

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO
ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V
PODJETJU VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE D.D.

V Ljubljani, junij 2006

DAMJANA GRAH

IZJAVA

Študentka Damjana Grah izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.06.2006

Podpis _____

UVOD	1
1. UČENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	3
1.1. Opredelitev učeče se organizacije	3
1.1.1. Vidiki učenja v organizaciji.....	4
1.1.2. Organizacija kot učeči se sistem.....	6
1.2. Učenje in timsko delo	7
1.3. Učenje in motivacija	8
2. KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE – O.....	10
2.1. Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji.....	11
2.1.1. Analiza procesa strateškega managementa organizacije.....	12
2.1.2. Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb	12
2.1.3. Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo	14
2.1.4. Oblikovanje strateškega tima za spremembe.....	15
2.1.5. Ocena želenih poslovnih potreb poslovanja.....	15
2.1.6. Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti.....	16
2.2. Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije	17
2.2.1. Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu.....	17
2.2.2. Oblikovanje iniciativ učeče se organizacije	18
2.2.3. Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji.....	18
2.2.4. Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja udejanjanja učeče se organizacije	19
2.2.5. Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije.....	20
2.2.6. Zagotovitev podpore informacijsko – komunikacijskih tehnologij	21
2.3. Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	22
2.3.1. Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji	22
2.3.2. Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov	23
2.3.3. Proces planiranja v učeči se organizaciji.....	24
2.3.4. Načela radikalne decentralizacije poslovanja.....	24
2.3.5. Oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije.....	25
2.3.6. Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja	26
2.3.7. Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije.....	27
2.4. Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja	28
2.4.1. Vzpostavitev participativnega stila vodenja.....	28
2.4.2. Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	30
2.4.3. Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja.....	33
2.4.4. Tehnike neprestanega izobraževanja in učenja.....	35
2.5. Peti element: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije	35
2.5.1. Participativna strategija in participativno vodenje.....	35
2.5.2. Opolnomočenje zaposlenih	36
2.5.3. Prilagodljiva organizacijska kultura.....	36
2.5.4. Delitev skupne vizije.....	37
2.6. Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	37
2.6.1. Koncept decentralizirane kontrole	37
2.6.2. Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije	38

2.6.3. Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije	39
2.6.4. Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja	40
2.6.5. Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja	41
2.6.6. Benchmarking – primerjava z najboljšimi	42
2.6.7. Ovrednotenje intelektualnega kapitala	43
2.7. Sedmi element: (Za) sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture	43
2.7.1. Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije	43
2.7.2. Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja	44
2.7.3. Prilagoditev kulturi nenehnega učenja	45
2.7.4. Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja	45
3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE VOLJATEL D.D.	46
3.1. Predstavitev podjetja Voljatel d.d.	46
3.2. Analiza elementov modela FUTURE-O v podjetju Voljatel d.d.	48
3.3. Predlogi za razvoj podjetja Voljatel d.d.	53
SKLEP	57
LITERATURA	59
VIRI	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces učenja združbe.....	6
Slika 2: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O.....	10
Slika 3: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji.....	13
Slika 4: Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture učeče se organizacije.....	14
Slika 5: Veriga vrednosti	16
Slika 6: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije.....	17
Slika 7 : Vloga dinamične mreže in procesa managementa v virtualni učeči se organizaciji	22
Slika 8: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije.....	27
Slika 9: Ravni managementa v organizaciji	30
Slika 10: Ciljni model ravnanja z ljudmi v učeči se organizaciji.....	31
Slika 11: Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	40
Slika 12: Proces benchmarkinga	42
Slika 13: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja.....	44
Slika 14: Organizacijska struktura podjetja Voljatel d.d.....	47
Slika 15: SWOT matrika podjetja Voljatel d.d.....	50
Slika 16: Shranjevanje vseh vrst podatkov v skupno bazo podatkov	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lakmusovi testi – ali je naša organizacija učeča se ali ne?.....	11
Tabela 2: Organizacija se uči – Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije	26
Tabela 3: Načini odločanja v participativnem modelu vodenja.....	29
Tabela 4: Načini usposabljanja za delo	33
Tabela 5: Novi motivacijski programi učečih se podjetij.....	34
Tabela 6: Elementi opolnomočenja.....	36

UVOD

Učeča se organizacija je osredotočena na kontinuirano izboljševanje procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da identificira, uporablja, razvija in stimulira znanje, ki je na voljo. Delovne organizacije lahko stimulirajo razvoj človeških potencialov z različnimi aktivnostmi v delovni organizaciji in zunaj nje. Neformalno pridobivanje znanja, spretnosti, sposobnosti na delu je odvisno od individualnosti, sposobnosti za samoučenje, strukture dela, razvitosti pogojev za učenje ter celotne socialno-kulturne klime. Vseživljenjsko učenje prinaša udeležencem izboljšanje fleksibilnosti, možnosti razvoja individualne kariere, omogoča rast in razvoj identitete. Delovna organizacija z vseživljenjskim učenjem zaposlenih pridobi fleksibilno delovno silo, izboljšanje delovnega procesa in kakovosti dela, povečanje dobička ter vključevanje v širšo družbo.

Kako daleč na poti realizacije strategije učeče se organizacije je delovna organizacija, se odseva v vodenju in upravljanju delovne organizacije, strokovnem nadzoru, upravljanju človeških virov, sodelovanju z izobraževalnimi institucijami in dejavnostmi okolja. Organizacijsko učenje je učenje posameznika, skupine in celotne organizacije. Učenje posameznika in njegovo znanje sta nujna, nikakor pa nista dovolj, da bi lahko govorili o učenju na nivoju celotne organizacije. Potrebna je vključenost posameznika v skupinsko delo, ki omogoča izmenjavanje izkušenj in mnenj, obenem pa omogoča učenje od drugih članov. Za organizacijo je zelo pomembno, da so ti informacijski in podatkovni tokovi usmerjeni tako, da se krepi in povečuje spomin podjetja. To pomeni, da četudi bo posameznik zaradi različnih razlogov zapustil podjetje, podjetje ne bo izgubilo njegovega znanja. Organizacijsko učenje je proces, ki mora biti kontinuiran. Z njim prihaja do spreminjanja internih procesov obnašanja in poslovanja, hkrati pa omogoča hitro in fleksibilno prilagajanje spremembam poslovnega okolja.

Živimo v svetu, ki zahteva od nas stalne spremembe ter prilagajanja. Tudi v poslovnem svetu ni nič drugače. Če primerjamo sedanji čas in čas izpred nekaj let, vidimo napredek v zavedanju o vrednosti človeških virov. Ljudje, njihov razvoj, motivacija ter zadovoljstvo zaposlenih postajajo glavno orodje konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Tako kot ima vsak posameznik svoje osebne lastnosti, ima tudi vsaka organizacija svoje značilnosti, ki so zajete v njeni organizacijski kulturi.

V novih podjetjih je organizacijska kultura običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja, v starejših podjetjih pa se običajno skozi življenjsko dobo podjetja spreminja in preoblikuje. Če želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova organizacijska kultura ne sme biti odvisna samo od trenutnega voditelja, temveč mora razviti močno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi njeni člani. Po drugi strani pa morajo zaposleni v

podjetju ohraniti fleksibilnost, da se lahko hitro odzivajo in prilagodijo na nenadne spremembe v okolju in v sami organizaciji.

Problematika specialističnega dela se dotakne večine podjetij, ki poslujejo v današnjem času. Potrebno je poudariti, da so spremenjene razmere na svetovnem trgu prinesle precejšnje težave večini podjetjem, saj se je potrebno zelo hitro prilagoditi trgu. Glavni novi dejavniki uspeha so hitrost, fleksibilnost, integracija in inovacije. Managerji se morajo zavedati, da stalni proces učenja ni le količinski oziroma časovni pristop, ampak vsebuje tudi psihološki in socialni vidik učenja.

Namen specialističnega dela je z domačo in tujo strokovno literaturo ugotoviti ključna izhodišča učeče se organizacije ter dejavnikov, ki vplivajo na učečo se organizacijo in skozi konceptualen model uresničevanja ter analizo sedmih elementov udejanjanja učeče se organizacije po modelu Future-O ugotoviti, koliko podjetje že deluje v smeri učeče se organizacije. Namen specialističnega dela je torej utrditi prepričanje, da morajo podjetja znanje jemati kot edino dolgoročno konkurenčno prednost za obstanek na trgu. Najbolj učinkovito dosežejo ta cilj, če spremenijo svojo organizacijo. Pomembno je poudariti, da podjetja s spreminjanjem organizacije zajamejo tudi organizacijsko strukturo, procese, kulturo.

Temeljni cilj specialističnega dela je prikazati pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju. Podrobno bom analizirala elemente konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije (model Future-O) za podjetje Voljatel d.d. Podala bom različne predloge za optimalni razvoj podjetja v prihodnosti. Podjetja, ki tržijo telekomunikacijske storitve so v zadnjem času v vedno bolj nezavidljivem položaju.

Pri izdelavi specialističnega dela bom uporabila metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za opredeljevanje različnih dejavnikov, ki nam jih prinaša nova ekonomija. Pri izbiri metodološkega dela se bom naslonila na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire in članke s področja organizacijskega učenja in spreminjanja organizacije podjetij. V specialistično delo bodo vključene tudi informacije pridobljene iz poslovnih poročil in internih virov podjetja. Analiza elementov konceptualnega modela Future-O za podjetje Voljatel d.d., bo pomagala managerjem podjetja pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi. Model Future-O je prvi slovenski celoviti model, ki skozi sedem elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije.

Specialistično delo bo sestavljeno iz treh glavnih poglavij. V prvem poglavju bom opredelila organizacijsko učenje in učečo se organizacijo. Prikazala bom, da je znanje za podjetja edina dolgoročna konkurenčna prednost. V drugem vsebinskem poglavju, bom opisala konceptualni model učeče se organizacije – Future-O. V zadnjem vsebinskem poglavju bom s pomočjo novega konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije – Future-O analizirala posamezne elemente tega modela in podala ključne ugotovitve za posamezni element in

podala predloge managementu za izboljšanje organizacije v prihodnosti. Na koncu specialističnega dela bomo v sklepu povzeli še vse bistvene ugotovitve, katere smo spoznali tekom raziskovanja omenjene problematike.

1. UČENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1. Opredelitev učeče se organizacije

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je tudi koncept učečega se organizacije, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in permanentno učenje posameznika.

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje pričel omenjati po letu 1990. Predvsem Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije. S promocijo vse življenjskega učenja posameznika in družbe ter podpori oblikovanju mreže učečih se mest, je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe. V Sloveniji koncept učeče se organizacije še nima tako dolge tradicije kot v svetu. Pričujoča raziskava je namenjena ugotavljanju razvitosti koncepta učeče se organizacije v Sloveniji in tudi njegovi promociji.

Pomembno je poudariti, da učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije (Dimovski, Penger, 2004, str. 822). Eden večjih izzivov vzpostavitve modela menedžmenta znanja v učeči se organizaciji je transformacija individualnega in tacitnega (skritega) znanja v organizacijsko znanje. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, kar predstavlja tudi ključen ekonomski vir sodobne organizacije (Dimovski, Penger, 2004, str. 809).

Ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti v družbi znanja zahteva od menedžmenta poznavanje sodobnih menedžerskih vsebin, ki vključujejo področja upravljanja z znanjem in ustvarjanja intelektualnega kapitala organizacije. Vloga znanja kot gradnika konkurenčne prednosti sodobne učeče se organizacije postaja dolgoročna paradigma uspeha in vključuje izgradnjo in prenos tako odkritega kot tihega – neprenosljivega znanja. Zato sodobna učeča se organizacija aktivno upravlja proces znanja, ustvarja zakladnico znanja, analizira vrednost socialnih mrež in povezav, skrbi za aktivno interakcijo med posameznikom, timom in organizacijo kot celoto ter svoje prakse prenaša navzven do strateških poslovnih partnerjev (Dimovski et al., 2005, str. 11).

Koncept učeče se organizacije kot mehak pristop k spreminjanju organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka - zmerna, ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam nizki - zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

Senge (2004, str. 5-10) pravi, da je učeča se organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj; sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu.

Poznavanje vplivov zunanjega okolja na podjetje, vključevanje zaposlenih v reševanje problemov in soodločanje izboljša: motiviranost zaposlenih za doseg skupnih ciljev, inovativnost, željo po novih znanjih in izmenjavi znanja, kar pripelje do osebne rasti posameznika in tima ter posledično tudi podjetja. Za učeče se podjetje je značilno intenzivno vključevanje zaposlenih v upravljanje podjetja. Eden od pogojev je, da zaposleni tekoče prejemajo informacije o poslovanju podjetja (Česnovar, 2006, URL:<http://www.i-usp.si>).

1.1.1. Vidiki učenja v organizaciji

Dandanes uspešna organizacija prilagaja strukturno formo in se prilagaja dinamiki zunanjih vplivov. Decentralizirane organizacije so medsebojno povezane v sistem medsebojnih povezav in na ta način povečujejo sposobnost, da povečujejo kapaciteto znanja svoje strukture skozi proces strateškega pristopa. Ko organizacija deluje v dinamičnem okolju s pomikanjem vzajemno odvisnih stvari učenje postaja vsebina za ponovno postavljanje organizacije. Šele z novim načinom planiranja, zastavljenimi cilji in z izboljšanim sistemom organizacija dobiva novo podobo. Nova znanja se morajo razširiti na člane organizacije, da bi proces učenja lahko nemoteno potekal.

Organizacijski proces učenja in učeča se organizacija predstavljata dva zelo podobna koncepta. V strokovni literaturi oba pojma nemalokrat uporabljajo kot sinonima, kar kaže na zmedenost pri jasnem opredeljevanju obeh. Organizacijsko učenje je določena oblika ali tip aktivnosti (procesov), ki se lahko pojavijo na kateremkoli nivoju analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe. Organizacijsko učenje je torej nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi (Selan, 2002, str. 9).

Organizacijsko učenje je definirano kot proces, v katerem posamezniki v organizaciji aktivno uporabljajo podatke za pojasnjevanje vedenja v smeri, da pospešujejo prilagoditev organizacije (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 22-33). Spreminjanje strukture organizacije je

možna šele takrat, ko zaposleni pridobijo znanje in sposobnosti za opravljanje svoje funkcije v podjetju in ko je njihovo delo rezultat, ki prispeva k uspehu organizacije.

Organizacije morajo biti danes pozorne tako na organizacijsko celoto kot na posameznike v njih. V ospredju niso več zgolj organizacijske potrebe ampak so pomembne tudi potrebe zaposlenih. Organizacije se morajo danes zavedati, da je učenje potreba, preden se razvijejo v učeče se organizacije.

Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujne potrebe za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je organizacija zastavila (Tobin, 1998, str. 77). Ljudje se učimo, da bi dosegli pozitivne spremembe, ki vodijo k doseganju zastavljenih ciljev.

Organizacija potrebuje znanje. Dejstvo, da znanje hitro zastareva, jo sili v neprestano učenje. Učiti se je treba hitro, hitreje od konkurentov, za kar je potrebno kreativno, inovacijsko mišljenje, razumevanje procesa organizacijskega učenja in učinkovito ravnanje z znanjem.

Najpomembnejša značilnost znanja ter ustvarjanja organizacijskih kompetenc je takrat, kadar (Sanchez, 2001, str. 8):

- znanje obstaja samo v glavah zaposlenih (individualno znanje),
- se znanje razdeli med člane tima oziroma delovne skupine,
- se znanje prepozna in uporabi na ravni organizacije.

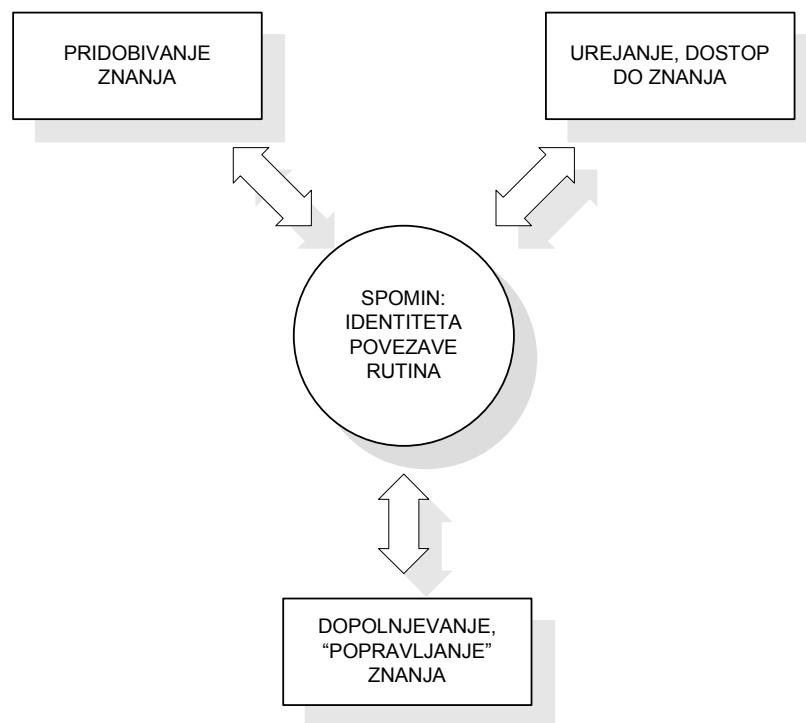
Učenje združbe je proces pridobivanja in dopolnjevanja znanja (spomina) združbe. Podobno kot se spreminja znanje in vedenje posameznih članov združbe (podjetja), se spreminja tudi znanje in vedenje združbe. Pri tem je to znanje ne le seštevek znanj posameznikov, marveč mora biti več kot zgolj seštevek. To pa je v veliki meri odvisno od medsebojnih razmerij, od organizacije združbe (Rozman, 2000, str. 146).

Proces učenja sestoji iz:

- faze pridobivanja znanja, ki se shrani v spominu, znanju podjetja,
- faze shranitve v spominu podjetja,
- dopolnjevanja in popravljanja znanja,
- urejanja znanja in
- dostopa do znanja.

Proces učenja združbe nam prikazuje naslednja slika.

Slika 1: Proces učenja združbe



Vir: Rozman, 2000, str. 147.

1.1.2. Organizacija kot učeči se sistem

Organizacija in učenje sta v učeči se organizaciji tesno prepletena. Učenje v organizaciji poteka v organizacijskih procesih oziroma v razmerjih med različnimi vlogami, zato je pod močnim vplivom trenutnega sestava razmerij v organizaciji. Istočasno pa novo znanje, pridobljeno v procesu učenja organizacije, ki poteka v razmerjih, povratno vpliva na spreminjanje sestava razmerij (organizacijskih struktur). Kljub temu, da je spreminjanje organizacije logična posledica učenja organizacije, pa je hkrati tudi pomemben element zagotavljanja njenega uspešnega učenja (Rant, 2001, str 21).

V učeči se organizaciji, ki ima razvit koncept stalnega učenja, kar nenehno izboljšuje tehnike, metode in tehnologijo dela, ni več stare hierarhične omejitve komuniciranja med managementom in zaposlenimi. Voditelji vzpodbujajo delo v timih, na ta način odnosi postajajo zaznamovani z mentorstvom, delo poteka v timih, kar ima z posledico večjo zavest zaposlenih in pripadnost zaposlenih komunikacija med člani v timih in v njihovem odnosu do managementa daje občutek soodvisnosti, kar transformira posameznike v pomembne dele celotnega sistema. (Černelič, 2004, str. 15).

Organizacija znanja je organizacija, ki jo sestavljajo ljudje znanja. Zaposleni so v učeči se organizaciji eden njenih najpomembnejših virov, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati. Pr tem ima management ključno vlogo, saj mora razvijati njihovo sposobnost pridobivanja in uporabe vedno novih znanj. Motiviranost zaposleni, njihova inovativnost in želje po novih znanjih ter izmenjavi znanja, se izboljšajo, če zaposleni poznajo vplive zunanjega okolja na organizacijo, če so vključeni v reševanje problemov in če lahko soodločajo v organizaciji. Učeča se organizacija zahteva intenzivno vključevanje zaposlenih v upravljanje, zato morajo biti zaposleni tekoče informirani o njenem poslovanju.

V učeči se organizaciji, ki ima v srcu koncept stalnega učenja, kar nenehno izboljšuje tehnike, metode in tehnologijo dela, ni več stare hierarhične omejitve komuniciranja med managementom in zaposlenimi. Vodje vzpodbujajo delo v timih, odnosi postajajo zaznamovani z mentorstvom, kar posledično prinaša večjo zavest zaposlenih in pripadnost organizaciji. Komunikacija med člani organizacije in v odnosu do managementa, daje občutek soodvisnosti, kar transformira posameznike v pomembne dele celotnega sistema.

1.2. Učenje in timsko delo

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

Današnje poslovanje temelji na znanju. Pomembno in vodilno vlogo menedžerskega procesa prevzemajo informacijska tehnologija in sistemi. Sodobni informacijski sistemi omogočajo menedžerjem hiter dostop do informacij, analiziranje in razumevanje velikih baz podatkov. Največji problem, ki se postavlja v ospredje, je problem obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala (Penger, 2001, str. 1-3).

Pri učeči organizaciji se mora znanje hitro in učinkovito prenašati po celi organizaciji. Povezovanje znotraj organizacije bodisi formalno ali neformalno pospešuje organizacijsko učenje in prilagajanje s prenašanjem informacij z večjo hitrostjo in natančnostjo. Formalna oziroma predpisana komunikacijska struktura in neformalna pojavljajoča se komunikacijska struktura se pojavljata sočasno in sta nujno potrebni za uspeh organizacije. Formalna komunikacijska struktura je sestavljena iz medsebojno povezanih posameznikov, kateri izvršujejo različne naloge in moč formalne komunikacijske strukture je nad drugimi avtoritetami v organizaciji. Neformalna komunikacijska struktura je bolj fleksibilna in učinkovita kot vertikalna hierarhija za izvrševanje dela in se bolje odziva na potrebe posameznikov v organizaciji.

Z nastankom horizontalnih organizacijskih oblik se je povečala kapaciteta organizacij, katere so se začele hitreje odzivati na spremembe v zunanjem okolju in urejevanjem odnosov znotraj organizacije. Horizontalne organizacije pospešujejo učenje, ki temelji na komunikaciji in hkrati podpira organizacijo, da obdrži decentralizirano odločanje. Od horizontalnih organizacij se pričakuje, da povečajo vzajemno odvisnost in ustvarjajo zunanja povezovanja z drugimi organizacijami ter na takšen način razširijo svoje meje in prožnost organizacije.

Učenje v timu, ki se danes pojmuje kot najbolj učinkovita metoda, ne more zaživeti, če v podjetju zanj ni pravega vzdušja. Osnovni element učenja v timu je dialog med člani, kjer se spodbuja svobodno izražanje idej, dvoma in kritike v vzdušju strpnosti in strmenja k skupnim ciljem. Koncept učeče se organizacije razvija okolje, v katerem se spodbuja proces nenehnega učenja vseh zaposlenih (Čehovin, 2005, str. 8).

Znanje postaja osnovni vir tako za posameznika kot za družbo (Jaklič, 2002, str. 116).

Medtem, ko se člani tima osredinjene na dejanske probleme, najbolj pospešeno poteka proces učenja tima, ki temelji na uporabi tehnik razgovora in razprave (dialoga in diskusije), pri čemer se razrešujejo konflikti in se iščejo rešitve (Ferjan, 1999, str. 129). Tehniki razgovora in razprave sta temeljni obliki prenašanja razumevanja. Za razgovor je značilna odprtost za drugačnost mnenj, pripravljenost za delitev znanj in informacij ter sposobnost natančnega poslušanja. V razpravi se različna mnenja soočijo, predstavijo in seveda branijo in na njeni osnovi se izoblikuje najboljša rešitev določenega problema. (Čermelič, 2004, str. 17).

Tim vzpodbuja učinkovitejše učne vzorce, s katerimi omogoča organizaciji hitrejše reagiranje in večjo fleksibilnost v sodobnem konkurenčnem okolju. Tim se smatra kot ključ k izboljšani kakovosti, ki kreira okolje, kjer se učenje in dobri zgledi med člani tima prenašajo rutinsko, kakor tudi spodbuja sodelovanje zaposlenih in njihovo opolnomočenje, kar pomeni, da so zaposleni bolj vključeni v sprejemanje odločitev pri delu, so bolj zadovoljni in pripadni organizaciji.

1.3. Učenje in motivacija

Lipičnik (Možina et al., 1994, str. 517) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

Ljudje se na enakih delovnih področjih glede učinkovitosti in uspešnosti delovnih rezultatov med seboj zelo razlikujemo. Za uspešnost dela ni pomemben le talent, ampak predvsem znanje, vztrajnost in prizadevnost.

Poskusi motiviranja ljudi za delo so običajno v naslednjih točkah (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46):

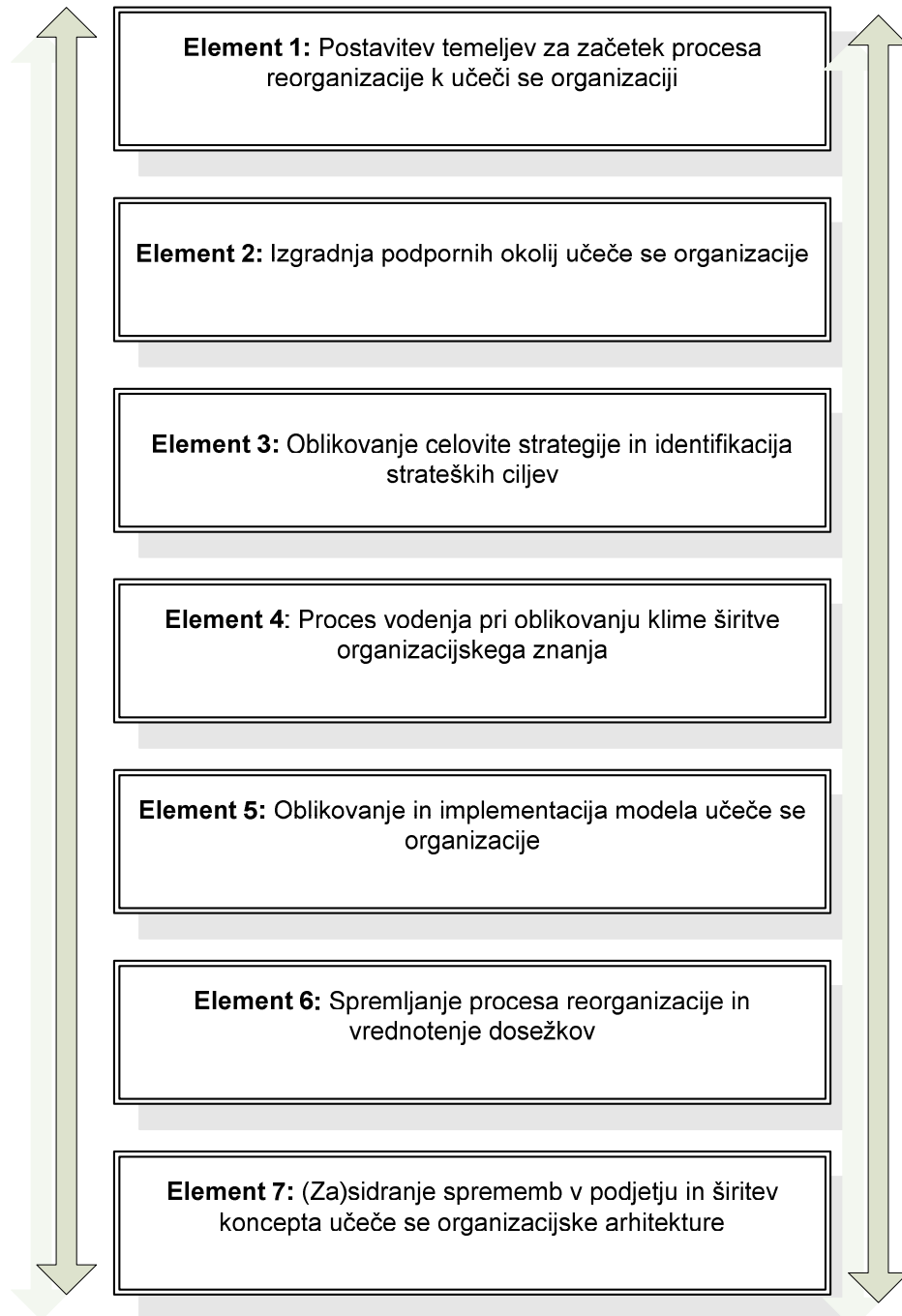
- koristnost dela (delavec mora videti v svojem delu korist in pomembnost),
- poznavanje cilja (cilj dela naj bo jasno in konkretno opredeljen),
- poznavanje rezultatov svojega dela (delavec mora biti obveščen o prispevku, ki ga je imelo njegovo delo),
- delovne razmere (vplivajo tako fizikalne, še bolj pa socialne delovne razmere kot so na primer medsebojni delovni odnosi),
- pohvala in graja,
- navodila za delo, ki naj bodo jasna,
- tekmovanje (s samim seboj in drugimi),
- sodelovanje (brez tega načela timsko delo ne bi imelo smisla),
- ustvarjanje problemov (pravih, katera rešitev je resnično potrebna),
- plača (denar ni neposredno, ampak posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov).

Upravljanje z motivacijo zaposlenih je ena izmed najtežjih nalog vodstva, saj gre za okolju prikrito silnico v posamezniku in izrazito individualen pojav. Vodstvo podjetja se mora, čeprav nerado, najbolj pogosto ukvarjati s tistimi, ki v delo vlagajo najmanj truda ali pa je njihov vložek minimalen. Pri obeh tipih zaposlenih so rezerve njihove učinkovitosti in uspešnosti največje. Zato je temeljna naloga pri obvladovanju procesa motiviranja prav razumevanje gibal znotraj posameznika in v njegovem okolju.

Ukrepi, ki jih izvaja vodstvo, vplivajo na obnašanje zaposlenih, pri tem pa je treba paziti, da so prilagojeni osebnostnim lastnostim in okoliščinam, v katerih se nahaja posamezni zaposleni.

2. KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE – O

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



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 126.

2.1. Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji

Za dolgoročno uspešna podjetja je značilno, da so nenehno in skrbno predana učenju. Brez tega bi bilo namreč nemogoče, da bi preživela vse spremembe v okolju. Poleg vsakega posameznika v organizaciji, se učijo tudi organizacije same. Obstaja veliko različnih definicij učeče se organizacije, ki se med seboj razlikujejo. David Garvin, eden najpomembnejših avtorjev s tega področja je učečo se organizacijo opredelil (Dimovski et al., 2005, str. 137): »Učeča se organizacija je organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje«.

Še pred prvim elementom, si mora management organizacije odgovoriti vprašanje ali je naša organizacija učeča se organizacija ali ne. Do odgovora lahko pride s pomočjo lakmusovih testov.

Tabela 1: Lakmusovi testi – ali je naša organizacija učeča se ali ne?

Ali ima organizacija jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni ljudje?	DA	NE
Ali se organizacija vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 137.

Učeča se organizacija lahko na vsa ta vprašanja odgovori pritrdilno!

Organizacija, ki želi postati učeča se organizacija naj odgovori na naslednja preprosta vprašanja:

- Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?
- Česa se moramo naučiti, da bi lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?
- Kako bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?

Podjetja lahko naredijo marsikaj, da bi čim bolj manjšala ovire za učenje in omogočila učinkovitejše učenje. Prva stvar je ustvarjanje podpornega okolja, ki bo naklonjeno učenju in ga bo spodbujalo. Za to so potrebni štirje pogoji:

- prepoznavati in sprejeti razlike,
- priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne informacije,
- stimulirati način razmišljanja in nove vire informacij ter
- sprejetje napak in spodrseljajev.

2.1.1. Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Strateški management vključuje niz medsebojnih korakov. Tako člani organizacije najprej analizirajo situacijo, nato se odločijo o oblikovanju strategij, ki jih za tem postavijo v akcijo ter na koncu ovrednotijo. Poznamo več modelov procesa strateškega managementa, ki pa se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov.

Celoten proces strateškega managementa se tako deli na štiri osnovne elemente:

- motrenje okolja, ki je sestavljeno iz analize notranjega in zunanjega okolja,
- oblikovanje strategije, kar pomeni izdelava dolgoročnih usmeritev ali načrtov za obvladovanje priložnosti in nevarnosti glede na notranje prednosti in slabosti,
- uresničevanje strategije je proces, v katerem poslovodstvo prevaja strategijo in politiko v realnost,
- spremljanje in kontrola, s katerim poslovodstvo meri aktivnosti in primerja dejanske rezultate z želenimi.

Analiza SWOT - celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti je temeljno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Matrika SWOT je tisto strateško orodje, ki ga učeča se podjetja v dobi ekonomije učenja vse bolj potrebujejo in tudi uporabljajo, z namenom, da bi izbrala takšno celovito strategijo, ki jim bo zagotavljala trajne konkurenčne prednosti. Sestavljata jo zunanja in notranja analiza.

Zunanja analiza zajema analizo širšega okolja (gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, naravno, kulturno okolje) in analizo ožjega okolja podjetja (panoga v kateri podjetje posluje).

Notranja analiza pomaga analizirati notranje okolje podjetja, je najenostavnejša in temelji na analizi podstruktur podjetja.

2.1.2. Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

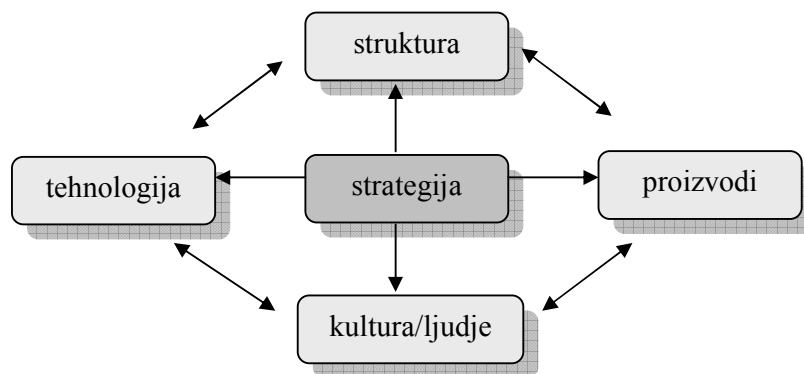
V kolikor želimo doseči maksimalni rezultat udejanjanja učeče se organizacije, se mora slednji proces pričeti pri vrhnjemu managementu, a hkrati istočasno vključiti vse zaposlene. Tako je vsekakor pomembno, da se model učeče se organizacije prične na samem vrhu

organizacije, vendar v kolikor to ni mogoče, moramo proces nekje začeti in slednji se bo razširil po celotni organizaciji.

Zdaj si bomo ogledali različne vrste sprememb v učeči se organizaciji (proizvodi ali storitve). Pomembno pa je, da se pri tem vprašamo:

- katere dele obstoječe organizacije je sploh mogoče spremeniti in
- kako lahko top management izvede implementacijo svojih idej na vsak tip organizacijskih sprememb.

Slika 3: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 143.

Poznamo naslednje tipe organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji:

Tehnološke spremembe so povezane s proizvodnim procesom, oblikovane pa so zato, da postane le-ta bolj učinkovit.

Spremembe v proizvodih so spremembe v izločkih organizacije. Inovacije v proizvodih imajo pomembne posledice za organizacijo, ker so pogosto posledica nove strategije.

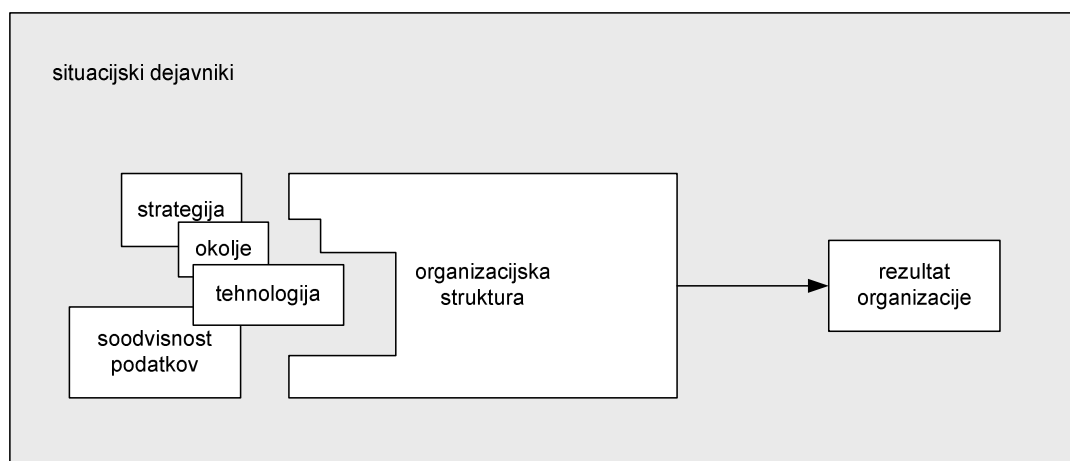
Strukturne spremembe vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev strukturnih značilnosti in managerskih sistemov. Skoraj vsaka sprememba v načinu managiranja organizacije spada v kategorijo strukturnih sprememb.

Spremembe v kulturi/ljudih se nanašajo na spremembe v vrednotah, normah, odnosih, prepričanjih in obnašanju. Gre za to, kako ljudje razmišljajo.

2.1.3. Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Razumevanje situacijskih spremenljivk je ključni pogoj za uspešno udejanjanje strategije učeče se organizacije. Tako bomo v nadaljevanju spoznali štiri situacijske spremenljivke, ki močno vplivajo na udejanjanje učeče se organizacije. To so strategija, tehnologija, okolje in soodvisnost oddelkov, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture in posledično na končni rezultat učeče se organizacije.

Slika 4: Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 145.

Pri vzpostavitvi pogojev pri udejanjanju učeče se organizacije morajo managerji vnaprej razmisliti tudi o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na poti k novi organizacijski paradigmi. Zaposleni se pogosto v prvi fazi bojijo sprememb, misleč, da bodo od njih zahtevale dodatne napore. Tako managerji velikokrat pri uvajanju sprememb naletijo na odpor pri zaposlenih.

Pripravljenih je bilo precej taktik za odpravljanje tega odpora, od tega se jih je pet izkazalo za učinkovite v določenih pogojih oziroma fazah udejanjanja učeče se organizacije:

- *Komunikacija* in izobraževanje; Tisti, ki bi se lahko spremembam lahko upirali, potrebujejo informacije o njej.
- *Participacija* uporabnike in potencialne upornike vključuje v oblikovanje sprememb.
- *Pogajanje* je formalni način doseganja soglasja med strankami v procesu implementacije sprememb v organizaciji.
- *Prisila* pomeni uporabo formalne moči managerjev, da zaposlene prisilijo v spremembo. Upornikom je ukazano, da morajo spremembe sprejeti ali pa bodo ostali brez nagrad ali celo služb.

- *Podpora* vrhnjemu managementu tudi pomaga premagovati odpor do sprememb, saj zaposlenim simbolizira, da so te pomembne za celotno organizacijo.

Udejanjanje modela učeče se organizacije ima nedvomno velike implikacije na celotno organizacijo posebej na organizacijski kulturo in vrednote posameznikov. Vrhnji management mora razumeti strateški pomen uresničevanja ideologije učenja in razvoja posameznikov, kot tudi poslovne kulture organizacije. Vsi zaposleni v obstoječi organizaciji morajo zaznati prednosti udejanjanja nove organizacijske kulture učeče se organizacije.

2.1.4. Oblikovanje strateškega tima za spremembe

V času udejanjanja učeče se organizacije je pomembno, da čim manj vplivamo na obstoječo organizacijo, v smislu nepričakovane klime. V ta namen organizacija v prvi fazi predvidi uvedbo strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije. Glavna naloga strateškega tima je spremljanje in merjenje izboljšav na poti k razvoju odlične učeče se organizacije. V ta namen strateški tim pripravi akcijski načrt udejanja učeče se organizacije. Dober akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije mora vsebovati naslednje elemente:

- model učeče se organizacije,
- jasno vizijo in poslanstvo,
- določitev odnosov do ciljnih skupin (kupcev, dobaviteljev, zaposlenih),
- določitev ciljev na vseh nivojih organizacije,
- jasno razmejitev najpomembnejših strateških aktivnostih,
- enostavne, izmerljive indikatorje ali cilje,
- jasno definirane strategije za doseg zastavljenih ciljev in definirane odgovorne osebe,
- vrednote in poslovno kulturo organizacije, ki bosta podpirale in spodbudile implementacijo izbrane strategije učeče se organizacije.

Zaposleni bodo v začetni fazi udejanjanja učeče se organizacije občutili strah pred uresničevanjem modela učenja, zato ima na voljo strateški tim za spremembe različne taktike.

2.1.5. Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja

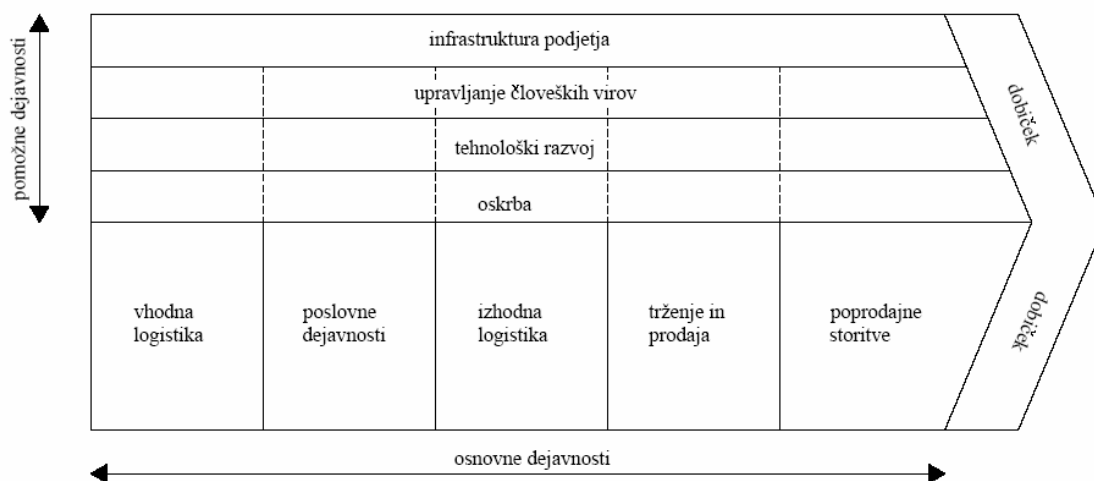
Strateški tim mora skozi fazo postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči organizaciji oceniti tudi zeleno prihodnje stanje poslovnih potreb. Le z oceno zelenih poslovnih potreb poslovanja v prihodnosti, bo mogoče v drugem elementu modela izbrati in izgraditi ustrezna podporna okolja.

Poslanstvo in vizija učeče se organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost, kakor tudi opredelitev prepričanj in namenov organizacije. Opredelitev poslanstva je usmerjena k odgovornosti nadzorovanja v skladu s potrebami in pričakovanji kupcev ter

stalnemu izpopolnjevanju poslovanja. Vrhnji management mora pokazati popolno zavezanost opredeljenemu poslanstvu organizacije.

Da bi management učeče se organizacije ocenil želene poslovne potrebe poslovanja, morajo najprej narediti celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja. Eden izmed pristopov je Porterjeva veriga vrednosti. Teza pristopa je, da je konkurenčna prednost učečega se podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu in ekonomije znanja.

Slika 5: Veriga vrednosti



Vir: Van Weele, 1998, str. 25.

2.1.6. Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti

Učeča se družba predstavlja najrazvitejšo stopnjo razvoja managerskih perspektiv današnjega poslovnega okolja 21. stoletja, ki razvija nove načine razmišljanja, zlasti t.i. prožnega (vitkega) razmišljanja v t.i. sodobnih, vitkih organizacijah. Vitke organizacije, ki razvijajo filozofijo vitkega razmišljanja, iščejo poti za odstranjevanje nepotrebnih poslovnih aktivnosti in poslovnega procesa, ki se razteza vse od oblikovanja do prodaje prilagojenega proizvoda.

Vitke organizacije temeljijo na vitkem razmišljanju managementa, katerega naloga je iskanje poti za odstranitev vseh nepotrebnih poslovnih aktivnosti iz proizvodnega procesa, ki se razteza od oblikovanja do prodaje kupcu prilagojenega izdelka. Vitke organizacije imajo širše kontrolne razpone, sploščeno organizacijsko strukturo, ki je horizontalno razpršena in ima manj ravni v hierarhični lestvici.

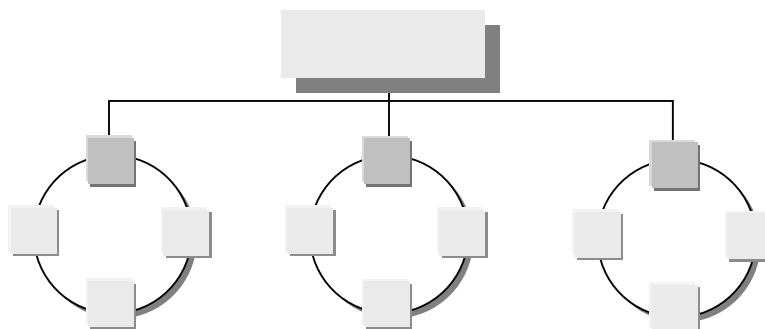
2.2. Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

2.2.1. Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Osnovna enota učeče se organizacije so timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljeni pa so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi; ti menjujejo dela, da bi lahko izdelali celoten proizvod ali opravili celotno storitev. Šefov v takšnih organizacijah praktično ni več, člani tima pa prevzemajo odgovornosti za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela.

Timska organizacijska struktura ima številne prednosti in hkrati tudi nekaj slabosti. *Prednosti* timske strukture so: prevzema določene prednosti funkcijske strukture, odstranjujejo se meje med oddelki, omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju, krajši odzivni časi in hitrejša odločanja, večja morala in participacija članov, skrajšuje administrativne postopke. *Slabosti* timske strukture: večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela, večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov, večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju, nenačrtovan decentralizacija.

Slika 6: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije



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

Ko se odločimo o tem ali za izvajanje določenih nalog uporabiti time, je ključno, da razumemo prednosti uvedbe timskega dela. Timi imajo pozitiven vpliv tako na produktivnost kot tudi na zadovoljstvo članov. Timi se najbolj približajo izkoristku svojega polnega potenciala, ko se poveča individualna produktivnost, kot posledica povečanja: truda, zadovoljstva članov, povečanje znanj in spretnosti in fleksibilnost organizacije.

2.2.2. Oblikovanje iniciativ učeče se organizacije

Ravno tako kot velja za raziskovalce in razvojnike, velja tudi za iniciatorje učeče se organizacije, da razumejo pomen pravilnega pristopa k njenemu uvajanju. Ker je učeča se organizacija inovacija, je zaposlene potrebno prepričati, da gre za delujoč koncept, ki bo prinesel koristi podjetju. Podjetja z bolj razvitim sistemom organizacijskega učenja praviloma dosegajo tudi višjo dobičkovnost sredstev, dodano vrednost, odnose med zaposlenimi ocenjujejo za boljše, kar velja tudi za stabilnost odnosov z dobavitelji in strankami.

Da pa bi zaposlene v podjetju prepričali, da gre na konkretnem primeru za nekaj koristnega je zlasti v primerih večjih organizacij potreben pilotski projekt. Na tem mestu igra iniciator projekta učeče se organizacije podobno vlogo kot jo ima podjetnik.

Pomembno vprašanje pri oblikovanju iniciativ učeče se organizacije je podpora vrhnjega managementa. Večja kot je načrtovana inovacija in več ljudi kot bo dosegla, več podpore bo potrebne. V določenih okoljih je uspešno delujoč pilotski projekt nuja, da bi si zagotovili podporo vrhnjega managementa, v manjših, fleksibilnejših in odzivnejših organizacijah pa je smiselno inicitirati projekt uvedbe učeče se organizacije v celoti.

Slovensko okolje je specifično v tem, da so podjetja v primerjavi s tujimi konkurenti relativno majhna. To pa v primeru uvajanja koncepta učeče se organizacije lahko pomeni nič drugega kot konkurenčno prednost. Zaradi svoje relativno večje prilagodljivosti je smiselno uvajati filozofijo učeče se organizacije v celotnem obsegu organizacije.

Inovacijsko dejavnost v proizvodnem podjetju lahko v grobem razdelimo v dva sklopa:

- Prvi obsega vse inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih. Tu gre za inovatorje, ki so v podjetju zaposleni zato, da ustvarjajo novosti. Njihove inovacije podjetju zagotavljajo osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost.
- Drugi sklop inovacijskih aktivnosti, ki vse bolj pridobiva na veljavi tudi v slovenskih podjetjih, pa so neprofesionalne, torej tiste v katere se vključujejo vsi zaposleni, z vseh nivojev organizacije in iz vseh oddelkov. Tu gre za male koristne predloge, ki pa ne povzročajo skokovitega napredka podjetja, vendar lahko, če so primerno vzpodbujeni in vodeni, pomembno vplivajo na njegovo konkurenčno in poslovno uspešnost.

2.2.3. Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Drevo discipline managementa znanja je tista osrednja disciplina, ki omogoča, da se celovita korporacijska strategija učeče se organizacije začne aktivno uresničevati. Odnos med

disciplino managementa znanja in učečo se organizacijo lahko določimo kot razmerje med podpornimi okolji (statični del – struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del – proces in struktura). Disciplino managementa znanja omogoča prenos znanj, kar je sestavni del procesa managementa skozi vse temeljne funkcije učeče se organizacije.

Disciplina managementa znanja danes v dobi ekonomije znanja predstavlja osrednjo organizacijsko podporno okolje pri uresničevanju učeče se organizacije. Jashapara (Jashapara, 2004) je celovito povezal disciplino managementa znanja kot osrednjo vejo gradnje učeče se organizacije.

Organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje so štiri osrednje dimenzije managementa znanja na katerih gradimo učečo se organizacijo. Te dimenzije so: dialog, diskusija, aktivnosti za prenos eksplicitnih znanj, aktivnosti za prenos implicitnih znanj.

V najširšem konceptu vsebina discipline managementa znanja zajema: intelektualni kapital, orodja in tehnike za poslovanje znanja, tehnološki podporni steber, organizacijsko učenje, management sprememb ter podporno okolje za proces strateškega managementa v učeči se organizaciji.

2.2.4. Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja udejanjanja učeče se organizacije

Analiza socialnih mrež se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami, računalniki in ostalimi entitetami, ki obdelujejo informacije ali znanje. Vozlišča v mreži predstavljajo posameznike ali skupine, medtem ko linije med njimi predstavljajo njihovo medsebojno povezanost in tokove med njimi. Analiza socialnih mrež tako omogoča vizualno kot tudi matematično analizo medosebnih odnosov.

Z razumevanjem delovanja socialne mreže in njenih članov je potrebno ovrednotiti lokacijo posameznih akterjev v mreži, oziroma centralnost posameznega vozlišča, kar nam da informacijo o položaju in pomenu, ki ga ima določeno vozlišče v mreži. Pri tem velja, da se lahko položaj posameznika kot vozlišča v socialni mreži razlikuje od njegovega položaja v organizacijski shemi ali hierarhiji.

Manj centralizirana socialna mreža je odpornejša na naključne napake njenih članov ali škodljive zunanje vplive, saj omogoča, da kljub prekinjenim povezavam med nekaterimi vozlišči, preostala še vedno lahko zadovoljivo komunicirajo preko ostalih povezav.

2.2.5. Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije

Rezultat učenja organizacije je ustvarjanje (večanje) organizacijskega znanja, zato v tem delu podajamo model izgradnje zakladnice znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji, kar tvori učečo se organizacijo. Učenje organizacije neposredno vpliva na ustvarjanje organizacijskega znanja, ki ga tvori zakladnica managerskih znanj in sposobnosti.

Na področju organizacijskih znanj ločimo med eksplicitnimi in tacitnimi znanji. Eksplicitna so določena, »uzakonjena«, zapisana, se jih lahko naučimo in jih lahko tudi prenašamo na druge. Tacitna znanja so posledica učenja skozi delo in izkušnje. Gre za izkušnje, ki jih je običajno težko zapisati, uzakoniti in prenesti na druge, ker so dejansko odvisne od posebnosti vsakega posameznika.

Primarna naloga managementa učeče se organizacije je oblikovanje zakladnice managerskih znanj in sposobnosti, ki jo je potrebno ustvariti, poslovoditi in širiti. Ločimo tri ravni ustvarjanja organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 147):

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

Zemljevid znanja je podobno vizualni prikaz organizacijskega znanja in relacij oziroma odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Odlika zemljevida znanja je, da omogoča učinkovito komunikacijo in spoznavanje organizacijskega znanja posameznikom na različnih organizacijskih nivojih. Pri zemljevidu znanja gre za organizacijsko znanje ljudi in ne za tehnologijo. Pri oblikovanju zemljevida znanj velja pravilo, naj sam zemljevid vsebuje le najpomembnejše znanje oziroma informacije, s čimer je omogočena preglednost zemljevida in omejeno njegovo zastarevanje. Dobro izdelan zemljevid znanja je zelo močno poslovno orodje, ki lahko bistveno pospeši prenos znanja v podjetju ter spremeni vzorce komuniciranja in odnose med zaposlenimi.

2.2.6. Zagotovitev podpore informacijsko – komunikacijskih tehnologij

Učeča se organizacija in management znanja pomenita precej več kot zgolj informacijsko – komunikacijske tehnologije (IKT), ki so pomemben gradnik programa učeče se organizacije, brez katerega ne gre. Podjetja, ki več vlagajo v IKT tudi bolj sistematično ravnaajo z znanjem, kar se odrazi v boljših finančnih kot tudi nefinančnih rezultatih poslovanja. Poudariti je potrebno, da tehnologija sama po sebi ne bo privedla do učeče se organizacije. Je pa gotovo, da bo brez ustrezne informacijske-komunikacijske podpore ustvarjanja, prenos in uporaba znanja precej otežena, če že ne nemogoča.

V grobem poznamo štiri informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki jim s skupnim imenom rečemo sistemi za podporo managerjem (MSS – Management Support Systems). Delimo jih na:

- sisteme za podporo odločanju (DSS – Decision Support Systems),
- izvršilne informacijske sisteme (EIS – Executive Information Systems),
- programsko opremo za skupinsko delo,
- inteligentne sisteme (nevronske mreže, ekspertni sistemi – ES).

Pri znotrajorganizacijskih informacijskih sistemih je velik poudarek pri pretakanju informacij znotraj organizacije. V grobem gre za dve vrsti tehnologiji:

- *intranet*: računalniške mreže, ki omogočajo osebam znotraj organizacije, da si delijo baze podatkov in elektronsko komunicirajo,
- *znotrajorganizacijska omrežja*, ki informacijske tehnologije uporabljajo za hitro in natančno pošiljanje informacij po organizaciji. Pomembna so zlasti za virtualne time.

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

- *ekstranet*: računalniško omrežje, ki uporablja kot kanal javni internet, vendar pa je dostop do ekstraneta omejen zgolj na izbrane dobavitelj, stranke in vse ostalo, ki so tako povezani z določenim podjetjem,
- *medorganizacijski informacijski* sistemi pa nastajajo zato, da lajšajo pretok informacij med dvema ali več organizacijami.

V ekonomiji znanja so v ospredju interaktivni, računalniško zasnovani sistemi za podporo skupinskemu odločanju. Managerji so lahko pri procesu odločanja neposredno navzoči ali pa geografsko oddaljeni in si podatke izmenjujejo prek virtualnih telekonferenc. (Dimovski et al., 2005, str. 193).

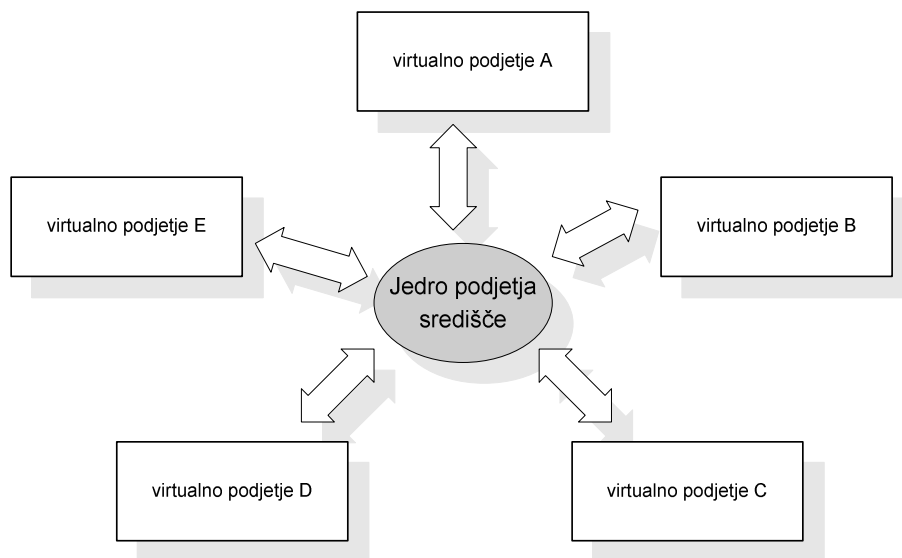
2.3. Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

2.3.1. Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

V obdobju ekonomije znanja se organizacije soočajo z novim načinom virtualnega (elektronskega) poslovanja, ki temelji na globalnem sestavljenem omrežju, internetu. Govorimo o virtualnem managiranju, kot sodobnem managerskem konceptu, ki vsem klasičnim temeljnim funkcijam managementa (planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja) dodaja nove vsebine virtualnega okolja. Nove tehnologije dejansko silijo uporabnike na globalnem trgu, da se prilagodijo novemu virtualnemu okolju. Takšna organizacija ima lahko veliko prednost pri premagovanju konkurenčnih ovir.

Izzivi sodobnega virtualnega poslovnega okolja podajajo nove vsebine procesu poslovanja v organizaciji nove dobe. Sodobne oblike organizacijskih struktur segajo od horizontalnih, procesnih, timskih struktur do virtualnih mrež. Virtualne organizacije gradijo poslovanje na t.i. e-vodenju. E-vodenje temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije, posledično se vloga vodenja spreminja od kontroliranja in ravnanja z omejenimi resursi k vplivanju samo zainteresiranih članov znotraj in zunaj meja organizacije.

Slika 7 : Vloga dinamične mreže in procesa managementa v virtualni učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 199.

Virtualne organizacije so razvile specifične konkurenčne prednosti. Posebne značilnosti virtualnih organizacij so rezultat evolucije nove ekonomije. Da bi vsaka organizacija našla ustrezno virtualno organizacijsko strukturo, so se razvili določeni modeli virtualnih globalnih

organizacij. Ti modeli se medsebojno razlikujejo, vendar izhajajo iz podobne osnove. Virtualne organizacije se tudi povezujejo. Virtualna organizacija mora točno določiti delovanje in funkcioniranje virtualnih timov. Timi pa ne bi morali delovati brez učinkovite komunikacije. Vloga komunikacije v virtualnem timu je ključnega pomena.

2.3.2. Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Cilj je želen bodoči rezultat, ki ga poskuša organizacija doseči. Plan predstavlja načrt, kako doseči cilj. Beseda planiranje običajno vključuje obe ideji, saj pomeni določanje ciljev organizacije in definiranje sredstev za njihov uresničitev. Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Poslanstvo in vizija organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost.

Ločiti moramo med poslanstvom in vizijo:

- Na vrhu hierarhije ciljev je *poslanstvo*, ki predstavlja razlog zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Vsebina je pogosto usmerjena na trg in stranke ter definira želeno področja delovanja. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški management za organizacijo kot celoto.
- *Vizija* organizacije je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije itd. Gre za koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo.

Proces strateškega planiranja se torej prične z oblikovanjem poslanstva, ki definira temeljni namen organizacije, posebej še za zunanje občinstvo. Opredelitev poslanstva je podlaga za strateško raven ciljev (na nivoju organizacije) in planov; ta nato oblikuje taktično raven (na ravni oddelkov) in operativno raven (na ravni še manjših enot organizacije). Obseg in narava planiranja se razlikuje glede na hierarhijo organizacijskih ravni. Višji managerji so odgovorni za planiranje strategij organizacije (strateško planiranje), srednji managerji za taktično in kratkoročno planiranje, na nižjih ravneh pa so managerji odgovorni za operativno planiranje.

Planirati je potrebno upravljalno-ravnalni proces in tudi organizacijsko strukturo. S planiranjem kombiniramo v miselni obliki delovanje podjetja, preteklost s prihodnostjo, cilje s sredstvi, delovanje z organizacijo, s čimer planiranje zagotavlja enovitost podjetja in smotrnost poslovanja.

2.3.3. Proces planiranja v učeči se organizaciji

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

Tradicionalni pristopi k planiranju. Tradicionalno je bilo planiranje v podjetjih izključno v rokah vodilnih managerjev, svetovalnih podjetij ali najbolj pogosto v rokah centralnih oddelkov za planiranje. Gre za skupino specialistov, ki se ukvarja s planiranjem in poroča neposredno vrhnjemu managementu. Obstajajo številni problemi v zvezi s tradicionalnim planiranjem; od tega, da planerji pogosto niso v stiku z vsakodnevno realnostjo, s katero se soočajo nižji managerji in zaposleni v stiku s strankami, dobavitelji, konkurenti in ostalim okoljem, pa do tega, da so letni formalni plani pogosto zelo rigidni in kot taki omejujejo podjetje v hitro spreminjajočem se okolju in mu lahko celo škodijo. Zato so se pojavili novi, moderni pristopi k planiranju, značilni za učeče se organizacije.

Moderni pristopi k planiranju. Da bi rešili probleme tradicionalnega planiranja, managerji preizkušajo nove pristope. Ko se podjetja približujejo konceptu učeče se organizacije, odpravljajo centralne planske oddelke, namesto njih pa se pojavlja decentralizirano plansko osebje, ki se je razvilo, ko so bili eksperti za planiranje dodeljeni večjim oddelkom, da bi managerjem pomagali razviti njihove lastne strateške plane.

Torej sodobni, moderni pristopi planiranja težijo k decentraliziranemu planskemu osebju ali začasnim medoddelčnim planerskim skupinam, ki jih oblikuje nižji management. Današnje učeče se organizacije so privedle decentralizacijo še korak naprej s tem, ko vključujejo zaposlene na vseh ravneh podjetja v proces planiranja.

2.3.4. Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Alternativni Hope-Fraserjev model decentralizacije organizacije prikazuje dejavnike uspeha pri oblikovanju organizacijske kulture učeče se organizacije, temelječi na timski odgovornosti za doseganje rezultatov in njihovo medsebojno ter povezovalno vlogo, kar sočasno vodi do organizacijske decentralizacije.

Dejavniki uspeha alternativnega modela poslovanja učeče se organizacije skozi predstavitev osrednjih dejavnikov vzpostavitve timske odgovornosti za doseganje rezultatov so:

- oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovanja managementa,
- ustvarjanje klime za vrhunske rezultate,
- svoboda pri odločanju in opolnomočenju zaposlenih,

- odgovornost temelječa na timski strukturi,
- osredotočanje zaposlenih na kupce,
- oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulture etičnosti.

Orodja pomagajo nižjemu managementu učeče se organizacije pri udejanjanju decentraliziranega modela organizacije. Orodja (modeli) za pomoč pri uresničevanju in spremljanju odločitev managementa v učeči se organizaciji so:

- Modeli ustvarjanja dodane vrednosti za lastnike. Med tovrstna orodja uvrščamo ekonomsko dodano vrednost in poslovanje na osnovi ustvarjanja dodane vrednosti.
- Model primerjanja z najboljšimi – benchmarking; namen je primerjanje z najboljšimi v panogi, kar pomeni nenehno izboljševanje in učenje na temelju primerjava za najboljšimi.
- Model uravnovešenega izkaza poslovanja s katerim merimo uspešnost izvajanja strategije – štiri perspektive: finančna, vidik kupcev, vidik notranjih operacij in procesov ter vidik učenja in rasti organizacije.
- Model poslovanja na temelju analize aktivnosti – kako posamezne aktivnosti dodajajo vrednost produktom in kupcem.
- Model ravnanja odnosov s kupci – pomaga pri prepoznavanju potreb kupcev.
- Celovite poslovne informacijske rešitve in kontinuirano predvidevanje poslovanja – elektronski prenos informacij.

Vzpostavitev decentralizirane organizacije temelječe na alternativnem modelu poslovanja poteka postopoma, saj proces zahteva delegiranje pristojnosti in odgovornosti na nižje ravni. Bistvo alternativnega modela poslovanja na vseh ravneh je osredotočanje na ustvarjanje vrednosti za kupce in lastnike. Temelji na opolnomočenju nižjega elementa v smislu sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti.

2.3.5. Oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije

Strateški tim za spremembe oceni temeljne situacijske spremenljivke organizacije. Najpomembnejša situacijska spremenljivka udejanjanja učeče se organizacije je strategija. Obstaja več vrst definicij strategije. Pučko (2003, str. 170-175) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev. Poznamo tri ravni strategije v učeči se organizaciji:

- Na ravni korporacije, organizacije kot celote, govorimo o *korporacijski ali celoviti strategiji*. Korporacijske strategije se ukvarjajo z namenom in obsegom podjetja.

- Na ravni strateške poslovne enote govorimo o *poslovni strategiji*. Nanašajo se na posamezna področja podjetja.
- Na ravni posamezne poslovne funkcije govorimo o *funkcijski strategiji*. Te strategije se ukvarjajo z učinkovitostjo izrabe sredstev na funkcijskih področjih za izpopolnjevanje poslovnih in korporacijskih zahtev.

2.3.6. Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

Ta del proučuje različne vrste oziroma procese organizacijskega učenja, ki jih moramo vzpostaviti znotraj na novo oblikovanje celovite korporacijske strategije usmerjene k učenju. Posameznik pridobiva informacije iz različnih virov in to predstavlja različne izzive učenja. Predstavili bomo procese učenja na ravni organizacije, ki potekajo skozi obveščenost, zbiranje in interpretacijo informacij, ki obstajajo izven organizacije.

Tabela 2: Organizacija se uči – Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije

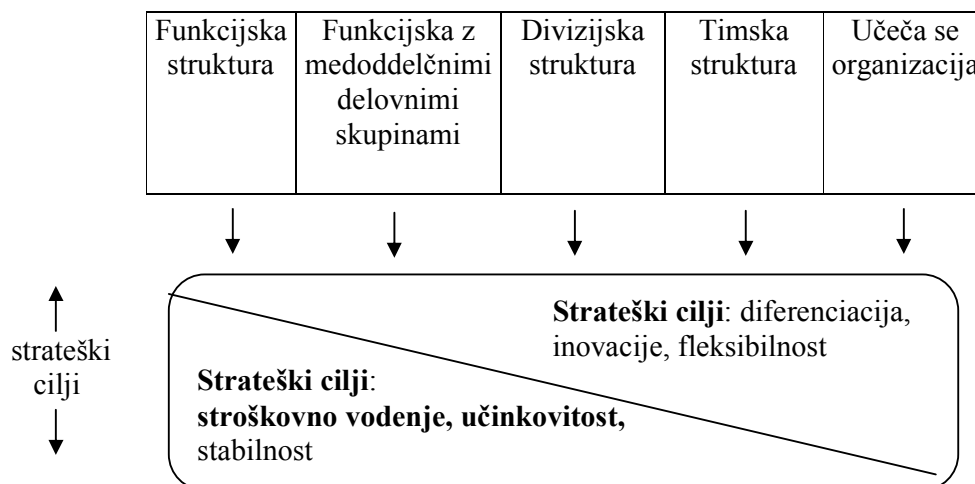
Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije	Časovna usmerjenost tehnike učenja	Primer tehnike učenja
OBVEŠČENOST	<i>Zbiranje obvestil</i> je usmerjeno v <u>sedanjost</u> in zagotavlja, da organizacije spremljajo informacije, ki so trenutno na voljo.	1. Zbiranje obvestil 2. Iskanje 3. Poizvedovanje 4. Opazovanje
IZKUŠNJE	<i>Izkustveno učenje</i> je usmerjeno v <u>preteklost</u> in zagotavlja, da se organizacije učijo iz aktivnosti, ki so se že zgodile.	5. Krivulja učenja 6. Krivulja izkušenj 7. Pogled nazaj, ocena 8. Izkustveno učenje
EKSPERIMENTIRANJE	<i>Eksperimentiranje</i> je usmerjeno v <u>prihodnost</u> in zagotavlja, da organizacije gledajo naprej.	9. Raziskovalni eksperiment 10. Eksperiment za testiranje hipotez

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

Zgoraj omenjene tehnike predstavljajo različne postopke, ki podjetja preskrbijo praktično z vsem kar morajo vedeti, da bi ustvarili učečo se organizacijo. Procesi so med seboj skladni, saj ima vsak izmed njih drugačno orientacijo. Sedanjost, preteklost in prihodnost učeče se organizacije – gre torej za širok in popoln obseg delovanja. Izziv za managerje je, da spoznajo različne dostopne tehnike učenja organizacije, da se zavedajo njihovega obstoja in jih po potrebi lahko uporabijo in vključijo v svoje strategije učenja.

2.3.7. Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Slika 8: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 229.

Slika prikazuje, kako ostale oblike organizacijskih struktur – decentralizirana s horizontalno koordinacijo, divizijska in timska - predstavljajo vmesne elemente na poti k učinkovitosti in inovacijam.

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost in jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma učeče se organizacije poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja organizacij.

Novi strukturni pristopi narekujejo novi dejavniki uspeha. Sodobni strukturni pristop zahteva novo organizacijsko obliko ter nov stil managementa. Organizacije postmoderne družbe so oblikovane tako, da so uporabne v praksi. Organizacije je potrebno oblikovati okoli njenih osrednjih sposobnosti. Temeljne osrednje sposobnosti organizacije nove dobe so tako sposobnosti skupinskega načina razmišljanja, sposobnost organizacije pritegniti zaposlene, sposobnost postati brezmejna organizacija, sposobnost skupinskega načina razmišljanja, sposobnost oblikovati se za hitre in stalne spremembe ter sposobnost obvladovati hitro učenje.

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

Element štiri vključuje opredelitev izziva vodenja učeče se organizacije, s tem pa se preusmerja pozornost iz organizacije na posameznika v organizaciji. V tem poglavju bo poudarek na participativnem vodenju in ravnanju z ljudmi pri delu.

2.4.1. Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Vodenje je edini način, s pomočjo katerega lahko podjetje naredi preskok v učečo se organizacijo. V učeči se organizaciji se managerji učijo razmišljati na način »kontrolirati z«, kar pomeni, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. Vodje imajo v učečih se organizacijah tri pomembne naloge:

Ustvarjati skupno vizijo. Z vizijo podjetja razumemo neko notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja in gre največkrat za opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje, hkrati pa mora motivirati zaposlene, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj.

Oblikovati organizacijsko kulturo. Učeča se organizacija izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi, delovnimi skupinami in pogostimi sestanki ljudi z različnih oddelkov podjetja.

Uslužno vodenje. Učeče se organizacije so zgrajene iz uslužnostnih vodij, ki delujejo na dveh področjih: za izpolnitev ciljev in potreb svojih podrejenih in za uresničenje poslanstva organizacije. Vodje cenijo druge ljudi, delijo moč, vzpodbujajo participacijo, občutek samozavesti pri drugih, kreativnost in polno pripadnost.

Participativni model vodenja opredeljuje pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Ob spoznanju, da je delo lahko bolj ali manj zapleteno, so raziskovalci menili, da mora vodja prilagajati svoje vedenje strukturi tima. Tako je nastal model, zaporedje pravil, ki naj bi jih vodja upošteval, ko bi določal obliko in vsebino sodelovanja članov v procesu odločanja. To je prikazano v naslednjih načinih odločanja – tabela 3.

Tabela 3: Načini odločanja v participativnem modelu vodenja

A= avtokratični, K= konsultativni; T= teamski

<i>Načini</i>	<i>Opredelitve</i>
<i>A1</i>	<i>Vodja odloča sam.</i>
<i>A2</i>	<i>Vodja povpraša za mnenje člane teama, vendar odloča sam.</i>
<i>K1</i>	<i>Vodja se o situaciji posvetuje s člani teama in jih vpraša o njihovem mnenju ter ga oceni, vendar sam odloči.</i>
<i>K2</i>	<i>Vodja in člani se sestanejo kot team in razpravljajo o situaciji, toda vodja odloča</i>
<i>T</i>	<i>Vodja in člani se sestanejo kot team in razpravljajo o situaciji in team odloča</i>

Vir: Vroom V.H. & Jago A.G.,1988, str. 83.

Participativni stil vodenja poudarja, da mora management spremeniti stil vodenja in se mora usmeriti k »variabilnem odprtem managerskem stilu vodenja«, ki razume potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah.

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

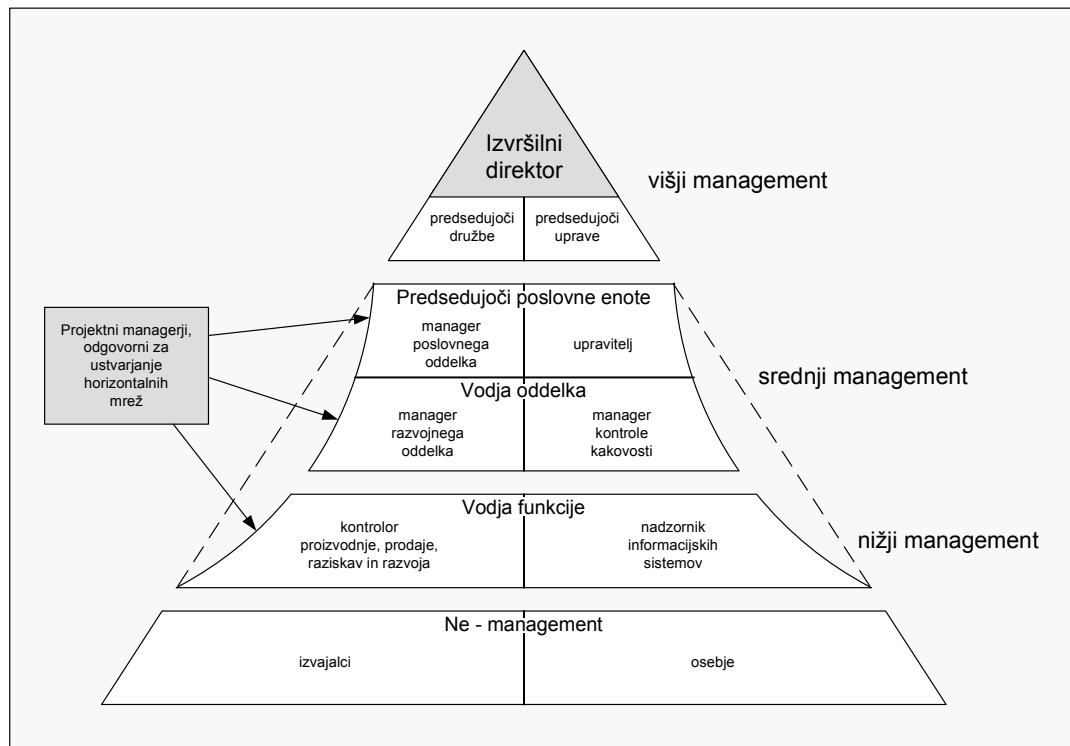
Višji management, katerega predstavljajo tisti, ki so na vrhu hierarhične lestvice in so odgovorni za celotno organizacijo - npr. predsednik uprave, izvršilni direktor. Odgovorni so za postavljanje strateških ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij ter za sprejemanje strateških odločitev, ki imajo dolgoročen značaj. Naloga višjega managementa je tudi opredelitev vizije, oblikovanje organizacijske kulture in izkoriščanje znanja in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji.

Srednji management dela na srednji ravni in je odgovoren za poslovne enote in večje oddelke organizacije. Vodi aktivnosti organizacije, ki zadevajo bližnjo prihodnost. Raven srednjih managerjev se je v zadnjih letih pričela krčiti in preusmerjati v projektne managerje. Le ti so odgovorni za ustvarjanje horizontalnih organizacijskih mrež.

Nižji management je odgovoren za proizvodnjo rezultatov organizacije, to je proizvodov in storitev.

V nadaljevanju so na sliki 9 predstavljene ravni managementa v organizaciji še grafično.

Slika 9: Ravni managementa v organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 237.

V učečih se organizacijah uveljavljajo managerji transformacijsko vodenje, pri katerem vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih.

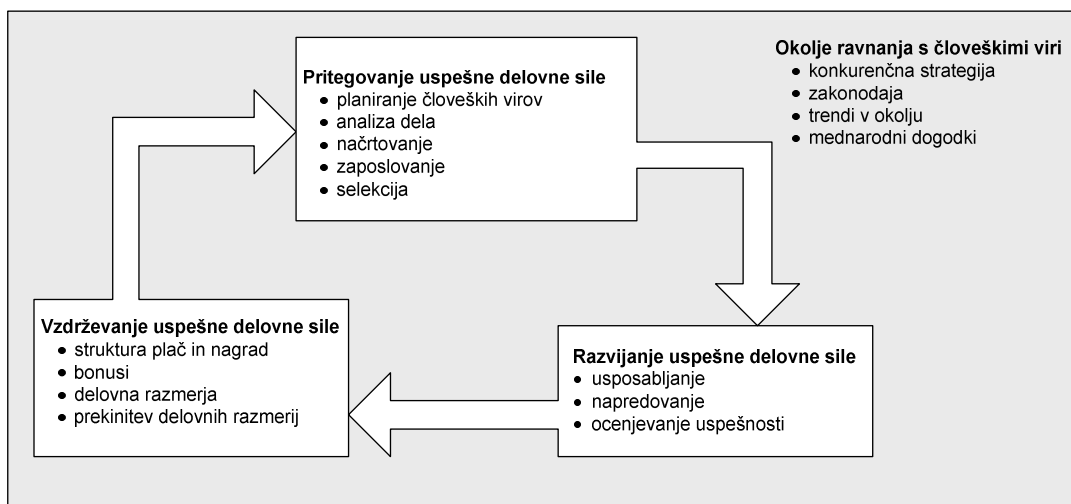
2.4.2. Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Skozi različna obdobja so managerji na ljudi in na njihove zmožnosti gledali različno. Vedno bolj se v njihovih strateških orodjih pojavljajo ljudje, ki jim ob določenih pogojih zagotovijo konkurenčno prednost. Vsaka organizacija bi glede na svojo dejavnost morala imeti model ravnanja z ljudmi. Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji je razviden na sliki 10.

Prvi cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, od katerih se pričakuje, da bodo zadostili pričakovanjem organizacije:

- prva faza v privlačenju zajema planiranje človeških virov, kar pomeni predvidevanje potreb po človeških virih v prihodnosti in opis kakšni naj bodo ti ljudje,
- druga faza zajema uporabo metod za rekrutiranje, da se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati,
- tretja faza je izbor med kandidati, za katere se verjame, da bi lahko največ prispevali v organizaciji,
- v zadnji fazi je novo zaposleni sprejet v organizacijo.

Slika 10: Ciljni model ravnanja z ljudmi v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 245.

K sodelovanju lahko vabimo kandidate na različne načine: z uporabo interneta (večina podjetij ima na svojih domačih straneh posebno rubriko zaposlitvene možnosti, kjer predstavljajo potrebe po zaposlenih), z oglasi v sredstvih javnega obveščanja, s štipendiranjem, s priporočili znancev.

Orodja, ki se uporabljajo v procesu izbora ustreznega kandidata so naslednji:

- *Intervjuji* se med vsemi preizkušnjami najbolj pogosto uporabljajo. Z njim lahko pridemo do mnogih podatkov, ki pomagajo pri odločitvi »sprejeti« ali »ne«. Pomemben je predvsem zato, ker z njim prvič vzpostavimo osebni stik s kandidatom. Zato se je potrebno nanj skrbno pripraviti. Odvisno od tega, kaj s pogovorom želimo doseči, jih imamo na voljo več vrst: direktni intervju, s katerim naravnost povprašamo po vseh formalnih podatkih, ki jih nismo mogli dobiti s kandidatovo prijavo. Pri podrobnem intervju gre za intervju, ki ga sestavljajo zelo podrobna vprašanja o

pojavih, ki nas zanimajo. S panelnim intervjujem kandidata povabimo med sodelavce, ki imajo možnost, da kandidatu postavijo vprašanja. Nestrukturirani intervju pomeni, da kandidatu predlagamo določene vsebine, ki jih mora nato komentirati, globinski intervju se uporablja za ugotavljanje kandidatovih mnenj, namer. Stresni intervju uporabljamo, če želimo ugotoviti, kako se kandidat znajde v stresnih situacijah. (Možina, 1994, str. 449-462).

- *Testi* naj bi omogočili objektivnost oziroma zmanjšali subjektivnost pri sprejemanju odločitev glede izbora. Vrste selektivnih testov vključujejo: preverjanje spretnosti in sposobnosti posameznika, inteligenčne teste (nudijo vpogled v posameznikove splošne umske sposobnosti) in osebnostne vprašalnike (razkrivajo osebnostne značilnosti kandidata, ki so ključne za nastop na prostem delovnem mestu).
- *Ocenjevalni centri* so posebno selekcijsko orodje, s pomočjo katerega se simulira delovno situacijo in se opazuje kandidatovo uspešnost. Ta tehnika ocenjevanja se najpogosteje uporablja pri izboru managerjev in kadrov z visoko izobrazbo.
- *Reference* pridejo v poštev v različnih fazah procesa izbora: nekatere organizacije se jih poslužujejo le z namenom, da dobijo še dodatne informacije o kandidatu in šele potem, ko mu je bilo mesto že ponujeno, medtem ko druge zahtevajo reference za vse kandidate v ožjem izboru.
- *Nekonvencionalne metode* kot so grafologija in astrologija. Grafologija pomeni proučevanje človekovega rokopisa. Imenujejo jo tudi analiza pisave, ki jo naredijo grafologi s pomočjo rokopisa. Iz pisave človeka se lahko razbere marsikaj. Pisava nam pokaže točno to kar v resnici smo. Pokaže nam človekovo jedro. Pokaže nam temperament- prirojeni in pridobljeni, talente, inteligenco, strahove, sposobnosti za poklic, osebno zrelost, ujemanje z drugimi in še mnogo več. Astrologija je še bolj sporna metoda za ocenjevanje ustreznosti kandidata.

Razvijanje uspešne delovne sile je v učečih se organizacijah ključnega pomena. Vključuje usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati lastnosti zaposlenega, da bi lahko oz. da bi lahko bolje opravljal delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.

Postopki, ki se pri tem uporabljajo so navedeni v tabeli 4.

Tabela 4: Načini usposabljanja za delo

<i>Metode</i>	<i>Prednosti</i>	<i>Pomanjkljivosti</i>
<i>Rotiranje</i>	<i>Ljudje so izpostavljeni velikemu številu del in si s tem pridobijo mnogo izkušenj.</i>	<i>Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri posameznem delu.</i>
<i>Programirane instrukcije</i>	<i>Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije</i>	<i>Porabljen je čas za razvoj in stroški so učinkoviti samo za velike skupine.</i>
<i>Video stimulacije</i>	<i>Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.</i>	<i>Ni posebnih individualnih povratnih informacij.</i>
<i>Igranje vlog</i>	<i>Pridobivanje vpogleda v druga dela s posebnim poudarkom na medosebnih zmožnostih.</i>	<i>Ni mogoče ustvariti resnične situacije.</i>
<i>Interaktivni video</i>	<i>Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami.</i>	<i>Drag razvojni postopek, ki terja uposabljanje ljudi in drago opremo.</i>

Vir: Možina, 1994, str. 471.

Načini usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisni od potreb, ki jih terjajo nove tehnologije, usmeritev vodstva organizacije.

V zvezi z razvijanjem delovne sile je potrebno poudariti pomen napredovanja od znotraj, ki podjetjem pomaga obdržati produktivne zaposlene s tem, ko zagotavlja delovne naloge, ki predstavljajo izziv, predpisuje nove odgovornosti in zaposlenim pomaga, da rastejo z razvijanjem lastnih sposobnosti.

Pomembna tehnika razvijanja uspešne delovne sile je ocenjevanje uspešnosti, saj gre pri tem za opazovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenega (pohvale, denarne nagrade).

2.4.3. Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

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

- Najbolj znana je motivacijska teorija Maslowa, ki poudarja, da ljudi motivirajo potrebe. Po tej teoriji je treba najprej zadovoljiti nižje potrebe, šele nato lahko začutimo višje. Človekove potrebe se pojavljajo v določenem vrstnem redu od fizioloških potreb do samopotrjevanja.

- Leavittova motivacijska teorija (motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj preko zmanjšanja potrebe in relaksacije),
- Vroomova motivacijska teorija motivacijske procese in motivacijo razlaga kot posledico valence, instrumentalnosti in pričakovanja,
- Herzbergova dvofaktorska teorija loči direktne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje,
- Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager obogati delo, da bi motiviral zaposlene in druge.

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene; t.i. opolnomočenje, kjer gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Organizacije pa lahko uporabljajo tudi druge motivacijske programe za usmeritev naporov zaposlenih k večji uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev. Prikazani so v tabeli 5.

Tabela 5: Novi motivacijski programi učečih se podjetij

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

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 258.

Nadaljnji motivacijski programi so še: prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, jasno postavljanje razvoja karier.

2.4.4. Tehnike neprestanega izobraževanja in učenja

Ključ za dolgoročno uspešnost in rast učeče se organizacije je izboljšanje organizacijskega učenja. Garvinove tehnike vodenja učenja in neprestanega izobraževanja lahko razdelimo v pet faz:

- Poučevanje in učenje; pri poučevanju (mentorstvu) naj ne gre več za enostransko podajanje snovi s strani učitelja, temveč za diskusije. S tem vodilni postanejo odgovorni za ustvarjanje podpornega ozračja za učenje.
- Ustvarjanje priložnosti za učenje; v podjetju je potrebno ustvariti priložnosti za učenje npr. forumi za učenje, raziskovalne naloge, deljenje izkušenj.
- Oblikovanje klime učenja; udeleženci se morajo počutiti varno in se ne smejo bati neuspeha pri poskušanju novih stvari, eksperimentiranje in tveganje je potrebno vzpodbujati.
- Vodenje diskusije; vodje za uspešno vodenje diskusije potrebujejo spretnosti na treh obsežnih področjih vpraševanja, poslušanja in odgovarjanja.
- Od organizacijskega k individualnemu učenju, posamezniki so ključni za uspeh podjetja.

2.5. Peti element: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije

Nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije, kljub temu, da so se mnoge današnje organizacije usmerile k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu dinamičnega sistema.

2.5.1. Participativna strategija in participativno vodenje

Management mora oblikovati jasno in celovito strategijo poslovanja organizacije. Potrebno je razviti tudi izhajajoče poslovne strategije, vključno z določitvijo strateškega položaja na trgu. Pri določevanju poslanstva organizacije in strategij pa postane nujno potrebna tudi prenova organizacijske strukture.

Vrhni management mora biti sposoben spodbujati učinkovito sodelovanje zaposlenih. Uporaba EPDCA, to je zanke učinkovitega vodenja, ki poganja organizacijo naprej s sekvenčno uporabo ocenjevanja situacije (Evaluate), načrtovanja (Plan), delovanja (Do), preverjanja (Check) in prilagajanja (Adjustment).

Pomeni, da bodo zaposleni vedno šli skozi celoten proces ocenjevanja, planiranja dela, preverjanja in popravljanja. To vodi do nikoli končane spirale izboljšav. Pristop učinkovite

vodenja, ki se odraža skozi spiralo nikoli končanih izboljšav, mora biti podprt s projektnim managementom in tehnikami planiranja.

Vodja učeče se organizacije se izogiba centralizaciji avtoritete, delegira pristojnosti drugim in spodbuja participacijo. Uporablja participativni stil vodenja s tem, da probleme deli s podrejenimi in tako skupaj iščejo rešitve za probleme in alternative rešitev. Ta način zaposlene vzpodbuja k lažjemu doseganju ciljev.

2.5.2. Opolnomočenje zaposlenih

V dobi sodobne ekonomije je opolnomočena delovna sila kritičnega pomena za uspeh podjetja. Podjetjem daje odlično osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti in zvišuje motivacijo zaposlenih.

Opolnomočenje zaposlenih pomeni, da le ti dobijo štiri skupine elementov, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Elementi opolnomočenja so podrobneje definirani v tabeli 6.

Tabela 6: Elementi opolnomočenja

INFORMACIJE	<i>Zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so zaposleni popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost.</i>
ZNANJE	<i>Zaposleni imajo znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge pri doseganju ciljev organizacije.</i>
MOČ	<i>Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga podjetja svojim zaposlenim dajejo moč, da preko krožkov kakovosti in samousmerjenih delovnih timov vplivajo na usmeritev organizacije.</i>
NAGRADA	<i>Zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Organizacije finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost na dva načina: udeležba v dobičku in lastništvo delnic.</i>

Vir: Dimovski, 2002, str. 336.

2.5.3. Prilagodljiva organizacijska kultura

Temeljna značilnost učeče se organizacije je močna organizacijska kultura, ki vzpodbuja spremembe in prilagajanje. Vključuje naslednje vrednote:

- celota je pomembnejša od delov, meje med deli so minimizirane. Poudarek na celoti zmanjšuje meje znotraj organizacije,
- enakost je primarna vrednota. Simboli, ki ustvarjajo statusne razlike so odpravljeni,

- kultura vzpodbuja prevzemanje tveganj, spremembe in izboljšave. Nagradjuje snovalce novih idej, produktov in delovnih procesov. Močne in zdrave kulture pomagajo učečim se organizacijam pri prilagajanju na zunanje okolje.

2.5.4. Delitev skupne vizije

Ključna naloga managerjev v učečih se organizacijah je opredelitev vizije in poslanstva organizacije. Opredelitev prepričanj zajema opredelitev organizacije, v kateri so podane potrebe, ki jih organizacija zadovoljuje. Opredeljuje tudi zavezanost članov učinkovitemu vodenju in kvalitetnemu poslovanju. Lahko tudi opredeljuje ciljne skupine, odnose s strankami, tržni položaj, razvojne usmeritve ali glavno konkurenčno prednost.

Vizija predstavlja želeno dolgoročno sliko organizacije, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo. Skupna vizija v učeči se organizaciji posameznike usmerja, jim daje energijo in krepí občutek za dolgoročnost. Ključni proces širitve vizije je proces odprte komunikacije, ki omogoči, da postane vizija jasna.

2.6. Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

2.6.1. Koncept decentralizirane kontrole

Učeče se organizacije se odmikajo od stroge hierarhične kontrole proti večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih. Birokratska kontrola vključuje nadziranje in vplivanje na obnašanje zaposlenih skozi uporabo pravil, pisne dokumentacije, sistemov nagrajevanja in drugih formalnih mehanizmov. V nasprotju s tem je decentralizirana kontrola znaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, da zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Managerji se zanašajo na svoje zaposlene, da so vredni zaupanja in pripravljeni delovati uspešno brez opisnih pravil in tesnega nadzora.

Kljub temu, da mnoge organizacije poskušajo zmanjšati birokracijo, pravila in procedure, ki omejujejo zaposlene, vse še vedno potrebujejo sisteme usmerjanja in nadziranja. Managerji imajo na voljo več različnih pristopov k kontroli. Vedenjska kontrola je najcenejši in najučinkovitejši tip kontrole. Problem je v tem, da je proces njegove vzpostavitve lahko dolgotrajen in zahteven. Vedenjska kontrola je uporaba družbenih karakteristik kot so organizacijska kultura, skupne vrednote, zavezanost, tradicije in prepričanja s ciljem, da bi zaposleni izvajali neko vrste samokontrole. Vedenjsko kontrolo najpogosteje uporabljajo majhne in neformalne organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov integrira različne dimenzije kontrole, s čimer managerji dobijo celovito sliko uspešnosti organizacije. Vsebuje štiri glavne vidike: finančno uspešnost, trženjski vidik, interni poslovni proces in zmožnost organizacije za učenje in rast. Od

mednarodnih standardov kakovosti so najbolj znani ISO 9000, ki postavljajo enotne smernice podjetjem po vsem svetu in odločajo, kaj naj proizvodne in storitvene organizacije naredijo, da bi se njihovi proizvodi ali storitve prilagajali visokim zahtevam po kakovosti. Management odprtih knjig je trend, pri katerem gre za dajanje vseh finančnih informacij in rezultatov na razpolago vsem zaposlenim v organizaciji. Na ta način vsi zaposleni spoznajo finančno situacijo organizacije in svojo vlogo v organizaciji kot celoti.

2.6.2. Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije

Da bi lahko udejanjili učečo se organizacijo se je potrebno seznaniti s cikli življenja, ki potekajo znotraj organizacij. Obstaja veliko načinov opredeljevanja znanja, vendar je najpomembnejša razvrstitev z vidika ustvarjanja kompetenc organizacije tista, ki pravi, da nekatera znanja obstajajo zgolj v glavah posameznikov, druga so skupna pripadnikom nekega tima in nekatera, ki so priznana in v uporabi po celotni organizaciji.

Ko se management učeče se organizacije odloči za udejanjanje učečega se modela, je potrebno razumeti večdimenzionalnost problema udejanjenja do polno razvite učeče se organizacije. Ključni element za proces poslovanja znanja je vzpostavitev ravni oblikovanja znanj glede na posameznike, time in organizacijo kot celoto. Na drugi strani se učeča organizacija sooča s tremi razvojnimi stopnjami, kot sta jih oblikovala nemška raziskovalca North in Papp leta 1999 na osnovi dobrih praks nemškega gospodarstva.

V prvi razvojni stopnji management učeče se organizacije najprej prične z implementacijo ustreznega informacijskega sistema in specifičnih aplikacij, kot so podatkovne baze, internetne strani podjetja ter forumi za diskusije. V drugem delu te stopnje oblikujemo telesa, ki so odgovorna za implementacijo in promocijo strategije poslovanja z znanjem vzdolž organizacije. V tej fazi se tvorijo iniciative za stalno izmenjavo znanj ter najboljših praks. Vzdolž celotne organizacije se spodbujajo pritiski za interne in eksterne primerjave z najboljšimi (benchmarking).

V drugi stopnji prevzamejo tako imenovani managerji znanja odgovornost za širitev koncepta učeče se organizacije, hkrati usklajujejo in vodijo razvoj mrež med zaposlenimi. Spodbujanje vseh zaposlenih, da pričnejo aktivno uporabljati informacijsko platformo, je za uspeh udejanjenja učeče se organizacije najpomembnejša faza. V tem delu managerji znanja skrbijo za razvoj formalnih internih mrež, ki jih podpirajo razvite informacijske in telekomunikacijske infrastrukture.

V zadnji stopnji se prične aktivno uresničevati tako imenovani pristop od zgoraj navzdol. Vrhnji management formalizira strategijo učeče se organizacije in tako v tej stopnji postane strategija učeče se organizacije sestavni del korporacijske strategije. Vodstvo preoblikuje vizijo, poslanstvo in strateške cilje.

2.6.3. Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

Ko govorimo o modelu učeče se organizacije in o inovacijah na področju managementa na sploh je potrebno poudariti, da gre praviloma za koncepte, ki nadgrajujejo obstoječa znanja in recepte kako povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacije.

Koncept stroškov po aktivnosti poslovnega procesa (koncept SAPP). Osrednja sestavina tega koncepta so posamezne aktivnosti, ki sestavljajo konkreten poslovni proces. Kot aktivnost lahko razumemo vsako delovanje, ki med ustvarjanjem poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja posameznih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese (Tekavčič, 1997, str. 98).

Poslovanje na temelju analize aktivnosti pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za izboljšanje poslovanja podjetja. Osredotočimo se na obvladovanje aktivnosti kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce in ustvarjanje dobička, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti. Poudarjena je predvsem pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, ki nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov.

Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka pomaga nosilcem odločanja presoditi, kakšne bodo možne dolgoročne posledice njihovih dosedanjih odločitev. Gre za to, da skušamo kar najboljše oceniti stroške, ki bodo nastali v celotni življenjski dobi poslovnega učinka. Še posebej pomemben je v tistih dejavnostih, kjer nastajajo visoki stroški načrtovanja, raziskovanja in razvijanja ali pa visoki stroški opustitve poslovnega učinka.

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

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

Koncept ravno ob pravem času (JIT koncept) je znan kot koncept brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog pač pa nenehno izboljševanje poslovanja. Aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa je treba opraviti ravno takrat, ko je to potrebno.

Celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM). Kakovost poslovnega učinka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti vpliva na večje zadovoljstvo kupcev in hkrati mogoča višje prodajne cene, pogosto pa tudi nižje stroške.

Koncept nenehnih izboljšav poslovanja pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa.

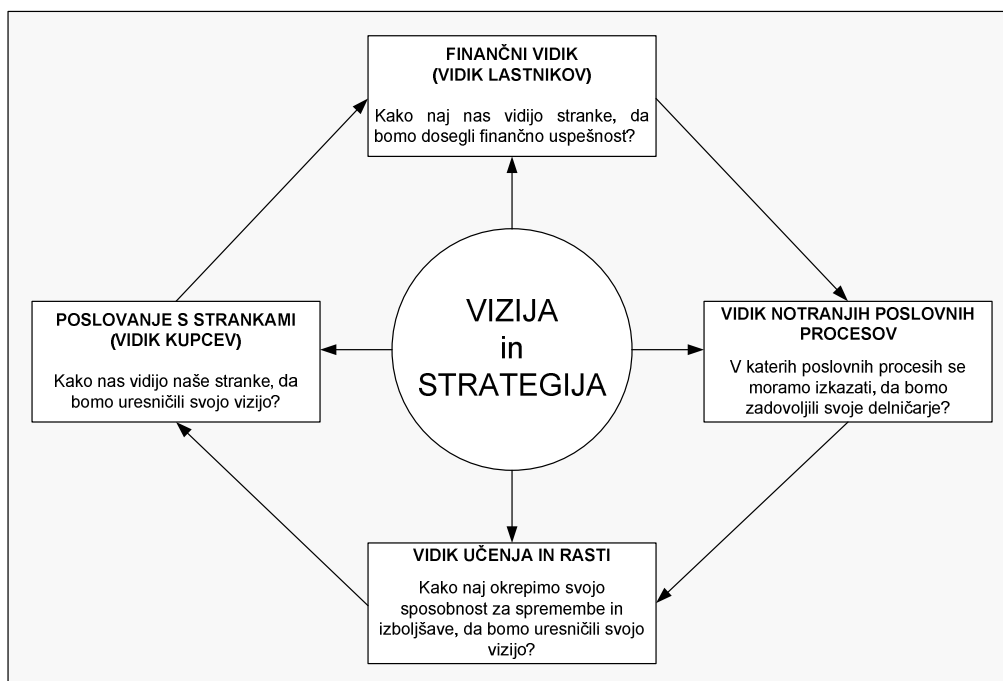
Prenova poslovnih procesov je eno od najpomembnejših orodij, ki jih podjetje mora poznati in uporabljati, če želi ustvariti razmere za uspešno poslovanje, saj mu korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe.

2.6.4. Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja

Za uspešno delovanje sodobnega podjetja ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. Poleg finančnih kazalcev je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalce. Na spodnji sliki je prikazan uravnoteženi sistem kazalnikov.

Uravnoteženi sistem kazalcev je model s strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja, katerega ideja izvira iz leta 1990, ko je bil na raziskovalnem inštitutu izveden enoletni projekt z naslovom Merjenje uspešnost poslovanja podjetij prihodnosti (Rejc, 2002). Cilji in kazalci v sistemu izhajajo iz vizije in strategije organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s štirih vidikov, ki so prikazani na sliki 11. Ti štirje vidiki so ogrodje sistema.

Slika 11: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 338.

Uravnoteženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike preteklosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s štirih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Ti štirje vidiki predstavljajo ogrodje sistema.

Kazalniki finančne uspešnosti kažejo ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, npr. s prihodki od poslovanja, dobičkovnostjo sredstev ali z ekonomsko dodano vrednostjo. Alternativni finančni cilji so lahko hitra rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov.

Znotraj poslovanja s strankami pri uravnoteženem sistemu kazalnikov managerji opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih bo poslovna enota tekmovala ter kazalnike uspešnosti poslovne enote za te ciljne segmente. Znotraj notranjih poslovnih procesov managerji opredelijo ključne notranje procese, v katerih se mora organizacija odlikovati.

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni v tiste procese znotraj organizacije, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo stranke in doseganje želenih finančnih ciljev. Četrty vidik uravnoteženega sistema kazalnikov, učenje in rast, opredeli infrastrukturo, ki jo mora organizacija zgraditi za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Učenje in rast v organizaciji izhajata iz treh glavnih virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov.

2.6.5. Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja

Temeljna ideja verige vrednosti je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki njeni aktivnosti ter identificira tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. Vendar pa takšna analiza vrednosti ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Govorimo o vrednostnem sistemu, ki se razlikuje od verige vrednosti podjetja v tem, da vključuje povezave naprej po verigi vrednosti z dobavitelji in povezave nazaj z distributerji ter končnimi kupci.

Vrednostni sistem celovito ponazarja medsebojne povezave med organizacijo, njenimi dobavitelji, distribucijskimi kanali in končnimi potrošniki. Hkrati lahko vanj vključimo tudi konkurente.

Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki ga imenujemo veriga vrednosti. Izhajal je iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja

podjetja v konkurenčnem gospodarstvu. Konkurenčno prednost podjetja lahko ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire.

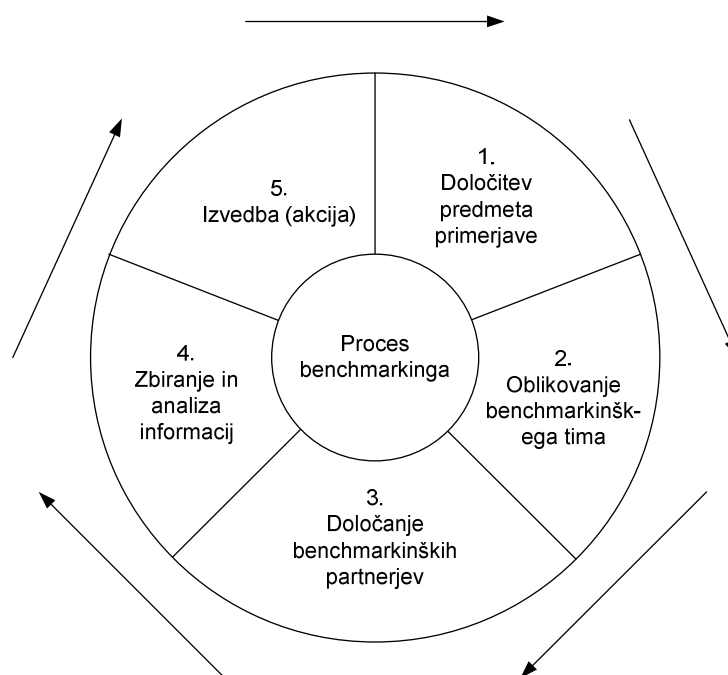
2.6.6. Benchmarking – primerjava z najboljšimi

Benchmarking je zelo razširjeno managersko orodje, ki ga uporablja veliko podjetij po svetu in tudi v Sloveniji. Osnovni namen benchmarkinga je stalno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 344). Gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v uspešnejših podjetjih. Pri benchmarkingu gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije.

Preden se podjetje odloči za uvajanje benchmarkinga, se mora predvsem management zavedati, da benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetij, zato je ključen pri uresničevanju učeče se organizacije.

Koristi, ki jih podjetjem nudi benchmarking se kažejo predvsem v možnosti primerjave z drugimi podjetji in v uvajanju nenehnih izboljšav v podjetje, če se le to želi približati ali celo prehiteti najboljša podjetja.

Slika 12: Proces benchmarkinga



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 345.

Proces benchmarkinga poteka v petih stopnjah:

- določitev predmeta primerjave,
- oblikovanje benchmarkinškega tima,
- določanje benchmarkinških partnerjev,
- zbiranje in analiza informacij,
- izvedba (akcija).

Benchmarking bo uspešen, če temelji na ustreznem odnosu med partnerji, ki skušajo ustvariti situacijo, v kateri imajo koristi vsi udeleženci – govorimo o situaciji »dobim – dobiš« (Dimovski et al., 2005, str. 346).

2.6.7. Ovrednotenje intelektualnega kapitala

Pri intelektualnem kapitalu gre za konstrukt treh poddomen: človeški kapital – znanje v glavah zaposlenih, strukturni kapital – organizacijski postopki poslovanja in relacijski kapital – znanje zaobjeto v povezavah z zunanjim okoljem. Poleg tega pa konceptualizacija intelektualnega kapitala zajema še dva podporna vodila za razvoj treh poddomen. Gre za zaupanje in organizacijsko kulturo. Zaupanje v medorganizacijskih povezavah pa je ključnega pomena zlasti pri izgradnji tesnih povezav kot so strateška partnerstva, skupna vlaganja ter prevzemi in združitve, kar je pogosto lahko velik problem in razlog za neuspeh.

Drugo vodilo sestavin intelektualnega kapitala je organizacijska kultura kot nabor prepričanj, norm in vrednot, ki se navzven kažejo kot jezik, zgodbe, simboli in vedenje članov organizacije. Za merjenje intelektualnega kapitala z vidika te konceptualizacije je bil razvit vprašalnik, ki vsebuje dvajset postavk za merjenje človeškega kapitala, šestnajst za merjenje strukturnega kapitala, izziv za prihodnost pa ostaja merjenje relacijskega kapitala.

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

2.7.1. Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Proces prenosa znanja v učečem se podjetju ni izoliran proces, temveč je vpet v celoten management znanja v podjetju in celoten management podjetja. Uspešnost prenosa znanja v učečem se podjetju temelji na odstranjevanju medsebojnih in organizacijskih ovir za prenos znanj. V podjetjih se pogosto dogaja, da nimajo izdelanega posebnega sistema za shranjevanje novo ustvarjenega znanja. Zlasti prenos implicitnih znanj v osrednje procese organizacije je težaven.

Ko si učeče se organizacije prizadevajo implementirati implicitno znanje v osrednje organizacijske procese uporabljajo različne prakse. Najpomembnejši dejavniki, ki odločajo o uspehu ali neuspehu prenosa znanja med zaposlenimi v podjetju so managersko vodenje, organizacijska kultura, organizacijska struktura, poslanstvo podjetja oziroma odnos med podjetjem in strankami, vrsta zaposlenih, oblika in uspeh poslovanja podjetja ter tehnološka podpora procesu prenosa znanja.

Prenos znanj je tudi v učeči se organizaciji večkrat oviran zaradi konfliktov, ki lahko izhajajo iz medsebojnih odnosov ali pa zaradi različnega razumevanja nalog in njihove izvedbe. Prenos implicitnih znanj v osrednje procese organizacije manager učeče se organizacije zagotavlja tudi z grajenjem medsebojnega zaupanja. Zaupanje je temelj komunikacije med zaposlenimi kajti le na podlagi zaupanja je mogoče zaznati morebiten konflikt, ga definirati in rešiti, edino to pa vodi v odnose, ki omogočajo prenos znanja.

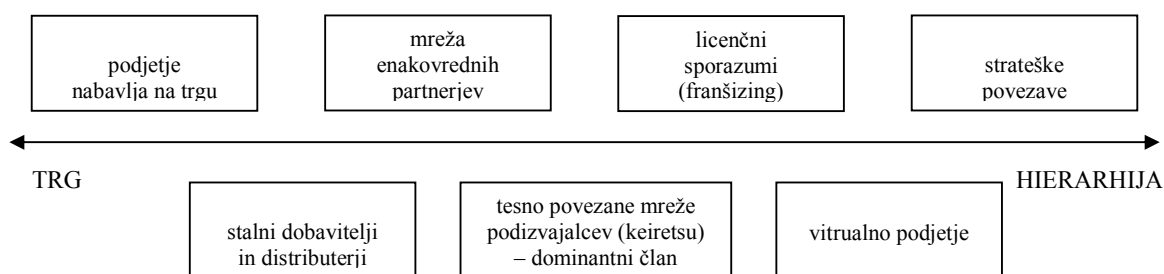
2.7.2. Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

Strategije sodelovanja ponujajo pomembne prednosti za podjetja, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov. Le ta je mogoče pridobiti s povezovanjem z drugimi, ki posedujejo komplementarne spretnosti ali sredstva. Na sploh se zelo pogosto postavlja učenje kot motiv za sodelovanje. V kompleksnih panogah, ki se širijo in kjer so viri znanja in izkušnje široko razpršeni, je veliko več inovacij mogoče doseči v mrežah učečih se podjetij kot pa posameznih podjetjih.

Pogoj za delovanje mrež so intenzivni in dolgoročni odnosi. Za prenos znanja potrebujemo tesne, strateške povezave. Vendar pa to ni edina oblika sodelovanja. Ena od močnih delitev je prikazana na sliki in razvršča oblike sodelovanja po rastoči stopnji integracije od tistih, ki najbolj slonijo na tržnih zakonitostih pa do tistih, ki se najbolj zanašajo na hierarhijo.

Najbolj tesna oblika medorganizacijskega sodelovanja z učenje so strateške povezave. Bolj uspešne so tiste strateške povezave, ki obstajajo zaradi motiva učenja (skupna vlaganja, konzorciji) kot pa zgolj zaradi manjkajočih spretnosti (virtualna podjetja, keiretsu).

Slika 13: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 355.

2.7.3. Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Kultura pomeni skupek nenapisanih pravil, ki jih upoštevajo člani organizacije. Kultura učeče se organizacije ima več dimenzij:

- zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak),
- management daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja,
- management ne vodi z avtoriteto in ne ustrahuje podrejenih,
- tudi management je pripravljen spraševati in se učiti, ter spremeniti svoja stališča in načine dela,
- management je pripravljen poslušati,
- kultura učečega se podjetja je tako tehnično kot tržno orientirana,
- zaposleni so zmotljivi in jim je dovoljeno učiti se iz napak.

2.7.4. Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Pri vzpostavljanju medorganizacijskih procesov povezovanja, kulture zaupanja in odprtosti učeče se organizacije imajo ključno vlogo sodobni managerji, ki jih imenujemo tudi integracijski managerji, saj ti neposredno pomagajo oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti, širitve znanj tako znotraj organizacij kot med organizacijami. Njihova vloga je še zlasti ključna v času korenitih organizacijskih sprememb kot so prevzem, pripojitev, razvoj nove celovite strategije in udejanjenje modela učeče se organizacije. Integracijski manager se hitro prilagodi zapletenim okoliščinam, se zna prilagajati različnim avtoritetam, pozna temeljne funkcije managementa in proučevano podjetje, zna premostiti kulturne vrzeli in biti odločen.

Ashkenas in Francis (2000, str. 115) izpostavljata pet ključnih lastnosti integracijskega managerja:

- dobro poznavanje prevzemajočega podjetja,
- odločnost integracijskega managerja,
- obvladovanje poslovanja v turbulentnem okolju,
- odgovornost in neodvisnost integracijskega managerja,
- sposobnost premagovanja emocionalnih in kulturnih razlik.

3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE VOLJATEL D.D.

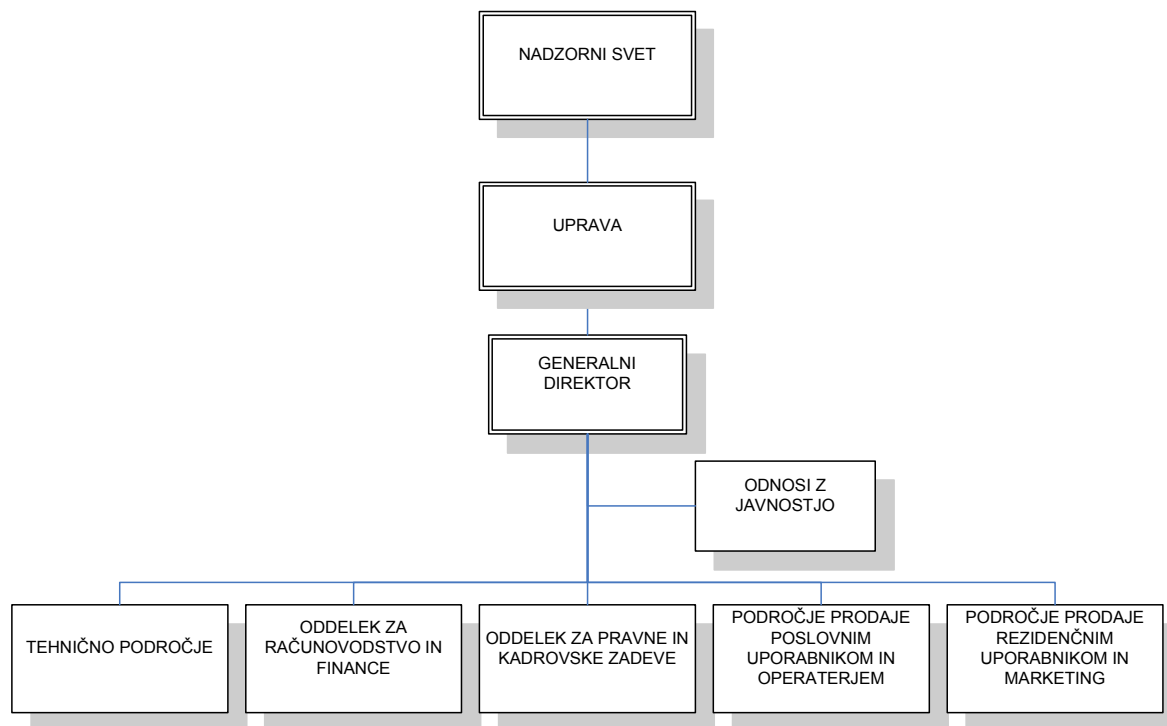
3.1. Predstavitev podjetja Voljatel d.d.

Podjetje Voljatel telekomunikacije d.d., v nadaljevanju Voljatel d.d. je delniška družba, ki je bila ustanovljena oktobra leta 2000. Namen novoustanovljenega podjetja je bilo nudenje internetnih in telekomunikacijskih storitev na področju republike Slovenije. Podjetje Voljatel d.d. je ustanovila skupina slovenskih in mednarodnih delničarjev z bogatimi izkušnjami na področju informacijske tehnologije, interneta in telekomunikacij. Vsi delničarji so se v svoji preteklosti že srečevali z ustanavljanjem in razvojem podjetij, ter imajo bogate izkušnje na področju interneta, telekomunikacij in bančništva. Na slovenski trg so vstopali zelo optimistično in z veliko mero motivacije, da osvojijo tudi slovensko tržišče. Hkrati so se zavedali, da vstopajo na slovenski trg, kjer je do tedaj na področju telekomunikacij vladal monopol državnega podjetja.

Glavna dejavnost podjetja je nudenje internetnih storitev tako pravnim osebam kot tudi končnim uporabnikom. Podjetje je na začetku pričelo tržiti storitev klicnega dostopa brez mesečne naročnine. Vzporedno je razvijal in vpeljeval tudi druge dostopovne načine: brezžični dostop, najeti vodi, kabelski internet ter omrežne in glasovne storitve kot sta klasična in IP telefonija.

Podjetje Voljatel d.d. je bilo ustanovljeno, da bi izkoristilo prihajajoče možnosti, ki jih ponuja liberalizacija telekomunikacijskega trga in zbliževanje telekomunikacijskega trga s spletnimi storitvami v Sloveniji. Podjetju Voljatel d.d. je v manj kot letu dni od ustanovitve uspel velik preboj na slovensko tržišče, kjer je tako rekoč čez noč postal drugi največji ponudnik internetnih storitev.

Slika 14: Organizacijska struktura podjetja Voljatel d.d.



Vir: Interni podatki podjetja Voljatel d.d.

Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (APEK) je ustanovljena kot neodvisni organ, ki ureja in nadzira telekomunikacijski trg, upravlja in nadzira radiofrekvenčni spekter v Republiki Sloveniji in opravlja naloge na področju radijskih in televizijskih dejavnosti ter ureja in nadzira trg poštnih storitev.

Na telekomunikacijskem področju ureja APEK regulativno okolje in s tem omogoča enakopravno delovanje operaterjev na telekomunikacijskem trgu. Cilj APEK so sodobne in cenovno dostopne telekomunikacijske storitve, ki zadovoljujejo potrebe uporabnikov. Na področju radiodifuzije ureja APEK radiofrekvenčni spekter in izvaja nadzor programskih vsebin na način, ki zagotavlja pluralnost radiodifuznih medijev in vsebin. Na področju pošte ureja APEK regulativno okolje in s tem omogoča učinkovitost, konkurenco in sodelovanje med izvajalci poštnih storitev. Cilj APEK so kakovostne, zanesljive in cenovno dostopne poštnе storitve za vse uporabnike. APEK deluje v skladu z veljavno zakonodajo in predpisi ter svoje naloge opravlja javno, pregledno in na prijazen način, v korist končnih uporabnikov in širše javnosti.

Agencija poleg svojega rednega dela tudi:

- sodeluje s Svetom za elektronske komunikacije in Svetom za radiodifuzijo,
- zbira podatke o trgu telekomunikacijskih storitev, jih analizira in objavlja,
- opravlja izobraževanje za izpolnjevanje z zakoni določenih nalog,
- sodeluje na domačih in mednarodnih konferencah in seminarjih,
- pripravlja podzakonske akte,
- usklajuje postopke z zakonom o elektronskih komunikacijah.

3.2. Analiza elementov modela **FUTURE-O** v podjetju Voljatel d.d.

Telekomunikacije so danes zelo pomemben del vsakdanjega življenja razvite družbe. V razvitih družbah običajno namenjajo velika sredstva za izgradnjo in posodabljanje informacijske infrastrukture. Gre za enega od elementov konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva. Slovenija je svoje omrežje fiksne telefonije že v celoti digitalizirala in posodobila. Moderna delovna mesta bodo vse bolj odvisna od ustrezne telekomunikacijske infrastrukture, saj bo ta omogočala večji pretok informacij, ustrezneje izkoriščen delovni čas, večjo dosegljivost uporabnikov za klice, cenejša delovna mesta zaradi možnosti delitve delovnih mest in dela na domu ter druge pridobitve (Janša M., 2002, str. 98).

Vstopne ovire v telekomunikacijsko panogo so visoke, saj je v panogi kar nekaj velikih podjetij, ki imajo zaradi ekonomije obsega stroškovne prednosti, to pa potencialna podjetja ovira pri vstopu v panogo v tem smislu, da morajo imeti veliko sredstev za vstop v panogo. Tako je za telekomunikacijsko dejavnost značilno, da je to panoga, ki je visoko kapitalno intenzivna. Za začetek poslovanja v telekomunikacijski dejavnosti potrebuje podjetje veliko začetnih finančnih sredstev, ki pa jih lahko dobi po ugodni ceni le, če ima ustrezno kreditno sposobnost. Kreditno sposobna pa so le podjetja, ki že imajo neko zgodovino in ime. Zato je možnost vstopa novih konkurentov majhna. Mala podjetja tudi ne morejo izkoriščati prednosti ekonomije obsega, ki jo v veliki meri izkoriščajo velika podjetja.

Vsekakor lahko rečemo, da je postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, ključnega pomena za vsako organizacijo. Management Voljatel d.d. se je v letu 2005 odločil, da bo postavil trdne temelje za reorganizacijo podjetja. Management podjetja je ugotovil, da se podjetje že transformira v učečo se organizacijo.

Podjetje Voljatel d.d. je za izbor celovite strategije izbrala strateško orodje in sicer SWOT matriko. Strateški cilji podjetja Voljatel d.d. so:

- krepitev tržnega položaja,
- nadaljevanje z nudenjem visoko kakovostnega brezplačnega klicnega dostopa do interneta za uporabnike po vsej Sloveniji,
- nuditi dobro podporo uporabnikov 24 ur, 7 dni v tednu,
- razvoj novih visoko kakovostnih storitev in produktov,
- izkazati se kot kvaliteten ponudnik integriranih rešitev za komunikacijske potrebe podjetij,
- biti zanesljiv, strokoven in učinkovit slovenski poslovni partner za mednarodne operaterje,
- širiti uporabo alternativnih storitev fiksne govorne telefonije, uvajati IP telefonijo ter spodbujati konkurenco, ki jo bodo lahko opazili tudi uporabniki,
- prispevati k razvoju transparentnega, liberaliziranega in konkurenčnega slovenskega telekomunikacijskega trga v skladu s standardi Evropske Unije.

Analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sem strnila na nekaj najpomembnejših ugotovitev.

Prednosti se pojavljajo v znanju zaposlenih. Zaradi vse hitrejših globalnih sprememb v smislu delovnih sprememb se družba zaveda, da je pomembno neprestano izobraževanje zaposlenih, saj tako prinaša dodano vrednost v procesu dela kakor tudi osebni rasti posameznika. Čeprav je podjetje še mlado ima že izoblikovano kadrovsko strukturo ter zadovoljne in motivirane zaposlene. Prednost je tudi v tem, da je podjetje že uveljavljeno na slovenskem trgu in ga poznajo uporabniki interneta. Prednost podjetja je tudi fleksibilnost pri ponudbi storitev. Za poslovne uporabnike podjetje izdeluje celostne rešitve na podlagi zahtev, želja in potreb uporabnika. Vsakemu projektu sledi njegova hitra implementacija.

Slabost podjetja je po mojem mnenju odhajanje dobrih kadrov k največjemu konkurentu. Kljub temu, da se podjetje trudi za zadovoljstvo zaposlenih, se v nekateri stvareh ne more primerjati z največjim konkurentom. Tako osebni interesi zaposlenega prevladajo in se odločijo za odhod iz podjetja. Pri slabosti podjetja Voljatel d.d. lahko omenim, da telekomunikacijski trg zelo hitro raste kar posledično zahteva velika investicije.

Priložnosti, ki jih vidi podjetje so predvsem v individualizaciji ponudbe, kar pomeni, da bi uporabnikom omogočili storitev, ki bi ustrezala vsakemu posamezniku. Torej ne bi obstajali le določeni paketi ponudb, ampak bi se dalo take pakete prilagajati uporabniku. Prav tako bi bilo dobro za podjetje, da bi si našlo strateške partnerje. To bi bilo nujno potrebno, da bodo storitve še kvalitetnejše in bi se na ta način bolje spopadali z največjim konkurentom v

Sloveniji. Največja priložnost je globalizacija telekomunikacij, kljub temu, da nam na eni strani odpira vrata, na drugi strani pa na trg vstopajo novi konkurenti.

Po mojem mnenju je največja nevarnost v obveznostih, ki si jih je zadalo podjetje. Se pravo obveznosti do uporabnikov in drugih interesnih skupin. Mlado podjetje ima omejene kapacitete, ki pa z hitrim številom novih uporabnikov kmalu postanejo polne. Če želi podjetje zadovoljiti in ohraniti svoje stranke, jim mora ponuditi kvalitetne storitve. Druga največja nevarnost je seveda konkurenca, ki se je z vstopom v EU še okrepila. Tretja največja nevarnost je rast mobilnih tehnologij. Pri nevarnostih za obravnavano podjetje bi lahko izpostavili še monopol Telekomu na telekomunikacijskem trgu.

Slika 15: SWOT matrika podjetja Voljatel d.d.

S (Prednosti)	W (Slabosti)
• Znanje in zadovoljstvo zaposlenih • Uveljavljeno podjetje	• Odhajanje dobrih kadrov • Hitra rast telekomunikacijskega trga
O (Priložnosti)	T (Nevarnosti)
• Globalizacija telekomunikacij • Iskanje strateških partnerjev • Kakovost storitev • Individualizacija ponudbe	• Obveznosti do uporabnikov • Vstop v EU • Rast mobilnih tehnologij

Vir: Interni podatki podjetja Voljatel d.d.

Potrebno je poudariti, da je ideja o učeči se organizaciji prišla iz samega vrha organizacije, kar je izrednega pomena za uspeh implementacije tega koncepta. Organizacijske spremembe so se začele pri kulturi podjetja oziroma pri ljudeh. Te spremembe se nanašajo na drugačne vrednote, prepričanja oziroma norme. Gre enostavno za to, kako ljudje razmišljajo. Postavljena je bila nova vizija podjetja in pa tudi poslanstvo podjetja. Odločilne bodo strukturne spremembe, ki vključujejo decentralizacijo podjetja in opolnomočenje zaposlenih v podjetju Voljatel d.d..

Za vsake spremembe v organizaciji je potrebno najprej vzpostaviti pogoje oziroma pripraviti podjetje in zaposlene na spremembe. V tem pogledu je management Voljatel d.d. opravil dobro svojo nalogo, saj se je dovolj temeljito lotil pripravljanja zaposlenih na spremembe. Zaposlenim so bile dostopne informacije in zato se začetnim spremembam niso upirali, ker je bila komunikacija med managementom in zaposlenimi zelo dobra. Kot zelo pozitivno se je v začetni fazi pokazalo, da se je v podjetju oblikoval tim za spremembe. V podjetju so ga

poimenovali delovna skupina za spremembe. Tim je bil oblikovan predvsem z namenom, da bi spremljal spremembe v organizaciji in da bi igral komunikacijsko vlogo med managementom in zaposlenimi.

Kot smo že prej omenila, sta vizija in poslanstvo ključni izhodišči za snovanje strategij v prihodnosti. Management podjetja Voljatel d.d. je vizijo in poslanstvo opredelil na novo in sicer:

Vizija podjetja je, da s storitvami, ki jih podjetje ponuja ter z visoko kvaliteto njihovega delovanja, postane sinonim za kakovost v najširšem pomenu besede ter veliko in trdno ime pri zagotavljanju kakovostnih in cenovno ugodnih komunikacijskih storitvah na področju prenosa podatkov in govora.

Poslanstvo podjetja je krepiti položaj enega največjih ponudnikov dostopa do interneta in postati največji alternativni telekomunikacijski operater v Sloveniji. Podjetje želi dosegati odličnost v telekomunikacijskih storitvah in tako zagotavljati zadovoljstvo svojih uporabnikov, zaposlenih, delničarjev in širše družbe.

Pri analizi drugega elementa modela Future-O sem opazila, da se v podjetju zavedajo pomena podpornih okolij. Obstoječa organizacijska struktura omogoča fleksibilnost tako pri odločanju kot pri izvajanju delovnih nalog, tako, da lahko rečem, da obstoječa organizacijska struktura ustreza konceptu učeče se organizacije.

Osnovni gradniki na katerih bo postavljen Voljatel d.d. kot učeča se organizacija so predvsem kultura podjetja, vrhunska tehnologija in sistemi za podporo odločanju ter seveda organizacijsko učenje. Ugotovila sem, da se v izbranem podjetju zavedajo pomena podpornih okolij, kar je nedvomno velik plus za organizacijo.

Znanje zaposlenih v organizaciji je veliko, vendar podjetje do sedaj ni dajalo velikega pomena shranjevanju znanja. Ugotovila sem, da organizacija izgubi veliko bistvenih znanj, če odidejo ključni zaposleni.

Podjetje se zaveda, da pri izgradnji podpornih okolij brez močne informacijsko-komunikacijske tehnologije pač ne gre. Komunikacija z zunanjimi subjekti je informacijsko zelo razvita. Podjetje ima razvit informacijski sistem. Za vpeljavo projekta CRM (Customer Relationship Management) so se vodilni v podjetju odločili že po slabem letu poslovanja. Upravljanje odnosov s strankami pomeni poslovno usmeritev podjetja oziroma način razmišljanja, ki postavlja v središče dogajanja stranke podjetja. Za vpeljavo projekta CRM so se vodilni v podjetju odločili že po slabem letu poslovanja. Podjetje, ki so ga najeli za implementacijo CRM-ja je projekt delalo po potrebah in zahtevah podjetja, kar je zahtevalo šest mesecev dela in veliko denarnih sredstev. Namen poslovne aplikacije CRM podjetja Voljatel d.d. je izboljšanje odnosov s stranko, zato aplikacija omogoča:

- obvladovanje procesov znotraj podjetja,
- centralno in sistematično zbiranje vseh podatkov o stranki,
- hiter pregled izbranih kazalcev in posledično hitre odločitve.

Glede na to, da je vsak kontakt s stranko zabeležen, je v vsakem trenutku možen vpogled v zgodovino stranke, kar je bistvenega pomena tako za zaposlene v podjetju kot za samo stranko.

Pri temu gre za novo dimenzijo razmišljanja in servisiranja strank, za pristop, kjer se dejansko vse vrti izključno okoli njih. Z izboljšavo koncepta je mogoče povečati možnost komunikacije s pravo stranko, zagotoviti prave ponudbe po pravi tržni poti in ob pravem času. Tako razmišljanje predstavlja skoraj da revolucionarno spremembo v primerjavi s »klasičnim« trženjem. Omogoča pridobitev novih strank, predvsem pa ohranitev obstoječih z usmerjanjem poslovanja na zadovoljevanje njihovih potreb in povečevanje stopnje lojalnosti. Tako podatki, ko jih imamo, postanejo informacije, ko spremenijo naše poslovno odločanje. Informacije pa postanejo znanje, ko spremenijo naše poslovne procese.

Za uspešno implementacijo koncepta učeče se organizacije je vsekakor potrebna decentralizirana organizacija. Od orodij za pomoč nižjemu managementu tako v podjetju uporabljajo le model ravnanja odnosov s kupci. Vsa ostala orodja pa se še razvijajo in bodo za implementacijo prišla v poštev šele v bližnji prihodnosti. Predvsem pa podjetje potrebuje nova orodja za podporo srednjemu managementu, ki so trenutno še v razvoju.

Prav tako sem pri analizi v podjetju ugotovila, da imajo natančno definirano korporacijsko strategijo, poslovno strategijo in tudi funkcijsko strategijo. Torej lahko rečem, da je smer jasno določena, kar je vsekakor zelo pomembno za podjetje. Na tem mestu je potrebno poudariti, da podjetje nujno potrebuje orodja za uresničitev načrtanih strategij.

Pri analizi četrtega elementa modela Future-O, sem se ustavila pri načinih vodenja za oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja v podjetju. Ko sem analizirala dejansko stanje v podjetju, sem ugotovila, da je izbrano podjetje na pravi poti in da je že pričelo z uvajanjem participativnega stila vodenja. Management podjetja se trudi, da bi vključili zaposlene v procese odločanja v različnih situacijah.

Pri analizi kadrovske funkcije sem ugotovila pomanjkljivost. Z uvedbo koncepta učeče se organizacije se bo morala kadrovska funkcija še dodatno izpopolniti. Podjetje vidi znanje kot edino dolgoročno konkurenčno prednost za podjetje. Zato se bo moral model ravnanja z ljudmi v podjetju Voljatelj d.d. precej spremeniti. Kar se tiče planiranja potreb kadrov v podjetju, se ta proces še nekako izvaja. Pogrešam predvsem različne metode iskanja novih

kandidatov za zaposlitev. Opazila sem, da v podjetju ni posebnega načina, s katerim bi privlačili uspešno delovno silo. Za izbor kandidatov se najbolj pogosto uporablja intervju.

Glede na to, da so telekomunikacije zelo specifičen trg, je potrebno nenehno izobraževanje, zato bo v prihodnosti nujno, da bo kadrovska služba spremljala tako razvoj zaposlenih kot tudi njihov napredek. Podjetje se mora zavedati, da je dober in zadovoljen kader ključ do uspeha.

V podjetju Voljatel d.d. je že vzpostavljen sistema nagrajevanja za celotno podjetje. Nagrajevanje je pogojeno s pridobivanjem novih strank. V veljavi je pravilnik, ki natančno določa znesek nagrade, ki ga posameznik dobi za novo pridobljeno stranko. Nagrada se izplača ob plači. Na ta način so zaposleni v podjetju ustrezno motivirani.

Kar se tiče organizacijske kulture moram reči, da je ta v fazi spreminjanja oziroma nastajanja. Seveda je takšno spreminjanje dolgotrajen proces, zato ne gre pričakovati spremembe "čez noč". Pa vendar je nova organizacijska kultura usmerjena k vzpodbujanju sprememb in prilagajanju novemu načinu poslovanja v sodobnem poslovnem okolju. V podjetju zaenkrat še vedno ni dovolj prisotno opolnomočenje zaposlenih. V podjetju vrhni management sprejema odločitve, zdi pa se, da se srednji in nižji management premalo zavedata strategij in ciljev podjetja.

Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov v Voljatel d.d. bo izjemnega pomena za uspeh implementacije koncepta učeče se organizacije v izbrano podjetje. Ko govorimo o sodobnih pristopih spremljanja uspešnosti učeče se organizacije lahko ugotovim, da se v podjetju uporablja koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Stroški se na takšen način planirajo in tudi spremljajo.

Zasidranje sprememb bo podjetju Voljatel d.d. ključnega pomena za uspešno poslovanje v prihodnosti. Širitev koncepta učeče se organizacije poteka po željah managementa. Kar je tu najbolj pomembno je, da je podjetje že premagal strah pred spremembami in da se nova organizacijska kultura širi na vse dele podjetja. Po besedah vodilnega managementa, se je precej povečalo zaupanje med zaposlenimi. V podjetju se prebujajo zmagovalna mentaliteta in da zaposlenimi precej bolj medsebojno sodelujejo in komunicirajo kot prej. Pri analizi sem ugotovila, da zaposleni počasi že oblikujejo novo kulturo podjetja, ki je naklonjena nenehnemu učenju.

3.3. Predlogi za razvoj podjetja Voljatel d.d.

Podjetje Voljatel d.d. je na poti, ki vodi k implementaciji koncepta učeče se organizacije. V podjetju so postavili temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, zavedajo se, da so trdni temelji pogoj za uspešno poslovanje v prihodnosti.

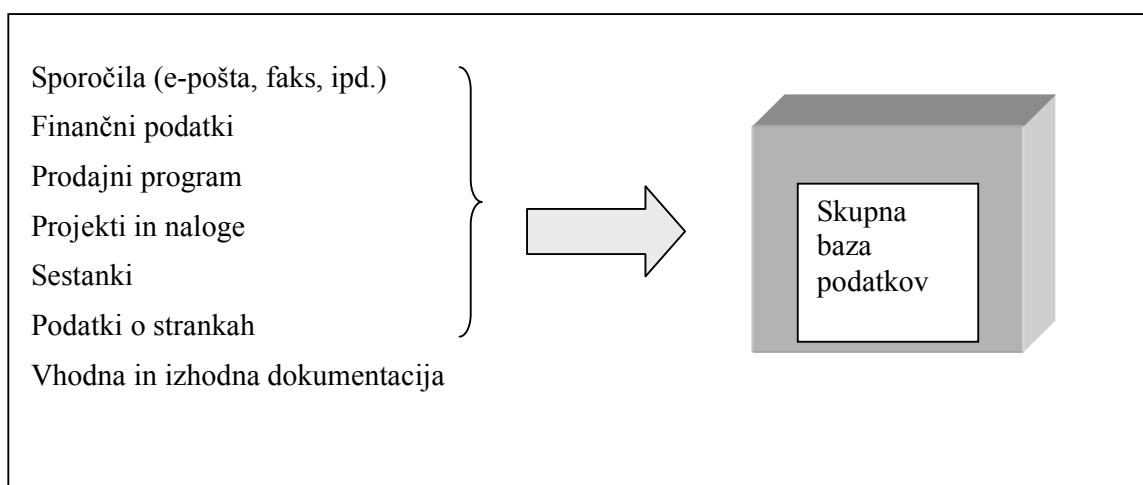
V podjetju je velik poudarek na delu v timih. Za vsak projekt se ustvari skupina, ki je nato odgovorna za vodenje projekta in njegovo implementacijo. Na tak način zaposleni pridobivajo novo znanja, saj so skupine ponavadi sestavljene z ljudmi iz različnih oddelkov. Kot primer lahko navedem, da je podjetje lansko leto uvedel nov poslovni sistem, kjer so sodelovali vsi oddelki. Z uvedbo tega sistema se je podjetje izognilo neproduktivnim in ponavljajočim opravilom. Tako so sedaj vse potrebne informacije shranjene na enem mestu in na tak način dostopne vsem zaposlenim v podjetju. Dodatno je potrebno izobraziti tise, ki sprejmejo vodenje timov.

Vsak odderek v podjetju ima tedenske sestanke, na katerih zaposleni poročajo o statusu opravljene naloge, naredijo načrt za prihajajoči teden, s posvetovanjem odpravijo določene probleme, dobijo koristne informacije od drugih zaposlenih in na tak način vsi zaposleni sodelujejo pri odločanju.

Da lahko zaposleni prepoznajo in rešujejo probleme, se morajo zavedati kaj se v podjetju pravzaprav dogaja. Razumeti morajo celotno organizacijo in svoj delež v njej. Za povečanje števila ustvarjalnih idej bi bilo treba pri zaposlenih spodbuditi zavedanje o pomembnosti njihovega prispevka pri opravljanju delovnih nalog.

Podjetje se zaveda pomena znanja in koristnosti informacij, zato je že pričelo shranjevati podatke v interni podatkovni bazi, katera je dostopna vsem zaposlenim. V mapo se shranjujejo različni podatkovni viri, ki se ustvarjajo v različnih oddelkih znotraj podjetja. Zaposleni imajo tako dostop do vseh sporočil, aktivnosti, projektov, finančnih podatkov in dokumentov, ki sprotno nastajajo v različnih sektorjih znotraj podjetja.

Slika 16: Shranjevanje vseh vrst podatkov v skupno bazo podatkov



Vir: Interni podatki podjetja Voljatel d.d.

Podjetju predlagam še pripravo dodatne mape, v kateri bi hranili opis nalog za posamezno delovno mesto in potek izvrševanja le-te. To bi pomenilo prihranek časa pri uvajanju novo zaposlenih .

Pri procesu planiranja v organizaciji bi predlagala moderen pristop k planiranju. Nujen je decentraliziran pristop k planiranju. Takšen pristop je že uveden v finančnem oddelku, omenjen pristop pa bi bilo potrebno razširiti na celotno organizacijo. Prav tako bi morale podjetje razviti in implementirati nekatera orodja za pomoč srednjemu menedžmentu pri spremljanju odločitev: benchmarking, uravnoteženi sistem kazalnikov, dodana vrednost.

Podjetju predlagam, da uvede uravnoteženi sistem kazalnikov, ki sta ga razvila Kaplan in Norton. Kot sem navedla že v drugem poglavju uravnoteženi sistem kazalnikov temelji na ideji, da je finančna ali ekonomska uspešnost podjetja predvsem rezultat uspešnega delovanja na treh področjih: poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast podjetja. Finančni kazalniki zato večinoma merijo preteklo uspešnost podjetja, za večino interesnih skupin v podjetju pa je zanimiva predvsem prihodnost podjetja. Ker je bodoča finančna uspešnost podjetja odvisna od delovanja na omenjenih področjih, je potrebno poleg finančnega vidika spremljati in ocenjevati delovanje podjetja tudi z ostalih treh vidikov, da bi spoznali, v katero smer gre.

Delovanje podjetja na teh področjih je močno povezano z začrtano strategijo podjetja, zato uravnoteženi sistem kazalnikov logično povezuje (preko vzvodov na posameznih področjih) izbrano strategijo s finančnimi rezultati. Takšen model je lahko koristen predvsem za vrhovni management, saj omogoča spremljanje samega uresničevanja strategije in ne samo končnih rezultatov, kar lahko olajša sprejemanje odločitev.

V podjetju se že vzpostavlja participativen način vodenja in tako so zaposleni že vključujejo v procese odločanja. Sodelovanje med zaposlenimi se je izkazalo kot uspešno in je hkrati močno doprineslo k oblikovanju nove organizacijske kulture. Podjetje se mora zavedati, da je spreminjanje kulture dolgoročen proces, ki ga je potrebno voditi zavestno, z naslanjanjem na ustvarjalne posameznike in njihove sposobnosti.

Za preizkus znanja novih kandidatov bi morale podjetje uporabljati različna orodja. Trenutno v podjetju izbirajo kandidate samo s pomočjo intervjuja. Sicer podjetje sodeluje z agencijo za izbiranje kadrov, vendar to le v primeru, ko se iščejo vodilni kadri. Managerje je potrebno izobraziti v smer transformacijskih vodij. Morali bodo spodbujati in motivirati zaposlene ter postati nosilci sprememb pri podrejenih in v organizaciji.

Podjetje bi morale spremljati razvoj delovne sile in načrtovati kariere zaposlenih. Podjetje mora za vsakega posameznika izdelati načrt usposabljanja, s katerim bo še dodatno izpopolnil svoja znanja. Na ta način se bo med zaposlenimi razširjala kultura učenja in inovativnosti. Vzpostaviti je treba pregleden sistem napredovanja in graditve kariere.

Podjetju priporočam uvedbo vodenja letnih razgovorov. S tem bi podjetje sistematično spremljalo cilje zaposlenih, načrtoval bi kariere zaposlenih in njihova izobraževanja. Rezultat bi bil boljša informiranost zaposlenih, boljše razumevanje svoje vloge v podjetju, prepoznavanje možnosti osebnega in strokovnega razvoja, motiviranost in zadovoljstvo pri delu.

Vrednost družbe se ne meri več samo s finančnim kapitalom. V ospredje vse bolj stopa intelektualni kapital kot neizčrpen vir konkurenčne prednosti in uspešnosti družbe. To zahteva nov pristop do upravljanja človeških virov in sodobnejši koncept vodenja zaposlenih. Za učinkovito vodenje so na voljo različne metode dela z zaposlenimi. Ena zelo pomembnih je prav gotovo letni razgovor med vodjo in sodelavci, saj zaposlenim omogoča sodelovanje pri oblikovanju ciljev družbe. S spretnim vodenjem letnega razgovora jih učimo spremljati in vrednotiti lastno delo, jim omogočamo načrtovati osebni in strokovni razvoj, ne navsezadnje pa je to tudi priložnost za ugotavljanje njihovega zadovoljstva v delovnem okolju.

Podjetje namenja veliko pozornosti izobraževanju zaposlenih. Izobraževanja potekajo tako v tujini kot tudi v Sloveniji. Zaenkrat je več izobraževanj namenjenih tehničnem oddelku, saj je njihovo usposabljanje nujno potrebno v skladu s hitrim razvojem telekomunikacijskega trga.

Širitev koncepta učeče se organizacije v podjetju Voljatel d.d. poteka po načrtu managementa. V podjetju že od samega začetka uvajanja učeče se organizacije ni zaslediti odpora proti spremembam. Tako zaposleni kot vodje kažejo zanimanje po še intenzivnejšem seznanjanjem s konceptom, ki naj bi pripomogel k uspešnosti podjetja kot tudi njihovem zadovoljstvu pri delu.

Potrebno se je zavedati, da je implementacija koncepta učeče se organizacije dolgotrajen in razvijajoč se proces. Podjetje se bo soočalo z novimi izzivi in v katerega bo potrebno vložiti še veliko energije in truda. Cilj podjetja je, da tako podjetje kot tudi zaposleni sprejmejo koncept učeč se organizacije kot del vsakdanjika in povsem normalnega načina delovanja v turbulentnem okolju.

SKLEP

Učeče organizacije so tiste, ki imajo izdelan sistem, mehanizme in procese, ki se uporabljajo za konstantno povečevanje svojih sposobnosti in sposobnostih tistih kateri delajo v teh organizacijah za doseganje zelenih ciljev. Učeče organizacije so prilagodljive zunanjemu okolju, stremijo k nenehnemu povečevanju sposobnosti za prilagajanje, razvijajo skupinsko in individualno učenje, uporabljajo nova znanja za doseganje boljših rezultatov.

Za večjo razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji je potrebno dvigniti raven zavedanja o pomenu elementov koncepta na konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva, k čemer lahko prispeva tudi vladna podpora konceptu. K večji uveljavitvi lahko pripomorejo procesi izobraževanja, promocija uspešnih učečih se podjetij tudi s pomočjo podeljevanja nagrad, medsebojno povezovanje učečih se podjetij, mednarodno povezovanje s sorodnimi tujimi institucijam, svetovanje podjetjem pri uvajanju koncepta in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v samih podjetjih, saj imajo le te poleg raziskovalne tudi svetovalno vlogo s čimer pomagajo spreminjati podjetja in dvigovati njihovo uspešnost.

Da telekomunikacijsko podjetje ostane ali postane uspešen ponudnik telekomunikacijskih storitev, mora izpolnjevati vedno večje potrebe naročnikov, zagotavljati dobiček v poslovanju in biti z novimi idejami korak pred konkurenco. Spoznala so, da je uspeh njihovega poslovanja odvisen predvsem od zadovoljstva, zvestobe oziroma odnosa strank do podjetja. Za izgrajevanje odnosov in posledično celo doseganje dobičkonosnosti podjetja vse bolj poskušajo razumeti svoje stranke. Razumevanju strank in njihovem vedenju so podjetja začela namenjati vse večjo pozornost.

Ključne ugotovitve mojega specialističnega dela so, da se je proces uvajanja koncepta učeče se organizacije v podjetju Voljatel d.d. že začel, kar se odraža na strateški ravni v opredelitvi koncepta učeče se organizacije v strategijah podjetja, v podpori managementa konceptu učeče se organizacije, relativno visokem deležu učenja v podjetju in izmenjavi informacij v notranjem okolju podjetja. Managementu svetujem postopno uvajanje sprememb, saj je pomembno, da ne pride med zaposlenimi do prevelikega odpora proti spremembam.

V podjetju Voljatel d.d. se zavedajo, da je moč učeče se organizacije v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja in širi znanje. Zaveda se, da je pomemben vsak posameznik, da je potrebno razvijati njegov potencial in načrtovati ter graditi njegovo kariero. Potrebno je ustvariti okolje in organizacijsko kulturo, ki bosta zaposlene tudi v prihodnosti spodbujala k inovacijam. Pomembno je povezovanje osebnega znanja vsakega posameznika in izkušenj zaposlenih in managerjev v strukturno organizacijsko znanje.

Današnje turbulentno poslovno okolje narekuje oster tempo organizacijam. Konkurenca je na globalnem svetovnem trgu vse večja in neizprosna. Spremembe so stalnica današnjega poslovanja. Organizacije se bodo prisiljene spremeniti in prilagoditi novim razmeram na trgu.

V takšnih razmerah prihaja v ospredje organizacijsko učenje. Znanje je nedvomno ključna dolgoročna konkurenčna prednost za organizacije v prihodnosti.

LITERATURA

1. Argyris C., Schon Donald A.: Organizational Learning II. Addison – Wesley Publishing, 1996. 205 str.
2. Chandler A. D.: Strategy and Structure. Cambridge: The M.I.T. Press, 1990. 463 str.
3. Čehovin M.: Uvajanje koncepta učeče se organizacije v trgovinsko podjetje – primer Avtotehna oprema d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 75 str.
4. Černelič M.: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji, Magistrsko delo, Marec 2004, str. 15-20.
5. Dimovski V. et al.: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 2005. 387 str.
6. Dimovski V., Penger S.: Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. Ljubljana: Teorija in praksa, letnik 41, številka 5-6, 2004, str. 809-822.
7. Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M.: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
8. Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J.: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 335 str.
9. Drucker P. F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 2001. 196 str.
10. Ferjan M.: Učeča se organizacija. Zbornik sodobnih oblik in pristopov pri organiziranju podjetij n drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 129 str.
11. Garvin D.: Learning in Action, A guide to Putting the Learning Organisation to Work. Boston: Harvard Business Press School, 2000. 256 str.
12. Garvin D.: Building a Learning Organisation. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, 1998. 51 str.
13. Grey C., Antonacopoulou E.: Essential Readings In Management Learning. London: Sage Publications, 2003, str. 22-33.

14. Jaklič M.: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
15. Janša M.: Razvijanje poslovnih strategij za strateško poslovno področje Fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 podjetja Iskratel. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 98 str.
16. Jashapara A.: Knowledge management: an integral approach. Harlow, England, New York: Pearson Education, 2004. 324 str.
17. Kavčič B.: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991. 230 str.
18. Lipičnik B.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
19. Lipičnik B.: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
20. Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
21. Lipičnik B., Možina S.: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
22. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987. str. 367.
23. Možina Stane et.al.: Management. Ljubljana: Didakta, 1994. 1072 str.
24. Penger S.: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 1-3.
25. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
26. Rant M.: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 21.
27. Rejc A.: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba, doktorska disertacija. Ljubljana, 2002. 184 str.
28. Rozman R.: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
29. Sanchez R.: Knowledge Management and Organisational Competence. Oxford: Oxford University Press, 2001. 253 str.

30. Selan M.: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. str. 9.
31. Senge P. M.: The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organisation. London: Century Business, 1993. 424 str.
32. Senge P. M.: Umetnost ustvarjanja vrhunske organizacije. Zbornik mednarodnega simpozija o učečih se organizacijah. Ljubljana: Inštitut USP, 2004. str.15.
33. Sorge A.: Organisation. London: Thomson Learning, 2002. str. 470.
34. Tavčar M.: Management spreminjanja. Možina S., ur., Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 749 str.
35. Tobin D. R.: The Knowledge – Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals. New York: American Management Association, 1998. 214 str.
36. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 194 str.
37. Vroom V.H., Jago A.G.: The New Leadership. New Jersey, 1988. 244 str.
38. Weele Arjan J.: Nabavni management: analiza planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
39. Zalesjak D.: Analiza ponudbe storitev fiksne govorne telefonije za poslovne uporabnike na območju Republike Slovenije. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 66 str.
40. Zupan N.: Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 306 str.

VIRI

1. Internetna stran Voljatel d.d.
[URL: <http://www.voljatel.si>], Maj 2006.
2. Letno poročilo za leto 2004. Ljubljana: Voljatel d.d., 2004.
3. Česnovar T.: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji in rezultati raziskave na poti k USP za leto 2000.04.06.2006
[URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/razsirjenost-koncepta/>], Junij 2006.
4. APEK, [URL: <http://www.apek.si/1pred/1a.html>], Junij 2006.
5. Interna gradiva podjetja Voljatel d.d., Ljubljana
6. Zapiski predavanj na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete v Ljubljani