

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**POMEN ORGANIZACIJSKEGA UČENJA V
SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU:
SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PIVOVARNE
LAŠKO**

Ljubljana, junij 2005

MARKO PERŠIČ

IZJAVA

Študent Marko Peršič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 10. 6. 2005

Podpis:

Kazalo

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. ZNANJE KOT KLJUČNA DOLGOROČNA KONKURENČNA PREDNOST | 4 |
| 1.1. ORGANIZACIJSKO UČENJE IN ZNANJE..... | 5 |
| 1.1.1. Ekonomija znanja | 9 |
| 1.1.2. Ustvarjanje novega znanja..... | 10 |
| 1.1.3. Učeča se organizacija | 12 |
| 1.2. KROGI UČENJA ORGANIZACIJE..... | 16 |
| 1.3. USTVARJANJE PRIMERNEGA OKOLJA ZA UČENJE..... | 17 |
| 1.4. VLOGA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJSKEM UČENJU..... | 20 |
| 1.4.1. Inovacije zaposlenih..... | 23 |
| 1.4.2. Komunikacija zaposlenih | 25 |
| 1.4.3. Vloga vrhnjega menedžmenta v organizacijskem učenju | 26 |
| 2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA KOT PROCES PRILAGAJANJA SPREMENBAM V OKOLJU | 28 |
| 2.1. SPLOŠNE ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI PODJETIJ | 31 |
| 2.2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESOV | 33 |
| 2.3. PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE | 34 |
| 2.4. SODOBNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE | 36 |
| 2.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA | 40 |
| 2.6. UMETNOST USTVARJANJA VRHUNSKE ORGANIZACIJE | 43 |
| 2.7. VZTRAJNOST KOT STRATEŠKA KONKURENČNA PREDNOST..... | 45 |
| 2.8. KONCEPTUALNI MODEL UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE- O..... | 46 |
| 2.8.1. Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji | 48 |
| 2.8.2. Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije | 50 |
| 2.8.3. Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev.. | 52 |
| 2.8.4. Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja | 55 |
| 2.8.5. Peti element: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije..... | 57 |
| 2.8.6. Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov | 58 |
| 2.8.7. Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture..... | 62 |
| 3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PIVOVARNE LAŠKO, D.D. V UČEČO SE ORGANIZACIJO..... | 63 |
| 3.1. PREDSTAVITEV PIVOVARNE LAŠKO, D.D..... | 64 |
| 3.2. ANALIZA ELEMENTOV MODELA FUTURE-O V PIVOVARNI LAŠKO, D.D. | 65 |
| 3.3. PREDLOGI ZA RAZVOJ PIVOVARNE LAŠKO, D.D..... | 72 |
| SKLEP..... | 77 |
| LITERATURA IN VIRI | 79 |

Seznam tabel:

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije | 8 |
| Tabela 2: Tradicionalne in nove značilnosti organizacije podjetja | 30 |
| Tabela 3: Stabilna-mehanistična in prilagodljiva-organska struktura | 32 |
| Tabela 4: Značilnosti virtualne organizacije | 38 |
| Tabela 5: Okolju prilagodljiva in okolju neprilagodljiva organizacijska kultura | 42 |
| Tabela 6: Taktike za odpravljanje odpora zaposlenih pri uvajanju sprememb | 50 |
| Tabela 7: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture | 51 |
| Tabela 8: Novi motivacijski programi učečih se podjetij | 56 |
| Tabela 9: Elementi polnomočenja | 57 |

Seznam slik:

| | |
|---|----|
| Slika 1: Hierarhija vrednosti učenja kulture | 9 |
| Slika 2: Štiri stopenjski model (podatek, informacija, znanje in modrost) | 11 |
| Slika 3: Razsežnosti tipizacije ideje o učeči se organizaciji | 12 |
| Slika 4: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji | 14 |
| Slika 5: Pet krogov učenja organizacije | 17 |
| Slika 6: Prvine globalnega okolja organizacije | 18 |
| Slika 7: Elementi vztrajnosti kot strateške konkurenčne prednosti | 45 |
| Slika 8: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O | 47 |
| Slika 9: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji | 49 |
| Slika 10: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije | 51 |
| Slika 11: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije | 54 |
| Slika 12: Ciljni model ravnanja z ljudmi v učeči se organizaciji | 56 |
| Slika 13: Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije | 59 |
| Slika 14: Uravnoteženi sistem kazalnikov | 60 |
| Slika 15: Proces benchmarkinga | 61 |

UVOD

Dobrodošli v svetu nove ekonomije in novih tehnologij. V zadnjem desetletju se je v svetovnem gospodarstvu zgodilo mnogo sprememb. Dejstvo je, da se bodo morale organizacije prilagoditi novemu načinu poslovanja v prihodnosti. Današnje spremenjene razmere dela in poslovanja terjajo od nas organiziranost, ki bo nekaterim organizacijam zagotovila preživetje, nekaterim pa uspešno in dobičkonosno poslovanje (Cascio, Shurygailo, 2002, str. 1-3). Nekatere organizacije, ki poslujejo v panogah, ki so v recesiji, si bodo z novim načinom organiziranosti pomagale preživeti. Na drugi strani pa bodo organizacije v hitro rastočih panogah, z novo organiziranostjo, poskušale maksimizirati dobiček.

Ključne sile sodobnega okolja, ki delujejo na organizacijo in tvorijo novo paradigmo menedžmenta, so globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija ter sprememba kot vrednota. Globalizacija doprinaša k temu, da je danes vsak posameznik vključen v tok informacij, denarja in proizvodov. Sočasno se povečuje medsebojna odvisnost organizacij, narašča potreba po nenehnih inovacijah, večji skrbi za kakovost poslovanja, hitrejšemu odzivanju na spremembe in večji skrbi za kupca. Vse to vpliva tudi na nove menedžerske pristope (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 66). Menedžerji morajo ponovno proučiti svoj pristop k organiziranju in usmerjanju zaposlenih. Novi menedžerski pristopi zajemajo precej elementov. Organizacije potrebujejo opolnomočene kadre, odprtost in pripravljenost za eksperimentiranje, timsko sodelovanje, kakovostne interne komunikacije in seveda popolno zavezanost vrhnjega menedžmenta.

Organizacijsko učenje in znanje prihajata vse bolj v ospredje. Na svetovnem globalnem trgu se med organizacijami odvija neverjeten konkurenčni boj in že kar nekaj let se poudarja poslovno odličnost in uspešnost. Seveda je globalni trg neizprosno in preživele bodo le najboljše in najbolj učinkovite organizacije. V tem kontekstu v specialističnem delu poudarjamo, da vidimo znanje kot ključno dolgoročno konkurenčno prednost organizacij. Ko govorimo o organizacijskem učenju, mislimo na učenje posameznika, skupine in tudi na učenje celotne organizacije. Takšno učenje ni enkratni proces, ampak je kontinuiran oziroma stalen. Ugotovimo lahko, da znanje postaja ključna dobrina za ustvarjanje bogastva v družbi. Je ključni dejavnik, ki usmerja ravnanje z ostalimi viri organizacije.

Ekonomija znanja prodira in na novo postavlja okvire sodobnim organizacijam in procesu menedžmenta, ki se skozi funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja odvijajo v njih. Prihodnost procesa menedžmenta postavlja vprašanja, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja in razvijala intelektualni kapital organizacije. Zaradi dinamičnih razmer in predvsem hitrosti sprememb se morajo sodobne organizacije transformirati k modernemu organizacijskemu modelu, ki bo omogočal razvoj tako imenovane vzdržljive oziroma trajne organizacije (Dimovski, Penger, 2004, str. 808). V sodobni ekonomiji so uspešne oziroma učinkovite tiste organizacije, ki delujejo pod stalnim pritiskom kreativnosti, karkoli pač delajo. Globalna

konkurenca pritiska na organizacije tako intenzivno, kot še nikoli do zdaj. Spremembe in inovacije pomembno sooblikujejo delo organizacij v današnji družbi (Garvey, Williamson, 2002, str. 109). Ravno hitrost svetovnih sprememb je močno spreobrnila sodobno poslovno okolje. Sodobni pogledi na menedžment zadevajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni menedžmenta in delavcev. Predpostavka sodobnega pogleda je, da menedžerji in zaposleni vedo, kaj delati, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje organizacije. Naloga vrhnjega menedžmenta je torej, da zaposlenim omogoči doseganje njihovih lastnih ciljev in ciljev organizacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 300). Današnji uspeh seveda ne zagotavlja jutrišnje učinkovitosti. Organizacija mora nadzorovati notranje in zunanje silnice tržnih sprememb, ko uspešno obvladuje sedanost in osvaja prihodnost (Abell, 1995, str. 15).

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).

Predmet proučevanja specialističnega dela sta organizacijsko učenje oziroma znanje ter spreminjanje organizacije podjetja kot proces prilagajanja spremembam v okolju. V specialističnem delu bomo poudarjali, da vidimo znanje kot ključno dolgoročno konkurenčno prednost. Dejstvo je, da organizacijsko učenje postaja eden glavnih konceptov organizacij v dobi nove ekonomije. Tako lahko rečemo, da organizacijsko učenje sproža spreminjanje notranjih procesov poslovanja, hkrati pa omogoča hitro spreminjanje organizacije podjetja in fleksibilno prilagajanje spremembam v okolju.

Namen specialističnega dela je strateške narave, saj je jasno, da se svetovna ekonomija sooča z neverjetno hitrim razvojem novih tehnologij in globalno konkurenco. Namen specialističnega dela je torej utrditi prepričanje, da morajo organizacije znanje jemati kot ključno 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 itd. Znanje in informacije, s katerimi razpolaga organizacija, lahko odločilno vplivajo na njen obstoj. Odločilno za organizacijo je, da menedžment vzpostavi takšno organizacijsko klimo in kulturo, ki bo poudarjala pomen učenja in znanja ter vzpostavljala dobro komunikacijo in inovacije zaposlenih.

Temeljni cilj specialističnega dela je prikazati pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju. Hitre, spreminjajoče se razmere na globalnem trgu nam ne zagotavljajo mirnega spanca in rutinskega poslovanja. Organizacije so se prisiljene prilagoditi vsem tem

novim razmeram na globalnem trgu. V ospredje prihajajo tako učeče se organizacije kot tudi ustvarjanje znanja (ekonomija znanja). Današnja vloga zaposlenih je ključno pomembna za uspešnost in učinkovitost organizacije. **Pomožni cilj** specialističnega dela je prikazati spreminjanje organizacije podjetij, ki bo vodilo do konkurenčnih prednosti na globalnem trgu. Za dejanski primer spreminjanja organizacije zaradi prilagajanja spremembam na trgu, bomo analizirali Pivovarno Laško, d.d. Podrobno bomo analizirali elemente konceptualnega modela učeče se organizacije (model FUTURE-O) za Pivovarno Laško, d.d. Na podlagi omenjene analize, bomo podali različne predloge za optimalni razvoj organizacije v prihodnosti.

Osnovna uporabljena **metoda** bo splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, ki jo bomo nadgradili s širšim procesom spoznavanja, z uporabo metode deskripcije. Pri izdelavi specialističnega dela bomo uporabili 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 bomo naslonili 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 v pogovoru z zaposlenimi (intervjuji), informacije, pridobljene iz poslovnih poročil in internih virov organizacije. Konceptualni model FUTURE-O bomo obravnavali v treh korakih. V prvem bomo za vsak element modela posebej opredelili teoretični vidik. Opisali bomo podrobno vsebino, ki jo element obsega. V drugem koraku bomo že opredeljeno vsebino elementov primerjali z dejanskim stanjem v Pivovarni Laško, d.d. V zadnjem koraku pa bomo podali ključne ugotovitve analize in podali koristne predloge menedžmentu za izboljšanje organizacije v prihodnosti.

Struktura specialističnega dela obsega tri glavna vsebinska poglavja. V prvem poglavju bomo natančno opredelili organizacijsko učenje in pa znanje. Prikazali bomo, da je znanje za organizacije ključna dolgoročna konkurenčna prednost. Podrobneje si bomo ogledali koncept učeče se organizacije in opisali okolje, ki je primerno za razvoj le-teh. Na koncu prvega poglavja bomo definirali vlogo zaposlenih v organizacijskem učenju. Poudarek bo veljal na inovacijah in komunikaciji zaposlenih. V drugem vsebinskem poglavju, bomo obravnavali spreminjanje organizacije podjetja kot proces prilagajanja spremembam v okolju. Osredotočili se bomo na spreminjanje organizacijske strukture, procesov, kulture in pojasnili sodobne organizacijske oblike. Prikazali bomo, v čem je umetnost ustvarjanja vrhunske organizacije. Prav tako bomo predstavili konceptualni model učeče se organizacije – model FUTURE-O. V zadnjem vsebinskem poglavju bomo obravnavali spreminjanje organizacije podjetja Pivovarne Laško, d.d. v učečo se organizacijo. Na kratko bomo predstavili izbrano organizacijo. S pomočjo novega konceptualnega modela učeče se organizacije FUTURE-O - bomo analizirali posamezne elemente tega modela in podali koristne predloge za nadaljnji razvoj Pivovarne Laško, d.d. v prihodnosti. Na koncu specialističnega dela bomo v sklepu povzeli še vse bistvene ugotovitve, ki smo jih spoznali pri raziskovanju omenjene problematike.

1. ZNANJE KOT KLJUČNA DOLGOROČNA KONKURENČNA PREDNOST

Svet je že ob koncu 20. stoletja zajel val sprememb, tako tehnoloških, političnih, gospodarskih kakor tudi družbenih. Spremembe so posledica razvoja informacijske tehnologije, uporabne znanosti kot tudi liberalizacije in globalizacije trgov. Današnje spremenjene razmere dela in poslovanja terjajo od nas drugačno organiziranost; organizacije, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito poslovanje. Poslovno okolje je postalo zelo hitro se spreminjajoče, kar pomeni za organizacije konec rutinskega poslovanja na svetovnem globalnem trgu.

V takšnih razmerah je današnji izziv razviti »vzdržljiv« posel oziroma organizacijo, ki bo kompatibilna s trenutno ekonomsko realnostjo. Inovativni poslovni modeli in produkti morajo delovati finančno, saj drugače ne bo pomembno, kako socialno in ekološko usmerjeni so. Globalni trg je pripravljen na nove izzive in na ustvarjanje novih tehnologij (Senge, Carstedt, 2001, str. 24-26). Vedno bolj intenzivne spremembe na trgu od organizacij zahtevajo nove načine odzivanja na spodbude okolja, zaradi česar potrebujejo zaposleni nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je koncept učeče se organizacije, ki temelji na izboljševanju sposobnosti organizacije skozi neprestano učenje posameznika in organizacije kot celote.

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).

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). Dejstvo je, da organizacije pogosto ne znajo izkoristiti nakopičenega znanja, hkrati pa se ne zavedajo pomembnosti učenja in s tem razvijanja novega znanja. Takšne organizacije so že vnaprej obsojene na propad, ker izgubijo korak s konkurenčnimi organizacijami. Organizacija, ki želi biti v vrhu, bo morala imeti vedno več znanja, kot ga lahko dobi v svojem konkurenčnem okolju. V primeru, da pobira le znanje, ki ga lahko dobijo v okolju tudi ostali konkurenti, ne more nikoli ustvariti prednosti pred drugimi.

Znanje kot dolgoročna konkurenčna prednost narašča in je kritični vir v organizacijah. V današnjem času je ena glavnih nalog menedžmenta zgraditi vzdržljivo organizacijo, ki se bo lahko uspešno prilagajala razmeram na globalnem trgu in bo ustvarjala dolgoročne konkurenčne prednosti. Znanje v tej vlogi odigra ključno funkcijo, in sicer najpomembnejšo pri inovacijah, tehnologiji in organizacijskem učenju (Lam, 2000, URL:<http://www.findarticles.com>). Povezovanje posameznikov je temeljna ustvarjalna značilnost človeka. S povezovanjem učečih se posameznikov pride do nadgrajevanja znanja. Učenje v skupini ali timu se razlikuje od individualnega učenja - izkušnja v skupini ali timu se deli z drugimi ljudmi in tako pride tudi do rezultatov, ki ne pripadajo samo posamezniku, ampak celi skupini ali timu. Posebna značilnost takšnega učenja je, da napreduje organizacija in obenem v profesionalnem in osebnem smislu tudi vsak posameznik (Dimovski, Colnar, 1999, str. 719).

Vsekakor lahko rečemo, da je znanje tisto bogastvo, ki ga organizacije pospešeno razvijajo, in je tudi najdragocenejša dobrina v ekonomiji. Bhatt (2000, str. 90) opredeli znanje¹ kot organizirano kombinacijo idej, pravil, postopkov in informacij. Danes je znanje tisto, ki predstavlja moč in prednost pred nevarnimi konkurenti. Za znanje bi lahko dejali, da je spreminjajoča se stvarnost, ki je vseskozi podvržena procesu oblikovanja in se nikoli ne konča. Jasno je, da znanje ni vakuumsko zaprto v prostor ali komoro, ki ga/jo organizacija shranjuje v svojih arhivih. Znanje je tekočina, ki se pretaka iz prostora v prostor, ki priteka in odteka. V prihodnosti bo še kako pomembno uspešno povezati znanje posameznikov v organizacijsko znanje.

1.1. ORGANIZACIJSKO UČENJE IN ZNANJE

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). Argyris in Schon (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 22-33) menita, da organizacijsko učenje ni samo skupek individualnih učenj, da pa se kljub temu organizacije učijo le skozi izkušnje in aktivnosti posameznikov. Hkrati dokazujeta, da se morajo posamezniki v primeru problemov učiti drug od drugega.

¹Proces kreiranja znanja je mogoče definirati kot kontinuirano in dinamično interakcijo med tacitnim in eksplicitnim tipom znanja, ki se razširja na štirih nivojih – nivoju posameznikov, skupin, organizacije in medorganizacijskem nivoju.

Organizacijsko učenje je torej proces, ki se v organizacijah neprekinjeno nadaljuje. Četudi se skozi analize pokaže, da določen tip ali način učenja ni najbolj primeren, gre kljub temu za proces učenja. Da bi lahko oblikovali proces učenja, ki je učinkovit, je treba opredeliti (Buckler, 1996, str. 33):

- Cilj, ki bo vodil napore učenja v pravi smeri.
- Okolje, ki bo spodbujalo učenje.
- Tehnike ali metode, ki omogočajo, da učenje postane učinkovito.

Organizacijsko učenje je torej 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). Uporabljati podatke pomeni iskati in spremljati izvršitev napredka v primerjavi s cilji, medtem ko pojasnjevanje vedenja vsebuje izbiro dejanj, katerih cilj je opazovanje in zaključek. Spoznali smo, da je organizacijsko učenje 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 timsko delo, ki omogoča izmenjave izkušenj in mnenj, obenem pa omogoča učenje od drugih članov.

Za organizacijo je zelo pomembno, da so informacijski in podatkovni tokovi usmerjeni tako, da se krepi in povečuje spomin organizacije. To pomeni, da četudi bo posameznik zaradi različnih razlogov zapustil organizacijo, organizacija ne bo izgubila 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.

Prvi zametki ideje o organizacijskem učenju kot poslovni filozofiji segajo vse tja v začetek 20. stoletja (Lee, 1999, str. 2). Resneje se je pojem začelo uporabljati šele v osemdesetih letih, ko so nekatere organizacije začele spoznavati potencial organizacijskega učenja in njegov močen vpliv na poslovno uspešnost in konkurenčnost organizacije. Organizacijsko učenje dejansko mora vključevati učenje in znanje posameznika, nikakor pa to ne sme in ne more biti dovolj, da bi lahko govorili o učenju na ravni organizacije. Organizacijsko učenje je učenje, ki zahteva sistemski pristop (Selan, 2002, str. 10-11). Potrebuje odprtost sistema, ki bo omogočal pretok in izmenjavo informacij, kjer podatek ali informacija posameznika ne bo namenjena ustvarjanju medsebojne prednosti pred ostalimi sodelavci, pač pa bo šele z medsebojno komunikacijo in izmenjavo ustvarjen pogoj za razvoj njene prave vrednosti.

Zaradi izjemno turbolentnega okolja ter hiperkonkurenčnega poslovanja bo menedžment organizacij 21. stoletja vse težje dosegal globalne konkurenčne prednosti. Zato morajo organizacije razvijati tiste osrednje sposobnosti, s katerimi bodo uspele uresničiti potrebe in želje kupcev. Vsekakor je ena izmed najpomembnejših organizacijsko učenje. Osrednje sposobnosti organizacij morajo temeljiti na organizacijskem znanju, ki se skozi čas hitro

spreminja, zato se morajo neprestano učiti, da bi bile sposobne ustvarjati oziroma generirati novo znanje. Organizacije nove dobe morajo postati inteligentne in se v prihodnje usmeriti na ustvarjanje novega znanja, ki bo predstavljalo ključni temelj doseganja trajne konkurenčne prednosti v globalnem poslovnem okolju.

V novejši literaturi s področja organizacijskega učenja je učenje učinkovito takrat, kadar gre za vzajemno kombinacijo osredotočenja naporov učenja, okolja, ki spodbuja učenje, in tehnik, ki omogočajo, da je takšno učenje učinkovito (Buckler, 1996, str. 31). Preprosta definicija procesa učenja je, da je učenje kombinacija zakajev, kakojev in kajev (Buckler, 1996, str. 32-33). Torej ko se začnemo učiti, je treba točno vedeti, zakaj se učimo, kaj se moramo naučiti in kako se lahko učimo. Uspeh lahko hitro skopni, če nimamo že vnaprej oblikovanih pričakovanj o rezultatih takšnega procesa učenja.

Organizacijsko učenje promovira interno in tudi eksterno sodelovanje zaposlenih, hkrati pa predstavlja pot, na koncu katere organizacija ne bo imela več strahu in predsodkov pred novim in nepričakovanim. Proces organizacijskega učenja organizaciji omogoča spreminjanje internih procesov in prilagajanje spremembam, ki jih narekuje in zahteva poslovno okolje. Ko postane organizacijsko učenje samoumeven samogiben proces, lahko rečemo, da je organizacijsko učenje v organizaciji stvarnost in ne več ideja oziroma iluzija zelenega stanja (Selan, 2002, str. 11).

Znanje postaja osnovni vir tako za posameznika kot za družbo (Jaklič, 2002, str. 116). Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva, ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je moč pridobiti in uporabiti le, če obstaja ustrezno znanje. Pomemben izziv je, kako znanje organizirati in ga izkoristiti, saj samo po sebi ne pomeni nič. Tako družba znanja postaja tudi družba organizacij.

Širjenje znanja po organizaciji in učenje sta ključna procesa za uspeh organizacije v prihodnosti. Organizacije, ki bodo v teh procesih uspešnejše, bodo narekovale tempo v poslovnem svetu v naslednjih letih. Učinkovito učenje mora postati visoka vrednota v uspešni organizaciji (Barrett, 2004, URL:<http://www.sciencedirect.com>). Zato je takšno zavedanje pomena znanja in organizacijskega učenja nujno treba razviti in vseskozi (nepretrgoma) nadgrajevati. Vse organizacije, ki imajo resne namene v prihodnosti, morajo brezpogojno graditi sistem organizacijskega učenja in znanja.

Posameznik pridobiva informacije iz različnih virov in to predstavlja različne izzive učenja. V Tabeli 1 bomo predstavili procese učenja na ravni organizacije, ki potekajo skozi obveščnost, zbiranje in interpretacijo informacij, ki obstajajo izven organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 186-187).

Tabela 1: Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije

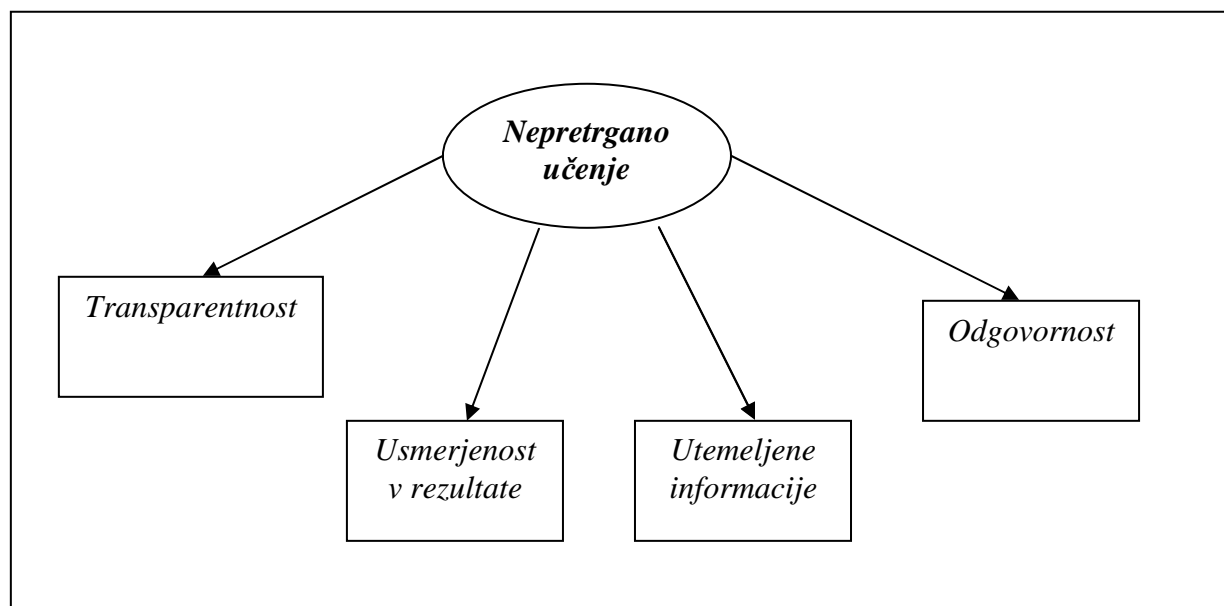
| <i>Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije</i> | <i>Časovna usmerjenost tehnike učenja</i> | <i>Reprezentativna tehnika učenja</i> |
|---|--|--|
| OBVEŠČENOST | Zbiranje obvestil je usmerjeno v <u>sedanjost</u> in zagotavlja, da organizacije spremljajo informacije, ki so trenutno na voljo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Zbiranje obvestil 2. Iskanje 3. Poizvedovanje 4. Opazovanje |
| IZKUŠNJE | Izkustveno učenje je usmerjeno v <u>preteklost</u> in zagotavlja, da se organizacije učijo iz aktivnosti, ki so se že zgodile. | <ol style="list-style-type: none"> 5. Krivulja učenja 6. Krivulja izkušenj 7. Pogled nazaj, ocena 8. Izkustveno učenje |
| EKSPERIMENTIRANJE | Eksperimentiranje je usmerjeno v <u>prihodnost</u> in zagotavlja, da organizacije gledajo naprej. | <ol style="list-style-type: none"> 9. Raziskovalni eksperiment 10. Eksperiment za testiranje hipotez |

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 186-187.

Zgoraj omenjene tehnike predstavljajo različne postopke, ki organizacije preskrbijo praktično z vsem, kar morajo vedeti, da bi ustvarile učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 190-192). 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 menedžerje 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.

Kakšna je intenzivnost izmenjave znanja znotraj organizacije med posamezniki in skupinami ter z zunanjim okoljem, je odvisno od organizacijske kulture in odprtosti organizacijske klime. Znanje se lahko kreira in rojeva v organizaciji le, če prihaja do interakcije in komunikacije med njenimi deli in če so se njeni člani pripravljeni učiti. Zato je na vrhnjem menedžmentu, da ustvari takšno klimo sodelovanja in zaupanja, ki bo vzpodbudila nastajanje novega znanja (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 42-43). Mehanizem organizacijskega učenja bo dopuščal produktivno učenje, če se bo vlagalo v primerno organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura je definirana kot predpisan sistem vrednosti in mnenj, ki izoblikujejo, kako člani organizacije čutijo, mislijo in se vedejo. V nadaljevanju Slika 1 prikazuje pogoje za produktivno učenje.

Slika 1: Hierarhija vrednosti učenja kulture



Vir: Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 42-43.

Učenje je torej nujen proces pridobivanja novega znanja. Vendar pa učenje samo ne zagotavlja, da je znanje, ki je pridobljeno, koristno in prilagojeno poslovnemu okolju. Pridobljeno znanje mora posameznik koristno uporabiti v praksi. Kakor hitro pride do sprememb oziroma inovacij, se mora z njimi spremeniti tudi način učenja. Ker je znanje podvrženo procesu sprememb, postane opuščanje obstoječih programov in osvajanje novih oblik in skupin sposobnosti ključno pomembno za obstoj organizacije v prihodnosti. Vsekakor je ključ do uspešnega poslovanja organizacije v neprestanem učenju in koristni uporabi pridobljenega znanja.

1.1.1. Ekonomija znanja

V današnji globalni ekonomiji znanja preživetje oziroma razvoj organizacije od menedžerjev zahteva disciplino ter učinkovito odkrivanje, razumevanje in sprejemanje novega znanja in novih idej. V eri znanja so tehnologija, masovne komunikacije, ekonomsko življenje podprti s konkurenčnim iskanjem prednosti in dobička, ki izvira iz razširjanja novega znanja (Garvey, Williamson, 2002, str. 14). Konkurenčna pozicija gospodarstev – predvsem v visoko industrializiranih državah – je že in bo v prihodnosti še toliko bolj določena s sposobnostjo ustvariti dodano vrednost z znanjem (Garvey, Williamson, 2002, str. 15-17). Organizacije delujejo v gospodarstvu, ki temelji na znanju, zato vse bolj delujejo kot organizacije, osnovane na znanju. Osnovni temelji, ki podpirajo razvijanje menedžmenta znanja in oblikovanja inteligentnih organizacij, so kultura, struktura in infrastruktura organizacij.

Znanje je odločilni generator sprememb v današnjem svetu. Rečemo lahko, da je dejansko tudi ključni resnično neizčrpen ekonomski faktor in predstavlja nevidno bogastvo vsake družbe (Mihalič, 2003, str. 234). Na tej osnovi menedžment znanja vedno bolj intenzivno vzpostavlja nove razsežnosti v ekonomiji. Tako ekonomija znanja danes postaja prevladujoči tip ekonomije. Še celo več, trdimo lahko, da je nova ekonomija dejansko postala ne le ekonomija znanja, temveč ekonomija intelektualnega kapitala.

Dejansko je znanje organizacije seštevek znanj povezanih članov, ki si prizadevajo za doseg cilja organizacije. Specialist se v organizaciji ne uči neodvisno, saj bo sprememba znanja in delovanja pri njem vodila tudi do sprememb pri drugih članih. Zamišljanje pridobivanja in uporabe znanja in pozornost morata biti pri tem vzajemna. Prav za to pa je potrebna koordinacija, tako v ustvarjanju kot v uporabi znanja. Enaka znanja ne vodijo v razvoj, prav tako pa ne povsem različna in nepovezana. Prav odnosi med člani organizacije vodijo k sinergiji znanja. Kolektivno znanje je zato več kot vsota znanj posameznih članov.

Okvir, znotraj katerega se generira novo znanje, je precej kompleksen in zapleten. Sistem razvijanja znanja v svetu je v domeni in pod kontrolo razvitih industrijskih družb. Govorimo o takšnem sistemu, kjer vladajo nepredstavljivo uspešni mehanizmi za generiranje podatkov oziroma informacij (Garvey, Williamson, 2002, str. 15). Takšen globalni sistem razvijanja znanja je zapleteno povezan s političnimi, z ekonomskimi in znanstvenimi povezavami, ki jih združuje globalna mreža komunikacij. Komunikacija stisne skupaj prostor kot tudi čas in nam dovoli doseči neskončne razdalje.

Iz tega razloga je sodobni poslovni svet postavljen pred nova dejstva in nove razmere. Težko je reči, kaj se bo v prihodnosti dogajalo, vendar se določeni pojavi predvidevajo. Mnogi avtorji opisujejo ekonomijo v prihodnosti kot ekonomijo znanja (Garvey, Williamson, 2002, str. 16-18). Znanje in vseživljenjsko učenje bosta narekovala tempo organizacijam. Povsem jasno pa je, katere organizacije bodo dolgoročno uspešne in katere ne bodo preživele ostrega tempa v prihodnosti.

1.1.2. Ustvarjanje novega znanja

Proces učenja organizacije je torej mogoče opredeliti tudi kot proces pridobivanja (knowledge generation), ustvarjanja (knowledge codification), ohranjanja (knowledge storage), prenašanja (knowledge transfer) in uporabe znanja (knowledge use). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 57) poudarjata, da je teorija ustvarjanja znanja, ki sta jo razvila, sestavljena iz dveh dimenzij, in sicer epistemološke in ontološke. Na eni strani predstavlja epistemološka dimenzija znanje tako eksplicitno² (explicit knowledge) kot tudi implicitno³ (tacit knowledge).

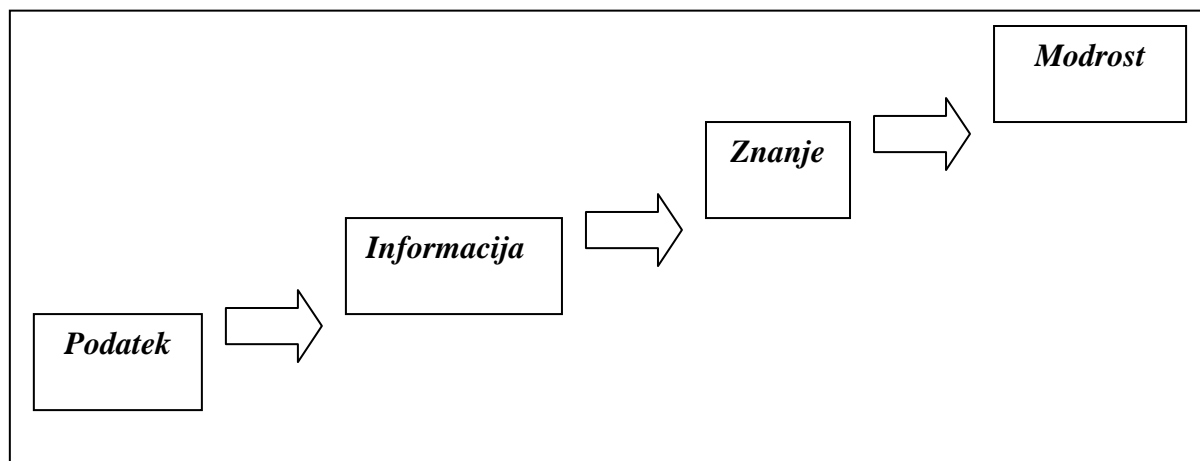
²Eksplicitno znanje (explicit knowledge) je dokumentirano z navodili, načrti, s predpisi, poslovniki, stadardi ipd.

³Implicitno (tiho) znanje je opredeljeno z naborom spretnosti, izkušenj in veščin. To znanje je težko prenosljivo in posnemljivo ter je najtrajnejši vir osrednjih sposobnosti organizacije.

Po tej teoriji se znanje ustvarja z interakcijo med eksplicitnim in implicitnim delom. Teorija loči štiri oblike prehajanja znanja: socializacija (socialization), eksternalizacija (externalization), kombinacija (combination) in internalizacija (internalization). Na drugi strani pa ontološka dimenzija predstavlja raven skupinske interakcije oziroma prehod znanja od posameznika preko skupin na raven celotne organizacije (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 57).

Znanje je treba razmejiti od informacij in podatkov, saj veliko avtorjev ne razlikuje med temi pojmi, temveč predvsem razmišljajo o informacijah (Tobin, 1998, str. 22-28). Kljub temu pa med pojmi obstajajo velike razlike. Te lahko ponazorimo s pomočjo štiristopenjskega modela, ki ga ponazarja Slika 2.

Slika 2: Štiri stopenjski model (podatek, informacija, znanje in modrost)



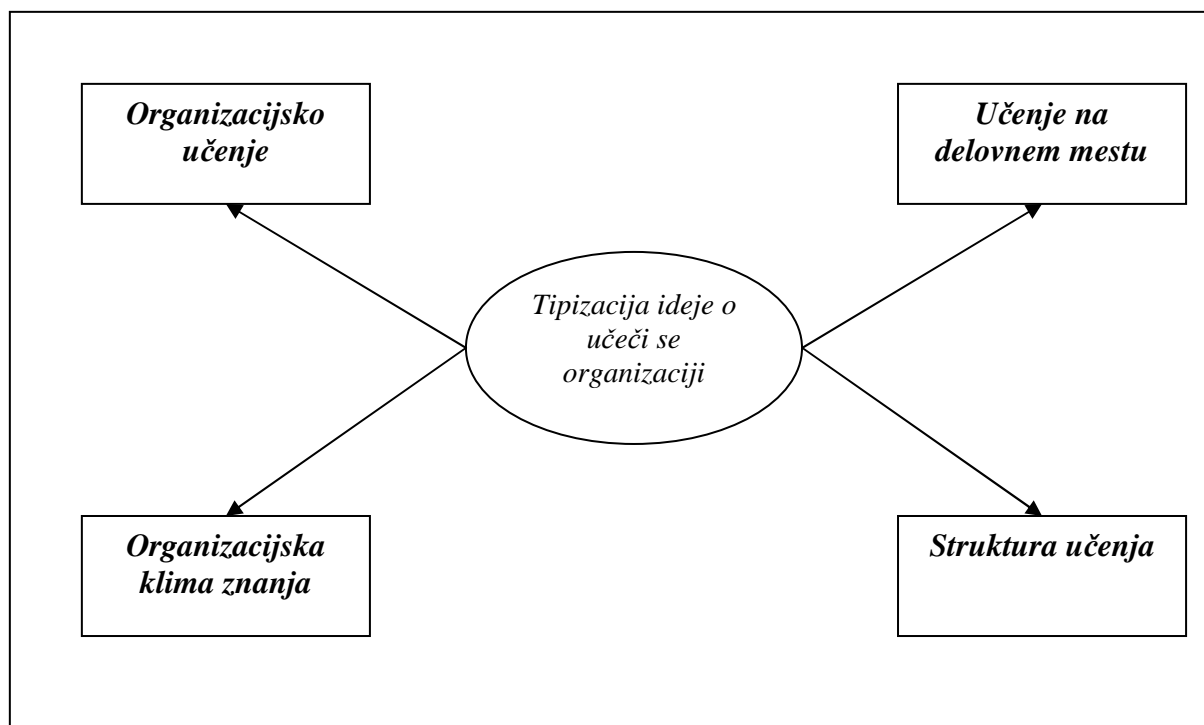
Vir: Tobin, 1998, str. 25.

Najnižjo raven predstavljajo **podatki** (Tobin, 1998, str. 22-28). Podatki so predstavitev objektivnega dejstva (lastnosti) o dogodku, stvari in pojavu. Podatki nimajo lastnega pomena, opisujejo le del tega, kar se je zgodilo; ne vzpodbujajo presoje, interpretacije in ukrepanja. Lahko rečemo, da so to vsi podatki, ki obstajajo v organizaciji in tudi zunaj nje, ki pa za nas nimajo večjega pomena, dokler ne dobijo nekega namena in relevantnosti za naše delo. Takrat v naših očeh postanejo **informacije** oziroma informacije se razvijejo iz podatkov, če le-te umestimo v nek kontekst ali vsebino (pomenske zveze), največkrat v obliki sporočila. Ko te informacije uporabimo pri svojem delu, predvsem z namenom, da izboljšamo rezultate svojega dela in celotne organizacije, se spremenijo v **znanje**. Vendar pa znanje še ne predstavlja najvišje ravni. Znanje potem povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj in tako pridemo do **modrosti**. Številni avtorji to modrost imenujejo kar implicitno (tiho) znanje.

1.1.3. Učeča se organizacija

Mnogo avtorjev se je v dobi nove ekonomije trudilo opisati oziroma definirati učečo se organizacijo. Pri tem naletimo na zelo različne definicije, ki se včasih med seboj precej razlikujejo. Pedler (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 53-60) je definiral učečo se organizacijo kot pospeševanje učenja vseh članov organizacije. Garvin (1998, str. 51) pa je učečo se organizacijo definiral kot organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter spremeniti vedenje, ki odseva nova znanja in razumevanja. Avtorji zatrjujejo, da ne potrebujemo konsenza med različnimi definicijami, ampak jasnost definicij. Jasno bi bilo treba opredeliti sistematično razvrstitev idej o učeči se organizaciji. Tako bi lahko zajeli različne pomenje koncepta učeče se organizacije. Vse tipizacije do zdaj so bile deduktivne, kar pomeni, da so avtorji izhajali iz besedne zveze »učeča se organizacija«. Poudarili bi radi, da tipizacija ideje učeče se organizacije vsebuje štiri različne razsežnosti, ki se med seboj ne izključujejo. Govorimo lahko samo o različnih vidikih koncepta učeče se organizacije. Vse štiri razsežnosti so prikazane na Sliki 3 (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 53-60).

Slika 3: Razsežnosti tipizacije ideje o učeči se organizaciji



Vir: Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 53-60.

Sodobni poslovni svet je poln izzivov za menedžerje. Oblikovanje organizacije znanja oziroma ustvarjanje pogojev za nastanek učeče se organizacije je prav gotovo velik korak k uspešnemu poslovanju v obdobju nove ekonomije. Kaj so pravzaprav učeče se organizacije? To so organizacije, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate,

ki si jih resnično želijo, in kjer so novi ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni in je svobodno vzpostavljena timska aspiracija, kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto (Senge, 2004, str. 5-10).

Senge⁴ (2004, str. 5-10) pravi, da učečo se organizacijo sestavlja pet elementov, in sicer:

- **Skupna vizija** (shared vision) – vsi v organizaciji morajo poznati neko prihodnje stanje organizacije. Tako imajo nekako ves čas pred očmi cilj, proti kateremu pluje organizacija.
- **Timsko učenje** (team learning) – organizacija mora delovati kot en velik tim. Seveda je ta razbit na manjše time, vendar je pomembno, da organizacija ustvari pogoje za timsko učenje.
- **Mentalni modeli** (mental models). Potrebna je nenehna želja po izpopolnjevanju, učenju in sposobnost za obvladovanje duhovnih vrednot, sprejemanje novih mentalnih modelov, pri čemer sodelovanje in usmerjenost navzven nadomestita konfliktno obnašanje in usmerjenost k sebi.
- **Osebno mojstrstvo** (personal mastery) – na dan morajo v takšnem okolju priti vse sposobnosti posameznikov znotraj tima.
- **Sistemsko mišljenje** (systems thinking) – zelo pomembno je razmišljanje posameznika na poti do skupnih ciljev organizacije. Gre za celovit pristop k proučevanju in premagovanju problemov na podlagi sodelovanja in kooperativnega duha.

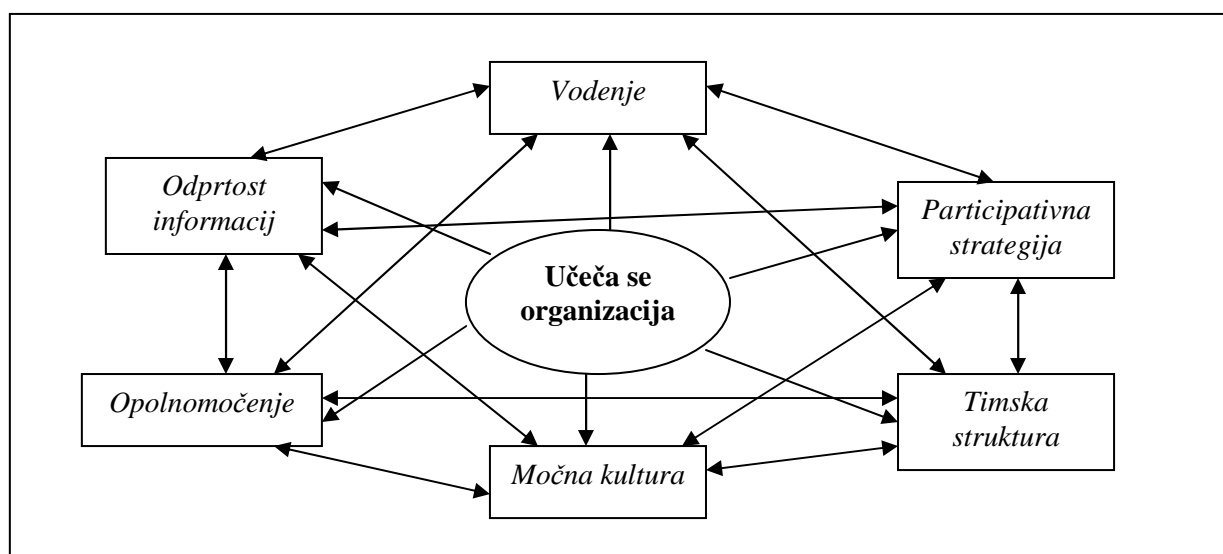
Učeča se organizacija je torej tista, v kateri ljudje na različnih ravneh, individualno in kolektivno, kontinuirano povečujejo svoje zmožnosti z namenom doseči rezultate, ki si jih resnično želijo (Raos, 2003, str. 8-10). Koncept učeče se organizacije postaja nedvomno vse bolj razširjena filozofija v sodobnih organizacijah. Vzrok za tako veliko posebno poudarjanje organizacijskega učenja so vse hitrejša in pogostejša spremembe. Organizacija, ki se je sposobna hitro učiti in poudarjati inovacije, je bolj pripravljena na izzive sodobnega poslovnega okolja.

Torej lahko rečemo, da je učeča se organizacija stanje, kjer zavladava popolna komunikacija med zaposlenimi, kjer so vzpostavljeni vsaj dvosmerni informacijski tokovi, kjer inovativnost in kreativnost nadvlada omejenost posameznikovih pogledov in notranjih pravil organizacije. Vzpostavitev učeče se organizacije pomeni veliko spremembo. Ljudje smo navajeni stabilnosti, saj nam ta zagotavlja in daje občutek varnosti. Zato je pri takšnih spremembah pogostokrat največja ovira ravno človeški faktor (Rifkin, Fulop, 1997, str. 135-137).

⁴Dr. Peter Senge je guru številka ena s področja učeče se organizacije. Je tudi predavatelj na Massachusetts Institute of Technology in direktor Centra za organizacijsko učenje Sloan School of Management na MIT. Je avtor mnogih člankov in strokovnih del o učeči se organizaciji.

Je pa tudi res, da se takšne spremembe, ki vključujejo tudi spremembo organizacijske kulture, ne zgodijo čez noč in se nanje lahko postopoma privadimo. Učeča se organizacija je torej organizacija, ki odpravlja kaos in neodločenost, ki zmanjšuje večnivojskost organizacij, povečuje decentralizacijo, spodbuja zaposlene, poudarja timsko delo, teži k oblikovanju med-sektorskih delovnih skupin, uvaja mrežne odnose, poudarja nove tehnologije in nove oblike vodenja ter svetovanja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 74). Slika 4 prikazuje, da učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.

Slika 4: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 74.

Senge (Marquardt, 1999, str. 77) pravi, da je učeča se organizacija tista, katere institucionalne strukture in rutine so nenehno podvržene dvomom, vprašanjem in spremembam. Gre za percepcijo posameznika, skupin in organizacije, saj je potrebno sočasno s spremljanjem internega in zunanjega dogajanja spremljati tudi ustreznost in učinkovitost organizacijskih struktur in jih po potrebi spreminjati oziroma prilagajati. Ideja je, da iz okorele strukture ustvarimo dinamično organizacijo. Učenje je v učeči se organizaciji aktivnost sistema kot celote. Lahko jo primerjamo z možgani, kjer vsak nevron opravlja svojo funkcijo, a je kljub temu tesno funkcionalno povezan z drugimi. Zaposleni se čutijo odgovorne za ohranjanje nenehnega učenja, in sicer s ciljem doseganja sedanjega in prihodnjega uspeha organizacije. Sistemsko razmišljanje pa je ključ za zagotavljanje aktivnosti procesa učenja na vseh organizacijskih ravneh.

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje začel 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 vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter podpore oblikovanju mreže učečih se mest je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe. V Sloveniji koncept učeče se organizacije še nima tako dolge tradicije kot v svetu (Češnovar, 2005, URL: <http://www.i-usp.si>).

Poudarimo lahko, da učeča se organizacija pospešuje komunikacijo in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti. Takšna organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter na ta način nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je le-ta sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami. V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov v nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki je usmerjena k učinkovitosti. Tradicionalna hierarhična struktura, ki razdvaja zaposlene v učeči se organizaciji, ne velja več, temveč temelji na samousmerjajočih se timih. Zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 253-259). Učeča se organizacija je tista, kjer je vsak posameznik udeležen pri identificiranju in reševanju problemov, kar omogoča neprestane izboljšave in povečevanje sposobnosti organizacije kot celote.

Organizacija⁵ 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).

Za uspešno prilagajanje in spreminjanje delovanja organizacije spremembam v okolju je tako treba razviti sposobnost uspešnega učenja organizacije, treba pa je imeti tudi ustrezno organizacijo, ki to učenje omogoča. Neprestano spreminjanje vedenja članov mora potekati čim bolj smotrno, kar naj bi zagotovil ustrezen sestav razmerij med člani združbe. Sestav razmerij med člani združbe in njihovo spreminjanje pa predstavlja organizacijo združbe oziroma proces organiziranja. Organizacija združbe lahko v veliki meri omogoča ali zavira uspešen proces učenja združbe.

⁵V specialističnem delu pojmuje »organizacijo« v smislu institucije (podjetje), v tehničnem smislu in kot množico medsebojnih razmerij njenih članov. V primeru sorodnega pomena termina »organizacija«, smo uporabili tudi termina podjetje oziroma združba.

1.2. KROGI UČENJA ORGANIZACIJE

Krogi učenja organizacije temeljijo na dveh pomembnih predpostavkah, in sicer (Sanchez, 2001, str. 8):

- Noben menedžer ne more upravljati nečesa, kar sploh ni definirano.
- Noben menedžer ne more dobro upravljati nečesa, kar ni jasno opredeljeno.

Menedžer mora kot prvo poznati proces upravljanja znanja, prepoznati mora različne oblike znanja v organizaciji ter znati integrirati znanje v procese in nato v organizacijo. Različne kategorije znanja lahko definiramo na več načinov.

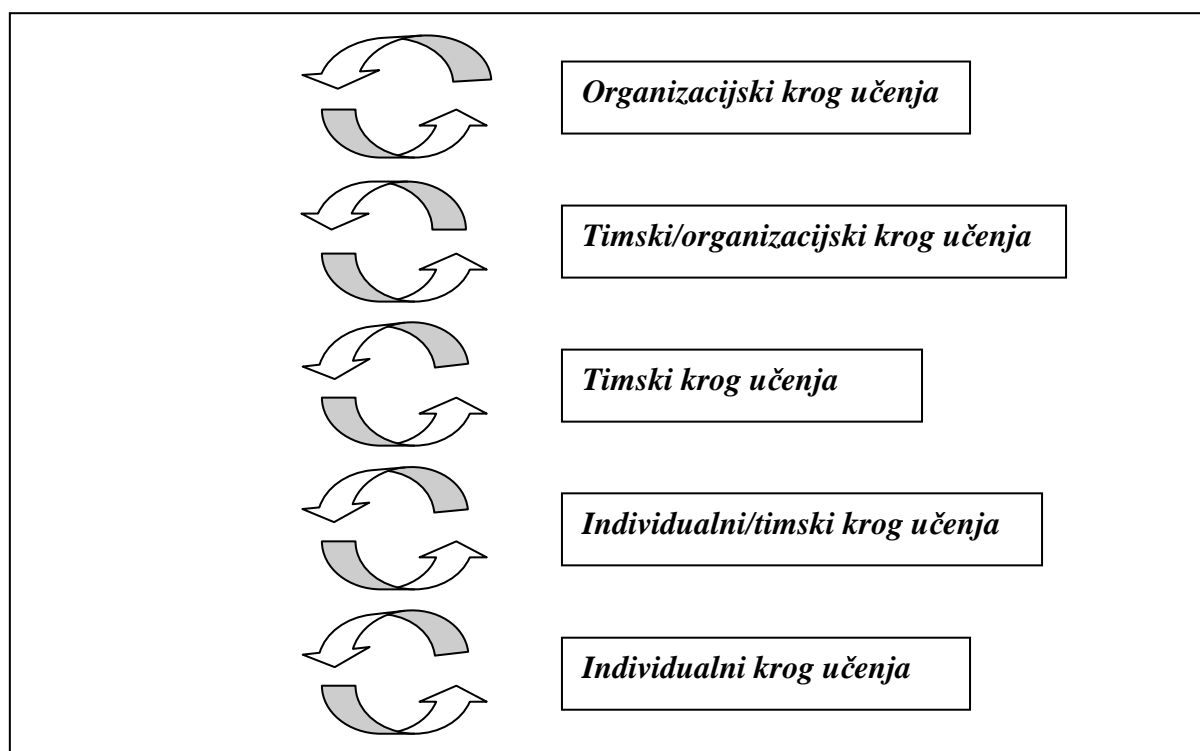
Najpomembnejša značilnost znanja ter ustvarjanja organizacijskih kompetenc je takrat, kadar (Sanchez, 2001, str. 8):

- 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.

Vse te tri možnosti bomo predstavili kot individualne, skupinske (timske) ali organizacijske kroge učenja na Sliki 5.

V krogih učenja ni prav nobene hierarhije, zato ne moremo govoriti o kakšnih (hierarhičnih) ravneh v organizaciji. Znotraj vsakega kroga učenja seveda igra najpomembnejšo vlogo posameznik. Gledano z vidika organizacije ima prav vsak od petih krogov svojo funkcijo, ki skupaj usmerjajo organizacijo na poti k učeči se organizaciji.

Slika 5: Pet krogov učenja organizacije



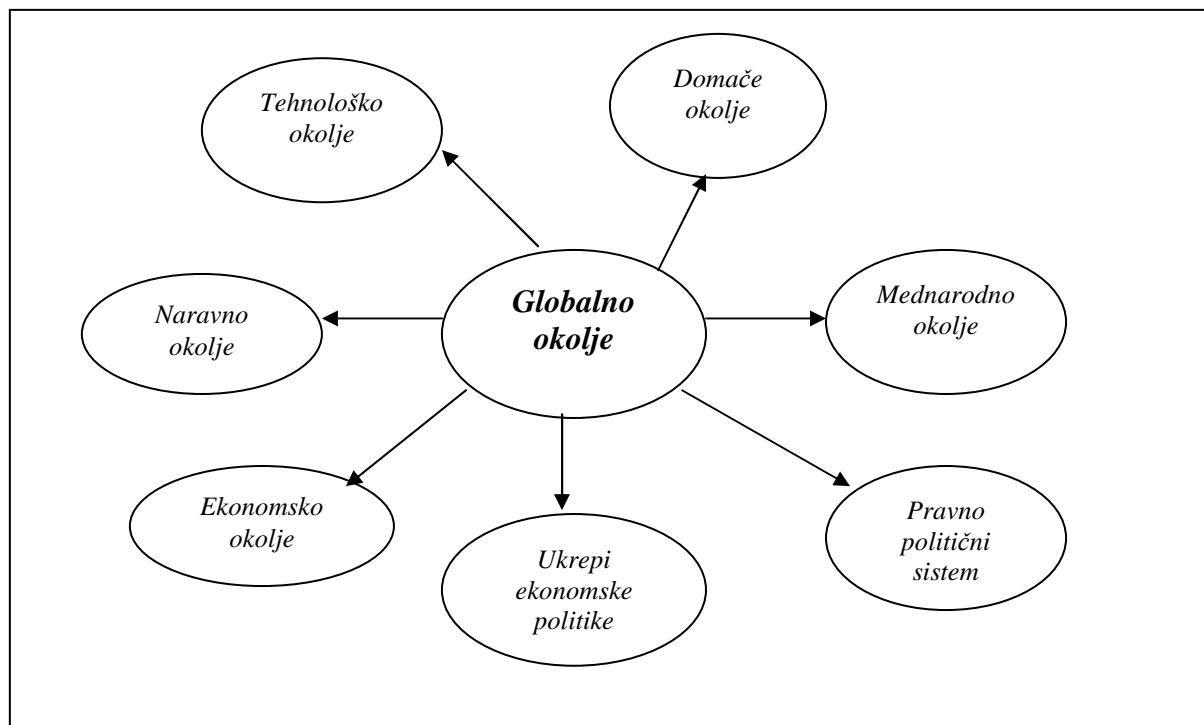
Vir: Sanchez, 2001, str. 9.

Pomembno je poudariti, da je za razumevanje krogov učenja organizacije treba vedeti, da krogi učenja ne predstavljajo hierarhije avtoritete. Individualno znanje se deli oziroma spaja z znanjem timov, le-to pa se deli z znanjem organizacije. Zato ker se krogi med seboj ne izključujejo (se prepletajo), je še kako pomemben posameznik v organizaciji. Menedžerji morajo zato razumeti dinamičnost vseh petih krogov učenja v organizaciji (Sanchez, 2001, str. 11-12).

1.3. USTVARJANJE PRIMERNEGA OKOLJA ZA UČENJE

Okolje organizacije, torej tudi podjetja, sestavljajo vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na organizacijo in na katere vpliva tudi organizacija (podjetje) zaradi svojih interesov (Ivanko, 1999, str. 93-95). Kadar govorimo o okolju organizacije, navadno mislimo na tržno okolje, čeprav je okolje organizacije mnogo širše in celovitejše glede na tržno okolje. Pomembnejše prvine globalnega okolja so prikazane na Sliki 6.

Slika 6: Prvine globalnega okolja organizacije



Vir: Ivanko, 1999, str. 93-95.

Primerno okolje za učenje je še kako pomembno za organizacijo. Vseživljenjsko učenje se začne pri posamezniku, kateremu so na voljo različni podatki in informacije. Odrasli se učimo zaradi formalne izobrazbe, otroci iz radovednosti itd. Kot prvo si mora posameznik želeli učiti, nato pa mu mora okolje omogočiti uresničiti njegove »želje«. Okolje mora vsekakor spodbujati učenje ter ga promovirati. Še več, organizacijska kultura mora promovirati vseživljenjsko učenje, kar pomeni, da mora biti znanje visoka vrednota v organizaciji (Garvey, Williamson, 2002, str. 73-75). Seveda je organizacija neločljivo povezana s svojim okoljem. Organizacija je v stiku z okoljem, zato se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati. Organizacija mora ugotoviti vplive okolja in se organizirati tako, da se bo sposobna prilagoditi zahtevam in potrebam okolja. Za sodobna organizacijska proučevanja je značilno, da obravnavajo organizacijo v povezanosti z njenim ožjim in s širšim okoljem. Organizacije so obravnavane kot odprti sistemi, torej v interakciji z okoljem. Organizacija je odvisna od okolja in okolje je odvisno od organizacije (Robbins, 1990, str. 13).

Ena glavnih značilnosti današnjega sveta je globalizacija poslovanja. Meje med državami v svetovnem gospodarstvu izginjajo. Poslovanje organizacij postaja enotno globalno delovanje, saj se trgovinske ovire odpravljajo, komunikacije postajajo vse hitrejšje in cenejše, okusi potrošnikov pa se zblížujejo na vseh področjih. Tehnološki razvoj v telekomunikacijah, informatiki in transportu dodatno povečuje učinkovitost procesa globalizacije poslovanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 12). Z razvijanjem medsebojnih povezav želijo

organizacije omiliti konkurenčne pritiske in lažje vstopiti na tuje trge. Proizvajalci so vse tesneje povezani med seboj in s porabniki. To vodi v zunanje izvajanje del, mreže organizacij, vodoravno organizacijo v samih podjetjih in podobno.

Pogoji učenja, kamor spadata okolje in prostor učenja, so poglobiten faktor uspeha implementacije organizacijskega učenja. Stimulativne pogoje učenja lahko v prvi vrsti ustvarjajo vrhnji menedžerji (Rifkin, Fulop, 1997, str. 137). Koncept okolja učenja predstavlja ducat pogojev (organizacijska klima, vrednote, norme itd.), h katerim lahko menedžer prispeva z implementiranjem točno določenih poslovnih politik in procesov. Gre pravzaprav za areno in ne za številčno omejeno skupino posameznikov ali aktivnosti, ki podpirajo učenje. Okolje učenja poudarja okoliščine, ki so potrebne za samorazvoj posameznika, vendar pa hkrati poudarja tudi potrebo po dialogu, ki razkriva in sprejema različne poglede, tudi kritične, in kjer je omogočena in vzpodbujena želja posameznikov po posredovanju svojega »skritega« znanja preostalim kolegom.

Okolje delovanja organizacije vključuje sile, ki na delovanje organizacije vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Te sile oziroma elementi okolja delovanja so (Jaklič, 2002, str. 2):

- Panožno okolje (konkurenti, kupci, sodelovalne organizacije).
- Institucije kot vzorci obnašanja (odnosi med organizacijami, stopnja zaupanja).
- Državna politika.
- Interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih.

Prostor učenja je prostor, ki je odprt, kjer ni kontrole menedžmenta in kjer sproščenost ni privilegij posameznikov. V tem prostoru imajo ljudje možnost svobodnega razmišljanja in raziskovanja, tu so dovoljena vsa vprašanja in tu se pod vprašanje smiselnosti in učinkovitosti postavlja tudi kontrola menedžerjev (Selan, 2002, str. 15). Smiselno je, da so na srečanjih interne problematike prisotni tudi vodilni. Prostor učenja je manj institucionalno omejena oblika okolja. Tu se vse aktivnosti, oblike obnašanja in izražanje lastnega mnenja odvijajo bolj po naravni poti. Predstavlja idealen koncept, ki opozarja na pomembnost razumevanja individualnih in organizacijskih procesov, ki oblikujejo mikro procese dela in presegajo ideje okolja učenja. Tu je vloga vodilnega menedžmenta še posebno pomembna, zlasti sodelovanje pri podiranju meja in zidov, ki so privilegirane povečevale v idejne vodje projektov, medtem ko so pravi očetje idej ostajali bodisi zaradi položaja ali zaradi »drugačnega« razmišljanja skriti in nepoznani.

Prostor učenja je prostor, kjer je treba vzpostaviti močno voljo po iskanju resnice in kjer moč avtoritete ne prevlada nad resnico. Ideja o prostoru in okolju učenja temelji na eni od osnovnih smernic učeče se organizacije: če želimo doseči pogoje organizacijskega učenja oziroma pogoje, kjer bodo izpolnjeni vsi elementi učeče se organizacije, je treba vzpodbuditi preoblikovanje organizacijske kulture v takem smislu, kot ga predvidevata okolje in prostor

učenja. Torej bo organizacija postala odprta in tolerantna do vseh idej in posameznikov, tudi drugače mislečih, in bo možno vodenje odprtega dialoga.

Z naraščajočo kompleksnostjo in negotovostjo okolja je tudi organizacija postala vse bolj kompleksno organizirana, diferencirana in specializirana (Rant, 2001, str. 8). Lawrence in Lorsch (Scott, 1987, str. 88) sta izpostavila okolje kot najpomembnejši faktor, ki določa strukturo organizacije. Z raziskavo sta potrdila, da so uspešnejše tiste organizacije, ki svojo organizacijsko strukturo prilagodijo zahtevam okolja, pri čemer mora biti struktura vsake enote organizacije usklajena z njej lastnim okoljem, kot mora tudi organizacija kot celota poiskati njenemu skupnemu okolju primerno stopnjo diferenciacije in integracije.

Organizacijsko diferenciacijo sta Lawrence in Lorsch (Scott, 1987, str. 89-90) opredelila kot stopnjo razlikovanja v strukturi med različnimi oddelki skozi proces njihovega odzivanja in prilagajanja okolju, ki je lahko bolj ali manj negotovo. Tako je potreba po integraciji, ki se kaže v prizadevanjih oddelkov za sodelovanje pri doseganju skupnega cilja, veliko večja v negotovem okolju, saj imajo tudi posamezni oddelki iste organizacije različne organizacijske značilnosti, pa tudi različne vodstvene usmeritve. Z večjo diferenciacijo postajajo oddelki organizacije v negotovem okolju tudi bolj specializirani in strokovni. Mejni oddelki so tako namenjeni kontroli okolja in vsrkavanju negotovosti v njem. Vsak element okolja tako kontrolira oseba na določenem delovnem mestu ali skupina oseb v določenem oddelku organizacije, ki je zanj specializirana. V tem smislu ima okolje neposreden vpliv na organizacijo. Mejni oddelki so informacijsko povezani s centralo in ji poročajo o spremembah, odkritih v okolju in organizaciji sami.

1.4. VLOGA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJSKEM UČENJU

Ljudje so jedro tistega, čemur pravimo organizacijsko učenje. Če ni ljudi, ni učenja in tudi ne organizacije. In če ni organizacije, potem tudi ni organizacijskega učenja. Učenje je torej aktivnost zaposlenih, ne pa same organizacije. Zaposleni so namreč edini, ki razumejo vsebino in naravo svojega dela. Posamezniki so fleksibilni del organizacije. Zato so tudi najprimernejši, da ocenijo, katera izmed informacij je zanje relevantna in pomembna. Istočasno so zaposleni tisti, ki informacijo uporabijo za svoje delo, na podlagi rezultatov katerega so ocenjeni. Vsekakor je selekcija podatkov in oblikovanje informacij primarna naloga posameznikov. Gre za oceno, v kolikšni meri je bila zadovoljivost opravljenega dela odvisna od tistega, česar se je zaposleni naučil.

Zaposleni tvorijo razmerja in strukture, ki se v določeni meri prilagajajo strukturi organizacije, deloma pa se tudi struktura prilagodi njim. Razmerja, ki nastanejo med zaposlenimi omogočajo tako prenos znanja na novozaposlene kot učenje od njih, predvsem pa omogočajo skupno učenje. Novopridobljeno znanje pripada posameznikom v organizaciji (Rozman, Pirc, 2002, str. 5). Zaposleni delujejo kot nosilci znanja, sposobnosti, iniciativnosti,

kreativnosti in pripravljenosti na (samo)odgovornost in sodelujoče vodenje organizacije. Če so naloge opredeljene z natančnimi navodili in s predpisi in je prisotna močna specializacija, tako kot je to značilno za mehanistično organizacijo, so lahko v izvedbi ljudje z nižjo izobrazbo. Omogočena je učinkovita izraba zmogljivosti, saj zaposleni s podobnimi znanji in sposobnostmi delajo skupaj, iz česar sledi tako velik razvoj specializiranih znanj kot tudi posameznih funkcij. Ker vsaka funkcijska skupina dela tisto, kar je dobro zanjo, lahko pride do razhajanja pri doseganju ciljev, ki si jih zastavi organizacija kot celota, zato je treba veliko medsebojnega usklajevanja, ko morajo biti različni oddelki povezani za izvedbo specialne naloge. Pri organski organizaciji pa se pričakuje od ljudi več samoiniciativnosti, višjo izobraženost, uporabo svojega znanja v praksi, saj naloge niso strogo specializirane.

Posamezniki v organizaciji nosijo ključno breme za uspešnost in učinkovitost organizacije v prihodnosti (Garvey, Williamson, 2002, str. 174). Menedžment organizacije se mora pač tega dejstva zavedati in delovati v smeri zagotavljanja čim boljših pogojev za razvijanje znanj zaposlenih v organizaciji. Učenje posameznikov mora biti nagrajeno in pozitivno označeno s strani menedžmenta. Le na takšen način se bodo zaposleni učili in oblikovali novo organizacijsko kulturo.

Zaposleni v učeči se organizaciji imajo dostop do informacij in podatkov, ki so ključni za poslovni uspeh organizacije. Pretekle izkušnje kažejo, da zaposleni funkcionirajo mnogo bolje, če imajo dostop do informacij ki jih zadevajo, če so obveščeni o dogajanju in problematiki znotraj in zunaj organizacije (Selan, 2002, str. 14). Tako ne dosežemo samo večje kreativnosti in sproščenosti v organizaciji (ustvariti odprto klimo je eden najtrših orehov na tej poti), temveč izjemno okrepimo pripadnost zaposlenih. Učeča se organizacija temelji na principu skupine, s čimer poudarja predvsem mrežno sodelovanje; vsakdo, tudi ljudje na operativni ravni, lahko izrazi svoje ideje in mnenja in nemalokrat se je že izkazalo, da se najboljše rešitve rojevajo v proizvodnji in ne v ohlajenih prostorih luksuznih poslovnih stavb. Menedžment učeče se organizacije se mora zavedati, da je ena temeljnih nalog organizacije tudi krepitev tako imenovanih temeljnih dejavnosti. In le-te predstavljajo odskočno desko za nove proizvode in storitve. Ena izmed najpomembnejših lastnosti učeče se organizacije je torej sposobnost nenehnega prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju.

Pomembno je poudariti, da morajo biti v organizaciji odgovorni tudi zaposleni. Zaposleni bodo odkrito govorili o organizaciji le, če imajo resničen in resen interes. Menedžer, ki bo ugotovil, kaj zaposleni želijo spremeniti, in bo njihove predloge tudi skušal upoštevati, bo sčasoma odstranil vse izgovore za neučinkovitost. Odgovornost za dosežke organizacije se bo tako prenesla na vse zaposlene (Larson, Haegglund, 2005, str. 57).

Ljudje se praviloma učimo na dva načina: od drugih ljudi ali samostojno (Tobin, 1998, str. 76). Učenje od drugih zajema oblike učenja, kot so obiskovanje izobraževalnih delavnic, pripravništvo, gledanje videokaset, poslušanje multimedijskih predstavitev, branje priročnikov in poročil. Vse te metode vodi organizacija. Torej je organizacija tista, ki določa,

kdo bo deležen katerega seminarja, informacij itd. Gre za nekakšno formalno obliko posredovanja znanja in izkušenj. Takšni mehanizmi so sicer učinkoviti, vendar le toliko časa, dokler je predmet posredovanja eksplicitno znanje, to je znanje, ki se ga da zlahka zapisati in shraniti. Mnogo težje je priti do tistega znanja, ki so si ga ljudje pridobili s postavljanjem neformalnih vprašanj, opazovanjem drugih pri delu in z diskusijami, ki so jih imeli o svojem delu s sodelavci.

Lastno učenje, to je učenje preko raziskovanja, je druga najpogostejša oblika učenja, ki se ga zaposleni poslužujejo v organizaciji (Selan, 2002, str. 41-42). Gre za metodo osvajanja neke prakse ali postopka toliko časa, dokler se tega ne naučimo. Logično je, da so nujni spremljevalec takšnega učenja tudi napake in neuspehi. Zato ne moremo in ne smemo pričakovati od posameznika, da takoj, ko pridobi novo informacijo, novo znanje ali veščino, to tudi uspešno uporabi pri svojem delu. Potreben je določen časovni zamik, ki zaposlenemu ponuja možnost, da nove pristope, znanje in veščine preizkusi in ugotovi, kako se obnašajo v poslovni praksi. V tem času zaposleni oblikuje okolje učenja, ki mu omogoča in dopušča, da se uči iz napak, obenem pa je deležen mentorstva in nadzora toliko časa, dokler popolnoma ne osvoji vsega znanja, ki ga zahteva njegovo delovno mesto. Gre za zaupanje, strpnost in razumevanje menedžerjev, da je takšen pristop potreben ter da so zaposleni sposobni osvojiti nove veščine in z njimi uspešno prispevati k dodani vrednosti proizvoda ali storitve, ki jo organizacija trži in prodaja.

Kljub gradnji kulture neprestanega učenja in spodbujanju menedžmenta učeče se organizacije k prenosu zlasti implicitnih znanj ne smemo prezreti dejstva, da posredovanje znanja ostalim zaposlenim terja čas in energijo od nosilcev znanj bodisi posameznikov ali timov (Dimovski et al., 2005, str. 308). Hkrati so koristi, ki jih prinaša posredovanje znanja, pogosto nejasne, motivacija za prenos znanja pa posledično majhna. Zato vse močnejša potreba po načrtnem pristopu k prenosu znanja med zaposlenimi v organizaciji narekuje pomembno nalogo menedžmentu, in sicer identifikacijo prevladujočega znanja v organizaciji in oblikovanje učinkovitega sistema prenosa znanja.

Seveda je človek ključni, osnovni faktor organizacije, zato je njegovo organizacijsko obnašanje podlaga teoriji in praksi organizacije. Možina (2000, str. 131) navaja, da ima vsak posameznik v organizacijski strukturi svoje mesto (položaj) in to vpliva na njegovo vedenje. Za povezovanje posameznika in organizacije je značilno:

- Čim bolj gremo k proizvodnim nalogam, tem bolj sta za posameznika pomembni neposredno delo in okolje. Psihosocio-tehnično okolje vpliva in kontrolira ter oblikuje vedenje posameznika. Sem prištevamo vplive, kot so spremembe v tehnologiji, načrtovanju dela, delovnih nalog, v sistemih nagrajevanja, metodah poučevanja in drugo.
- Čim točneje opredeljujemo naloge, tem bolj lahko posameznik kontrolira svoje delo in okolje; s tem nastajajo pomembne spremembe v medsebojnih odnosih. Odnosi med

posamezniki se nanašajo na zaupanje, odkritost, dopuščanje razlik v stališčih, nadalje na podatke, ki se tičejo osebne rasti, pristanka na delegiranje, sodelovanje, možnosti doseganja individualnih ciljev v okviru ciljev organizacije.

Najnižji nivo delovnih mest, povezanih z znanjem, predstavljajo delavci z znanjem⁶ - knowledge workers (Por, 2004, str. 21). Njihova vloga je reagiranje na dogodke, zbiranje relevantnih informacij, sodelovanje s strokovnjaki, ki imajo znanje, in izvajanje akcij oziroma odločitev na tej osnovi. Najpomembnejše za organizacijo je, da vsi zaposleni prepoznajo potrebo po konstantnem učenju. Zavedati se morajo, da je le konstantno izpopolnjevanje pravi način za izboljšanje svojih sposobnosti in sposobnosti organizacije kot celote. V učeči se organizaciji so zaposleni obravnavani kot zreli, sposobni delavci, ki so se pripravljani učiti in sprejemati tveganje. Zaposleni morajo dobiti avtoriteto za sprejemanje odločitev in prevzemati odgovornost za svoja dejanja in učenje, zato so učeče se organizacije navadno decentralizirane in prenašajo avtoriteto (oblast) na nižje ravni. Zaposleni niso več samo akterji, ampak pomemben vir informacij, zato morajo biti vključeni v razmišljanje in delo. V glavi morajo imeti sliko celotne organizacije in ne le dela, ki ga opravljajo, da bi lahko iskali nove rešitve in inovacije.

1.4.1. Inovacije zaposlenih

Konkurenčnost organizacij oziroma njihova inovativnost je odvisna predvsem od obsega in uspešnosti vlaganj v raziskave in razvoj, od sposobnosti človeškega kapitala ter od celotne družbene infrastrukture. Koncept, ki obravnava inovativnost različnih ravni, se imenuje inovacijski sistem. Značilnosti pristopa inovacijskih sistemom so (Jaklič, 2002, str. 118-120):

- Glavna vira inovacij sta še vedno raziskovanje v obliki vlaganj v raziskave in učenje v obliki formalnega izobraževanja.
- Inovacije, znanje, organizacije in pravila se v času razvijajo.
- Poudarjanje institucionalnega okolja.

Ravno tako kot velja za raziskovalce in razvojnike, velja tudi za iniciatorje učeče se organizacije, da razumejo pomen pravilnega pristopa k njenemu uvajanju (Dimovski et al., 2005, str. 132). Ker je učeča se organizacija inovacija, je zaposlene treba prepričati, da gre za delujoč koncept, ki bo prinesel koristi organizaciji. Organizacije 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 s strankami.

⁶Delavci z znanjem (Knowledge workers) predstavljajo operativno raven v organizaciji. So zelo pomembni v svoji funkciji, saj izvršujejo navodila in nudijo podporo menedžmentu. Rešujejo sprotne probleme v poslovanju organizacije.

Pomembno vprašanje pri oblikovanju iniciativ učeče se organizacije je podpora vrhnjega menedžmenta. Večja kot je načrtovana inovacija in več ljudi kot bo dosegla, več podpore bo treba. Seveda pa je precej odvisno tudi od kulture, velikosti in načina oblikovanja proračuna določene organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 132).

Vse več menedžerjev v organizacijah je prepričanih, da so njihov najpomembnejši kapital ljudje, ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in ustvarjalnostjo. Vendar je med znanjem in izkušnjami na eni strani in ustvarjalnostjo na drugi pomembna razlika (Dimovski et al., 2005, str. 133). Tako znanje kot izkušnje so sorazmerni z vloženim časom in denarjem. Več kot lahko investiramo, več znanja si lahko kupimo. Kupec bo vedno izbral tisti in samo tisti izdelek, ki bo po njegovih merilih najboljši. Kajti če bo skupek lastnosti, ki jih kupec pričakuje od izdelka do kakovosti, cene, tehnične značilnosti, zunanjega videza, dosegljivosti na trgu, samo za drobec slabši od konkurentovega, bo izbral le-tega. S svojim prednostnim aktivnim delovanjem in izvajanjem sprememb ustvarimo nad svojimi konkurenti svojevrstno psihično moč in nadvlado, ki se kaže v tem, da se nam hoče del konkurence prilagoditi. Seveda obstajajo tudi dejavniki, ki nas želijo premagati, toda prednost prvega in prave spremembe je dejstvo, ki ga je treba znati obdržati in tudi uveljaviti. To pa lahko dosežemo predvsem z neprestanimi manjšimi spremembami, ki sčasoma tudi prinašajo prodor v novo kakovost.

Treba je poudariti, da je kreativnost eno, inovacije pa nekaj drugega (Garvey, Williamson, 2002, str. 121). Uspešna inovacija v organizaciji potrebuje sposobnosti odličnih inovatorjev. Menedžerji se morajo zavedati svojega operativnega okolja in poti, po katerih prihajajo nove ideje, ki so gonilna sila organizacije v prihodnosti.

Inovacijsko dejavnost v proizvodni organizaciji lahko v grobem razdelimo v dva sklopa (Dimovski et al., 2005, str. 133):

- Prvi obsega vse inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih. Tu gre za inovatorje, ki so v organizaciji zaposleni zato, da ustvarjajo novosti. Njihove inovacije organizaciji zagotavljajo osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost. Sem bi lahko prištevali predvsem dejavnosti razvojno-raziskovalnih, tehnoloških, marketinških in podobnih oddelkov, kjer je inovativnost umevna že sama po sebi. Seveda pa ti oddelki pri razvoju invencije v inovacijo tesno sodelujejo z ostalimi organizacijskimi enotami.
- Drugi sklop inovacijskih aktivnosti, ki vse bolj pridobiva na veljavi tudi v slovenskih organizacijah, pa so neprofesionalne, tiste, v katere se vključujejo vsi zaposleni, z vseh ravni organizacije in iz vseh oddelkov. Tu gre praviloma za male koristne predloge. To so drobne pobude zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, večjo kakovost izdelka, prihranek materiala, čistejše okolje, skrb za kupca in podobno. Z njimi želi organizacija izkoristiti ustvarjalne potenciale pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, ki jim je ustvarjalnost poklic. Mali koristni predlogi ne

povzročajo skokovitega napredka organizacije, vendar lahko, če so primerno vzpodbujeni in vodeni, pomembno vplivajo na njeno konkurenčnost in poslovno uspešnost.

1.4.2. Komunikacija zaposlenih

Moderna tehnologija omogoča enostavno prenašanje izredno velike količine podatkov in informacij naenkrat, vendar po drugi strani otežuje ocenjevanje in presojanje natančnosti in kvalitete posamezne informacije. Johansen (Marsick, 1997, str. 14) meni, da prihodnosti ne bo krojil menedžment znanja, temveč menedžment ignoriranja.

Za prenos tihega znanja so najprimernejše neposredne ustne komunikacije, ki potekajo v neposrednem stiku med člani organizacije in kjer se izmenjuje predvsem tiho znanje (Mejak, 2004, str. 34). Obsežne (horizontalne in vertikalne) informacije zagotavljajo učinkovito sodelovanje vseh udeležencev v procesih odločanja. So najmočnejši instrument motivacije, ustvarjajo medsebojno zaupanje in sodelovanje. Informacije in komunikacije so visoko povezujoč element vseh drugih gradbenih stebrov organizacije. Komunikacijska struktura, ki bo podpirala uspešen proces učenja organizacije, mora biti zasnovana tako, da minimizira obseg motenj in maksimizira hitrost pretoka in dostopnost informacij.

Za komunikacijo velja že staro pravilo, ki pravi, da je komunikacija vzvod, ki drži skupaj celotno organizacijo. Prav tako ima velik vpliv na učinkovitost poslovanja organizacije (Garvey, Williamson, 2002, str. 142-144). Rečemo lahko tudi, da je komunikacija življenjska energija organizacijskega učenja. Pri tem je kvaliteta komuniciranja precej pomembnejša kot kvantiteta. Skrbi glede neustreznega komuniciranja med zaposlenimi pogostokrat opozarjajo na globlje probleme, kot so nezadovoljivi odnosi med ljudmi, ovire zaradi spola ali rase ali enostavno nesposobnost prepoznavanja in reševanja konfliktnih situacij. Komuniciranje je orodje, preko katerega lahko zaposleni ocenjujejo iskrenost svojega vodstva. Če informacije prejemo preko elektronske pošte, bomo zaprti med štirimi stenami težko ocenili, ali so izjave resnične ali gre za zavajanje (Marsick, 1997, str. 14).

Komuniciranje znotraj učeče se organizacije je zelo pomembno, saj omogoča prenos znanja. Poleg tega lahko ugotovimo, da delo v timih zahteva učinkovito komuniciranje. Toda kako učinkoviti smo bili pri komuniciranju, se le poredko vprašamo. Slabo komuniciranje je namreč prvi razlog za neuspeh projekta in neučinkovitost tima.

Zaposleni zaupajo menedžerjem, kadar je komunikacija med njimi jasna in v skladu s pričakovanji (Selan, 2002, str. 44). Še bolj se ta vez zaupanja okrepi, če so razlage posameznih odločitev ustrezne in pravočasne. Zato menedžerji, ki si vzamejo čas za obrazložitev upravičenosti svojih odločitev, uživajo veliko zaupanje med podrejenimi. In nenazadnje, odprtost komuniciranja, ki zajema svobodno in neobremenjeno izmenjavo mnenj med vrhnjim vodstvom in zaposlenimi, zaupanje le še okrepi.

V organizacijah, v katerih se zavedajo pomembnosti v organizacijskem informiranju in komuniciranju in njihovega motivacijskega učinka, razvijajo in uporabljajo celo vrsto učinkovitih instrumentov, s katerimi zagotavljajo dialog in partnersko ravnanje (Mejak, 2004, str. 34). Pogovor o postavljanju ciljev in posvetovalni pogovor sta še posebej visoko cenjena instrumenta, s katerima se dosega sporazum glede ciljev, izboljšuje delovni učinek in delovno ozračje in so temelj za razvijanje partnerskega obnašanja in participativnega vodenja. Za pomemben temelj graditve uspešnih in inovativnih zaposlenih se štejejo tudi pogovori sodelavcev na delovnem mestu in znotraj delovnih skupin in med različnimi oddelki, katerih glavni cilj je zaposlene čim podrobneje informirati o aktualnih dogodkih in jih pritegniti k odločanju glede vseh področij, ki zadevajo njihovo delo in izvirajo iz dela. Velika količina nepredvidljivih stranskih komunikacij ustvarja organizacijsko strukturo koordinacijsko zelo intenzivno.

Omeniti še velja, da je poleg interne komunikacije za uspeh učeče se organizacije bistveno pomembna tudi zunanja komunikacija, ki je vir informacij o strankah, trgih, konkurentih. Učeče se organizacije slovijo po tesnih, neposrednih odnosih s svojimi strankami, ki se kažejo v številnih raziskavah zadovoljstva strank, organiziranja srečanj ipd. Vrhunske učeče se organizacije so presegle igre skrivalnic med konkurenti; zlasti tehnološke informacije si recipročno delijo in se tako učijo drug od drugega, veliko hitreje kot bi se samostojno (Dimovski et al., 2005, str. 250).

1.4.3. Vloga vrhnjega menedžmenta v organizacijskem učenju

Ena od osrednjih vlog današnjega menedžerja je, da izgradi generativno učečo se organizacijo⁷, ki bo lahko odkrivala in razvijala nove poglede na svet, bodisi v smeri razumevanja strank oziroma kupcev bodisi razumevanja, kako bolje in uspešneje poslovati (Senge, 2001, URL:<http://www.ims-ils.com/cat4organiz.html>). Kljub zahtevam sodobnega sveta je še vedno globoko zakoreninjena klasična oblika vodenja, ki menedžerja opredeljuje kot človeka, ki oblikuje usmeritve organizacije, sprejema ključne odločitve in vzpodbuja podrejene. Dokler bo prevladoval ta mit, se bodo menedžerji namesto systemskega pristopa in organizacijskega učenja raje osredotočali na kratkoročno dogajanje ter ohranjanje svoje karizmatičnosti.

Vloga vrhnjega menedžmenta je pomembna, ker menedžerji lahko različno interpretirajo okolje in razvijajo različne cilje. Izbira ciljev, strategij in oblike organizacije s strani vrhnjih menedžerjev občutno vpliva na uspešnost organizacije. Cilji in strategija niso fiksni. Vrhnji in srednji menedžerji morajo izbrati cilje za svoje enote, sposobnost pravilne izbire pa pomembno določa uspeh organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 39-41).

⁷Generativna učeča se organizacija vseskozi razvija svoje znanje in znanje zaposlenih. Takšna organizacija je izjemno inovativna in učinkovita.

Rečemo lahko, da je vrhni menedžment ključni dejavnik uspešnega vzpostavljanja organizacijskega učenja (Garvey, Williamson, 2002, str. 72-74). Nobena bistvena aktivnost ali sprememba v organizaciji se ne zgodi, če ta ni vodena z vrha organizacije. Zato je nesmiselno začeti proces spreminjanja, če te poti ne podpira predsednik uprave oziroma generalni direktor organizacije. Če želimo, da je program sprememb uspešen, morajo menedžerji pomagati vzpostaviti takšno okolje, ki bo odprto novim znanjem in bo spodbujalo širjenje informacij in znanja med podrejenimi. Dober menedžer zaposluje ljudi, ki so pametnejši od njega, hkrati pa pomaga zaposlenim, da postanejo pametnejši od njega. Svoje delo prilagaja ciljem organizacije, ljudem pa omogoča spregledati celotno sliko organizacije. Ravno zaradi tega so menedžerji in vodje najpomembnejši dejavnik uspešne postavitve učeče se organizacije.

Učenje v organizaciji ne more biti uspešno, če se vodilni menedžerji ne angažirajo v procesu priprave novih vrednot, načel in prakse, primerne učeči se organizaciji (Pirc, 2001, str. 345). Prenašanje znanj na sodelavce se največkrat v praksi sooča z različnimi problemi, med katerimi so najbolj pogosti pomanjkanje časa, komunikacijskih spretnosti, motivacije in skrivanje znanja (znanje predstavlja temelj moči zaposlenih, s čimer si povečajo svojo konkurenčno prednost znotraj organizacije).

Vse skupaj je posledica neustrezne kulture v organizaciji, ki je v večini organizacij prva stvar, ki jo je treba spremeniti (Pirc, 2001, str. 345). Vpliv menedžerja v procesu ravnanja z znanjem se kaže prav v vsaki fazi tega procesa. Njegova vloga vodje, mentorja, trenerja, vzornika in tistega, ki spodbuja k učenju vse zaposlene, se pokaže predvsem v fazi ustvarjanja znanja⁸. V fazi kodiranja⁹ je tisti, ki odloča, kako in s kakšno tehnologijo in infrastrukturo bo podprto spreminjanje znanja v čim bolj prenosljivo obliko. Pri prenašanju znanja¹⁰ je njegova vloga predvsem biti vzornik, svetovalec in koordinator, kadar govorimo o uporabi znanja, pa predvsem ustvarjalec novega in vzor uporabe obstoječega znanja.

Udejanjanje organizacijskih sprememb zahteva celovito podporo vrhnjega menedžmenta. Da bi le-ta podprl spremembe, je treba najprej razumeti celovitost sprememb. Vrhni menedžment mora podati spodbude in delovati sočasno z vsemi zaposlenimi pri udejanjanju organizacijskih sprememb v strukturi, proizvodih, strategiji, tehnologiji in ljudeh (Dimovski et al., 2005, str. 113).

⁸Ustvarjanje znanja lahko dosežemo skozi učenje, nakup, najem ali oblikovanje namenjenih sredstev.

⁹V fazi kodiranja znanja se znanje preoblikuje v obliko, ki je dostopna vsem, je urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva. Kodiranje znanja je tesno povezano z uporabo novih tehnologij.

¹⁰Prenos znanja se v organizaciji odvija ponavadi spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli. Pomembno je, da sodelujoči uporabljajo skupni jezik, da si med seboj zaupajo in da so pripravljeni svoje znanje deliti z drugimi.

2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA KOT PROCES PRILAGAJANJA SPREMEMBAM V OKOLJU

Spremembe so vsekakor stalnica sodobnega poslovnega življenja. Kar se od organizacij zahteva, je predvsem hitro prilagajanje. Organizacije morajo vsekakor razumeti spremembe, saj se bodo le tako pravilno odzvale na reakcije v okolju. Zato morajo organizacije poiskati različne možnosti prilagajanja na spremembe ter jih uspešno uvesti v organizacijo. Rečemo lahko, da je spreminjanje organizacije podjetja eden izmed možnih pristopov prilagajanja spremembam v turbolentnem poslovnem okolju.

Lipovec (1987, str. 34) je povzel različne opredelitve organizacije in izpeljal razvito definicijo organizacije združbe: »Organizacija združbe je sestav razmerij med ljudmi oziroma člani združbe, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje cilja združbe.« Robbins (1984, str. 3) opredeli organizacijo kot sistematično ureditev ljudi za doseg določenega cilja. Daft (1986, str. 9) pa opredeli organizacijo kot družbeno enoto, ki je usmerjena k cilju, in kot sistem z urejenimi dejavnostmi in ločljiv od okolja.

Opredelitev organizacije je toliko, kot je organizacijskih in menedžerskih šol, pristopov in pogledov, zato v organizacijski teoriji ni enotne opredelitve. Lipovec (1987, str. 37) razlaga organizacijo s pomočjo uporabe besede »organizacija«, ki jo v vsakdanjem pogovornem jeziku in strokovni terminologiji srečujemo v trojnem pomenu. Prvi pomen nam služi za oznako splošnega pojma za podjetja, ustanove, urade, društva, za označevanje organizacije kot institucije. V drugem pomenu uporabljamo besedo organizacija v duhu tistega, kar organizacijo (podjetje, institucijo) tvori, pri čemer uporabljamo še dodano besedo, na primer »organizacija podjetja«. V tretjem pomenu pa uporabljamo besedo za vzpostavljanje organizacije v pomenu organiziranja.

Organizacije, ki želijo biti konkurenčne in zagotoviti svoj obstoj na globalnem trgu, morajo nenehno uvajati spremembe, kajti organizacije, ki se ne spreminjajo, so slej kot prej obsojene na propad. To pomeni, da spremembe niso le učinkovito sredstvo za zagotovitev konkurenčne prednosti, temveč so tudi pogoj za obstoj organizacij. Zato morajo organizacije sistematično razvijati procese spreminjanja ter jim tudi nenehno slediti.

Ena osrednjih idej, ki jih poudarja organizacijska teorija, je, da na organizacijo poleg širšega institucionalnega okolja, v katerem organizacija posluje, vplivajo tudi vizije in odločitve posameznikov znotraj nje (Gulthrie, 1996, str. 4). Živimo v hitro spreminjajoči se post-industrijski družbi, ki postaja bolj kompleksna na eni, a hkrati tudi hitreje prilagajajoča se na drugi strani. Poslovno okolje je tisto, ki zahteva takojšnje sprejemanje poslovnih odločitev in temu primerno prilagajanje in spreminjanje organizacije. Preživetje v današnjem svetu postaja

temeljni cilj in funkcija učenja ter rasti organizacije. Hkrati pa podira vse stare institucionalne gradnike, ki so do zdaj določali hitrost procesa organizacijske rasti.

Organizacije, katerih osnovno načelo in poslovna filozofija sta rast in sprememba, so v precejšnji konkurenčni prednosti pred ostalimi (Gulthrie, 1996, str. 3). Naučeno je nekaj, kar v sodobnem svetu ne obstaja več. Da bi zgradili in oblikovali organizacijo, ki bi zadostila načelom hitrih sprememb in rasti, je sprva potrebno razkriti njene institucionalne temelje, ki podpirajo današnjo shemo organizacijske strukture. Te »stare« stebre je treba nadomestiti s strukturami in sistemi, ki bodo dovolj trdni in fleksibilni pri vzpostavljanju učenja kot temelja organizacije.

Rečemo lahko, da je spreminjanje večinoma prvi pogoj za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti, vendar porablja zmožnosti organizacije, hkrati pa je tudi tvegano. Zato je naloga menedžmenta, da strokovno in zavzeto oblikuje in izbira možne vsebine in poteke spreminjanja, ga dobro pripravlja in udejanja (Tavčar, 2002, str. 749).

Spremembe v organizaciji lahko ločimo glede na vsebino in obseg (Vizjak, 1994, str. 851). Glede na vsebino spremembe, ki pomeni vpliv, ki ga ima le-ta na delovanje organizacije, ločimo *strateške* in *operativne* spremembe. Strateške spremembe so korenite spremembe, ki dolgoročno vplivajo na obliko in usmeritev poslovanja organizacije. Operativne spremembe so omejene na optimiranje poslovnega sistema in rezultati teh sprememb so vidni v zelo kratkem času, ne povzročajo pa temeljnih preusmeritev. Glede na obseg spremembe, ki je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja, ločimo *delne* in *celovite* spremembe. Prve so omejene na posamezne ključne poslovne dejavnosti oziroma zajemajo le izbrana področja poslovanja. Celovite spremembe zajemajo celovit poslovni sistem.

Izvedba sprememb je zahtevna in tvegana naloga, vendar če hoče organizacija preživeti, mora spremembe spodbujati. V obdobju hitrih sprememb bodo preživeli le usmerjevalci sprememb, ki v spremembah vidijo priložnost. Enega glavnih izzivov za organizacije tako predstavlja preoblikovanje v usmerjevalca sprememb, kar pomeni, da mora organizacija načrtovati metode iskanja in predvidevanja sprememb ter udejaniti pravi način uvajanja sprememb (Drucker, 2001, str. 76). Organizacija podjetja ni statična, pač pa se nenehno prilagaja zunanjemu okolju zaradi spreminjanja potreb kupcev, nove zakonodaje, tehnološkega napredka itd (Harvey, Brown, 1988, str. 2-7). Stopnje sprememb v organizaciji se med podjetji razlikujejo, razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami pa se kaže predvsem v upoštevanju težko merljivih dejavnikov, kot so zaposleni, kakovost in zadovoljstvo strank. Spreminjanje organizacije podjetja je pomembno, ker pospešuje rast in produktivnost, izboljšuje rezultate šibkejših delov podjetja, koncentrira vire na prednostnih ciljih ter usposablja menedžerje za prilagoditev novim razmeram.

Trendi v sodobnem okolju zahtevajo spremembe v organizaciji z vidika njegove notranje organiziranosti in z vidika iskanja novih oblik medorganizacijskih povezav. Temeljna organizacijska načela se menjajo, saj to, kar je bilo pred leti pogoj za uspeh, danes ne zagotavlja preživetja. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco in spreminjajočimi se zahtevami kupcev so vse večje. Vzrok, zakaj iste organizacije niso več tako uspešne, je treba iskati v spremembah današnjega sveta (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 12-18). Svet se spreminja hitreje kot kadar koli prej. Raziskave so pokazale, da je spopadanje s hitrimi spremembami najbolj običajen problem, s katerim se soočajo menedžerji v današnjih organizacijah.

Organizacijske oblike in vzorci obnašanja, ki so nekoč zagotavljali uspeh, zdaj ne zadoščajo več (Vila, 2000, str. 113). Organizacije se niso več sposobne prilagajati okolju s starimi načeli. Metode, temeljna organizacijska načela in cilji nekdanjih zelo uspešnih organizacij so zastareli. Današnji menedžerji bodo morali vpeljati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi organizacije v obdobju hitrih, dramatičnih sprememb. Potreba po hitrem reagiranju na spremembe v okolju je vzpodbudila nastanek vrste novih organizacijskih konceptov, ki vključujejo komponenti dinamičnosti in odprtosti. Primerjava tradicionalnih in novih značilnosti organizacije podjetja je predstavljena v Tabeli 2.

Tabela 2: Tradicionalne in nove značilnosti organizacije podjetja

| <i>Značilnosti, ki izginjajo</i> | <i>Značilnosti, ki se porajajo</i> |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Trden odziv | Hitrejši odziv |
| Stabilne operacije | Prožne operacije |
| Široka usmeritev | Osredotočene usmeritve |
| Visoka hierarhija | Ploščate mreže |
| Notranje analize | Predvidevanje in intuicija |
| Ukazovanje in kontrola | Svoboda in dostojanstvo |
| Neosebni odnosi | Prijateljski odnosi |
| Odpor do tveganja | Tveganje kot normalna stvar |

Vir: Vila, 2000, str. 113.

Spreminjanje organizacije je vsekakor tvegano, zato je pomembno vnaprej poznati vzroke neuspehov, da jih lahko pravočasno odpravimo. Rodriguez in Ferrante (1996, str. 102-103) med vzroki neuspeha pri spreminjanju organizacije poudarjata:

- Preveliko osredotočenost na organizacijsko strukturo namesto na procese.
- Popravljanje obstoječega stanja namesto njegovega preoblikovanja.
- Odsotnost celovitega pristopa k spreminjanju (ni preoblikovanja delovnih nalog, organizacijske strukture, sistema usposabljanja, nagrajevanja).

-
- Zanemarjanje vrednot in prepričanj ter nepravilno vključevanje ljudi in njihovih znanj v proces sprememb (osredotočanje le na tehnološki vidik sprememb).
 - Zadovoljstvo z majhnimi rezultati (prenehanje spreminjanja, ko se pojavijo prvi uspehi).
 - Spreminjanje organizacije od spodaj navzgor (v tem primeru ni zadostnega vpogleda v poslovanje niti moči za izvedbo sprememb).
 - Omejenost sredstev za izvedbo sprememb in odsotnost pozornosti, ker organizacija porazdeli svojo energijo na več podprojektov spreminjanja organizacije.
 - Prenehanje spreminjanja, ko se zaposleni uprejo spremembam.

Organizacije se na zunanje spremembe odzivajo na različne načine (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 40). Mnoge organizacije za ohranjanje konkurenčnosti prevzemajo nove organizacijske oblike, ki vsebujejo manj hierarhije in poudarjajo pomen samousmerjevalnih timov ali dinamičnih mrežnih struktur, ki združujejo najboljšo kombinacijo ljudi in resursov. V splošnem je opazen trend oddaljevanja vertikalnih struktur, ki ustvarjajo distanco med menedžerji in delavci, in približevanja horizontalnim strukturam, osredotočenim na ključne delovne procese. V povezavi s tem je pomembno, da zaposleni dobijo večjo odgovornost in pristojnost za odločanje, oboje pa povečuje njihov interes za vrednote in kulturo organizacije.

2.1. SPLOŠNE ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI PODJETIJ

Organizacija je skupina posameznikov, ki skupaj delujejo, da bi dosegli skupen cilj (Gulthrie, 1996, str. 4). Posamezniki so združeni v organizacijo zaradi doseganja organizacijskih ciljev in izpolnjevanja poslanstva organizacije. Vendar je organizacija še kaj več kot le skupina ljudi, ki jih družijo isti cilji in pogledi. Je tudi skupek institucionalnih struktur, sistemov in kultur; kulture, sistemi in strukture postanejo institucionalizirane šele po daljšem časovnem obdobju, ko jih zaposleni sprejmejo neprisiljeno, kot samoumeven element svojega poslovanja. To je torej takrat, ko ti trije elementi postanejo del njihovega načina razmišljanja in obnašanja.

Na oblikovanje strukture organizacije ima bistven vpliv stopnja negotovosti okolja. Burns in Stalker (Robbins, 1990, str. 210-211), začetnika situacijske teorije, sta na vzorcu organizacij proučevala povezavo med okoljem (kot najpomembnejšo situacijsko spremenljivko) in organizacijo. Ugotovila sta, da je oblika organizacij, ki delujejo v stabilnem okolju, drugačna od tistih, ki delujejo v negotovem, hitro spreminjajočem se okolju. Omenjena avtorja sta razvila dva temeljna modela organiziranosti v odvisnosti od okolja, in sicer mehanistični in organski model.

Burns in Stalker (Robbins, 1990, str. 211-214) sta tudi ugotovila, da stabilno okolje povzroči, da je organizacija polna pravil (močno formalizirana), z jasno hierarhijo, s centralizacijo

odločanja in ciljem, usmerjenim v doseganje učinkovitosti. Takšno organizacijo sta poimenovala *mehanistična* organizacija. Za mehanistično organiziranost je značilna razdrobljenost nalog v vrsto specializiranih nalog. Vsak posameznik opravlja lastno nalogo kot nekaj ločenega od naloge, ki jo opravlja celotna organizacija. Delitev dela je podrobna in razmeroma stalna. Ljudem so dodeljene jasno in ozko določene delovne naloge. Posamezniki so veliki strokovnjaki na svojem ozkem delovnem področju, kjer imajo jasno opredeljene odgovornosti. Odločanje je centralizirano. Naloge, odgovornost in pristojnost so določene z ravno organizacije. Ljudje na nižjih hierarhičnih ravneh sledijo navodilom in ukazom od zgoraj. Specializacija in standardizacija omogočata zniževanje stroškov izobraževanja (Kavčič, 1991, str. 185). Razlike med mehanistično in organsko organizacijsko strukturo so povzete v Tabeli 3.

Tabela 3: Stabilna-mehanistična in prilagodljiva-organska struktura

| Značilnosti strukture | Mehanistična struktura | Organska struktura |
|-----------------------------|--|--|
| Odrprtost do vplivov okolja | Poskuša minimizirati vplive in zmanjšati negotovost. | Prilagajanje vplivom. |
| Formalizacija dejavnosti | Velika. | Majhna. |
| Diferenciacija dejavnosti | Specifične, izključujoče se funkcije in oddelki. | Splošne, prekrivajoče se dejavnosti. |
| Usklajevanje dejavnosti | Na podlagi hierarhije in administrativnih postopkov. | Na podlagi medsebojnega sodelovanja. |
| Oblast in struktura | Koncentrirana, hierarhična. | Razpršena. |
| Vir moči | Položaj. | Znanje in strokovnost. |
| Odgovornost | Opredeljena s položajem v organizacijski strukturi. | Določena z razmerami, pričakovanji. |
| Vplivi v strukturi | Hierarhični enosmerni, navzdol. | Obojesmerni. |
| Postopki in pravila | Pisni, številni, formalni. | Nenapisani, redki, neformalni. |
| Razlike v moči in statusu | Velike razlike med ravnmi. | Majhne razlike. |
| Odločanje | Centralizirano, koncentrirano na vrhu. | Centralizirano in razporejeno po organizaciji. |
| Stalnost strukture | Težnja k relativni nespremenljivosti. | Stalno prilagajanje novim razmeram. |

Vir: Kavčič, 1991, str. 185.

Pri organizacijah, delujočih v zelo spreminjajočem se in nestabilnem okolju, pa sta Burns in Stalker (Robbins, 1990, str. 210-211) ugotovila veliko kršitev pravil, nejasnosti v opredelitvi avtoritete, decentralizacijo odločanja in usmerjenost v doseganje inovativnosti in

prilagodljivosti. Podjetje s takšno organizacijo se odziva podobno kot živ organizem, zato sta jo avtorja poimenovala **organska** organizacija. Za organski model organiziranosti je značilno malo hierarhičnih ravni in decentralizirano odločanje. Takšen model terja iznajdljive ljudi, ki imajo veliko znanja in spretnosti za oblikovanje novih rešitev ne glede na hierarhične ravni. Ravni v organskem modelu organiziranosti niso jasno določene. Za vsak problem se poskuša aktivirati strokovno najbolj ustrezne ljudi. Zaposleni delujejo tudi zunaj svojih razmeroma širokih delovnih področij. Ta organizacijska oblika spodbuja timsko delo in medsebojno komunikacijo, katerih rezultat je večji obseg novih idej. Zaradi decentralizacije in sodelovanja prihaja do hitrejših in bolj kakovostnih odločitev. Posamezniki in celotni oddelki se hitro in razmeroma uspešno odzivajo na spremembe v okolju.

2.2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

Do nedavnega je obstajalo mnenje, da je za oblikovanje organizacije najpomembnejše opredeliti organizacijsko strukturo organizacije, vendar funkcioniranja organizacije ne definira organizacijska struktura, temveč jo definirajo organizacijski procesi (Drobnjaković, 2004, str. 16).

Tako kot moramo razlikovati med podjetjem samim in njegovo organizacijo, moramo razlikovati med izvedbenim procesom oziroma procesom poslovanja in tistim procesom, ki zagotavlja njegovo izvajanje in smotrnost. Najbolj dosledno ločuje organizacijski proces od poslovanja Lipovec (1987, str. 213), ki organizacijski proces definira kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in posebnih značilnosti združbe ter smotrnega uresničevanja cilja združbe.

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

Reinženiring, preurejanje organizacije, je nov prijem v organiziranju in vodenju poslovanja, ki pomeni ponoven začetek. Ta prijem terja drugačno modrost, kot je veljala doslej. Preurejanje zavrača stare nazive, kot so oddelki, enote, skupine in podobno, ker te oblike organiziranosti niso več pomembne. Najpogosteje navedeni ključni faktorji uspeha za prenovo poslovnega procesa so (Drobnjaković, 2004, str. 16-17):

- Hitrost – zelo hitro odzivanje na spremembe v vseh procesih poslovanja.
- Dinamičnost elementov celotnega poslovnega sistema, predvsem ljudi, tehnologije in vodilnega kadra.
- Jasna vizija, cilji in strategije.

-
- Popolna usmerjenost h kupcu, k dobavitelju.
 - Procesna organizacija.
 - Sistemski pristop – ne rešujemo parcialnih problemov, ampak želimo celovito prenoviti poslovanje najpomembnejših procesov.
 - Timsko delo, ki naj preobrazi ljudi, da se zberejo okrog procesov in ne okrog nalog ali oddelkov.

Hammer in Champy (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 296), ki ju mnogi smatrajo za začetnika pristopa prenove poslovnih procesov, pravita, da je prenova temeljni vnovični premislek in korenito (radikalno) preoblikovanje poslovnih procesov, z namenom doseči velike oziroma dramatične izboljšave v poslovanju organizacije predvsem glede kakovosti poslovnih učinkov, višine in obvladovanja stroškov ter hitrosti odzivanja na potrebe kupcev. Takšen pristop je v zadnjih letih dosegel izreden uspeh in vpliv v poslovnih in akademskih krogih v Združenih državah Amerike, državah Evropske unije in na Japonskem.

2.3. PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura je statični pogled na organizacijo, ki jasno pokaže razmerja med ljudmi, čeprav se le-ta dejansko zaradi delovanja organizacije nenehno spreminja in je zato ustreznejši procesni pogled na organizacijo, pri katerem pa zaradi delovanja podjetja sestav razmerij ni več tako pregleden (Lipovec, 1987, str. 62). Lipovec (1987, str. 60) tako v splošnem opredeli organizacijsko strukturo kot sestav razmerij med ljudmi oziroma kot sestav medsebojno odvisnih vlog ali funkcij, ki jih ljudje opravljajo pri svojem delovanju. Formalno organizacijsko strukturo podrobneje opredeli kot vzorec formalnih odnosov in nalog na podlagi delitve nalog med zaposlene in oddelke, način usklajevanja tako razdeljenih nalog in odnose moči, položaje ter hierarhijo v združbi.

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega oziroma med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirane skupine. V posamezni skupini je vsak član povezan z razmerji z mnogimi drugimi člani, kar povzroči nastanek mreže ali sestava razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Člani z medsebojnimi razmerji dobivajo vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da so organizacijske strukture oblike povezav, nastale v medsebojnih usklajevanjih vseh tvorcev v poslovanju organizacije. Medsebojna razmerja tako vzdržujejo obstoj organizacije in ji dajejo značilnosti, po katerih se ločuje od sorodnih organizacij v okolju, ter zagotavljajo smotrnost njenega delovanja. Chandler (1990, str. 40) pravi, da je organizacijska struktura načrt organizacije, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev organizacije.

Spreminjanje organizacijske strukture je eno ključnih orodij, ki jih menedžerji uporabljajo za prilagajanje organizacije spremembam v okolju oziroma za zniževanje stopnje negotovosti okolja (Robbins, 1990, str. 206). Organizacije so zgrajene na temeljih institucije, ki povezuje mite, sisteme in rutinsko opravljanje dela v združeno celoto. Institucija omejuje in hkrati definira aktivnosti posameznikov v organizaciji. Ko vstopi posameznik v organizacijo, prilagodi svoj način opravljanja nalog in iskanja ustreznih rešitev normam, ki so postavljene v organizaciji. Tako aktivnosti in norme postanejo rutinske in institucionalizirane znotraj organizacije same, mnogokrat neodvisno od koristi, ki bi jih prineslo doseganje večjih organizacijskih ciljev. Ti organizacijski vzorci obnašanja, vedenja in poslovanja znotraj organizacije postanejo privzeti sami po sebi, kot način, »kako se stvari rešuje tukaj, pri nas« (Selan, 2002, str. 7).

Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture je eden ključnih dejavnikov zagotavljanja prilagodljive organizacije. Ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje hitrejše prilagajanje organizacije zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, fleksibilna, ki bo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe v okolju in bo omogočala pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja oblikovanja organizacijske strukture sodobne organizacije (Drobnjaković, 2004, str. 13).

Ko organizacije rastejo, se zgodita dve stvari (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 149):

- Nastanejo nova delovna mesta in oddelki, ki se ukvarjajo s faktorji v zunanjem okolju ali z novimi strateškimi potrebami.
- Menedžerji na višjih položajih morajo najti način, kako povezati te oddelke skupaj. Nadzor, ki ga ponuja kontrolni razpon, je sicer učinkovit, vendar ni zadosten. Koordinacija se nanaša na kvaliteto sodelovanja med temi oddelki. Brez koordinacije leva roka ne ve, kaj dela desna, kar povzroča številne probleme in konflikte. Koordinacija je potrebna ne glede na to, ali ima organizacija funkcionalno, divizijsko ali timsko strukturo. Postavlja se vprašanje, kako lahko menedžerji zagotovijo potrebno koordinacijo v svoji organizaciji. Koordinacija je izid informacij in sodelovanja. Menedžerji lahko oblikujejo sisteme in strukture, da spodbujajo horizontalno sodelovanje.

Določena organizacijska struktura ustreza potrebam organizacije v določenem trenutku in ko se le-te spremenijo, se mora ustrezno spremeniti tudi organizacijska struktura oziroma oblika organizacije. Nobena organizacijska struktura ne zagotavlja učinkovitosti v vsakem okolju. Organizacijsko strukturo je treba prilagoditi razmeram v organizacijskem okolju. Drucker ugotavlja, da ne obstaja ena sama prava organizacijska oblika (Drobnjaković, 2004, str. 13). Posamezna organizacijska struktura je namreč primerna za določene naloge v določenih razmerah ob določenem času. Namesto da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se

morajo menedžerji naučiti, kako iskati, razviti in preiskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge.

2.4. SODOBNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Spremembe v poslovanju so povzročile spremembe v organizaciji podjetij. Savage (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 265) poudarja, da se od termina hierarhija, ki je označeval pozno industrijsko dobo, oddaljujemo k procesu mreženja in integriranja. Bolj ko prihaja v ospredje proces mreženja in bolj ko se menedžerji soočajo s svetovnim spletom, tem bolj potreba po rigidni kontroli strmih hierarhij izgublja pomen. Nove organizacijske oblike temeljijo na svetovnem spletu, ki omogoča medsebojno povezovanje idej in interesov organizacij. Strategija menedžmenta, osnovana na ukazovanju in kontroliranju, se preusmerja k strategiji, temelječi na osredotočenju in kordiniranju tako imenovanih samsmerjajočih se timov znotraj in med organizacijami. Torej povezovanje organizacij v svetovno globalno omrežje v dobi nove ekonomije postavlja v ospredje nove organizacijske oblike. Glavne sodobne organizacijske oblike so predvsem:

- Globalna matrična organizacija.
- Horizontalna organizacija.
- Hibridna organizacija.
- Virtualna organizacija.

Globalna matrična organizacija zahteva timsko delovanje organizacije (Lipičnik, 1996, str. 46). Je svojevrstna kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zanj je značilno, da je zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi. Zato se menjavata delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot včasni organizacijski strukturi. Do menjavanja dela lahko prihaja v okviru istega delovnega dne. Timsko delovanje globalne matrične organizacije je razmeroma slabo razvito in uporabljeno. Vsekakor je timsko delo dolgotrajen proces, ki zahteva usposabljanje ljudi za ta način dela. Nepoznavanje timskega dela in organizacijska nestrpnost povzročata, da timska organizacija ne daje takšnih rezultatov, kot bi jih lahko.

Globalna matrična organizacija zato povzroča številna nasprotja zaradi nepoznavanja timskega dela (Lipičnik, 1996, str. 47). Matrična organizacija zahteva visoko zavzetost sodelavcev za doseganje ciljev. To velja še posebej v globalnem okolju, kjer je potrebna še precej večja koordinacija. V praksi globalna matrična organizacija pomeni, da so deli organizacije razpršeni po svetu in se prepletajo s poslovnimi funkcijami organizacije.

V **horizontalni organizaciji** ni posebno izpostavljena hierarhija. Nastajala je z naraščajočim poudarkom na horizontalni koordinaciji in komunikaciji. V njej so bistveni horizontalni procesi, saj je vertikalna hierarhija povsem sploščena. V horizontalni organizaciji se poudarjajo kolaborativni timi zaposlenih, ki delujejo okrog ključnih procesov. Koordinacija se nanaša na kvaliteto sodelovanja med timi v organizaciji. Velik pomen je na participativnem vodenju in na opolnomočenju zaposlenih.

Hibridno organizacijo pogosto srečamo v velikih sestavljenih organizacijah (Rozman, 2000, str. 99). Poslovne funkcije, so različne od proizvoda do proizvoda, se organizirajo v poslovnih enotah, tako kot pri decentralizirani organizaciji (horizontalna organizacija). Nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane. Tako v sestavljeni organizaciji na isti ravni nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za poslovne enote, obenem pa le-te tudi usklajujejo.

Stonehouse (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 265) opredeljuje **virtualno organizacijo** kot povezovalno omrežje, sestavljeno iz osrednje poslovne dejavnosti organizacije, njenih dobaviteljev in kupcev, katerih aktivnosti so integrirane in koordinirane preko razširjene uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije. Virtualna organizacija preko omrežno povezanih ljudi, imetja in idej oblikuje in distribuira proizvode in storitve, ne da bi bila pri tem omejena s tradicionalnimi organizacijskimi ali fizičnimi mejami.

Virtualna organizacija seveda mora biti učinkovita. Speier (1998, str. 10) ugotavlja, da lahko učinkovitejše proizvodnje produktov oziroma storitev dosežemo z zmanjšanjem neučinkovitih transakcijskih stroškov iz verige vrednosti (zmanjšanje distribucijskega časa) ali s pomočjo dodane vrednosti obstoječim aktivnostim v verigi vrednosti (povečanje skupne vrednosti produkta/storitve). Glavne značilnosti virtualne organizacije smo prikazali v Tabeli 4.

Vrhunska uspešnost in učinkovitost organizacije temeljita predvsem na novi organizaciji. Podlaga za takšno ravnanje so vsekakor človeški viri organizacije. Virtualne organizacije si pri soočanju s hudim bojem na globalnem trgu poskušajo razviti ključne konkurenčne prednosti. Tako lahko uporabljajo različne strategije za zmanjšanje udarca vstopnih ovir. Konkurenčne ovire so za mnoge organizacije prehuda preizkušnja, da bi osvojile nove trge. Dejanske razmere kažejo potrebo po povezovanju organizacij, saj te same težko obstanejo v poslovnem svetu. Dejavniki, zaradi katerih so se začele virtualne organizacije razvijati, so zlasti globalizacija trga, zniževanje stroškov, vpliv novih tehnologij in prilagajanje produktov/storitev končnemu potrošniku (Harvey, Palmer, Speier, 1998, str. 4-6).

Tabela 4: Značilnosti virtualne organizacije

| Značilnosti | Virtualna organizacija |
|---|---|
| Osredotočenje na porabnika in prilagajanje porabniku (mass customization) | Ta značilnost se nanaša na sposobnost prilagoditve produkta/storitve porabniku. Znane so štiri ravni prilagajanja porabniku (glede na spreminjanje produkta). |
| Mreža neodvisnih organizacij | Virtualno organizacijo sestavljajo neodvisne organizacije, povezane v mrežo. Mreža se nanaša na ljudi in organizacije, v katerih delajo. |
| Polstalna povezava | Večina strokovnjakov se strinja, da je virtualna organizacija po naravi začasna organizacijska struktura. |
| Geografska razpršenost | Geografska razpršenost je verjetno ena od najprej opaznih razlik med virtualno organizacijo in ostalimi organizacijami. |
| Osredotočenje na sposobnosti jedra virtualne organizacije | Vsaka organizacija v povezavi je kvalitetna na določenem področju, zato mora prinesiti svojo kvaliteto k skupni povezavi. |
| Zanašanje na inovacije | Virtualna organizacija se mora odzivati na poslovne priložnosti na trgu. Zato mora razvijati inovacijske rešitve, da ustvari konkurenčne prednosti. |
| Osredotočenje na timsko delo | Virtualni timi uspejo veliko hitreje in učinkoviteje odkriti in realizirati poslovne priložnosti na trgu. |
| Delno prekrivanje nalog | Organizacije znotraj povezave morajo izvajati še druge naloge. |

Vir: Larsen, Mcinerney, 2002, str. 6-9.

Različne povezave med organizacijami in njihovimi strukturnimi deli obstajajo že kar nekaj časa, vendar jih šele v zadnjem obdobju uvrščamo v sklop virtualnih organizacijskih povezav. Virtualna organiziranost omogoča organizaciji zbrati skupaj vse različne dele, ki jih potrebuje, hkrati pa omogoča razpustitev celotnega sistema, ko ta ni več potreben. Davidow in Malone (Harvey, Palmer, Speier, 1998, str. 12) ugotavljata, da takšne nove organizacijske oblike odsevajo veliko fleksibilnost na globalnih trgih in ustvarjajo ter razpuščajo subjekte, kot to določa trg. Z uporabo virtualne organizacije se povečajo konkurenčne prednosti, kot na primer uporaba novih tehnologij, delovna sila in globalna lokacija.

Če primerjamo sodobne organizacijske oblike z učečo se družbo 21. stoletja, lahko ugotovimo, da učeča se družba predstavlja najrazvitejšo stopnjo razvoja menedžerskih

perspektiv današnjega poslovnega okolja, ki razvija načine prožnega, vitkega razmišljanja. Učeče se družbe vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja, ki podpirajo in razvijajo pretok informacij vzdolž celotne hierarhične piramide. Z novo skupino telekomunikacijskih in koordinacijskih tehnologij, vključno z internetom, lahko menedžerji tvorijo fleksibilne delovne skupine in združijo moči celega sveta, ki tvorijo skupaj ustrezno kombinacijo znanj in sposobnosti za rešitev določene naloge. Informacija je lahko hitro posredovana članom virtualnega tima, kar omogoča neodvisen proces virtualnega dela. Sodobne organizacije nove ekonomije gradijo konkurenčne prednosti na edinstvenosti omrežnih povezav, ki jih tvori organizacija z dobavitelji, distribucijskimi kanali in s končnimi potrošniki. Sodobne oblike organizacijskih struktur segajo od horizontalnih, procesnih, timskih struktur do virtualnih mrež.

Temeljni preobrat novih organizacijskih struktur je premik iz vertikalne v horizontalno organizacijsko strukturo¹¹ (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 190). Tradicionalno je najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh organizacije. Med funkcijskimi oddelki je malo sodelovanja, celotna organizacija pa je koordinirana in kontrolirana prek vertikalne hierarhije, v kateri imajo pristojnosti za odločanje vrhnji menedžerji. V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura postane preobremenjena. Vrhnji menedžerji se niso sposobni dovolj hitro odzvati na probleme in priložnosti. Treba je zmanjšati število organizacijskih ravni. Sodobna horizontalna organizacijska struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih in manj na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je sploščena, maloštevilni vrhnji menedžment se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami. Samousmerjani timi so temeljna delovna enota. Mej med funkcijami skoraj ni, ker time tvorijo ljudje z različnih funkcijskih področij.

Novejše organizacijske strukture spodbujajo razvijanje horizontalnih povezav in koordinacij vzdolž organizacije. Horizontalne povezave se nanašajo na obseg komuniciranja in koordiniranja vodoravno po oddelkih v organizaciji. Horizontalne komunikacije premagujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi. Načini, na katere lahko izboljšujemo horizontalni pretok informacij znotraj organizacije, so (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 193-194): informacijski sistemi, neposredni kontakti, delovne skupine, koordinatorji in timi. Projektni timi so med najboljšimi mehanizmi za horizontalno povezovanje. Kadar aktivnosti med oddelki zahtevajo močno koordinacijo na daljše časovno obdobje, organizacije vzpostavljajo medfunkcijske time. Močnejše oblike doseganja horizontalnih povezav omogočajo večji pretok informacij. Sodobne organizacije, v katerih je potreba po horizontalni koordinaciji vedno večja, vzpostavljajo močne horizontalne organizacijske povezave.

¹¹Horizontalna organizacijska struktura temelji na medsebojnem povezovanju zaposlenih v organizaciji. Poudarja delo v timih, ki so sestavljeni iz različnih ljudi in oddelkov organizacije in izven nje. Hierarhija je v horizontalni organizacijski strukturi manj pomembna.

Pomemben dejavnik v sodobnih organizacijskih oblikah je seveda tudi zaupanje. Na koncept zaupanja gledamo z različnih ravni (skupina, organizacija, družba). Osredotočili in poglobili se bomo predvsem na medsebojno zaupanje med člani posameznih timov, ki je definirano kot velikost ali obseg zaupanja določene osebe in pripravljenost obnašanja ob odločitvah druge osebe. Medosebno zaupanje je večdimenzionalni izum, ki vključuje tako spoznavne kot tudi emocionalne osnove.

Spoznavno zaupanje se nanaša na preračunane in razumske značilnosti (Kanawattanachai, Yoo, 2002, str. 21-24). Te se nanašajo na zanesljivost, celost (popolnost) in odgovornost. Ljudje ocenjujejo zaupanje, ki temelji na različnih atributih, kot določene tipe poklicev (zdravnik/odvetnik) in kot ravni zaupanja (prijatelj/tujec). Osnovna funkcija spoznavnega zaupanja je zmanjševanje kompleksnosti med socialnimi udeleženci. Na drugi strani pa poznamo emocionalno zaupanje, ki vključuje čustvene elemente in socialne veččine zaupanja. Zaskrbljenost za blaginjo med člani posameznih timov oblikuje osnovo za emocionalno zaupanje. V timih sodobnih organizacijskih oblik poznamo tudi hitro zaupanje. Hitro zaupanje se pojavi med člani posameznega tima in pomaga pospešiti delo v timu (z različnimi pogledi in idejami). Vendar je treba vedeti, da je takšno zaupanje krhko in je lahko velika težava za ohranitev tima (Zigurs, 2002, str. 11).

2.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Glavno jedro organizacijske kulture sestavljajo vrednote (Sorge, 2002, str. 69-71). Glavna razlika med avtorji v opredeljevanju organizacijske kulture je ta, da nekateri avtorji vidijo organizacijsko kulturo tako, kot da jo organizacija »ima« (has), drugi avtorji pa vidijo organizacijsko kulturo tako, kot da »je« (is) to organizacija.

Organizacijsko kulturo se da opisati na več načinov. Večina definicij zajema tri glavne elemente kulture (Marquardt, 1999, str. 151):

- Način življenja, ki ga delijo in sprejemajo vsi ali skoraj vsi člani skupine.
- Starejši partnerji prenašajo informacije o kulturi na mlajše kolege.
- Metoda za oblikovanje percepcije in obnašanja posameznika v družbi.

V času hitrih sprememb je za uspešno delovanje organizacije nujna izgradnja kulture, naklonjene sodelovanju, razvijanju znanja in sprejemanju sprememb. Idealna učeča se organizacija bo imela takšno kulturo, kjer se želijo zaposleni samoiniciativno učiti za potrebe dela in za svoj osebni razvoj, kjer se znanje samodejno prenaša z ravni na raven in kjer je delovno mesto mesto usposabljanja v najširšem pomenu (Mejak, 2004, str. 37). Taka kultura temelji na medsebojnem zaupanju, odprti komunikaciji, prostem pretoku informacij in vzajemnem sodelovanju. Na ta način se razvijajo zdravi odnosi med ljudmi, s čimer se razvija

in krepiti mreža neformalnih razmerij, s tem pa omogoča, da se znanje in ideje shranjene v glavah ljudi preko procesa komuniciranja uporabijo v procesu ustvarjanja novih idej in znanj.

Ena glavnih težav menedžerja je ustvarjanje in podpiranje korporacijske kulture (Larson, Haegglund, 2005, str. 7). V decentralizirani organizaciji je ta ključno pomembna, kajti enotna kultura sčasoma postane najpomembnejši element upravljanja. Nekdaj so bili običajen način vodenja ukazi po navodilih, zdaj pa v večini organizacij vodenje temelji na podrobno razčlenjenem finančnem in operativnem proračunu. V organizacijah z močno kulturo temu po določenem času ne pripisujejo več takšnega pomena. Organizacijska kultura ni omejena s splošnimi kazalniki, ki opredeljujejo splošno, narodno kulturo. V organizacijski kulturi lahko vrhnji menedžment postavi svoje lastne standarde in vgradi lastne navade. Vendar pa je pretekla poslovna politika takšna, da je menedžerja učila nesodelovanja ter pretiranega tekmovanja v zadovoljevanju nikoli omejenih kariernih apetitov.

Kultura organizacije ima izjemno velik vpliv na stopnjo uspešnosti poslovanja organizacije (Drobnjaković, 2004, str. 17). Prav zaradi tega jo je treba v organizaciji natančno preučiti in ugotoviti, ali je ustrezna. Ker v večini organizacij ni optimalna, jo je treba preoblikovati, pri čemer moramo vedeti, na kaj moramo vplivati, da dosežemo želene spremembe. Vplivamo lahko predvsem na vidne dele kulture, kot je vedenje zaposlenih, kar pa bo postopoma povzročilo spremembo tudi v nevidnem delu kulture kot so simboli, vrednote in norme.

Temeljna značilnost sodobnih organizacij je močna organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje organizacije ter proces učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 207). V mnogih uspešnih organizacijah predstavlja glavno nevarnost kultura, ki postane stalnica in se organizacije niso sposobne več prilagajati spremembam okolja. Kadar so organizacije uspešne, postanejo vrednote, ideje in prakse, ki so pripomogle k uspešnosti, institucionalizirane. Ko se okolje spremeni, te vrednote lahko postanejo ovira za prihodnji uspeh. Številne organizacije se oklepajo starih vrednot in vedenja, ki pa ne zagotavlja uspeha v spremenjenem okolju.

Sodobne, učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo organizacijsko kulturo. Kultura spodbuja odprtost, sodelovanje, brezmejnost, enakost, kontinuirane izboljšave in prevzemanje tveganja. Vedenje je fleksibilno, menedžerji so iniciatorji sprememb, kadar so potrebne, tudi če prinašajo tveganje. Močne in zdrave kulture, kot so v učečih se organizacijah, pomagajo letem pri prilagajanju na zunanje okolje, medtem ko močne, vendar škodljive kulture lahko spodbujajo organizacijo v napačno smer (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 207-210). Prilagodljive organizacijske kulture imajo v primerjavi z neprilagodljivimi različne vrednote in vzorce vedenja, ki so predstavljeni v Tabeli 5.

Tabela 5: Okolju prilagodljiva in okolju neprilagodljiva organizacijska kultura

| | Prilagodljiva org. kultura | Neprilagodljiva org. kultura |
|-------------------|--|--|
| Temeljne vrednote | Menedžerji upoštevajo interese kupcev in zaposlenih. Visoko cenijo ljudi in procese, ki lahko izpeljejo koristne spremembe. | Menedžerji največ skrbijo za lastne interese, svoje neposredne delovne skupine ali produkte, povezane z njihovo delovno skupino. Cenijo napore za zmanjševanje tveganja, kajti ne spodbujajo prevzemanja tveganja in sprememb. |
| Običajno vedenje | Menedžerji posvečajo veliko pozornost vsem interesnim skupinam, predvsem kupcem. So iniciatorji sprememb, ki so potrebne za boljše zadovoljevanje potreb kupcev, četudi vključujejo določeno tveganje. | Menedžerji težijo k izoliranju in birokraciji. Posledica tega je, da ne spremenijo hitro svojih strategij, kar bi bilo potrebno pri prilagajanju ali izkoriščanju prednosti sprememb v okolju. |

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 209.

Pri preoblikovanju kulture mora menedžer vedeti, na kaj mora vplivati, da doseže zelene spremembe. Vpliva lahko predvsem na vidne dele kulture, kot je vedenje zaposlenih, kar pa bo postopoma povzročilo spremembo tudi v nevidnem delu kulture, kot so simboli, vrednote in norme (Pirc, 2001, str. 345). Spreminjanje kulture je zahteven in dolgotrajen proces (Pirc, 2001, str. 346). Na začetku mora menedžer oceniti dejansko situacijo v organizaciji: kakšno kulturo ima organizacija in katere so njene sestavine. V drugi fazi mora postaviti želeno sliko kulture, ki jo želi doseči. Za prost pretok znanja med zaposlenimi je potrebna kultura zaupanja in odprtosti, neprestanega učenja, predvsem pa ne sme spodbujati kopičenja znanja. V tretji fazi organizacija prepozna vrzel, ki se pokaže med dejansko sliko in želeno kulturo, za katero v četrti fazi poišče ustrezne ukrepe, ki bodo vrzel zmanjšali in čez čas zaprli. Ukrepi so lahko združeni v plan, čemur sledi njegova izvedba. V peti fazi začne s spreminjanjem najprej vidnega dela kulture, s čimer doseže, da se nevidni del začne spreminjati sam od sebe. Najboljši način je menedžiranje s pomočjo simbolov. Želeno vedenje se bo tako od vrha organizacije preneslo skozi ravni organizacije prav do vseh zaposlenih. Menedžer tako skozi kulturo promovira učenje, prenašanje znanja in njegovo uporabo, s čimer ustvarja osredotočenost na znanje.

2.6. UMETNOST USTVARJANJA VRHUNSKE ORGANIZACIJE

Najbolj pomembna za uspešno poslovanje podjetij v prihodnosti bo vrhunska organizacija¹². Tista podjetja, ki bodo sposobna ustvariti takšno vrhunsko organizacijo, si bodo seveda ustvarila konkurenčne prednosti pred ostali konkurenti na globalnem trgu. Doseči vrhunsko organizacijo, pa se ne zgodi kar samo in sploh ne na lahek način. Treba je ogromno znanja, volje in discipline. Rečemo lahko, da je ustvarjanje vrhunske organizacije »umetnost«. Takšen proces pa potrebuje svoje »umetnike« oziroma menedžerje.

Vsekakor so zelo pomembni izzivi organizacij v prihodnosti. Primarna naloga menedžmenta organizacije je doseganje načrtovanih ciljev (Senge, 2004, str. 1). V hitro spreminjajočem se globalnem okolju je biti izoliran od ostalega sveta težko dosegati pozitivne rezultate. Prihodnost bo bistveno drugačna od do zdaj poznanega. Elementi, ki vplivajo na našo prihodnost, izhajajo iz globalnega okolja. Ugotovimo lahko, da je le malo organizacij že prilagojenih globalnemu poslovanju. Vzrok za majhno prilagojenost organizacij na globalno poslovanje izhaja iz vrednot posameznikov, ki so nastale v relativno stabilni preteklosti.

Organizacije so izpostavljene vedno večji kompleksnosti, ki jih ovira pri doseganju ciljev. Reševanje nastalih problemov s pomočjo v preteklosti delujočih rešitev spominja vedno bolj na popraviljanje polomljenih predmetov. Rečemo lahko, da udejanjanje načrtovanih ciljev zahteva učenje, vodenje in skupinsko kreativnost. Učinkovito vodenje ustvarja pozitivno klimo, da je možno s skupno močjo doseči cilje. Učenje je predvsem usmerjeno v razvoj novih sposobnosti, ki omogočajo učinkovito realizacijo novih ciljev v spremenjenem okolju (Senge, 2004, str. 2). Za kreativnost lahko rečemo, da je večšina, ki se jo da razviti. Govorimo lahko o procesu udejavanja vizije, ki zahteva socialne, politične in vodstvene sposobnosti. Če smo bolj usmerjeni v reševanje problemov kot v kreiranje novitet, pogosto izgubimo občutek za smer. Kreiranje se bistveno razlikuje od reševanja problemov, čeprav organizacija potrebuje ustrezno razmerje obojega.

Uvajanje sprememb je najbolj uspešno takrat, ko spodbujamo elemente, ki spremembe pospešujejo, in omejujemo elemente, ki spremembam nasprotujejo (Senge, 2004, str. 4-5). Spremembe so lažje izvedljive v okolju, kjer so prisotni skupna vizija, zaupanje in odprte komunikacije. Pomembno je tudi, da je njihovo uvajanje vodeno s strani kompetentnih sodelavcev, ki uživajo ugled v kolektivu. Zato je treba pozitivne učinke sprememb v kolektivu izdatno promovirati. Nosilci sprememb morajo imeti za uvajanje na razpolago dovolj časa ter zadostne materialne in finančne vire. Zaposleni morajo razumeti vzroke sprememb in predvidene rezultate.

¹²Vrhunska organizacija vsekakor temelji na znanju ter na njegovi podlagi ustvarja ključne konkurenčne prednosti. Takšna organizacija je usmerjena izključno v prihodnost in daje velik poudarek inovacijam.

Vsekakor lahko rečemo, da je oblikovanje vrhunske organizacije zelo zahtevno delo. Menedžerji morajo imeti ogromno znanja, izkušenj in obilico poslovne sreče. Brez katerega koli omenjenega elementa menedžerju ne bo uspelo sestaviti skupaj vrhunske organizacije.

Iz prakse lahko ugotovimo, da so mnoge organizacije danes izpostavljene krizi vodenja (Selan, 2002, str. 45). Mladi in stari menedžerji prevzemajo vodstvene aktivnosti na podlagi najrazličnejših izobraževalnih programov, ki so jih bolj ali manj uspešno opravili. Nekateri so zaradi upokojevanja »stare uprave« nasledili ali podedovali vodstvene funkcije. A mnogi med njimi žal niso kos nalogam, ki so jih prevzeli. Zato organizacije iščejo izhod s posnemanjem zadnjih trendov vodenja, ki je bolj dejanje obupa kot treznega premisleka.

Vrhnje vodstvo je velikokrat neučinkovito predvsem pri postavljanju jasnih kriterijev o izbiranju in razvoju vodstvenega kadra (Selan, 2002, str. 45-46). In ker živimo v dobi hitrih sprememb, je naloga oblikovati ustrezne zahteve in pogoje še toliko težja. Poleg tega se z izjemno hitrostjo približujemo stanju, ko bodo najboljši voditelji tisti ljudje, ki bodo sposobni sproščene dela v izjemno kompleksnem, nestrukturiranem in negotovem poslovnem okolju. Čeprav bodo organizacije in posamezniki intenzivno gradili na samozavesti in učenju, ta dva cilja ne bosta omogočila preoblikovanja vodij. Najpomembnejše teme tega tisočletja, ki bodo prisilile organizacije k oblikovanju produktivnih vodij, sposobnih reševanja visoko kompleksnih in nestrukturiranih problemov, so:

- Premik od lokalnega h globalnemu razmišljanju; mnoge organizacije poskušajo učinkovito uravnotežiti oba pristopa.
- Hitro odzivanje na tržne spremembe. Kot pravi Drucker: »Kogar želijo bogovi uničiti, mu sprva pošljejo trideset let uspeha.« To pomeni, da organizacije slepo zaidejo v poslovno teorijo. Mnogo je takih organizacij, ki vrsto let, celo desetletij uporabljajo in vztrajajo pri enakem pristopu poslovanja, niso pa sposobna ali namerno ne želijo priznati, da so se njihovi trgi spremenili in da je njihova filozofija zastarela.
- Spopadanje z visoko rastjo; pri mnogih organizacijah se kaže izredna in nepričakovana rast. Ravno zaradi nje se pritiska največkrat lotijo z napačne strani, ki vodi v visoko točko preloma, visoke stroške in težave pri integriranju novozaposlenih v kulturo organizacije.
- Poslovanje preko mej, ki jih riše organizacija in njeno poslovno okolje. Podiranje ovir med poslovnimi funkcijami, enotami in drugimi skupinami je že postalo pomemben cilj mnogih organizacij, katerim se bodo pridružila še preostala – kakor hitro bo sprejeto splošno mnenje, da brezmejna organizacija prinaša napredek in koristi organizacijskemu razvoju.
- Prestavljanje na vodstvene pozicije; nekatere organizacije napredujejo svoje ljudi na rutinski osnovi, to je z njihove sedanje funkcije neposredno na vodilne položaje. Problem, ki se pojavlja, je, da v organizacijah narašča potreba po takšnih menedžerjih, ki so »splošni« menedžerji in so sposobni systemskega razmišljanja, vodenja medfunkcijskih timov, alociranja virov glede na uspešnost ter lahko sintetizirajo in

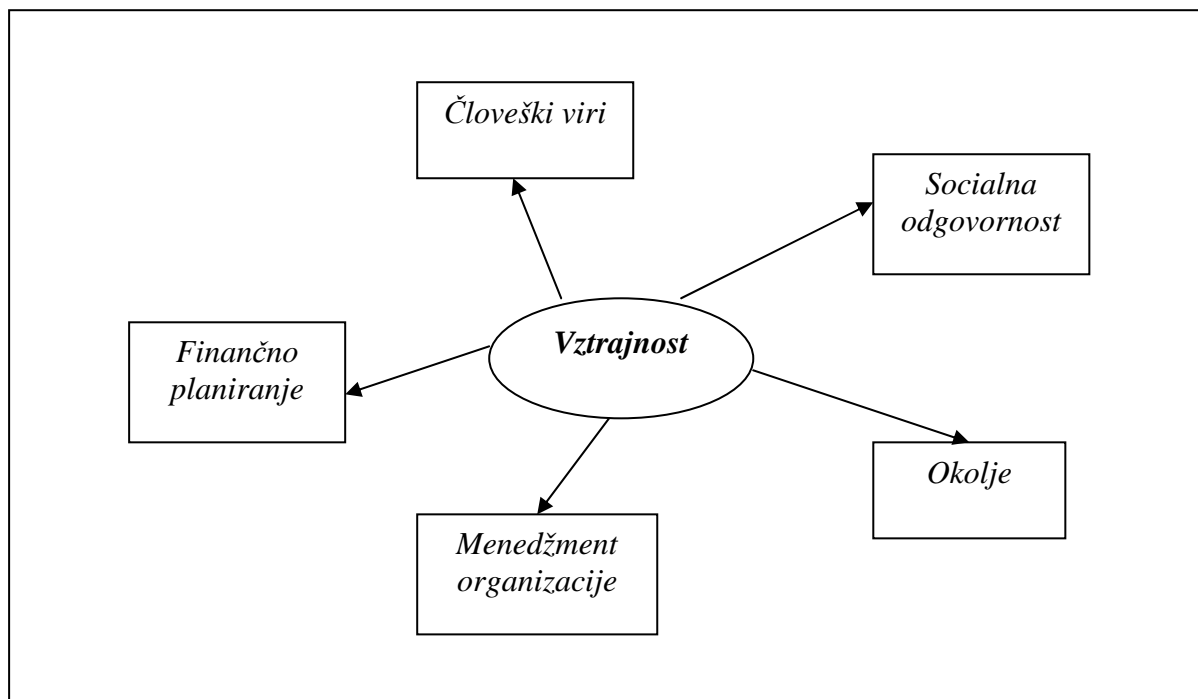
integrirajo prepletajoče se koncepte in znanja, na podlagi katerih lahko pridejo do novih in svežih idej.

Nevarnost krize vodenja, ki preti in ogroža prihodnjo uspešnost organizacij, jih sili, da stremijo k oblikovanju učeče se organizacije (Selan, 2002, str. 46). V organizaciji ni funkcije niti službe in to ne glede na dejavnost ali lokacijo, ki ne bi temeljila na znanju. Obenem pa se potreba po znanju, ki jo izražajo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh, eksponentno povečuje. V prihodnje ne bo zaposlenega, ki bi lahko obvladal vsa znanja in veščine, ki jih prinaša »informacijska avtocesta«.

2.7. VZTRAJNOST KOT STRATEŠKA KONKURENČNA PREDNOST

Organizacije morajo biti vztrajne, kar pomeni biti uspešne oziroma preživeti na dolgi rok (Dunphy, Griffiths, Benn, 2003, str. 70-121). Vsekakor lahko govorimo, da je vztrajnost strateška konkurenčna prednost organizacije. Moramo se zavedati, da živimo v zelo nepredvidljivem okolju, kjer veljajo posebne zakonitosti. Zato lahko rečemo, da so organizacije prisiljene razvijati konkurenčne prednosti, da sploh preživijo na zahtevnem globalnem trgu. Vztrajnost oziroma vzdržljivost je lahko v tem pogledu pomembna konkurenčna prednost. Na Sliki 7 prikazujemo elemente vztrajnosti kot strateške konkurenčne prednosti.

Slika 7: Elementi vztrajnosti kot strateške konkurenčne prednosti



Vir: Dunphy, Griffiths, Benn, 2003, str. 117.

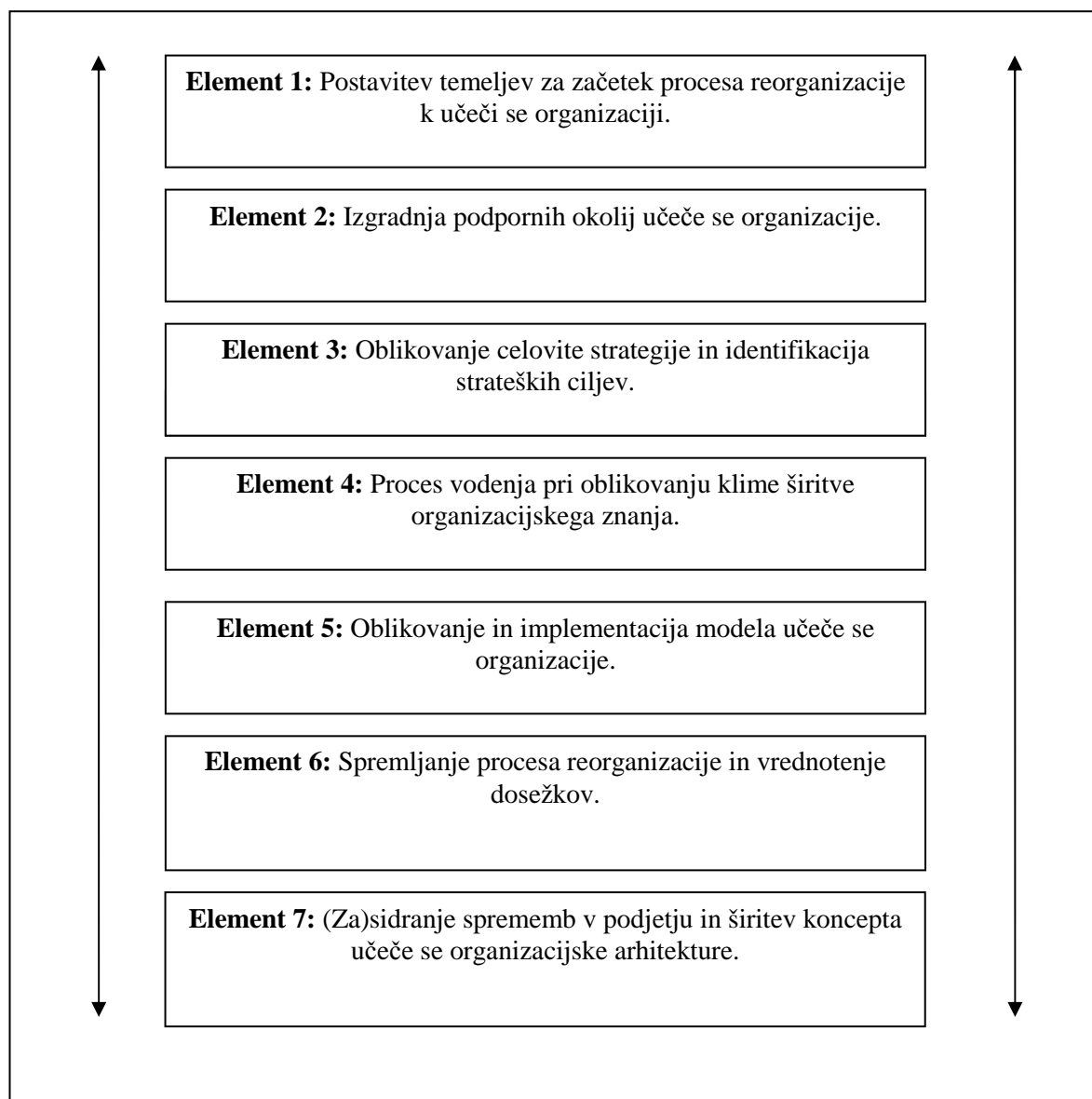
Zelo pomembno je, da organizacija razvije vztrajnost, saj bo le tako lahko poslovala v prihodnosti. Od elementov vztrajnosti kot strateške konkurenčne prednosti bi izpostavili socialno odgovornost in okolje (Dunphy, Griffiths, Benn, 2003, str. 71-88). Izpostavili smo jih zato, ker menimo, da bosta ravno ta dva elementa pomembno vplivala na razvoj organizacij v prihodnosti. Socialna odgovornost prihaja vse bolj do izraza, sploh v ne tako močnih gospodarstvih. Menedžerji organizacije morajo biti odgovorni do družbe, v kateri živijo. Ta odgovornost je ključna za organizacijo in tudi za družbo. Na drugi strani je okolje tisto, ki igra pomembno vlogo pri tem, ali uspe organizacija oblikovati vztrajnost kot strateško konkurenčno prednost. V svetovnem merilu je okolje enormno onesnaženo. Gospodarstva razvitih držav in držav v vzponu ekstremno onesnažujejo okolje. Zato vse bolj prihaja v ospredje varovanje okolja (voda, zemlje, zraka). Skrb za okolje v takšnih organizacijah postaja pomembna vrednota.

2.8. KONCEPTUALNI MODEL UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O

Konceptualni model implementacije učeče se organizacije - model FUTURE-O temelji na elementih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Omenjeni model v vsaki fazi odločevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje (Dimovski et al., 2005, str. 101). Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji zahteva določene elemente, ki so predstavljeni na Sliki 8.

Konceptualni model FUTURE-O je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega menedžerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena menedžmenta znanja (Dimovski et al., 2005, str. 100). Model FUTURE-O je prvi slovenski celoviti model, ki skozi že prej omenjenih sedmih elementov vodi do polnorazvite učeče se organizacije.

Slika 8: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 101.

Omenjeni model je bil razvit s ciljem, da bi menedžerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi. Učeče se organizacije so privlačen koncept, vendar jih je v praksi presenetljivo malo¹³. Oblikovanje polno razvitih učečih se organizacij v praksi je namreč izredno težko, saj zahteva zaupanje vseh zaposlenih in menedžmenta v razvoj in uspeh. Menedžerji si jih sicer z lahkoto predstavljajo, vendar težko dejansko ustvarijo in ohranijo. Razlog za to leži v veliki meri v pomanjkanju praktičnih navodil (Dimovski et al., 2005, str. 100).

¹³Mnenje in trditev ameriškega guruja in razvojnika učeče se organizacije, Davida A. Garvina v delu David A. Garvin: Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business Press School, 2000, str. 256.

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

Za dolgoročno uspešne organizacije je značilno, da so nenehno in skrbno predane učenju. Brez tega bi bilo namreč nemogoče, da bi preživele vse spremembe v okolju. Poleg vsakega posameznika v organizaciji se učijo tudi organizacije same. Kot smo že omenili, obstaja veliko različnih definicij učeče se organizacije, ki se med seboj razlikujejo. Garvin (Dimovski et al., 2005, str. 107) je v svojem najnovejšem delu podal naslednjo definicijo: »Učeča se organizacija je organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bo odrazila svoje novo znanje in poznavanje.« Za začetek učenja so torej nujno potrebne nove ideje. Učenje zahteva akcijo.

Organizacije lahko naredijo marsikaj, da bi čim bolj manjšale ovire za učenje in omogočile učinkovitejše učenje. Prva stvar je ustvarjanje podpornega okolja, ki bo naklonjeno učenju in ga bo spodbujalo. Za to so potrebni štirje pogoji (Dimovski et al., 2005, str. 110-111):

- Prepoznavati in sprejeti razlike.
- Priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne informacije.
- Stimulirati način razmišljanja in nove vire informacij.
- Sprejetje napak in spodrseljajev.

Zelo pomembna je analiza procesa strateškega menedžmenta organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 112). Strateški menedžment 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.

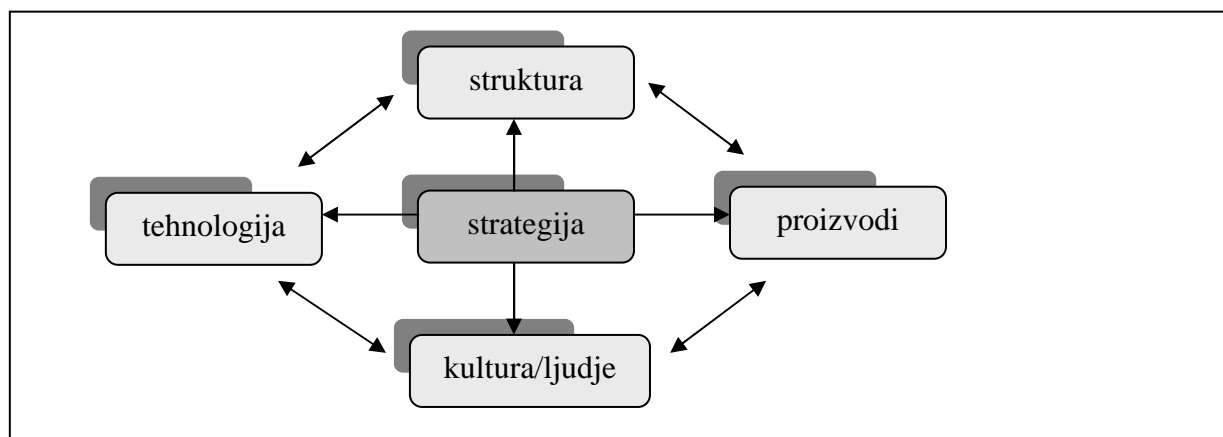
Poznamo več modelov procesa strateškega menedžmenta, ki se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov. Celoten proces strateškega menedžmenta se tako deli na štiri osnovne elemente (Dimovski et al., 2005, str. 112):

- **Motrenje okolja**, ki je sestavljeno iz analize notranjega in zunanjega okolja.
- **Oblikovanje strategije**, kar pomeni izdelavo dolgoročnih usmeritev ali načrtov za obvladovanje priložnosti in nevarnosti glede na notranje prednosti in slabosti.
- **Uresničevanje strategije** je proces, v katerem menedžment prevaja strategijo in politiko v realnost.
- **Spremljanje in kontrola**, s katerim menedžment meri aktivnosti in primerja dejanske rezultate z želenimi.

V kolikor želimo doseči maksimalni rezultat udejanjanja učeče se organizacije, se mora slednji proces začeti pri vrhnjem menedžmentu, a hkrati istočasno vključiti vse zaposlene (Dimovski et al., 2005, str. 113). Tako je vsekakor pomembno, da se model učeče se organizacije začne 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 (glej Sliko 9) v učeči se organizaciji (proizvodi ali storitve). Pomembno je, da se pri tem vprašamo: (1) Katere dele obstoječe organizacije je sploh mogoče spremeniti in (2) kako lahko vrhnji menedžment izvede implementacijo svojih idej na vsak tip organizacijskih sprememb?

Slika 9: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 114.

Poznamo naslednje tipe organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 114):

- **Tehnološke spremembe** so povezane s proizvodnim procesom, oblikovane pa so zato, da postane le-ta bolj učinkovit. Vprašanje: Kako lahko menedžerji spodbujajo tehnološke spremembe v učeči se organizaciji?
- **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 menedžerskih sistemov. Skoraj vsaka sprememba v načinu menedžiranja 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.

V vsaki organizaciji je treba tudi vzpostaviti pogoje za določene organizacijske spremembe (Dimovski et al., 2005, str. 122). Pri vzpostavitvi pogojev pri udejanjanju učeče se organizacije morajo menedžerji 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 menedžerji 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 (glej Tabela 6) v določenih pogojih oziroma fazah udejanjanja učeče se organizacije.

Tabela 6: Taktike za odpravljanje odpora zaposlenih pri uvajanju sprememb

| Pristop | Kdaj uporabiti |
|--------------------------------------|---|
| <i>Komunikacija in izobraževanje</i> | <ul style="list-style-type: none">• Spremembe so tehnične.• Uporabniki potrebujejo natančne informacije, da bi spremembe razumeli. |
| <i>Participacija</i> | <ul style="list-style-type: none">• Uporabniki se morajo čutiti vključene.• Uporabniki imajo moč, da se lahko uprejo. |
| <i>Pogajanja</i> | <ul style="list-style-type: none">• Skupina ima moč nad implementacijo. |
| <i>Prisila</i> | <ul style="list-style-type: none">• Ostaja kriza.• Inicijatorji imajo moč.• Ostale tehnike implementacije so odpovedale. |
| <i>Podpora vrhnjega menedžmenta</i> | <ul style="list-style-type: none">• Sprememba vključuje več oddelkov ali realokacijo resursov.• Uporabniki dvomijo v legitimnost sprememb. |

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 122.

V času udejanjanja učeče se organizacije je pomembno, da v smislu nepričakovane klime čim manj vplivamo na obstoječo organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 122). 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 udejanjanja učeče se organizacije. Strateški tim mora skozi fazo postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se 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.

2.8.2. Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

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 (Dimovski et al., 2005, str. 129). 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. Vse prednosti in slabosti timske organizacijske strukture smo prikazali v Tabeli 7.

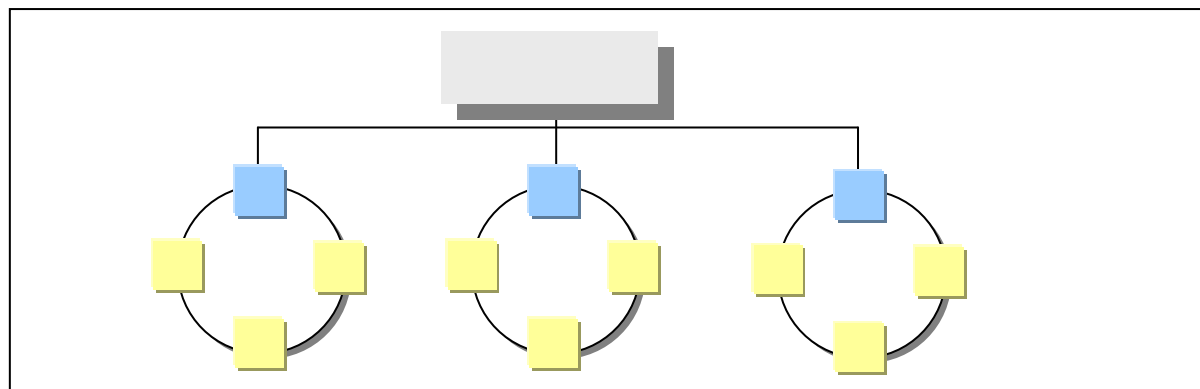
Tabela 7: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

| <i>Prednosti timske strukture</i> | <i>Slabosti timske strukture</i> |
|--|---|
| Prevzema določene prednosti funkcijske strukture. | Večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela. |
| Odstranjuje meje med oddelki. | Večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov. |
| Omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju. | Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju. |
| Krajši odzivni časi in hitrejše odločanje. | Nenačrtovana decentralizacija. |
| Večja morala in participacija članov. | |
| Skrajševanje administrativnih postopkov. | |

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 129.

Na Sliki 10 smo prikazali timsko organizacijsko strukturo učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 129). V takšni organizacijski strukturi je osnovna enota posameznik, ki deluje v najrazličnejših timih. Seveda je nujno tudi medsebojno sodelovanje timov in koordinacija med njimi. To vlogo pa opravlja menedžment organizacije.

Slika 10: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 129.

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 treba prepričati, da gre za delujoč koncept, ki bo prinesel koristi organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 132). Organizacije 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 s strankami. Da bi zaposlene v organizaciji prepričali, da gre v konkretnem primeru za nekaj koristnega, je zlasti v primerih večjih organizacij potreben pilotski projekt.

V tem primeru igra iniciator projekta učeče se organizacije podobno vlogo kot jo ima podjetnik. Disciplina menedžmenta znanja je tista osrednja disciplina, ki omogoča, da se celovita korporacijska strategija učeče se organizacije začne aktivno uresničevati (Dimovski et al., 2005, str. 142). Odnos med disciplino menedžmenta 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). Disciplina menedžmenta znanja omogoča prenos znanj, kar je sestavni del procesa menedžmenta skozi vse temeljne funkcije učeče se organizacije. Disciplina menedžmenta znanja danes v dobi ekonomije znanja predstavlja osrednjo organizacijsko podporno okolje pri uresničevanju učeče se organizacije. Rezultat učenja organizacije je ustvarjanje (večanje) organizacijskega znanja, zato v tem delu podajamo model izgradnje zakladnice znanj¹⁴ in sposobnosti v učeči se organizaciji, kar tvori učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 146).

Zemljevid znanja je podobno vizualni prikaz organizacijskega znanja in relacij oziroma odnosov med zaposlenimi v organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 151). Odlika zemljevida znanja je, da omogoča učinkovito komunikacijo in spoznavanje organizacijskega znanja posameznikom na različnih organizacijskih ravneh. Pri zemljevidu znanja gre za organizacijsko znanje ljudi in ne za tehnologijo. Pri oblikovanju zemljevida znanja 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 organizaciji ter spremeni vzorce komuniciranja in odnose med zaposlenimi.

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

Cilj je želen bodoči rezultat, ki ga poskuša organizacija doseči (Dimovski et al., 2005, str. 165-168). Plan predstavlja načrt, kako doseči cilj. Beseda planiranje običajno vključuje obe ideji, saj pomeni določanje ciljev organizacije in definiranje sredstev za njihovo uresničitev. Celoten proces planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Poslanstvo in vizija organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost. Proces strateškega planiranja se torej začne z oblikovanjem poslanstva, ki definira temeljni namen organizacije, še posebej za zunanje občinstvo. Opredelitev poslanstva je podlaga za strateško raven ciljev (na nivoju organizacije) in planov; ta nato oblikuje taktično (na ravni oddelkov) in operativno raven (na ravni še manjših enot organizacije). Obseg in narava planiranja se razlikujeta glede na hierarhijo organizacijskih ravni. Višji menedžerji so odgovorni za planiranje strategij organizacije (strateško planiranje), srednji menedžerji za taktično in kratkoročno planiranje, na nižjih ravneh pa so menedžerji odgovorni za operativno planiranje.

¹⁴Zakladnica znanja zajema znanja vrhnjega, srednjega ter prvolinijskega menedžmenta. Zakladnica znanja vsebuje naslednje domene znanj: domeno strateških, organizacijskih, tehničnih ter funkcijskih znanj.

Proces strateškega planiranja se spreminja (Dimovski et al., 2005, str. 165-168). Tradicionalno so bili strategije in planiranje domena vrhnjega menedžmenta. V učeči se organizaciji pa procesa planiranja ne postavljajo le vrhnji menedžerji, temveč vse ravni v organizaciji.

Tradicionalni pristopi k planiranju. Tradicionalno je bilo planiranje v organizacijah izključno v rokah vodilnih menedžerjev, svetovalnih organizacij ali najbolj pogosto v rokah centralnih oddelkov za planiranje (Dimovski et al., 2005, str. 167-169). Gre za skupino specialistov, ki se ukvarja s planiranjem in poroča neposredno vrhnjemu menedžmentu. Obstajajo številni problemi v zvezi s tradicionalnim planiranjem; od tega, da planerji pogosto niso v stiku z vsakodnevno realnostjo, s katero se soočajo nižji menedžerji in zaposleni v stiku s strankami, z dobavitelji, s konkurenti in z ostalim okoljem, pa do tega, da so letni formalni plani pogosto zelo rigidni in kot taki omejujejo organizacijo v hitro spreminjajočem se okolju in ji 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, menedžerji preizkušajo nove pristope (Dimovski et al., 2005, str. 167-169). Ko se organizacije 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 menedžerjem 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 menedžment. Današnje učeče se organizacije so privedle decentralizacijo še korak naprej s tem, ko vključujejo zaposlene na vseh ravneh organizacije v proces planiranja.

Vzpostavitev decentralizirane organizacije, ki temelji na alternativnem modelu menedžiranja, poteka postopoma, saj proces zahteva delegiranje pristojnosti in odgovornosti na nižje ravni (Dimovski et al., 2005, str. 180). Bistvo alternativnega modela menedžiranja na vseh ravneh je osredotočanje na ustvarjanje vrednosti za kupce in lastnike. Temelji na opolnomočenju nižjega menedžmenta v smislu sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti.

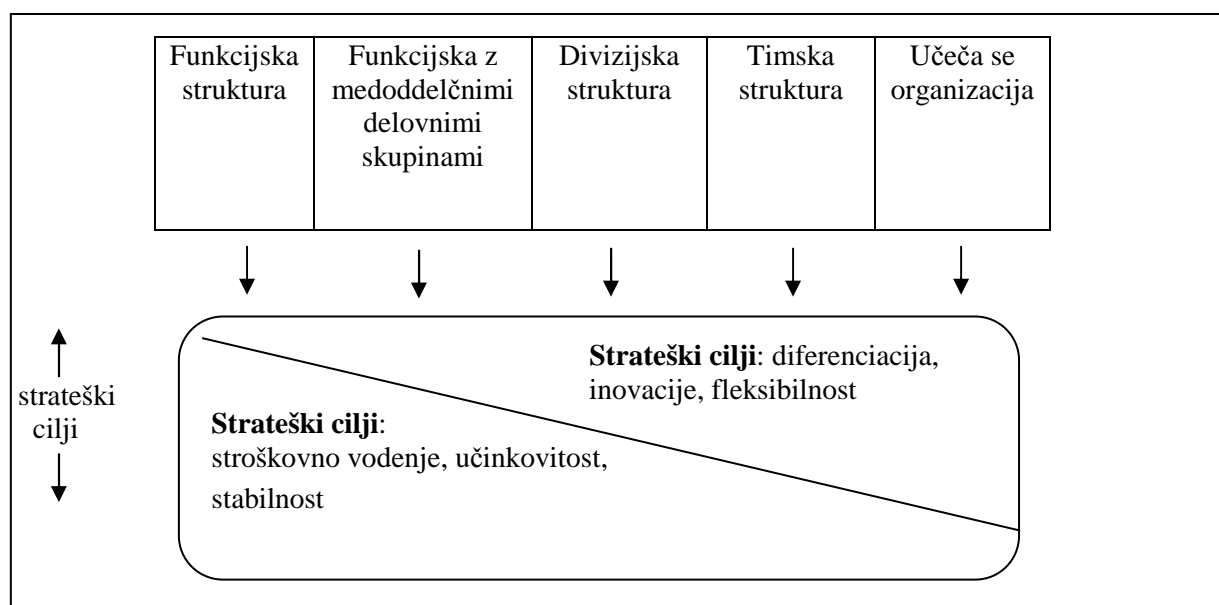
Strateški tim za spremembe oceni temeljne situacijske spremenljivke organizacije. Najpomembnejša situacijska spremenljivka udejanjanja učeče se organizacije je strategija. Obstaja več vrst definicij strategije. Pučko (2003, str. 170-175) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije,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

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

- Na ravni strateške poslovne enote govorimo o poslovni strategiji. Nanašajo se na posamezna področja organizacije.
- 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.

Slika 11 prikazuje, kako različne oblike organizacijskih struktur - decentralizirana s horizontalno koordinacijo, divizijska in timska - predstavljajo vmesne elemente na poti k učinkovitosti in inovacijam.

Slika 11: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 192.

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost in jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja (Dimovski et al., 2005, str. 191-193). Nova strukturna paradigma učeče se organizacije poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja organizacij. Nov strukturni pristop narekujejo novi dejavniki uspeha. Sodobni strukturni pristop zahteva novo organizacijsko obliko ter nov stil menedžmenta. Organizacije postmoderne družbe so oblikovane tako, da so uporabne v praksi. Organizacije je treba oblikovati okoli njihovih osrednjih sposobnosti. Temeljne osrednje sposobnosti organizacije nove dobe so tako sposobnosti skupinskega načina razmišljanja, sposobnost organizacije pritegniti zaposlene, sposobnost postati brezmejna organizacija, sposobnost oblikovati se za hitre in stalne spremembe ter sposobnost obvladovati hitro učenje.

2.8.4. Četrti element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

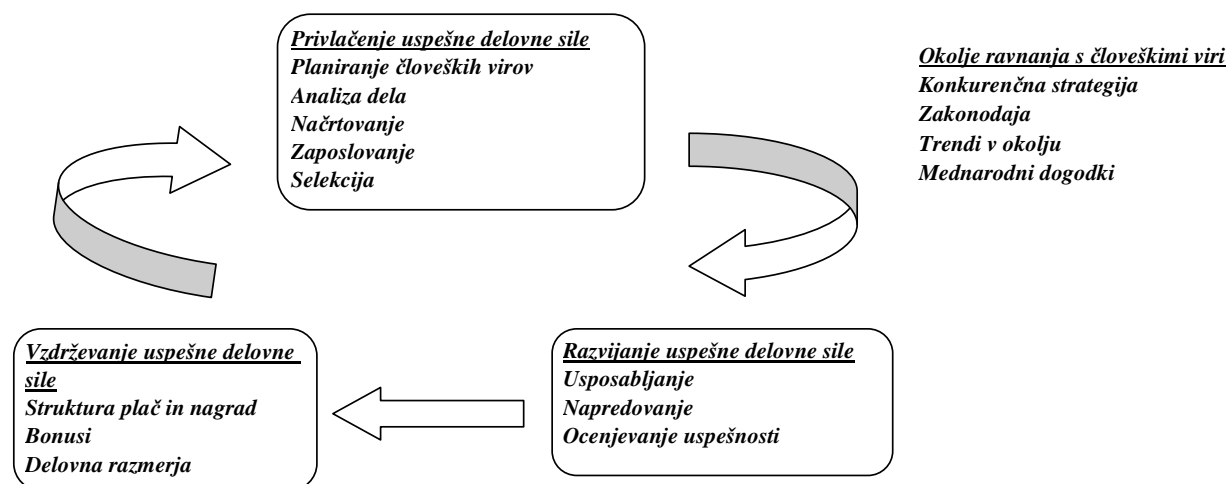
Vodenje je edini način, s pomočjo katerega lahko podjetje naredi preskok v učečo se organizacijo. V njej se menedžerji učijo razmišljati na način »kontrolirati z« ostalimi, kar pomeni, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. Vodje imajo v učečih se organizacijah tri pomembne naloge (Dimovski et al., 2005, str. 199):

- Ustvarjati skupno vizijo. Z vizijo organizacije razumemo neko notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja organizacije 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, z delovnimi skupinami in s pogostimi sestanki ljudi iz različnih oddelkov organizacije.
- 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.

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 (Dimovski et al., 2005, str. 239). Participativni model vodenja opredeljuje pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah (Vroom, Jago, 1988, str. 83). 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. Participativni stil vodenja poudarja, da mora menedžment spremeniti stil vodenja in se usmeriti k »variabilnemu odprtemu menedžerskemu stilu vodenja«, ki razume potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah.

Skozi različna obdobja so menedžerji na ljudi in 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 (Dimovski et al., 2005, str. 209). Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji je razviden s Slike 12.

Slika 12: Ciljni model ravnanja z ljudmi v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 209.

Med vsemi preizkušnjami za izbor kandidatov za zaposlitev se najpogosteje uporablja pogovor ali intervju (Lipičnik, 1998, str. 101). Z njim lahko pridemo do mnogih, a ne do vseh podatkov, ki nam pomagajo pri odločitvi sprejeti ali ne. Ker podatke na podlagi pogovora uporabljamo pri zaposlovanju, ga nekateri imenujejo zaposlitveni pogovor ali intervju. Pomemben je predvsem zato, ker z njim prvič navežemo osebni stik s kandidatom. Zato se je treba nanj skrbno pripraviti. Organizacije lahko uporabljajo različne motivacijske programe za usmeritev naporov zaposlenih k večji uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev. Novi motivacijski programi so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Novi motivacijski programi učečih se podjetij

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

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 221.

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

Menedžment mora oblikovati jasno in celovito strategijo poslovanja organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 236-238). Treba 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.

Vrhnji menedžment mora biti sposoben spodbujati učinkovito sodelovanje zaposlenih - EPDCA zanka učinkovitega vodenja. Naučiti se morajo: oceniti (angl. Evaluate) določeno situacijo, načrtovati (angl. Plan), delati (angl. Do), preveriti (angl. Check), izvesti (angl. Act). To pomeni, da bodo zaposleni vedno šli skozi celoten proces ocenjevanja, planiranja dela, preverjanja in popravljanja. To vodi do tako imenovane nikoli končane spirale izboljšav. Pristop učinkovitega vodenja, ki se odraža skozi spiralo nikoli končanih izboljšav, mora biti podprt s projektnim menedžmentom in tehnikami planiranja.

V dobi nove ekonomije in sodobnih tehnologij so opolnomočeni zaposleni kritično pomembni za uspeh organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 241-244). Opolnomočenje¹⁵ (empowerment) je bistveno pomembno za učeče se organizacije, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. Opolnomočenje pomaga organizacijam obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje. Lahko bi dejali, da 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 9.

Tabela 9: 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 et al., 2005, str. 243.

¹⁵Opolnomočenje pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in polni vključenosti v organizacijo.

Temeljna značilnost učeče se organizacije je močna organizacijska kultura, ki vzpodbuja spremembe in prilagajanje. V mnogih uspešnih organizacijah predstavlja glavno nevarnost kultura, ki postane stalnica, in tako se organizacije niso sposobne več prilagajati spremembam okolja. Učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo kulturo, ki vključuje naslednje vrednote (Dimovski et al., 2005, str. 263):

- Celota je pomembnejša od delov, meje med deli so minimalne. 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. Nagrajuje snovalce novih idej, produktov in delovnih procesov. Močne in zdrave kulture pomagajo učečim se organizacijam pri prilagajanju na zunanje okolje.

2.8.6. Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

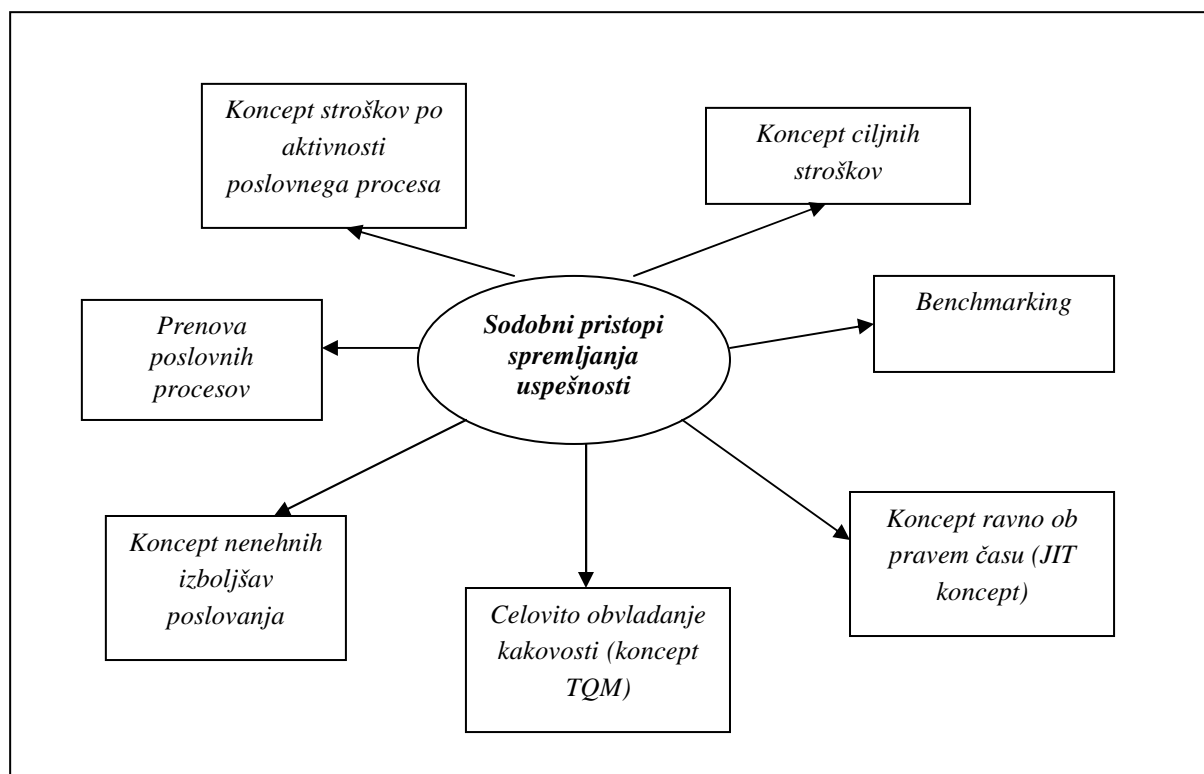
Učeče se organizacije se odmikajo od stroge hierarhične kontrole proti večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 277-279). Birokratska kontrola vključuje nadziranje in vplivanje na obnašanje zaposlenih skozi uporabo pravil, pisne dokumentacije, sistemov nagrajevanja in drugih formalnih mehanizmov. V nasprotju s tem pa se decentralizirana kontrola zanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, da zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Menedžerji se zanašajo na svoje zaposlene, da so vredni zaupanja in pripravljeni delovati uspešno brez obširnih 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. Menedžerji imajo na voljo več različnih pristopov h 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 vrsto samokontrole. Vedenjsko kontrolo najpogosteje uporabljajo majhne in neformalne organizacije.

Uravnoveženi sistem kazalnikov integrira različne razsežnosti kontrole, s čimer menedžerji dobijo celovito sliko uspešnosti organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 279). 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 kakovosti. Menedžment odprtih knjig je trend, pri katerem gre za dajanje vseh finančnih informacij in rezultatov na razpolago vsem zaposlenih v organizaciji. Na ta način vsi zaposleni spoznajo finančno situacijo organizacije in svojo vlogo v organizaciji kot celoti.

Da bi lahko udeležili učečo se organizacijo, se je treba seznaniti s cikli življenja, ki potekajo znotraj organizacij (Dimovski et al., 2005, str. 281). 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 v celotni organizaciji. Ko se menedžment učeče se organizacije odloči za udeležanje učečega se modela, je treba razumeti večdimenzionalnost problema udeležanja 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.

Ko govorimo o modelu učeče se organizacije in o inovacijah na področju menedžmenta nasploh, je treba poudariti, da gre praviloma za koncepte, ki nadgrajujejo obstoječa znanja in recepte kako povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacije. Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije so predstavljeni na Sliki 13 (Dimovski et al., 2005, str. 289-291).

Slika 13: Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

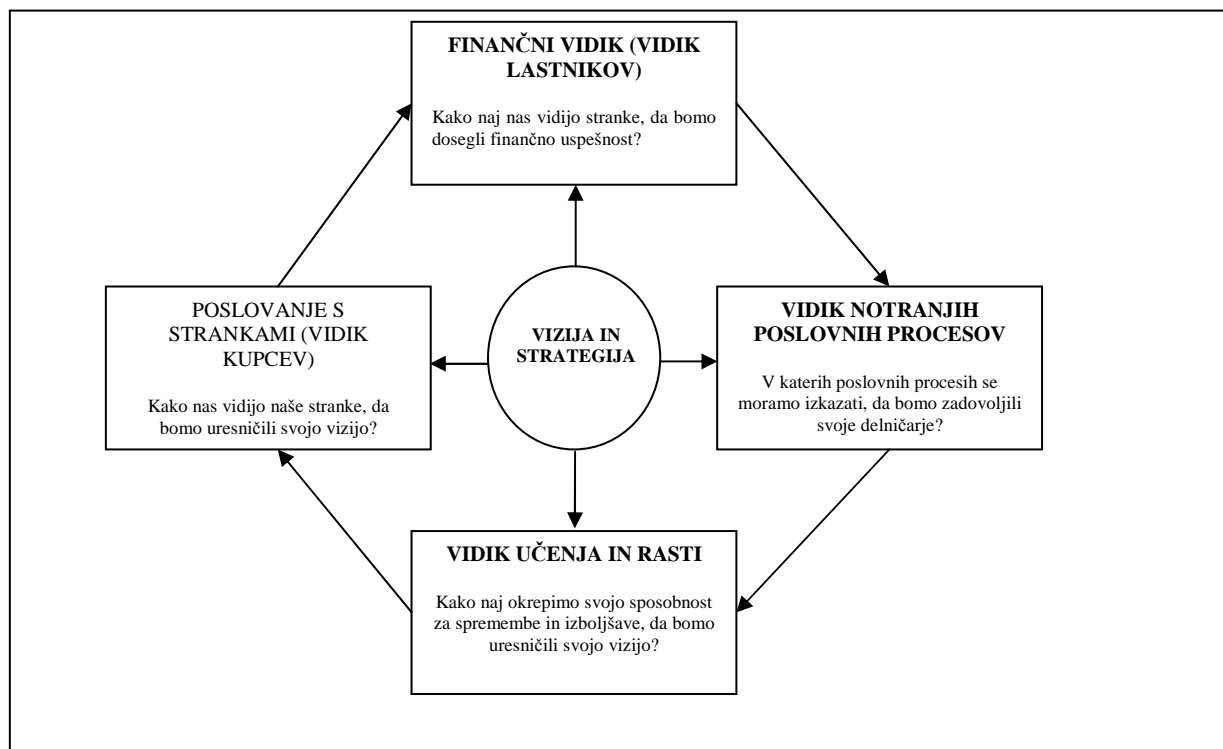


Vir: Dimovski et al., 2005, str. 289-291.

Za uspešno delovanje sodobne organizacije ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. Poleg finančnih kazalcev je treba v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalce. Na Sliki

14 je prikazan uravnoteženi sistem kazalnikov. Ta dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti 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 poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Ti štirje vidiki predstavljajo ogrodje sistema.

Slika 14: Uravnoteženi sistem kazalnikov



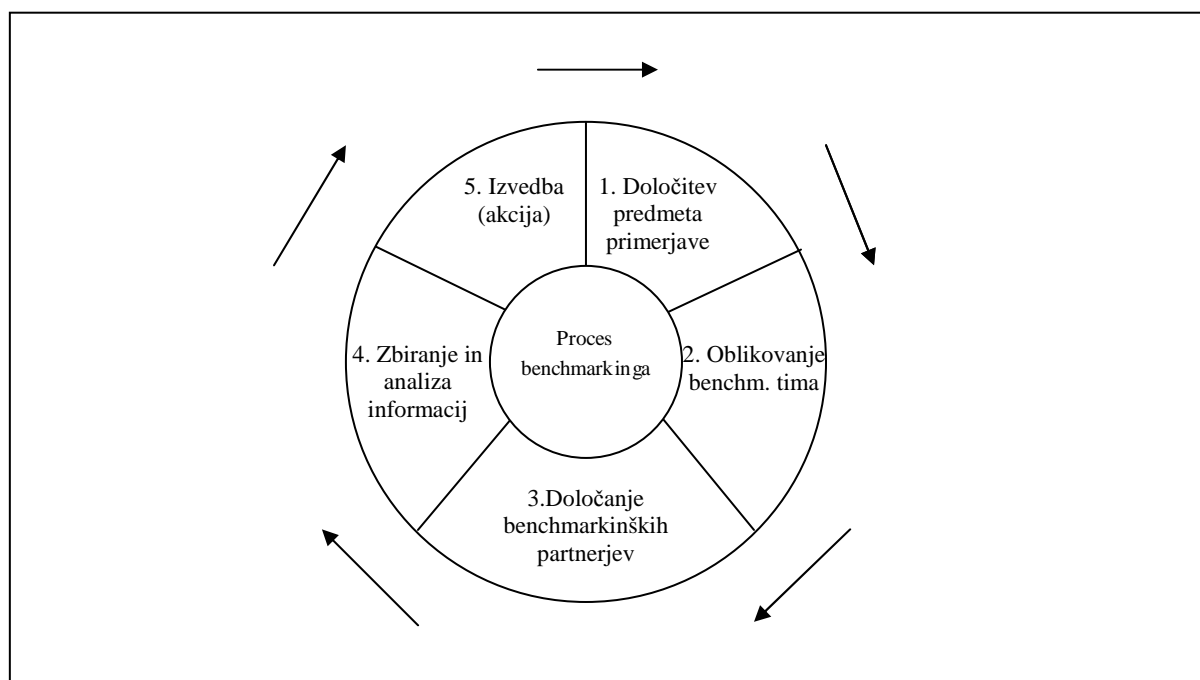
Vir: Dimovski et al., 2005, str. 295.

Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v organizaciji prispevajo h končnemu izboljšanju (Dimovski et al., 2005, str. 295-296). Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz 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 menedžerji 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 menedžerji 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 zelenih finančnih ciljev. Četrti 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.

Porter (Dimovski et al., 2005, str. 298-299) je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti organizacije, ki ga imenujemo veriga vrednosti. Izhajal je iz teze, da je konkurenčna prednost organizacije osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja organizacije v konkurenčnem gospodarstvu. Konkurenčno prednost organizacije lahko ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire.

Benchmarking je zelo razširjeno menedžersko orodje, ki ga uporablja veliko organizacij po svetu. Namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 300). Gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v uspešnejših organizacijah. Pri benchmarkingu gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije (glej Sliko 15). Preden se organizacija odloči za uvajanje benchmarkinga, se mora predvsem menedžment zavedati, da benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov niti ne rešuje vseh problemov v organizaciji, omogoča pa neprestano učenje od drugih organizacij, zato je ključen pri uresničevanju učeče se organizacije. Koristi, ki jih organizacijam nudi benchmarking, se kažejo predvsem v možnosti primerjave z drugimi organizacijami in v uvajanju nenehnih izboljšav v organizacijo, če se le-ta želi približati ali celo prehiteti najboljše organizacije.

Slika 15: Proces benchmarkinga



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 300.

V učečih se organizacijah je pomembno tudi ovrednotenje intelektualnega kapitala oziroma vrednosti organizacije. 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 (Dimovski et al., 2005, str. 300-305). Poleg tega pa konceptualizacija intelektualnega kapitala zajema še dve podporni vodili za razvoj treh poddomen. Gre za zaupanje in organizacijsko kulturo.

Zaupanje v medorganizacijskih povezavah je ključno pomembno 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.

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

Proces prenosa znanja v učeči se organizaciji ni izoliran proces, temveč je vpet v celoten menedžment znanja v organizaciji in celoten menedžment organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 307). Uspešnost prenosa znanja v učeči se organizaciji temelji na odstranjevanju medsebojnih in organizacijskih ovir za prenos znanj. V organizacijah se pogosto dogaja, da nimajo izdelanega posebnega sistema za shranjevanje novoustvarjenega 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 organizaciji, so menedžersko vodenje, organizacijska kultura, organizacijska struktura, poslanstvo organizacije oziroma odnos med organizacijo in strankami, vrsta zaposlenih, oblika in uspeh poslovanja organizacije ter tehnološka podpora procesu prenosa znanja (Dimovski et al., 2005, str. 308-309). 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 menedžer učeče se organizacije zagotavlja tudi z grajenjem medsebojnega zaupanja. Zaupanje je temelj komunikacije med zaposlenimi, saj je le na podlagi zaupanja mogoče zaznati morebiten konflikt, ga definirati in rešiti, edino to pa vodi v odnose, ki omogočajo prenos znanja.

Kultura pomeni skupek nenapisanih pravil, ki jih upoštevajo člani organizacije. V določenih situacijah pa pravil bodisi ne moremo uporabiti, bodisi za tako situacijo ne obstajajo. Ljudje so prepuščeni svoji presoji in se velikokrat sprašujejo, kaj organizacija od njih pričakuje. V mnogih situacijah je duh kulture, ki jo razvija organizacija, vodilo zaposlenim. Kulturo pa je moč in tudi potrebno komunicirati; dajati primere in uspešne zgleda, jasno izražati vizijo in

poslanstvo organizacije, razvijati spodbudne principe in pravila ter širiti zgodbe o uspehu posameznih zaposlenih. Kultura učeče se organizacije ima več razsežnosti (Dimovski et al., 2005, str. 312-314):

- Zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak).
- Menedžment daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja.
- Menedžment ne vodi z avtoriteto in ne ustrahuje podrejenih.
- Tudi menedžment je pripravljen spraševati in se učiti ter spremeniti svoja stališča in načine dela.
- Menedžment je pripravljen poslušati.
- Kultura učeče se organizacije je tako tehnično kot tržno orientirana.
- Zaposleni so zmotljivi in jim je dovoljeno učiti se iz napak.

Pomembno vlogo igrajo tako imenovani interakcijski menedžerji, še zlasti v času korenitih organizacijskih sprememb, kot so prevzemi, pripojitve, razvoji novih celovitih strategij in udejanjanje modela učeče se organizacije. Integracijski menedžer se hitro prilagodi zapletenim okoliščinam, se zna prilagajati različnim avtoritetam, pozna temeljne funkcije menedžmenta in proučevano organizacijo, zna premostiti kulturne vrzeli in biti odločen. Ashkenas in Francis izpostavljata pet ključnih lastnosti integracijskega menedžerja (Dimovski et al., 2005, str. 321-324):

- Dobro poznavanje prevzemajoče organizacije.
- Odločnost integracijskega menedžerja.
- Obvladovanje poslovanja v turbulentnem okolju.
- Odgovornost in neodvisnost integracijskega menedžerja.
- Sposobnost premagovanja emocionalnih in kulturnih razlik.

3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PIVOVARNE LAŠKO, D.D. V UČEČO SE ORGANIZACIJO

Pivovarna Laško, d.d. je organizacija, ki ni izjema na globalnem trgu, in se je je prav tako dotaknila doba sprememb oziroma doba nove ekonomije. Spremenjene razmere poslovanja brezkompromisno terjajo podjetja v spreminjanje organizacije zaradi prilagajanja globalnemu trgu. V izbrani organizaciji se je precej časa delalo na enak način. To pomeni, da se organizacijski procesi, struktura, kultura niso spreminjali skozi čas. Prav tako so bili ljudje več ali manj isti, kar pomeni, da v preteklosti ni bilo omembe vredne fluktuacije zaposlenih.

V letu 2004 pa se je menedžment organizacije odločil, da bo začel prilagajati organizacijo razmeram v poslovnem okolju. Učeča se organizacija je bila vsekakor primerna izbira, zato je večina sprememb povezana s to filozofijo. Na tem mestu bi radi poudarili, da izbor učeče se

organizacije kot modela sprememb, ni bil naključen. Organizacija se je zavedala pomena znanja v prihodnosti. Menedžment Pivovarne Laško je videl v tej filozofiji priložnost za uspešno in učinkovito poslovanje v prihodnosti. Pogumno se je odločil za spremembe, ki jih mora v prihodnosti dokončno implementirati v organizacijo (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Poti nazaj v tem trenutku ni, kar pomeni, da se bo organizacija soočila s precejšnjimi spremembami. V nadaljevanju specialističnega dela bomo precej natančno pregledali obstoječe stanje v Pivovarni Laško, d.d. in tudi podali najrazličnejše predloge sprememb organizacije za boljše poslovanje v prihodnosti.

3.1. PREDSTAVITEV PIVOVARNE LAŠKO, D.D.

Pivovarna Laško, d.d. je vodilna organizacija v proizvodnji piva na Slovenskem. Osnovna dejavnost organizacije je proizvodnja in prodaja piva. Začetki organizacije segajo v leto 1825, ko je medicinar in lektor Franz Geyer v nekdanjem Valvasorjevem špitalu uredil obrtno pivovarno, katere poslopje stoji še danes. Tržni delež na slovenskem trgu je v letu 2004 znašal kar 54 odstotkov. Omeniti velja, da potrošnja piva na prebivalca v Sloveniji v zadnjih letih stagnira. Organizacija je delniška družba in kotira na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Poslovna usmeritev organizacije je ponuditi potrošnikom najbolj kakovostno pivo in dobro oskrbo tržišča (Letno poročilo za leto 2004, 2004, str. 3-7).

Pivovarna Laško, d.d. je v letu 2004 proizvedla oziroma prodala 1.125.000 hl piva. Pri tem je na slovenskem trgu prodala 73 odstotkov celotne količine, izvozila pa 27 odstotkov celotne količine. Glavni tuji trgi so predvsem države bivše Jugoslavije. Poudariti je treba, da organizacija prodaja tudi izvirsko naravno vodo Oda. Pivovarna Laško je v letu 2004 prodala 38.000 hl te vode. Glavne zaščitene blagovne znamke organizacije so: Laško Zlatorog, Laško Club, Laško Temno, Laško Lahko, Pils Export, Bandidos, Gren, Oda. Več kot 75 odstotkov celotne prodaje pomenita blagovni znamki Laško Zlatorog in Laško Club (Letno poročilo za leto 2004, 2004, str. 10-22).

Leto 1991 je za Pivovarno Laško, d.d. pomenilo pomembno prelomnico, saj je v Sloveniji prišlo do procesa privatizacije in pivovarna je postala delniška družba, ki ima danes približno 10.000 delničarjev. Največja delničarja sta Infond Holding, d.d. s 15,04 - odstotnim deležem in pa Kapitalska družba, d.d. s 7,05 - odstotnim deležem.

Osnovni kapital Pivovarne Laško, d.d. znaša 8,75 mrd tolarjev. Čisti prihodek je v letu 2004 znašal 18,4 mrd tolarjev, medtem ko je znašal čisti dobiček organizacije 1,5 mrd tolarjev. Iz teh podatkov lahko ugotovimo, da gre za razmeroma veliko organizacijo za slovenske razmere. V organizaciji se lahko pohvalijo z najsodobnejšo pivovarsko tehnologijo, ki jim omogoča stalno vrhunsko kakovost piva, hkrati pa jim takšna tehnologija omogoča tudi

povečevanje proizvodnje piva. Pivovarna Laško, d.d. zaposluje 381 ljudi. Proizvodnja poteka v treh izmenah, kar pomeni tudi nočno izmeno (Letno poročilo za leto 2004, 2004, str. 5).

Velik del kolača, ki je namenjen marketinškim aktivnostim, organizacija vlaga v šport in kulturo. Tako je glavni sponzor RK Celje Pivovarna Laško (naslov evropskih prvakov leta 2004), NK Maribor Pivovarna Laško, KK Pivovarna Laško (pokalni prvaki 2004), blejskih veslačev na čelu z olimpijskim dvojcem Čop - Špik. Poleg tega organizacija vlaga precej v kulturo, in sicer sponzorira prireditve v okolici in tudi drugje – Cankarjev dom Ljubljana itd. Omeniti velja tudi teden piva v Laškem, in sicer v mesecu juliju, ki ga imenujejo Pivo in cvetje. To prireditev obišče več deset tisoč ljudi iz celotne Slovenije in tujine in predstavlja velik praznik za majhen kraj Laško.

3.2. ANALIZA ELEMENTOV MODELA FUTURE-O V PIVOVARNI LAŠKO, D.D.

Danes je tako težko najti menedžerja, ki se ne bi vsaj približno zavedal pomena izgradnje učeče se organizacije. Vrednost organizacijskega učenja je danes široko priznana, saj je znanje ključno sredstvo v konkurenčnem boju. Za uspeh na nastajajočih, hitro rastočih trgih so pomembni kreativne ideje in inovativno razmišljanje. S ciljem, da bi menedžerjem pomagali pri udeležanju učeče se organizacije v praksi, je bil razvit prvi slovenski celoviti model (model FUTURE-O), ki skozi sedem elementov vodi do polnorazvite učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 99).

Metode za zbiranje podatkov za analizo v specialističnem delu so bile osredotočene na informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi (srednji menedžment v organizaciji), informacije, pridobljene iz poslovnih poročil (Letno poročilo,...) in internih virov organizacije (plani organizacije, poslovni protokoli, pravilniki ...). Menedžment organizacije nam je omogočil korekten dostop do podatkov, s čimer smo bili zadovoljni.

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

Vsekakor lahko rečemo, da je postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji ključno pomembno za vsako organizacijo. Menedžment Pivovarne Laško, d.d. se je v letu 2004 odločil, da bo postavil trdne temelje za reorganizacijo podjetja. Menedžment organizacije je ugotovil, da se mora Pivovarna Laško dolgoročno transformirati v učečo se organizacijo (Marketinški protokol za leto 2004, 2004, str. 3). Menedžment je spoznal, da je glede na trenutne razmere in napovedi trendov v pijačarski industriji, edina možna filozofija učeča se organizacija. V tem kontekstu je znanje tista vrednota, ki bo ključno pomembna za organizacijo v prihodnosti (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Razmere na pivskem trgu so se v zadnjih letih drastično poslabšale. Čedalje večja konkurenca različnih

vrst piv (predvsem iz uvoza) sili proizvajalce v zniževanje stroškov in s tem posledično v zniževanje maloprodajnih cen. Poleg tega se je z novim prometnim zakonom (znižanje dovoljene stopnje alkohola v krvi) situacija na slovenskem trgu za organizacijo še poslabšala. Prav tako je opazna manjša potrošnja tako alkoholnih pijač kot piv na slovenskem trgu.

Menedžment Pivovarne Laško je razmišljal v smeri, da je treba prilagoditi organizacijo podjetja nastalim razmeram, saj se zaveda, da je treba kar najbolje izkoristiti znanje svojih zaposlenih. Treba je poudariti, da organizacija nima jasnega načrta učenja ter da se ne vede v skladu s tem, kar ve. Menedžment organizacije je postavil nove strateške cilje, kar je zelo pomembno. Strateški cilji Pivovarne Laško, d.d. so (Sklepi uprave Pivovarne Laško d.d., 2003):

- Povečati tržno moč na domačem tržišču.
- Povečati tržno moč v tujini.
- Povečati finančno moč.
- Povečati učinkovitost in produktivnost poslovanja.
- Zmanjšati stroške.
- Povečati dobiček in donosnost na kapital.

Ideja o učeči se organizaciji je prišla iz samega vrha organizacije, kar je izredno pomembno za uspeh implementacije tega koncepta. Glede na to, da je uprava Pivovarne Laško potrdila strateške cilje organizacije, lahko rečemo, da je cilj poslovanja povsem jasno začrtan. Vendar bo zelo pomembno za organizacijo, za katero pot do teh ciljev se bo odločila. Organizacijske spremembe so se začele pri kulturi organizacije oziroma pri ljudeh. Te spremembe se nanašajo na drugačne vrednote, prepričanja oziroma norme. Gre enostavno za to, kako ljudje razmišljajo. Če bi poskušali omenjene spremembe konkretizirati, lahko na prvo mesto postavimo znanje. Znanje v organizaciji postaja vrednota. Pohvalno je, da Pivovarna Laško spodbuja zaposlene na vseh ravneh, da se izobražujejo in izpopolnjujejo. Še več, v zadnjem času je mnogim zaposlenim sofinancirala različna dodatna izobraževanja (Kadrovsko poročilo Pivovarne Laško, 2004, str. 6). Poudarimo lahko, da se iz organizacijske kulture razvija močna pripadnost organizaciji. V pripadnosti organizaciji vidimo velik potencial, saj menimo, da so zadovoljni in pripadni zaposleni ena od največjih vrednosti za organizacijo. Končni cilj organizacije je, da se zaposleni poistovetijo z organizacijo, kar pomeni, da jim ni vseeno, kaj se bo z njo dogajalo v prihodnosti.

Poleg teh sprememb sta bila postavljena nova vizija organizacije in tudi poslanstvo organizacije. V njiju pogrešamo elemente učeče se organizacije. Menimo, da bi lahko bila tako vizija kot poslanstvo precej bolj usmerjena v vzpodbujanje znanja v organizaciji. V planu organizacijskih sprememb so tudi tehnološke spremembe, spremembe v proizvodih in tudi strukturne spremembe (Marketinški plan Pivovarne Laško, d.d., 2004, str. 2-7).

Proizvodni proces je v Pivovarni Laško na zelo visoki ravni, tako da se bo menedžment sprememb v tehnologiji lotil šele na koncu vseh organizacijskih sprememb. Investicije v proizvodno - tehnološki del organizacije so bile v zadnjih letih izjemno visoke. Odločilne bodo strukturne spremembe, ki vključujejo decentralizacijo organizacije in opolnomočenje zaposlenih v Pivovarni Laško, d.d. Kot smo že prej omenili, je Pivovarna Laško proizvodno naravnana organizacija. Menedžment organizacije se zaveda potrebnih sprememb, zato si prizadeva reorganizirati podjetje. Cilj procesa sprememb je sodobna tržno usmerjena organizacija (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005).

Za vsake spremembe v organizaciji je treba najprej vzpostaviti pogoje oziroma pripraviti organizacijo in zaposlene na spremembe (Svetovalno poročilo za leto 2004, 2004, str. 4). V tem pogledu je menedžment Pivovarne Laško naredil napako, saj se ni dovolj temeljito lotil pripravljavanja zaposlenih na spremembe. Glavna težava je bila nedostopnost informacij za zaposlene. Zaposleni so se začetnim spremembam upirali, ker je bila komunikacija med menedžmentom in zaposlenimi zelo slaba. Povsem jasno je, da zaposleni niso sprejemali sprememb zaradi negotovosti in slabe informiranosti. Zaposleni (razen vrhnjega in srednjega menedžmenta) niso bili seznanjeni z načrtom in s potekom sprememb.

Kot zelo pozitivno se je v začetni fazi pokazalo, da se je v organizaciji oblikoval tim za spremembe. V Pivovarni Laško 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 menedžmentom in zaposlenimi. Delovne skupine so bile sestavljene iz zaposlenih iz različnih oddelkov. Na sestankih delovnih skupin so se člani skupin seznanjali z različnimi informacijami in jih tudi komentirali (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Kot smo že prej omenili, sta vizija in poslanstvo ključni izhodišči za snovanje strategij v prihodnosti. Menedžment Pivovarne Laško je vizijo in poslanstvo opredelil na novo, in sicer (Letno poročilo za leto 2004, 2004, str. 8-14):

Vizija Pivovarne Laško, d.d.

Postati največji in najuspešnejši na področju proizvodnje ter prodaje pijač. Utrjevati posamezne blagovne znamke na domačem in tujih trgih ter tako povečati tržne deleže na posameznih tržiščih.

Poslanstvo Pivovarne Laško, d.d.

Združiti večino slovenskih proizvajalcev pijač in na ta način postati ena večjih korporacij proizvajalcev pijač v jugovzhodni Evropi. Z visoko kakovostjo vseh proizvodov zadovoljiti potrošnika in s tem utrditi poslovni imidž.

Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

Opazili smo, da bodo pri izgradnji podpornih okolij učeče se organizacije v Pivovarni Laško, d.d. potrebne korenite spremembe. Dosedanja organizacijska struktura je visoko hierarhična in ne omogoča hitrih reakcij na spremembe na trgu (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). To pomeni, da nižji (po hierarhiji) zaposleni nimajo prav velike moči odločanja. Informacije s trga potujejo navzgor po organizaciji, se nato na vrhu obrnejo in potujejo spet navzdol. S to potjo se nedvomno izgublja dragocen čas. Prav tako se izgublja fleksibilnost organizacije in njeno hitro odzivanje na spremembe v okolju.

Rečemo lahko, da obstoječa organizacijska struktura ne omogoča fleksibilnosti ljudi. V organizaciji se velikokrat pojavijo težave, ki izhajajo iz organizacijske strukture. Kot primer lahko navedemo zelo šibko opolnomočenje zaposlenih. Nižje zaposleni imajo zelo malo kompetenc in odločevalskih pristojnosti. Tako so višji menedžerji bolj pomembni in težje zamenljivi. Vsekakor je tudi reakcija na spremembe na trgu počasna, saj strma organizacijska struktura ne omogoča hitrih odzivov. Obstoječa organizacijska struktura je razdeljena na sektorje, in sicer na (Interno gradivo Pivovarne Laško, d.d., 2003):

- Komerzialni sektor.
- Tehnični sektor.
- Proizvodni sektor.
- Nabavni sektor.
- Finančni sektor.
- Kadrovsko-pravni sektor.

Znotraj vsakega sektorja vlada strma hierarhija, delovne naloge in pristojnosti pa niso povsem natančno definirane. Takšna organizacijska struktura izhaja iz preteklosti, saj je bilo stanje na pijačarskem trgu takšno, da je dopuščalo takšno organizacijo Pivovarne Laško, d.d. Sedanje razmere na globalnem trgu pa so se bistveno spremenile in je sprememba organizacijske strukture definitivno nujna.

Pri analizi izgradnje podpornih okolij učeče se organizacije v Pivovarni Laško smo spoznali, da se je v podjetju koncept učeče se organizacije začel uvajati postopno in po delih na določenih mestih (najprej v sektorju komerciale). To pomeni, da se v organizaciji ni uvedel koncept v celoti in povsod (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Tega do zdaj nismo omenjali, da bi bilo mogoče koncept uvajati po delih. Vendar pa je ravno to nekakšna skrita prednost koncepta učeče se organizacije. Na katerem koli mestu se lahko koncept uvede. Nato pa se iz tega mesta naprej širi po organizaciji. Zato ne moremo govoriti o posameznih fazah implementacije učeče se organizacije, ker ni nekega zaporedja postopkov oziroma pravil. Opazili smo, da se je menedžment organizacije zavedal, da bi bila hitra uvedba koncepta v celotno organizacijo prevelik šok in bi bila že na samem startu obsojena na propad.

Osnovni gradniki, na katerih je postavljena Pivovarna Laško kot učeča se organizacija, so predvsem kultura podjetja (velike spremembe v kulturi), nova strategija, vrhunska tehnologija in sistemi za podporo odločanju ter seveda organizacijsko učenje. V Pivovarni Laško se zavedajo pomena podpornih okolij, kar je nedvomno pozitivno za organizacijo, vendar samo zavedanje seveda ni dovolj za izgradnjo podpornih okolij (Interni dokumenti skupine Pivovarne Laško, d.d., 2002).

Zelo šibka točka v organizaciji je zakladnica znanja. To pomeni veliko težavo pri implementaciji koncepta učeče se organizacije. Znanje zaposlenih v organizaciji je veliko, vendar pa se do zdaj ni posvečalo posebnega pomena shranjevanju znanja. Dejansko organizacija izgubi veliko bistvenih znanj, če oddidejo ključni zaposleni (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Kot precejšnjo slabost smo že prej omenili slabo razvito IT-podporo. Pri izgradnji podpornih okolij brez močne informacijsko-komunikacijske tehnologije pač ne gre. Komunikacija z zunanjimi subjekti je nekako informacijsko še najbolj razvita. Spoznali smo, da je v Pivovarni Laško največja težava v majhnem zavedanju zaposlenih o pomenu močnega IT-ja. Pretakanje informacij znotraj organizacije je precej oteženo. Poleg tega smo ugotovili, da je bilo v organizaciji precej inovacij, ki pa niso bile realizirane ravno zaradi nezadostne IT-podpore.

Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Pivovarna Laško, d.d. je klasična proizvodna organizacija s tradicijo, saj njeni začetki segajo že v leto 1825. Glede na to, da posluje v glavnem na področju Slovenije in jugovzhodne Evrope, je jasno, da ni bilo nikoli potrebe po sodobni organizacijski obliki. Tako v Pivovarni Laško ne moremo govoriti o kakršnikoli sodobni organizacijski obliki. Obstoječa organizacijska struktura je visoko hierarhična poslovno funkcijska organizacijska struktura. Kot smo že omenili, je največ težav pri obstoječi organizacijski strukturi ravno v tem, da ne omogoča fleksibilnosti zaposlenih in da ne omogoča opolnomočenja zaposlenih.

Prav tako lahko ugotovimo, da je pristop k procesu planiranja v organizaciji zelo tradicionalen. Vse aktivnosti so centralizirane v najvišjem vodstvu organizacije. V Pivovarni Laško obstaja plansko - analitski oddelek, ki je neposredno podrejen upravi (Marketinški protokol za leto 2004, 2004, str. 7-10). To pomeni strogo centralizirano funkcijo, ki nima stika neposredno s trgom. V tem vidimo veliko težavo, saj pomeni ta oddelek pomembno funkcijo v organizaciji. V tem pogledu je Pivovarna Laško daleč od učeče se organizacije. V prihodnosti bo treba nujno sodobno (moderno) pristopiti k planiranju.

Za uspešno implementacijo koncepta učeče se organizacije je vsekakor potrebna decentralizirana organizacija (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Pivovarna Laško počasi dela določene korake v tej smeri. Decentralizirana organizacija bo v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih lahko dala maksimalne rezultate. Vendar moramo poudariti, da je organizacija na začetku uvajanja koncepta učeče se organizacije. Od orodij za

pomoč nižjemu menedžmentu tako v Pivovarni Laško uporabljajo le model ravnanja odnosov s kupci. Za ta model v organizaciji je značilno, da se vseskozi nadgrajuje. Vsa ostala orodja pa se še razvijajo in bodo za implementacijo prišla v poštev šele v bližnji prihodnosti.

Pivovarna Laško prav tako nima natančno definirane korporacijske, poslovne in tudi funkcijske strategije. Torej lahko rečemo, da smer ni povsem jasno določena, kar je vsekakor lahko nevarno za organizacijo. V preteklosti je bilo v organizaciji mnogo težav, ki so izhajale iz medlo postavljenih strategij. Na drugi strani so strateški cilji organizacije trdno postavljeni s strani uprave organizacije (Sklepi uprave Pivovarne Laško d.d., 2003). V zadnjem času pa se v Pivovarni Laško tudi to področje ureja, tako da lahko optimistično zrejo v prihodnost. Menedžment sestavlja skupaj korporacijsko, poslovne in funkcijske strategije. Tako da je v kratkem mogoče pričakovati, da bodo poti do že postavljenih ciljev jasno definirane.

Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

Pri analizi načinov vodenja za oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja v Pivovarni Laško smo opazili, da je organizacija na pravi poti, da vzpostavi participativni stil vodenja (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Menedžment organizacije se trudi, da bi vključili zaposlene v procese odločanja v različnih situacijah. Kot primer takšnega vodenja bi lahko navedli menedžerja prodaje v Pivovarni Laško, d.d. Menedžer prodaje vedno v odločanje vključi svoje podrejene v oddelku. S takšnim vedenjem ugodno vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Vsekakor je delo v timih pomemben element učeče se organizacije. Menedžer prodaje tako vzpodbuja učenje v organizaciji in se temu primerno tudi vede.

Ko smo v organizaciji podrobneje analizirali kadrovske funkcije, smo ugotovili, da ima le-ta še precej rezerv. Lahko rečemo, da se bo z uvedbo koncepta učeče se organizacije morala kadrovska funkcija korenito spremeniti. Kot smo že na začetku specialističnega dela poudarili, vidimo znanje kot ključno dolgoročno konkurenčno prednost za organizacijo. Zato se bo moral model ravnanja z ljudmi v Pivovarni Laško precej spremeniti. Kar se tiče planiranja potreb kadrov v organizaciji, se ta proces še nekako izvaja. Pogrešamo predvsem različne metode iskanja novih kandidatov za zaposlitev. Opazili smo, da v organizaciji ni posebnega načina, s katerim bi privlačili uspešno delovno silo. Kadrovska struktura je precej izkušena, zato menimo, da v organizaciji primanjkuje svežih idej oziroma novih mladih ambicioznih kadrov. Prav tako smo ugotovili, da se od orodij za izbor kandidatov uporablja zgolj intervju (Kadrovske poročilo Pivovarne Laško, d.d., 2004).

Pri analizi v organizaciji smo ugotovili tudi, da je napredovanje znotraj organizacije zelo slabo razvito. Za mlade in ambiciozne kadre predstavlja to precejšnje oviro v razvoju kariere. Kot vemo, je razvijanje uspešne delovne sile ključno pomembno za učečo se organizacijo. Motivacija in sistem nagrajevanja sta v organizaciji posebno "poglavje". V Pivovarni Laško nimajo vzpostavljenega sistema nagrajevanja. Vsi zaposleni razen vrhnjega menedžmenta so

torej plačani s fiksno plačo. Ko smo proučevali motivacijo v organizaciji, smo ugotovili, da zaposleni niso preveč motivirani za delo. Uvajanje koncepta učeče se organizacije je torej nujna potreba, saj bo moral tako menedžment vzpostaviti sodoben sistem motiviranja in nagrajevanja, posledično pa se bo dvignila motivacija zaposlenih (Kadrovsko poročilo Pivovarne Laško, d.d., 2004).

Peti element: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije

Kar se tiče organizacijske kulture, moramo reči, da je ta v fazi spreminjanja oziroma nastajanja. Seveda je takšno spreminjanje dolgotrajen proces, zato ni mogoče pričakovati spremembe "čez noč". Pa vendar je nova organizacijska kultura usmerjena k vzpodbujanju sprememb in prilagajanju novemu načinu poslovanja v sodobnem poslovnem okolju. Nova organizacijska kultura bo dolgoročno vsekakor ustvarila ugodno organizacijsko klimo za uspešno poslovanje organizacije (Interno gradivo Pivovarne Laško, d.d., 2003). To je zelo pomembno, saj smo ugotovili, da se zaposleni v Pivovarni Laško čedalje bolj zavedajo, da plača za opravljeno delo ni edino, za kar hodijo v službo. Pa vendar gre takšna dejanja v preteklosti razumeti, saj gre v našem primeru za klasično proizvodno organizacijo.

Pri analizi elementov modela FUTURE-O smo ugotovili, da ima menedžment v Pivovarni Laško precejšnje težave z delitvijo skupne vizije (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Precej zaposlenih sploh ne pozna vizije svoje organizacije. S tem nastaja določen problem, saj večina zaposlenih ne pozna smisla organizacije. Menimo, da bi v 21. stoletju vsak zaposleni moral poznati vizijo in poslanstvo organizacije, v kateri je zaposlen. Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov v Pivovarni Laško bo prav tako izjemno pomembno za uspeh implementacije koncepta učeče se organizacije. Ko govorimo o sodobnih pristopih spremljanja uspešnosti učeče se organizacije, lahko ugotovimo, da se v Pivovarni Laško uporablja koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Stroški se na takšen način planirajo in tudi spremljajo.

Pri analizi v Pivovarni Laško smo tudi spoznali, da v organizaciji ni razvitih določenih posebnih IT aplikacij. Tu mislimo predvsem na aplikacije in informacijsko podporo, ki jo ima razvito svetovna konkurenca. Gre za specialne aplikacije, ki omogočajo menedžmentu lažje odločanje in pravilnejše odločitve. Nanašajo se na spremljanje kupcev, analizo kupcev, spremljanje akcij in druge.

Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Glede spremljanja procesov reorganizacije v Pivovarni Laško menimo, da menedžment organizacije še ni opravil zadostnega dela v smeri preoblikovanja organizacije v učečo se organizacijo (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). V organizaciji so na novo definirani in opredeljeni posamezni poslovni procesi. Pred uvedbo koncepta učeče se organizacije se je v organizaciji dogajalo, da so se na nekaterih delovnih mestih podvajali

procesu dela. Zdaj, ko so se natančno oblikovali procesi, so se nekatera delovna mesta združila, nekatera pa so na novo oblikovana. Tako lahko govorimo o nekakšni racionalizaciji poslovnih procesov in novi sistemizaciji delovnih mest.

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

Zasidranje sprememb bo v Pivovarni Laško ključno pomembno za uspešno poslovanje v prihodnosti. Širitev koncepta učeče se organizacije poteka po željah menedžmenta. Kar je tu najbolj pomembno, je, da se je v Pivovarni Laško premagal strah pred spremembami in da se nova organizacijska kultura širi na vse dele organizacije (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005).

Pri opazovanju dogajanja v organizaciji smo ugotovili, da se je precej povečalo zaupanje med zaposlenimi. Menimo, da se je zaupanje povečalo na podlagi boljše komunikacije med zaposlenimi. Počasi zaposleni ugotavljajo, da so vsi v istem čolnu, morje okoli pa je precej nemirno in razburkano. Opazili smo, da se v organizaciji prebujata zmagovalna mentaliteta in da zaposleni precej bolj medsebojno sodelujejo in komunicirajo kot prej (Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d., 2005). Pri analizi smo ugotovili, da zaposleni počasi že oblikujejo novo kulturo podjetja, ki je naklonjena nenehnemu učenju. Ugotovili smo tudi zelo zanimiv pojav. V Pivovarni Laško spremembe koordinira srednji menedžment. To nas je presenetilo, ampak je razumljivo. Najvišji menedžment je načrtoval in postavil strateške cilje. Srednji menedžment pa ima nalogo operativno izpeljati zastavljene spremembe.

Prenos znanja v procese nas je prav tako pozitivno presenetil. Zelo pozitivno v organizaciji je, da se znanje prenaša s posameznika v procese, ki jih opravlja. Znanje se shranjuje v procese in s tem organizacija pridobiva na vrednosti. Kot smo ugotovili, so procesi vse bolj transparentni. Vsi procesi v organizaciji so se na novo definirali. To pomeni, da se je natančno opisala vloga vsakega zaposlenega v organizaciji. Treba je vedeti, da je v organizaciji zaposlenih nekaj manj kot 400 ljudi. Na ta način se torej prenašajo izkušnje, kar pomeni, da se znanje transformira s posameznika (preko timov) na organizacijo (Svetovalno poročilo za leto 2004, 2004).

3.3. PREDLOGI ZA RAZVOJ PIVOVARNE LAŠKO, D.D.

V specialističnem delu ugotavljamo, da je Pivovarna Laško, d.d. relativno dobro postavila temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji. Rečemo lahko, da se je menedžment organizacije lotil procesa precej pozno, ker so ga v to prisilile razmere na trgu. Kot smo v analizi ugotovili, je organizacija na začetku poti, ki vodi k implementaciji koncepta učeče se organizacije. Pa vendar ugotavljamo, da je Pivovarna Laško, d.d. na pravi poti. Kar manjka pri postavitvi temeljev, je predvsem to, da mora organizacija še bolj poskrbeti za

vzpostavitev pogojev za organizacijske spremembe. Vedeti je treba, da so trdni temelji pogoj za uspešno poslovanje v prihodnosti. Končni uspeh določenih organizacijskih sprememb bo v veliki meri odvisen tudi od vzpostavljenih pogojev za takšne spremembe. To je precej pomembno, saj ugotavljamo, da menedžment v slovenskih organizacijah v glavnem ne postori dovolj v tej smeri.

Menedžmentu bi predlagali boljšo komunikacijo z zaposlenimi. To bi poskušali storiti z intranetom, z delovnimi sestanki po organizacijskih enotah oziroma z večjim druženjem menedžmenta z zaposlenimi. Menimo, da bi s komunikacijo precej strli odpore nekaterih zaposlenih proti spremembam. Vsekakor bi bilo za razvoj Pivovarne Laško najbolje, da bi najvišje vodstvo organizacije na svojo stran pridobilo celotni srednji menedžment, saj bodo ravno oni glavni nosilci sprememb v organizaciji. Predlagamo še večjo vključitev in podporo najvišjega vodstva, saj menimo, da bo v proizvodnji organizaciji takšna podpora še kako potrebna.

Za Pivovarno Laško imamo kar nekaj predlogov za izgradnjo podpornih okolij, ki bi pripomogla k razvoju organizacije v prihodnosti. Dejstvo je, da je v organizaciji premajhen poudarek na delu v timih. Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu je zelo majhna. Treba bi bilo oblikovati time za reševanje različnih nalog v organizaciji. Takšne time imajo oblikovane tudi konkurenčne organizacije v pijačarski industriji in so se pokazali za precej uspešne.

Organizaciji bi predlagali tudi, da nameni večjo pozornost inovacijam. Pri inovacijah ima Pivovarna Laško ogromne rezerve. Inovacije so prisotne bolj kot ne v marketingu in v tehnično – proizvodnem sektorju. Pogrešamo množično inovativnost, ki bi razvijala delovne procese v višje faze. Menedžment bi moral razmisliti o vzpodbujanju množične inovativnosti kot na primer mali koristni predlogi. Problem inovacij predstavlja velik problem, saj se vse dela po načinih, kot se je delalo v preteklosti. Malo ljudi je v organizaciji takšnih, ki bi razvijali nove pristope. Treba bi bilo razmisliti o nagrajevanju zaposlenih na področju inovacij in širitve znanja. Seveda je predpogoj primerna organizacijska kultura in vrednote organizacije.

Kot pomembno dolgoročno prednost v organizaciji vidimo ustvarjanje zakladnice znanja. Menedžmentu bi predlagali, da se čimprej osredotoči na ustvarjanje zakladnice znanja. Pivovarna Laško se mora razvijati na osnovi znanja zaposlenih. Vendar pa mora vodstvo organizacije omogočiti prenos oziroma širitev znanja od posameznika na organizacijo. Veljalo bi razmisliti o prenašanju znanj med zaposlenimi na posebnih sestankih. Določena skupna znanja zaposlenih bi bilo treba preko interneta zapisati in prenesti na organizacijo. Omeniti velja tudi IT-podporo. Kot smo že prej ugotovili, se v zadnjih letih v Pivovarni Laško ni kaj preveč vlagalo v informacijsko-komunikacijsko podporo. Predlagamo precejšnja vlaganja v informacijsko tehnologijo, saj le-ta v Pivovarni Laško ne more slediti zahtevnemu tempu

globalnega trga in nove ekonomije. Opazili smo, da so različni sistemi (za podporo odločanju, programska oprema ...) slabo razviti in pomanjkljivi.

Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev vsekakor spadata med najpomembnejše smernice učeče se organizacije. V Pivovarni Laško bi zaradi različnih strateških kapitalskih povezav menedžment moral resno razmisliti o kakšni novi organizacijski strukturi. Organizaciji bi predlagali za komercialni sektor produktno - matrično organizacijsko strukturo. Glede na široko paleto proizvodov in širok izbor prodajnih kanalov (tudi trgov) bi bila po našem mnenju omenjena organizacijska struktura najprimernejša. Seveda je slabost predvsem v dvojni odgovornosti, vendar bi se dalo z natančnimi opisi procesov to odgovornost razmejiti. Vsekakor vidimo rešitev problema v koordinaciji in usklajevanju med menedžerji. Za ostale sektorje bi predlagali horizontalno organizacijsko strukturo, ki omogoča veliko medsebojnega sodelovanja, vendar zahteva polno mero koordinacije med zaposlenimi.

Menedžmentu organizacije bi predlagali, da za vsako ceno uveljavlja strategijo sodelovanja in poudarja novo vizijo, strategijo, poslanstvo. Menedžment Pivovarne Laško bo vsekakor moral poskrbeti, da bodo nosilci sprememb visoko motivirani in polni znanja. Spoznali smo, da je uspeh implementacije koncepta učeče se organizacije v Pivovarni Laško v veliki meri odvisen od ljudi. Bistveno se nam zdi sodelovanje med zaposlenimi in pa komunikacija med njimi. Horizontalno povezovanje in koordinacija sta ključno pomembna za uspešno implementacijo koncepta učeče se organizacije. Menedžmentu bi svetovali, da poskuša čimbolj uveljaviti strategijo povezovanja, saj je še kako pomembna povezanost med zaposlenimi. Kot predlog bi bila zanimiva tudi redna mesečna srečanja zaposlenih (neformalna), saj bi se na takšen način zaposleni iz različnih oddelkov v Pivovarni Laško bolje spoznali.

V organizaciji sicer obstaja zavedanje, da se v prihodnosti ne bodo mogli zanašati samo na "lokalni" trg. Vendar nova ekonomija prinaša polno izzivov in tudi Pivovarna Laško bo morala odgovoriti na spremenjene razmere na trgu. Obstaja izziv za menedžment, da se poveže vsa podjetja v bodočo skupino Pivovarne Laško (Radenska, Vital, Jadranska pivovarna, Pivovarna Union, Fructal in morebitne nove bodoče članice), vendar o tej temi v specialističnem delu ne bomo govorili.

Pri procesu planiranja v organizaciji bi predlagali moderni pristop k planiranju. Nujen je decentraliziran pristop k planiranju. Takšen pristop je že uspešno uveden v prodajno službo organizacije. Planirane prodajne količine se decentralizirano planirajo po posameznih trgih. Takšen pristop bi menedžment obvezno moral razširiti na celotno organizacijo. Prav tako bi organizacija morala čimprej razviti in implementirati nekatera orodja za pomoč srednjemu menedžmentu pri spremljanju odločitev (benchmarking, balanced scorecard, dodana vrednost ...).

Kot predlog za razvoj Pivovarne Laško v učečo se organizacijo bi podali tudi idejo o postopni prilagoditvi organizacijske strukture. Prehod med sedanjo visoko hierarhično strukturo in želeno decentralizirano strukturo je ogromen. Zato mislimo, da je treba ta velik razkorak postopno zmanjšati. Menimo, da to lahko naredijo preko timov, horizontalne koordinacije in podobnih organizacijskih struktur. Na takšne načine prilagoditve bosta sprememba precej manj boleča in učinek bistveno večji.

Pri analizi procesa vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja smo ugotovili precej pomanjkljivosti. Predlagali bi, da menedžment nujno vzpostavi participativni model vodenja. Iz prakse se je pokazalo, da je zelo dobro, če so zaposleni vključeni v procese odločanja. Dobri horizontalni odnosi med zaposlenimi bi zelo ugodno vplivali na oblikovanje nove organizacijske kulture Pivovarne Laško. Sodelovanje med zaposlenimi bi učvrstilo dobre medsebojne odnose v organizaciji. Posledično bi se utrdila zaupanje med zaposlenimi in večja pripadnost zaposlenih organizaciji. Na takšen način bi se oblikovala nova organizacijska kultura.

Precej izboljšav v smeri učeče se organizacije bo treba tudi v kadrovske funkciji. Predlog menedžmentu je, da nujno izdelava plan potreb po kadrih in uvede različna orodja za preizkus novih kandidatov. Poleg intervjujev se lahko uporabljajo predvsem različni testi, ki pomagajo delodajalcu izbrati ustreznega človeka za posamezno delovno mesto. Prav tako predlagamo menedžmentu, da začne sodelovati z različnimi agencijami za iskanje kadrov, saj se le-te z iskanjem profesionalno ukvarjajo (Lipičnik, 1998, str. 110-115). Prav tako predlagamo vodstvu podjetja, da začne spremljati razvoj uspešne delovne sile in sodelovati pri načrtovanju karier zaposlenih. Velik poudarek bi bil potreben tudi pri napredovanju znotraj organizacije, saj pri analizi tega sploh nismo zaznali. Na področju pridobivanja znanj, bi menedžmentu predlagali večji finančni vložek za izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zaposleni bi se tako lahko v večji meri udeleževali različnih konferenc, seminarjev, tečajev tujih jezikov ...

Pri implementaciji koncepta učeče se organizacije je zelo pomemben sistem nagrajevanja. V današnjem času si kar težko predstavljamo uspešno organizacijo brez stimulativnega sistema nagrajevanja. Iz njega izhaja tudi motivacija zaposlenih. V Pivovarni Laško je precej nizka stopnja motivacije, kar pa je razumljivo. Vodstvu organizacije bi predlagali takojšnjo izgradnjo sistema nagrajevanja. Seveda vsi zaposleni niso enako delavni, uspešni, učinkoviti, produktivni itd. Ker ni sistema nagrajevanja, se tudi bolj sposobni ne trudijo maksimalno, saj zato niso dodatno nagrajeni.

Smatramo, da je Pivovarna Laško, d.d. glede oblikovanja in implementacije učeče se organizacije na pravi poti. Vendar lahko rečemo, da je na začetku poti. Menedžerjem bi predlagali, da se držijo načrtane poti implementacije koncepta učeče se organizacije oziroma da pospešijo razvoj koncepta v prihodnosti. Prav tako lahko ugotovimo, da je organizacijska kultura dobro zastavljena, vprašanje pa je, kako jo bo uspel menedžment uvesti v organizacijo. Izkušnje sorodnih organizacij kažejo, da je uspeh poslovanja organizacije

odvisen tudi od organizacijske kulture. Menedžmentu Pivovarne Laško bi predlagali tudi, da vizijo in poslanstvo organizacije posebej izpostavi v organizaciji tam, kjer jo bodo lahko zaposleni vsak dan videli. Najbolje je kaj takšnega storiti pri vходу v organizacijo. Tako bodo imeli zaposleni vsak dan možnost videti pot in cilj organizacije v prihodnosti.

Ker je Pivovarna Laško na začetku uvajanja koncepta učeče se organizacije, je jasno, da zelo šibko spremlja proces reorganizacije in vrednotenja dosežkov. Menimo, da se bo menedžment moral osredotočiti na koncept decentralizirane kontrole. Bolj kakor do zdaj bodo morali zaupati podrejenim in jih usmerjati v učenje (tako individualno kot skupinsko).

Na področju spremljanja procesov reorganizacije v Pivovarni Laško se zadeve nedvomno odvijajo v pravo smer. Ustrezen informacijski sistem podpore procesom je v polnem nastajanju. Formirajo se nove, specifične aplikacije, ki bodo omogočale uporabnikom nove razsežnosti dela. Za širjenje znanja po organizaciji je Pivovarna Laško ustanovila time, ki vzpodbujajo spremembe v organizaciji. V nadaljevanju pa mora organizacija preko že prej omenjenih timov s strategijo uresničiti koncept učeče se organizacije v Pivovarno Laško.

Glede spremljanja uspešnosti predlagamo menedžmentu Pivovarne Laško, da začne uporabljati še kakšen drug bolj sodoben pristop. V mislih imamo predvsem uravnoteženi sistem kazalnikov, ki bi podjetju sigurno dal novo razsežnost za spremljanje uspešnosti poslovanja. Zdaj, ko bodo v Pivovarni Laško natančno opredeljeni poslovni procesi, se bodo lahko le-ti primerjali s poslovnimi procesi najboljših organizacij v panogi (benchmarking) na globalnem trgu. Kot izziv za rast učeče se organizacije v prihodnosti vidimo tudi proces ovrednotenja intelektualnega kapitala.

Širitev koncepta učeče se organizacije v Pivovarni Laško dejansko poteka po načrtu menedžmenta. Spremembe, glede na prejšnjo organizacijo Pivovarne Laško, so neverjetno velike. Prvi odpor proti spremembam se je polegel, tako ugotavljamo, da se počasi uveljavlja nov način organizacije – učeča se organizacija.

SKLEP

Pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju nedvomno narašča. Organizacije so se v preteklosti lahko zanašale na »stare« menedžerske pristope. Globalizacija, svetovne gospodarske spremembe in nove tehnologije so povzročile drastične spremembe v poslovanju organizacij. Današnje turbolentno 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. Organizacije bodo morale oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo poudarjala organizacijsko učenje ter razvijala intelektualni kapital. Vsekakor lahko rečemo, da današnje poslovanje organizacij temelji na znanju. To je bistveno, saj smo v dobi ekonomije znanja. Menedžerji v organizacijah s pomočjo novih tehnologij, inovacij, opolnomočenja, participativnega vodenja iščejo poti za ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

Menedžerji morajo v organizacijah poskrbeti za ustvarjanje primerne okolja za učenje. Treba je vzpostaviti primerno organizacijsko kulturo, klimo ter oblikovati primerne vrednote organizacije. Bistvo uspešnega in učinkovitega poslovanja organizacije je v ljudeh. Tega se organizacije vse bolj zavedajo. Zaposleni bodo v prihodnosti odigrali ključno vlogo v dobi nove ekonomije. Izrednega pomena postaja komunikacija med zaposlenimi. Pridobivanje in prenašanje znanja med zaposlenimi je nujno z vidika organizacijskega učenja.

Ugotavljamo, da bodo podjetja v prihodnosti nujno morala spremeniti organizacijo kot proces prilagajanja spremembam v okolju. Nekatere organizacije so že v prednosti, saj so že prilagodile organizacijsko strukturo, procese, kulturo itd. Prav za vse organizacije bo izvedba sprememb tvegana naloga. Vendar se mora menedžment zavedati, da bodo edino spremembe pospešile rast in produktivnost organizacij, izboljšale poslovne rezultate ter omogočile maksimiziranje dobička. Ugotavljamo, da je učeča se organizacija tista filozofija, ki je najprimernejša za sodobne organizacije 21. stoletja. V njej zaposleni na različnih ravneh povečujejo svoje zmožnosti. Učeča se organizacija je sposobna hitro absorbirati znanje in poudarjati inovacije.

Velikokrat se zgodi, da je nekatere filozofije težko prenesti v prakso. V specialističnem delu smo analizirali primer spreminjanja organizacije Pivovarne Laško, d.d. v učečo se organizacijo. Za pomoč smo si izbrali konceptualni model učeče se organizacije - FUTURE-O. Na ta način smo spoznali pomembnost in uporabnost novega konceptualnega modela FUTURE-O. Analiza posameznih elementov modela v organizaciji nam pokaže, koliko je izbrana organizacija daleč pri uvajanju koncepta učeče se organizacije. V Pivovarni Laško, d.d. se takšen koncept že uvaja in prvi rezultati so že vidni. Ugotavljamo, da je srednji

menedžment v organizaciji nosilec sprememb in ima močno podporo v najvišjem vodstvu organizacije.

V organizaciji so bili postavljeni osnovni gradniki, na katerih bo postavljena prenovljena Pivovarna Laško, d.d. kot učeča se organizacija. Vsekakor smo pri analizi elementov konceptualnega modela FUTURE-O spoznali, da menedžment s spremembami misli resno in da se je zavestno odločil za filozofijo učeče se organizacije. Za takšne spremembe se je menedžment odločil na podlagi trenutnih razmer na pijačarskem trgu in pa zaradi pričakovanih trendov v prihodnosti.

Menedžmentu Pivovarne Laško, d.d. smo podali tudi nekaj predlogov za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije v prihodnosti. Če povzamemo predloge za nadaljnji razvoj organizacije, se lahko osredotočimo na nekaj področij. Vsekakor bi najbolj morala napredovati informacijska tehnologija in komunikacijska podpora. V tem trenutku enostavno ne moreta slediti hudemu tempu, ki ga prinašajo spremenjene razmere na globalnem trgu. Menedžmentu svetujemo postopno uvajanje sprememb, saj je pomembno, da ne pride med zaposlenimi do prevelikega odpora proti spremembam. Vedeti moramo, da je bila Pivovarna Laško, d.d. še do pred kratkim klasična tradicionalna proizvodna organizacija. Vsekakor bo po našem mnenju ključno pomembna implementacija nove organizacijske kulture v organizacijo, ki poudarja znanje kot vrednoto.

Ugotavljamo, da je Pivovarna Laško, d.d. na zelo dobri poti, da postane učeča se organizacija. To je odlično za organizacijo, saj bo le na takšen način lahko uspešno poslovala v prihodnosti. Sami vidimo znanje kot ključno dolgoročno konkurenčno prednost Pivovarne Laško, d.d. v prihodnosti. Sicer bo treba veliko potrpljenja in volje nosilcev sprememb in najvišjega menedžmenta pri nadaljnjem uvajanju implementacije koncepta učeče se organizacije. Sklenemo lahko, da je takšna organizacijsko spremenjena Pivovarna Laško, d.d. lahko kos izzivom, ki jih ponujata globalni trg in globalna konkurenca.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Abell D.F.: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, str. 15.
2. Argyris C., Schon Donald A.: Organizational Learning II. Addison-Wesley Publishing, 1996. 205 str.
3. Bhatt G. D.: Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations. The Learning Organization, 2000, Volume 7, str. 90.
4. Buckler B.: A Learning Process Model to Achieve Continuous Improvement and Innovation. The Learning Organization, Number 3, 1996, str. 33.
5. Burke R. D., Fitzpatrick M. W.: Virtual Venturing And Entry Barriers: Redefining The Strategic Landscape, S. A. M. Advanced Management Journal, 2001, str. 3-8.
[URL: <http://www.proquest.com>], September 2001.
6. Cascio W., Shurygailo S.: E-Leadership and Virtual Teams. Elsevier Science, 2002, str. 1-3.
[URL: <http://www.sciencedirect.com>], January 2002.
7. Chandler A. D.: Strategy And Structure. Cambridge: The M. I. T. Press, 1990. 463 str.
8. Daft R. L.: Organization Theory and Design. West Publishing Company, 1986. 205 str.
9. Dimovski V. et al.: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja (Model Future-O). Ljubljana: GV Založba (v pripravi), 2005. 330 str.
10. Dimovski V., Colnar T.: Organizacijsko učenje. Ljubljana: Teorija in praksa, letnik 36, številka 5, 1999, str. 701-722.
11. 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. 808-822.
12. Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M.: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.

-
13. Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J.: *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 335 str.
 14. Drobnjaković N.: *Spreminjanje organizacije podjetja v sodobem poslovnem okolju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
 15. Drucker P. F.: *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager, 2001, str. 76.
 16. Dunphy D., Griffiths A., Benn S.: *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London: Routledge, 2003. 315 str.
 17. Garvey B., Williamson B.: *Beyond Knowledge Management*. London: Prentice Hall, 2002. 213 str.
 18. Garvin D.: *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, 1998, str. 51.
 19. Grey C., Antonacopoulou E.: *Essential Readings In Management Learning*. London: Sage Publications, 2003, str. 22-60.
 20. Guthrie D.: *Transforming An Existing Organization Into A Learning Organization*. Group Decision Support Systems, 1996. 20 str.
 21. Hakansson H., Johanson J.: *Business Network Learning*. Oxford: Pergamon, 2001. 250 str.
 22. Harvey D. F., Brown D. R.: *An Experiential Approach To Organization Development*. London: Prentice Hall International, 1988, str. 2-7.
 23. Harvey G. M., Palmer J., Speier C.: *Virtual Management of Global Marketing Relationships*. *Journal of World Business*, 1998. 14 str.
[URL: <http://www.sciencedirect.com>], November 2002.
 24. Ivanko Š.: *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 1999. 216 str.
 25. Jaklič M.: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
 26. Kanawattanachai P., Yoo Y.: *Dynamic Nature of Trust In Virtual Teams*, Elsevier Science, 2002, str. 21-24.
[URL: <http://www.sciencedirect.com>], November 2002.

-
27. Kavčič B.: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991. 230 str.
 28. Larsen R. T. K., Mcinerney R. C.: Preparing To Work In The Virtual Organization, Information And Management, 2002, str. 6-9.
[URL: <http://www.sciencedirect.com>], February 2002.
 29. Larson R., Haegglund U.: Načela organizacije. Ljubljana: Časnik Finance, 2005. 63 str.
 30. Lee J. S. Y.: Organizational Learning in China. Business Horizons, January-February 1999. 10 str.
 31. Lipičnik B.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 325 str.
 32. Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 421 str.
 33. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987, str. 34-219.
 34. Marsick V. J.: Learning Organizations. The Learning Organization, 1997, str. 14.
 35. Marquardt M. J.: Action Learning in Action: Transforming Problems and People For World-Class Organizational Learning. Davies-Black Publishing, 1999, str. 151.
 36. Mejak T.: Vpliv organizacije na učenje združbe. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
 37. Mihalič R.: Management intelektualnega kapitala na prehodu v družbo znanja. Ljubljana: Društvo mladih raiskovalcev Slovenije, 2003, str. 234.
 38. Možina S.: Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
 39. Možina S. et al.: Management. Ljubljana: Didakta, 1994. 1035 str.
 40. Nonaka I., Takeuchi H.: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995, str. 55-60.
 41. Penger S.: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja, Magistrsko delo, Junij 2001, str. 1-3.
 42. Pirc A. S.: Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Ljubljana: Organizacija, 2001, str. 340-350.

-
43. Por A.: Učeca se združba – primer podjetja Johnson Controls – NTU, d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
 44. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
 45. Rant M.: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 8-21.
 46. Raos M.: Učeca organizacija, 2003, str. 8-10.
[URL: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Raos.html>], December 2004.
 47. Rifkin W., Fulop L.: A Review And Case Study On Learning Organizations. The Learning Organization, 1997, Volume 4, Number 4, str. 135-137.
 48. Robbins S. P.: Management: Concepts and Practices. Englewood Cliffs (New Jersey). Prentice – Hall, 1984, 230 str.
 49. Robbins S. P.: Organization Theory: Structure, Design And Applications. Englewood Cliffs (New Jersey). Prentice – Hall, 1990. 245 str.
 50. Rodriguez M. U., Ferrante A. J.: Information Tehnology For 21 St Century: Managing The Change. Boston: Computational Machanics Publications, 1996, str. 102-103.
 51. Rozman R.: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
 52. Rozman R., Pirc A. S.: Influence of Organization on Knowledge Creation, 9th Workshop on Managerial and Organizational Cognition: Creating Knowledge in/on Organization, Brussels, Belgium, 2002. 15 str.
 53. Scott R. W.: Organizations: Rational, Natural And Open Systems. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall, 1987. 377 str.
 54. Tavčar M.: Management spreminjanja. Možina S., ur., Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 749.
 55. Tobin D. R.: The Knowledge – Enabled Organization: Moving From Training To Learning To Meet Business Goals. New York: American Management Association, 1998. 214 str.
 56. Sanchez R.: Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford: Oxford University Press, 2001. 253 str.

-
57. Selan M.: Organizacijsko učenje, Magistrsko delo, September 2002. 111 str.
 58. Senge P. M.: The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1994. 423 str.
 59. Senge P. M.: Umetnost ustvarjanja vrhunske organizacije. Zbornik mednarodnega simpozija o učečih se organizacijah. Ljubljana: Inštitut USP, 2004. 15 str.
 60. Senge P. M., Carstedt G.: Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. MIT Sloan Management Review, 2001, str. 24-26.
 61. Sorge A.: Organization. London: Thomson Learning, 2002, str. 69-71.
 62. Vila A.: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 215 str.
 63. Vizjak A.: Spremembe v organizacijah. Radovljica: Didakta, 1994. 890 str.
 64. Vroom V. H., Jago A. G.: The New Leadership. New Jersey, 1988, str. 83.
 65. Zigurs I.: Leadership In Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?, Elsevier Science, 2002, 14 str.
[URL: <http://www.sciencedirect.com>], December 2002.

VIRI

1. Barrett M.: Learning in Knowledge Communities. 25. 2. 2005
[URL: <http://www.sciencedirect.com>], February 2005.
2. Češnovar T.: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji in rezultati raziskave na poti k USP za leto 2000. 21. 3. 2005
[URL: <http://www.i-usp.si>], March 2005.
3. Internetna stran Pivovarne Laško, d.d.
[URL: <http://www.pivo-lasko.si>], Januar 2005.
4. Interni dokumenti Pivovarne Laško, d.d. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2002.
5. Interno gradivo Pivovarne Laško, d.d. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2003.

-
6. Intervju z menedžmentom Pivovarne Laško, d.d. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2005.
 7. Kadrovsko poročilo Pivovarne Laško, d.d. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2004.
 8. Lam A.: Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. 25. 2. 2005
[URL: <http://www.findarticles.com>], February 2005.
 9. Letno poročilo za leto 2004. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2004.
 10. Marketinški plan Pivovarne Laško, d.d. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2004.
 11. Marketinški protokol za leto 2004. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2004.
 12. Senge P.: Organizational Leadership For The Year 2000. 31. 3. 2005
[URL: <http://www.ims-ils/cat4organiz.html>], March 2005.
 13. Sklepi uprave Pivovarne Laško, d.d. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2003.
 14. Svetovalno poročilo za leto 2004. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2004.