organizacije. Senge je tudi opisal pet disciplin<sup>6</sup> učeče se organizacije (Senge, 1990, str. 8). Organizacije se namreč učijo preko učečih se posameznikov, ki kontinuirano uporabljajo sledeče discipline:

- Sistemsko mišljenje, ki zajema sistemske obravnave, celovitost razumevanja in načinov dela ter upoštevanje vseh vidikov.
- Osebno mojstrstvo, ki zajema razvoj posameznika in njegove odličnosti ter doseganje sprostitev posameznikovih potencialov.
- Miselni modeli, ki zajemajo globinske usmerjevalce posameznikov, organizacije in njene kulture.
- Skupna vizija, ki zajema sinergije potencialov in motiviranost posameznikov.
- Timsko učenje kot najintenzivnejša možnost za sodelovanje in razvoj komunikacije ter prenos znanja.

Dejansko posamezniki in organizacija nikoli v popolnosti ne osvojijo navedenih disciplin, vendar pa njihovo izvajanje pomeni, da se učijo do konca življenja.

Po Garvinu (Garvin, 1993, str. 81) je učeča se organizacija tista organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov. Od klasične organizacije se razlikuje po petih lastnostih. Te lastnosti so sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj in učinkovit prenos znanja skozi organizacijo.

Po Možini (Možina, 2000, str. 5) je učeča se organizacija tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, zaposleni v taki organizaciji se uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih.

#### 1.4.3 Značilnosti učeče se organizacije

Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo (Dimovski et al., 2005, str. 25).

Učeča se organizacija je nasprotje tradicionalni organizaciji. Temeljna razlika med staro in novo organizacijo je predvsem v miselnosti in v kulturi. Tradicionalna organizacija postavlja

---

<sup>6</sup> Pojem disciplina po Sengeju pomeni teorijo in tehniko, ki jo je potrebno preučiti in obvladati, da bi jo lahko uresničili v praksi. Je torej razvojna pot za osvojitev določenih veščin in sposobnosti.

v središče dobiček in zaposleni za njo pomenijo predvsem strošek. Učeča se organizacija pa v ospredje postavlja človeka, kreativnega posameznika z njegovim znanjem in sposobnostmi.

Učeča se organizacija je tista organizacija, ki se uči in spodbuja nenehno učenje med svojimi zaposlenimi, se hitro prilagaja spremembam poslovnega okolja in ima vzpostavljeno takšno organizacijsko kulturo, ki spodbuja nenehno učenje organizacije, s katerim se le-ta odziva na spremembe v okolju. Poudarek je na načrtnem razvijanju in izboljšavah sposobnosti učenja ter uporabi znanja, sposobnosti in izkušenj zaposlenih.

Možina pravi (Možina et al., 2002, str. 23), da je za novo učečo se organizacijo značilen integriran, toda prožen sistem. Organizacija je decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin in daje večje odgovornosti posameznikom ter hkrati ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo. Takšna organizacija ima odprt pristop do zunanjega okolja, do trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v lastne zaposlene, odgovornost in iniciativnost.

Model učeče se organizacije ne dovoljuje izrazite hierarhije. Zanj je značilna prilagodljiva in ploska organizacijska struktura, ki spodbuja enakost in sodelovanje med zaposlenimi in timsko delo. To krepi občutek povezanosti med zaposlenimi in omogoča učenje drug od drugega, s tem pa spodbuja večjo kreativnost in hitrejše prilagajanje na spremembe okolja.

Za učečo se organizacijo so značilne tudi spremembe na področju vodenja, večjega pooblaščenja zaposlenih, komunikacij in sodelovalne strategije. Možina pravi (Možina, 2006) da v učeči se organizaciji obstaja malo pravil, osnovna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni so pooblaščen za sprejemanje odločitev, imajo večjo moč, več svobode in vse potrebne informacije za sprejemanje odločitev.

#### 1.4.4 Učeča se organizacija – odgovor na izzive prihodnosti

Učeča se organizacija je odgovor na izzive sodobnega okolja. Organizacija prihodnosti je organizacija znanja, učeče se podjetje, kjer sta sposobnost zavestnega, širokega in organiziranega koncentriranja znanja ter pretvarjanje le-tega v inovativne poslovne rešitve, pomembni vrednoti organizacijske kulture podjetja (Peršak, 2000, str. 5).

Stari dejavniki uspeha izgubljajo na pomenu, novi dejavniki uspeha pa zahtevajo korenite spremembe v procesu managementa. Temeljne osrednje sposobnosti so sposobnosti skupinskega načina razmišljanja, sposobnost samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnost obvladovanja hitrega učenja (Dimovski, 2002, str. 256).

Danes se organizacije usmerjajo v smeri izboljšav, ki jih razvija učeča se organizacija, ker jih v to sili pritisk konkurence, globalizacija ter želja po konkurenčni prednosti, večjem tržnem deležu, povečanju dobička, predvsem pa dolgoročno preživetje organizacije, njena rast in učenje.

Tabela 1: Premik dejavnikov uspeha starih in novih organizacij

<b>Stari dejavniki uspeha organizacij</b>	<b>Novi dejavniki uspeha organizacij</b>
<b>Velikost:</b> pomenila je prednost pri proizvodnji in ponujanju proizvodov. Dajala je večjo finančno moč in prednost pri pridobivanju finančnih virov.	<b>Hitrost:</b> potrebna je pri vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja. Večje organizacije so zaradi togosti počasnejše.
<b>Jasnost vlog:</b> vsak zaposleni je imel jasno dodeljen položaj, točno definirane delovne naloge in pripadajočo avtoriteto.	<b>Fleksibilnost:</b> ljudje v organizaciji izvajajo več del in so naklonjeni učenju novih veščin.
<b>Specializacija:</b> delitev dela je vplivala na oblikovanje specialističnih služb in funkcij.	<b>Integracija:</b> naloge se združujejo po vsebini procesa; na vseh področjih se uvaja ozko horizontalno sodelovanje.
<b>Kontrola:</b> za delovanje organizacije so bili vzpostavljeni različni formalni kontrolni mehanizmi.	<b>Inovacija:</b> organizacije stremijo k stalnemu iskanju novega, drugačnega, še nezamišljenega.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 90.

## 1.5 Vloga managementa v učeči se organizaciji

Stara paradigma<sup>7</sup> managementa temelji na tradicionalni hierarhični obliki organizacije. Celotna organizacija se usklajuje in kontrolira od zgoraj navzdol in največja moč odločanja je na višjih hierarhičnih ravneh. Značilnosti takšne organizacije so standardizacija, specializacija, rutinsko izvajanje aktivnosti in kontrola, kar pa omogoča uspešnost le v stabilnem in predvidljivem okolju. V spremenljivem in nepredvidljivem okolju pa takšna organizacija ne deluje uspešno.

Ključne sile sodobnega okolja, ki so spodbudile nastanek nove paradigme managementa, so tekmovalno globalno okolje, raznovrstnost delovne sile, tehnologija ter sprememba kot vrednota (Dimovski et al., 2005, str. 50). Ta zahteva sploščeno hierarhično strukturo, poudarja pa pomen učenja, komunikacij in sodelovanja ter hitrost, odzivnost in kreativnost. Zahteva pa tudi spremembo vloge, nalog in odgovornosti managementa. V sodobni paradigmi procesa managementa primarna odgovornost managementa ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. XII).

Management v učeči se organizaciji mora biti usmerjen v ljudi, za kar so potrebne nove veščine vodenja. Ustvarjati mora takšno delovno okolje, ki zaposlene spodbuja k postavljanju in doseganju bolj ambicioznih ciljev. Vzpostaviti mora razmere za nemoteno prilagajanje

<sup>7</sup>Pojem paradigma v najširšem okviru opredeljuje temeljni način razmišljanja, dojetanja in razumevanja sveta.

spremembam, v katerih zaposleni pred spremembami ne čutijo strahu, ampak jih sprejmejo kot priložnost za osebni razvoj in večje zadovoljevanje svojih potreb.

Najpomembnejše naloge, ki jih mora opraviti učeči se management pri vzpostavljanju učeče se organizacije so (Možina, 2002, str. 37-38):

- oblikovati takšno strategijo družbe, ki bo vključevala vidik različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni;
- v združbi postaviti takšne strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem;
- sodelovati pri oblikovanju delovnih nalog ter omogočiti vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane;
- združbi vcepiti globalno miselnost, vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela;
- mobilizirati in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov.

## **1.6 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji**

Organizacije so živi organizmi, ki skrbijo za lastno dobro in se odzivajo na dogajanje v okolju (Tobin, 1998, str. 121). Učeča se organizacija mora zato za svoj uspeh in konkurenčnost ter hkrati za svoje zaposlene oblikovati okolje, ki podpira in krepi učenje ter omogoča uporabo mrež znanja za zbiranje in posredovanje znanja. Vir učenja za organizacijo so spremembe na trgu in to učenje se mora v organizaciji prevesti v znanje, ki ga utelešajo novi proizvodi in storitve organizacije.

Konkurenčna prednost organizacije je torej v veliki meri odvisna od njene sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih k njihovem kreativnemu in inovativnemu delu. Gre za organizacijo, ki je zasnovana na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju njenih ciljev (Treven, 1996, str. 89).

Zaposleni v učeči se organizaciji so premoženje, saj postavlja organizacija v središče znanje in sposobnosti svojih zaposlenih. Če zapustijo organizacijo, odnesejo s seboj svoje sposobnosti in znanja, kar pomeni za organizacijo veliko izgubo. To vpliva na spremembo odnosa vodstva do zaposlenih, spreminja pa tudi vlogo in položaj zaposlenih na način, da vodstvo zagotavlja pogoje za učinkovito komunikacijo, ustvarjanje in kreativnost ter za strokovno in osebno rast zaposlenih. Vse to pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na njihovo pripravljenost, da vlagajo maksimalne napore v delovni proces in doseganje ciljev organizacije.

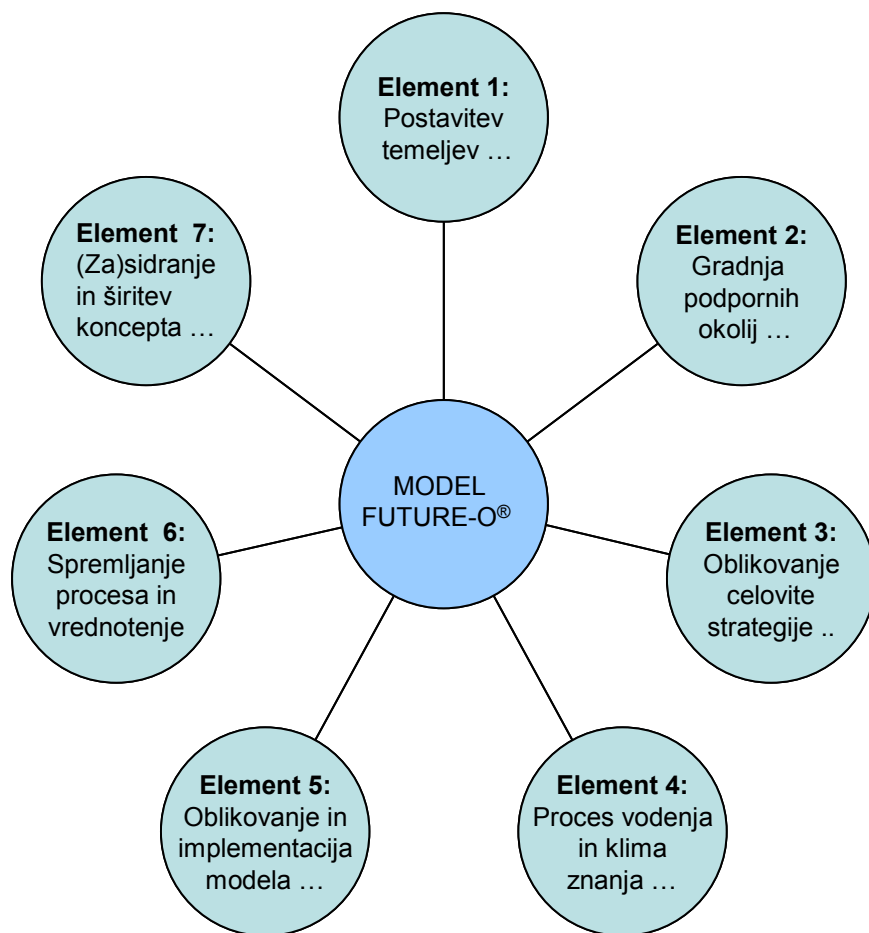
Zaposleni v učeči se organizaciji sodelujejo pri oblikovanju skupne vizije organizacije, ki obsega želeno sliko organizacije v prihodnosti, njene rezultate in njene vrednote, ki so združljive z vrednotami zaposlenih in podpirajo vizijo. Prav tako so zaposleni deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev (Dimovski, 2002, str. 257).

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

Prvi slovenski celovit model, model FUTURE-O®, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije, je bil razvit s ciljem v praksi 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 (Dimovski et al., 2005, str. 123).

Konceptualni model FUTURE-O® sestavlja sedem elementov (glej sliko 2). Model je novost pri obravnavanju organizacije, s katero želijo avtorji poudariti molekularni način udejanjanja učeče se organizacije. Ta ne zahteva uvajanja v fazah, ki si kronološko sledijo, ampak omogoča razvoj in nadgradnjo vsakega elementa neodvisno drug od drugega, pri čemer pa vplivamo na celotno strukturo.

Slika 2: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



Vir: Dimovski, Penger, 2004 v Dimovski et al., 2005, str. 125.

Tako zasnovan model predstavlja celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, da prek mrežnega sistema sedmih elementov razvijejo in implementirajo koncept učeče se organizacije. Pri tem je treba poudariti, da zaporedje elementov ne pomeni tudi zaporedja uresničevanja elementov. Proces razvoja učeče se organizacije se v organizaciji namreč vedno začne tam, kjer je največ interesa, znanja in volje za razvoj trajne konkurenčne prednosti, temelječe na znanju in stalnem organizacijskem učenju (Dimovski et al., 2005, str. 129).

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

Učenje bi lahko najširše opredelili tudi kot vsako dejavnost, namerno ali nenamerno, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem pa nanj vplivajo okolje in dejavnosti, katerih se udeležuje ali pa jih spremlja, ter izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva in pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagodi svojim potrebam, če je to mogoče. Učimo se vse življenje, čeprav se tega procesa večinoma niti ne zavedamo in ne opazimo napredka (Dimovski et al., 2005, str. 135).

Tako kot se učijo posamezniki, se učijo tudi organizacije. Učenje organizacije je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja organizacije (Rozman, 2000, str. 146). Za dolgoročno uspešne organizacije je značilno nenehno učenje, ki povečuje njihovo učinkovitost, saj brez tega ne bi preživele nenehnih sprememb v okolju.

Za razumevanje modela učeče se organizacije in zahtev za njegovo udejanjenje je potrebno najprej razumeti proces organizacijskega učenja. Po Garvinu (Dimovski et al., 2005, str. 109) so stopnje organizacijskega učenja – vsaka s svojimi nalogami in izzivi – naslednje:

- pridobivanje informacij;
- interpretiranje informacij;
- uporaba informacij.

Ker pa obstajajo v organizaciji ovire za organizacijsko učenje, morajo organizacije te ovire popolnoma odstraniti ali pa jih vsaj zmanjšati. Da bi organizacija omogočila učinkovitejše učenje, mora najprej vzpostaviti podporno okolje, ki je učenju naklonjeno oziroma ga spodbuja. Za to mora organizacija izpolniti štiri pogoje (Dimovski et al., 2005, str. 138). Ti pogoji so prepoznavati in sprejeti razlike, priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne informacije, stimulirati način razmišljanja in iskanje novih virov informacij ter dopuščati napake in spodrsrljaje.

### 2.1.1 Proces strateškega managementa organizacije

Strateška usmerjenost učeče se organizacije se kaže skozi štiri bistvene značilnosti:

- usmerjenost k tesnim odnosom s kupci, ki jih upošteva kot svojo najpomembnejšo interesno skupino;
- hiter odziv, ki se kaže skozi hitro zaznavanje in odpravo problemov ter stalno prepoznavanje in udejanjanje priložnosti;
- jasno zastavljene cilje in poslovno osredinjenost;
- vzpostavljanje medorganizacijskih povezav.

Celoten proces strateškega managementa je sestavljen iz zaporedja korakov. V praksi se uporablja več modelov strateškega managementa, ki izhajajo iz teoretičnih podlag različnih avtorjev, med katerimi pa ni večjih vsebinskih razlik. Pučkov model (Pučko, 1996) je sestavljen iz treh faz. V prvi fazi se ugotavlja, katere so planske predpostavke. V ta namen se izvede ocena okolja in analiza poslovanja ter opredelita vizija in poslanstvo podjetja. V drugi fazi se izvaja strateško načrtovanje. Prvi korak je celovito ocenjevanje podjetja, pri čemer se ugotavljajo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Sledi postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli, ki se odpravi z razvijanjem celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij. Po ocenjevanju in izbiri strategij se preide v tretjo

fazo uresničevanja in kontrole, ki zajema taktično planiranje, programiranje, predračunavanje, kadrovanje, usmerjanje in kontrolo.

Tabela 2: Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Strateško planiranje			Uresničevanje in kontrola	
Ocenjevanje okolja  Analiza poslovanja  Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja:  prednosti in slabosti  priložnosti in nevarnosti.	Postavljanje planskih ciljev  in  ugotavljanje planske vrzeli.	Razvijanje strategij:  celovitih,  poslovnih,  funkcijskih.	Ocenjevanje strategij  in izbira.	Taktično planiranje,  programiranje,  predračunavanje,  kadrovanje,  usmerjanje,  kontrola.

Vir: Pučko, 1996.

Temeljno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja je analiza SWOT – celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Analizo SWOT sestavlja zunanja analiza (analiza širšega okolja ter analiza ožjega okolja podjetja) in notranja analiza (analiza notranjega okolja podjetja). Gre za strateško orodje, ki ga organizacije vedno več uporabljajo z namenom, da bi lažje izbrale takšno celovito strategijo, ki jim bo zagotavljala trajne konkurenčne prednosti.

### 2.1.2 Podpora vrhnjega managementa za udejanjenje sprememb

Da dosežemo najboljši rezultat pri udejanjanju učeče se organizacije, se mora proces pričeti pri vrhnjem managementu. Udejanjanje organizacijskih sprememb zahteva podporo vrhnjega managementa, a hkrati zahteva tudi sočasno vključevanje vseh zaposlenih.

Proces se v primeru, da ga management ni pripravljen sprožiti, lahko prične v kateremkoli oddelku v organizaciji, ki lahko nadzira svoje delovanje, ter se od tam nato razširi po celotni organizaciji (Dimovski et al., str. 143). Vendar v takem primeru obstaja velika verjetnost, da bo poskušal management spremembe, ki izvirajo od drugod in jih sam ne usmerja, preprečiti. Senge pravi (Senge, 1996, str. 36), da vrhnji management lahko hitre spremembe vzpodbuja, lahko pa spremembe tudi zavira ali pa jih celo popolnoma onemogoči. Če se želimo zaviranju in onemogočenju sprememb izogniti, potem potrebujemo managerja vodjo, ki bo globoko predan spremembam tako sebe kot tudi organizacije, ki jo vodi.

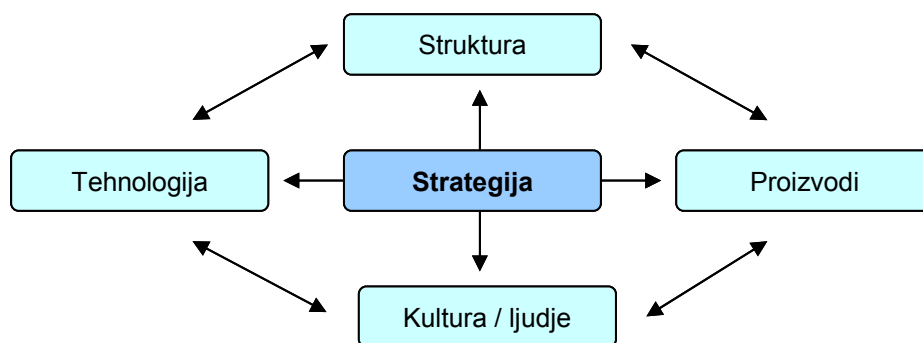
Tipi organizacijskih sprememb v učeči organizaciji so:

- tehnološke spremembe, katerih namen je izboljšanje učinkovitosti proizvodnega procesa;
- spremembe v proizvodih ali storitvah, katerih namen je iskati inovativne ideje za proizvode in storitve, saj je življenjska doba proizvodov vedno krajša;
- strukturne spremembe, katere vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev, strukturnih značilnosti, administrativnih postopkov in managerskih sistemov;



- o spremembe v kulturi, pri ljudeh, ki se nanašajo na spremembe v vrednotah, normah, odnosih, prepričanju in obnašanju in zajemajo učečo se organizacijo kot celoto.

Slika 3: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, 2004 v Dimovski et al., 2005, str. 125.

Za uspešno udejanjenje strategije učeče se organizacije je ključni pogoj razumevanje situacijskih spremenljivk, saj je od njih odvisno, katera organizacijska struktura organizacije je najustreznejša. Najpomembnejše situacijske spremenljivke, ki močno vplivajo na udejanjanje učeče se organizacije so (Dimovski et al., 2005, str. 144): starost in velikost organizacije, oblika lastništva, tehnologija, negotovost okolja, strateška izbira, potrebe zaposlenih in trenutna moda.

Pri ustvarjanju razmer za udejanjanje učeče se organizacije mora management razmisliti tudi o pristopih za premagovanje morebitnih ovir na poti k novi paradigmi. Uvajanje sprememb je za management vedno zelo zahtevna naloga, saj pogosto naleti na odpor zaposlenih. Zato mora management pripraviti posebne taktike za odpravljanje odpora zaposlenih. Kot uspešne so se v določenih fazah udejanjanja učeče se organizacije pokazale komunikacije in izobraževanje, vključevanje zaposlenih v procese sprememb, pogajanja, prisila ter podpora vrhnjega managementa.

Predvsem pa mora biti management vzgled vsem članom organizacije. Odstraniti mora ovire na poti k učeči se organizaciji in poskrbeti, da so vsi člani seznanjeni z vplivi sprememb. Šele tedaj, ko vsi zaposleni zaznajo prednosti, ki jih bodo prinesle spremembe, lahko pristopimo k spreminjanju organizacijske kulture.

### 2.1.3 Akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije

V fazi uvajanja učeče se organizacije je smiselno čim manj vplivati na obstoječo organizacijsko strukturo, da pri zaposlenih ne ustvarimo klime zavračanja. Kljub temu mora organizacija po odločitvi o udejanjanju učeče se organizacije, uvesti nov organ, in sicer strateški tim za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije. Strateški tim vpelje participativno vodenje in participativno oblikovanje strategije. To pomeni takojšnje vključevanje vseh zaposlenih in čim hitrejši pričetek procesa njihovega opolnomočenja.

Glavna naloga strateškega tima je spremljanje in merjenje izboljšav pri razvoju v odlično učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 149). V ta namen strateški tim pripravi akcijski načrt udejanjanja učeče se organizacije in določi ključne kazalce razvoja uspešnosti

poslovanja. Akcijski načrt vsebuje cilje, ki jih deležniki in management pričakuje od organizacije ter vsebuje naslednje elemente:

- model učeče se organizacije;
- jasno vizijo in poslanstvo organizacije;
- opredelitev odnosov s ciljnim skupinami, tako s kupci in dobavitelji kot z zaposlenimi;
- določitev ciljev na vseh nivojih organizacije;
- jasno razmejitev najpomembnejših strateških aktivnosti;
- enostavne, merljive kazalnike in cilje;
- jasno opredeljene strategije za doseganje zastavljenih ciljev;
- vrednote in poslovno kulturo organizacije, ki podpirajo in spodbujajo udejanjanje izbrane strategije učeče se organizacije.

#### 2.1.4 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja ter pregled učinkovitosti obstoječe organizacije

Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja predstavlja ključni del prvega elementa. Strateški tim mora v fazi oblikovanja osnov za začetek procesa reorganizacije k učeči organizaciji oceniti tudi zeleno prihodnje stanje poslovnih potreb, ker le na temelju ocene zelenih poslovnih potreb poslovanja v prihodnosti lahko v nadaljevanju izbere in izgradi ustrezno poslovno okolje, ki predstavlja sredstvo za doseg želenega cilja organizacije.

Ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost sta vizija učeče se organizacije, ki izraža vrednote in prepričanja, kakšna naj bo organizacija v prihodnosti ter poslanstvo učeče se organizacije, ki izraža prepričanja in namene organizacije, pri čemer mora biti vrhnji management popolnoma zavezan opredeljenemu poslanstvu organizacije.

Management učeče se organizacije mora pred oceno zelenih poslovnih potreb najprej narediti celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti. Pri tem je v pomoč veriga vrednosti, ki jo je razvil Porter in ki temelji na tezi, da je konkurenčna prednost osrednji dejavnik uspešnosti poslovanja, rasti in razvoja učeče se organizacije v konkurenčnem gospodarstvu in ekonomiji znanja (Dimovski et al., 2005, str. 154).

Za učeče se organizacije 21. stoletja se je uveljavil izraz vitke organizacije (angl. Lean Organisation), ker temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in prožno oziroma tako imenovano vitko razmišljanje (angl. Lean Thinking). Takšne vitke organizacije neprestano iščejo poti za odstranjevanje nepotrebnih poslovnih aktivnosti iz proizvodnega procesa, ki se razteza od oblikovanja izdelka do prodaje kupcu prilagojenega izdelka, kar pripomore k boljši produktivnosti, ter hkrati širijo kontrolni razpon in bolj sploščeno organizacijsko strukturo, ki ima manj hierarhičnih ravni. Vse to pa spodbuja proces delegiranja in opolnomočenja zaposlenih.

## 2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij

Drugi element v modelu implementacije učeče se organizacije na podlagi izhodišč, opredeljenih v prvem elementu, izpostavlja aktivnosti za izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije. Zaradi zahtevnosti izgradnje informacijske podpore in izgradnje drevesa ter zakladnice znanja je eden pomembnejših elementov modela.

Drugi element zahteva aktivizacijo povezav med vsemi člani organizacije in prek timske organizacijske strukture vzpostavlja celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije. Zaposleni v tem elementu prevzemajo pobude za stalno učenje in prenašajo dobre prakse drugim članom organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 158).

### 2.2.1 Vloga timov in povezav med udeleženci ter oblikovanje iniciativ

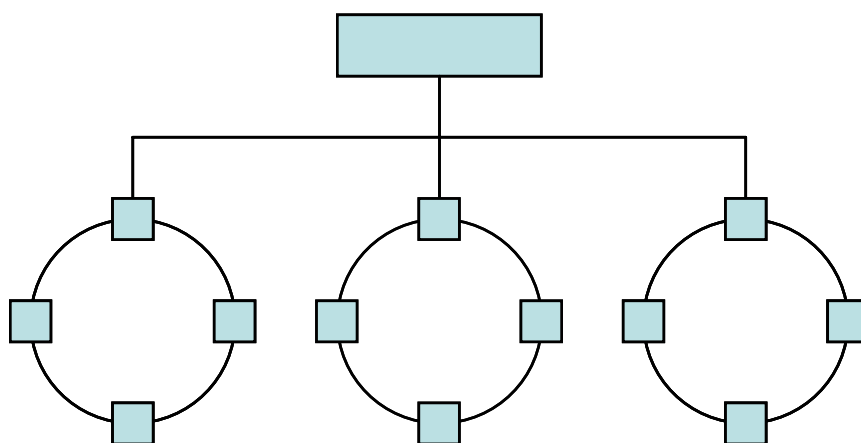
Današnjim hitrim spremembam je posameznik vse težje kos, zato se vedno intenzivneje pojavlja potreba po tiskem delu. Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina et al., 2002, str. 542).

Kovač pravi (Kovač, 1996, str. 366), da je tim manjša skupina posameznikov, ki se s svojimi sposobnostmi medsebojno dopolnjujejo in so pripravljeni za skupen cilj in skupen način dela vložiti napor ter odgovarjati pred preostalimi člani za opravljeno delo. Ker prevzemajo vso odgovornost, je za time značilno, da se sami usmerjajo in rešujejo probleme. Problemi postanejo priložnosti, takoj ko pridejo skupaj ljudje (Guns, Anundsen, 1998, str. 57).

Tim določajo predvsem štiri pomembne sestavine, in sicer proces odločanja (znanje in informacije, ki jih ima tim so praviloma večje, kakor je znanje kateregakoli člana), narava dela (delitev nalog in sredstev), velikost tima (najbolj primeren tim šteje od pet do deset članov) in vloga vodje, ki mora biti spreten pri ravnanju z nesoglasji (Možina et al., 2002, str. 563). Pri tem pa so zelo pomembne voditeljske sposobnosti, ki vzpodbujajo učenje in ki time odpirajo za nove informacije, znanja in izkušnje (Guns, Anundsen, 1998, str. 100).

Jedro učeče se organizacije so timi. To pomeni, da vse delovne aktivnosti v organizaciji potekajo skozi time, ki jih sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi, znanji in veščinami. Člani tima prevzemajo polno odgovornost za svoje delo.

Slika 4: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 161.

Timska organizacijska struktura ima številne prednosti pa tudi nekatere slabosti. Prednosti timske strukture so: prevzame nekatere prednosti funkcijske strukture, odstrani meje med

oddelki, omogoča lažje sklepanje kompromisov pri odločanju, odzivni časi so krajši in odločanje je hitrejše, večja zavzetost in sodelovanje članov ter skrajšuje administrativne postopke. Slabosti timske strukture pa so predvsem v večji možnosti neskladja interesov, večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov, zaradi večje potrebe po usklajevanju večja poraba sredstev in nenačrtovana decentralizacija.

Pri odločanju za uporabo tima za izvajanje določenih nalog je ključno razumevanje prednosti uvedbe timskega dela. Timi pozitivno vplivajo tako na produktivnost kot na zadovoljstvo članov. Polnemu izkoristku svojega potenciala se najbolj približajo, ko se poveča individualna produktivnost (Dimovski et al., 2005, str. 162).

Ekonomija znanja uvaja nove razsežnosti v funkcijo vodenja skozi uveljavljanje virtualnega podjetništva, ki temelji na virtualnih timih. Virtualni tim ima virtualno in globalno naravo, saj prostorsko ločeni člani timov medsebojno komunicirajo in sodelujejo pri skupnem reševanju kompleksne naloge s pomočjo napredne komunikacijske tehnologije. Razlika med virtualnim in globalnim virtualnim timom je v tem, da globalni virtualni tim združuje večnacionalne člane in njegove dejavnosti segajo v več držav. Njegova ključna lastnost pa je ustvarjanje priložnosti za usklajevanje kompleksnih nalog vzdolž razpršenih organizacij.

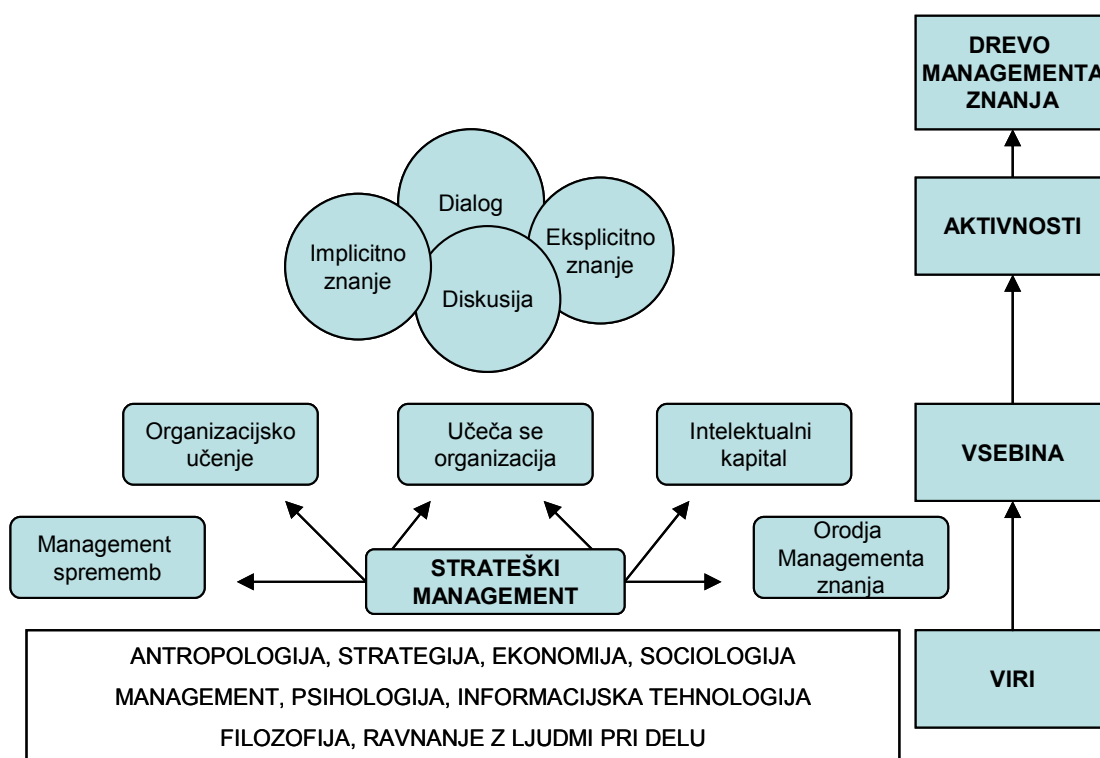
Ker je učeča se organizacija inovacija, je potrebno zaposlene prepričati o koristnosti uvedbe koncepta učeče se organizacije. Da bi zaposlene prepričali, da gre za nekaj koristnega, je predvsem v večjih organizacijah potreben pilotski projekt, s pomočjo katerega organizacija zmanjša tveganje za neuspeh. Uspešno delujoč pilotski projekt je v večjih organizacijah velikokrat nujnost, saj le tako projekt udejanjanja učeče se organizacije pridobi podporo vrhnjega managementa. Za manjše organizacije pa je smiselno vpeljati projekt učeče se organizacije v celoti, saj so le-te prožnejše in odzivnejše.

## 2.2.2 Izgradnja strukture managementa znanja ter vloga in analiza socialnih mrež

Eden od gradnikov učeče se organizacije je struktura managementa znanja. Management znanja je sistematično, eksplicitno in namerno zbiranje, obnavljanje ter uporabljanje znanja, da bi se povečala uspešnost organizacije in se povrnila vlaganja v intelektualni kapital (Wiig, 1997, str. 2). Management znanja omogoča prenos znanj, kar je sestavni del procesa management v vseh temeljnih funkcijah učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 176). Management znanja je tako del celotnega procesa managementa, ki se osredinja na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da smotno dosega cilje (Možina et al., 2006, str. 131).

Management znanja je tako v dobi ekonomije znanja osrednje organizacijsko podporno okolje za uresničevanje učeče se organizacije. Odnos med managementom znanja in učečo se organizacijo najlažje opišemo kot razmerje med podpornimi okolji (statični del – struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del – proces in struktura).

Slika 5: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije



Vir: Jashapara, 2004 v Dimovski et al., 2005, str. 175.

Analiza socialnih mrež se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami in drugimi entitetami, ki obdelujejo znanje in informacije. Vozlišča v mreži predstavljajo skupine ali posameznike. Linije med njimi predstavljajo njihovo medsebojno povezanost in tokove med njimi. Socialna mreža nam torej omogoča vizualno in matematično analizo odnosov.

Za razumevanje socialne mreže je potrebno oceniti položaj posameznih članov mreže oziroma centralnost posameznega vozlišča. To nam da informacijo o njihovem položaju in pomenu v mreži.

### 2.2.3 Oblikovanje zakladnice znanj in sposobnosti

Obstaja veliko vrst delitev znanja. V teoriji in praksi je najpogosteje omenjena delitev na eksplicitna in tacitna znanja. Eksplicitno ali kodirano znanje je zajeto v tekstu, tabelah, opisih izdelkov in podobno. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Do te vrste znanja lažje dostopamo, je bolj razumljivo in z njim lažje ravnamo (Jaklič et al., 2006, str. 64). Tacitno ali tiho<sup>8</sup> znanje ni vidno navzven. Tako znanje je skrito v glavah posameznikov in ga je težko posnemati, zato predstavlja osnovo za inoviranje v organizaciji (O'Dell, Grayson, 1998, str. 4).

Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji je nujna, če želimo izpolniti namen organizacijskega učenja, torej ustvarjanje organizacijskega znanja (Dimovski et al.,

<sup>8</sup> Pojem tiho znanje je uvedel Polanyi, ki ga je opisal kot »vemo več, kot lahko izrazimo«

2005, str. 179). Učenje organizacije neposredno vpliva na ustvarjanje organizacijskega znanja, ki ga tvori zakladnica managerskih znanj in sposobnosti.

Osnovna naloga managementa učeče se organizacije je zato oblikovanje zakladnice managerskih znanj in sposobnosti. Treba jo je ustvariti, poslovoditi in širiti in sicer na treh ravneh organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 180):

- raven integriranega znanja posameznikov, kjer gre za zakladnico znanj in sposobnosti vrhnjega, srednjega in prvolinijskega managementa;
- raven domen znanj, kjer gre za štiri domene znanj in sposobnosti managementa: domeno funkcijskih znanj, domeno tehničnih znanj, domeno organizacijskih znanj in domeno strateških znanj;
- raven šestih komponent znanj: vedeti kako, vedeti kaj, vedeti zakaj, vedeti kdaj, vedeti kdo in vedeti kje.

Ker znanje zastareva, je potrebno zakladnico znanja posodabljeti, saj lahko drugače postane popolnoma neuporabna (Češnovar, 2002). Ustvarjanje novih znanj in idej na ravni managerja kot posameznika temelji na spirali znanja. Nonaka in Takeuchi sta razvila model, katerega osrednja teza je, da je ustvarjanje znanja posledica interakcije med tacitnim in eksplicitnim znanjem (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62-69). Interakcija med tacitnim in eksplicitnim znanjem posameznikov poteka skozi štiri procese, ki so razvidni iz tabele 3.

Tabela 3: Štirje procesi pretvarjanja znanja

	TACITNO ZNANJE	EKSPPLICITNO ZNANJE
TACITNO ZNANJE V EKSPPLICITNO ZNANJE	SOCIALIZACIJA	EKSTERNALIZACIJA
	INTERNALIZACIJA	KOMBINACIJA

Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62.

Štirje procesi pretvarjanja znanja so: tacitno v tacitno ali faza socializacije (izmenjava tacitnega znanja med dvema posameznikoma); tacitno v eksplicitno ali faza eksternalizacije (znanje posameznika postane dostopno vsem v organizaciji); eksplicitno v eksplicitno ali faza kombinacije (povezovanje in kombiniranje starega in novega eksplicitnega znanja); eksplicitno v tacitno ali faza internalizacije (sprejem in dopolnjevanje znanja sodelavcev).

Zemljevid znanja je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Zemljevid znanja kaže na znanje, ki ga ima organizacija. Podaja informacije o tem, kakšno znanje je v organizaciji in kje v organizaciji se to znanje nahaja. Njegova odlika je, da omogoča učinkovito komunikacijo in da posamezniki na različnih organizacijskih ravneh spoznavajo organizacijsko znanje (Hribernik, 2004, str. 6). Pomaga nam odkriti manjkajoča znanja, neizkoriščena znanja in manjkajoče povezave, ki so potrebne za uspešno delo v organizaciji ter preprečuje ponovno odkrivanje že odkritega znanja. Dobro izdelan zemljevid znanja je močno poslovno orodje za opredelitev trenutnega znanja in potrebnega znanja v organizaciji in lahko bistveno pospeši prenos znanja v organizaciji. Z njim imajo dostop do virov znanja prav vsi v organizaciji (Jaklič et al., 2006, str. 79).

## 2.2.4 Podpora informacijsko-komunikacijskih tehnologij

So pomemben gradnik učeče se organizacije. Ker poslovne aktivnosti potekajo vse hitreje, morajo biti managerju na voljo pri odločanju kar najbolj kakovostne informacije. Zato je v organizaciji potrebno zagotoviti čim hitrejši prenos informacij od tistih, ki informacije imajo do tistih, ki te informacije potrebujejo. To pa zagotovimo le v okolju, kjer imajo vsi člani organizacije interes prenašati in deliti informacije med seboj.

Za uspešen prenos informacij pa so nepogrešljive informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki proces prenosa informacij olajšajo in pospešijo. Učeča se organizacija uporablja več informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki jim s skupnim imenom pravimo sistemi za podporo managerjem. Delimo jih na:

- sisteme za podporo odločanju za vrhnji in srednji management ter strokovnjake;
- izvršilne informacijske sisteme za vrhnji management;
- programsko opremo za skupinsko delo;
- inteligentne sisteme (ekspertni sistemi, nevronske mreže).

V zadnjem času pa se vse bolj uveljavljajo orodja za podporo odločanja OLAP (On-Line Analytical Processing), s katerimi je moč precej preprosto in sproti opravljati poizvedbe v podatkovni bazi organizacije ter izvajati zelene analize in predstavitve (Dimovski et al., 2005, str. 192).

## 2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in prepoznavanje strateških ciljev

Strateško planiranje je temelj in najpomembnejša funkcija v procesu managementa učeče se organizacije. Na njem temeljijo ostale funkcije procesa managementa: organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vendar v učeči se organizaciji planiranje ni več domena najvišjih hierarhičnih ravni organizacije, ampak se v proces planiranja vključujejo zaposleni na vseh ravneh organizacije. To pa pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in delovno klimo, člani organizacije se lažje identificirajo v viziji in poslanstvu organizacije in njihova predanost doseganju strateških ciljev je večja.

### 2.3.1 Razvoj virtualne organizacije

V obdobju ekonomije znanja se organizacije soočajo z novim, virtualnim ali elektronskim poslovanjem, ki ga omogoča svetovno omrežje, internet. Gre za sodoben managerski koncept, ki temelji na dobro razvitih informacijsko-komunikacijskih sistemih in ki klasičnim funkcijam managementa planiranju, vodenju in kontroliranju dodaja nove elemente, povezane s sodobnimi rešitvami informacijske tehnologije in z učenjem.

Hiter razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije, ki pripomore k hitrejšemu prenosu informacij in širjenju znanja, kar je ključni dejavnik uspeha na globalnem trgu, je pripeljal do nastanka virtualnih organizacij. Organizacijska struktura virtualne organizacije je oblikovana kot dinamična mreža. Tvori jo omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev. V omrežju povezanih subjektov ima vsak član omrežja točno določeno nalogo, vse skupaj pa povezuje jedro organizacije.

Prednosti virtualne organizacije so boljša usklajenost aktivnosti, znižanje stroškov, večja odgovornost, večja konkurenčnost zaradi prihranka časa in večja dostopnost informacij, kar vodi do nadpovprečnega poznavanja kupcev, produktov in trgov (Dimovski et al., 2005, str. 200).

### 2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije in poslanstva ter planov in procesov planiranja v organizaciji

Cilj je temeljna predpostavka planiranja. Cilj določa prihodnje stanje, želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči. Plan pa je načrt, kako bomo ta cilj dosegli, in vsebuje podroben opis sredstev, s katerimi bomo to stanje dosegli. Beseda planiranje pa običajno vključuje oboje, tako postavljanje ciljev organizacije kakor tudi sredstva za njihovo uresničitvev.

Proces strateškega planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva, ki opredeli temeljni namen in razlog obstoja organizacije in vizijo organizacije. Vizija nam pomeni sliko okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitvev takšne vizije odvisna (Pučko, 1999, str. 130). Opredeljeno poslanstvo in vizija sta ključni izhodišči za snovanje strategij.

Enak pomen kot oblikovanje strateških ciljev, poslanstva in vizije organizacije ima tudi sam proces planiranja. Planiranje je managerska funkcija. Je proces zamišljanja ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje (Rozman, 2000, str. 12).

Tradicionalno so bile strategije in planiranje domena vrhnjega managementa in nekaterih specialistov. Organizacije so za rešitev problema tradicionalnega planiranja s pomočjo centralno planskih oddelkov in togih planov, ki omejujejo organizacijo v hitro spreminjajočem se okolju, prešle najprej na oblikovanje začasnih planskih skupin, da bi s tem odpravili konflikt med planerji in osebjem. Današnji pristopi v učečih se organizacijah pa so privedli do tega, da proces strateškega planiranja poteka na vseh ravneh v organizaciji. Takšen pristop spodbuja zaposlene k nenehnemu učenju in rasti ter s tem povečuje sposobnost organizacije.

Bistvo sodobnega modela planiranja je v tem, da se management preusmerja od taktičnega k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti, kar omogoča učinkovito in hitro odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz hitro spreminjajočega se okolja organizacije.

### 2.3.3 Vzpostavljanje timske odgovornosti za rezultate

Bistvo Hope-Fraserjevega modela radikalne decentralizacije organizacije je v opolnomočenju nižjega managementa. V središče postavlja kulturo timske odgovornosti za rezultate. Dejavniki vzpostavitve timske odgovornosti za rezultate v organizaciji so oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovanja, ustvarjanje klime za vrhunske rezultate, svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih, odgovornost, ki temelji na timski strukturi, osredotočenost zaposlenih na kupce ter oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulture etičnosti.



Pri tem ima nižji management pri udejanjanju modela radikalne decentralizacije na voljo šest orodij za uresničevanje odločitev. Ta orodja so modeli za ustvarjanje dodane vrednosti za lastnike, model primerjanja z najboljšimi (benchmarking), model izkaza uravnoteženih kazalnikov, model poslovanja na temelju analize aktivnosti, model upravljanja odnosov s kupci in celovite poslovne informacijske rešitve in predvidevanje.

Temeljni pogoj za uspešno vpeljavo načel radikalne decentralizacije je podpora vrhnjega managementa. Vzpostavljane decentralizirane organizacije poteka postopoma. Potrebno je delegirati pristojnosti in odgovornosti na nižjih ravneh in hkrati oblikovati organizacijsko kulturo, ki poudarja nenehno učenje in timsko odgovornost za rezultate.

#### 2.3.4 Oblikovanje poslovnih strategij

Strategija je najpomembnejša situacijska spremenljivka udejanjanja učeče se organizacije. Kotler opredeli strategijo (Kotler, 1996, str. 832) kot razvijanje pravil igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje. Pučko (Pučko, 2003, str. 170) pa opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev.

Strateški managerji razmišljajo o treh ravneh strategij v učeči se organizaciji (Pučko, 2003, str. 171):

- Na ravni organizacije – korporacije kot celote govorimo o korporacijski ali celoviti strategiji (v kateri dejavnosti posluje naše podjetje). Celovite strategije se ukvarjajo z namenom in obsegom podjetja.
- Na ravni strateške poslovne enote (dejavnosti) govorimo o poslovni strategiji. Medtem ko se celovita strategija ukvarja s tem, na katerih poslovnih področjih in panogah naj podjetje deluje, se poslovne strategije se ukvarjajo s tem, kako naj podjetje ali posamezna enota tekmuje v panogi. Na ravni strateške poslovne enote ločujemo dve vrsti strategij: tekmovalno in kooperativno. Svet in usmeritev k učeči se organizaciji daje večji poudarek sodelovanju in z njim povezanim doseganjem prednosti. Vprašanje, na katero morajo odgovoriti podjetja, ni več, ali sodelovati, temveč kje sodelovati, koliko in s kom.
- Funkcijske strategije so najnižje v hierarhiji strategij. Ukvarjajo se z odločitvami o virih, potrebnih za izvedbo posameznih funkcij. Ti viri so lahko znotraj ali zunaj podjetja.

#### 2.3.5 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

V okviru celovite strategije usmerjene v učenje je potrebno vzpostaviti procese organizacijskega učenja. Za organizacijsko učenje so to Garvinove prakse aktivnega učenja, ki temeljijo na obveščenosti, izkušnjah in eksperimentiranju. Procesi aktivnega učenja organizacije so med seboj skladni, saj ima vsak proces drugačno orientacijo. Za management v organizaciji je pomembno, da pozna različne tehnike učenja organizacije in jih glede na potrebe uporablja in vključi v svoje strategije učenja.

Tabela 4: Organizacija se uči – Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije

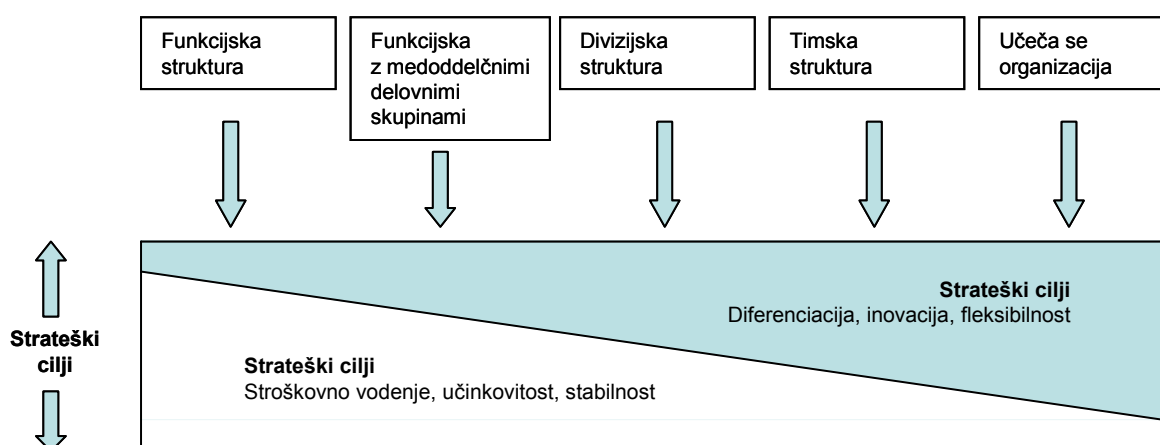
Garvinove prakse aktivnega učenja	Časovna usmerjenost tehnike učenja	Primer tehnike učenja
<b>OBVEŠČENOST</b>	Zbiranje obvestil je usmerjeno <b>v sedanjost.</b>	1. Zbiranje obvesti 2. Iskanje 3. Poizvedovanje 4. Opazovanje
<b>IZKUŠNJE</b>	Izkustveno učenje je usmerjeno <b>v preteklost.</b>	5. Krivulja učenja 6. Krivulja izkušenj 7. Pogled nazaj, ocena 8. Izkustveno učenje
<b>EKSPERIMENTIRANJE</b>	Eksperimentiranje je usmerjeno <b>v prihodnost.</b>	9. Raziskovalni eksperiment 10. Eksperiment za preverjanje hipotez

Vir: Garvin, 2000 v Dimovski et al., 2005, str. 223.

### 2.3.6 Prilagajanje organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Organizacijska struktura učeče se organizacije mora biti prilagojena postavljenim strateškim ciljem. Klasična organizacijska struktura strateških ciljev učeče se organizacije ne zadovoljuje, saj omogoča le prilagajanje spremembam okolja, zato morajo organizacije oblikovati novo, bolj fleksibilno organizacijsko strukturo (Ripley, Ripley, 1992, str. 34), ki omogoča spodbujanje procesov razvoja, izboljšav in sprememb. Uvesti morajo učečo se organizacijo, saj ta pomeni najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja poslovnih funkcij, pri čemer so iz podjetja odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, kar pomeni, da je prilagodljiva ter kot taka primerna za hitro spreminjajoča se okolja (Penger, 2002, str. 18). Organizacijska struktura se mora zato sploščiti, kontrolni razpon se mora razširiti, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela (Dimovski et al., 2005, str. 230).

Slika 6: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003 v Dimovski et al. 2005, str. 228.

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

Četrty element obravnava preusmeritev pozornosti z organizacije na posameznika, in njegovo aktivno učenje. Znanje postaja najpomembnejša konkurenčna prednost, zato je v ospredju managerskega vodenja management znanja. Vloga managerja je povezati znanje, veščine in sposobnosti vseh članov organizacije, vzpodbujati prizadevanja za nenehno učenje in vzpostavljati klimo širjenja organizacijskega znanja.

### 2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja in oblikovanje odprtih komunikacijskih mrež

Ustrezno vodenje je edini način, s pomočjo katerega lahko preoblikujemo organizacijo v učečo se organizacijo. Vsak posameznik razpolaga z določenimi znanji in sposobnostmi, s tem pa postaja bistvo vodenja povezovanje različnih znanj in sposobnosti posameznikov za reševanje skupne naloge. Preoblikovanje organizacije v učečo se organizacijo zahteva vodenje, pri katerem vodja s svojim delom in osebnim zgledom kaže svojo pripravljenost na spremembe. Vodja se na dogodke ne odziva, ampak jih spodbuja (Ivanko, 2005, str. 207), odnose s člani organizacije pa gradi na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči.

Vodenje lahko postavimo na štiri različne ravni (Zupan, 2001, str. 40-41):

- destruktivno vodenje (zanašanje na formalno avtoriteto in moč);
- nevodenje (izogibanje sprejemanju odločitev);
- transakcijsko vodenje (postavljanje ciljev in spodbujanje doseganja ciljev);
- transformacijsko vodenje (pripadnost in osebnost vodje).

V učečih se organizacijah se uveljavlja transformacijsko vodenje, pri katerem vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih. Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za reševanje problemov pri delu (Možina, 2002, str. 532).

Vodje v učeči se organizaciji imajo tri pomembne naloge. Prva naloga je ustvariti skupno vizijo, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo. Druga naloga je oblikovati organizacijsko strukturo, ki podpira učečo se organizacijo. Tretja naloga je vpeljati uslužno vodenje, v katerem ima najpomembnejšo vlogo delitev moči, participacija, spodbujanje ustvarjalnosti, pripadnosti in samozavesti ter naravne želje po učenju.

Managerji opuščajo nadzor in moč ter z zaposlenimi vzpostavijo partnerski odnos. Opolnomočijo jih za sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom (Dimovski et al., 2005, str. 235). To pri zaposlenih zvišuje nivo zaupanja in pripadnosti organizaciji. To pa so dejavniki, ki so za uspešnost učeče se organizacije zelo pomembni.

Komuniciranje v organizaciji je lahko formalno ali neformalno. Formalno poteka na podlagi formalnih procesov po hierarhiji organizacije, neformalno pa se oblikuje na podlagi neformalnih skupin. Za tradicionalno organizacijo je značilno komuniciranje navzdol in navzgor, za učečo se organizacijo pa je značilno poudarjanje horizontalne komunikacije s stalno izmenjavo informacij med različnimi ravni. Odprte komunikacije, ki se vzpostavljajo

skozi horizontalne povezave, so ključ oblikovanja idej in rešitev, izbora najboljše in njene realizacije, saj gre za povezave med ljudmi različnih poklicov in izkušenj in prosti pretok idej. V učečih se organizacijah so zato komunikacije odprte in široko razvejane, ljudje na vseh ravneh organizacije so vključeni v večino komunikacij, saj se pričakuje, da morajo vsi vse vedeti in da vsi tudi resnično vse vedo (Wilhelm, 2006, str. 17).

#### 2.4.2 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji ter razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Obstaja več modelov ravnanja z ljudmi pri delu v organizaciji. Za vse je značilno, da je njihov cilj motivirati in pravilno ovrednotiti posameznike, da bi postali produktivni in zadovoljni člani organizacije in njihovo uspešnost vzdrževati in razvijati. Da to doseže, je za učečo se organizacijo nujna vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti. To pa lahko dosežemo le z razvijanjem klime sodelovanja, kjer se vsi posamezniki v organizaciji počutijo kot osebnosti, ki v povezavi s sodelavci v ožjem in širšem okolju iščejo vedno nove, boljše rešitve (Gabrijelčič, 1993, str. 105).

Talenti zaposlenih so osnovni gradbeni kamni organizacije, še posebno, ker kreativnost, kot lastnost posameznikov in ne organizacij, postaja najpomembnejši faktor izgradnje, obstoja in razvoja vsake organizacije (Schoemaker, 2003, str. 192). Zato ciljni model ravnanja z ljudmi v učeči se organizaciji predvideva najprej pritegovanje uspešne delovne sile, nato pa razvijanje uspešne delovne sile in vzdrževanje uspešne delovne sile.

Osnovni cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni (Dimovski et al., 2005, str. 245), pri čemer učeče se organizacije uporabljajo nove pristope k iskanju in izboru kandidatov.

Naslednji pomemben cilj ravnanja s človeškimi viri je razvijanje uspešne delovne sile, ki obsega usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, za kar organizacija potrebuje plan razvoja kadrov in uporabo ustrezne palete metod usposabljanja.

Tretji pomemben cilj ravnanja s človeškimi viri je vzdrževanje uspešne delovne sile, ki vsebuje nagrajevanje in motiviranje zaposlenih. Poleg izgrajenega sistema plač, kompenzacij in bonusov učeče se organizacije vedno bolj vpeljujejo nederarne načine motiviranja, kot so osebna rast, opolnomočenje ali privlačna prihodnost. Rezultat motivacije je pričakovanje in človek je zadovoljen, če se pričakovanje uresniči (Lipičnik, Možina, 1993, str. 44).

#### 2.4.3 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Izboljševanje organizacijskega učenja, ki vedno poteka preko učečih se posameznikov, predstavlja ključ za dolgoročno uspešnost organizacije (Colnar, 1999, str. 4). Po Garvinu (Garvin, 2000, str. 256) so tehnike vodenja učenja in neprestanega izobraževanja razdeljene na pet faz:

- Poučevanje in učenje; pri poučevanju ne gre več za enostransko podajanje snovi s strani učitelja, temveč za diskusijo.
- Ustvarjanje priložnosti za učenje; organizacija ustvarja priložnosti za učenje in učenju daje prioriteto.

- Oblikovanje klime učenja; organizacija spodbuja izzive, eksperimente in tveganja. Informacije so skupne, pridobljeno znanje se deli in člani organizacije se ne bojijo neuspeha.
- Vodenje diskusije; za uspešno vodenje diskusije potrebuje vodja spretnosti na področjih vpraševanja, poslušanja in odgovarjanja.
- Prehod od organizacijskega k individualnemu učenju; učenje posameznikov je ključ za uspeh. Člani organizacije se zgledujejo po vodjih, zato morajo biti le-ti predani nenehnemu izboljševanju in osebni rasti.

#### 2.4.4 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 2000, str. 134). Med temeljne dejavnike, ki omogočajo učinkovito učenje in širjenje znanja po učeči se organizaciji, spada zaupanje oziroma kultura, temelječa na zaupanju in odprtosti.

Kultura, ki ne spodbuja zaupanja, povzroči slabšo izmenjavo in prenos znanja ter posledično zmanjšuje raven zaupanja med zaposlenimi in managementom. Kultura mora biti odprta na vseh nivojih, da bi se podjetje lahko gibalo v smeri učeče se družbe (Kline, Saunders, 1998, str. 45). V organizaciji mora obstajati kultura sodelovanja, ki omogoča sodelovanje med zaposlenimi in timsko delo. Sodelovalna kultura povečuje občutek povezanosti med člani organizacije in jih spodbuja, da delijo lastno znanje z drugimi člani organizacije, so kreativni in brez zadržkov sprejemajo nova znanja in gradijo na idejah drugih. Prednosti takšne kulture so pozitiven odnos do znanja, večja odprtost in pripravljenost na poizvedovanje in učenje, manj prikrivanja znanja pred ostalimi, odprtost za sprejemanje sprememb in razvijanje novih znanj. V taki kulturi so znanje in izkušnje zelo cenjeni (Rant, 2001, str. 52).

Največji pomen pri uspešnem uvajanju novih vrednot in navad imajo managerji. Z lastnim vzgledom in s svojim ravnanjem spodbujajo medsebojno zaupanje. Z izkazovanjem zaupanja v sodelavce in prostim pretokom informacij ter ustvarjanjem okoliščin, ki navajajo zaposlene, da je pomembno sodelovati, se učiti drug od drugega in si pomagati, pa pomembno vplivajo na zaupanje v celoten sistem.

#### 2.4.5 Izgradnja celovitega sistema poslovođenja znanja

Management znanja je postal osrednja dejavnost v sodobni organizaciji. Management znanja je sistematično, eksplicitno in namerno zbiranje, obnavljanje ter uporabljanje znanja, da bi se povečala uspešnost organizacije in bi se povrnila vlaganja v intelektualni kapital (Wiig, 1997, str. 2). V sodobni organizaciji obstajajo trije dejavniki, ki vplivajo na pospešeno uvajanje managementa znanja. To so hiter razvoj informacijske tehnologije, premik ekonomske osnove od naravnih virov k intelektualnemu kapitalu in vse večje prizadevanje organizacij, da postanejo učeče se organizacije.

Na management znanja lahko gledamo iz dveh vidikov:

- management znanja kot proces učenja organizacije (pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporaba znanja);
- management znanja kot aktivnosti, ki so potrebne, da se proces učenja organizacije odvija čim bolj smotrno.

Gledano z vidika znanja, je za organizacijo pomembno tako eksplicitno kot tacitno znanje. Medtem ko je eksplicitno znanje mogoče kodirati in dokumentirati in na ta način posredovati drugim, je tacitno znanje sestavljeno iz izkušenj, intuicije in kreativnih rešitev, ki jih je težko izraziti in posredovati drugim. Na tej osnovi poznamo dva pristopa k managementu znanja in sicer pristop ljudje – dokumenti, ki temelji na zbiranju in izmenjavi eksplicitnega znanja s pomočjo visoko razvitih informacijskih sistemov ter medosebni pristop, ki temelji na spodbujanju prenosa dobrih praks in izkušenj direktno med zaposlenimi ali preko interaktivnih medijev.

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

V praksi ne najdemo popolnega primera učeče se organizacije, čeprav so danes mnoge organizacije usmerjene k idejam in oblikam tega modela. Jedro modela oblikovanja in implementacije učeče se organizacije predstavlja uvajanje opolnomočenja zaposlenih, odprte informacije, organizacijska kultura odprtosti in zaupanja, timsko učenje in participativno vodenje. Če želi organizacija izboljšati svoje poslovanje, mora koncept učeče se organizacije uresničiti v praksi.

### **2.5.1 Participativna strategija in vodenje ter opolnomočenje zaposlenih**

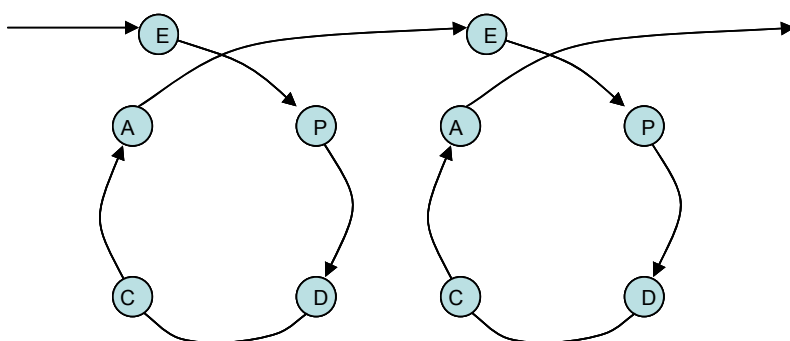
V tradicionalnih organizacijah je strategijo razvijal izključno vrhnji management kot način odzivanja na spremembe v okolju in konkurenco. Pokazalo se je, da tak način ne vodi do najboljših rezultatov, še posebno v hitro spreminjajočem se okolju, saj so zaposleni le izvajalci in ne sodelujejo pri oblikovanju strategije podjetja.

Vse bolj se uveljavlja model učeče se organizacije, pri katerem management oblikuje strategijo, s svojim znanjem in informacijami pa sodelujejo pri njenem oblikovanju tudi zaposleni. Po Možini (Možina, 2002, str. 74) je eden izmed interaktivnih elementov učeče se organizacije tudi participativna strategija. Strategija nastaja od vrha navzdol, kakor tudi od spodaj navzgor. Vodje še vedno vplivajo na skupno usmeritev in vizijo, vendar strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami, ampak vsakdo sodeluje.

Za učinkovito vodenje, kot rezultat participativnega vodenja, je značilno spoštovanje zaposlenih, dodeljevanje odgovornosti kot izkaz zaupanja do zaposlenih, sprejemanje tveganja, nagrade in priznanja kot način motiviranja, odnosi, ki krepijo skupno samozavest in osebni vzgled obnašanja in izvajanja nalog vodje.

Učinkovito vodenje se kaže skozi spiralo nikoli končanih izboljšav, ki jo sestavljajo zanke EPDCA – zanke učinkovitega vodenja, ki poganjajo organizacijo naprej. Vsaka zanka EPDCA vsebuje ocenjevanje situacije (Evaluate), načrtovanje (Plan), delovanje (Do), preverjanje (Check) ter ukrepanje in popravljanje (Act). To pomeni, da gredo zaposleni vedno skozi celoten proces ocenjevanja situacije, načrtovanja dela, izvedbe dela, preverjanja in popravljanja. To pa vodi do nikoli končane spirale izboljšav.

Slika 7: Nikoli končana spirala izboljšav procesa vodenja v učeči se organizaciji



Vir: Oakland, 1999 v Dimovski et al., 2005, str. 278.

Za implementacijo učeče se organizacije mora manager prenašati odgovornost na svoje podrejene ter jim tako dati več pooblastil. Opolnomočenje kot delegiranje moči in avtoritete na podrejene v organizaciji pomeni, da zaposleni dobijo več informacij, znanja, moči in nagrad, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in svoji polni vključenosti v organizacijo. Učinek polnomočenja zaposlenih se kaže skozi zmožnost oblikovanja skupne vizije, kakovost presojanja, timsko učenje in razumevanje kompleksnih problemov. Opolnomočenje daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti, saj povečuje celotno moč v organizaciji, zvišuje motivacijo zaposlenih ter nenazadnje pomaga obdržati kakovostne kadre ter njihovo znanje (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 28).

### 2.5.2 Zagotovitev odprtih komunikacij, pretoka informacij in znanj

V informacijah in znanju je moč in moč v učeči se organizaciji mora biti primerno razporejena (Dimovski, Penger, 2004, str. 24). Zato mora učeča se organizacija zagotavljati odprte komunikacije, ki omogočajo pretok informacij in znanj. Komunikacije, ki jih ne ustavijo meje med timi, funkcijami in poslovnimi ali produktnimi ter geografskimi enotami, so nujen element za oblikovanje učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 288), zato je managerjeva najpomembnejša naloga najti poti do odprtih komunikacij.

Informacija je podatek, opremljen s pomenom in namenom, za pretvorbo pa je pomembno znanje (Drucker, 2004, str. 117). Seveda pa informacija doseže svoj namen in cilj le z ustrezno izmenjavo med pošiljateljem in prejemnikom informacije. Potreben je torej komunikacijski sistem, ki omogoča hitro in več smerno izmenjavo informacij in v katerem je vsak član organizacije hkrati vir in prejemnik informacij. To omogoča resnično medsebojno sodelovanje in delitev znanja med člani ter rast in ustvarjanje znanja, kot temeljnega dejavnika vrednosti v organizaciji.

### 2.5.3 Projektna narava timskega dela in virtualna podpora

Za timsko delo v učeči se organizaciji sta značilni dve razsežnosti vodenja: projektno delo in virtualna podpora timskega dela. Projektno vodenje je temelj timskega dela v organizaciji, z

razvojem informacijske tehnologije pa se nadgrajuje z virtualnimi timi in virtualnim vodenjem.

Projekt je enkratna kompleksnejša naloga, za katero je značilno, da jo sestavljajo med seboj povezane in prepletene aktivnosti, trajanje in viri so omejeni, ima svoj namen in cilj in je vodljiv. Novejše razčlenitve projektni management kot organizacijski proces delijo na:

1. planiranje – podrobna določitev projekta, aktivnosti, rokov in stroškov ter usklajevanje aktivnosti ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, zaposlenih in stroškov;
2. uveljavljanje – kadrovanje, vodenje in motiviranje udeležencev ter komuniciranje z njimi;
3. kontroliranje projekta – spremljanje projekta in uvajanje popravilnih aktivnosti.

Za virtualno organiziranost je značilno, da povezuje ekipo posameznikov, ki so geografsko ločeni in med seboj povezani s pomočjo telekomunikacijske in informacijske tehnologije. Takšna organiziranost omogoča organizaciji oblikovanje virtualnega tima za izvedbo določene naloge in njegovo razpustitev, ko ni več potreben, zato je organizacijska struktura takšnih organizacij dinamična, fleksibilna in začasna.

Virtualna organiziranost ter virtualni timi in njihovo vodenje predstavljajo velik izziv za management. Temeljne funkcije managementa so predstavljene v virtualno okolje, zato govorimo o virtualnem managementu, ki vodi učečo se organizacijo (Mumford, 1995, str. 14). Osnovna vloga virtualnih vodij je oblikovanje in povezovanje različnih vlog v virtualnih timih, zato morajo imeti nekatere drugačne sposobnosti in lastnosti kot njihovi predhodniki (Dimovski et al., 2005, str. 302). Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima so opisane v tabeli 5.

Tabela 5: Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima

Lastnost	Opis
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zagotavlja stalni povratni učinek.</li> <li>○ Ugotavlja jasno podrobno sliko o nalogah.</li> <li>○ Zagotavlja pravilno in točno komunikacijo.</li> </ul>
Razumevanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Upošteva mnenja in predloge članov tima.</li> <li>○ Izraža osebno zanimanje za člane tima.</li> <li>○ Je razumevajoč do usklajevanja časa vseh članov tima.</li> <li>○ Izraža skrb in razumevanje za težave članov tima.</li> </ul>
Jasnost vlog	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ni oddaljeni diktator, temveč prevzema vlogo svetovalca.</li> <li>○ Jasno določi odgovornosti vseh članov tima.</li> <li>○ Zna uveljaviti avtoriteto za zagotovitev izvedbe nalog.</li> </ul>
Vedenje vodje	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samozavestno, jasno vedenje in ne zatiralno ali zapovedovalno</li> <li>○ Nespremenjeno vedenje vodje tudi po projektu.</li> <li>○ Sposobnost vodje spustiti se na raven članov tima.</li> </ul>

Vir: Penger, 2002, str. 1.

Predvsem se od uspešnega virtualnega vodje pričakuje, da je dovolj čustveno inteligenčen. Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja čustev ter spretnost ravnanja z ljudmi (Goleman, 2001, str. 57). Čustvena inteligenca vpliva na posameznikovo sposobnost prilagajanja spremembam ter kaže na managerjeve vodstvene sposobnosti.



## 2.5.4 Prilagodljiva organizacijska kultura

Značilnostim vedenja ljudi v organizaciji ali delu organizacije pravimo kultura (Tavčar, v Možina et al., 2002, str. 177). Področja, na katerih prepoznavamo kulturo organizacije, so: odnosi v organizaciji, vedenje managementa, organiziranost, dokumentacija, podoba podjetja, obredi in simboli. Gre za vrednote, zamisli in prakse, ki so pripomogle k uspešnosti organizacije v preteklosti in zato obveljale kot vzorec vedenja in delovanja organizacije in po katerem učijo nove člane. Toda, kot pravi Schein (Schein, 1999, str. 17), pomeni uvajanje sprememb v organizaciji brez spremembe kulture, izvajanje novega načina dela s starimi vrednotami, kar povzroči odpore proti spremembam.

Pomembna in ena temeljnih značilnosti učeče se organizacije je zato močna in prilagodljiva organizacijska kultura, ki mora vzpodbujati odprtost, sodelovanje, enakost, nenehne izboljšave in prevzemanje tveganja. Vedenje je prilagodljivo in managerji so vzgled obnašanja in delovanja ter iniciatorji sprememb, tudi kadar so te spremembe tvegane. Takšna kultura vključuje naslednje vrednote:

- celota je pomembnejša od delov, meje med deli so minimizirane;
- enakost je najpomembnejša vrednota;
- kultura spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave.

## 2.5.5 Ustvarjanje skupne vizije, poslanstva ter oblikovanje mentalnih modelov

Ključna naloga managementa učeče se organizacije je opredelitev in udejanjanje skupne vizije in poslanstva organizacije. Za vizijo učeče se organizacije je pomembno, da je ne ustvarjajo samo managerji, ampak je skupna vizija organizacije element, ki povezuje vizije vseh posameznikov. Zato je naravno, da postane izvajanje take vizije dolžnost vseh v organizaciji (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, str. 59). Skupna vizija daje energijo in usmerjenost vsakemu posamezniku in ga vzpodbuja, da dela, kar želi delati. Posledica je njegova predanost organizaciji in njenim ciljem in pripravljenost sprejemati tudi tveganje in iskati nove načine, ki bodo pomagali organizaciji izpolniti vizijo (Pirc, 2000, str. 38).

Učenje v učeči se organizaciji poteka preko učečih se posameznikov. Učenje v učečih se organizacijah je usmerjeno v razvijanje potenciala učiti se učiti (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 78). Ena od tehnik učenja je osebno mojstrstvo, ki vključuje veliko tehnik in načel. Osebno mojstrstvo pomaga nenehno oblikovati in poglobljati osebno vizijo, osredinjiti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno gledati na realnost. Je več od zgolj znanj in veščin, saj pomeni tudi duhovno rast in osebno odličnost (Dimovski et al., 2005, str. 305).

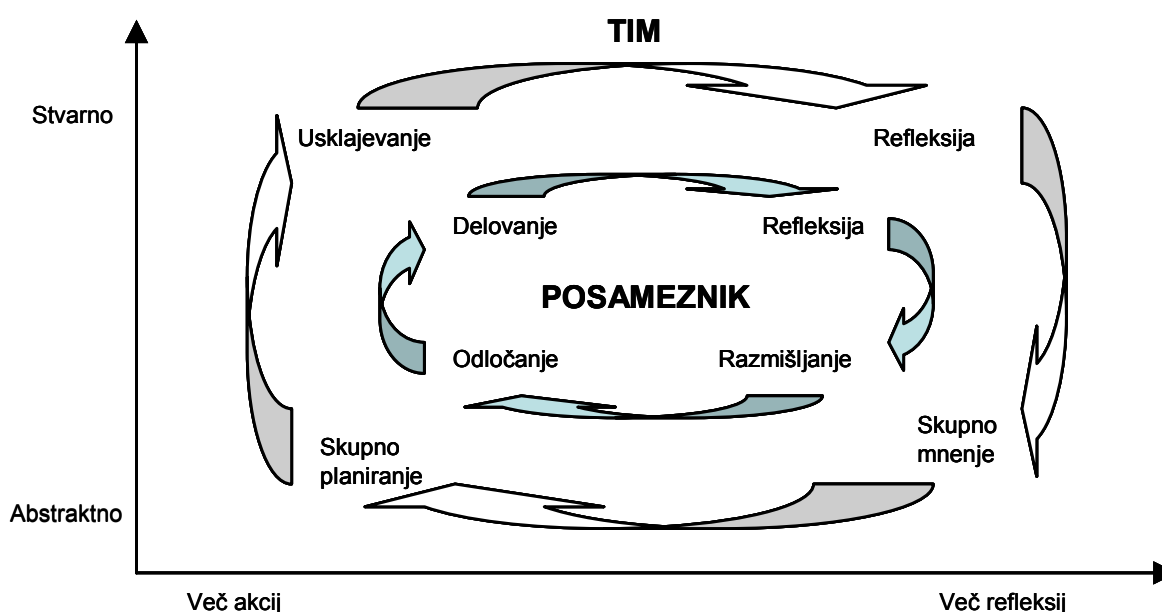
Mentalni modeli spadajo med skrite oblike znanja v organizaciji. Pomenijo zasidrane predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti, zato lahko zavirajo spremembe. Če jih organizacija želi spremeniti, mora biti dovolj fleksibilna in odprta do okolja, da lahko razvija nove načine dojemanja realnosti.

## 2.5.6 Proces timskega učenja in sistemsko mišljenje

V učeči se organizaciji je potrebno vpeljati procesa timskega učenja, katerega osnova je v povezovanju in ne v soglasju. Proces timskega učenja predstavlja učenje posameznikov, vključenih v timsko delo (Dimovski et al., 2005, str. 307). Timsko učenje je pridobivanje znanja, spretnosti, veščin in vrednot v okviru tima. Tim se formira zato, da bi posamezniki dosegli sinergijske učinke preko medsebojne izmenjave idej. Dosežek tima je namreč večji kot preprost seštevek posameznikov.

Proces učenja v timu se odvija v ciklu, tako kot proces učenja posameznika. Cikel vsebuje štiri faze, in sicer refleksija, skupno mnenje, skupno planiranje in usklajevanje akcij (Senge et al., 1994, str. 62).

Slika 8: Proces učenja v timu



Vir: Senge et al., 1994, str. 62.

Temeljne metode timskega učenja v organizaciji, ki pomagajo izboljšati učenje v timu, so (Bernik et al., 1999, str.129) :

- o dialog in diskusija, s katerim zagotavljamo prosti pretok idej, mnenj in konkretnih znanj med člani;
- o ukvarjanje z realnimi problemi s pomočjo reševanja konflikta;
- o učenje kako udejaniti.

Pomembna disciplina v učeči se organizaciji je sistemsko mišljenje, ki omogoča managementu, da razmišlja dolgoročno in da na probleme in cilje gleda kot na del večje strukture. Omogoča, da v spletu navidezno nepovezanih dogodkov vidimo vzorce in povezave. Sistemsko mišljenje pomeni videti in razumeti celoto ter preučevati in povezovati njene sestavne dele (Dimovski et al., 2005, str. 310).

## 2.5.7 Procesni organizacijski ustroj in izgradnja celovitega informacijskega sistema

Značilnost procesnega organizacijskega ustroja je čim bolj preprosta oblika organizacije, sploščena organizacijska struktura, malo birokracije in širok kontrolni razpon. Takšna organizacija ima prilagodljive in prožne kadre, stremi k opolnomočenju zaposlenih, ima visoko horizontalno raven komunikacije in sodelovanja, ter uporablja sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije.

Hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora procesa odločanja je v učeči se organizaciji odločilen dejavnik, ki omogoča managerjem sprejemanje pravih odločitev (Daft, 2001, str. 240). Celovit informacijski sistem pomeni za organizacijo možnost bolj enostavnega in hitrejšega zbiranja, iskanja, obdelovanja, shranjevanja in pošiljanja informacij vsem ravnam v organizaciji.

Razvoj informacijske tehnologije ponuja vse uporabnejše rešitve za vse ravni uporabnikov. V svojem razvoju je prešla informacijska tehnologija več faz. V prvi fazi evolucije je omogočala avtomatiziranje rutinskih opravil, v naslednji fazi je šel razvoj v smeri zagotavljanja podpore odločanja in managerskih informacijskih sistemov. Danes pa postaja informacijska tehnologija strateško orodje organizacije.

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

Kontrola je sestavni del procesa managementa, saj želimo vedeti, kam so nas pripeljale določene akcije in kako nadaljevati naprej. Za ugotavljanje, kje na poti v učečo se organizacijo se podjetje trenutno nahaja, je potrebno poleg finančnih kazalcev uporabljati tudi nefinančne kazalce uspešnosti in se primerjati z najboljšimi v panogi.

### 2.6.1 Koncept decentralizirane kontrole in prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije

Za učeče se organizacije je značilno, da se odmikajo od strogega hierarhičnega nadzora proti večji decentralizaciji, delitvi informacij in opolnomočenju zaposlenih. V nasprotju z birokratsko kontrolo, ki vključuje nadzor in vplivanje na obnašanje zaposlenih skozi uporabo formalnih mehanizmov, je za decentralizirano kontrolo značilno, da se opira kulturne vrednote, tradicijo, prepričanje in zaupanje in s tem zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Management pri decentralizirani kontroli temelji na prepričanju, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni uspešno delati brez strogega nadzora in pravil.

Kljub uvajanju decentralizirane kontrole potrebuje organizacija sisteme usmerjanja in nadziranja, saj ostaja kontrola ena od temeljnih funkcij v procesu managementa. V ta namen ima management na voljo več različnih pristopov h kontroliranju:

**Vedenjska kontrola** je najcenejša, a je proces uveljavitve dolgotrajen. Pri vedenjski kontroli gre za uporabo družbenih karakteristik s ciljem, da bi zaposleni izvajali samokontrolo.

**Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC – The Balanced Scorecard)** prikaže celovito sliko o uspešnosti organizacije. Finančna uspešnost, trženjski vidik, interni poslovni proces in

zmožnost organizacije za učenje in rast so štiri glavna področja uravnoveženega sistema kazalnikov, za katera management opredeli ključne kazalnike uspešnosti.

**Mednarodni standardi kakovosti** postavljajo enotne smernice organizacijam po vsem svetu in določajo kaj naj proizvodne in storitvene organizacije naredijo, da bi se njihovi proizvodi in storitve prilagajali visokim zahtevam po kakovosti.

**Management odprtih knjig** je pristop h kontroli, pri katerem imajo vsi zaposleni na razpolago vse finančne informacije in rezultate. Tako zaposleni poznajo finančno stanje organizacije in svojo vlogo v organizaciji kot celoti.

Udejanjanje učeče se organizacije zahteva tudi seznanitev s petimi cikli učenja v njej. Cikel učenja posameznika kaže, da je temelj znanja organizacije tisto znanje, ki ga posamezniki – člani organizacije razvijejo v lastnih procesih osmišljanja. Manjši del tega znanja uporabijo posamezniki za izvajanje svojih nalog, večji del tega znanja pa postane podlaga za izvajanje dejanj šele v trenutku, ko ga delijo z drugimi člani tima skozi cikel učenja posameznikov/timov, ki na koncu preide v cikel učenja tima. V ciklu timskega učenja timi uporabljajo in širijo svoje znanje skozi tri oblike učenja: “vedeti kako”, “vedeti zakaj” in “vedeti kaj”.

Da tim lahko opravlja nove aktivnosti, mora učenje potekati po celotni organizaciji ( Dimovski et al., 2005, str. 323). Tako pridemo do cikla timskega/organizacijskega učenja, kjer timi sodelujejo, si medsebojno posredujejo znanja in pridobivajo vire za udejanjanje znanja in s tem pretvarjajo timsko učenje v izboljšane sposobnosti organizacije.

Cikel organizacijskega učenja je na vrhu petih ciklov učenja. V tem ciklu posamezniki in timi, ki imajo v organizaciji vidno vlogo, iščejo načine, kako povezati znanje timov in ga uskladiti z vizijo ciljev, ki bi jih organizacija lahko oziroma morala zasledovati (Dimovski et al., 2005, str. 323).

## 2.6.2 Sodobni pristopi merjenja uspešnosti organizacije

Za uspešno poslovanje organizacije ni več mogoče upoštevati zgolj enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajemati le enega cilja. Poleg finančnih kazalnikov je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne (Tekavčič, 1997, str. 173). Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije pa poleg finančnih in nefinančnih kazalnikov ponujajo različne koncepte, ki temeljijo na procesih za izboljšanje poslovanja organizacije. Najbolj uporabljeni koncepti so:

- koncept stroškov po aktivnosti poslovnega procesa (SAPP), katerega osrednja sestavina so posamezne aktivnosti, ki sestavljajo konkreten poslovni proces;
- koncept predračunavanja na podlagi aktivnosti, ki je proces planiranja in kontroliranja pričakovanih aktivnosti z namenom izdelati stroškovno učinkovit predračun, ustrezen predvidenemu obsegu dela in strateškimi ciljem;
- koncept poslovedenja na temelju analize aktivnosti, ki pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za izboljšanje poslovanja podjetja;
- koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, ki pomaga nosilcem odločanja presoditi, kakšne bodo možne dolgoročne posledice njihovih dosedanjih odločitev;
- koncept ciljnih stroškov, ki temelji na ugotavljanju stroškov na osnovi ocenjene prodajne vrednostiposlovnih učinkov in zelenega dobička – ugotavljamo, koliko nas sme poslovni učinek sme največ;

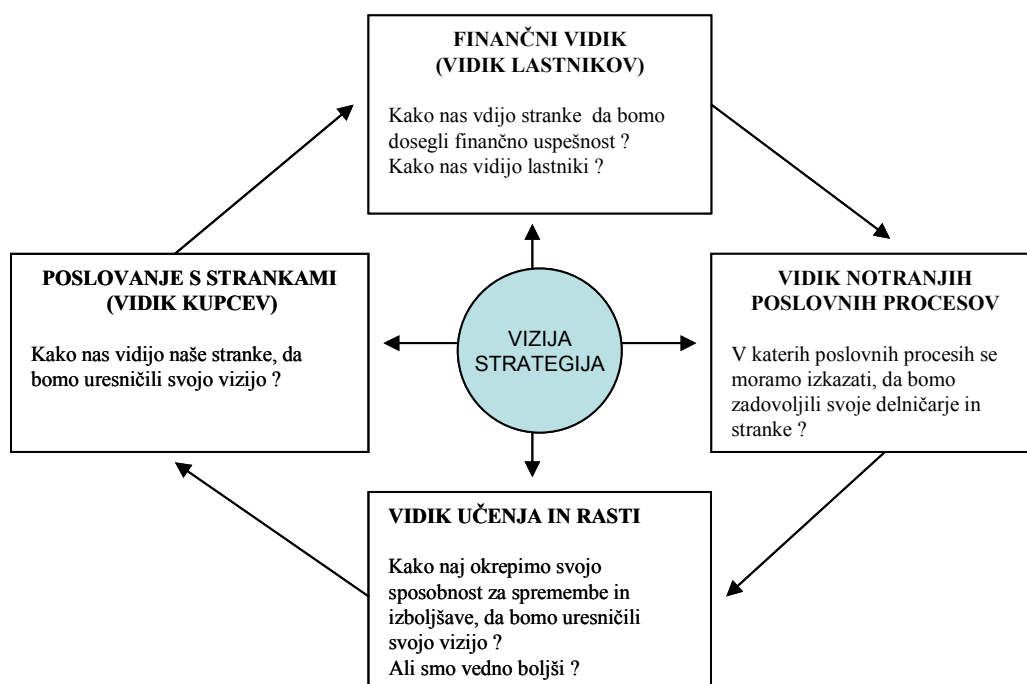
- koncept benchmarking – primerjanje z najboljšimi, kot sistematičen proces presojanja najboljših praks z namenom nenehnega izboljševanja organizacije;
- koncept ravno ob pravem času (JIT), ki zahteva izvedbo določene aktivnosti ravno takrat, ko je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa in sili organizacijo k odpravi aktivnosti, ki so brez dodane vrednosti za kupca, in k čim bolj smotrному izvajanju aktivnosti;
- koncept celovitega obvladovanja kakovosti, ki temelji na povezavi med visoko stopnjo kakovosti in uspešnostjo poslovanja organizacije;
- koncept nenehnih izboljšav, ki temelji na vpeljavi sistema nenehnih izboljšav procesov v podjetju ter smotrni in učinkoviti porabi prvin poslovnega procesa;
- koncept prenove poslovnih procesov je eno najpomembnejših orodij, ki jih podjetje mora poznati in uporabljati, da lahko sledi spremembam in ustvarja razmere za uspešno poslovanje.

### 2.6.3 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja

Pri sodobnem presojanju in merjenju uspešnosti poslovanja je potrebno upoštevati vse deležnike: lastnike, kupce, zaposlene in širšo skupnost (Dimovski et al., 2005, str. 337). Model uravnoteženega sistema kazalcev izhaja iz leta 1990. Cilji in kazalci v sistemu izhajajo iz vizije in strategije organizacije. Uspešnost poslovanja se meri s štirih vidikov, ki predstavljajo ogrodje sistema (slika 9).

Finančni vidik je pomemben, ker izraža bistvene informacije za lastnike in kaže, kako gledamo na delničarje. Vidik poslovanja s strankami zajema tiste kazalnike, s katerimi management spremlja, kako organizacijo vrednotijo kupci. Tretji vidik vsebuje kazalnike, ki kažejo kakovost in učinkovitost notranjih poslovnih procesov. Četrty vidik vsebuje kazalnike na podlagi katerih management presoja in zagotavlja učenje in rast organizacije.

Slika 9: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Kaplan, Norton, 1996, str. 96.

Na izbor kazalnikov vplivajo različni dejavniki, zato ne moremo v naprej določiti enega samega spleta kazalnikov, ki bi bil ustrezen za vse organizacije.

#### 2.6.4 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Danes so tržne vrednosti dobrih podjetij praviloma mnogo večje od njihove knjižne vrednosti (Pučko, 1998, str. 56). Odgovor na vprašanje, kako nastane razlika v tržni in knjižni vrednosti uspešnih organizacij, pokaže pomen znanja. Doslej najboljši odgovor na to vprašanje je, da poleg finančnega kapitala obstaja tudi intelektualni kapital organizacije, ki vključuje vse v organizaciji zbrano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti (Možina, 2002 internet).

Tržna vrednost organizacije je sestavljena iz finančnega in intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital je neoprijemljiv in neviden, saj ni izkazan v bilanci stanja v organizaciji (Maček, 2000, str. 38).

Intelektualni kapital sestavljajo tri področja. Prvo področje je človeški kapital, ki temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih ter iznajdljivosti in ne more biti last organizacije. Drugo področje strukturni kapital, ki obsega organizacijske postopke, baze podatkov, organizacijsko strukturo organizacije in informacijski sistem in pomeni dejavnike, ki ostanejo v organizaciji tudi, ko zaposleni odidejo. Tretje področje pa predstavlja relacijski kapital, ki zajema znanje, zajeto v povezavah s kupci, dobavitelji in strateškimi partnerji.

Podporo tem trem področjem v organizaciji predstavljata zaupanje in organizacijska kultura. Zaupanje je pomemben dejavnik sodelovanja v organizaciji in med organizacijami, organizacijska kultura kot sistem vrednot, prepričanj in navad ljudi v organizaciji pa mora spodbujati odprtost, enakost ter neprestane izboljšave in spremembe.

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

Sedmi element se nanaša na širitev koncepta s katerim nadaljujemo proces udejanjanja in ohranjanja učeče se organizacije. Koncept se širi na vse dele organizacije, pri čemer morajo management in zaposleni vzdrževati zmagoviti potencial in kulturo nenehnega učenja ter vzdrževati in nenehno nadgrajevati orodja, koncepte in modele, vpeljane v organizacijo v predhodnih šestih elementih.

#### 2.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Prenos znanja v učečem se podjetju ni izoliran proces, ampak je vpet v management znanja in celotni management podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 349). Uspešnost prenosa znanja temelji na premagovanju organizacijskih in medosebnih ovir za prenos znanja.

Na izmenjavo znanja vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote organizacije in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Ozka grla v organizaciji velikokrat nastanejo, ker se tiho znanje ne pretvarja v procesih odločanja v eksplicitno znanje (Newman, 1998, str. 9). Znanje je moč in prihaja do strahu posameznikov pred tem, da bi se kdo drug okoristil z njegovim znanjem, zato mora organizacija vzpostaviti vrednote, ki vzpodbujajo zaupanje, odprte komunikacije in širjenje znanja. Če posamezniki svojega znanja niso pripravljeni deliti z drugimi, je namreč skupno znanje precej manjše, kot če so znanje pripravljeni deliti (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 125).

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. Najučinkovitejši prenos tihega znanja je moč doseči z neposrednimi stiki oziroma socializacijo med zaposlenimi, ki omogoča resnično podrobno razumevanje individualnih izkušenj kot temelja tihega, neotipljivega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 352). Za eksplicitno znanje je značilno, da ga lahko hitro in na enostaven način prenašamo iz enega kraja v drugi ter ga lahko prenesemo na drugo osebo, hkrati pa nam še vedno ostane (Davenport, Prusak, 1998, str. 100). Učinkovit prenos eksplicitnega, otipljivega znanja nam omogoča informacijska tehnologija.

Za zagotavljanje prenosa tihega znanja v osrednje procese organizacije mora management graditi medsebojno zaupanje. Zaupanje omogoča, da so člani organizacije pripravljeni sprejemati novo znanje in prenašati svoje znanje na druge člane organizacije. V takem okolju se tudi konflikti spremenijo iz ovire za prenos znanja v priložnost za prenos znanja.

## 2.7.2 Ohranjanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja ter prilagajanje kulturi nenehnega učenja

Strategije sodelovanja ponujajo vrsto prednosti organizacijam, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov. Te je mogoče pridobiti s povezovanjem z drugimi, ki posedujejo manjkajoča znanja, kar omogoča lažji vstop na nove trge. Ob tem pa vzpostavlja sodelovanje priložnost za izkoriščanje medsebojnih sinergij in medsebojno učenje. V kompleksnih panogah, ki se širijo in v katerih so viri znanja široko razpršeni, je mogoče veliko več inovacij doseči v mrežah učečih se organizacij kot pa v posamezni organizaciji.

Pogoj za delovanje mrež so intenzivni in dolgoročni odnosi, saj za prenos tihega znanja potrebujemo tesne, strateške povezave. Uspešnejše strateške povezave so tiste, ki nastanejo zaradi motiva učenja, manj uspešne pa so povezave, ki nastanejo zaradi manjkajočih spretnosti.

Proces učenja znotraj strateških povezav lahko zavirajo številni dejavniki, kot so na primer neustrezno postavljene prioritete v strategiji, neustrezni kontrolni mehanizmi učenja organizacije, neustrezna politika ravnanja s človeškimi viri ter razlike v organizacijski in nacionalni kulturi ter stopnji gospodarske razvitosti.

Pri premagovanju ovir medorganizacijskega učenja je pomemben odprt pretok informacij. Informacije morajo biti dostopne vsakemu, ki jih potrebuje, omogočena mora biti izmenjava izkušenj in sprejem nasprotujočih si mnenj, predvsem pa mora biti vzpostavljen dolgoročen pogled na sodelovanje.

Organizacijska kultura je skupek nenapisanih pravil, ki opredeljujejo primerno in neprimerno obnašanje. Učinkovit prenos otipljivega in neotipljivega znanja je v pomembni meri omogočen z organizacijsko kulturo, ki je močno usmerjena v management znanja, zaradi česar se vsi zaposleni zavedajo pomembnosti pretoka znanja znotraj podjetja, ki tako postane prevladujoč način delovanja v organizaciji (Jaklič et al., 2006, str. 124).

V organizaciji mora obstajati sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med člani organizacije in jim daje občutek enakovrednosti in medsebojne povezanosti. Prednosti takšne kulture so pozitiven odnos do znanja, večja odprtost in pripravljenost za poizvedovanje in učenje, manj prikriivanja znanja pred ostalimi, odprtost za sprejemanje sprememb in razvijanje novih znanj. V taki kulturi so znanje in izkušnje zelo cenjeni (Rant, 2001, str. 52).

### 2.7.3 Skrb za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj ter izkušenj

V sodobnem, nenehno se spreminjajočem se okolju se mora organizacija ozreti preko svojih meja in presoditi, kakšen prispevek k udejanjanju učeče se organizacije nudi povezovanje z drugimi organizacijami, saj izraba lastnih zmožnosti organizacije in smotno izvajanje procesov učenja v organizaciji ne zadostujeta več. Zato se organizacije povezujejo v prožna omrežja, tako da organizacije vse pogosteje doživljajo hkrati močno konkurenco in sodelovanje ter učenje v okviru mrežnih povezav (Jaklič et al., 2006, str. 17).

Preoblikovanje v učečo se organizacijo zahteva izgradnjo mreže, ki vsebuje za organizacijo ustrezno razmerje tesnih in ohlapnih povezav. Tesne povezave omogočajo močno izmenjavo tihega, neotipljivega znanja skozi prosto medsebojno sodelovanje posameznikov iz različnih organizacij. Ohlapne povezave omogočajo predvsem izmenjavo eksplicitnega, otipljivega znanja in so izvor različnosti in ustvarjalnosti ter omogočajo prilagodljivost

### 2.7.4 Vloga managementa pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Za izvedbo procesa medorganizacijskega povezovanja, oblikovanja kulture zaupanja, odprtosti in širitve znanj, učeče se organizacije določijo posebne managerje, ki jim rečemo tudi integracijski managerji.

Od integracijskega managerja se pričakuje sposobnost hitrega učenja in odzivanja na nenehne spremembe. Pozna temeljne funkcije managementa in preučevano organizacijo, se hitro prilagaja zapletenim okoliščinam in različnim avtoritetam, zna premoščati kulturne razlike in je pri svojem delovanju odločen. Ashkenas in Francis (2000, str. 115) navajata pet ključnih lastnosti integracijskega managerja:

- dobro poznavanje prevzemajočega podjetja;
- odločnost;
- obvladovanje poslovanja v turbolentnem okolju;
- odgovornost in neodvisnost;
- sposobnost premagovanja emocionalnih in kulturnih razlik.

Vloga integracijskih managerjev je najpomembnejša pri uvajanju korenitih organizacijskih sprememb, kot so prevzem, razvoj nove celovite strategije in udejanjanje modela učeče se organizacije.



### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ D.D.

#### 3.1 Zgodovina podjetja

Korenine podjetja Revoz d.d. (v nadaljevanju Revoz<sup>9</sup>) segajo v sredo petdesetih let, ko so v delavnici Agroservis začeli popravljati kmetijsko mehanizacijo. Pod imenom Moto Montaža je podjetje začelo sestavljati lahka gospodarska vozila ter na podlagi sodelovanja z nemškim Avtounionom vozila DKW. Leta 1959 se je podjetje preimenovalo v industrijo motornih vozil (IMV), ki je med drugim izdelovala tudi počitniške prikolice. Podjetje je nato v letih od 1967 do 1972 sodelovalo z British Motor Company (sestava vozil austin), v začetku leta 1973 pa je na temelju kooperacijske pogodbe s takrat francoskim državnim podjetjem Renault začelo proizvodnjo modela Renault 4. V tem času je bilo v omejenih količinah sestavljenih tudi nekaj modelov Renault 12, Renault 16 in Renault 18.

Junija 1988 je bil v skladu s takratnimi predpisi in na podlagi skupnih vlaganj podjetij Renault s.a. in holding IMV ustanovljeno podjetje Revoz. V njegovem programu se je konec leta 1989 priljubljeni "katrci" - njen zadnji primerek nasploh v svetu je bil narejen v Novem mestu decembra 1992 - pridružil Renault 5. Tudi ta model je julija 1996 svojo življenjsko pot po skoraj petindvajsetih letih sklenil prav v podjetju Revoz. Aprila 1993 je stekla proizvodnja modela Clio, ki ga je leta 2001 nasledil model Clio II.

Leta 2002 se je komercialna dejavnost Revoza organizirala v obliki komercialne podružnice Renault Slovenija d.o.o. (danes Renault Nissan<sup>10</sup> Slovenija), medtem ko je Revoz ohranil svoje pristojnosti na industrijskem področju. Skupina Renault<sup>11</sup> je postala 100-odstotni lastnik Revoza leta 2004, leto zatem pa je bil potrjen projekt proizvodnje novega vozila Twingo izključno v Revozu. Serijska proizvodnja novega vozila Twingo za celotno evropsko tržišče je stekla spomladi 2007, projekt pa je podprla tudi slovenska država.

Skupina Renault je večinski lastnik podjetja Revoz že od leta 1991, ko je prevzela 54-odstotni delež kapitala. Nato je leta 2001 ta delež povečala na 66,68 odstotka, 22. decembra 2003 pa odkupila še preostale delnice in 3. februarja 2004 postala 100-odstoten lastnik podjetja Revoz.

Danes je Revoz edini proizvajalec osebnih vozil v Sloveniji. V njem nastajata uspešna Renaultova modela novi Twingo in Clio II (komercialno ime Clio Storia). Namenjena sta predvsem evropskemu tržišču, saj v povprečju že štirje odstotki letne proizvodnje zadovoljijo potrebe domačega trga.

---

<sup>9</sup> Ime podjetja Revoz je skovanka iz besed **Renault vozila**.

<sup>10</sup> Skupina Renault s.a.s. je danes delniška družba in je lastniško in poslovno povezana s podjetjem Nissan v navezo Renault Nissan, katere predsednik in hkrati izvršni direktor obeh podjetij je Carlos Ghosn. Naveza Renault Nissan je bila leta 2006 po proizvedenih količinah na 4. mestu v svetu s skupaj 5,9 milijona prodanih vozil, kar predstavlja 9 odstotkov svetovne proizvodnje (Vir: Toyota je prehitela GM [URL: <http://www.poletpress.si/stare/92/uvodnik.htm>]).

<sup>11</sup> Skupino Renault sestavljajo tri blagovne znamke in sicer: Renault, Dacia in Samsung. Podjetje Renault s.a. je lastnik 99,43 % deleža romunskega podjetja Dacia in 80,1 % deleža južno korejskega podjetja Samsung ter 20,74 % deleža AB Volvo (Vir: Atlas Renault, march 2007, str. 4). Razen tega ima na temelju skupnih vlaganj proizvodne obrate v Rusiji, Indiji, Maroku, Iranu ter v Srednji in Južni Ameriki..

Glede na proizvodne kapacitete je Revoz srednje velika montažna tovarna avtomobilov z letno zmogljivostjo<sup>12</sup> 210.000 avtomobilov ob delu v treh izmenah. Je popolnoma integrirana v proizvodni sistem Renault. Revoz tako predstavlja pomembno dobičkonosno industrijsko bazo za Renaultovo mednarodno širitev v tem delu Evrope. Glavne odlike tovarne so predvsem visoka raven kakovosti, spoštovanje predvidenega zaporedja izdelave avtomobilov in visoka stopnja prilagodljivosti.

### 3.2 Vizija, poslanstvo in strateške usmeritve

Podjetje Revoz je v celoti vključeno v sistem Direkcije proizvodenj Renault, ki povezuje Renaultove tovarne, ki izdelujejo osebna in lahka gospodarska vozila. Vsi projekti, ki se uvajajo na ravni Direkcije proizvodenj, se enakovredno uvajajo tudi v Revozu. Z namenom zagotoviti odličnost poslovanja je bil v Revozu že pred leti razvit sistem zagotavljanja kakovosti, ki ga podjetje zdaj le še potrjuje v okviru rednih presoj ISO 9002.

Če je na eni strani Renaultov razvoj povsem centraliziran, pa je vsaka industrijska podružnica posebej dolžna zagotavljati stalno izboljševanje proizvodnega procesa. Strateške smernice Renaulta, njegova politika kakovosti, njegova politika trajnega razvoja in usmeritve Direkcije proizvodenj Renault vodijo tovarno v doseganje ciljev na področju kakovosti, stroškov, rokov, človeških virov in okolja. Sistem razširjanja ciljev in plana aktivnosti (DOPA) je zastavljen tako, da vsi v tovarni vedo, h katerim ciljem morajo prispevati (Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2006).

Danes je vizija podjetja Revoz postati ena od donosnih baz, potrebnih za Renault pri njegovem razvoju na evropskih tržiščih, in sicer tako, da si prizadeva na treh glavnih področjih: znižati logistične stroške; doseči konkurenčne nabavne cene; zagotoviti najboljše osebje, tako da bodo postali vzgled evropske uspešnosti za ostale tovarne v okviru skupine Renault.

Vizija podjetja Revoz podpira na eni strani želeno sliko prihodnosti industrijske podružnice v Novem mestu in na drugi strani sliko prihodnosti skupine Renault, kot jo je zastavil predsednik skupine Renault Carlos Ghosn leta 2006, ko je sprožil plan rentabilne rasti »Renault zaveza 2009«, katere osnovni namen je trajno uveljaviti Renault kot najdonosnejšega evropskega avtomobilskega proizvajalca v vseh segmentih avtomobilov. Za doseg namena zaveze 2009 je v prvi vrsti predvidena ofenziva z zagonom 26 novih modelov ali različic do leta 2009, ki bodo mobilizirale vse zaposlene v Renaultu za doseganje treh osnovnih strateških ciljev na področju kakovosti, dobičkonosnosti in rasti:

1. **kakovost**; uvrstitev vseh novih modelov med najboljše tri v svojem razredu,
2. **dobičkonosnost**; 6-odstotna marža iz osnovne dejavnosti v letu 2009 in
3. **rast**; povečanje proizvodnje za 800 000 vozil na letni ravni do leta 2009.

Prispevek Revoza k Zavezi Renault 2009 temelji na prizadevanjih Revoza, da doseže svoje strateške cilje na treh področjih:

1. modeli, proizvedeni v Revozu, morajo biti med tremi najboljšimi po kakovosti v svojem razredu;
2. doseženi morajo biti pogodbeni stroški izdelave vseh modelov, ki se proizvajajo v Revozu;
3. zagotovljena mora biti istočasna proizvodnja več modelov.

---

<sup>12</sup> V letu 2007 je bilo v Revozu proizvedeno 200.167 avtomobilov.

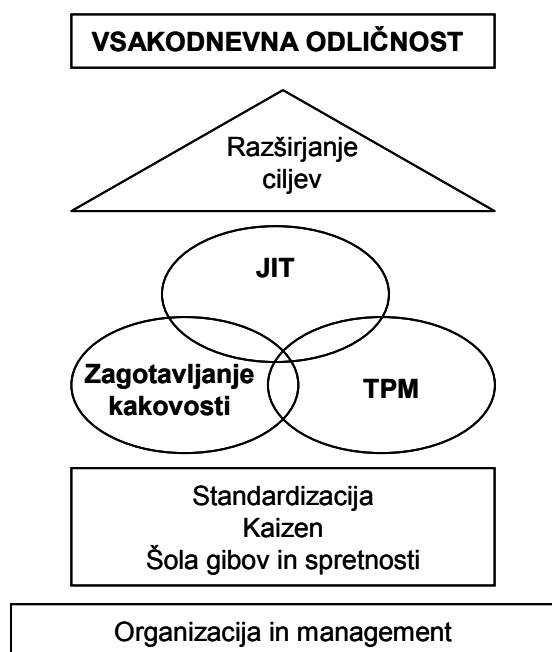
Osnovno orodje za doseganje ciljev kakovosti, rasti in dobičkonosnosti v proizvodni funkciji predstavlja proizvodni sistem Renault (SPR<sup>13</sup>), ki so ga v Renaultu začeli razvijati leta 1998 na temelju prenosa najboljših praks med akterjema naveze Renault Nissan, postopno uvajanje sistema pa se je začelo leta 2001 v vseh tovarnah Renault.

Cilje proizvodnega sistema Renault lahko strnemo v štiri področja, ki so usklajena s strateškimi cilji na področju kakovosti, dobičkonosnosti in rasti:

- zagotavljanje interne in zunanje kakovosti;
- zmanjšanje stroškov;
- proizvodnja pravih avtomobilov ob pravem času;
- zagotavljanje odgovornosti in spoštovanje zaposlenih.

Proizvodni sistem Renault z doseganjem ciljev na teh štirih področjih zagotavlja ustrezno raven kakovosti avtomobilov in učinkovitost v proizvodnji, ne glede na lokacijo montažne tovarne ali model, ki se proizvaja v določeni tovarni. Za to pa v okviru proizvodnega sistema Renault obstajajo določena pravila in principi delovanja ter nabor metod in orodij, ki so predstavljena na sliki 10.

Slika 10: Orodja in metoda proizvodnega sistema Renault



Vir: Interni viri Renault

<sup>13</sup> SPR je kratica za Système de Production Renault in pomeni proizvodni sistem Renault. Zasnovan je bil na temelju študije proizvodnega sistema podjetja Nissan (NPW – Nissan Production Way) in ob pomoči ekspertov iz podjetja Nissan za posamezne metode, kot so na primer Kaizen, JIT in standardizacija. Na temelju izkušenj podjetja Nissan je steklo tudi uvajanje SPR in sicer postopoma, v vseh proizvodnih enotah skupine hkrati ob pomoči široke verige inštruktorjev – managerjev, nosilcev znanja za posamezne metode in orodja, ki so jih usposobili nosilci znanj iz podjetja Nissan.

Na vrhu sheme proizvodnega sistema Renault se nahaja vsakodnevna odličnost, ki predstavlja produkt proizvodnega sistema Renault, ko bodo vsa orodja in metode proizvodnega sistema Renault optimalno uvedene in uporabljane. Vsakodnevna odličnost, poleg vsakodnevnega doseganja rezultatov, pomeni tudi učinkovitost proizvodnega sistema na najvišji svetovni ravni, vključevanje vseh zaposlenih v zagotavljanje stalnega napredka in aktivno vlogo proizvodne funkcije pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja.

**Razširjanje ciljev** v povezavi s planom aktivnosti za napredek predstavlja ključni element proizvodnega sistema Renault. Naloga razširjanja ciljev je zagotoviti skladnost vsakodnevnega managementa v proizvodnji s strateškimi usmeritvami podjetja. Razširjanje ciljev poteka od zgoraj navzdol in sicer od treh strateških ciljev podjetja (kakovost, rast, dobičkonosnost), do posamezne osnovne delovne organizacije. Razširjanje ciljev se izvaja enkrat letno z namenom, da se usmerijo vsi napori in razpoložljivi viri v doseganje zastavljenih strateških ciljev podjetja ter predstavlja gonilo stalnega napredka z vključevanjem čim večjega števila zaposlenih. V praksi to pomeni, da vsaka organizacijska enota dobi od višje hierarhične ravni prednostne naloge, ki vsebujejo cilje in njihovo zahtevano raven. Nato za doseganje teh ciljev izdelajo plane aktivnosti, z roki realizacije in nosilci posameznih aktivnosti. Pri tem je bistvenega pomena zagotavljanje spremljanja doseganja zastavljenih ciljev in izvajanje korektivnih aktivnosti v primeru ugotovljenih odstopanj, kar je stalna naloga managerjev.

**Sistem JIT**<sup>14</sup> vsebuje vse aktivnosti, metode in orodja, ki prispevajo k proizvodnji naročenih avtomobilov v zahtevanih rokih. Cilj je uresničljiv z optimizacijo celotnega pretoka oziroma oskrbovalne verige, od dobave sestavnih delov dobaviteljev do izhoda avtomobilov iz tovarne.

**Zagotavljanje kakovosti** sestavlja dinamika dnevnega obravnavanja incidentov in rezultatov kakovosti pri kupcih in v podjetju in reaktivnosti ter uporaba orodij kakovosti, kot so poka yoke, matrice zagotavljanja kakovosti, metoda za reševanje problemov QCS z dnevnim predstavljanjem napredovanje reševanja problemov in sedem orodij kakovosti.

**TPM**<sup>15</sup> je standardna metoda za povečanje razpoložljivosti ter zagotavljanje nominalnih hitrosti strojev in naprav, ki se opira v prvi vrsti na sposobnost zaposlenih, da odkrijejo, analizirajo in odstranijo vse vzroke za nedelovanje opreme.

**Kaizen** je v proizvodnem sistemu Renault metoda za zagotavljanje stalnega izboljševanja, ki vsebuje etape ocenjevanja stanja, načrtovanja, delovanja, preverjanja ter ponovnega ukrepanje in popravljanja. Metoda zahteva formiranje delovnih timov kratkega trajanja s člani iz različnih organizacijskih enot s ciljem udejanjanja idej zaposlenih za izboljšanje in idej članov tima.

**Standardizacija** vsebuje dve vrsti standardov, in sicer standarde, ki se uporabljajo v celotnem podjetju (npr. metode in orodja za izboljšanje kakovosti, standardi vodenja projektov ipd.), in standarde, ki določajo optimalno izvedbo delovne naloge.

**Šola gibov in spretnosti** je usmerje predvsem v proizvodnjo ter zagotavljanje ponovljivosti izvajanja delovnih nalog in upoštevanje internih standardov.

---

<sup>14</sup> JIT - Just In Time; ravno ob pravem času.

<sup>15</sup> TPM - Total Productive Maintenance; celovito produktivno vzdrževanje.

Navedeni elementi proizvodnega sistema Renault omogočajo, če se uporabljajo usklajeno, doseganja vsakodnevne odličnosti. Disciplinirano izvajanje elementov proizvodnega sistema Renault je omogočilo Revozu, da je postala najučinkovitejša proizvodna enota v okviru skupine Renault.

Revoz se kot član Skupine Renault v celoti vključuje v njeno politiko trajnostnega razvoja (ang. Sustainable Development). Tu gre za pojmovanje podjetja, njegove korporativne kulture, ki upošteva več vidikov odgovornosti: na eni strani je odločilna skrb za uspešno poslovanje, na drugi strani pa si podjetje prizadeva v čim večji meri izkazati svoje odgovorno ravnanje z okoljem, socialno odgovornost in družbeno odgovornost.

**Ravnanje z okoljem:** Revozova okoljska politika izhaja neposredno iz industrijske politike o ravnanju z okoljem, ki je v veljavi za celotno skupino Renault. Vsi zaposleni v Revozu so se tako zapisali stalnemu napredku na tem področju in se zavezali, da bodo skrbeli za svoje okoljske kazalce ter vključevali ravnanje z okoljem v svoje vsakdanje delo. Prednostne cilje Revoza na področju zmanjševanja vplivov na okolje dosega z uresničevanjem aktivnosti na področjih varčevanja z naravnimi viri in energijo ter ločevanjem in zmanjševanjem količine industrijskih odpadkov. O ustreznosti ravnanja z okoljem ter o nenehnem prizadevanju za trajnostni razvoj pa priča že leta 1999 pridobljen certifikat ISO 14001.

**Socialna odgovornost,** ki je opredeljena z načelom pritegniti in zadržati najboljše in se udejanja skozi:

- izboljševanje kakovosti vodenja skozi treninge veččin komuniciranja, ocenjevanje vodij po metodi »360°«, letno anketo kakovosti managementa, letne osebne razgovore, uvajanje odborov za spremljanje poklicne poti, uporabo osebne analize ipd.;
- sistem nagrajevanja, ki je zastavljen tako, da je odprt za napredovanje;
- politiko izobraževanja, ki pravi, da brez ustreznega znanja in kompetenc ni napredka;
- politiko varnosti, ergonomije in pogojev dela, ki izhaja iz definicije, da je delo v varnem in spodbudnem okolju eden od temeljev za doseganje dobrih rezultatov.

**Družbena odgovornost,** ki jo kaže skozi:

- osveščanje o varnosti v prometu skozi vsakoletno organizacijo Renaultovega programa »Varnost za vse« ob pomoči Sveta za preventivo in vzgojo v cestnem prometu;
- prispevek h kulturni dediščini in izobraževanju skozi sponzorstvo in donatorstvo;
- s humanitarnim delovanjem skozi sodelovanje z domačimi in mednarodnimi dobrodelnimi organizacijami;
- s sponzoriranjem športnih dogodkov in organizacij.

### 3.3 Organizacijska struktura in poslovanje podjetja

Notranja organizacija podjetja Revoz je bila ob njegovem nastanku določena s pogodbo o skupnih vlaganjih iz leta 1988. Revoz je imel funkcijsko organizacijsko strukturo, za katero je bilo značilno, da je bila na drugi ravni razvejana na nekaj odločilnih funkcij. Prednost takšne organizacijske strukture je bila njena racionalnost. Imela pa je več

slabosti, kot na primer neprilagodljivost ter počasnost pri komuniciranju ter sprejemanju in uresničevanju odločitev.

Večje spremembe v organizacijski strukturi, pogojene z vse večjo potrebo po prilagodljivosti in odzivnosti ter zahtevnim prenosom tehnologije za proizvodnjo novih modelov vozil, so se začele v letu 1992. Podjetje se je reorganiziralo v ploščato organizacijo s štirimi ravnmi hierarhije in z uvedbo osnovnih delovnih enot.

Vse do leta 2004 je imel Revoz poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo, ki jo je dopolnjeval projektni način dela, vendar le v manjšem obsegu. Projektni timi so bili oblikovani le za manjše problemske situacije, ki so jih v relativno kratkem času tudi rešili. Z dodelitvijo projekta industrializacije povsem novega vozila Revozu in najavo hitrejšega menjavanja modelov v proizvodnji, pa se je to korenito spremenilo. Tako obsežna naloga je zahtevala uvedbo obširnega načina projektne dela in njegovo usklajevanje z dnevno proizvodnjo. Posledica je bila sprememba organizacijske strukture iz funkcijske organizacijske strukture v matrično organizacijsko strukturo.

Danes ima Revoz matrično organizacijsko strukturo. Organizacijsko strukturo tvorijo tri direkcije, ki pokrivajo različna področja delovanja: industrijska direkcija, finančna direkcija in direkcija človeških virov. Posebnost v organizacijski strukturi so komercialna dejavnost, ki je organizirana kot samostojna družba Nissan Renault Slovenija, departma nabave, ki hierarhično pripada Revozu, funkcijsko pa je podrejen Direkciji nabave Renault in departma inženiringa vozil, ki je v bistvu lokalna izpostava Direkcija inženiringa Renault in vodi projekte industrializacije novih izdelkov. Podjetje vodi štiri članska uprava, katere člani so direktorji direktij. Predsednik uprave je hkrati direktor industrijske direkcije. Podjetje ima tudi organe družbe: nadzorni svet in skupščino.

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja motornih vozil, delov in dodatne opreme. Proizvodne količine so od ustanovitve podjetja rasle in leta 1998 je bila presežena proizvodnja 100.000 osebnih vozil na leto, v letu 2007 pa 200.000 osebnih vozil na leto. Za slovensko tržišče je bilo proizvedeno 2,7 % vozil, ostala proizvodnja pa je bila prodana na trgih držav članic Evropske unije. V slovenskem gospodarskem prostoru je Revoz že vrsto let največji slovenski izvoznik, v slovenskem izvozu ima 8-odstotni delež, in hkrati spada tudi med podjetja z največjimi prihodki v Sloveniji (Letno poročilo Revoz 2005, str. 7).

## **4 ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU REVOZ SKOZI MODEL FUTURE-O®**

### **4.1 Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo v podjetju Revoz**

#### **4.1.1 Analiza izpolnjevanja zahtev prvega elementa v podjetju**

Za podroben vpogled v stanje prvega elementa v podjetju Revoz, smo izvedli v obdobju med 16. 1. 2008 in 23. 1. 2008 Lakmusov test, tako da smo managementu podjetja s pomočjo vprašalnika (Priloga 1) zastavili temeljna vprašanja, s pomočjo katerih naj bi management organizacije odgovoril na vprašanje, ali je njihovo podjetje učeča se organizacija ali ne.

Na vprašanje ali ima Revoz jasen načrt učenja je vodstveno osebje odgovarjalo zelo enotno. Kar 94,1 % vprašanih je ocenilo, da ima podjetje jasen načrt učenja, medtem ko je 5,9 % vprašanih menilo, da ni tako. Na vprašanje ali je podjetje odprto za protislovne informacije so bili odgovori zelo različni. 58,8 % vprašanih je ocenilo, da je podjetje odprto za protislovne informacije, 41,2 % pa jih je menilo, da ni tako. Na vprašanje ali se je podjetje sposobno izogibati ponavljajočim se napakam, je 94,1 % vprašanih odgovorilo pritrdilno in le 5,9 % se z omenjenim ni strinjalo. 70,6 % vprašanih je bilo mnenja, da odhod ključnih ljudi iz podjetja ne pomeni tudi izgube odločilnih znanj, 29,4 % vprašanih pa je izrazilo mnenje, da podjetje z odhodom ključnih ljudi izgubi odločilna znanja. Na vprašanje ali se podjetje vede v skladu s tem, kar ve, je 82,4 % vprašanih odgovorilo, da je temu res tako, medtem ko je 17,6 % vprašanih menilo, da ni tako.

Vprašani so odgovorili tudi na tri preprosta vprašanja, na katera naj bi na začetku odgovorila organizacija, ki želi postati učeča se organizacija.

Na vprašanje, kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti, so bili najpogostejši odgovori anketirancev sledeči:

1. biti in ostati pomemben in nepogrešljiv člen v verigi Renault;
2. obdržati konkurenčno ceno izdelave;
3. zagotoviti večjo stopnjo fleksibilnosti in prilagajanja trgu;
4. postati vodilni na področju kakovosti.

Na vprašanje, česa se morajo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti, so bili najpogostejši odgovori anketirancev sledeči:

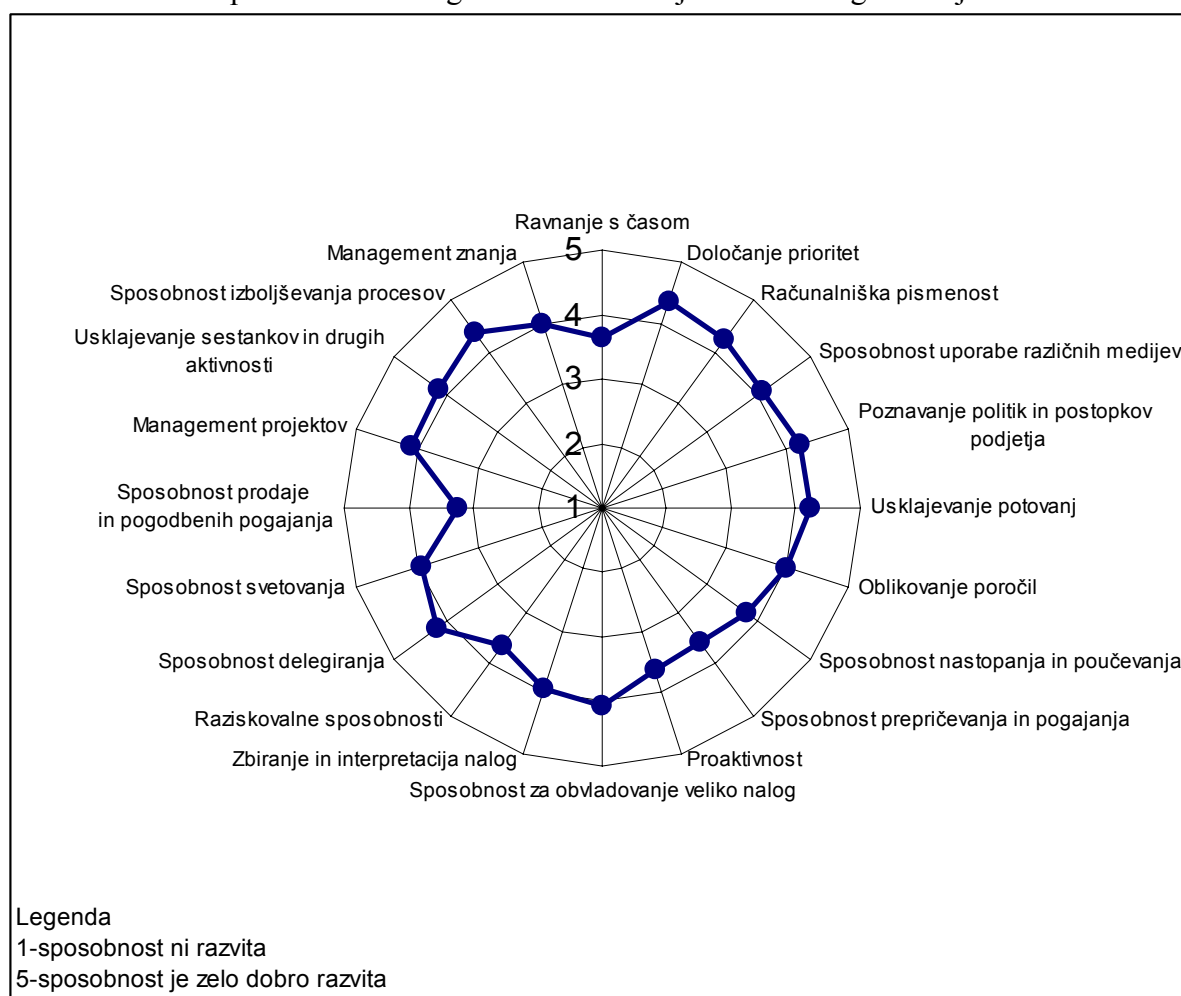
1. stalno se prilagajati novostim in trgu;
2. sprejeti konkurenco kot izziv in vzpodbudo za lastni razvoj;
3. izboljšati kakovost komunikacije managementa;
4. izogniti se napakam v preteklosti, kapitalizirati na osnovi že narejenega;
5. voditi zaposlene tako, da dosegajo cilje in pri tem s ponosom pridejo na delo.

Na vprašanje, kako naj bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti, so bili najpogostejši odgovori anketirancev sledeči:

1. izvajati benchmarking;
2. z reševanjem konkretnih problemov iz lastne sredine;
3. prenos znanj med tovarnami Renault skozi klube poklicev;
4. izpopolnjevati lasten proces prenosa znanj in spretnosti.

Hkrati z Lakmusovim testom smo s pomočjo posebnega vprašalnika izvedli (Priloga 2) test sposobnosti in veščin managementa, s pomočjo katerega smo ocenili sposobnosti, veščine in znanja managementa v podjetju Revoz. Oceno sposobnosti naj bi v organizaciji spremljali stalno skozi celoten proces poslovanja učeče se organizacije. Tako pridobljeni rezultati nam povedo, na katerih področjih podjetje nima ustreznih kadrov. Rezultati testa so prikazani v obliki grafov in prikazujejo aritmetično povprečno vrednost s pomočjo vprašalnika pridobljenih ocen delovnih, značajskih in timskih sposobnosti managementa podjetja Revoz.

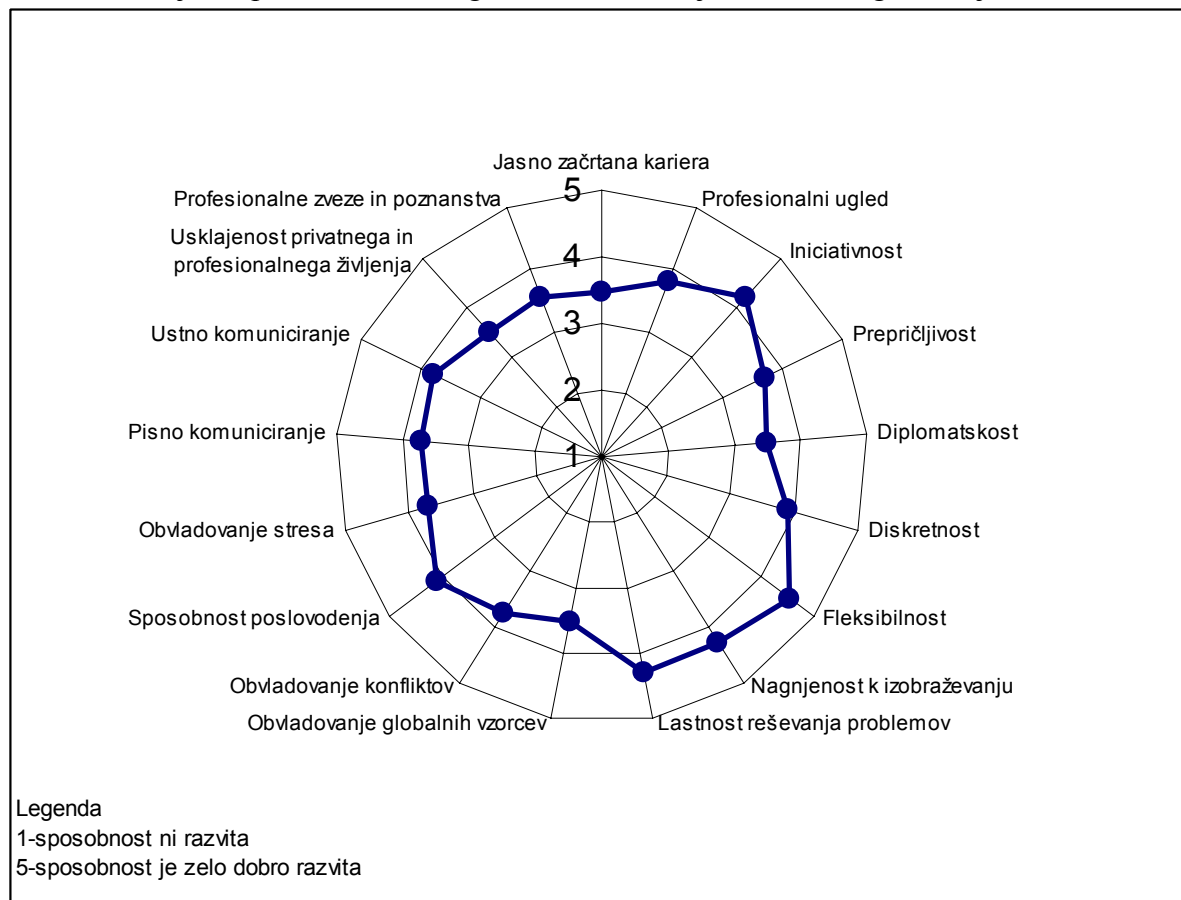
Graf 1: Delovne sposobnosti managementa za vodenje učeče se organizacije



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Penger – Rezultati raziskave o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151, 152.

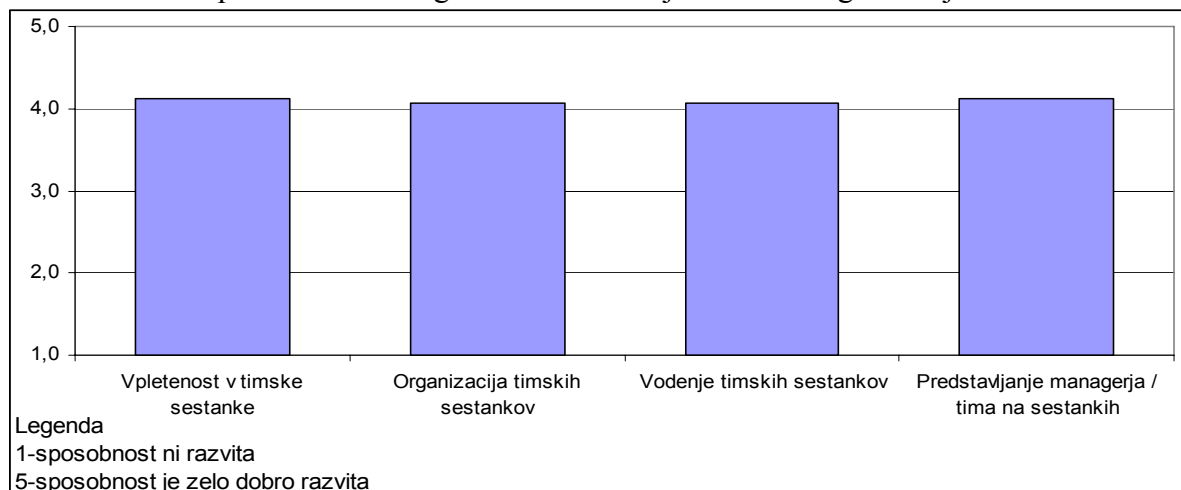


Graf 2: Značajske sposobnosti managementa za vodenje učeče se organizacije



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Penger – Rezultati raziskave o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151, 152.

Graf 3: Timske sposobnosti managementa za vodenje učeče se organizacije



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Penger – Rezultati raziskave o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151, 152.

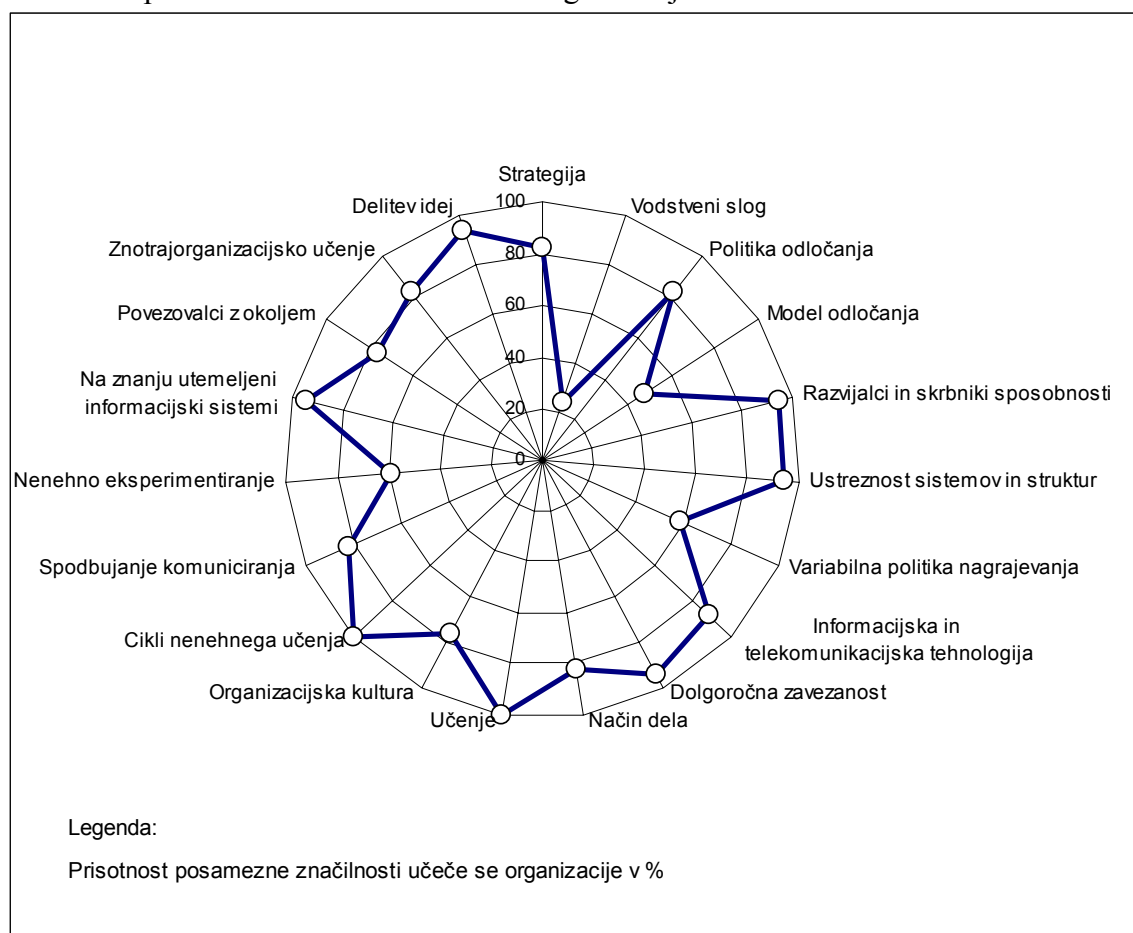
Iz rezultatov ankete je razvidno, da med delovnimi sposobnostmi managementa v podjetju anketirani ocenjujejo, da so največje vrzeli pri sposobnostih pogajanj, prodaje in

raziskovanja kar je predvsem posledca dejstva, da aktivnosti prodaje, raziskav in razvoja ter deloma tudi nabave opravljajo za potrebe podjetja Revoz druge poslovne enote v okviru skupine Renault.

Pri značajskih sposobnostih managementa v podjetju pa anketirani vidijo največje vrzeli na področju diplomatskosti, obvladovanja globalnih vzorcev in jasno začrtane kariere, medtem ko timske sposobnosti managementa enotno ocenjujejo kot dobro razvite.

Anketirancem smo podali tudi vprašalnik kako prepoznati učeče se podjetje (Priloga 3), s pomočjo katerega so udeleženci ankete podali svoje mnenje o tem, kako zaznavajo posamezne značilnosti učeče se organizacije v podjetju Revoz.

Graf 4: Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Starkey, Tempest, McKinlay v Dimovski et al., 2005, str. 134, 135.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da anketiranci zaznavajo manj značilnosti učeče se organizacije na področjih vodstvenega sloga, modela odločanja, politike nagrajevanja in eksperimentiranja.

Podjetje Revoz je ena od proizvodnih enot skupine Renault, ki so posejane po Evropi, Aziji in J. Ameriki. Zato nima oblikovanega lastnega poslanstva, ampak sledi poslanstvu skupine Renault, ki pravi, da Renault združuje 130.000 talentov, ki snujejo, oblikujejo, proizvajajo in prodajajo vozila, ki so atraktivna, varna in spoštujejo okolje. Tudi vizija

umešča želeno sliko prihodnosti Revoza v okviru skupine Renault. Vizija Revoza je postati ena od donosnih baz, potrebnih za Renault, pri njegovem razvoju na evropskih tržiščih, in sicer tako, da si prizadeva na treh glavnih področjih:

- znižati logistične stroške;
- doseči konkurenčne nabavne cene;
- zagotoviti najboljše osebje, tako da bodo postali vzgled evropske uspešnosti za ostale tovarne v okviru skupine Renault.

Zaradi dejstva, da v podjetju ni komercialne funkcije, ki od leta 2004 posluje kot samostojna družba Renault Nissan Slovenija ter centraliziranega vodenja razvoja novih vozil in nabave sestavnih delov s strani skupine Renault, so v Revozu vse aktivnosti usmerjene v čim bolj učinkovito delovanje proizvodne funkcije.

Tudi strateški cilji podjetja Revoz izhajajo iz strateških ciljev skupine Renault, definiranih v okviru Zaveze Renault 2009. Prispevek Revoza k Zavezi Renault 2009 je oblikovan v okviru treh strateških ciljev (povzeto po Letno poročilo Revoz 2006, str. 13):

- kakovost - biti s svojimi izdelki med tremi najboljšimi po kakovosti v svojem razredu;
- dobičkonosnost - doseči pogodbeni cilj glede stroškov proizvodnje;
- količina - zagotoviti proizvodnjo obeh modelov v zahtevani količini.

Ker so projekti zagona novih vozil postali stalnica v delovanju podjetja ima Revoz matrično organizacijsko strukturo, za katero je značilno, da zaposleni delajo izmenjaje na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Dodatna značilnost je umeščenost projektov v mednarodno okolje, kar zahteva tudi občasno delovanje zaposlenih v okviru virtualnih timov.

Organizacijska klima je razmeroma dobra. V letih 2002, 2003 in 2005 je podjetje sodelovalo tudi v vseslovenskem projektu spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v okviru GZS in rezultati so pokazali, da je organizacijska klima v podjetju v vseh kategorijah boljša od povprečja anketiranih podjetij v Sloveniji. Na osnovi rezultatov je management izvajal tudi določene ukrepe za izboljšanje v posameznih kategorijah, kar se je pokazalo skozi izboljšanje predvsem pri notranjem komuniciranju in informiranju ter polnomočenju zaposlenih.

Pri odločanju podjetje deluje centralizirano, saj je strateško odločanje osredotočeno na vrhnji management (uprava), čeprav so zaradi velikosti podjetja operativne odločitve decentralizirane in usmerjane s pravili in politiko podjetja. Celoten management podjetja je pri svojih odločitvah zavezan celovitim rešitvam in dolgoročnemu razvoju, pri čemer se opira na informacijski sistem skupine Renault, ki se nenehno posodablja.

Sistem nagrajevanja v podjetju Revoz je opredeljen z internim pravilnikom o sistematizaciji delovnih mest in nagrajevanju. Pravilnik opredeljuje mesečno plačilo zaposlenih, ki je sestavljeno iz fiksnega dela, izhajajočega iz sistematizacije delovnih mest ter variabilnega dela, katerega višina je odvisna od mesečnega doseganja treh kolektivnih ciljev podjetja in mesečne prisotnosti posameznika ter predstavlja cca. 15 % mesečne plače zaposlenega. Pravilnik vsebuje tudi pravila za nagrajevanje za posebne dosežke in osebno uspešnost posameznikov. Teh nagrad je vsako leto deležno do dve tretjini zaposlenih.

Za spodbujanje inovativne dejavnosti pa v podjetju že od leta 1995 obstaja pravilnik za spodbujanje in nagrajevanje koristnih predlogov, ki opredeljuje postopke spodbujanja, ocenjevanja ter denarnega in materialnega ter nematerialnega nagrajevanja zaposlenih za podajanje koristnih predlogov.

#### 4.1.2 Priporočila za razvoj prvega elementa

Da bi v podjetju Revoz zagotovili uspešen razvoj prvega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O<sup>®</sup>, predlagamo sledeče ukrepe:

- V podjetju ni oblikovanega posebnega tima za strateške spremembe. Do neke mere to vlogo že opravlja Komite za usmeritve podjetja, ki sprejema temeljne strateške usmeritve podjetja in katerega sestavljajo člani uprave in managerji poslovnih funkcij. Komite za usmeritve podjetja naj prevzame vlogo strateškega tima in naj opravi celovito analizo obstoječega stanja in izdela akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije. Akcijski načrt mora vsebovati smeri razvoja podjetja v prihodnje in definirati potrebne aktivnosti znotraj sedmih elementov modela za udejanjanje učeče se organizacije. Akcijski načrt mora vsebovati naslednje elemente: model učeče se organizacije, jasno vizijo in poslanstvo podjetja v prihodnosti, cilje podjetja na vseh ravneh z enostavnimi kazalniki, jasno opredeljene strategije za doseganje teh ciljev ter vrednote in kulturo podjetja.
- Podjetje mora oblikovati svoje lastno poslanstvo, ki bo opredeljevalo temeljni namen in razlog obstoja podjetja Revoz in ga hkrati umeščalo v okvir skupine Renault.
- Podjetje naj nadaljuje z razširjanjem vitkega razmišljanja managementa, ki si prizadeva odstraniti iz poslovnega procesa vse nepotrebne aktivnosti, ter išče nenehno izboljševanje produktivnosti ter zadovoljstva kupcev in zaposlenih. Nadaljevati mora s širjenjem kontrolnega razpona na vseh ravneh in iskanjem organizacijskih rešitev za zmanjšanje hierarhičnih ravni.
- S pomočjo testa za prepoznavanje značilnosti učeče se organizacije naj oblikuje temeljne smernice, na podlagi katerih bodo vsi zaposleni razumeli in znali prepoznati določene značilnosti učeče se organizacije. Na tej osnovi se bodo zaposleni lažje vključevali v proces sprememb s svojimi predlogi, mnenji in dejanji.
- Vodstvo podjetja naj uporabi test o oceni sposobnosti in lastnosti managementa kot orodje za redno vrednotenje in presojo delovnih, značajskih in timskih sposobnosti managementa. Na ta način bo dobilo vpogled, na katerih področjih ni ustreznih kadrov ali pa je potrebno sposobnosti kadrov izboljšati.
- Podjetje mora izdelati celovit pregled zakladnice znanj in na podlagi testa o oceni sposobnosti in lastnosti managementa oceniti, kje v podjetju obstajajo vrzeli na področju eksplisitnih in implicitnih znanj managementa.

## 4.2 Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije v podjetju Revoz

### 4.2.1 Analiza izpolnjevanja zahtev drugega elementa v podjetju

Organizacijska struktura podjetja je matrična, saj stalna umeščenost projektov, ki so pretežno mednarodnega značaja in v različnih fazah svojega obstoja vključujejo zaposlene na vseh ravneh hierarhične piramide, zahteva usklajevanje dela med rutinsko dnevno proizvodnjo in projektnim načinom dela.

Ker velik del zaposlenih dela tako v okviru stalne organizacijske strukture in na projektih kot v začasni organizacijski strukturi, je oblikovanje različnih timov načrtno organizirano. Dodatna značilnost je umeščenost določenega števila projektov v mednarodno okolje, kar zahteva tudi občasno delovanje zaposlenih v okviru mednarodnih timov za uvajanje novih proizvodov, metod ali reševanje problemov. Takšni timi velikokrat v začetni fazi ali pa skozi celotno obdobje obstoja delujejo kot virtualni timi, pri čemer se opirajo na sodobno informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo.

Obstajajo pa tudi timi za interni in eksterni benchmarking ter prenos dobrih praks med sorodnimi sektorji različnih proizvodnih enot v okviru skupine Renault. Člani takšnih timov, imenovanih »Club metier«, so obvezno managerji posameznih poslovnih funkcij, projektov in sektorjev in delujejo deloma tudi kot virtualni timi.

Timsko delo v podjetju krepi povezovanje in pretok informacij preko meja funkcijskih področij. Mednarodna komponenta v timih pa krepi tudi povezanost, komunikacijo in sodelovanje med funkcijskimi področji in poslovnimi enotami skupine Renault in v zadnjem času tudi zveze Nissan Renault.

Organizacija podjetja Revoz sodi večinoma med mehanske oblike organiziranosti. Serijska proizvodnja vozil v podjetju narekuje visoko stopnjo delitve dela. Tudi stopnja formalizacije v podjetju je visoka in izhaja iz dejstva, da serijska proizvodnja vozil zahteva natančno določena pravila in postopke, ki so posredovani v pisni obliki na način, da je njihovo razumevanje nedvoumno. Tudi za uvajanje sprememb je značilna visoka stopnja formalizacije in sicer za faze organizacije projekta uvedbe spremembe, kot so: oblikovanje tima, izvedba pilotskega projekta, analiza izkušenj pilotskega projekta in kapitalizacija dobrih praks ter uvedba v celotnem podjetju.

Inovacijska dejavnost v podjetju je sad načrtovanega dela in predstavlja pomemben vir stalnega napredka v podjetju. S sistemom koristnih predlogov želi podjetje Revoz v čim večji meri izkoristiti znanje, izkušnje, predvsem pa ustvarjalni potencial vseh zaposlenih. Sistem koristnih predlogov je opredeljen s pravilnikom, ki vsebuje postopke spodbujanja, prijavljanja, vrednotenja in nagrajevanja koristnih predlogov zaposlenih in obstaja v podjetju že 12 let. Za lažje vključevanje in podajanje koristnih predlogov na vseh ravneh obstajata dva načina podajanja predlogov:

**Klasični koristni predlogi** so tisti, ki zahtevajo oceno in ovrednotenje strokovnih služb, prihranki so izračunljivi in za izvedbo so potrebna dodatna denarna sredstva ali sodelovanje različnih organizacijskih enot. Dajalec predloga je upravičen do denarne nagrade v višini do 10 % letnega prihranka.

**Kratki koristni predlogi** so tisti, za katerih izvedbo niso potrebna dodatna denarna sredstva in jih lahko izvede dajalec predloga sam ali skupaj s člani svoje organizacijske enote. Za izvedbo taksnega koristnega predloga je dovolj strinjanje neposredno nadrejenega vodje. Višina denarne nagrade za to vrsto koristnih predlogov je enotna in opredeljena s pravilnikom.

V letu 2006 so zaposleni v podjetju Revoz podali 17.544 koristnih predlogov, oziroma 7,3 predloga na zaposlenega. Vsaj po en koristni predlog je podalo 74,9 % vseh zaposlenih. (Vir: Letno poročilo Revoz 2006, str. 24)

Organizacijsko identiteto v podjetju sestavlja pet značilnosti. Te značilnosti so: zastavljati ambiciozne, a dosegljive cilje sebi in sodelavcem; delati odgovorno in dosledno izpolnjevati prevzete obveznosti; dosledno uporabljati standarde za zagotavljanje kakovostne izvedbe vsakodnevnih nalog; nenehno izboljševati trenutne standarde; graditi korektne odnose in spoštovati sodelavce.

V letih 1993 in 1994 so se v podjetju že izvajale analize socialnih mrež, predvsem z namenom ugotavljanja neobstoječih povezav med posamezniki, ki bi jih bilo smiselno vzpostaviti, in razlikami med položajem posameznika v socialni mreži ter položajem v organizacijski shemi. Ker pa se analize v nadaljevanju niso uporabljale za odpravo šibkih točk in izboljšanje trdnosti socialnih mrež, ampak le za vpogled v trenutno stanje, so se prenehale izvajati. Danes v podjetju Revoz ne poznajo vloge in analize socialnih mrež, zato tudi ni poznana popolna slika medosebnih odnosov niti ni poznan položaj posameznih akterjev v socialni mreži.

Prenos informacij in znanja v podjetju poteka z izmenjavo v formalnih in neformalnih stikih med zaposlenimi. Standardne oblike znanj se prenašajo v večini primerov v elektronski obliki preko intraneta s pomočjo orodij E-room, E-conf, E-learning campus, E-mail in elektronskih arhivov dokumentacije, kot so na primer AER, Prospr ipd. Prenos informacij in znanja s pomočjo papirnatih dokumentov se uporablja predvsem kot dopolnilo elektronskim medijem. Zahtevnejše oblike znanj in informacij pa se prenašajo skozi delovne sestanke, ki omogočajo fizično komunikacijo med udeleženci. Taki primeri so na primer predstavitev rešitve problema z metodo QCS<sup>16</sup>, maketiranje in testiranje novosti na proizvodu ali v procesu, obravnavanje in reševanje problema kakovosti na sestanku QRQC<sup>17</sup>, ipd.

---

<sup>16</sup> Quality Cost Story je standardna metoda za reševanje problemov v skupini Renault oziroma v zvezi Nissan Renault. Vsebuje devet etap, in sicer: določitev naloge, pojasnitev razlogov za izbor problema, razlaga trenutne situacije, določitev predvidenih ciljev, analiza vzrokov za pojav problema, določitev preventivnih in korektivnih aktivnosti, preverjanje učinkov aktivnosti, standardizacija sprememb in kapitalizacija izkušenj. Metoda je uspešna v primeru, če se zagotovi preverjanje vsebine QC Storyjev na rednih dnevnih sestankih v prisotnosti hierarhije, kjer se predstavlja napredovanje reševanja problemov in tudi potrdi učinkovitost aktivnosti, zapiranje posameznega problema in prenos izkušenj ter spoznanj na druge oddelke v okviru podjetja Revoz ali celo v okviru skupine Renault..

<sup>17</sup> Quick Response Quality Control ali s kratico QRQC je dnevni sestanek, ki favorizira horizontalno povezovanje zaposlenih za hitro reševanje problemov kakovosti.

V podjetju naletimo tudi na tako imenovani štafetni prenos znanja predvsem pri prenosu izkušenj med tovarnami v okviru skupine Renault pri sorodnih projektih in med instruktorji posameznih metod in orodij v podjetju ter ostalimi člani podjetja, predvsem vodji na vseh hierarhičnih ravneh.

Vodstvo podpira zbiranje in izmenjavo eksplicitnega znanja ob podpori močnega informacijskega sistema, ki omogoča izmenjavo znanja tako v podjetju Revoz kot tudi širše v skupini Renault. Znanje je kodificirano in shranjeno v bazah, do katerih ima lahek dostop vsakdo v skupini Renault. Na ustvarjanje in vzpostavljanje organizacijskega znanja v podjetju pa ima zelo velik vpliv tudi proces zagotavljanja organizacijskega znanja na nivoju skupine Renault in osredotočenost podjetja Revoz v organizacijska znanja, ki so v podporo predvsem delovnim postopkom, ki znižujejo proizvodne stroške.

Visok nivo formalizacije in standardizacije pa v praksi velikokrat zavira nastanek in prenos novih organizacijskih znanj, ki izhajajo iz osebnih izkušenj, intuicije in ustvarjalnosti posameznikov.

Podjetje Revoz, kot sestavni del skupine Renault, uporablja informacijsko okolje, katerega razvoj je voden centralizirano na nivoju skupine z minimalnim deležem aplikacij, razvitih samo za Revoz. Močna informacijska podpora se uporablja v vseh segmentih delovanja podjetja. Informacijsko okolje omogoča vsem zaposlenim dostop do intraneta skupine, elektronske pošte in interneta ter glede na nivo odobrenih dostopov posameznika tudi dostop do specifičnih orodij za posamezna poslovna področja ter projektna okolja oziroma E-rooms in elektronsko podpisovanje. Podjetje je obvezno uporabljati informacijsko tehnologijo, ki jo predpisuje in vpeljuje skupina Renault za vse svoje poslovne funkcije in enote po svetu. Informacijsko okolje skupine Renault je večjezično, s čimer podpira mednarodni značaj skupine Renault.

#### 4.2.2 Priporočila za razvoj drugega elementa

Da bi v podjetju Revoz zagotovili uspešen razvoj drugega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O<sup>®</sup>, predlagamo sledeče ukrepe:

- Podjetje naj nadaljuje s krepitvijo timskega dela. Z oblikovanjem projektnih timov za manjše problemske naloge naj postopoma vključi vse zaposlene v timsko delo. Na ta način se bodo vsi zaposleni seznanili s principi timskega dela in pridobili izkušnje s timskim delom. V nadaljevanju naj v obstoječo organizacijsko strukturo vnašajo vedno več elementov timskega dela, pri čemer naj uporabijo izkušnje z uvajanjem in delovanjem osnovnih delovnih enot kot temeljnih enot organizacije, v katerih že danes v odvisnosti od področja dela zaznamo več ali manj karakteristik tima, kot so na primer odgovornost za usposabljanje in koncept nenehnega učenja. V fazi prehoda v timsko organizacijsko strukturo v okolju rutinske dnevne proizvodnje z visoko stopnjo formalizacije je potrebno posebno pozornost posvetiti izobraževanju vodij in opolnomočenju članov tima.
- Pri klasičnih koristnih predlogih je potrebno poenostaviti sistem podajanja koristnih predlogov. Zaposleni naj porabijo čas za zamišljanje idej in ne za

administrativni del podajanja koristnih predlogov. Podjetje mora vpeljati postopke, ki bodo zagotovili hitrejše vrednotenje koristnih predlogov, saj predolga obdelava predlogov demotivira zaposlene za podajanje novih idej.

- Potrebno je ponovno predstaviti vlogo in analizo socialnih mrež in pomen poznavanja informacij o položaju in pomenu posameznika v socialni mreži. Analize je potrebno uporabljati za oblikovanje popolne slike medosebnih odnosov ter odpravo šibkih točk v socialni mreži in izboljšanje njene trdnosti.
- Za skupino Renault je značilno predvsem zbiranje, izmenjava in shranjevanje eksplicitnega znanja, ki ga s pomočjo informacijskega sistema najlažje razširi v vse svoje poslovne enote po svetu. Podjetje Revoz pa se mora poleg izmenjave eksplicitnih znanj v okviru skupine in v samem podjetju osredotočiti na prikrito znanje svojih zaposlenih in na razvijanje osebnih mrež, ki povezujejo zaposlene, da si izmenjujejo profesionalno znanje in izkušnje, osebne poglede in rezultate osebne ustvarjalnosti in na njih graditi svojo konkurenčno prednost tako interno v okviru skupine, kakor tudi eksterno.
- Na ravni skupine obstajajo zametki zemljevidov znanja po poslovnih področjih, v samem podjetju Revoz pa zemljevid znanja ne obstaja. Vodstvo podjetja mora razmisliti, katera znanja imajo zaposleni na posameznih ravneh v podjetju in oceniti, katera so ključna znanja in ugotoviti vrzeli ter izdelati zemljevid znanja. Zemljevid znanja naj služi za pospeševanje prenosa znanj v podjetju, tako eksplicitnih kakor tudi implicitnih, ter za spremembo odnosov in komunikacije med zaposlenimi. Povečal bo dostopnost znanja zaposlenim, preprečeval zastaranje znanja in odkrivanje že odkritega ter služil kot podpora razvoju kadrov.

### **4.3 Analiza strategije in prepoznavanje strateških ciljev v podjetju Revoz**

#### **4.3.1 Analiza izpolnjevanja zahtev tretjega elementa v podjetju**

Za podjetje Revoz je značilna osredotočenost strateškega odločanja na vrhnje položaje in decentraliziranost operativnih odločitev, ki so usmerjene s politiko in pravili podjetja. Z matrično organizacijsko strukturo podjetje ohranja ravnotežje med rutinsko dnevno proizvodnjo in razvojem ter prilagajanjem podjetja. Čeprav delo zaposlenih v okviru stalne organizacijske strukture in hkrati na projektih prinaša probleme v zvezi z dvojnimi sistemom vodenja in odgovornosti, pa sodelovanje zaposlenih v horizontalnih projektnih timih pomaga brisati meje med sektorji in omogoča večji pretok idej in informacij.

Planiranje v podjetju Revoz poteka v treh etapah. V prvi etapi je izhodišče procesa planiranja v podjetju opredeljeno poslanstvo skupine Renault in njene strateške usmeritve. V ta okvir vodstvo podjetja umešča vizijo podjetja Revoz in strateške cilje podjetja, pri čemer si pomaga tudi z notranjo SWOT analizo. Nastanek strateškega plana podjetja, ki obsega prihodnje tri letno obdobje in usmeritve za daljše obdobje je v popolni domeni



najvišjega vodstva, ki opredeljuje poti in sredstva za doseg dolgoročnih in srednjeročnih strateških ciljev podjetja.

V drugi etapi sledi oblikovanje taktičnih, letnih planov posameznih sektorjev, katerih okvir je triletni plan in ki so v domeni srednjega managementa. S taktičnimi plani srednji management oblikuje letne cilje in plane, s katerimi podpira uresničevanje srednjeročnih in dolgoročnih planov.

Procesu taktičnega planiranja v podjetju pa sledi tretja etapa, ki se imenuje proces razširjanja ciljev in planov aktivnosti in s katerim se osnovni cilji uspešnosti razširjajo in razčlenijo od najvišjega vodstva do temeljnih organizacijskih enot, imenovanih ODE<sup>18</sup> in njihovih članov. V tej etapi se vsi zaposleni seznanijo s strateškimi cilji podjetja in prvotinski management skupaj z zaposlenimi išče smernice napredka temeljnih organizacijskih enot in oblikuje kratkoročne operativne plane, ki podpirajo letne plane. Ključni element tretje etape planiranja je pravilna razčlenitev ciljev do najnižje organizacijske ravni, ki mora zagotavljati, da so cilji na vseh ravneh ambiciozni, generirajo napredek in imajo določene skupne lastnosti.

Delegiranje pristojnosti in odgovornosti je sistematično samo v primerih, ko pristojnosti izhajajo iz obstoječe hierarhične strukture, sicer pa podjetje nima vzpostavljenih mehanizmov za sistematično delegiranje pristojnosti in odgovornosti na vse zaposlene. Posledično to pomeni, da so odzivi na probleme prepočasni ter zahtevajo dodatne razlage in odločanje na več nivojih.

Za organizacijske procese učenja v podjetju je značilno, da prevladujeta učenje skozi obveščanje in izkustveno učenje, medtem ko na eksperimentalno učenje naletimo predvsem na nivoju skupine Renault.

Pri samem procesu učenja v organizaciji naletimo na dva načina učenja. Prvi način je vertikalni prenos znanj in veščin iz višjih hierarhičnih ravni na nižje hierarhične ravni, drugi način pa je horizontalni prenos znanj od skrbnikov znanj do uporabnikov znanj.

Za podjetje Revoz je značilno izrazito centralizirano strateško odločanje in decentralizirano operativno odločanje. Vloge zaposlenih v organizaciji so jasno določene in s pripadajočo avtoriteto. Stopnja delitve dela je visoka in na vseh nivojih so vzpostavljeni formalni kontrolni mehanizmi. Zaradi zahtev po prilagodljivosti in hitrejšem odzivanju je podjetje pričelo uvajati spremembe skozi usmerjanje zaposlenih v učenje novih veščin in pridobivanje novih znanj za opravljanje različnih del izven ozkih okvirov, ki jih daje dodeljen položaj ter prenos nalog specialistov na vsa področja dela.

---

<sup>18</sup> ODE – osnovna delovna enota je temeljna organizacijska enota v podjetju Revoz. Sestavlja jo do dvajset članov in vodja osnovne delovne enote. Osnovna delovna enota je zaključena celota, v okviru katere se vsi zaposleni vključujejo v dinamiko napredka za doseganje bodisi osebnih bodisi skupinskih rezultatov. (Vir: Priročnik za razvoj ODE. Novo mesto: Revoz, 2007. 32 str)

### 4.3.2 Priporočila za razvoj tretjega elementa

Da bi v podjetju Revoz zagotovili uspešen razvoj tretjega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O<sup>®</sup>, predlagamo sledeče ukrepe:

- Ob dejstvu, da je podjetje Revoz predvsem proizvodna enota za velikoserijsko proizvodnjo z ozkim proizvodnim programom, istovrstnimi kupci in visoko stopnjo formalizacije, je verjetno najboljša izbira nadgradnja matrične organizacijske strukture v smeri timske organizacijske strukture s postopnim vključevanjem vseh zaposlenih v projektne time. S tem bo dosegla večjo hitost izvajanja aktivnosti, boljši pretok znanja in informacij v horizontalni smeri, večjo prilagodljivost in sposobnost učenja ter integracijo specializiranih del v različne time.
- Obstoječ pristop k procesu planiranja je podjetju Revoz predpisan s strani skupine Renault, kakor tudi proces potrjevanja planov in ciljev. Mora pa podjetje v etapi razširjanja ciljev in planov v proces vključiti vse zaposlene. Vizija in oblikovano poslanstvo ter strateški cilji morajo postati temeljno vodilo in merilo za vse zaposlene, okolje, ki ga podjetje oblikuje, pa mora spodbujati nenehno učenje in izboljševanje.
- Podjetje mora izgraditi takšno organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na zaupanju med zaposlenimi, predanosti strateškemu cilju podjetja in timski odgovornosti za doseganje rezultatov.
- Podjetje naj začne uveljavljati nekatera načela radikalne decentralizacije poslovanja. Potrebno je sploščiti organizacijsko strukturo, opolnomočiti zaposlene do najnižje hierarhične ravni in decentralizirati odločanje. Zaposlene morajo k doseganju rezultatov voditi izzivi in prevzemanje odgovornosti.

## 4.4 Proces vodenja pri oblikovanju klime širjenja organizacijskega znanja

### 4.4.1 Analiza izpolnjevanja zahtev četrtega elementa v podjetju

Za podroben vpogled v stanje četrtega elementa v podjetju Revoz, smo izvedli v obdobju med 16. 1. 2008 in 23. 1. 2008 test, tako da smo managementu podjetja s pomočjo vprašalnika (Priloga 3) zastavili vprašanja glede praks vodenja zaposlenih za spodbujanje vrhunskih rezultatov in maksimalno izrabljanje znanja. Za test smo uporabili vprašalnik, sestavljen po vzgledu dobrih praks vodenja v učeči se organizaciji Buckman Laboratories.

Iz odgovorov v Grafu 5 je razvidno, da so vse našteje prakse dobrega vodenja zaposlenih prisotne v podjetju Revoz. Iz povprečne ocene lahko sklepamo, da anketiranci sodijo, da so dobre prakse vodenja prisotne in dokaj visoko razvite in da glede razvitosti ni velikih razlik med njimi. Anketiranci so ocenili, da so med dobrimi praksami vodenja v podjetju

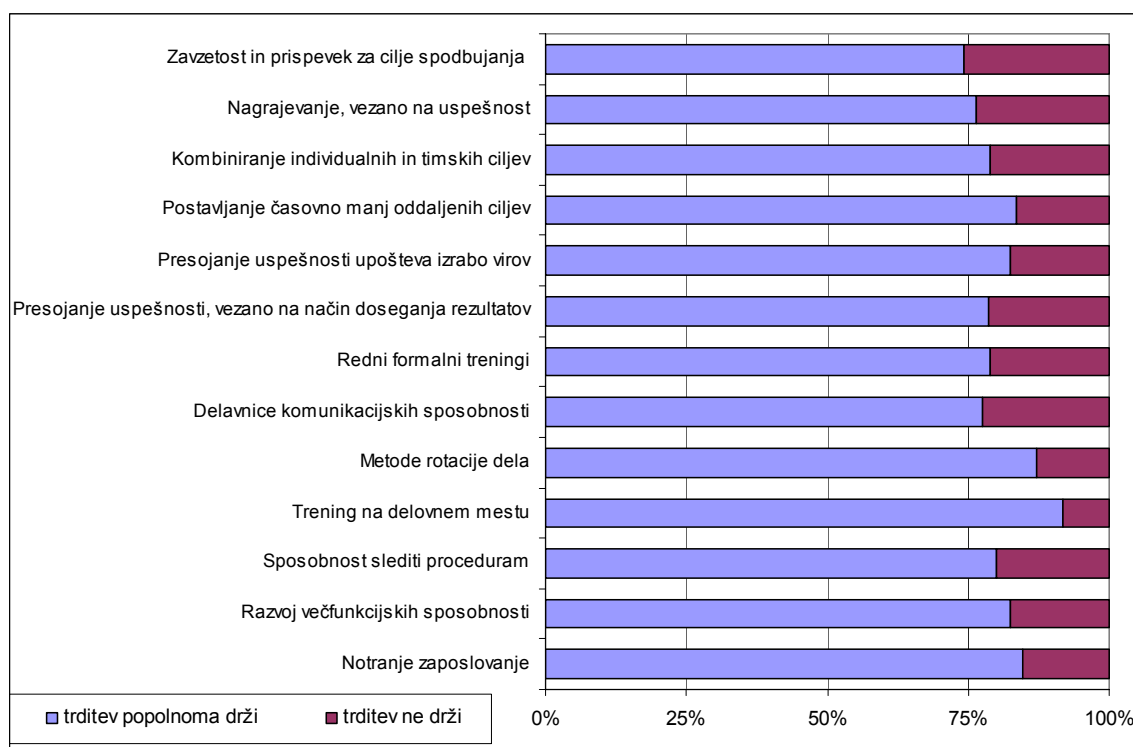
najbolj razvite trening na delovnem mestu, metode rotacije dela in notranje zaposlovanje, medtem ko so kot najslabše razvite ocenili prepoznavanje in spodbujanje izrazito visoke participacije in zavzetosti za cilje ter nagrajevanje, vezano na uspešnost timov in posameznikov.

Stili vodenja v podjetju Revoz so različni in so v veliki meri odvisni od posameznega vodje. Poglavitni stili vodenja, na katere naletimo, so:

- patriarhalni stil, ko vodja sprejema odločitev in podrejene prepričuje o pravilnosti sprejete odločitve;
- posvetovalni stil, ko vodja sprejema odločitev, podrejeni pa preko izražanja mnenj želijo doseči upoštevanje svojih stališč;
- participativni stil, ko podrejeni oblikujejo predloge in se nadrejeni odloča za predlog.

Zaznati je tudi elemente timskega dela, predvsem pri projektih in delavnicah kaizen, kjer podrejeni oziroma člani skupine sprejemajo odločitve, vodja pa ima predvsem vlogo povezovalca v skupini in povezovalca skupine z okoljem.

Graf 5: Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po McKenzie, van Winkelen v Dimovski et al., 2005, str. 234.

Komuniciranje v podjetju je formalno in neformalno. Pri formalnem komuniciranju naletimo predvsem na komuniciranje od zgoraj navzdol in horizontalno komuniciranje. Opazno pa je pomanjkanje komunikacije od spodaj navzgor. Poleg tega je formalno komunikacijsko omrežje toga s počasnimi in dostikrat neučinkovitimi kanali. Glede hitrosti pretoka informacij je veliko bolj učinkovito neformalno komuniciranje, ki odigra

pomembno vlogo predvsem pri pretoku informacij od spodaj navzgor in pri horizontalnem prenosu informacij.

Temelj ravnanja s človeškimi viri v podjetju Revoz je zaposlovanje in razvijanje zaposlenih za uspešno in učinkovito opravljanje svojega poslanstva v podjetju. Pri ravnanju s človeškimi viri stremi podjetje Revoz k trem ciljem:

1. privabiti potrebne človeške vire in opraviti selekcijo in izbor s pomočjo intervjujev in testov;
2. izobraževati in usposablјati zaposle v skladu s politiko izobraževanja skupine Renault, ki pravi, da se skupina zavezuje, da bo vsem svojim zaposlenim po svetu v vseh obdobjih njihove poklicne poti ter ne glede na njihovo starost in funkcijo omogočila dostop do izobraževanja in usposabljanja, ki ga zaposlenih potrebujejo za kakovostno in učinkovito opravljanje svojega poklica in za razvoj svoje poklicne poti;
3. vzdrževati učinkovite, odzivne in fleksibilne zaposlene.

Najmočnejši vidik v podjetju je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za učinkovito in uspešno opravljanje svojih nalog, saj mu management podjetja daje največji pomen. V ta namen obstaja v podjetju močan izobraževalni center, razvejana mreža internih izobraževalcev, andragoško usposobljen prvolinijski management za trening in usposabljanje na delovnem mestu v treh etapah<sup>19</sup> v proizvodnji oziroma za mentorstvo in coaching v neproizvodnih službah.

Najšibkejši vidik v podjetju je vzdrževanje učinkovite in fleksibilne delovne sile zaradi razmeroma velikega deleža odhodov zaposlenih iz podjetja, ker so kot dobro usposobljena, izkušena in fleksibilna delovna sila zanimivi na trgu delovne sile za druga podjetja. Podjetje skuša vzdrževati delovno silo s sistemom nagrajevanja za rezultate podjetja, osebne uspešnosti in z bonitetami, kot je na primer popust pri nakupu osebnega vozila.

Za boljši vpogled v razvoj motivacijske sheme in nagrajevanja v podjetju Revoz, smo izvedli v obdobju med 16. 1. 2008 in 23. 1. 2008 test, tako da smo managementu podjetja s pomočjo vprašalnika (Priloga 4) zastavili vprašanja glede spodbujanje iniciativ in nagrajevanja v učeči se organizaciji.

Iz odgovorov v grafu 6 je razvidno, da so najredkejši tip spodbud v podjetju intrizične spodbude in da management podjetja ne sprejema najbolje iniciativ, ki prinašajo s seboj določeno tveganje. Kot najpomembnejši tip spodbud pa je management ocenil denarne nagrade in razvoj kariere.

Sistem nagrajevanja v podjetju Revoz je opredeljen z internim pravilnikom o sistematizaciji delovnih mest in nagrajevanju. Temelji na sistematizaciji delovnih mest,

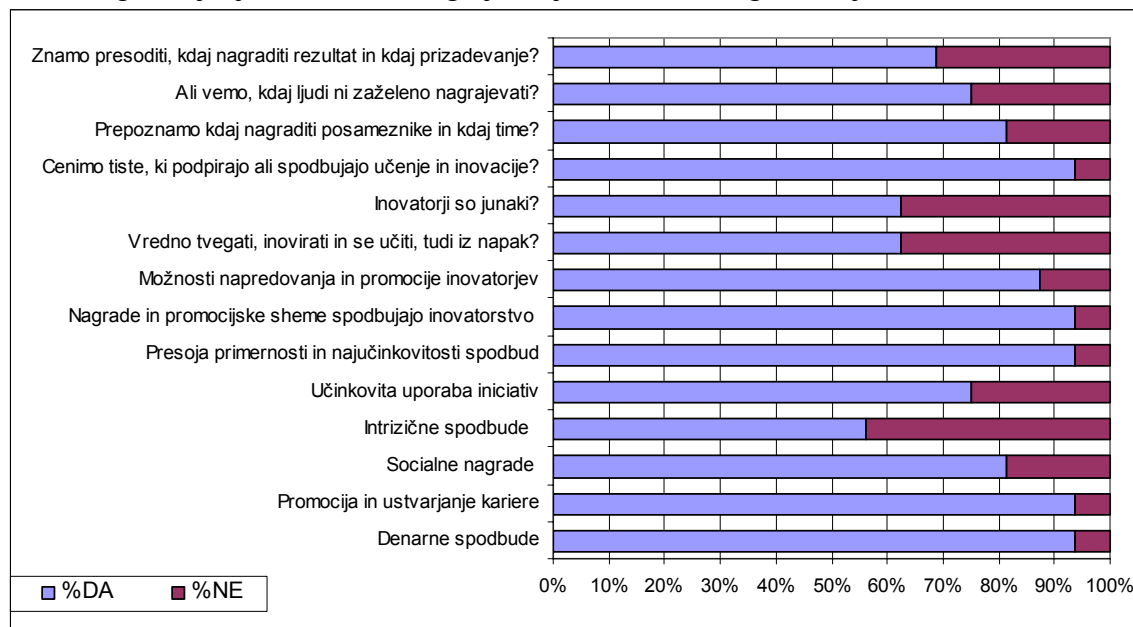
---

<sup>19</sup> Usposabljanje na delovnem mestu v treh etapah je standardni način usposabljanja na delovnem mestu v proizvodnji, ki se uporablja v podjetju Revoz in ga izvaja vodja s svojim podrejenim Etape so sledece:

- vodja izvaja nalogo, razlaga kaj dela in podrejeni opazuje
- podrejeni izvaja nalogo, vodja razlaga in pomaga
- podrejeni izvaja nalogo in razlaga, vodja opazuje

opredeljuje pa tudi nagrajevanje za kolektivno uspešnost in nagrajevanje za posebne dosežke in osebno uspešnost pri doseganju ciljev na področjih kakovosti, stroškov in rokov.

Graf 6: Spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeči se organizaciji



Vir: Lastna raziskava, prirejeno po Christiansen v Dimovski et al., 2005, str. 260, 261.

V okvir motivacijske sheme in nagrajevanja spadajo tudi materialne, denarne in socialne nagrade zaposlenim za podajanje koristnih predlogov ter sistem priznavanja, s katerim podjetje posebne dosežke posameznikov nagrajuje s socialnimi nagradami.

Organizacijska kultura zaupanja in odprtosti v podjetju ni dovolj razvita. Na temelju izsledkov raziskave organizacijske klime lahko sklepamo, da zaposleni ocenjujejo, da medsebojno zaupanje ni na dovolj visoki ravni, da namesto sodelovanja prihaja do tekmovanja in da se konflikti ne rešujejo vedno v skupno korist. Ista raziskava tudi kaže da na organizacijsko klimo zelo pozitivno vplivajo odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter motivacija in pripadnost podjetju, kar je zelo dobro izhodišče, da podjetje izgradi in razvije organizacijsko kulturo zaupanja in odprtosti.

#### 4.4.2 Priporočila za razvoj četrtega elementa

Da bi v podjetju Revoz zagotovili uspešen razvoj četrtega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O<sup>®</sup>, predlagamo sledeče ukrepe:

- Podjetje naj nadaljuje s širjenjem timskega dela in vanj postopoma vključi vse zaposlene. Hkrati mora pričeti management z uveljavljanjem participativnega stila vodenja. Management mora opustiti dejavnik moči pri vodenju in vzpostaviti z vsemi zaposlenimi partnerski odnos ter jih opolnomoči za sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom.

- Pri vodenju timov za reševanje problemov ter iskanje in vpeljavo izboljšav naj management uporablja stil vodenja, ki zaposlenim omogoča, da kot člani tima sprejemajo odločitve, manager pa naj ima predvsem vlogo povezovalca v timu in povezovalca tima z okoljem.
- Podjetje mora izboljšati komunikacije s skrajšanjem komunikacijskih kanalov, kar bo povečalo količino in hitrost komunikacij od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor.
- Izboljšati mora tudi uporabo letnih osebnih razgovorov za izboljšanje komunikacije od spodaj navzgor in to predvsem z dodatnim usposabljanjem managerjev za pridobitev tistih veščin komuniciranja, s katerimi bodo spodbudili sodelavca, da bo pri osebnem razgovoru bolj odprt in bo odkrito posredoval svoje zaznave delovnega okolja in odnosov.
- Obstoječo motivacijsko shemo in shemo nagrajevanja je potrebno dopolniti z novimi motivacijskimi programi, kot so opolnomočenje zaposlenih, jasno začrtan razvoj kariere, stil vodenja in spoštovanje zaposlenih, ne glede na delo, ki ga opravljajo.

## **4.5 Oblikovanje in implementacija učee se organizacije**

### **4.5.1 Analiza izpolnjevanja zahtev petega elementa v podjetju**

V podjetju Revoz je oblikovanje strateških ciljev in strategij domena vrhovnega vodstva. Participativnega oblikovanja strategij s strani zaposlenih v podjetju ni. Zaposleni se seznanijo s strategijami podjetja v fazi razširjanja ciljev in planov aktivnosti do temeljnih organizacijskih enot, ko imajo možnost sodelovati pri oblikovanju operativnih planov v podporo izvedbi strategij. Za managerje v podjetju je značilno, da uporabljajo pretežno slog vodenja s cilji, pri katerem vse zaposlene usmerja k uresničevanju ciljev, njihovo uspešnost pa meri skozi doseganje ciljev.

Prevladujočega stila vodenja v podjetju ni. Participativno vodenje ni razvito, ker je njegova najpomembnejša lastnost proces opolnomočenja in pooblaščenja le delno razvit. Od štirih elementov polnomočenja zaposlenih nista dovolj razvita elementa dostop do vseh informacij za vse in moč samostojnega odločanja.

Osnovo timskega dela v podjetju predstavljajo projektne skupine in projektni management. Prva značilnost projektne dela v podjetju Revoz je mednarodni značaj večine projektov in dejstvo, da so najkompleksnejši projekti, kot je na primer projekt zagona novega vozila, vpeljani in vodeni s strani skupine Renault. Druga značilnost je virtualni značaj projektov v začetni fazi, ko udeleženci projekta iz različnih držav izvajajo začetne faze projekta s pomočjo informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Tretja značilnost je v nepopolni naklonjenosti podjetja prilagodljivi organizacijski kulturi, predvsem glede sprejemanja tveganja in odprtosti ter oklepanja vrednot in vedenj, ki so bila uspešna v preteklosti.

Podjetje podpira nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zaradi visoke formalizacije in standardizacije daje management poudarek predvsem pridobivanju in prenosu eksplisitnih znanj zaposlenih ter vzdrževanju mreže internih izobraževalcev, kar omogoča hitro uvajanje novincev v delo.

Poleg formaliziranih oblik učenja najdemo v podjetju tudi oblike učenja iz izkušenj v projektnih timih in učenje skozi skupinsko reševanje problemov. Te oblike učenja nastajajo zaradi izmikanja projektne strukture izrazito hierarhično razporejeni avtoriteti v podjetju in dajejo sinergijske učinke, ki so vidni skozi nastanek novih znanj in veščin.

Podjetje se zaveda, da je učinkovita in zanesljiva informacijska podpora nujna za vse procese odločanja in je pomemben dejavnik za sprejemanje odločitev na vseh nivojih. Podjetje uporablja celovit informacijski sistem, ki pa je centralizirano voden in razvit s strani skupine Renault. Delež aplikacij razvitih samo za podjetje Revoz, je minimalen. Informacijski sistem omogoča uporabo informacij vsem zaposlenim v odvisnosti od nivoja dostopa ter zagotavlja povezanost podjetja Revoz in tudi celotne skupine Renault.

#### 4.5.2 Priporočila za razvoj petega elementa

Da bi v podjetju Revoz zagotovili uspešen razvoj petega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O<sup>®</sup>, predlagamo sledeče ukrepe:

- Podjetje naj prične z dajanjem večje pristojnosti zaposlenim in naj spodbuja participacijo zaposlenih. Vodstvo naj prične z vzpostavljanjem participativnega oblikovanja strategij in s tem zagotovi učinkovito sodelovanje vseh zaposlenih.
- Management podjetja se mora pri odločanju in vodenju izogibati poziciji moči, ki jo daje hierarhični položaj. Vodenje mora biti čim bolj demokratično, pri čemer naj management določa meje, v okviru katerih naj zaposlenim omogoča sprejemanje odločitev.
- Podjetje naj pospeši proces opolnomočenja zaposlenih skozi krepitev popolnega dostopa do informacij, nenehno učenje in krepitev znanja, povečanje pristojnosti za odločanje in nagrajevanje glede na uspešnost. To bo dalo zaposlenim večjo svobodo, ustvarjalnost in potrebo po učinkovitosti pri izvajanju delovnih nalog.
- Podjetje naj spodbuja virtualno timsko delo, s čimer se bo izboljšala komunikacija in sodelovanje zaposlenih ter medsebojna povezanost zaposlenih v podjetju in s skupino Renault.
- Podjetje mora pričeti z izgradnjo organizacijske kulture, ki bo spodbujala spremembe in prilagajanje. Organizacijska kultura mora privedi zaposlene k ustvarjalnosti in procesu nenehnih izboljšav, brisati mora meje med poslovnimi funkcijami in sektorji in ustvarjati mora občutek za skupnost in skrb za druge.

- Podjetje mora spodbujati in uvajati na vseh ravneh proces stalnega timskega učenja, ki time usmerja v doseganje zelenih rezultatov in zahteva od članov obvladovanje postopkov, komuniciranje in usklajenost delovanja.

## 4.6 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

### 4.6.1 Analiza izpolnjevanja zahtev šestega elementa v podjetju

Za podjetje Revoz je značilna stroga hierarhična kontrola z natančno določenim sistemom pravil, postopkov in procedur in s formalnimi sistemi kontrole ter z avtoriteto, ki izhaja iz položaja na hierarhični piramidi. Za management je značilno, da nerad sprejema tveganje, kot osrednje orodje za odločanje pa sprejema kontrolo.

Značilnosti decentralizirane kontrole v podjetju zaznamo predvsem pri oblikovanju delovnih mest s poudarkom na doseganju ciljev, pri vpeljevanju individualnih in timskih nagrad ter skozi vpeljavo zunanjega in notranjega nagrajevanja.

Veliko bolj izrazita je decentralizirana kontrola v projektni strukturi podjetja, kjer posamezniki in timi v projektih vidijo možnost za dokazovanje, osebno rast in napredovanje in je temu primerno tudi njihovo delovanje in vedenje.

Spremljanje uspešnosti poslovanja v podjetju Revoz temelji na spremljanju ključnih finančnih in nefinančnih kazalnikov (KPI – Key Performance Indicators) in na konceptih za izboljševanje poslovanja, ki jih uvaja skupina Renault. V začetku devetdesetih let preteklega stoletja je podjetje vpeljalo koncept celovitega obvladovanja kakovosti. Po letu 2000 pa je ta koncept nadomestilo s konceptom nenehnih izboljšav procesov v podjetju ter učinkovito porabo prvin poslovnega procesa, ki ga je dopolnilo še s konceptom benchmarkinga.

Podjetje nima dovolj možnosti za celovito nadgradnjo svojih konkurenčnih sposobnosti, saj je usmerjeno predvsem v konkurenčnost podjetja, kot ene izmed proizvodnih enot v okviru skupine Renault in izvaja predvsem notranje SWOT analize ter primerjave z najboljšimi v okviru skupine Renault in zveze Renault Nissan. V podjetju torej obstaja nenehni in predvsem v okviru sektorjev dokaj sistematični način iskanja in nadgradnje konkurenčnih sposobnosti, ki pa je usmejen v okvir skupine Renault.

V podjetju je prisotno vrednotenje intelektualnega kapitala, vendar je usmerjeno predvsem v organizacijske postopke, informacijski sistem in baze podatkov. Manjka pa vrednotenje človeškega in relacijskega kapitala, čeprav se management deloma zaveda njegove vrednosti.

### 4.6.2 Priporočila za razvoj šestega elementa

Da bi v podjetju Revoz zagotovili uspešen razvoj šestega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O<sup>®</sup>, predlagamo sledeče ukrepe:



- Decentralizirano odločanje in kontrolo na operativni ravni in poudarek na doseganju ciljev mora podjetje nadgraditi z decentralizacijo kontrole po celotni hierarhični piramidi in zmanjševanjem uporabe pravil. Izgraditi mora sistem vrednot organizacije in podpirati samokontrolo posameznikov in timov.
- Podjetje mora pričeti z izgradnjo organizacijske kulture, ki bo spodbujala spremembe ter prilagajanje in ki bo služila kot sredstvo združevanja individualnih, timskih in organizacijskih ciljev in skupne kontrole.
- Podjetje naj nadgradi sistematično izvajanje notranje SWOT analize ter izvaja primerjave z najboljšimi v okviru skupine Renault in zveze Nissan Renault z izvajanjem zunanje SWOT analize in primerjanjem z najboljšimi v panogi, da bo čim bolj spoznalo svoje konkurenčne prednosti in slabosti in na tej osnovi hitreje ukrepalo in nadgradilo svoje osrednje konkurenčne sposobnosti.
- Podjetje mora poleg strukturnega kapitala pričeti z vrednotenjem človeškega in relacijskega kapitala in poskrbeti, da bodo vsi zaposleni razumeli, kaj je intelektualni kapital, katera področja zajema in kakšen je njegov pomen za podjetje.

## **4.7 Zasedranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije**

### **4.7.1 Analiza izpolnjevanja zahtev sedmega elementa v podjetju**

Za podjetje Revoz je značilno zbiranje in shranjevanje eksplicitnega znanja ob podpori močnega informacijskega sistema. Na intranetu podjetja Revoz in skupine Renault so hitro dosegljiva vsa znanja, zapisana v obliki procedur, postopkov in pravil, ter celotno znanje za izdelavo in preverjanje ustreznosti izdelkov. Nadalje je preko intraneta ali direktno v okviru podjetja Revoz dosegljiva mreža internih izobraževalcev in ekspertov za posamezna orodja in metode, imenovane Instruktor Senior, ki omogoča ob neposrednem kontaktu tudi prenos implicitnega znanja. Obstaja pa tudi baza QC Story-ov oziroma baza rešenih problemov po standardni metodi skupine Renault, s katerimi se lahko iskalec seznanja preko izvajalca rešitve problema.

Vendar iskanje znanja v bazah ni dovolj poenostavljeno ali pa informacija o njihovem obstoju ne pride do vseh uporabnikov, zato so neredki primeri, da posamezniki ustvarjajo za njih nova znanja, ki pa v podjetju že obstajajo.

Vseživljenjsko učenje zaposlenih spodbujata tako skupina Renault kot tudi podjetje Revoz. Management podjetja Revoz podpira nenehno učenje in izobraževanje zaposlenih, pri čemer se opira na politiko izobraževanja skupine Renault, ki v nenehnem izobraževanju, usposabljanju in pridobivanju novih znanj vidi pomemben prispevek k učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja. V ta namen management podjetja posveča posebno pozornost vodenju in načrtovanju ustrezne usposobljenosti zaposlenih in na tej

osnovi načrtovanju formalnih izobraževanj zaposlenih. Dejansko vsako spremembo v podjetju spremlja ustrezno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter formalno komuniciranje, pri čemer se management podjetja opira na strokovne sodelavce iz službe za izobraževanje in službe za interne komunikacije podjetja.

Podjetje Revoz kot proizvodna enota v okviru skupine Renault ne izvaja samostojno poslovnih povezav z drugimi podjetji v panogi ali v okolju v katerem deluje, je pa udeleženo pri sprejemanju novih izkušenj in znanj in pri sinergijskih učinkih poslovnih povezav skupine Renault, saj nekateri zaposleni podjetja Revoz sodelujejo v projektih, delovnih skupinah in timih, katerih nastanek je posledica teh povezav.

Prihaja pa tudi do delnih sinergijskih učinkov in novih znanj skozi partnerske odnose s posameznimi lokalnimi dobavitelji, ki se kažejo skozi izboljšanje kakovosti izdelkov in procesov ter skozi zmanjšanje stroškov. Glede na vlogo podjetja Revoz v skupini Renault pa podjetje samo nima direktnih povezav s kupci, ker je komercialna funkcija ločena od podjetja Revoz in prihajajo povratne informacije s strani kupcev do podjetja preko prodajne mreže komercialne direkcije in direkcije kakovosti skupine Renault.

#### 4.7.2 Priporočila za razvoj sedmega elementa

Da bi v podjetju Revoz zagotovili uspešen razvoj sedmega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O<sup>®</sup>, predlagamo sledeče ukrepe:

- Izboljšati informacijski sistem in poenostaviti dostope do baze znanj, da bi preprečili ponovno odkrivanje že odkritega in da bi za reševanje enakih problemov uporabili enake pristope.
- Danes je podjetje usmerjeno zaradi velikosti predvsem v prenos eksplicitnih znanj. Da pa bi zagotovili prenos implicitnega znanja in njegovo implementacijo v osrednje organizacijske procese je potrebno izgraditi visoko stopnjo zaupanja med zaposlenimi ter spodbujati in širiti timsko delo, kar bo povečalo socializacijo zaposlenih in omogočalo prenos znanja skozi neposredne stike.
- Potrebno je vzdrževati in nadgrajevati sistem internih izobraževalcev, nosilcev znanj in problemskih rešitev ter vzpodbujati osebni stik z iskanci znanj, saj le ta omogoča ustrezno uporabo standardiziranih, eksplicitnih znanj, v različnih situacijah.
- Podjetje mora graditi takšno kulturo, ki bo promovirala in vzpodbujala sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi in poudarjala pomen znanja in učenja za poslovni uspeh podjetja.
- Podjetje mora vzpodbujati sodelovanje zaposlenih v timih, ki nastajajo za doseganje sinergijskih učinkov na temelju poslovnih povezav skupine Renault, saj bo tako najhitreje deležno novih znanj in izkušenj, ki bodo izhajale iz teh poslovnih povezav.

- Podjetje mora povečati intenzivnost povezav z dobavitelji. Sodelovanje mora temeljiti na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter vključevanju v procese, ki potekajo v podjetju.

## 5 SKLEP

Hitre spremembe in proces nenehnega učenja predstavljajo za management največji izziv, s katerim se sooča danes. Tradicionalni managerski pristopi niso več dorasli izzivom sodobnega okolja, ki v ekonomiji znanja postavlja v ospredje obvladovanje znanja in informacij.

Podjetje ne posluje več na trgih s stalnimi konkurenti in zvestimi kupci, ki ne spreminjajo svojih navad. Konkurenti se vedno hitreje spreminjajo in kupci so vse manj zvesti. Takšno okolje zahteva od podjetja odzivnost in nenehno spreminjanje, če želi preživeti. To pa zahteva od podjetja spremembe na področju vodenja, komuniciranja in sodelovanja. Podjetje mora postati učeča se organizacija. Sistematično mora iskati, pridobivati in implementirati nova znanja v praksi. Učiti se mora iz lastnih in tujih izkušenj in učinkovito prenašati znanje preko vseh ravni organizacije. Zato mora temeljiti na nizki stopnji hierarhije, enakosti vseh zaposlenih in graditi kulturo zaupanja, sodelovanja in prilagodljivosti.

Ključna ugotovitev magistrskega dela je, da proces uvajanja koncepta učeče se organizacije v podjetju Revoz že poteka. To se odraža v strateških usmeritvah, v katerih opredeljuje zaposlene kot najpomembnejši vir podjetja, njihovo znanje pa kot odločujoč dejavnik uspešnosti poslovanja. Dejstvo je tudi, da je permanentno in organizirano učenje ter prenos predvsem eksplicitnih znanj del vrednot in navad zaposlenih. Tudi Lakmusov test, ki smo ga izvedli s pomočjo vprašalnika managementu podjetja, kaže na to, da management podjetja sodi, da podjetje vsebuje elemente učeče se organizacije in daje poudarek nenehnemu učenju.

Posebnost podjetja Revoz je njegova usmerjenost v proizvodnjo, kar izhaja iz njegove vloge v okviru skupine Renault. Čeprav je podjetje zaradi serijske proizvodnje standardnih izdelkov organizirano mehansko z visoko stopnjo formalizacije in delitve dela, je njegova fleksibilnost dovolj visoka, da se prilagaja spremembam v okolju, kar kažejo dobri poslovni rezultati. Dejavnik, ki omogoča fleksibilnost in ravnotežje med razvojem in standardno serijsko proizvodnjo, je matrična organizacijska struktura, ki omogoča prepletenost projektne in linijske organizacije ter uvajanje timskega dela v podjetju.

Kritična analiza sedmih elementov udejanjenja učeče se organizacije po konceptualnem modelu FUTURE-O® v podjetju Revoz pa je pokazala tudi pomanjkanje nekaterih elementov učeče se organizacije. Predvsem mora podjetje oblikovati svoje lastno poslanstvo, ki bo opredeljevalo temeljni namen in razlog obstoja podjetja Revoz in ga hkrati umeščalo v skupino Renault. Prav tako mora podjetje izdelati celovit pregled zakladnice znanj in na podlagi testa o oceni sposobnosti in lastnosti managementa oceniti, kje v podjetju obstajajo vrzeli na področju eksplicitnih in implicitnih znanj managementa. Nadalje mora podjetje izgraditi kulturo zaupanja, sprememb in prilagodljivosti in vpeljati večjo participacijo zaposlenih pri vseh odločitvah in aktivnostih. Predvsem pa mora hkrati z izgradnjo kulture zaupanja spodbujati in širiti timsko delo ter poleg prenosa eksplicitnega znanja zagotoviti tudi prenos implicitnega znanja in njegovo implementacijo v osrednje organizacijske procese

Čeprav posebnosti organizacije podjetja Revoz, predvsem izločenost komercialne funkcije in razvoja, zmanjšujejo možnost vpliva na razvoj novih izdelkov in na tesno povezovanje ter hitrejši odzive na reakcije in zahteve kupcev, pa vpetost v skupino Renault pomeni za podjetje tudi izjemno priložnost predvsem pri razširjanju timskega dela in delovanja mednarodnih virtualnih timov, pri dostopu do skupnih baz znanja skupine Renault ter pri nenehnem primerjanju in izmenjavi izkušenj z ostalimi proizvodnimi enotami v skupini Renault in izven nje..

Menimo, da bo podjetje Revoz ob upoštevanju naših predlogov in izkoriščanju priložnosti, ki jih nudi položaj podjetja v okviru skupine Renault nadaljevalo svoj razvoj v smeri učeče se organizacije in s tem lažje in boljše izvajalo svoje poslanstvo v nenehno se spreminjajočem poslovnem okolju.

## 6 LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Argyris C., Schon D.A.: *Organizational Learning II.: Theory, Method and Practise*. Boston: Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 305 str.
2. Ashkenas R. N., Francis S. C.: *Integration Managers: Special Leaders for Special Times*, *Harcad Business Review*, Boston, 78, (2000), 11-12, str. 108-118.
3. Berlogar Janko: *Učeča se organizacija v teoriji in praksi*. Organizacija, Ljubljana, 2000, 5, str. 307-313.
4. Bernik Igor et al.: *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1999. 475 str.
5. Borger Robert, Seaborne E.A.M.: *Psihologija učenja*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1972. 220 str.
6. Colnar Leskovšek Tadeja: *Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 102 str.
7. Češnovar Tone: *Gospodarjenje z znanjem*. 2002. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje/>], 29. 11. 2007.
8. Češnovar Tone: *Razširjenost koncepta učeče se organizacije in rezultati raziskave na poti k USP za leto 2000* [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/razsirjenost-koncepta-cesnovar/>], 21. 12. 2007.
9. Daft Richard I., Marcic Dorothy: *Understanding management*. Harcourt College Publishers: 2002. 606 str.
10. Davenport Thomas H., Prusak Lavrence: *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston: MA, Harward Business School Press, 1999. 199 str.
11. Dimovski Vlado et al.: *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2005. 387 str.
12. Dimovski Vlado et al.: *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
13. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: *Organizacijsko učenje: Teorija in praksa*, Ljubljana, 36 (1999), 5, str. 701-722.
14. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
15. Dimovski Vlado, Penger Sandra: *Učeča se organizacija. Teorija in praksa*, Ljubljana, 41 (2004), 5-6, str. 807-825.
16. Dolenc Marko: *Model FUTURE-O® kot osnova za udejanjenje učeče se organizacije v podjetju Tomas Sport 2*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 78 str.
17. Drucker Peter: *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Založba GV, 2001. 196 str.
18. Drucker Peter: *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004. 203 str.
19. Ferjan Marko: *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 197 str.
20. Gabrijelčič Janez: *Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 218 str.

21. Garvin David A.: Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Boston, 1993. str. 78-91.
22. Garvin David D.: Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business pres School, 2000. str. 256.
23. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
24. Guns Bob, Anundsen Kristin: The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 129 str.
25. Hollins Bill: Why the Resistance to Long-term Innovation Management? International Journal of Innovation Management, 4 (2000), 2, str. 135-148.
26. Hribernik Aljaž: Prenos znanja v podjetju kot del managementa znanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
27. Ivanko Štefan: Teorija organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2005. 314 str.
28. Jaklič Marko et al.: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor: Pivec, 2006. 339 str.
29. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana: Pedagoški inštitut, 1991. 104 str.
30. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
31. Kline Peter, Saunders Bernard: Ten Steps to a Learning organization. Arlinton: Great Ocean Publishers, 1998. 272 str.
32. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
33. Kovač Jure: Oblikovanje timske organizacije v podjetju. Zbornik 15. posvetovanja organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996, str. 363-371.
34. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
35. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
36. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
37. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
38. Maček Matjaž et al.: Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.
39. Maček Matjaž: Znanje je pogosto edina dodana vrednost izdelka. Marketing Magazin, Ljubljana, 2000, 230, str. 38-39.
40. Marentič Požarnik Barica: Dejavniki in metode uspešnega učenja. DDU Univerzum, Ljubljana, 1980, 219 str.
41. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, 872 str.
42. Možina Stane, Kovač Jure et al.: Menedžment znanja. Maribor: Pivec, 2006. 339 str.
43. Možina Stane: Učeča se organizacija. Industrijska demokracija, Ljubljana, 4 (2000), 5, str. 4-9.
44. Možina Stane: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc>], 20. 12. 2007.
45. Mumford Alan: The Learnig Organization in Review. Guilsborough: Industrial and Commercial Training, 27 (1995), 1, str. 9-16.

46. Newman V.: Successfully Translating KM into a Practical Corporate Strategy to Gain a Strategic Advantage. Improving Performance By Successfully Implementing Knowledge Management in the Pharmaceutical Industry. London, 1998, str. 9-10.
47. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995. 284 str.
48. O'dell Carla, Grayson c. Jackson Jr.: If Only We Knew What We Know. New York: Free Press, 1998. 232 str.
49. Pečjak Vid: Poti do znanja. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1986. 114 str.
50. Penger Sandra: Učeče se podjetje – koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. Ljubljana: Finance, št. 115 (18. 6. 2002), str. 18.
51. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. 2002. [URL: [http://www.i-usp.si/slo/clanki/\\_gospodarjenje-znanje-persak/](http://www.i-usp.si/slo/clanki/_gospodarjenje-znanje-persak/)], 14. 11. 2007
52. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning an Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
53. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
54. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str
55. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja - jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Organizacija , Kranj, 34 (2001), 6, str. 347-349.
56. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.
57. Ripley E. Robert, Ripley J. Marie: The Innovative Organization and Behavioral Technology for the 1990's. SAM Advanced Management Journal, 57 (1992), 4, str. 30-36.
58. Rollinson Derek, Edwards David, Broadfield Aysen: Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach. Harlow: Addison-Wesley, 1998. 798 str.
59. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000, 151 str.
60. Schein Edgar H.: The Corporate Culture Survival guide. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. 162 str.
61. Schoemaker Michiel: Identity in Flexible Organizations: Experiences in Dutsch Organizations. Creativity & Innovation Management, 12 (2003), 4, str. 191-201.
62. Senge Peter M. et al.: The fifth Discipline Fieldbook. New York: Currency Doubleday, 1994. 593 str.
63. Senge Peter M.: Leading Learning organizations. Training&Developement, 50 (1996), 12, str. 36-37.
64. Senge Peter M.: The Leader's New York: Building Learning Organizations. Sloan Management Review, 32 (1990), 1, str. 7-23.
65. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: Beacoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve. Wokingham: Addison-Wesley, 1994. 154 str.
66. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
67. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals. New York: American Management Association, 1998. 214 str.
68. Treven Sonja: Kako vzpodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Organizacija, Kranj, 29 (1996), 2, str. 87-93.

69. Treven Sonja: Učenje v organizaciji. Organizacija, Kranj, 30 (1997), 6, str. 352-357.
70. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 215 str.
71. Wiig Karl M.: Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go. Expert Systems With Applications, B.k., 13 (1997), 1, str. 1-14.
72. Wilhelm Warren: Learning Organizations. Leadership Excellence, 23 (2006), 3, str. 17-18.
73. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba, 2001. 304 str.

## VIRI

1. Interna gradiva podjetja Revoz d.d.
2. Intranetni viri Revoz d.d.
3. Internetni viri Revoz d.d. [URL: <http://www.revoz.si/> ], 18. 12. 2007
4. Poslovník kakovosti podjetja Revoz d.d
5. 2006 Renault Annual Report. Pariz: Renault, 2007
6. Atlas Renault, septembre 2006. Pariz: Renault, 2006. 62 str.
7. Letno poročilo Revoz 2006. Novo mesto: Revoz, 2007. 70 str.
8. Letno poročilo Revoz 2005. Novo mesto: Revoz, 2006. 70 str.
9. Sistem proizvodnje Renault. Novo mesto: Revoz, 2000. 84 str.
10. Priročnik za razvoj ODE. Novo mesto: Revoz, 2007. 32 str.

## 7 PRILOGE

- Priloga 1: Vprašalnik: ali je podjetje učeča se organizacija.
- Priloga 2: Vprašalnik: kako prepoznati učečo se organizacijo.
- Priloga 3: Vprašalnik: ocena sposobnosti in lastnosti managementa.
- Priloga 4: Vprašalnik: prakse vodenja zaposlenih, ki spodbujajo vrhunske rezultate in maksimalno izrabljanje obstoječega znanja.
- Priloga 5: Vprašalnik: spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeči se organizaciji.
- Priloga 6: Struktura naveze Renault – Nissan, marec 2008



## Priloga 1: Vprašalnik: ali je podjetje učeča se organizacija?

<b>Lakmusov test, 1 del</b> (Obkrožite trditev s katero se pretežno strinjate !)		
Naša organizacija ima jasen načrt učenja ?	DA	NE
Naša organizacija je odprta za protislovne informacije ?	DA	NE
Naša organizacija se izogiba ponavljajočim napakam ?	DA	NE
Naša organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni ljudje ?	DA	NE
Naša organizacija se vede v skladu s tem, kar ve ?	DA	NE
<b>Lakmusov test, 2 del</b> - Tri preprosta vprašanja na katera naj na začetku odgovori podjetje, ki želi postati učeča se organizacija:		
↘ Kateri so naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti? (Prosim če navedete nekaj primerov.)		
↘ Česa se moramo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti ? (Prosim če navedete nekaj primerov.)		
↘ Kako naj bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti ? (Prosim če navedete nekaj primerov.)		

Vir: Prirejeno po Garvin - Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work v Dimovski et al., 2005, str. 137.

## Priloga 2: Vprašalnik: kako prepoznati učečo se organizacijo?

Prepoznavne značilnosti učeče se organizacije		
Ocenite, ali trditev za vaše podjetje drži ali ne!		
<b>Strategija:</b> pri oblikovanju celovite strategije prevladuje naravnost k učenju	DA	NE
<b>Vodstveni slog managementa:</b> vodje uporabljajo tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo in se soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami v okolju	DA	NE
<b>Politika odločanja:</b> v našem podjetju prevladuje participativno (sodelovalno) sprejemanje odločitev, vsi zaposleni pri tem nenehno sodelujejo z vodstvom in dajejo predloge za izboljšave, za katere prejema različne nagrade.	DA	NE
<b>Model odločanja:</b> prevladuje decentralizacija procesa odločanja po celotni organizaciji	DA	NE
<b>Razvijalci in skrbniki sposobnosti:</b> posamezniki znotraj učečih se timov prevzemajo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti in sčasoma postajajo njihovi skrbniki (inštruktorji).	DA	NE
<b>Ustreznost sistemov in struktur:</b> organizacijska struktura je prilagojena strategiji, ki podpira horizontalne procesne tokove (povezave) in sisteme.	DA	NE
<b>Variabilna politika nagrajevanja</b> zaposlenim omogoča dajanje predlogov, pobud in razmišljanje o prispevkih tudi zunaj rednega delovnega časa.	DA	NE
<b>Informacijska in telekomunikacijska tehnologija:</b> informacijska podpora, orodja managementa znanja ter tehnike za prenos znanj imajo temeljno vlogo v našem podjetju.	DA	NE
<b>Dolgoročna zavezanost:</b> člani podjetja si prizadevajo dajati pobude in so osebno dolgoročno zavezani razvoju organizacije.	DA	NE
<b>Način dela:</b> uveljavljen je poseben način dela v medfunkcijskih timih, z medsebojnim sodelovanjem in razvijanjem timskega učenja.	DA	NE
<b>Učenje:</b> zaposleni imajo možnost za stalno učenje na podlagi izkušenj. Znanja in izkušnje se odkrito prenašajo med vsemi.	DA	NE
<b>Organizacijska kultura</b> gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem posredovanju in prenosu znanj.	DA	NE
<b>Cikli nenehnega učenja:</b> zaposleni imajo možnost za nenehno izboljševanje, k dajanju predlogov jih formalno spodbujajo, poudarjen je pomen samoučenja in samorazvoja.	DA	NE
<b>Spodbujanje komuniciranja preko dialoga in postavljanja vprašanj</b> je v podjetju vsakodnevna praksa.	DA	NE
<b>Nenehno eksperimentiranje</b> daje podjetju možnost za razvoj novih alternativ.	DA	NE
<b>Na znanju utemeljeni informacijski sistemi:</b> podjetje ima izoblikovan celovit informacijski sistem za podporo poslovanju	DA	NE
<b>Povezovalci z okoljem</b> so tisti predstavniki podjetja, ki imajo stike z okoljem podjetja ter skrbijo za medorganizacijsko sodelovanje in spremljajo zunanje spremenljivke podjetja.	DA	NE
<b>Znotrajorganizacijsko učenje:</b> redno se prirejajo delavnice, interni treningi (izobraževanja) in krožki (klubi) prenosa znanj in izkušenj, učenje poteka preko mrež.	DA	NE
<b>Delitev idej:</b> sistem premagovanja vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih mej omogoča, da se proces stalno prilagaja končnemu porabniku (kupcu).	DA	NE

Vir: Prirejeno po Starkey, Tempest, McKinlay v Dimovski et al., 2005, str. 134, 135

### Priloga 3: Vprašalnik: ocena sposobnosti in lastnosti managementa.

Skupine proučevanih sposobnosti in lastnosti managementa v prihodnosti					
Ocenite: 1 = sposobnost ni razvita; 5 = sposobnost je zelo dobro razvita					
<b>1. skupina: DELOVNE SPOSOBNOSTI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE</b>					
(delovne sposobnosti so sposobnosti, ki so neposredno povezane na pristop k delu managerja)					
1. Ravnanje s časom	1	2	3	4	5
2. Določanje prioritete	1	2	3	4	5
3. Računalniška pismenost	1	2	3	4	5
4. Sposobnost uporabe različnih medijev	1	2	3	4	5
5. Poznavanje politik in postopkov podjetja	1	2	3	4	5
6. Usklajevanje potovanj	1	2	3	4	5
7. Oblikovanje poročil	1	2	3	4	5
8. Sposobnost nastopanja in poučevanja	1	2	3	4	5
9. Sposobnost prepričevanja in pogajanja	1	2	3	4	5
10. Proaktivnost	1	2	3	4	5
11. Sposobnost za obvladovanje veliko nalog	1	2	3	4	5
12. Zbiranje in interpretacija nalog	1	2	3	4	5
13. Raziskovalne sposobnosti	1	2	3	4	5
14. Sposobnost delegiranja	1	2	3	4	5
15. Sposobnost svetovanja	1	2	3	4	5
16. Sposobnost prodaje in pogodbenih pogajanj	1	2	3	4	5
17. Management projektov	1	2	3	4	5
18. Usklajevanje sestankov in drugih aktivnosti	1	2	3	4	5
19. Sposobnost izboljševanja procesov	1	2	3	4	5
20. Management znanja	1	2	3	4	5
<b>2. skupina: ZNAČAJSKJE SPOSOBNOSTI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE</b>					
(značajsko-vedenjske sposobnosti so sposobnosti, ki se kažejo skozi vedenje managerja)					
1. Jasno načrtovana kariera	1	2	3	4	5
2. Profesionalni ugled	1	2	3	4	5
3. Inicijativnost	1	2	3	4	5
4. Prepričljivost	1	2	3	4	5
5. Diplomatskost	1	2	3	4	5
6. Diskretnost	1	2	3	4	5
7. Fleksibilnost	1	2	3	4	5
8. Nagnjenost k izobraževanju	1	2	3	4	5
9. Lastnost reševanja problemov	1	2	3	4	5
10. Obvladovanje globalnih vzorcev	1	2	3	4	5
11. Obvladovanje konfliktov	1	2	3	4	5
12. Sposobnost poslovanja	1	2	3	4	5
13. Obvladovanje stresa	1	2	3	4	5
14. Pisno komuniciranje	1	2	3	4	5
15. Ustno komuniciranje	1	2	3	4	5
16. Usklajenost privatnega in profesionalnega življenja	1	2	3	4	5
17. Profesionalne zveze in poznanstva	1	2	3	4	5
<b>3. skupina: TIMSKE SPOSOBNOSTI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE</b>					
(timske sposobnosti so sposobnosti, ki se kažejo v odnosu do sodelavcev in pri timskem delu)					
1. Vpletenost v timske sestanke	1	2	3	4	5
2. Organizacija timskih sestankov	1	2	3	4	5
3. Vodenje timskih sestankov	1	2	3	4	5
4. Predstavljanje managerja / tima na sestankih	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Sandra Penger - Raziskovalni rezultati o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str. 151, 152.

**Priloga 4: Vprašalnik: prakse vodenja zaposlenih, ki spodbujajo vrhunske rezultate in maksimalno izrabljanje obstoječega znanja**

<p>Ocenite ali se v podjetju razvijajo vodstveni pristopi, značilni za vrhunske učeče se organizacije na podlagi dobrih praks korporacije Bucham Laboratories.</p> <p>Ocenite: 1 = trditev ne drži; 5 = trditev popolnoma drži</p>					
<b>Zaposlovanje</b>					
Notranje zaposlovanje <i>izvajamo vedno, ko je mogoče, da bi črpali obstoječa znanja posameznikov in koristili že vzpostavljene mreže ali razmerja in tako še posebno motivirali širjenje znanja.</i>	1	2	3	4	5
<b>Izbor</b>					
Razvoj večfunkcijskih sposobnosti: <i>pri izboru dajemo prednost posameznikom z večdimenzionalnimi veščinami, ki podpirajo timsko delo in učinkovito komunikacijo.</i>	1	2	3	4	5
Sposobnost slediti proceduram: <i>da bi zagotovili visoko kakovostno delo, kandidatom omogočimo dostop do potencialne delovne (pre)razporeditve.</i>	1	2	3	4	5
<b>Trening in izobraževanje kadrov</b>					
Trening na delovnem mestu: <i>kandidati se usposablajo v oddelku, tako da se skrite prakse med zaposlenimi prenašajo neposredno.</i>	1	2	3	4	5
Metode rotacije dela in zgledi dobrih praks: <i>razširi se izmenjava znanj in vzpostavijo se medsebojna razmerja.</i>	1	2	3	4	5
Delavnice komunikacijskih sposobnosti <i>in drugih aktivnosti, potrebnih za komunikacijo.</i>	1	2	3	4	5
Redni formalni treningi in predstavitve programov e-učenja o novih tehnologijah: <i>stalno izobraževanje vseh zaposlenih o novih tehnologijah in njihovem povezovanju z obstoječimi.</i>	1	2	3	4	5
<b>Presojanje uspešnosti</b>					
Sistem presojanja uspešnosti je vezan na način doseganja rezultatov: <i>ali je bil rezultat dosežen tako, da je posameznik delil znanje.</i>	1	2	3	4	5
Pri presojanju uspešnosti upoštevamo povečanje napredka in izkoristka izrabe virov.	1	2	3	4	5
Hitrejše akcije in iznajdljivost skušamo doseči s postavljanjem časovno manj oddaljenih ciljev.	1	2	3	4	5
Kombinacija individualnih in timskih ciljev, kar podpira delitev vedenjskih konceptov.	1	2	3	4	5
<b>Nagrajevanje</b>					
Vezano na uspešnost posameznikov in timov.	1	2	3	4	5
Prepoznavanje izrazito visoke participacije (prispevka) in zavzetosti za cilje je zagotovljeno in spodbujano.	1	2	3	4	5

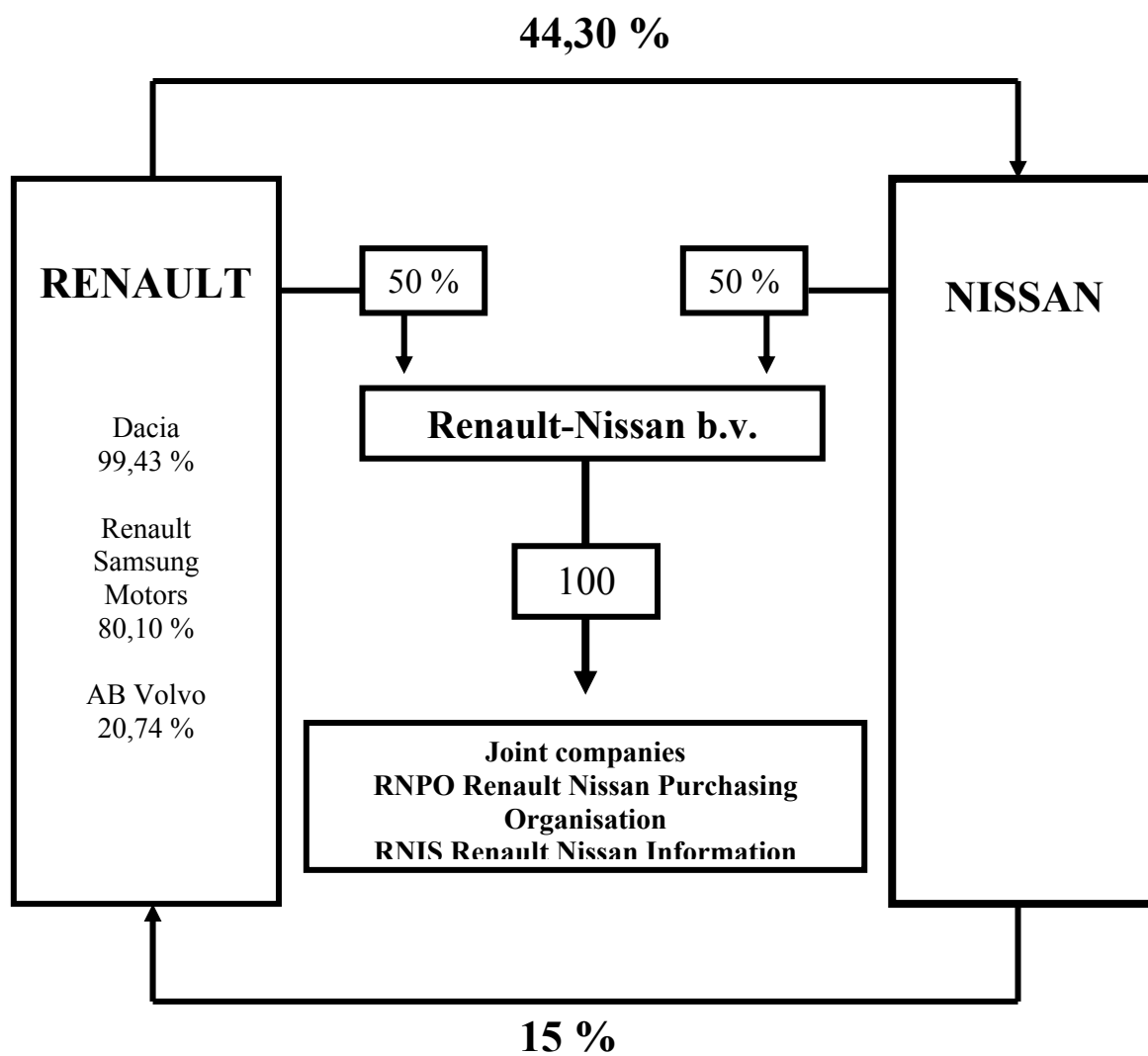
Vir: Prirejeno po McKenzie, van Winkelen v Dimovski et al., 2005, str. 234.

**Priloga 5: Vprašalnik: spodbujanje iniciativ in nagrajevanje v učeči se organizaciji.**

<b>Ocenite ali se v podjetju spodbujajo iniciative in nagrajevanje</b>		
<b>Tipi iniciativ</b>		
Katere vrste iniciative ponujamo zaposlenim?		
Denarne nagrade.	DA	NE
Promocijo in ustvarjanje kariere.	DA	NE
Socialne nagrade (ljudje so opaženi, junaki).	DA	NE
Intrizične spodbude (ali dovolimo ljudem, da delajo tisto, v čemer uživajo).	DA	NE
Ali navedene iniciative uporabljamo učinkovito?	DA	NE
Ali presodimo, kdaj je posamezna spodbuda primerna in kdaj je najučinkovitejša?	DA	NE
<b>Management iniciativnosti</b>		
Ali denarne nagrade in promocijske sheme zavirajo ali spodbujajo inovatorstvo in učenje?	DA	NE
Imajo inovatorji možnost napredovanja in promocije?	DA	NE
Ali je v očeh zaposlenih vredno tvegati, inovirati in se učiti, tudi iz napak?	DA	NE
Ali inovatorje organizacija znotraj in navzven predstavlja kot junake?	DA	NE
Ali so cenjeni posamezniki, ki podpirajo ali spodbujajo učenje in inovacije?	DA	NE
<b>Koga nagrajevati</b>		
Ali znamo prepoznati, kdaj nagraditi posameznike in kdaj time?	DA	NE
Ali vemo, kdaj ljudi ni zaželeno nagrajevati?	DA	NE
Ali znamo presoditi, kdaj nagraditi rezultat in kdaj prizadevanje?	DA	NE

Vir: Prirejeno po Christiansen v Dimovski et al., 2005, str. 260, 261.

**Priloga 6: Struktura naveze Renault – Nissan, marec 2008**



Vir: Renault Atlas, marec 2008, str. 4.