

Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE
ORGANIZACIJE V PODJETJU SPL**

Maj 2005

FRANC PROPS

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	MODEL FUTURE-O®	4
2.1	PRVI ELEMENT: POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE K UČEČI SE ORGANIZACIJI	6
2.1.1	<i>Analiza procesa strateškega menedžmenta organizacije</i>	6
2.1.2	<i>Podpora vrhnjega menedžmenta pri uvajanju sprememb</i>	7
2.1.3	<i>Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo</i>	8
2.1.4	<i>Oblikovanje strateškega tima za spremembe</i>	9
2.1.5	<i>Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja</i>	10
2.1.6	<i>Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti</i>	10
2.2	DRUGI ELEMENT: GRADNJA PODPORNH OKOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE	11
2.2.1	<i>Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu</i>	11
2.2.2	<i>Oblikovanje pobud učeče se organizacije</i>	12
2.2.3	<i>Gradnja drevesa menedžmenta znanja v učeči se organizaciji</i>	13
2.2.4	<i>Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja udejanjanja učeče se organizacije</i>	14
2.2.5	<i>Gradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije</i>	15
2.2.6	<i>Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij</i>	17
2.3	TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV	18
2.3.1	<i>Redefiniranje funkcije menedžmenta v učeči se organizaciji</i>	18
2.3.2	<i>Oblikovanje strateških ciljev, poslanstva in planov</i>	19
2.3.3	<i>Planiranje v učeči se organizaciji</i>	19
2.3.4	<i>Načela radikalne decentralizacije poslovanja</i>	20
2.3.5	<i>Oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije</i>	21
2.3.6	<i>Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja</i>	21
2.3.7	<i>Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije</i>	22
2.4	ČETRTI ELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ŠIRITVE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA	22
2.4.1	<i>Vzpostavitev participativnega sloga vodenja</i>	22
2.4.2	<i>Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež</i>	23
2.4.3	<i>Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji</i>	23
2.4.4	<i>Razvoj motivacijske sheme in sheme nagrajevanja</i>	23
2.4.5	<i>Tehnike neprestanega izobraževanja in učenja</i>	24
2.4.6	<i>Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti</i>	24
2.4.7	<i>Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja</i>	25
2.5	PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN UDEJANJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE	25
2.5.1	<i>Participativna strategija in participativno vodenje</i>	25
2.5.2	<i>Opolnomočenje zaposlenih</i>	27
2.5.3	<i>Zagotovitev odprtih komunikacij za pretok informacij in znanj</i>	28
2.5.4	<i>Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije</i>	29
2.5.5	<i>Prilagodljiva organizacijska kultura</i>	30
2.5.6	<i>Delitev skupne vizije</i>	30
2.5.7	<i>Razvoj praks osebne mojstrstva</i>	31
2.5.8	<i>Oblikovanje mentalnih modelov</i>	31

2.5.9	<i>Timsko učenje</i>	31
2.5.10	<i>Sistemsko mišljenje</i>	32
2.5.11	<i>Procesni horizontalni organizacijski ustroj</i>	32
2.5.12	<i>Vzpostavitev celovitega informacijskega sistema (ERP)</i>	32
2.6	ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV	33
2.6.1	<i>Koncept decentraliziranega nadzora</i>	33
2.6.2	<i>Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije</i>	35
2.6.3	<i>Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij</i>	37
2.6.4	<i>Sodobni načini spremljanja uspešnosti učeče se organizacije</i>	37
2.6.5	<i>Merjenje finančnih in nefinančnih kazalcev uspeha poslovanja</i>	39
2.6.6	<i>Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja</i>	40
2.6.7	<i>Benchmarking – primerjava z najboljšimi</i>	40
2.6.8	<i>Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja</i>	42
2.7	SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE	42
2.7.1	<i>Vključevanje neotipljivega znanja v osrednje procese organizacije</i>	42
2.7.2	<i>Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja</i>	43
2.7.3	<i>Prilagoditev kulturi nenehnega učenja</i>	44
2.7.4	<i>Trajna izmenjava znanj in širitev medorganizacijskih znanj</i>	44
2.7.5	<i>Vloga menedžerja pri medorganizacijskem povezovanju</i>	45
3	IZPOLNJEVANJE ZAHTEV POSAMEZNIH ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU SPL	45
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA SPL	45
3.2	ELEMENT 1	46
3.3	ELEMENT 2	50
3.4	ELEMENT 3	51
3.5	ELEMENT 4	52
3.6	ELEMENT 5	54
3.7	ELEMENT 6	55
3.8	ELEMENT 7	57
4	PRIPOROČILA PODJETJU SPL ZA USPEŠNO NADALJEVANJE POTI V UČEČO SE ORGANIZACIJO	60
5	SKLEP	68
6	LITERATURA IN VIRI	71
7	PRILOGE	73

1 UVOD

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

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

Svetovna strokovna literatura navaja množico različnih pristopov, ki jih menedžment lahko uporabi za spreminjanje organizacije. Izbor ustreznega pristopa za menedžment pomeni tveganje, saj je odvisen od nešteti dejavnikov v zunanjem in notranjem okolju organizacije. Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja (Garvin, 2000). Učeča se organizacija je po Sengeju (Senge, 1990) organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije. Odlikujejo jo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se kaže v nenehnem pridobivanju novih znanj; sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu. Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikujejo (Garvin, 2000): sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi; učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj – bechmarking ter hiter in učinkovit prenos znanja skozi organizacijo.

Med različnimi, v svetu znanimi pristopi za spreminjanje organizacije koncept učeče se organizacije tudi v slovenskem prostoru postaja vse pomembnejši. Učeča se organizacija prinaša, ko je zgrajena, več sodelovanja med zaposlenimi, jasno opredeljene najboljše prakse, do katerih pride sistematično zaradi inovativnih in izobraženih zaposlenih. Znanje postaja ključno sredstvo, ki vodi do uspeha v konkurenčnem boju. Ne glede na prejšnjo ugotovitev o vse večjem pomenu učeče se organizacije in njenem sprejemanju s strani menedžerjev je napredek pri uresničevanju modela zelo počasen. V praksi se temu na teoretični ravni privlačnemu konceptu zelo redko uspe uveljaviti. Razlog za to je, da je izjemno težko oblikovati polno razvite učeče se organizacij zaradi prenizkega zaupanja zaposlenih in menedžmenta v uspeh in razvoj.

Vpliv sprememb v zunanjem okolju na podjetje in nova vloga upravljanja znanja v podjetju sta vse pomembnejša. Konkurenčna prednost posameznikov, podjetij in držav je danes postala odvisna od sposobnosti trajnega vzdrževanja znanja in njegovega povečevanja z učenjem. Pri

tem sta ključna vloga tihega znanja v podjetju in sposobnost njegove pretvorbe s pomočjo sodelovanja, komuniciranja, distribucije in strokovnega izpopolnjevanja v eksplicitno kodificirano obliko.

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

Pionir učeče se organizacije Peter M. Senge v svoji knjigi *The Fifth Discipline*, v kateri utemelji pojem in vsebino učeče se organizacije, opiše pet njenih temeljnih elementov:

- ✓ sistemsko mišljenje: sistemski pristopi, celovitost razumevanja in pristopov, upoštevanje vseh vidikov,
- ✓ osebno mojstrstvo: razvoj posameznika in njegove odličnosti, nujno doseganje sprostitve posameznikovih zmožnosti,
- ✓ razvoj miselnih modelov kot globinskih usmerjevalcev posameznikov, organizacije in njene kulture,
- ✓ udeležba pri skupni viziji: samo skupna vizija omogoča sinergije zmogljivosti in ustrezno motiviranost udeležencev,
- ✓ timsko učenje kot najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komuniciranja in prenosa znanja.

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

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

Namen mojega dela je, da skozi konceptualni model uresničevanja in analizo sedmih elementov udejanjanja učeče se organizacije po MODELU FUTURE-O® ugotovim, koliko izbrano podjetje SPL, d. d., že deluje v smeri učeče se organizacije. Gre za oceno, kako podjetje obvladuje podrobnosti pri uresničevanju učeče se organizacije, predvsem v

operativnem in akcijskem smislu. Iskal bom odgovore na to, katera orodja in tehnike obvladujejo, kakšni so vzpostavljeni procesi, kako in kdaj uporabljajo posamezne pristope, kako menedžerji osebno vodijo proces učenja, in na podlagi tega ugotovil, ali je podjetje SPL, d. d., res učeča se organizacija.

Namen naloge je torej podjetju pokazati, kako pomembno je poznati celovit model, ki skozi sedem elementov vodi do polnorazvite učeče se organizacije. MODEL FUTURE-O® je prvi slovenski celoviti model, razvit zato, da menedžerjem pomagal pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi.

CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj dela je priti do spoznanj, ki bodo omogočala, da se podjetje na podlagi primerjanja pravilno umesti, kje na poti v učečo se organizacijo je. S pomočjo celovitega konceptualnega modela, temelječega na sedmih elementih, bom poiskal ključne prehode pri izvajanju sprememb na poti k učeči se organizaciji. S pomočjo MODEL FUTURE-O® bom v vsaki fazi poti k učeči se organizaciji obdelal standarde in aktivnosti za presojanje, ki jih model nalaga menedžmentu. Na podlagi spoznaj in ugotovljenih kritičnih prehodov bom oblikoval predloge, kako naj podjetje SPL, d. d., udejanja učečo se organizacijo po MODELU FUTURE-O®.

METODE DELA

Specialistično delo bo temeljilo predvsem na proučevanju teoretične podlage, ki je temelj za celovito oceno uveljavitve modela učeče se organizacije. Izhajajoč iz teoretičnih spoznanj, bom ocenjeval posamezne dejavnosti, ki bi lahko kazale na uresničevanje elementov modela učeče se organizacije v praksi, prilagajanje organizacije izbranemu modelu učeče se organizacije ob upoštevanju panoge, v kateri podjetje deluje. S pomočjo pridobljenih izkušenj in teoretičnih podlag bom prikazal prednosti, ki jih uveljavitev modela daje na poslovnem področju storitev.

Pri izbiri metodološkega dela se bom osredotočil na konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije MODEL FUTURE-O®, ki sta ga razvila Vlado Dimovski in Sandra Perger. Model je bil v letu 2004 objavljen v več tujih raziskovalnih publikacijah in predstavljen na znanstvenih konferencah. Pri izdelavi specialističnega dela bom uporabljal tudi strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi spoznanji s področja učeče se organizacije. V svojo nalogo bom poizkušal prenesti spoznanja, ki so se pokazala kot uporabna, in lastno znanje, pridobljeno v specialističnem študiju. Naloga bo vključevala tudi poslovne informacije, do katerih prihajam pri svojem delu v podjetju ali sem jih pridobil pri sodelovanju z zaposlenimi in iz poslovnih poročil ter drugih internih virov podjetja.

Oceno, kje je podjetje na poti v učečo se organizacijo, bom oblikoval na podlagi elementov MODELA FUTURE-O®. Elementi spremljajo preobrazbo organizacije v učečo se organizacijo, model pa od posameznih elementov zahteva (1) postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, (2) gradnjo podpornih okolij, (3) analizo funkcije planiranja – oblikovanje celovite strategije in identifikacijo strateških ciljev, (4) oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, (5) oblikovanje in udejanjenje modela učeče se organizacije, (6) spremljanje reorganizacije in ovrednotenje dosežkov, (7) konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture – prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije.

Specialistično delo bom razdelil na štiri poglavja. V prvem poglavju bom opisal MODEL FUTURE-O®. V naslednjem poglavju bom obravnaval zahteve posameznih elementov in katero raven izpolnjevanja zahtev podjetje dosega. V tretjem poglavju bom na podlagi ugotovitev ocenil, kje na poti v učečo se organizacijo je podjetje, in mu v zadnjem poglavju na podlagi spoznaj predlagal, kaj od že uveljavljenih praks, ki kažejo na uveljavljanje koncepta učeče se organizacije, naj nadgradi in katere spremembe mora uvesti, da bo znalo ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi izražalo znanje in poznavanje (Garvin, 2000). Naloga bo imela uvod in v sklepu prikazane ugotovitve, do katerih bom prišel pri izdelavi specialističnega dela.

2 MODEL FUTURE-O®

Učeča se organizacija je najvišja stopnja horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije. Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjer koli v organizaciji. Na ta način je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti in soočiti se s krizami (Senge, 1990, v Dimovski, Penger, 2004, str. 815). Ameriški guru in razvojnik učeče se organizacije David A. Garvin ugotavlja, da čeprav so menedžerji koncept učeče se organizacije očitno sprejeli, je njen napredek zelo počasen. Učeče se organizacije so namreč teoretično izjemno privlačen koncept, vendar jih je v praksi presenetljivo malo (Garvin, Learning in action, 2000, str. 256).

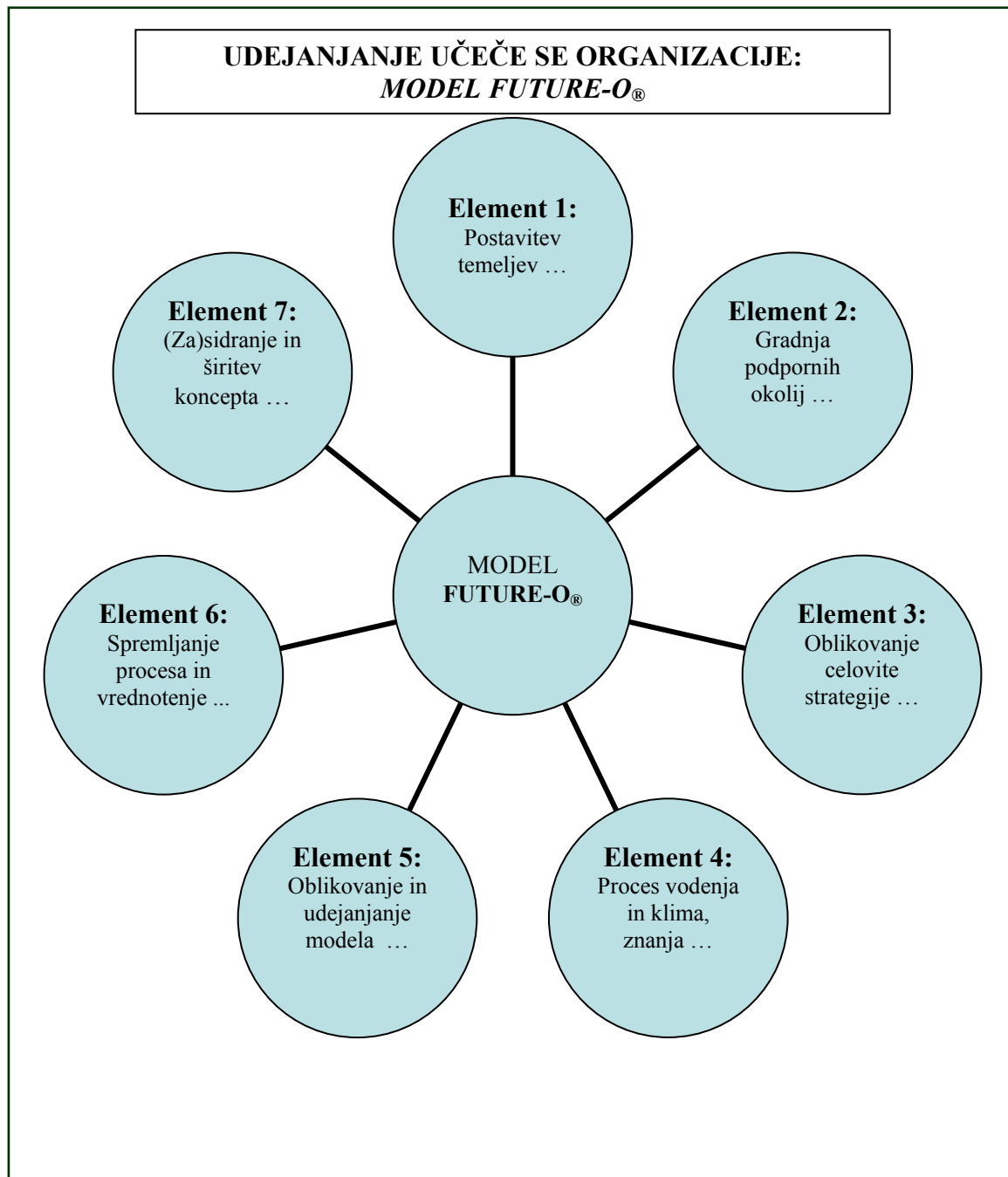
»Vrednost organizacijskega učenja je danes široko priznana, saj je znanje ključno sredstvo v konkurenčnem boju. Za uspeh na nastajajočih, hitro rastočih trgih so ključne kreativne ideje in inovativno razmišljanje« (Dimovski et al., 2005, str. 99).

Celovit konceptualni model temelji na elementih, ki so prikazani na sliki 1 in pomenijo ključne prehode v smislu že izvedenih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji zahteva (Dimovski et al., 2005, str. 101–102):

1. postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji,
2. gradnjo podpornih okolij,

3. analizo funkcije planiranja – oblikovanje celovite strategije in identifikacijo strateških ciljev,
4. oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja,
5. oblikovanje in udejanjanje modela učeče se organizacije,
6. spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov,
7. konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture – prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije.

Slika 1: Konceptualni model udejanjana učeče se organizacije – MODEL FUTURE-O®



Vir: Dimovski, Penger, 2004

2.1 PRVI ELEMENT: POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE K UČEČI SE ORGANIZACIJI

Garvin učečo se organizacije opredeljuje takole (Dimovski et al., 2005, str. 107): »Učeča se organizacija je organizacija, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi odrazila svoje novo znanje in poznavanje.« Jedro organizacijskega učenja so procesi. S tem, ko jih oblikujemo, razvijamo, usmerjamo in aktiviramo učečo se organizacijo.

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

Po Garvinu (Dimovski et al., 2005, str. 109) so *stopnje organizacijskega učenja* – vsaka s svojimi nalogami in izzivi – naslednje:

1. *pridobivanje informacij* (organizacijsko učenje zahteva sprejemanje jasnih signalov in minimalen »informacijski hrup« ter sposobnost združevati in sprejemati informacije);
2. *interpretiranje informacij* (ko organizacijam uspe pridobiti vse pomembne informacije, jih morajo še interpretirati; nepredelana dejstva in mnenja imajo omejeno vrednost in postanejo uporabna šele, ko jih klasificiramo, združimo ali postavimo v kontekst ter iz njih izluščimo pomen);
3. *uporaba informacij* (menedžerji morajo lastne interpretacije najprej prevesti v konkretno vedenje, nato pa zagotoviti, da kritična masa organizacije nove aktivnosti sprejme).

Podjetja lahko storijo marsikaj, da bi omogočila *učinkovitejše učenje* in zmanjšala *ovire za učenje*¹. Ključnega pomena je *ustvarjanje podpornega okolja*, ki bo učenju naklonjeno in ga bo spodbujalo. V ta namen je treba v podjetjih izpolniti štiri pogoje: prepoznati in sprejeti razlike, priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne informacije, spodbujati način razmišljanja in nove vire informacij ter sprejemati napake in spodrseljaje.

2.1.1 Analiza procesa strateškega menedžmenta organizacije

Strateško usmerjenost opredeljujejo štiri značilnosti, in sicer: tesni odnosi s kupcem, hiter odziv, jasni cilji in poslovna osredinjenost ter ustvarjanje medorganizacijskih povezav. Strateški menedžment vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov, ki jih prikazuje slika 2. Najprej ugotovimo, katere so predpostavke za planiranje. V ta namen se izvedeta ocenjevanje okolja in analiza poslovanja ter opredelita vizija in poslanstvo podjetja. V drugi fazi se opravi

¹ Med učenjem naletimo na veliko ovir, ki so pogosto neizogibne in se pojavljajo na vsaki stopnji. Pri pridobivanju informacij se organizacije srečujejo predvsem s težavami, kot so nezaznavanje, filtriranje in pomanjkanje deljenja informacij. Vse to povzroči pristranskost informacij. Pogosto so težave zaradi slabe interpretacije informacij, saj ta vključuje presojo in ugibanja. Pri uporabi informacij je glavna težava pasivnost, saj organizacije ne želijo ali niso zmožne ukrepati na podlagi pridobljenega znanja.

strateško načrtovanje, ki zajema celovito ocenjevanje podjetja, to je ugotavljanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Nato se postavijo planski cilji in ugotavlja planska vrzel, ki se odpravi z razvijanjem celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij. Po ocenjevanju in izbiri strategij pa pri strateškem upravljanju in poslovođenju preidemo v tretjo fazo, v kateri s taktičnim načrtovanjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in nadziranjem uresničujemo izbrane strategije.

Slika 2: Model procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju

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

Vir: Pučko, 1996

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

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

*Notranja analiza*² pomaga analizirati notranje okolje podjetja, je najenostavnejša in temelji na analizi podstruktur podjetja.

2.1.2 Podpora vrhnjega menedžmenta pri uvajanju sprememb

Najboljše je, da se model udejanjanja učeče se organizacije začne na samem vrhu organizacije in hkrati sočasno vključuje vse zaposlene. Če pa to ni mogoče, se moramo proces vendar nekje začeti in se nato razširiti po celotni organizaciji. Uvajanje organizacijskih sprememb zahteva celovito podporo vrhnjega menedžmenta. Najprej je treba razumeti celovitost sprememb, da bi jih vrhnji menedžment podprl, jih spodbudil in deloval sočasno z vsemi

² Poznamo več pristopov, kot so analiza PIMS, Porterjeva analiza verige vrednosti in funkcionalni pristop.

zaposlenimi pri uvajanju organizacijskih sprememb v strukturi, izdelkih, strategiji, tehnologiji in ljudeh/kadrih. Ključni sta dve vprašanji:

1. *katere dele obstoječe organizacije je mogoče spremeniti in*
2. *kako lahko vrhnji menedžment spodbudi ideje in njihovo uresničevanje pri vsakem tipu organizacijskih sprememb.*

Učeče se organizacije uvajajo inovacije na enem ali več področjih, odvisno od notranjih ali zunanjih silnic, ki vodijo k spremembam. Sprememba na enem delu podjetja vpliva na drugi del podjetja. Spremembe so povezane s:

- ✓ *spremembo tehnologije*, ki se uvaja z najnižje ravni proti višjim ravnam;
- ✓ *spremembo pri izdelkih (storitvah)*, ki poteka horizontalno med oddelki;
- ✓ *strukturnimi spremembami*, ki v nasprotju s tehnološkimi spremembami potekajo od višjih k nižjim ravnam;
- ✓ *spremembo v kulturi*, ki se nanaša na učečo se organizacijo kot celoto, in spremembo v razmišljanju ljudi in s tem povezano spremembo njihovih miselnih okvirov.

2.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Ključni pogoj za uspešno udejanjanje strategije učeče se organizacije je razumevanje situacijskih organizacijskih spremenljivk. Situacijski pristop k organizaciji temelji na ideji, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom. Ključno je določiti okoliščine, ki vplivajo na relativno pomembnost učinkovitosti in produktivnosti ali prilagodljivosti. Najpomembnejše spremenljivke, ki vplivajo na udejanjanje učeče se organizacije, so (Dimovski et al., 2005, str. 115): *tehnologija, negotovost okolja, strateška izbira*, poleg njih pa moramo upoštevati tudi starost in velikost organizacije, obliko lastništva, potrebe zaposlenih in trenutno modo. Ob hitrem razvoju informacijskih in telekomunikacijskih omrežij je tudi velikim organizacijam dana možnost, da uveljavijo model nehierarhične učeče se organizacije.

Pri ustvarjanju razmer za udejanjanje učeče se organizacije morajo menedžerji vnaprej razmisliti o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na poti k novi organizacijski paradigmi. Menedžerji pri uvajanju sprememb v smeri učeče se organizacije pogosto naletijo na *odpor zaposlenih*³. Za premagovanje tega odpora oz. uvajanje sprememb je bilo razvitih precej taktik. Kot učinkovite pa so se v fazah udejanjanja učeče se organizacije izkazale naslednje: komunikacija in izobraževanje, participacija, pogajanje, prisila in podpora vrhnjemu menedžmentu.

Temeljni pogoj za reorganizacijo k učeči se organizaciji je postavitve *celovitega menedžmenta izboljšav poslovnih procesov* (CMIPP), kar pomeni združitev vseh metodologij za izboljšave⁴.

³ Zaposleni se pogosto bojijo sprememb, misleč, da bodo od njih zahtevale dodatna prizadevanja.

⁴ Metodo CMIPP je najlažje prikazati kot piramido, ki je simbol dolgega in zdravega življenja učeče se organizacije, je prispodoba trdno grajene in mogočne organizacije.

Za menedžment je vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo in udejanjanje sprememb vedno zelo težka naloga, saj se pogosto pri zaposlenih in vključenih v spreminjanje pojavi odpor proti spremembam. Ko se vodstvo odloči za uvajanje sprememb, je pomembno, da upošteva naslednji model sprememb: vsakdo mora začutiti, da so spremembe k učeči se organizaciji potrebne, organizacija mora imeti enotno vizijo, kako bodo spremembe vplivale na okolje organizacije, vsakdo mora čutiti svoj delež pri udejanjanju elementov modela. Najprej se mora spremeniti menedžment in biti tako zgled za vse druge v organizaciji. Menedžment mora premostiti ovire v organizaciji. Vplivi sprememb morajo biti predstavljeni vsem deležnikom, vsakdo mora biti usposobljen za delovanje v novem, spremenjenem okolju, vzpostavljena morata biti evalvacijski sistem in sistem za spremljanje povratnih informacij. Pri tem je treba upoštevati tudi kritično okolje, zaželeno obnašanje v smeri razvoja učeče se organizacije pa mora biti nagrajeno. Pri snovanju in udejanjanju modela učeče se organizacije moramo nujno upoštevati tudi sindikate, saj bo to veliko prispevalo k lažjemu udejanjanju strategij in modela.

Pri načrtovanju spreminjanja notranje organizacijske kulture in modela učeče se organizacije moramo določiti še naslednje elemente:

1. vizijo razvoja notranjega okolja učeče se organizacije;
2. indekse spremljanja izboljšav udejanjanja učeče se organizacije,
3. dolgoročni triletni in kratkoročni 90-dnevni akcijski načrt izboljšav razvoja učeče se organizacije;
4. organizacijske spremembe menedžmenta;
5. razumevanje odpora proti spremembam kot naravni razvojni proces, ki mora biti pričakovano in ustrezno voden;
6. prepoznavanje ravni obveznosti, ki jih prinaša uvajanje sprememb modela učeče se organizacije.

2.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe

Zaželeno je, da se med udejanjanjem učeče se organizacije čim manj posega v obstoječo organizacijo, saj se tako izognemo temu, da bi se pri zaposlenih ustvarjalo vzdušje nepričakovosti zaradi neznanih posledic sprememb. Ko se podjetje odloči za udejanjanje učeče se organizacije, najprej predvidi uvedbo samo enega novega organa – strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije⁵. Na njegovem čelu mora biti najvišji predstavnik organizacije, člani strateškega tima pa naj bi bili vsi, ki neposredno poročajo predsedniku uprave oz. najvišjemu organu organizacije. Zaradi obsežnosti dela v strateškem timu je smiselno določiti še dodatno osebo (začasni mandat 2 do 3 leta), ki bo predsedniku tima pomagala pri operativnih zadevah.

⁵ Člani strateškega tima imenujejo pomočnika predsednika za razvoj učeče se organizacije; v podjetjih, ki imajo več kot 1000 zaposlenih, je smiselno uvesti tudi nadzorni svet za udejanjanje učeče se organizacije. Njegovi člani morajo biti reprezentativni predstavniki delovnih mest in funkcij v podjetju, v celoten proces pa je treba vključiti tudi predstavnike sindikatov, saj se drugače pri udejanjanju pokažejo težave.

Pri nadaljnjem udejanjanju učeče se organizacije člani strateškega tima začnejo s participativnim vodenjem in participativnim oblikovanjem strategije – kar pomeni, da so takoj vključeni vsi zaposleni v organizaciji. Strateški tim za spremembe si mora prizadevati za čimprejšnje opolnomočenje vseh članov organizacije, saj je učeča se organizacija zahteven interaktivni projekt prav vseh članov.

Glavna naloga strateškega tima za spremembe 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*, določiti pa mora tudi ključne finančne in nefinančne kazalce razvoja uspešnosti poslovanja organizacije. Glavni namen akcijskega načrta je postaviti cilje⁶, ki jih deležniki in menedžment pričakujejo od organizacije.

Preizkus, ali ima naš menedžment ustrezne sposobnosti, veščine in znanje za vodenje učeče se organizacije, kaže temeljne sposobnosti, ki so glede na izsledke raziskave (2001⁷) ključne za menedžerje učeče se organizacije prihodnosti. Izsledki raziskave prikazujejo sedanjo in predvsem prihodnjo pomembnost zahtevanih sposobnosti⁸ menedžmenta v organizaciji prihodnosti. Tim menedžmenta učeče se organizacije mora čim bolj kazati sposobnosti menedžmenta prihodnosti.

2.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja

Med postavitvijo temeljev za začetek reorganizacije k učeči se organizaciji strateški tim za spremembe oceni tudi zeleno prihodnje stanje poslovnih potreb poslovanja. Le tako bo mogoče v drugem elementu modela izbrati in zgraditi ustrezna podporna okolja. Ta ocena pomeni jasno opredelitev položaja organizacije v prihodnosti, podporna okolja pa so sredstvo za doseg želenega cilja učeče se organizacije. Ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost sta poslanstvo in vizija učeče se organizacije. Da bi menedžment učeče se organizacije ocenil poslovne potrebe poslovanja, mora najprej narediti celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja. Alternativen pristop, ki ga je razvil Porter, se imenuje veriga vrednosti.

2.1.6 Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti

Učeča se družba pomeni najrazvitejšo stopnjo razvoja menedžerskih perspektiv današnjega poslovnega okolja 21. stoletja, ki razvija nove načine razmišljanja, zlasti »prožnega – vitkega« razmišljanja (angl. Lean Thinking) v t. i. sodobnih vitkih organizacijah (angl. Lean Organisation). Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki

⁶ Gre za dvoje vrst ciljev: poslovni cilji določajo smer, ki jo bo učeča se podjetja zasledovalo v določenem obdobju v prihodnosti (sporočajo, kaj želi podjetje v določenem obdobju doseči), cilji uspešnosti pa so kratkoročni ali dolgoročni cilji, ki pomagajo doseči poslovne cilje učečega se podjetja (v nasprotju s poslovnimi cilji so ti kvantificirani, izmerljivi in časovno opredeljeni).

⁷ Raziskovalni izsledki o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti (v Sandra Penger: *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja*. Ljubljana: EF, 2001).

⁸ Ocenjevale so se tri kategorije sposobnosti: delovne sposobnosti (20), značajske lastnosti (17) in timske sposobnosti (4); pri tem je bilo znotraj kategorij sposobnosti postavljenih 41 podrobnih vprašanj.

stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in vitko razmišljanje. Vitke organizacije temeljijo na vitkem razmišljanju menedžmenta, katerega naloga je iskanje poti za odstranitev vseh nepotrebnih poslovnih aktivnosti iz proizvodnega procesa, ki se razteza od oblikovanja do prodaje kupcu prilagojenega izdelka. Tako razmišljanje pripomore k revitalizaciji produktivnosti, višji prodaji in višji stopnji zadovoljstva zaposlenih. Sodobne učeče se organizacije težijo k širšemu kontrolnemu razponu, sploščeni organizacijski strukturi, ki je horizontalno razpršena in ima manj ravni v hierarhični lestvici. Širok kontrolni razpon spodbuja delegiranja in s tem opolnomočenje zaposlenih.

2.2 DRUGI ELEMENT: GRADNJA PODPORNIH OKOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE

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

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

2.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje in so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, so temeljna enota učeče se organizacije. Ti zaposleni menjavajo dela, da bi lahko izdelali celoten izdelek ali opravili celotno storitev. Ob sprotnem uvajanju sprememb in izboljšav se s strankami neposredno ukvarjajo. Njihova pristojnost je predvsem ta, da sprejemajo odločitve o novih načinih opravljanja del, prevzemajo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagradnih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi. Učeča se organizacija uporablja nove zamisli za povečevanje sodelovanja v organizacijah⁹ in med njimi.

⁹ Npr. Virtualni timi, zavezništva in mrežne organizacije.

Pri odločanju o tem, ali uporabiti tim za izvajanje določenih nalog, je ključno, da razumemo prednosti uvedbe timskega dela¹⁰. Timi lahko pozitivno vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo članov. Timi se najbolj približajo izkoristku svoje zmogljivosti, ko se poveča individualna produktivnost zaradi povečanja truda, zadovoljstva članov, povečanja znanja in spretnosti ter prilagodljivosti organizacij.

Ekonomija znanja prinaša v funkcijo vodenja nove razsežnosti, tako da podaja nove vsebine virtualnega podjetništva, ki temelji na *virtualnih timih* in novih razsežnostih timov, ki dobivajo globalno in virtualno naravo. Virtualni tim je skupina, ki za izmenjave idej in pravil uporablja napredne komunikacije. Internetna komunikacija omogoča, da dislocirani člani učeče se organizacije nemoteno komunicirajo in delajo pri projektu. *Globalni virtualni timi*¹¹ so delovne skupine, ki združujejo večnacionalne člane, katerih dejavnosti segajo v več držav, sestavljeni so iz sodelavcev, ki so geografsko in organizacijsko povezani prek telekomunikacij in informacijske tehnologije, da bi izpolnili nalogo organizacije. Njihova ključna lastnost je, da ustvarjajo priložnosti za usklajevanje kompleksnih nalog vzdolž razpršenih organizacij.

2.2.2 Oblikovanje pobud učeče se organizacije

V tem delu je treba poudariti vlogo poskusnih projektov pri spodbujanju učeče se organizacije in pomen organizacijske identitete. Pri spodbujanju projektov učeče se organizacije je treba poudariti tudi pomen raznolikosti tima – priporočljivo je, da gre za ljudi z različnih funkcijskih področij z različnimi, vendar dopolnjujočimi se znanji in sposobnostmi. Zlasti pri večjih podjetjih je potreben *poskusni projekt*, da bi lahko zaposlene (in menedžment) v podjetju prepričali, da gre za nekaj koristnega in da udejanjanje modela učeče se organizacije, organizacijskega učenja ter menedžmenta znanja dejansko pomeni tudi boljše rezultate poslovanja. Pri oblikovanju pobud učeče se organizacije je ključna podpora vrhnjega menedžmenta¹². V določenih okoljih je uspešno delujoč poskusni projekt nujnost, da bi si zagotovili to podporo, v manjših organizacijah, ki so prožnejše in odzivnejše, pa je smiselno spodbuditi projekt uvedbe učeče se organizacije v celoti.

Inovacijska dejavnost ima kot osrednja organizacijska filozofija uresničevanja učeče se organizacije (z neprestanim dajanjem drobnih predlogov, predlaganjem inovacij ter delavnic učenja in razvoja) pomembno vlogo. Inovacijsko dejavnost v podjetju v grobem delimo na *inovacijske dejavnosti v razvojno usmerjenih oddelkih* (gre za inovatorje, ki so v podjetju

¹⁰ Prednosti timske organizacijske strukture: prevzema določene prednosti funkcijske strukture, odstranjuje meje med oddelki, omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju, krajši odzivni časi in hitrejša odločanja, večja morala in udeležba članov, skrajšuje administrativne postopke.

¹¹ Globalno okolje učeče se organizacije je spodbudilo podjetja k vzpostavitvi globalnih timov (rečemo jim tudi transnacionalni timi) z namenom ekspanzije izdelkov na mednarodne trge in delovanja na njem. Globalni timi s seboj prinesajo tudi velike težave v zvezi s timskim delom; vodje in člani timov se morajo naučiti sprejemati različne kulturne vrednote in ozadja drugih članov ter biti sposobni delati skupaj v razmerah hitrih sprememb.

¹² Čim večja bo načrtovana inovacija in čim več ljudi bo dosegla, tem večja podpora vrhnjega menedžmenta bo potrebna.

zaposleni zato, da ustvarjajo novosti) in na tiste *neprofesionalne inovacijske dejavnosti*¹³, v katere se vključujejo vsi zaposleni.

Učeča se organizacija ima izoblikovano lastno organizacijsko identiteto, zato da si vsi njeni člani zavestno prizadevajo za razvoj prevladujočih kognitivnih miselnih vzorcev oz. logik, kar vodi do harmonije. Razvita *organizacijska identiteta* je rezultat neprestane harmonične interakcije članov, ki skozi svoje kognitivne vedenjske vzorce mišljenja posebej modrost oz. razumnost (le-ta pomeni najvišje razvito obliko učenja). Oliver in Roos (v Dimovski et al., 2005, str. 140) jo opredeljujeta kot dimenzijo treh perspektiv:

1. organizacijska identiteta je stabilna in počasno se spreminjajoča dimenzija organizacije in jo je vedno moč občutiti, ne glede na to, kdo in kdaj jo opazuje;
2. je kontinuiran proces dela in aktivnosti posameznikov in skupin
3. identiteta posameznih skupin (timov) ima malo ritma ali vzrokov (moč identitete zaznamo šele, ko pride do situacije namernih sprememb vedenja med timi).

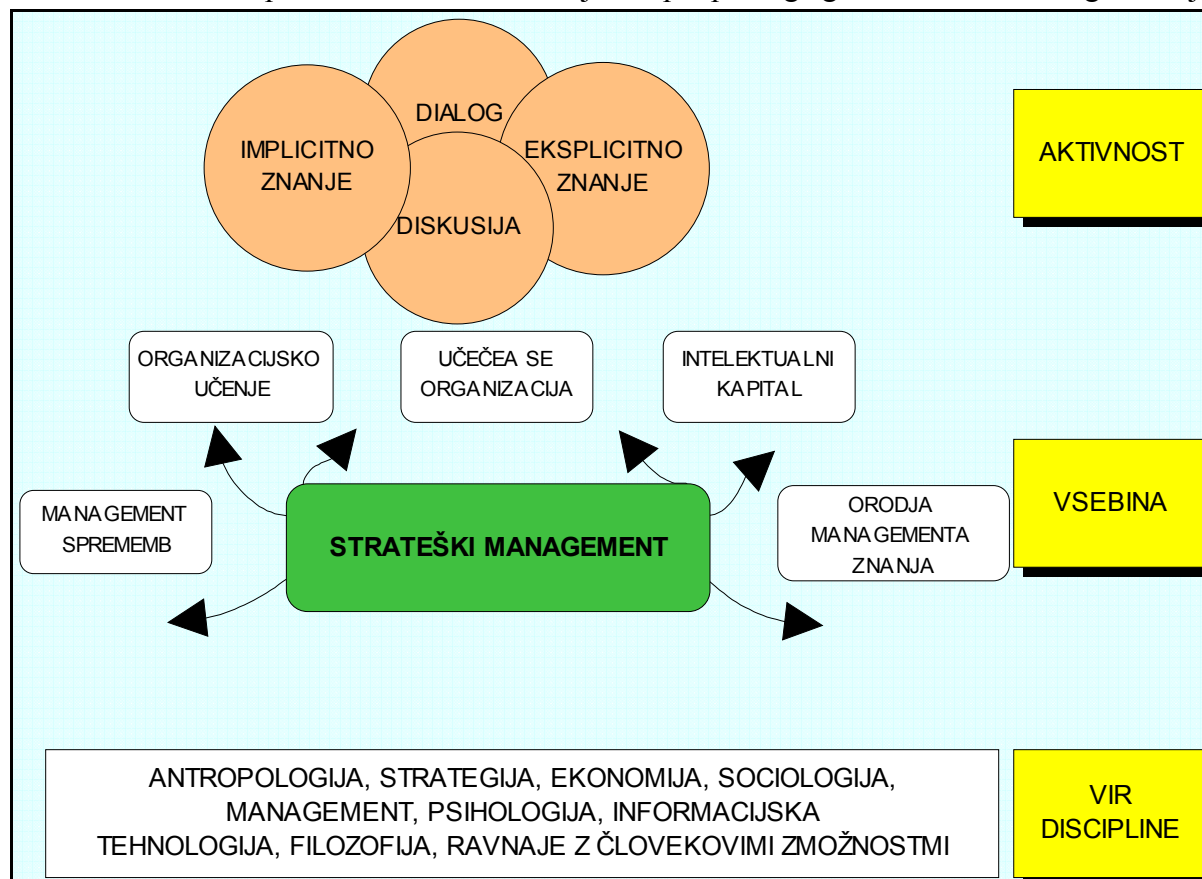
2.2.3 Gradnja drevesa menedžmenta znanja v učeči se organizaciji

Naslednji podporni gradnik učeče se organizacije je struktura menedžmenta znanja. Jashapara (Jashapara, 2004) je celovito povezal disciplino menedžmenta znanja kot osrednjo vejo gradnje učeče se organizacije. Disciplina menedžmenta znanja gradi na širokem *viru* znanstvenih ved od antropologije, sociologije, psihologije, filozofije, ekonomije in informacijske tehnologije ter drugih. Razumevanje discipline menedžmenta znanja opisuje skozi vire, vsebino in aktivnosti. Drevo discipline menedžmenta znanja kot osrednjo disciplino, ki omogoča, da se celovita korporacijska strategija začne dejavno uresničevati, prikazujem na sliki 3.

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

¹³ *Praviloma gre za drobne koristne predloge, ki ne pripomorejo k skokovitemu napredku podjetja, vendar lahko, če so primerno spodbujeni in vodeni, pomembno vplivajo na njegovo konkurenčnost in poslovno uspešnost.*

Slika 3: Drevo discipline menedžmenta znanja kot podpornega gradnika učeče se organizacije



Vir: Prilagojeno po Jashapara v Dimovski et al., 2005, str. 142

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

Analiza socialnih mrež¹⁴ omogoča vizualno in matematično analizo medosebnih odnosov in se pogosto uporablja pri menedžerskem svetovanju (svetovalci s pomočjo stranke izvedejo t. i. analizo organizacijske mreže¹⁵). Za razumevanje delovanja socialne mreže in njenih članov je treba ovrednotiti lokacijo posameznih akterjev v mreži oz. centralnost posameznega vozlišča. To nam da informacijo o položaju in pomenu, ki ga ima določeno vozlišče v mreži. Mere v analizi socialnih mrež so:

- ✓ centralnost posameznega vozlišča (tri najuporabnejše mere centralnosti so: število povezav (Degrees), povezljivost (Betweenness) in bližina (Closeness)),
- ✓ strukturna enakost (podobne vloge),
- ✓ analiza grozdov (skupine posameznikov, ki so tesno medsebojno povezani),
- ✓ strukturne luknje (neobstoječe povezave med posamezniki, ki bi jih bilo smiselno vzpostaviti),
- ✓ analiza odprtosti posameznih skupin v mreži (v odnosu do drugih posameznikov in skupin v mreži).

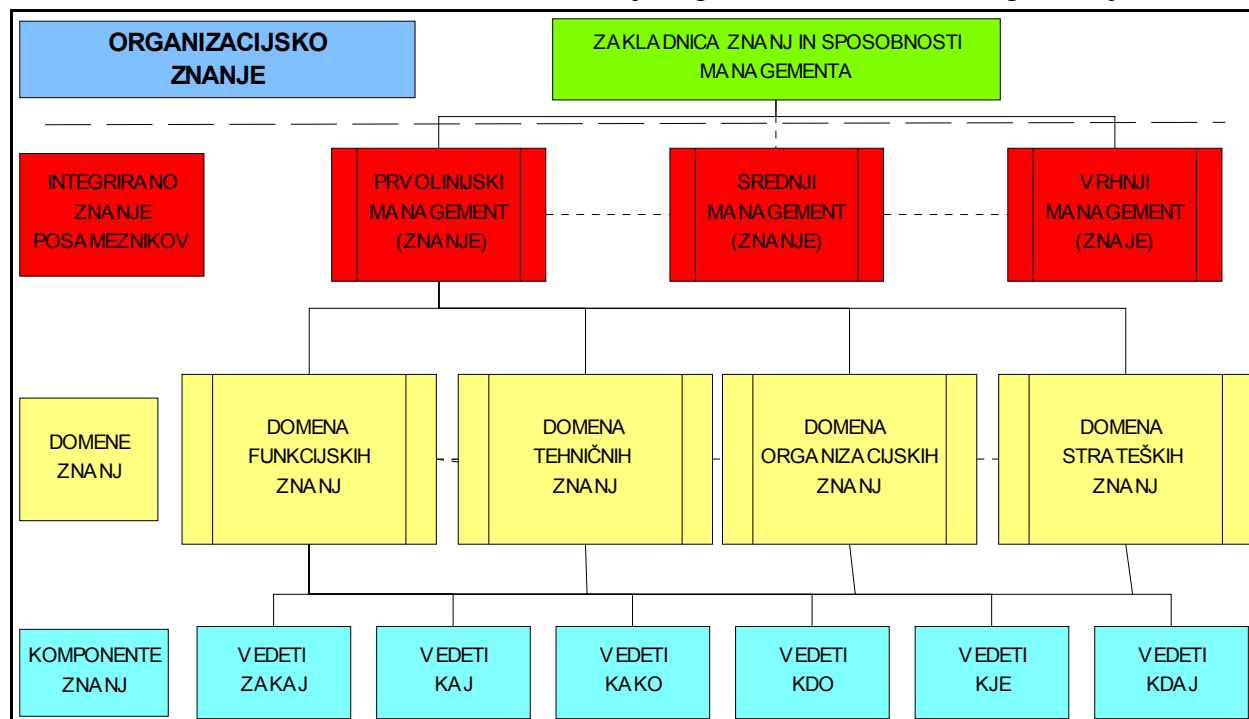
¹⁴ SNA – Social Network Analysis.

¹⁵ ONA – Organisational Network Analysis.

2.2.5 Gradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije

Model gradnje zakladnice znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji sestavlja učečo se organizacijo in je prikazan na sliki 4. Menedžment v podjetju ima dve vlogi, poslo vodi z viri znanj in je sočasno sam vir znanja.

Slika 4: Ustvarite zakladnico menedžerskih znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji



Vir: Gradivo za seminar 2, 2005, str. 146.

Temeljna naloga menedžmenta učeče se organizacije je oblikovanje zakladnice menedžerskih znanj in sposobnosti, ki jo je treba ustvariti, poslo voditi in širiti. Ločimo tri ravni ustvarjanja organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 147):

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

V dobi konkurenčnosti menedžmenta v končni fazi prispevajo vse tri ravni znanj in sposobnosti menedžmenta. Če k tem znanjem dodamo še znanje, ustvarjeno iz razmerij do drugih udeležencev (kupci, dobavitelji, ...), dobimo najvišje razvito strukturo znanj in

sposobnosti učeče se organizacije, ki jo imenujemo *zakladnica organizacijskega znanja*. V organizaciji je treba nekoga pooblastiti za usklajevanje vseh prizadevanj in pobud, če želimo, da koncept zajame čisto vse pore organizacije. Pri učeči se organizaciji, organizacijskem učenju in menedžmentu znanja gre za *menedžerja znanja*¹⁶ ali *menedžerja učenja*¹⁷.

Ustvarjanje novih znanj in idej na ravni menedžerja posameznika temelji na *spirali znanja*. Nonaka je razvil t. i. *dinamično teorijo ustvarjanja organizacijskega znanja*, katere osrednja teza je, da je organizacijsko znanje ustvarjeno z neprekinjeno igro med tacitnim in eksplicitnim znanjem posameznikov. Medtem ko posamezniki razvijajo novo znanje, ima organizacija kritično vlogo pri tem, kako ga izraziti in širiti. Nonaka loči med štirimi modeli ustvarjanja znanja:

1. Tacitno v tacitno – faza *socializacije*: ustvarjajo se povezave med tacitnimi/skritimi izkušnjami posameznikov in preteklimi znanji.
2. Tacitno v eksplicitno – faza *eksternalizacije*: v tej fazi pride do prenosa z dialogom med posamezniki in člani organizacije.
3. Eksplicitno v eksplicitno – faza *kombinacije*: različni vidiki znanj se združijo in kombinirajo.
4. Eksplicitno v tacitno – faza *internalizacije*: sprejem novih znanj skozi eksperimentiranje in poskuse v osrednje sposobnosti organizacije.

Zemljevid znanja je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Njegova odlika je, da omogoča učinkovito komunikacijo in da posamezniki na različnih organizacijskih ravneh spoznavajo organizacijsko znanje (Hribernik, 2004, str. 6). Zemljevid znanja¹⁸ se lahko uporablja za neposreden prikaz znanja, ki je zajeto v obliki besedila, zgodb, modelov, števil, skic, ali pa je le kačipot, ki uporabnika usmeri k obsežnejšim zbirkam znanja v ozadju. Zemljevidi znanja organizaciji in njenim zaposlenim omogočajo:

- ✓ zajem znanja v vseh njegovih oblikah in njegovo stalno posodabljanje,
- ✓ usmerjanje k obsežnejšim in podrobnejšim zbirkam znanja,
- ✓ predstavitev znanja menedžerjem in vsem zaposlenim,
- ✓ odkrivanje otokov znanja in analizo možnosti za širjenje tega znanja po organizaciji,
- ✓ širjenje znanja v organizaciji – znanje postaja dostopnejše vsem zaposlenim,
- ✓ ponovno uporabo obstoječega znanja in preprečitev ponovnega odkrivanja že odkritega,
- ✓ opozarjanje na posebej pomembne dele organizacijskega intelektualnega kapitala,
- ✓ upoštevanje znanja pri strateškem planiranju in analizi načrtovanih sprememb,
- ✓ hitrejše in učinkovitejše poslovno odločanje,

¹⁶ CKO – Chief Knowledge Officer oz. menedžer znanja je član vrhnjega menedžmenta; njegova naloga je skrb za ustvarjanje, širjenje in uporabo znanja v organizaciji, navadno z vodenjem programov menedžmenta znanja.

¹⁷ CLO – Chief Learning Officer oz. menedžer učenja je ravno tako član vrhnjega menedžmenta, vendar se običajno bolj osredotoča na spodbujanje učenja in izobraževanje ter usposabljanje.

¹⁸ Čeprav je zemljevid znanja izdelan v elektronski obliki, daje jasno sporočilo, da gre pri organizacijskem znanju za ljudi in ne za tehnologijo.

- ✓ podporo razvoju človeških virov v podjetju,
- ✓ stalen razvoj zemljevida znanja (namesto da bi ga bilo treba ob organizacijskih spremembah oblikovati vedno znova, ga je mogoče posodabljeti).

Ločimo dva tipa zemljevidov znanja.¹⁹ *Statični zemljevid znanja* na enodnevni delavnici zasnujejo menedžerji vseh poslovnih funkcij in/ali produktnih skupin v podjetju. Ti zemljevidi omogočajo sinergijo različnih pogledov na organizacijsko stvarnost; gre za sistematičen in večdimenzionalen pogled na organizacijo, lahko razumljivo vizualno predstavitev; zemljevid je obvladljiv in bogat z informacijami o znanju in odnosih v organizaciji. Izdelava zemljevida je hitra (1 do 2 dni), koncept zemljevida pa je prilagodljiv in uporaben v vseh organizacijskih oblikah. *Dinamični zemljevidi znanja* pa se od statičnih razlikujejo po tem, da dodatno delujejo kot grafični uporabniški vmesniki in omogočajo dostop do obsežnejših in podrobnejših zbirk znanja in informacijskih virov. Poglobljanje zemljevida znanja naj bi potekalo na podlagi individualnih intervjujev z zaposlenimi in ne na podlagi vprašalnikov.

Kartiranje znanja je opredeljeno kot povezovanje delčkov znanja ali informacij na način, ki ustvarja neko dodano vrednost oz. novo znanje. Dodana vrednost zemljevida znanja je znanje o organizacijskem znanju oz. intelektualnem kapitalu in izhaja iz dejstva, da s pomočjo kartiranja znanja lahko odkrijemo znanje, ki je bilo dotlej v veliki meri neizkoriščeno, odkrijemo dotlej bolj kot ne skrite povezave med znanji ali pa odkrijemo manjkajoča znanja in neobstoječe povezave, ki pa bi bile potrebne za učinkovitejše poslovanje podjetja.

2.2.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Učeča se organizacija in menedžment znanja pomenita precej več kot zgolj informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), ki so pomemben gradnik programa učeče se organizacije, brez katerega ne gre. Smo sredi obdobja, ki mu pravimo tretja industrijska revolucija – t. i. informacijska doba. Informacije dobivajo globalno razsežnost, informacijska tehnologija in sistemi v sodobni ekonomiji znanja prevzemajo vodilno vlogo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 306). Znanje in informacije so podlaga storitev in izdelkov ter hkrati osrednje strateško sredstvo organizacij in menedžerjev. Sodobni menedžerji uporabljajo informacijske sisteme, da opolnomočenim zaposlenim, ki vedno več delajo v elektronskih okoljih, zagotovijo več odgovornosti in moči odločanja.

Organizacije se morajo zavedati, da tehnologija sama ne bo privedla do učeče se organizacije, gotovo pa je, da bodo brez ustrezne informacijsko-komunikacijske podpore ustvarjanje, prenos in uporaba znanja precej oteženi, lahko celo nemogoči. Rečemo jim tudi *sistemi za podporo menedžerjem*²⁰ in jih delimo na:

¹⁹ Za obe vrsti zemljevidov znanja velja, da omogočata analizo posledic možnih organizacijskih sprememb in »just in time« učenje novih zaposlenih – tako se potreba po osebem mentorstvu in produktivnejših zaposlenih precej zmanjša.

²⁰ MSS – Management Support System.

1. sisteme za podporo odločanju (DSS – Decision Support Systems),
2. izvršilne informacijske sisteme (EIS – Executive Information Systems),
3. programsko opremo za skupinsko delo in
4. inteligentne sisteme (nevronske mreže, ekspertni sistemi).

Pri znotrajorganizacijskih informacijskih sistemih je velik poudarek na pretakanju informacij v organizaciji (gre predvsem za intranet in znotrajorganizacijska omrežja), pri medorganizacijskih informacijskih sistemih pa gre za komuniciranje z okoljem (pomembno vlogo imajo ektranet in medorganizacijski informacijski sistemi). Internet je idealen medij za poizvedovanje na globalni ravni (ogromna zbirka podatkov iz celotnega sveta, glavna težava je izbrskati prave podatke); vse, kar uporabnik potrebuje, je le dostop do interneta in internetni brskalnik. Eno od pomembnih orodij, s katerim lahko menedžerji enostavno in sproti poizvedujejo v zbirki podatkov organizacije, je OLAP (On-Line Analytical Processing).

2.3 TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV

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

2.3.1 Redefiniranje funkcije menedžmenta v učeči se organizaciji

Dandanes samostojna podjetja težko sledijo tempu današnjega časa. Okolje, v katerem delujejo podjetja, postaja vse bolj kompleksno in dinamično ter zahteva od organizacije, da nenehno zmanjšuje stroške zaradi konkurenčnosti na trgu in se prilagaja novonastalim razmeram na trgu. Samo dejstvo, da je po navadi največji strošek strošek človeških virov in najem poslovnih prostorov, je eden od dejavnikov, da se podjetja povezujejo v strateške koalicije oziroma se organizirajo kot virtualne organizacije predvsem zaradi dejavnikov, kot so zniževanje stroškov, vpliv novih tehnologij in podobno.

Najbolj je k snovanju virtualnih organizacij pripomogel hiter razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ki je prek interneta omogočila hiter prenos informacij in znanja, ki je ključ do uspeha na globalnem trgu (ob pravem času na pravem mestu). Taka organizacija ima svojo organizacijsko strukturo oblikovano kot dinamično mrežo, kar pomeni, da odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih aktivnosti. Skratka,

sestavlja jo omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev. Glavni potencial virtualne organizacije je viden v učinkovitejšem usklajevanju aktivnosti, zniževanju stroškov, višji odgovornosti, zmožnosti konkuriranja na podlagi časa in posredovanju informacij, kar vodi do superiornega poznavanja kupcev, izdelkov in trga. Le tako organizirane bodo lahko organizacije uspešno kljubovale vse večjim zahtevam na globalnem trgu.

2.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, poslanstva in planov

Cilj je želen rezultat, ki ga organizacija poskuša doseči s svojim poslovanjem. Cilj je temeljna predpostavka planiranja. To pomeni, da morajo biti cilji vnaprej dani, da bi bilo planiranje sploh mogoče. V praksi je večkrat tako, da je temeljni cilj le malokrat enak ciljem posameznikov, ki se tudi medsebojno zelo razlikujejo. Za organizacijo podjetja je treba povezati individualne cilje s temeljnim ciljem podjetja.

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

2.3.3 Planiranje v učeči se organizaciji

Tradicionalno je bilo planiranje v podjetjih izključno domena vodilnih menedžerjev ali skupini specialistov, ki so poročali neposredno menedžmentu. Letni formalni plani so bili pogosto zelo togi in neprimerni za odzivanje na hiter tempo, ki ga narekuje okolje. Organizacije so, da bi rešile probleme tradicionalnega planiranja, namesto centralnoplanskih oddelkov poskušale s sodobnimi pristopi planiranja. Ti so usmerjeni k decentralizaciji osebja, ki se ukvarja s planiranjem. Z oblikovanjem začasnih planskih skupin se rešujejo nekateri konflikti med planerji in osebjem. Današnji pristopi v učečih se organizacijah so privedli do tega, da se v planiranje vključujejo zaposleni na vseh ravneh podjetja. Tako spodbujamo zaposlene k stalnemu izobraževanju in rasti ter povečujemo sposobnost organizacije. Bistvo sodobnega modela planiranja je, da se menedžerji pri poslovanju vse bolj preusmerjajo od taktičnega letnega planiranja s stalnimi cilji k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti. S takšnimi pristopi je zagotovljeno učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja, v katerem delujejo učeče se organizacije.

2.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Bistvo modela radikalne decentralizacije organizacije – alternativnega modela poslovanja je v opolnomočenju nižjega menedžmenta v smislu sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti.

Osrednji dejavniki alternativnega modela poslovanja so:

- ✓ *oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovanja menedžmenta.* Poslovanje učeče se organizacije, ki podpira odločanje na najnižjih ravneh, mora:
 - zagotavljati jasna načela, vrednote in omejitve, v okviru katerih organizacija posluje;
 - igrati povezovalno vlogo z jasnimi nameni poslovanja organizacije;
 - igrati vlogo učitelja in povezovalca in ne ukazovalca ali kontrolorja;
- ✓ *ustvarjanje klime za vrhunske rezultate.* S primerjanjem z najboljšimi v panogi je mogoče doseči trajno konkurenčno prednost učeče se organizacije. Poslovodstvo mora pri tem:
 - spodbujati doseganje rezultatov glede na relativne mere uspešnosti, saj je premagovanje konkurenčnega položaja organizacije ena od največjih spodbud za zaposlene;
 - postavljati vedno nove izzive zaposlenim in spodbujati iskanje alternativnih rešitev;
 - usklajevati medsebojno notranjo konkurenco in sodelovanje vseh zaposlenih, saj oba dejavnika vodita k ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja za doseganje vrhunskih rezultatov;
- ✓ *svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih.* Vlivanje moči zaposlenim pri odločanju omogoča hitrejše odzivanje na razmere in večjo inovativnost. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
 - spodbujati izbiro najboljših alternativ ob upoštevanju tveganja;
 - vključiti vse zaposlene v oblikovanje in izvajanje strategije, s čimer pri zaposlenih vzbujajo občutek osebne odgovornosti in pripadnosti;
 - spodbujati time k odločanju in s tem prevzemanju odgovornosti;
- ✓ *odgovornost, temelječa na timski strukturi,* omogoča osredotočenost na ustvarjanje dodane vrednosti in racionalizacijo uporabe resursov. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
 - ustvariti mrežo majhnih, h kupcu usmerjenih timov, ki sprejemajo odločitve in prevzemajo odgovornost zanje;
 - kadrovati na način, da kandidati dopolnjujejo tim in vplivajo na njegovo uspešnost;
- ✓ *osredotočenost zaposlenih na kupce.* Opolnomočenje zaposlenih, ki so najbližje kupcem, omogoča večjo prilagodljivost kupčevim potrebam in posledično njihovo večje zadovoljstvo. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
 - spodbujati time k zadovoljevanju kupčevih potreb;

- spodbujati time k odprtemu medsebojnemu komuniciranju in delitvi znanja z drugimi, saj je z boljšo obveščenostjo mogoče doseči boljše rezultate;
- ✓ *oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulture etičnosti*. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
 - omogočiti hiter pretok informacij;
 - spodbujati pretok zanesljivih informacij.

2.3.5 Oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije

Strategija je definirana kot razvijanje pravil igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje (Kotler, Trženjsko upravljanje, str. 832). Oblikovanje strategije vključuje določitev: poslanstva, izbiro ciljev, določitev strategije in predpisovanje politike podjetja. Pri tem pod poslanstvom razumemo trajen namen ali razlog za obstoj podjetja. Cilj predstavljajo rezultati planiranih aktivnosti. Strategija določa načrt, kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo in cilj. Politika pa določa napotke za sprejemanje odločitev v podjetju. Povezuje definicijo izbrane strategije in njeno izvedbo. Vse organizacije imajo strategijo in so nekam namenjene, žal nekatere ne vedo, kam jih pot vodi. Rek: »Če ne veš kam greš, potem je vseeno, katero pot izbereš«, nam pove, kako pomembna je uporaba tehnik strateškega upravljanja in poslovodenja.

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

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

2.3.6 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

V tem poglavju so opisane Garvinove prakse aktivnega učenja, in sicer: *obveščenost*, ki pomeni zbiranje obvestil, je usmerjena v sedanost in zagotavlja, da organizacije spremljajo informacije, ki so trenutno na voljo; *izkušnje* in izkustveno učenje je usmerjeno v preteklost in

zagotavlja, da se organizacije učijo iz aktivnosti, ki so se že zgodile; *eksperimentiranje* je usmerjeno v prihodnost in zagotavlja, da organizacije gledajo naprej, preizkušajo nove vzorce ali teorije. V širokem spektru in obsegu delovanja organizacije je izziv za menedžerje, da spoznajo različne dostopne tehnike učenja organizacije, da se zavedajo njihovega obstoja ter jih po potrebi uporabijo in vključijo v svoje strategije učenja.

2.3.7 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Taktično ali letno planiranje je planiranje (Pučko, 1996, str. 333), s katerim uresničujemo postavljene strateške cilje in strategije ter ob danih tržnih in proizvodnih omejitvah določimo tisti proizvodni program in vložke v proces, da bo poslovanje kar najuspešnejše. V nadaljevanju je pojasnjeno, kako uresničevanje strategije vpliva na organizacijsko strukturo. Glede na stabilnost okolja, v katerem deluje organizacija, se oblikujejo ustrezni strateški cilji s poudarkom na učenju, hitrosti, fleksibilnosti, inovativnosti in opolnomočenju zaposlenih. Novi strukturni pristopi tudi narekujejo, da je treba oblikovati organizacijo okrog njenih osrednjih sposobnosti. Temeljne osrednje sposobnosti so sposobnost skupinskega načina razmišljanja, sposobnost organizacije pritegniti zaposlene, sposobnost nenehnega prilagajanja in sposobnost hitrega učenja.

2.4 ČETRTI ELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ŠIRITVE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA

V tem elementu je vključen izziv vodenja učeče se organizacije in obravnavana preusmeritev pozornosti z organizacije na posameznika v organizaciji. Vodje, ki želijo zgraditi učečo se organizacijo, se morajo spoprijeti z izzivi. Izzive med drugim pomenijo oblikovanje forumov za učenje in ustvarjanje pravega ozračja in tona. Pravo ozračje se kaže skozi mešanico izzivov in preizkušanj udejanjanja aktivnosti učeče se organizacije na eni strani in kolegialnosti, sodelovanja in varnosti na drugi strani. Ključno je, da vodje to občutljivo ravnotežje aktiviranja učenja ohranijo v celotnem razvoju do polno razvite učeče se organizacije.

2.4.1 Vzpostavitev participativnega sloga vodenja

Bistvo participativnega vodenja je, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. *Vodje* imajo v učečih organizacijah *tri pomembne naloge*, in sicer *ustvariti skupno vizijo*, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo, ter *oblikovati organizacijsko strukturo*, ki podpira učečo se organizacijo in izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi in delovnimi skupinami. Tretja naloga je *uslužno vodenje*. To je vodenje, v katerem imajo pomembno vlogo participacija, delitev moči, spodbujanje občutka samozavesti pri ljudeh, spodbujanje ustvarjalnosti, pripadnosti in naravni impulz učiti se. Menedžerji morajo pokazati, da so pripravljeni na udejanjanje sprememb. Pomembno je, da se med udejanjanjem sprememb vodenje preoblikuje iz klasičnega nadzora in prikazovanja moči v partnerski odnos. V tem odnosu menedžerji opolnomočijo zaposlene, da se vključujejo v sprejemanje odločitev, ki se navezujejo na njihovo delo. Toda kljub temu morajo menedžerji oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih prenesti na zaposlene, da

zagotovijo njihovo skupno delovanje in zavzetost za doseganje ciljev. V nasprotju s transakcijskim vodenjem, ki temelji na pridobivanju koristi glede na vloške, uveljavljajo menedžerji učečih se podjetij transformacijsko vodenje, pri katerem vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in njihovo delovanje prek lastnih interesov v dobro skupine (Zupan, Nagradite uspešne, 2001).

2.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Komuniciranje v organizacijah poteka po formalnih in neformalnih kanalih. Formalno poteka na podlagi določenih formalnih razmer in procesov ter po hierarhiji organizacije, neformalno pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin, kot so druženje pri kosilu, med odmori itd. Komunikacija v organizacijah po navadi poteka v treh smereh, in sicer: navzgor, navzdol in horizontalno. Pomembno je, da učeča se podjetja, ki so se osredotočila na uporabo strategije personalizacije znanja, poznajo komunikacijske kanale. Te organizacije s pridom izkoriščajo formalne in neformalne komunikacijske mreže, ki v ospredje postavljajo dialog med posamezniki in ne element znanja. To ustvarja občutek skupne pripadnosti podjetju in povečuje medsebojno zaupanje, ki je nujno potrebno za učinkovito sodelovanje ter prenos znanja in informacij.

2.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Ta proces se lahko začne pri oblikovanju nove ali pri obstoječi delovni sili. Organizacije iščejo take zaposlene, ki so se sposobni nenehno učiti in prilagajati vse zahtevnejšim okoliščinam ter se medsebojno spoštovati in komunicirati. Dejstvo je, da v učečih se organizacijah potreba po učenju in razvoju ni zgolj stvar posameznikov, temveč se gradi splošna kultura učenja in možnost za vseživljenjsko učenje. Participativnemu slogu vodenja morajo učeča se podjetja prilagoditi tudi zaposlitvene odnose, ki ne morejo biti zgolj transakcijski (Zupan, Nagradite uspešne, 2001) po načelu menjave med delodajalci in delojemalci. Teorija predpostavlja, da je treba graditi relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med zaposlenimi in organizacijo, pri katerih si obe strani prizadevata za povečanje trenutnih in prihodnjih koristi, poleg tega pa si delita odnose in bremena. Relacijske zaposlitve v organizacijah ves čas dograjujejo ter vanje vključujejo številne ekonomske (plača, ugodnosti) in tudi psihološke sestavine (podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih želja, spoštovanje dosežkov). Skratka v učeči organizaciji ni glavna konkurenčna prednost kapital, ampak sposobnosti zaposlenih. Nagrajevanje uspešnosti s plačo bi moralo pomeniti motivacijo s plačo in zanjo.

2.4.4 Razvoj motivacijske sheme in sheme nagrajevanja

Cilj vsake organizacije je obstoj na trgu in menedžerjeva naloga je, da s pomočjo motivacijskih tehnik vpliva na zaposlene in s tem na večjo produktivnost. Eden od

motivatorjev je tudi denar, ki ga ljudje potrebujejo in si ga želijo. Je močan motivator in ne edini. Pomembno je, da z motivacijo zaposlenih spodbujamo notranje aktivnosti, se pravi prepričamo zaposlene, da bodo svoje delo opravljali bolje in z večjo prizadevnostjo. Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno od strategij menedžmenta, drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Lipičnik, 1998, str. 199). Najbolj znana motivacijska teorija je teorija Maslowa, ki pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi k privlačnejšim ciljem. Trdi, da obstaja hierarhija človekovih potreb od osnovnih do ne nazadnje potreb po samopotrjevanju. Naloga menedžerjev je, da enostavno presodijo, kje v piramidi je delavec in kaj ga v danem trenutku motivira. Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene ali z drugimi besedami opolnomočenje zaposlenih, gre dejansko za delegiranje pristojnosti na zaposlene v organizaciji. Dejstvo je, da bolj zadovoljni in motivirani delavci delajo bolje in so bolj predani delu, kar pomeni, da je njihovo delo odgovorno in so pri delu uspešnejši.

2.4.5 Tehnike neprestanega izobraževanja in učenja

V učeči se organizaciji imajo vodje zelo pomembno vlogo, saj morajo s pomočjo različnih tehnik vodenja in neprestanega izobraževanja v organizaciji motivirati zaposlene. Tehnike vodenja učenja in neprestanega izobraževanja delimo v pet faz. (Garvin, 2000, str. 256). To so: poučevanje in učenje, ustvarjanje priložnosti za učenje, oblikovanje klime učenja, vodenje diskusije in prehajanje od organizacijskega k individualnemu učenju. Zaposleni morajo vodjem ne le slediti, temveč morajo verjeti v njihovo vizijo. V svetu sta se razvila dva načina vodenja: karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje. Pri karizmatičnem vodenju je temelj v karizmi menedžerja, ki ima sposobnost motivirati zaposlene. Motivira jih kljub oviram in osebnim žrtvam in dobi v očeh zaposlenih podobo večnega zmagovalca. Transformacijsko vodenje je podobno karizmatičnemu, vendar se pri vodenju naslanja bolj na neoprijemljive vrednote. Mednje uvrščamo vrednote, kot so vizija, gradnja dobrih odnosov in iskanje skupnih točk za vključitev zaposlenih v proces sprememb.

2.4.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Organizacijska kultura, temelječa na zaupanju in odprtosti, je tretji najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju širjenja znanja skozi učečo se organizacijo. Organizacijska kultura vpliva na vedenje ljudi, obenem opredeljuje razmerja med ljudmi in določa, od koga se kaj pričakuje ter kako se je treba v danih situacijah odzvati. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je kultura zbirka nenapisanih pravil za odzivanje v posameznih situacijah, je prevladujoča miselnost in občutje v nekem okolju. Zavedati se moramo, da se kultura kot prevladujoči način dela in miselnosti ne dasta spremeniti čez noč, včasih so za to potrebne cele generacije. Za učečo se organizacijo je ključno udejanjanje kulture zaupanja in odprtosti ter s tem omogočanje razvijanja in širjenja znanja v organizacijah. Za organizacije je najpomembneje vzgojiti in obdržati inovativnega posameznika ter ga predvsem znati koristno uporabiti.

2.4.7 Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja

Podatki, ki so zbrani v neko smiselno celoto in ki imajo za uporabnika določeno vrednost, pomenijo informacijo. Ko je informacija skozi čas umeščena v smiseln kontekst, predstavlja znanje. Zelo dobro to avtorji ponazorijo s tezo, da knjige vsebujejo informacije, vendar te postanejo znanje le tedaj, ko jih človek absorbira in uporabi. Poznamo dva pristopa k mnedžmentu znanja, in sicer prvi se ukvarja z zbiranjem in izmenjavo znanja na podlagi informacijske tehnologije, na primer informacije o kupcih, konkurenci, ter drugi pristop, ki se osredotoči na širjenje dobrih praks, znanja in izkušenj. Menedžerji za zbiranje in širjenje znanja uporabljajo različne mehanizme, zlasti pa skladiščenje podatkov, kodiranje znanja in elektronske knjižnice. Temeljni namen teh mehanizmov je omogočiti ljudem, da lahko izkoriščajo obstoječe znanje v organizaciji ter ga uporabijo pri svojem delu in pri pridobivanju novega znanja.

2.5 PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN UDEJANJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ni podjetja, ki bi ga lahko navedli kot popoln primer učeče se organizacije. Mnogim podjetjem, med drugim tudi Cisco Systems, je uspelo organizacijo usmeriti k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega, dinamičnega sistema. V domačem poslovnem okolju je zaznati prizadevanja posameznih uspešnih družb, da svojo organizacijo v posameznih elementih približajo učeči se organizaciji.

2.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje

Klasična ameriška korporacija temelji na notranji strukturi, pri kateri uprava podjetja postavlja vizijo in poslanstvo, ima izvršno moč in delegira naloge nižjim hierarhičnim ravnam. Poslovna praksa je pokazala, da tak sistem ne vodi nujno k doseganju najboljših rezultatov, saj so zaposleni v takem primeru le izvajalci in ne sodelujejo dejavno pri postavljanju strategije podjetja. Vse bolj in bolj se uveljavlja model učeče se organizacije, pri katerem uprava ali vrhnje vodstvo podjetja brez zadržkov prenaša naloge in moč odločanja na svoje podrejene s predpostavko, da so ti dovolj izobraženi, imajo dovolj informacij in znanja, za njihovo pravilno obdelavo, ter da so visoko motivirani in poznajo skupni cilj podjetja. Bistveni prvini takega modela sta torej participativna strategija in participativno vodenje.

Brandenov model sedmih R za učinkovito vodenje zajema:

1. *Spoštovanje* (Respect) – vodja mora zaposlene spoštovati, ti pa morajo čutiti, da so prispevali h končnemu rezultatu organizacije.
2. *Odgovornost* (Responsibility) – z dodeljevanjem odgovornosti vodja zaposlenim izkazuje zaupanje.
3. *Sprejemanje tveganja* (Risk Taking) – izobraženi zaposleni, ki zaupajo vase, pogosteje tvegajo. Organizacija prihodnosti spodbuja tveganje in sprejema napake, na katerih se uči.

4. *Nagrade in priznanja* (Rewards and Recognitions) – so najučinkovitejši način motiviranja zaposlenih.
5. *Odnosi* (Relationship) – vodja mora izbrati najprimernejši slog medsebojnih odnosov v timu, pri čemer se je treba zavedati, da lahko prijateljski in neformalni odnosi, ki krepijo skupno samozavest, motivacijo in oblikovanje optimalne organizacijske kulture, ogrozijo avtoriteto menedžerja.
6. *Model oblikovanja vlog* (Role modeling) – vodja izoblikuje in dodeljuje vloge svojim zaposlenim, tudi sebi, sam pa je preostalim za zgled pri izvajanju vloge in obnašanju.
7. *Ponovni začetek* (Renewal) – izvajanje kulture stalnega učenja, usposabljanje in obdelava povratnih informacij, s katerimi se dosegajo spremembe v miselnem vzorcu zaposlenih.

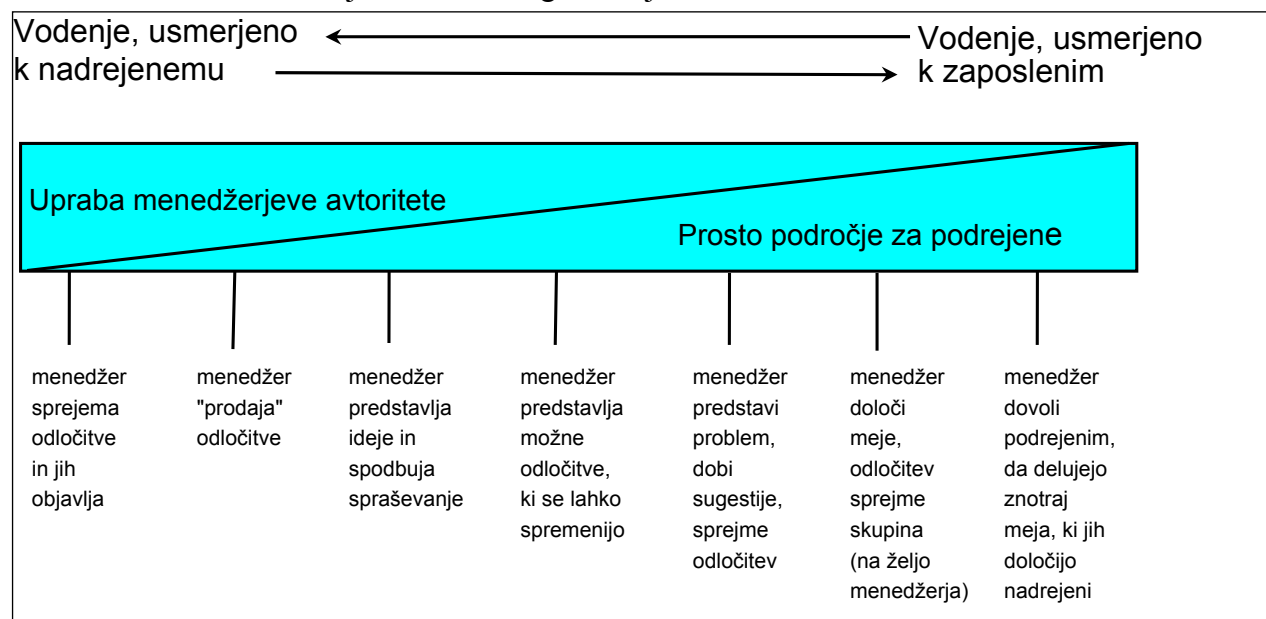
Sodobna strategija učečih se podjetij temelji na učinkovitem vodenju, ki se začne z oblikovanjem vizije, ki ji sledi oblikovanje strategije, vse skupaj pa se kaže v končnem poslovnem uspehu. Menedžerji učečih se podjetji prebijajo tradicionalne okvire vodenja. Z novim pristopom k učinkovitemu vodenju postanejo organizacije bolj konkurenčne in zmagujejo v boju za stranke, dobičke, sredstva, kapital in delovna mesta.

Pet ključnih aktivnosti za učinkovito vodenje višjega menedžmenta v učeči se organizaciji:

1. Celovita strategija poslovanja organizacije – razvije jo višji menedžment sam, vse bolj se uveljavlja participativno oblikovanje strategij.
2. Določitev odločilnih dejavnikov uspeha.
3. Prenova organizacijske strukture.
4. Pooblaščenje zaposlenih.
5. Uporaba EPDCA, to je zanke učinkovitega vodenja, ki poganja organizacijo naprej s sekvenčno uporabo ocenjevanja situacije (Evaluate), načrtovanja (Plan), delovanja (Do), preverjanja (Check) in prilagajanja (Adjustment). Vsakič, ko se zanka sklene, podjetje izboljša poslovanje in vstopi v nov cikel. Ciklusi se nenehno ponavljajo in tako nastane nikoli končana spirala izboljšav.

Pri *participativnem slogu vodenja* daje vodja svojim podrejenim veliko svobode pri vsakodnevnih nalogah, postavljanju lastnih ciljev in sprejemanju odločitev. Poleg tega vodje, ki jih zaznamuje participativni slog, probleme delijo s podrejenimi in skupaj iščejo rešitve. Tako vodenje je torej usmerjeno k zaposlenim, nasprotno od tipa vodenja, ki je usmerjeno k nadrejenemu. Vmes obstaja še vrsto tipov vodenja, skupek vseh možnih stanj med obema mejnima pa označujemo kot kontinuum vodenja v učeči se organizaciji in je prikazan na sliki 5 na strani 27.

Slika 5: Kontinuum vodenja v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 240

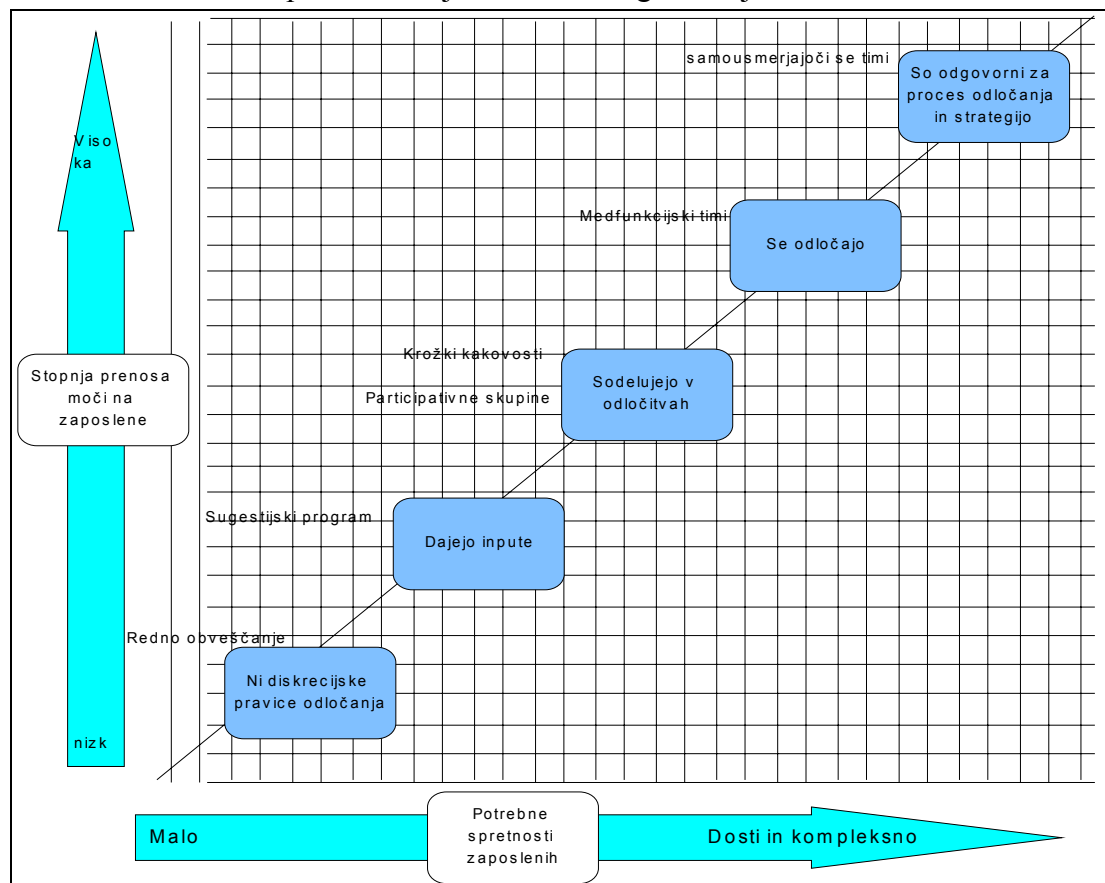
2.5.2 Opolnomočenje zaposlenih

Opolnomočenje je bistvenega pomena za učeče se organizacije, saj sprošča zmožnosti in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje in učenje, hkrati pa jim daje dovolj svobode, da sprejemajo odločitve glede na svoje znanje in izkušnje. V dobi sodobne ekonomije opolnomočenje zvišuje motivacijo zaposlenih, pomaga pa tudi obdržati kakovostne kadre in s tem tudi njihovo znanje v podjetju.

Opolnomočenje pomeni, da zaposleni pridobijo štiri skupine elementov, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog:

1. *informacije* – zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti podjetja, dostop imajo do vseh računovodskih in drugih informacij, vključno s plačami vrhnjega menedžmenta;
2. *znanje* – zaposleni imajo na voljo znanje in veščine za doseg ciljev organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge;
3. *moč* – zaposleni imajo moč samostojnega odločanja;
4. *nagrada* – zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja (dva načina: udeležba pri dobičku ali lastništvo delnic).

Slika 6: Kontinuum opolnomočenja v učeči se organizaciji



Vir: Sandra Penger: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001; ter po Vlado Dimovski, Sandra Penger, Miha Škerlevaj: Temeljni organiziranja in odločanja, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2002

Podobno kot sem opredelil kontinuum vodenja v učeči se organizaciji, se kontinuum opolnomočenja, prikazan na sliki 6, razteza od situacije, ko prvolinijski delavci nimajo diskrecijske pravice odločanja, vse do popolnega opolnomočenja, kjer zaposleni dejavno sodelujejo pri določanju organizacijske strategije in so polno odgovorni za odločanje.

2.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij za pretok informacij in znanj

Učeča se organizacija mora zagotavljati odprte komunikacije, ki omogočajo pretok informacij in znanj. Komunikacije, ki presegajo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktnimi enotami ter geografskimi enotami, so ključni element oblikovanja učeče se organizacije.

Za spodbujanje učinkovite medfunkcijske komunikacije lahko vodja uporablja te metode:

1. oblikovanje funkcije za vzpostavljanje zveze,
2. oblikovanje timov za reševanje problemov pri ključnih strankah,
3. kolokacijo in interni transfer zaposlenih,
4. sklicevanje rednih sestankov,
5. oblikovanje medfunkcijskih timov,
6. oblikovanje specializirane inovatorske mreže.

Na uspešnost izvedbe projektov vplivata tudi dolžina komunikacijskih povezav in hitrost pretoka informacij po njih; daljše so poti komunikacij, počasnejši je pretok informacij in posledično je počasnejše tudi napredovanje projekta.

2.5.4 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije

Timsko delo v učeči se organizaciji poteka prek dveh razsežnosti vodenja: projektne narave dela in virtualne podpore timskega dela. Projektni menedžment pomeni podlago timskega dela učeče se organizacije. Projektno timsko delo so z razvojem informacijske tehnologije nadgrajuje z virtualnim vodenjem in virtualnimi timi.

PROJEKT – Projekt je opredeljen kot skupek kompleksnejših nalog, ki so enkratne in katerih uresničitev traja nekaj mesecev ali celo let. Označimo ga lahko tudi kot zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti. Vsak projekt ima svoj namen in svoj cilj (Šušteršič, 2000, str. 53) ter pomeni določeno končno nalogo, ki mora biti opravljena v določenem omejenem času. Menedžment projekta je sestavljen iz načrtovanja, organizacije, vodenja in nadzora nad projektom, novejša delitev pa upravljanje projekta kot organizacijski proces deli na:

1. *Načrtovane projekta* – je podrobna določitev projekta, njegovih aktivnosti, dogodkov, rokov in stroškov. Je tudi usklajevanje vseh aktivnosti pri projektu ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, zaposlenih in stroškov.
2. *Uveljavljanje projekta* – je kadrovanje projektne udeležencev, njihovo vodenje in motiviranje ter komuniciranje z njimi.
3. *Nadziranje projekta* – gre za spremljanje njegove izvedbe, primerjanje dejanskega stanja z načrtovanim ter predlaganje popravilnih akcij, s katerimi bi odpravili odstopanja in uresničili načrtovano. Pri nadzoru nad projektom moramo spremljati predvsem doseganje predvidenih rokov, doseganje predvidenih stroškov in doseganje predvidene kakovosti učinkov projekta.

Zelo pomemben dejavnik pri projektu je tudi ocenjevanje in obvladovanje tveganja.

VIRTUALNA ORGANIZACIJA – Virtualna organiziranost omogoča organizaciji ali individualnemu jedru zbrati vse različne dele, ki jih potrebuje, hkrati pa omogoča razpustitev celotnega sistema, ko ni več potreben. Take organizacijske oblike kažejo veliko prožnost na globalnih trgih, saj se povečujejo konkurenčne prednosti tako organiziranega podjetja (uporaba novih tehnologij, delovna sila, globalna lokacija). Poslovanje virtualnih organizacijskih timov je posebno poglavje pri menedžmentu učečih se organizacij (Perišič, 2003).

Značilnosti virtualne organizacije so:

1. osredotočenost na porabnika in prilagajanje porabniku,
2. mreža neodvisnih organizacij (organizacijska razpršenost),
3. polstalna povezava (začasna organizacijska struktura),
4. geografska razpršenost,

5. kulturna razpršenost,
6. časovna razpršenost,
7. osredotočenje na sposobnosti jedra virtualne organizacije,
8. zanašanje na inovacije,
9. osredotočenje na timsko delo,
10. delno prekrivanje nalog.

Za uspeh virtualnega tima je potreben uspešen in učinkovit vodja. Lastnosti uspešnega vodje so opisane v tabeli 1.

Tabela 1: Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima

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

Vir: Penger, 2002, str. 1

2.5.5 Prilagodljiva organizacijska kultura

Ena temeljnih značilnosti je učeče se organizacije je močna organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje. V mnogih uspešnih organizacijah pomeni glavno nevarnost kultura, ki postane stalnica. Vrednote, ideje in prakse, ki so pripomogle k uspešnosti, postanejo institucionalizirane in podjetja se niso več sposobna prilagajati spremembam okolja. Učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo kulturo, ki vključuje naslednje vrednote:

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

2.5.6 Delitev skupne vizije

Ključna naloga in odgovornost menedžerja učeče se organizacije je opredelitev vizije in poslanstva organizacije. Opredeliti morajo bistvo poslovanja organizacije, višji menedžment

pa mora pripraviti program uresničitve. Za učeče se organizacije je značilno, da zaposlenim prepustijo možnost odločanja o tem, s katerimi dejavnostmi bodo vizijo uresničili. Med izvajanjem dejavnosti spremljajo dosežke in ugotavljajo, katere zmožnosti bi zaposleni še potrebovali za boljše delo. Na koncu vedno ocenijo dosežen napredek in to, ali je vizija oziroma njen namen delovanja izpolnjen. Vodenje v učečem se podjetju je usmerjeno k temu, da pri zaposlenih oblikuje notranjo motivacijo, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseg skupnih ciljev. V tem se notranja motivacija razlikuje od zunanje, ko nekaj naredimo zato, ker tudi nekaj pričakujemo v zameno. Takšna zunanja motivacija je šibkejša in kratkoročnejša ter lahko hitro zamre, če se pričakovanja zaposlenih niso povsem uresničila (Zupan, 2001).

Vodja ustvarja skupno vizijo, ki je dolgoročna slika organizacije. Zaposleni jo poznajo, razumejo in podpirajo ter so jo sposobni s skupnimi močmi tudi uresničiti. Skupna vizija povečuje pripadnost podjetju in daje okvir za poglobljanje osebnih vezi.

2.5.7 Razvoj praks osebnega mojstrstva

Osebno mojstrstvo pomeni skupek praks, ki podpirajo ljudi in njihove sanje. Zavedanje, kaj si želimo in kje smo, vzbuja v nas napetost, ki vodi v nas akcijo. Učenje v smislu razvoja osebnega mojstrstva se začne z gorečnostjo in radovednostjo posameznika, z oceno, kje smo in kam želimo priti. Osebno mojstrstvo presega znanja in veščine, vključuje duhovno rast in osebno odličnost.

2.5.8 Oblikovanje mentalnih modelov

Mentalni modeli so globoko zasidrane predpostavke, vrednote, prepričanja in norme, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni modeli posameznike povezujejo v obstoječ in podoben način razmišljanja (mišljenja) ter reševanja problemov. Mentalni modeli so po navadi skriti, tacitni in kot taki pogosto nepreverjeni.

2.5.9 Timsko učenje

Timsko učenje je učenje posameznikov, ki so vključeni v timsko delo. Podlaga timskega učenja je v povezavi (ne v soglasju). Učenje je spreminjanje obnašanj in izhaja iz izkušenj. Posamezniki razvijejo osebne sloge učenja, ki se med seboj razlikujejo po tem, koliko poudarjajo posamezno fazo v ciklu učenja. Poznamo štiri temeljne sloge učenja: divergent, asimilator, konvergent in prilagajalec. Na primer, inženir lahko daje večji poudarek abstraktnim konceptom, prodajalec pa konkretnim izkušnjam. Za uspeh ali preživetje v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se morajo organizacije neprenehoma učiti.

2.5.10 Sistemsko mišljenje

Tovrstni pristop k razmišljanju omogoča drugačen pogled na cilje in probleme. Ne gledamo jih več kot osamljene dogodke, temveč kot na dele večje strukture – sistema. Tako posamezni dogodki in problemske situacije niso nepovezan splet, saj nam sistemsko mišljenje omogoča, da v njih prepoznamo vzorce in povezave. Razumevanje realne situacije vodi prek štirih faz. Prva faza je sam dogodek, pri katerem nas zanima, kaj se je pravkar zgodilo. Nato poskušamo prepoznati težnje in vzorce z ugotavljanjem, kaj se dogaja in ali se je kaj podobnega že dogajalo v preteklosti. Tretjo fazo pomenijo sistemske strukture, ki nam povedo, katere sile so vplivale na te dogodke, kakšni so bili težnje in vzorci v preteklosti. Zadnjo fazo pa pomenijo mentalni modeli, z razumevanjem katerih dobimo pojasnilo, ali tudi naše mišljenje dopušča (povzroča), da se situacije ponavljajo.

Senge je sistemsko mišljenje opredelil kot temeljni kamen svoje teorije o učeči se organizaciji. Opozarja, da smo ljudje nagnjeni k temu, da vidimo dele namesto celote. Bolj nas zanima sedanost in se ne zavedamo, da so spremembe stalnica, ki zahtevajo pogled na organizacijo kot dinamičen proces.

2.5.11 Procesni horizontalni organizacijski ustroj

Značilnost procesnega organizacijskega ustroja je v preprosti obliki organizacije z malo birokracije, ki se lahko prilagaja, in prožnih kadrih na ključnih delovnih mestih. S tem se dosega visoka raven horizontalne komunikacije in sodelovanja. Finančni in nefinančni kazalci uspešnosti poslovanja poleg opolnomočenja zaposlenih pomenijo drugačen pogled, kot ga imamo na organizacijo s tradicionalističnim ustrojem.

2.5.12 Vzpostavitev celovitega informacijskega sistema (ERP)

Informacijski sistemi v dobi ekonomije znanja pridobivajo strateško vlogo, saj omogočajo hitro iskanje, obdelovanje in pošiljanje informacij vsem menedžerskim ravnam v organizaciji in tako podpirajo proces odločanja. Hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora odločanja je odločilen dejavnik, ki omogoča menedžerjem sprejemanje pravih odločitev (Daft, 2001, str. 240). Eden najaktualnejših trendov v zadnjih letih je sistem načrtovanja virov (ERP). Tovrstni kompleksni informacijski sistemi zbirajo, obdelujejo in dajejo informacije o celotnem podjetju, vključujoč ugotavljanje potreb kupcev, naročila, obliko izdelkov, proizvodnjo, nabavo, zalogo, distribucijo, človeške vire, prejeme in napovedi prihodnjega povpraševanja. Razvoj informacijske tehnologije ponuja vse uporabnejše rešitve za vse ravni uporabnikov. Prve aplikacije informacijskih tehnologij so imele namen omogočiti učinkovito izvajanje tekočih operacij s pomočjo računalnikov (avtomatiziranje rutinskih opravil). Naslednja faza je bila razvoj informacijske tehnologije v smeri zagotavljanja podpore odločanju in menedžerskih informacijskih sistemov. Zdaj pa postaja informatika strateško orodje organizacij. Tovrstna strateška orodja, kot je medmrežje, intranet, načrtovanje virov, e-trgovina ipd., so najvišja raven aplikacije.

2.6 ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV

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

2.6.1 Koncept decentraliziranega nadzora

Za učeče se organizacije je značilno, da se odmikajo od strogega, hierarhičnega nadzora proti večji decentralizaciji, razdelitvi informacij in opolnomočenju zaposlenih.

Tabela 2: Birokratske metode nasproti decentraliziranim metodam nadzora

BIROKRATSKI NADZOR	DECENTRALIZIRANI NADZOR (model učeče se organizacije)
Razvija mikromenedžerskega nadzora nad sistemi.	Nadzor se osredotoča na celotne rezultate, ki jih podpirajo razviti računalniški sistemi.
Strog hierarhični nadzor na vrhu organizacijske piramide.	Nadzor se potiska navzdol po hierarhični piramidi vse do projektnih timov, ki se sami nadzirajo.
Uporablja podrobna pravila in postopke, formalni sistemi nadzora.	Omejena uporaba pravil, zanašanje na vrednote, skupinski nadzor in samonadzor, izbor in socializacija.
Avtoriteta od zgoraj navzdol, formalna hierarhija, inšpektorji kontrole kakovosti.	Fleksibilna avtoriteta, sploščena organizacijska struktura, ekspertna moč, vsakdo nadzira kakovost.
Opisi delovnih mest na podlagi delovnih nalog, merljivi standardi določajo minimalne rezultate.	Opisi delovnih mest na podlagi rezultatov; poudarek na doseganju ciljev.
Poudarek na zunanjih nagradah (plačilo, bonusi, status).	Zunanje ali notranje nagrade (delo, ki nekaj pomeni, možnosti za rast).
Nagrade za doseganje individualnih standardov uspešnosti.	Individualne in timske nagrade; poudarek na enakosti med zaposlenimi.
Omejena, formalizirana participacija zaposlenih (npr. postopki za pritožbe).	Široka participacija zaposlenih, vključno pri kontroli kakovosti, oblikovanju sistema in poslovanju organizacije.
Stroga organizacijska kultura, nezaupanje zaposlenih.	Prilagodljiva organizacijska kultura; kultura se šteje za sredstvo, ki združuje individualne, timske in organizacijske cilje za skupni nadzor.
Rezultati nadzora poslovanja se zbirajo na vrhu organizacijske ravni; ta tudi postavlja nove standarde poslovanja; podatki so za obdobja nazaj.	Internet in informacijska tehnologija omogočata takojšen vpogled v stanje uspešnosti poslovanja organizacije na vseh organizacijskih ravneh.
Nadzor je osrednje orodje prihodnjega poslovanja in je menedžerjem v pomoč pri odločanju.	Nadzor postaja »iluzija«, hitrost sprejemanja odločitev vse bolj zahteva odločanje na podlagi intuicije in s tem prevzemanja velikega tveganja.

Vir: Prilagojeno po Laudon, K., Laudon, J., 2000, str. 119.

Birokratski nadzor vključuje nadziranje zaposlenih in vplivanje na njihovo vedenje z obširno uporabo pravil, politik, hierarhije, avtoritete, pisne dokumentacije, sistemov nagrajevanja in drugih formalnih mehanizmov. V nasprotju s tem pa se decentralizirani nadzor zanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje v skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Menedžerji predpostavljajo, da so zaposleni vredni zaupanja in so pripravljeni delovati uspešno brez obširnih pravil in strogega nadzora.

Vedenjska kontrola (samonadzor zaposlenih) pomeni, da zaposleni upoštevajo družbene značilnosti, kot so organizacijska kultura, skupne vrednote, zavezanost, tradicije in prepričanja, da bi tako izvajali neke vrste samonadzor. Ta vrsta nadzora je najcenejša in najučinkovitejša. Težava je v tem, da je njegova vzpostavitev lahko zelo dolgotrajna in zahtevna. V organizacijah, v katerih je uveljavljena vedenjska kontrola, morajo imeti skupne vrednote, med zaposlenimi pa mora vladati zaupanje. Vedenjska kontrola je pomembna v razmerah velike negotovosti, ko organizacije ne morejo določiti cene svojih storitev, razmere pa se spreminjajo tako hitro, da s pravili ni mogoče opredeliti vsakega korektnega vedenja. Vedenjska kontrola je značilna za ljudi, ki so zavezani namenu organizacije in čutijo pripadnost organizaciji. Novi zaposleni gredo velikokrat skozi dolg proces socializacije, preden jih sodelavci sprejmejo. Vedenjska kontrola je najpogostejša v majhnih, neformalnih organizacijah ali organizacijah z močno kulturo, in sicer zaradi osebne vključenosti in zavezanosti namenu organizacije.

Tradicionalni mehanizmi nadzora, ki temeljijo na strogih pravilih in nadzoru, so neuspešni pri nadziranju vedenja v razmerah visoke negotovosti in hitrih sprememb. Današnje družbe, ki si prizadevajo postati učeče se organizacije, se pogosto uporabljajo vedenjsko kontrolo ali samonadzor, ne pa pravil in urejanja. Samonadzor je podoben vedenjski kontroli. Edina razlika je v tem, da je vedenjska kontrola funkcija socializacije v skupino, medtem ko samonadzor izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika. Pri samonadzoru si organizacija prizadeva pri zaposlenih spodbuditi to, da bi lastne vrednote in delovne preference uskladili z vrednotami in cilji organizacije. S samonadzorom si zaposleni postavljajo lastne cilje in nadzirajo svojo uspešnost, vendar podjetja potrebujejo močne vodje, ki znajo jasno opredeliti meje, znotraj katerih lahko zaposleni uporabljajo svoje znanje in diskrecije.

Vedenjsko kontrolo ali samonadzor lahko uporabljamo tudi v določenih oddelkih, kot so strateško planiranje, v katerih je negotovost velika in je uspešnost težko meriti. Menedžerji oddelkov, ki se naslanjajo na tovrstne neformalne mehanizme nadzora, ne smejo predpostavljati, da odsotnost pisnih, birokratskih sredstev nadzora pomeni, da nadzora ni. Vedenjska kontrola ni vidna, je pa vseeno zelo močna. Kadar deluje vedenjska kontrola, birokratski nadzor ni potreben.

Uravnoteženi sistem kazalcev vsebuje štiri glavne vidike: (1) finančno uspešnost, (2) trženjski vidik (vidik strank), (3) interni poslovni proces in (4) zmožnost organizacije za učenje in rast.

Uravnoteženi kazalci poslovanja menedžerjem pomagajo usmeriti se na ključne strateške kazalce, ki opredeljujejo uspešnost organizacije v določenem obdobju ter olajšujejo komuniciranje menedžerjev glede meril po vsej organizaciji. Menedžerji ga lahko uporabljajo pri postavljanju ciljev, alokaciji virov, določanju predračunskih planov in nagrad.

Od mednarodnih standardov kakovosti so najbolj znani standardi ISO 9000, ki podjetjem po vsem svetu postavljajo enotne smernice in določajo, kaj naj proizvodne in storitvene organizacije naredijo, da bi se njihovi izdelki ali storitve prilagajali visokim zahtevam po kakovosti. Sprejemanje teh standardov je relativno dolgotrajno in drago, vendar udeleženci s strogo analizo proizvodnih in storitvenih procesov veliko pridobijo.

Menedžment odprtih knjig je trend, pri katerem gre za dajanje vseh finančnih informacij in rezultatov na razpolago vsem zaposlenim v organizaciji (Palmer, Hardy, 2000, str. 344). Prednosti, ki jih ponuja, so, da vsi zaposleni spoznajo finančni položaj organizacije in svojo vlogo v organizaciji kot celoti. Poleg tega tovrstni menedžment povezuje nagrado zaposlenih z uspehom celotne organizacije. Njegov cilj je, da bi vsak zaposleni začel razmišljati kot lastnik in ne več kot najeta delovna sila. Sodobni menedžment mora »odpreti knjige« in dati vse finančne informacije in rezultate na razpolago vsem zaposlenim v organizaciji.

Tabela 3: Davisova načela menedžmenta odprtih knjig

<i>Davisova načela menedžmenta odprtih knjig</i>
Preobrnite poslovanje v igro, v kateri lahko vsak zaposleni zmaga.
Odprite knjige zaposlenim in delite z njimi finančne informacije.
Naučite zaposlene brati temeljna finančna poročila (bilanco stanja, bilanco uspeha, izkaz finančnih tokov).
Pokažite zaposlenim vpliv njihovega dela na finančne rezultate organizacije.
Povežite nefinančne cilje s finančnimi rezultati poslovanja.
Opolnomočite zaposlene, tako da jim dopustite sprejemanje odločitev na določenih poslovnih področjih.
Določite odgovornosti posameznih članov in skupno dosegajte rezultate poslovanja.
Menedžment naj skupaj z zaposlenimi proslavi uspeh poslovanja.
Menedžment naj oblikuje bonuse, ki se navezujejo na končni rezultat poslovanja.
Spodbujajte zaposlene, da razmišljajo kot lastniki podjetja in ne kot najeta delovna sila.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 280

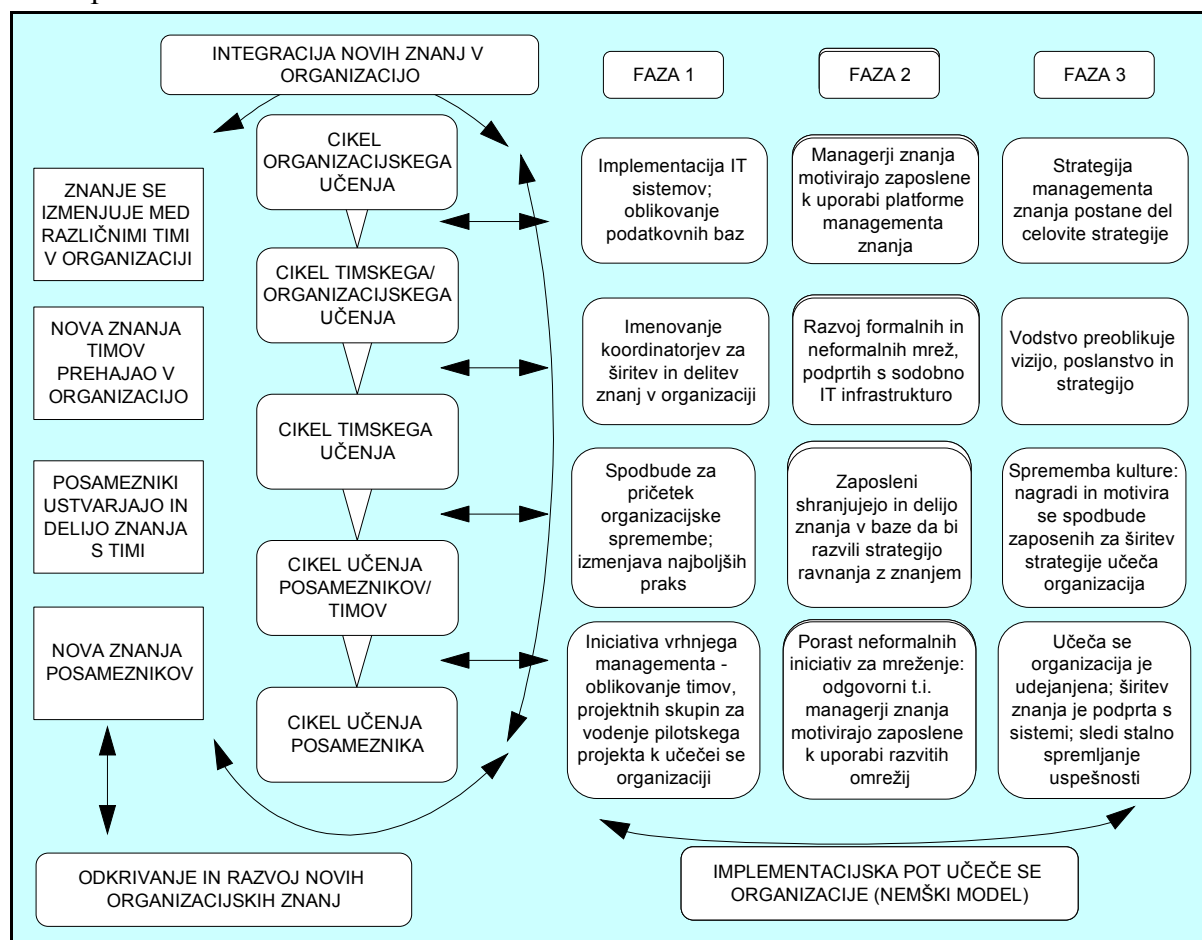
2.6.2 Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije

Udejanjane učeče se organizacije je povezano z učenjem (Sanchez 1997). Učenje ima različne cikle, ki imajo pri udejanjanju učeče se organizacije vsak svoj pomen.

Cikel učenja posameznika je temelj znanja organizacije, znanje, ki ga razvijejo posamezniki skozi lastne procese osmišljanja. Nekatera znanja, ki jih ima posameznik, je mogoče neposredno uporabiti pri opravljanju njegovih nalog. V njegovem osrčju je *učenje posameznikov/timov*, ki ga predstavlja nabor načinov interakcije, s katerimi ljudje v določeni skupini delijo svoje posamično znanje z drugimi člani tima. Posamezniki v timih morajo imeti neka skupna znanja, da bi lahko opravljali naloge usklajeno, vendar pa lahko sami tudi dodajajo k temu znanju.

Cikel timskega učenja pomeni »vedeti kako« in »vedeti kaj«, pomeni torej procese, prek katerih timi uporabljajo in širijo svoje znanje. Timi se lahko učijo, kako opravljati tekoče naloge (vedeti, kako se učiti), lahko se učijo, katere nove sposobnosti in znanja bi lahko pridobili (vedeti, zakaj učenje), lahko ustvarjajo idejo o tem, katere nove stvari bi lahko počeli z obstoječimi ali novimi sposobnostmi in znanji (vedeti, kaj je učenje). V osrčju je nabor komunikacijskih in pojasnjevalnih procesov, ki jih lahko določen tim uporablja v tem povezovalnem procesu, imenovanem *cikel timskega/organizacijskega učenja*.

Slika 7: Okvir udejanjanja učeče se organizacije, združen s cikli učenja – »model nemške dobre prakse«



Vir: Kubr, 2002, str. 425–431

Cikel organizacijskega učenja je na vrhu petih ciklov učenja. V tem ciklu posamezniki in timi, ki imajo pomembno zaznavno vlogo v organizaciji (po navadi vključuje vrhnji

menedžment, vendar ne izključno), iščejo načine, kako povezati znanje timov v organizaciji v skladu z vizijo ciljev, ki bi jih organizacija lahko oziroma jih mora uresničevati. Poskušamo doseči neko simultano skladnost ciljev in posledično večjo uspešnost poslovanja. Na sliki 7 je prikazan celovit model poslovanja znanja z udejanjanjem ciljev posameznika, timov in organizacije

2.6.3 Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij

Z merjenjem internih zmožnosti organizacije in ugotavljanjem učinkov razmerij z okoljem, ki ga med drugim predstavljajo tudi dobavitelji, stranke, konkurenti, gradimo idejo učeče se organizacije. Pri razvoju oblik elektronskega poslovanja se srečujemo s prehajanjem podjetij skozi več razvojnih stopenj od izkoriščanja internih zmožnosti do ustvarjanja eksternih razmerij v odnosih z dobavitelji (Fingar in drugi, 2000, str. 360). Na prvi stopnji z izdelavo spletnih strani podjetja predstavijo svoj program virtualni skupnosti. Na drugi stopnji elektronskega poslovanja (B2C) začnejo izkoriščati prednosti elektronskega poslovanja prek elektronskega izvajanja transakcij prodajno-nakupnega procesa. Podjetja, ki želijo preiti v tretji val, najvišjo razvojno stopnjo elektronskega poslovanja, morajo premostiti tradicionalne organizacijske meje in vzpostaviti elektronsko poslovanje. Pomembno je, da se evolucija elektronskega poslovanja ne konča le z vzpostavitvijo povezav med podjetji (B2B), temveč se evolucija odnosov nadaljuje v oblikovanje povezav med množico podjetij in elektronsko tržnico (B2M). Najvišja razvojna stopnja povezav različnih oblik elektronskega poslovanja je dosežena, ko se več elektronskih tržnic poveže med seboj (M2M).

2.6.4 Sodobni načini spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

Pri vseh teh novejših načinih gre za poskuse iskanja novih rešitev za povečanje uspešnosti poslovanja učeče se organizacije v sodobnem poslovnem okolju, ki od podjetja zahteva doseganje poslovne odličnosti v razmerah zaostrene konkurence na zahtevnih svetovnih trgih.

Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (koncept SAPP). Osrednja sestavina tega koncepta so posamezne aktivnosti, ki sestavljajo konkreten poslovni proces. Kot aktivnost lahko razumemo vsako delovanje, ki med ustvarjanjem poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja posameznih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese (Tekavčič, 1997). Osnovna predpostavka koncepta je, da so prav aktivnosti (in ne poslovni učinki) tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, poslovni učinki pa so le potrošniki teh aktivnosti. Eden temeljnih problemov koncepta SAPP je vprašanje, kako daleč iti v razčlenjevanju aktivnosti. V primerjavi s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom pomeni koncept SAPP dosti preglednejše in natančnejše spremljanje stroškov.

Poslovanje na temelju analize aktivnosti pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za izboljšanje poslovanja podjetja. Osredotočimo se na obvladovanje

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

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

Koncept ciljnih stroškov naj bi sredi šestdesetih let razvilo japonsko podjetje Toyota. Od takrat naprej ga uspešno uporabljajo mnoga japonska podjetja, v nekoliko manjšem obsegu tudi ameriška in evropska podjetja. Koncept temelji na predvidevanju prodanih količin, prodajnih cen in na predvidenih stroških v posamezni fazi življenjskega cikla izdelka. Z metodo ciljnih stroškov se ugotavlja, koliko sme poslovni učinek največ stati.

Temeljna predpostavka *teorije omejitev* je, da je delovanje celotnega poslovnega procesa določeno z njegovimi omejitvami. Poudarja, da je temeljna naloga menedžerjev uravnavanje in obvladovanje omejitev. Omejitve v poslovnem sistemu so lahko različne, na primer tržne omejitve, omejitve v poslovnih prvinah, omejitve pri nabavi materiala, logistične omejitve, omejitve znotraj podjetja, omejitve v poslovni politiki. Za omejitve je značilno, da omejujejo povečanje bruto dodane vrednosti na ravni podjetja kot celote (Tekavčič, 1999, str. 395–408).

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

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

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

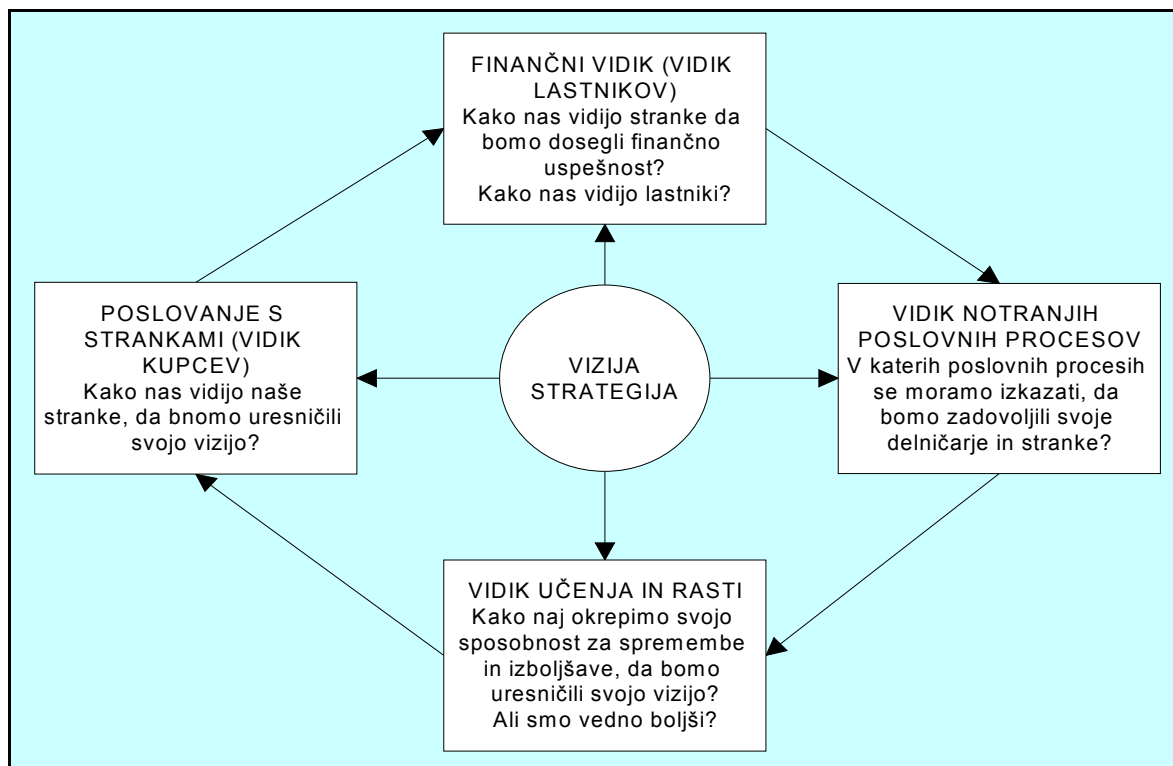
Koncept nenehnih izboljšav poslovanja pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa. Bolj kot neka velika revolucionarna inovacija v podjetju je pomembna neprekinjenost nenehnih manjših izboljšav.

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

2.6.5 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalcev uspeha poslovanja

Uravnoteženi sistem kazalcev je model s strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja, katerega ideja izvira iz leta 1990, ko je bil na raziskovalnem inštitutu KPMG izveden enoletni projekt z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij prihodnosti (Rejc, 2002). Cilji in kazalci v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s štirih vidikov, ki so prikazani na sliki 8. Ti štirje vidiki so ogrodje sistema.

Slika 8: Uravnoteženi sistem kazalcev

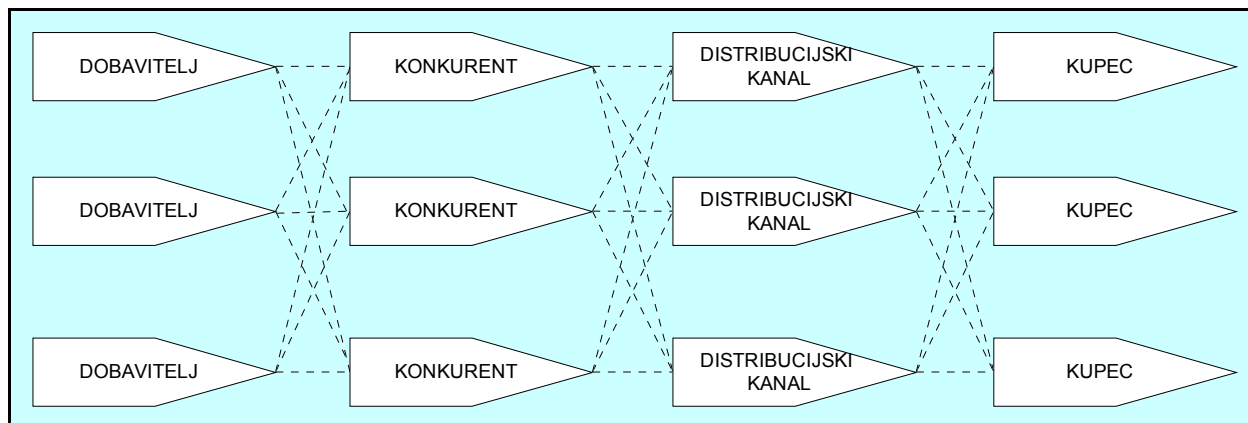


Vir: Kaplan in Norton, 1996, str. 96

2.6.6 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja

Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki ga imenujemo veriga vrednosti (Porter, 1980). Njena temeljna ideja je, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki svojo dejavnosti ter ugotovi tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. Vendar pa takšna analiza vrednosti še ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev, kot je prikazano na sliki 9 (Stonehaus idr., 2000). Porter je izhajal je iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu. Ugotovljeno je, da internet in elektronske tehnologije nimajo enotnega vpliva na verigo vrednosti, temveč bo mogoče graditi konkurenčne prednosti prek povezav treh oblik sprememb verige vrednosti: odstranjevanja vlog posrednikov, vzpostavljanja novih posredniških vlog ter rekonstrukcije verige vrednosti.

Slika 9: Vrednostni sistem – ustvarjanje dodane vrednosti učeče se organizacije



Vir: Stonehouse et al., 2000, str. 56

2.6.7 Benchmarking – primerjava z najboljšimi

Prvi je benchmarking opredelil Spendolini leta 1992 v knjigi *The benchmarking book*. Spendolini pravi, da je benchmarking nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja podjetja. Pri benchmarkingu gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 193). Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Proces benchmarkinga, ki je prikazan v sliki 10, poteka v petih stopnjah:

1. *Določitev predmeta primerjave*: najprej je treba opredeliti, komu so namenjene benchmarkinške informacije, treba je ugotoviti, kakšne so potrebe in zahteve uporabnikov informacij – natančno ocenimo potrebe oziroma zahteve zainteresiranih oseb.
2. *Oblikovanje benchmarkinškega tima*: pri tej stopnji ugotavljamo, kakšne ljudi potrebujemo in koliko naj jih bo vključenih v sam proces. Tim lahko vključuje notranje in zunanje specialiste ter tudi druge zaposlene. Pri izbiri članov je treba upoštevati njihove zmožnosti, vloge, odgovornosti in motivacijo.
3. *Določanje benchmarkinških partnerjev*: pri tej stopnji odkrivamo, katera podjetja so primerna za primerjanje. Podjetje se lahko primerja z neposrednimi konkurenti, vodilnimi v panogi ali pa s podjetji iz drugih panog.
4. *Ločimo več vrst benchmarkinga*: *interni benchmarking* – znotraj podjetja, *eksterni benchmarking* – navzven, *konkurenčni* – z neposrednimi konkurenti, *nekonkurenčni* – ne z neposrednimi konkurenti, *funkcijski benchmarking* – primerjava z vodilnimi podjetji v panogi, *splošni benchmarking* – primerjava z najboljšimi podjetji ne glede na panogo.
5. *Zbiranje in analiza informacij*: to stopnjo v procesu benchmarkinga je smiselno začeti le, če so bile predhodne stopnje pazljivo opravljene. Poznamo več metod zbiranja podatkov: telefonski pogovori, sestanki ali osebni obiski, anketiranje po pošti, pregled publikacij ali medijev, pregledovanje arhivov in druge metode.
6. *Izvedba (akcija)*: ta stopnja vključuje izdelavo poročila o benchmarkingu, predstavitev ugotovitev zainteresiranim osebam v podjetju, sporočanje ugotovitev drugim, iskanje priložnosti za izboljševanje poslovnih učinkov in procesov.

Slika 10: Proces benchmarkinga



Vir: Darja Šink: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Ljubljana: EPF, 2001

2.6.8 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Intelektualnega kapitala ni mogoče zgraditi čez noč, mogoče pa ga je uničiti v tem času s slabimi odločitvami. Gre za konstrukt treh poddomen: (1) človeški kapital – tacitno znanje v glavah zaposlenih, (2) strukturni kapital – organizacijski postopki poslovanja in (3) relacijski kapital – znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem. Gre za zaupanje in organizacijsko kulturo. Zaupanje je pomemben element znotraj- in medorganizacijskega sodelovanja. Drugo vodilo sestavin intelektualnega kapitala pa je organizacijska kultura kot nabor prepričanj, norm in vrednot, ki se navzven kažejo kot jezik, zgodbe, simboli in vedenje članov organizacije.

2.7 *SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE*

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

2.7.1 *Vključevanje neotipljivega znanja v osrednje procese organizacije*

Prenos znanja v učečem se podjetju ni osamljen proces, temveč je vpet v celoten menedžment znanja v podjetju in celoten menedžment podjetja. Prenosa znanja ne moremo popolnoma ločiti od ustvarjanja znanja, zato tudi ne moremo popolnoma ločevati med dejavniki, ki vplivajo na ta dva procesa. Uspešnost prenosa znanja temelji na premagovanju medosebnih in organizacijskih ovir za prenos znanj. Doseči in uveljaviti je treba razmišljanje, ki bo pripomoglo k odstranjevanju vsakršnih ovir za delo. Zaposleni se morajo zavedati, da so sestavni deli skupine in morajo delovati kot »makroskupnost« (macrocommunity) ter tako ustvarjati ravnotežje med ustvarjalnim kaosom in organizacijskim redom.

V podjetjih pogosto nimajo izdelanega posebnega sistema za shranjevanje na novo ustvarjenega znanja. Težave se pojavljajo predvsem pri prenosu neotipljivega znanja v osrednje procese organizacije in so v podjetjih stalno prisotne.

Tabela 4: Težave pri vključevanju implicitnih znanj v osrednje procese organizacije

<i>NAJPOGOSTEJŠE TEŽAVE ZA PRENOS IMPLICITNIH ZNANJ MED ZAPOSLENIMI:</i>
menedžerji ne spodbujajo na ustrezen način prenosa znanj, individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timske usmerjenosti, šibka socializacija v podjetju (klima in kultura), nezaupanje med zaposlenimi, destruktivno reševanje nesoglasij, nizka motivacija za prenos znanj (zaposleni ne vidijo smisla prenosa znanj), slabo razviti sistemi za shranjevanje na novo ustvarjenega znanja, slaba podpora informacijske tehnologije, neustrezna organizacijska struktura, neustrezna arhitektura (stavba prostorsko ni primerna za timsko delo) ...

Vir: Gradivo za seminar 2 (prirejeno po Hribernik)

Način, ki ga v učečih se organizacije uporabljajo pri prenosu neotipljivega znanja v osrednje organizacijske procese, je različen in se po posameznih podjetjih zelo razlikujejo glede na doseženo učinkovitost prenosa. Na uspešnost prenosa znanja med zaposlenimi v podjetju vplivajo:

- menedžersko vodenje,
- organizacijska kultura,
- organizacijska struktura,
- poslanstvo podjetja oz. odnos med podjetjem in strankami,
- vrsta zaposlenih,
- oblika in obseg poslovanja podjetja ter
- tehnološka podpora prenosa znanja.

Menedžer učeče se organizacije zagotavlja prenos nevidnega znanja v osrednje procese organizacije tudi z graditvijo medsebojnega zaupanja. Zaupanje je nujno potrebno, saj pogosto delujemo v razmerah negotovosti, nejasnosti in nepopolnih informacij. Čeprav posameznik nima popolnega nadzora nad delom, medsebojno zaupanje omogoča skupinsko delo.

2.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

Za podjetja, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, pomeni strategija sodelovanja pomembno prednost. S povezovanjem z drugimi, ki imajo manjkajoča znanja, je mogoče lažje priti na nove trge. Ob tem sodelovanju pa se vzpostavljajo priložnosti za izkoriščanje medsebojnih sinergij, in kar je najpomembnejše, tudi za učenje. Na skupno vlaganje lahko gledamo tudi kot na mehanizem, vzpostavljen za prenos tacitnega znanja, ki ne more biti preneseno z uporabo pogodbenih, kodificiranih zapisov, ampak ga je mogoče prenašati zgolj v timih, ki delajo skupaj. V kompleksnih panogah, ki se širijo in v katerih so strokovni viri široko razpršeni, je mogoče veliko več inovacij doseči v mrežah učečih se podjetij kot pa v posameznih podjetjih. Prednost pri doseganju najboljših rezultatov učenja imajo pri mrežah podjetja z osrednjim položajem v različnih mrežah raziskovalnih povezav v

panogi. Pogoji za delovanje tovrstnih mrež so intenzivni in dolgoročni odnosi. Tacitno znanje se prenaša le, če imamo tesne, strateške povezave. Med uspešnejšimi strateškimi povezavami so tiste, ki so bile vzpostavljene zaradi motiva učenja (skupna vlaganja, konzorciji), kot pa tiste, ki se vzpostavijo zgolj zaradi manjkajočih spretnosti (virtualna podjetja, keiretsu).

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

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

Pomemben del medorganizacijskega učenja je tudi odprt pretok informacij. Pomembno je, da so informacije dostopne, kadar in komur so potrebne, da si izmenjavamo izkušnje o napakah in težavah in da sprejemamo nasprotujoče si poglede. Za medorganizacijsko učenje je tudi pozitivno, da je v danem trenutku na voljo več informacij (vendar ne preobilica, ker bi to povzročilo težave z njihovim obdelovanjem), kot jih potrebujemo za neko operativno nalogo.

2.7.3 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Pravila v organizacijski kulturi opredeljujejo primerno in neprimerno obnašanje. Lahko se neprestano postavljajo visoke zahteve za uveljavitev posameznih vrednot, kot je na primer odličnost pri vodenju organizacije, vendar brez posledic, če se ne uveljavijo. Kadar se srečujemo z neprestanimi zahtevami, katerih neizpolnjevanje prinaša posledice, to vodi k močni organizacijski kulturi, v kateri so medsebojna pričakovanja članov organizacije visoka. *Kultura učeče se organizacije* ima več razsežnosti:

- ✓ Zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak).
- ✓ Menedžment daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja.
- ✓ Menedžment ne deluje avtoritativno in ne ustrahuje podrejenih.
- ✓ Tudi menedžment je pripravljen spraševati in se učiti ter spremeniti svoja stališča in načine dela.
- ✓ Menedžment je pripravljen poslušati.
- ✓ Kultura učečega se podjetja je tehnično in tržno usmerjena.
- ✓ Zaposleni so zmotljivi in jim je dovoljeno učiti se iz napak.

2.7.4 Trajna izmenjava znanj in širitev medorganizacijskih znanj

Na to, kako znanje poteka znotraj mrež, vpliva socialni kapital. Opredeljen je kot dobroimetje posameznikov ali timov in nastane kot rezultat treh elementov:

- ✓ *strukture in konfiguracije povezav med člani mreže* (organizacije v osrednjem delu mreže imajo hitrejši dostop do zunanjih znanj kot organizacije na obrobju; organizacija v osrednjem delu mreže je v boljšem položaju kot organizacije, ki niso povezane med seboj, njenim avtonomnim akcijam bodo morali drugi slediti);
- ✓ *skladnosti zaznav, ki se razvija znotraj družbenih interakcij prek skupnega jezika in komunikacijskih kod ali protokolov* (vzpostavitev združljivih sistemov elektronskih povezav za transakcijski prenos podatkov);
- ✓ *kakovosti odnosov med člani mrež v smislu ravni zaupanja, skupnih prepričanj in zavezanosti ter medsebojne identifikacije* (za udeležene organizacije prinaša čisto ekonomske koristi).

2.7.5 Vloga menedžerja pri medorganizacijskem povezovanju

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

3 IZPOLNJEVANJE ZAHTEV POSAMEZNIH ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU SPL

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA SPL

SPL, d. d., je družba, v kateri je večina kapitala v lasti SPL – družbe pooblaščenke d. d. To družbo imajo v celoti v lasti oziroma imajo v njej svoje kapitalske deleže zaposleni in nekdanji zaposleni ter upokojeanci. Družba ima sto petnajst (115) zaposlenih in pri opravljanju svojih poslovnih dejavnosti v zadnjih 10 letih izkazuje pozitiven poslovni izid. Osnovni kapital družbe SPL, d. d., znaša 94 394 000 tolarjev, razdeljenih na 94 394 delnic z nominalno vrednostjo 1000 tolarjev za eno delnico.

Organizacijska struktura podjetja SPL, prikazana v prilogi, je poslovno-funkcijska z elementi divizijske in je jasno opredeljena. Uprava je enočlanska. Druga raven organiziranosti so vodje poslovnih funkcij, ki sestavljajo strokovni kolegij. Glede na storitveno dejavnost organizacijska struktura ne omogoča optimalnega odziva na zahteve uporabnikov storitev. Ta bi bil ob izpolnjenem temeljnem pogoju, da zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, obvladujejo celoten sklop potrebnih znanj, ustrežnejši v bolj organski organizacijski strukturi, kot je na primer projektna.

Družba opravlja dejavnost poslovanja z nepremičninami in inženiring. Po standardni klasifikaciji dejavnosti je registrirana za 70.320. Upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi je pretežni del njene dejavnosti. Upravlja tako stanovanjske, stanovanjsko-poslovne in poslovne zgradbe.

Upravljanje zgradb pomeni vodenje evidence o lastnikih nepremičnin, vodenje tehnične evidence o zgradbi, predlaganje tehničnih rešitev za izboljšanje funkcionalnosti in gospodarnosti zgradbe in njenih skupnih delov in naprav, knjigovodenje za lastnike in uporabnike zgradb v etažni lasti, kot so predvsem razdeljevanje, zaračunavanje in plačevanje vseh vrst stroškov ter pravne storitve.

Celovitost ponudbe dopolnjujejo različne storitve vzdrževanja, ki jih zagotavlja s svojimi podizvajalci oziroma pogodbeniki. Za potrebe informacijske podpore poslovnim dejavnostim razvija in vzdržuje lastno programsko opremo, ki omogoča prilagajanje poslovanja posameznemu lastniku oz. zgradbi.

3.2 ELEMENT 1

Še pred prvim elementom si mora menedžment podjetja postaviti temeljna vprašanja in odgovoriti na lakmusove teste, s pomočjo katerih naj bi si odgovorili na vprašanje, ali je njihova organizacija učeča se ali ne. Menedžerji s tem naredijo prvi pomemben korak, saj si priznajo, da se z znanjem tudi poslovodi, čeprav je najučinkovitejša strategija vedno odvisna od situacije in ni enotnega najboljšega pristopa, ki bi ga lahko predlagali vsem. V nadaljevanju prikazujemo odgovore menedžmenta podjetja SPL na ta temeljna vprašanja.

Lakmusovi testi – ali je SPL učeča se organizacija ali ne?

Na vprašanje ali ima SPL jasen načrt učenja je vodstveno osebje odgovarjalo različno. Z ne je odgovorilo 60% vprašanih, medtem ko jih 40% ocenjuje da ima SPL jasen načrt učenja. 60% vprašanih meni da je organizacija odprta za protislovne informacije, 40% pa je prepričanih da temu ni tako. Če bi SPL izgubila ključne ljudi, bi po mnenju 80% s tem ne izgubila odločilnih znanj, medtem ko jih 20% meni, da bi z odhodom ključnih ljudi, SPL izgubila tudi odločilna znanja. Vsi vprašani so si bili enotni o tem, da ima organizacija vgrajene mehanizme za izogibanje ponavljajočim se napakam in da se SPL vede v skladu s tem kar zna.

Vprašani so odgovorili tudi na tri preprosta vprašanja, na katera naj za začetek odgovori organizacija, ki želi postati učeča.

Mnenja o tem kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti SPL:

- ✓ postati boljši od konkurence v vseh delih izvajanja poslovnih storitev (tako kot to zaznavajo stranke, ne kot mislimo sami);
- ✓ razviti nove storitve pri poslovanju z nepremičninami, s čimer bi dosegli, da uspešnost poslovanja podjetja kot celote ne bi bila toliko odvisna od glavne dejavnosti (predstavlja 70 % prihodkov), to je od upravljanja nepremičnin po pogodbi;

✓ širiti trga z lokalno omejene prisotnosti na širše področje s kapitalskim povezovanjem; *Ugotovitve, ki so jih izpostavili glede tega česa se morajo naučiti, da bodo lahko odgovorili naposlovne izzive in izkoristili priložnosti:*

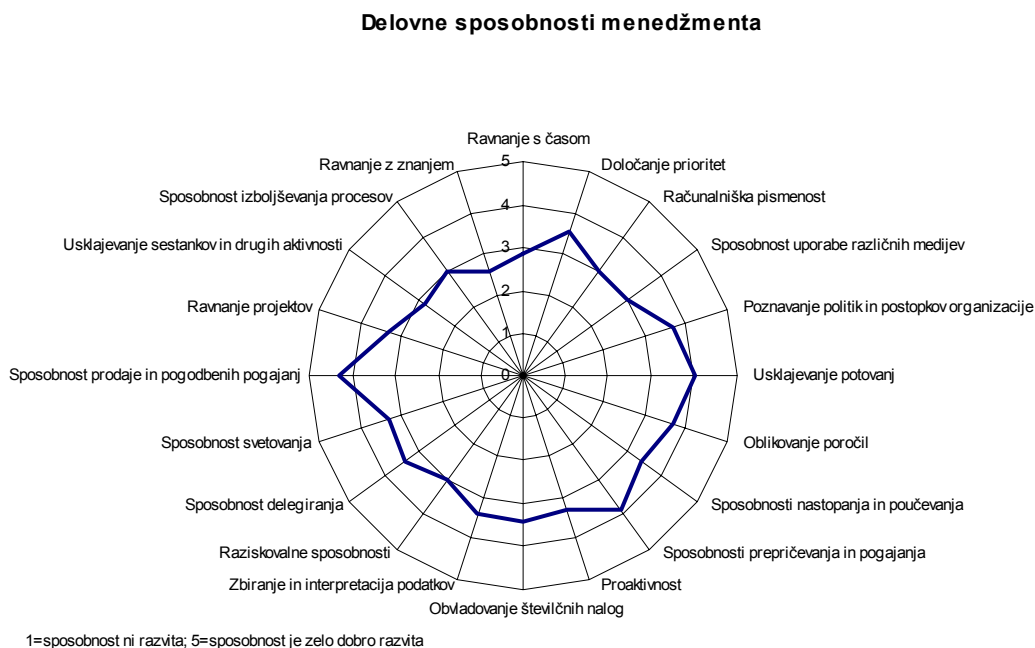
- ✓ natančno opredeliti njihove prednosti in slabosti pri izvajanju poslovnih dejavnosti v primerjavi s konkurenco in z vidika strank;
- ✓ izdelati načrt, v katerem bodo s časovnimi roki zajete aktivnosti, ki so potrebne, da bodo vse vrste storitev, ki se ponujajo oz. izvajajo v okviru poslovnih dejavnosti podjetja, postale prepoznane kot najboljše na trgu;
- ✓ ugotoviti, v katere smeri je glede na okolje in pričakovanja strank ter trenutne in prihodnje možnosti in razpoložljive vire podjetja (finančne, kadrovske) mogoče razvijati nove storitve;
- ✓ ugotoviti, kaj manjka in je potrebno v podjetju vzpostaviti (organizacijska znanja, sprememba organizacije, znanja zaposlenih na vseh ravneh), da se bodo lahko lotili postavljenih ciljev;
- ✓ raziskati možnosti širitve in odkriti možna nasprotovanja v okoljih, kamor bi se želeli širiti, in pri konkurenci, s katero bi se kapitalsko povezovali;
- ✓ glede na ugotovitve izdelati celovito strategijo(e) za uspešno premagovanje teh nasprotij.

Potrebno znanje in sposobnosti bodo pridobili z:

- ✓ z zaposlovanjem ustrezno usposobljenih kadrov na vseh področjih, ki so glede na zastavljene cilje kadrovske »podhranjena« oz. šibka;
- ✓ začeti organizirano odkrivati z izkušnjami pridobljeno znanje posameznikov in ga dati na razpolago vsem zaposlenim;
- ✓ najti način dela, ki bi zagotovil prepoznavanje pričakovanj strank (vključiti stranke v delo podjetja);
- ✓ znanja za uporabo informacijske tehnologije in izkoriščanje prednosti, ki jih ponuja (B2B, CRM).

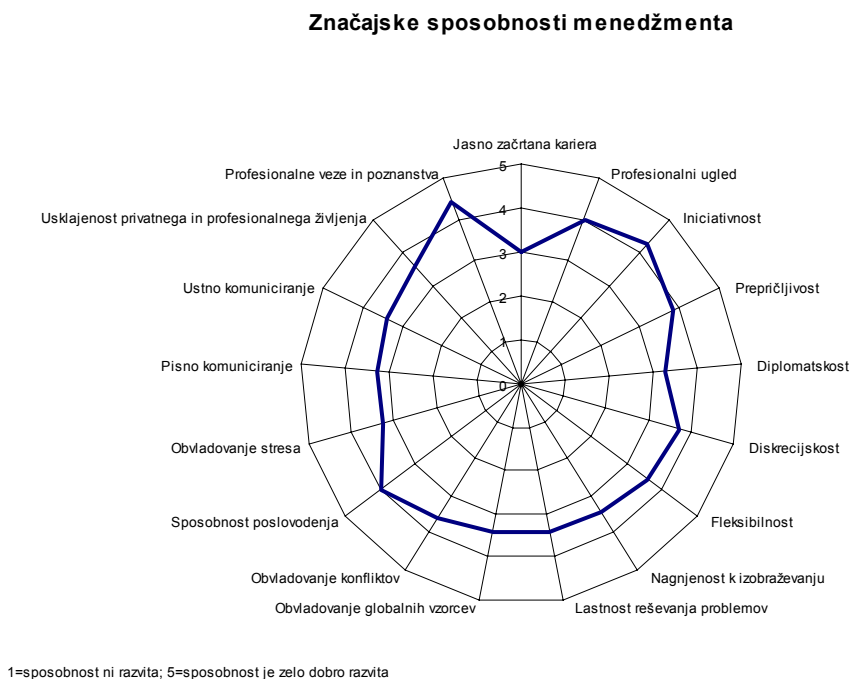
V nadaljevanju so prikazani rezultati testa za temeljito oceno sposobnosti in veščin menedžmenta, na podlagi katerega sem ocenil sposobnosti menedžmenta podjetja SPL. Oceno sposobnosti naj bi v organizaciji spremljali stalno skozi celoten proces poslovanja učeče se organizacije. Rezultati testa nam povedo, na katerih področjih vedenja, delovanja tima, podjetje nima ustreznih kadrov, v ta namen pa naredimo celovit popis vrzeli zakladnice znanj (zlasti implicitnih znanj menedžmenta). Vseh navedenih sposobnosti seveda ni mogoče iskati zgolj pri enem posamezniku – naloga tima učeče se organizacije je, da sestavi samousmerjajoči tim, ki bo v celoti oziroma čim bolj odseval zahtevane sposobnosti oz. vloge za vodenje organizacije znanja. Rezultati so prikazani v obliki grafov in prikazujejo aritmetično povprečno vrednost v anketi pridobljenih ocen delovnih (sposobnosti, ki so neposredno povezane s pristopom k delu menedžerja), značajskih (sposobnosti, ki se kažejo v vedenju menedžerja) in timskih sposobnosti managementa, ki se kažejo v odnosu do sodelavcev in pri timskem delu.

Graf 1: Test, ali ima naš menedžment ustrezne sposobnosti, veščine in znanja za vodenje učeče se organizacije



Vir: Lasten prirejeno po Sandra Penger – Raziskovalni rezultati o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str 121

Graf 2: Značajske - vedenjske sposobnosti, ki se kažejo skozi vedenje managerja



Vir: Lasten prirejeno po Sandra Penger – Raziskovalni rezultati o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str 121

Na štiri vprašanja, ki kažejo kakšen je odnos dosodelavcev pri timskem delu je najslabše ocenjena sposobnost organizacije timskih sestankov z oceno 2,7. Nekaj višjo oceno to je 3,1, so vprašani dali vodenju timskih sestankov. Z najvišjo oceno 3,4 v tej kategoriji pa so ocenili vpletenost v timske sestanke in predstavljanje tematike s strani vodij sestankov.

Vizija, poslanstvo in strateški cilji podjetja SPL, d. d.

Podjetje skuša biti prisotno na celotnem slovenskem trgu in konkurirati z odlično storitvijo. Vizija podjetja je dosegati tako kakovost storitve, da bo po njej prepoznano. Le tako bo podjetje lahko konkuriralo lokalno usmerjenim ponudnikom tovrstnih storitev. Zaradi večje možnosti fizične prisotnosti na lokalnih trgih ima konkurenca kljub manj zanesljivi storitvi objektivno prednost.

Celovita storitev je storitev, ki zagotavlja ne le zadovoljevanje pričakovanj uporabnikov storitve v posameznem segmentu (npr. varnost sredstev lastnikov), ampak tudi npr. zagotavlja ohranjanje vrednosti nepremičnin, kar daje dodatno vrednost storitvi v očeh kupca.

Strateški cilj podjetja je izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo z razvojem novih storitev in njihovim uspešnim širjenjem na obstoječih trgih, ob hkratni diverzifikaciji storitev, ki bi SPL ločevala od konkurence. Organizacijo je treba stalno prilagajati storitveni dejavnosti. Z izkoriščanjem omenjenih priložnosti bi podjetje doseglo temeljne cilje svoje politike kakovosti. Ti cilji so: odgovorno opravljanje storitev, prepoznavnost in razumljivost, dobri in korektni odnosi z vsemi udeleženci med opravljanjem storitev in do strank ter graditev ugleda podjetja. Tako bo podjetje še naprej dosegalo tudi cilj gospodarjenja, to je višja donosnost kapitala, ki je pomembna predvsem za lastnike podjetja.

Organizacijska struktura podjetja SPL, prikazana v prilogi, je poslovno-funkcijska z elementi divizijske in je jasno opredeljena. Uprava je enočlanska. Druga raven organiziranosti so vodje poslovnih funkcij, ki sestavljajo strokovni kolegij. Glede na storitveno dejavnost organizacijska struktura ne omogoča optimalnega odziva na zahteve uporabnikov storitev. Ta bi bil ob izpolnjenem temeljnem pogoju, da zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, obvladujejo celoten sklop potrebnih znanj, ustrežnejši v bolj organski organizacijski strukturi, kot je na primer projektna.

Organizacijska klima je razmeroma dobra. Zaposleni v podjetju so najzadovoljnejši z zaposlitvenimi pogoji in neformalnimi odnosi, ki so razviti tudi med hierarhičnimi ravnmi in poslovnimi funkcijami. Po njihovem mnenju ti odnosi krepijo osebne stike in vplivajo na boljše razpoloženje v kolektivu. Ugotavljajo, da tovrstni odnosi ne prispevajo nujno le k delovni vnemi in učinkovitemu opravljanju delovnih nalog. Pojavljajo se značilnosti tako imenovanega klubskega vzdušja. Tovrstna klima je verjetno tudi razlog za maloštevilne inovativne ideje. Za povečanje števila ustvarjalnih idej bi bilo treba pri zaposlenih spodbuditi zavedanje o pomembnosti njihovega, predvsem ustvarjalnega prispevka pri opravljanju delovnih nalog.

Razmejitev odgovornosti je skladna s hierarhičnimi ravnmi, ne daje pa pravih rezultatov, povezanih z odgovornostjo za učinkovitost poslovanja, predvsem glede zniževanja stroškov.

Sistem nagrajevanja je določen v Pravilniku o nagrajevanju, ki je bil sprejet sočasno s sistemizacijo delovnih mest. Vodje premalo spodbujajo inovacijsko dejavnost, saj se v podjetju ne zavedajo dovolj, da inovativnost postaja ena pomembnih prednosti.

3.3 ELEMENT 2

Timska struktura v podjetju – Timi se vzpostavljajo "ad hoc" zaradi reševanja določenih problemov, v katere je treba vključevati več funkcijskih področji. Niso stalna oblika. Dogaja se, da rezultate oziroma rešitve najvišje vodstvo ponovno presoja, kar ne vpliva ravno spodbudno na člane takega tima, ki so rešitev pripravili, in ne spodbuja razvoja timskega dela, ki je v zametkih.

Organizacijsko identiteto v SPL naj bi sestavljali štirje elementi:

- *Biti prepoznavni in razumljivi.* Tu govorimo o enotni podobi vsakega dokumenta in njegovi prepoznavnosti po razumljivosti sporočila.
- *Delati odgovorno in korektno* pomeni dosledno izpolnjevanje prevzetih obveznosti (nalog) ter spoštljiv in strpen odnos v medsebojnih razmerjih in do strank.
- *Obljubljati izvedljivo in ne dajati obljub, ki jih ne moremo izpolniti.*
- *Z doslednim izpolnjevanjem navedenih elementov se gradi visoka stopnja medsebojnega zaupanja.*

Vloga in analiza socialnih mrež – V podjetju na ravni zavedanja ne poznajo vloge socialnih mrež niti jih ne analizirajo. Morda bi po pojasnjevanju, kaj socialna mreža, ugotovili, da jim je to nekam znano. Ker zaposleni, ki imajo stike s strankami, gotovo pomenijo vozlišča oziroma povezovalce v takih mrežah, predlagamo, da s pomočjo svetovalcev opravijo analizo odnosov in tokov med posamezniki.

Inovacijska dejavnost – Inovacijski dejavnosti v podjetju ne posvečajo posebne pozornosti. Večinoma gre za dopolnitve obstoječih storitev, ki jih podjetje že ponuja na trgu v smislu izboljšanja učinkovitosti in prilagajanja zahtevam spreminjajoče se zakonodaje in pričakovanjem strank. Sprememb storitvenega programa, temelječih na organizirani raziskavi trga, ne uvajajo. Rešitve temeljijo na zaznavi potreb, ugotovljenih s spremljanjem pričakovanj strank, ki jih izražajo zaposlenim, in na zaznavi ozkih grl, ki jih ugotavljajo zaposleni.

Ustvarjanje organizacijskega znanja v podjetju – Pobude za spremembe v procesih, povezanih z ustvarjanjem organizacijskega znanja, vključno s podporo delovnim postopkom s sodobnimi orodji in s tem povezanim zniževanjem stroškov, so zanemarljive, čeprav temu področju na deklarativni ravni vodstvo izraža podporo.

Kako je podprt prenos znanja v podjetju SPL? – Prenos znanj poteka z izmenjavo v osebnih stikih (formalnih in neformalnih), prek papirnih dokumentov in v elektronski izmenjavi (e-pošta in intranet).

Podpora informacijske tehnologije – Za informacijsko podporo poslovnim dejavnostim podjetje razvija in vzdržuje lastno celovito programsko rešitev (sistem ERP), ki je namenjena podpori nastavitve in vodenja evidenc o nepremičninah in njihovih lastnikih in uporabnikih ter podpori tistega dela upravljanja nepremičnin, ki je namenjen knjigovodenju oz. finančnemu poslovanju za stavbe. Vsi zaposleni pri svojem delu uporabljajo tudi programske rešitve MS Officea. Informacijsko okolje vsem zaposlenim omogoča tudi dostop do intranetnega strežnika in svetovnega spleta.

3.4 ELEMENT 3

Redefiniranje funkcije menedžmenta v učeči se organizaciji – Podjetje SPL ima jasno opredeljeno poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo z elementi divizijske strukture. Uprava je enočlanska. Druga raven organiziranosti so vodje poslovnih funkcij, ki sestavljajo strokovni kolegij. Glede na storitveno dejavnost organizacijska struktura ne omogoča optimalnega odziva na zahteve trga. Slabost se kaže v nepovezanosti med posameznimi funkcijami, pri izvedbi nalog, ki posegajo na več področij. Podjetje jih rešuje s pomočjo usklajevalnih sestankov na ravni vodij. Podjetje se zaveda, da bi bilo treba trenutno organizacijsko strukturo spremeniti, da ne bi s svojo preveč formalno in hierarhično obliko zadušila ustvarjalnosti in zaupanje ljudi v organizacijo. Mnenja so, da bi bila ustrezna projektna organiziranost z vidika poslovnih učinkov storitev, za katere je značilno, da zahtevajo visoko strokovno usposobljenost, decentralizirano odločanje in nizko formalizacijo v odnosih med zaposlenimi.

Oblikovanje strateških ciljev, poslanstva in planov – Podjetje skuša biti prisotno na celotnem slovenskem trgu in konkurirati z odlično storitvijo. Vizija podjetja je dosežati tako kakovost storitve, da bo po njej prepoznano. Le tako bo lahko konkuriralo lokalno usmerjenim ponudnikom tovrstnih storitev. Zaradi večje možnosti fizične prisotnosti na lokalnih trgih ima konkurenca kljub manj zanesljivi storitvi objektivno prednost.

Celovita storitev, ki zagotavlja ne le zadovoljevanje pričakovanj uporabnikov storitve v posameznem segmentu (npr. varnost sredstev lastnikov), ampak tudi npr. zagotavljanje ohranjanja vrednosti nepremičnin, kar daje dodatno vrednost storitvi v očeh kupca. *Strateški cilj podjetja* je izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo z razvojem novih storitev in njihovim uspešnim širjenjem na obstoječih trgih, ob hkratni diverzifikaciji storitev, ki bi SPL ločevala od konkurence.

Ker podjetje ne spremlja sproti delovanja trga, je tudi težko napovedovati prihodnost oziroma načrtovati neko politiko izvajanja. Podjetje je pri planiranju zaostalo, saj oblikuje svoje plane na podlagi preteklih podatkov in ne na analizi trga in predvidljivih dogodkov.

Planiranje v učeči se organizaciji – Podjetje ne spremlja sproti delovanja trga in ne more natančno napovedovati prihodnost oziroma planirati politiko izvajanja. Podjetje je pri planiranju zaostalo, saj oblikuje svoje plane na podlagi preteklih podatkov in ne na analizi trga in predvidljivih dogodkov. Strateško razmišljanje in delovanje pri zaposlenih ne glede na to, kje v organizaciji so, sta prej izjema kot pravilo.

Načela radikalne decentralizacije poslovanja – V podjetju nimajo vzpostavljenih podlag za sistematično delegiranje pristojnosti, če pristojnost ne izhaja iz obstoječe hierarhične zasnove. To se kaže predvsem v počasnejšem odzivanju na pričakovanja strank, saj morajo te, da dobijo ustrezna pojasnila, porabiti bistveno več časa, kot bi bilo ob primernem delegiranju pooblastil na nižje ravni potrebno.

Oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije – Podjetje pri pripravi svoje poslovne in funkcijske strategije delno upošteva položaj v panogi, cilje oblikuje glede na svojo velikost in vidi priložnost v približevanju svojih storitev, ki so pri strankah najzaznavnejše, ravni, ki jo dosega konkurenca, ki je bila uspešnejša pri individualiziranju storitev za stranko. Zaveda se omejitev, povezanih s kadrovsko zasedbo in nizkim pragom doseganja cen zaradi nezahtevnih pogojev, ki jih imajo pri vstopanju na trg novi ponudniki storitev.

Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja – V podjetju potekajo procesi učenja predvsem v smeri od zgoraj navzdol. Šele v zadnjem času je zaslediti pri pogovorih z zaposlenimi uvajanje novega pristopa. Informacije o tem, katero znanje je v podjetju v implicitni obliki, tako dobijo od lastnikov tega znanja. Hkrati v letnih razgovorih tudi izvedo, katera znanja in sposobnosti so tiste, ki jih mora posameznik razvijati, da bi bolje in lažje delal.

Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije – V podjetju je v tem trenutku dan majhen pomen diferenciaciji, inovacijam in prilagajanju potrebam strank. Zato je organizacijska struktura klasična z jasnostjo vlog zaposlenih, določenimi opisi delovnih mest, še vedno je v posameznih službah prisotna visoka stopnja specializacije (pravna služba) in vzpostavljeni različni formalni nadzorni mehanizmi.

3.5 ELEMENT 4

Vzpostavitev participativnega sloga vodenja – Ugotavljamo, da je participativni način vodenja bolj domena posameznih vodij kot pa način obnašanja do podrejenih, ki bi ga določilo vodstvo. Prisotno je iskanje najboljšega posameznika za opravljanje določenega dela, kar pa ne da najboljših rezultatov. Zaznati pa je zametke timskega dela v delavnicah, ki je namenjeno seznanjanju z novostmi pri razvoju in uporabi informacijskih rešitev, izdelavi poročil kakovosti in pri prevzemanju novih stavb v upravljanje.

Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež – V podjetju je opazno pomanjkanje komunikacije navzgor, veliko priložnosti pa se kaže tudi pri izboljševanju horizontalne komunikacije. Zaposleni imajo pomisleke pri izkoriščanju možnosti za pritožbe,

ravno tako pa ne dajejo dosti predlogov za spremembe in izboljšave. Tovrstno slabo delovanje komunikacijskih mrež je morda treba pripisati odtujenosti posameznih vodij ali njihovi nesposobnosti za sprejemanje kritičnih pripomb sodelavcev.

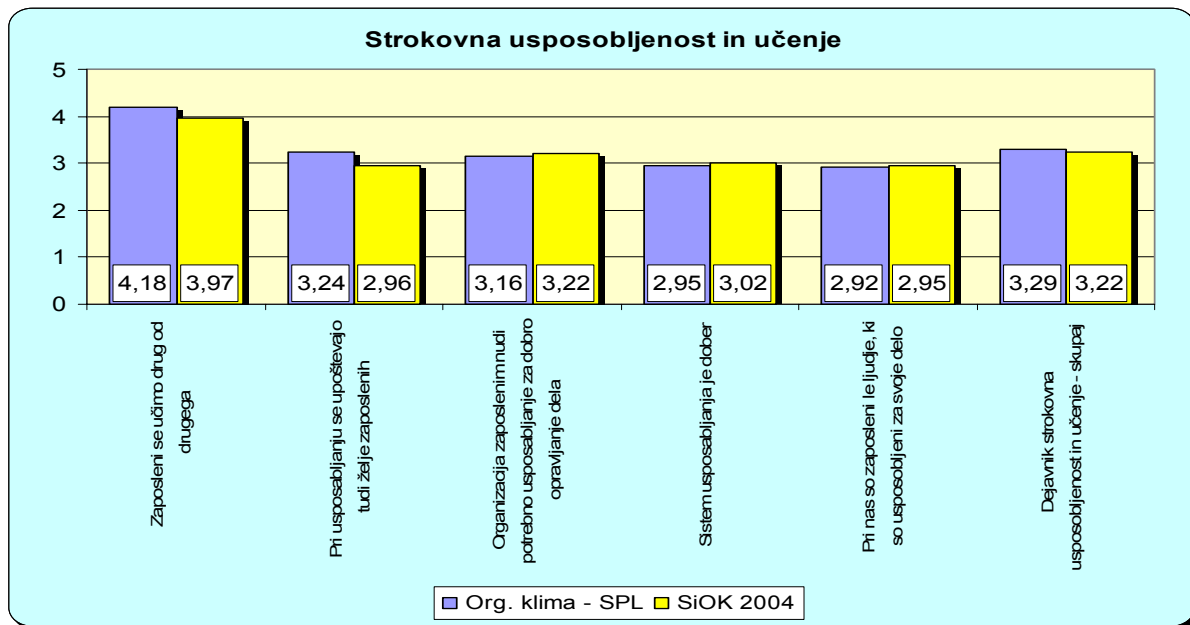
Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji – SPL se zaveda pomembnosti intelektualnega kapitala in nenehno izobražuje svoje zaposlene. Problem je pri organizacijski kulturi podjetja, ki ima temelje še v prejšnjem sistemu in močno zavira prehod na učečo se organizacijo in na sposobnost nenehnega učenja samega podjetja. Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj. Bolj bi se morala posvetiti proučevanju in vpeljevanju metod za delo z zaposlenimi v podjetju. Narediti bi morala sistematizacijo delovnih mest, načrt izobraževanja in osebnostnega razvoja delavcev, izbrati metode za motiviranje zaposlenih, postaviti dosegljive in merljive cilje ter preveriti njihovo doseganje ter na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti nagrajevati svoje zaposlene. Le tako bodo zaposleni začutili pripadnost, sožitje s podjetjem in bodo njegove cilje prevzeli za svoje ter s tem ustvarjali pozitivno organizacijsko klimo.

Razvoj motivacijske sheme in sheme nagrajevanja – Sistem nagrajevanja je določen s Pravilnikom o nagrajevanju, ki je bi sprejet sočasno s sistemizacijo delovnih mest. V podjetju se ne zavedajo dovolj, da inovativnost in opolnomočenje zaposlenih postajata ena pomembnih prednosti novih organizacij. Še posebno se tega premalo zavedajo vodje podjetja, ki imajo ključno vlogo pri tem. Iz interne raziskave organizacijske klime v SPL, d. d., sem ugotovil, da so dejavniki, ki so bili slabo ocenjeni in morajo zato za našo organizacijo pomeniti izziv, predvsem nagrajevanje in tudi razvoj kariere.

Tehnike neprestanega izobraževanja in učenja – V podjetju sem prepoznal le tradicionalno menedžersko funkcijo vodenja. Ta se kaže v tem, kako opišejo delo svojega sodelavca. »Vse je opravil, kar sem mu naložil. Res je prizadeven in dosleden pri izvrševanju nalog« ali: »Karkoli mu naročim, mu je težko. Z njim ne pridem do konca«.

Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti – Če sodimo po pripovedovanjih v podjetju, lahko rečemo, da ljudi prej svarijo, kot pa spodbujajo k temu, da bi se lotevali novih nalog. Slišati je več govorjenja o neželenih posledicah nekega dogodka kot pa o spodbudnih ugotovitvah. Vendar na podlagi tega ne moremo dokončno reči, ali je organizacijska kultura taka, da spodbuja k pristopom, značilnim za učečo se organizacijo. Sicer so izsledki izvedene raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju SPL, d. d., pokazali (Solce, 12. 4. 2005), da na klimo najpozitivneje vplivajo ti dejavniki: pripadnost organizaciji, inovativnost in odnos do kakovosti. Menim, da to za našo organizacijo ni presenetljivo. Za dejavnik pripadnost organizaciji morda ni mogoče pričakovati, da bo ravno na prvem mestu. Toda glede na to, da je najvišje vodstvo dajalo velik poudarek ravno tej kategoriji, to ni nič presenetljivega. Ugotavljam, da je SPL, če kot izhodišče vzamem omenjeno raziskavo, na dobri poti, da zgradi organizacijsko kulturo, ki bi vodila v zaupanje med zaposlenimi, odprtost v medsebojnih stikih in prizadevanja za odličnost.

Graf 3: Rezultati vprašanj za dejavnik strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Interna raziskava

Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja – Podjetje nima vzpostavljenega celovitega sistema poslovanja znanja. V tem trenutku le evidentira formalizirano znanje (evidenca kadrovske službe) in poskuša v pogovorih z zaposlenimi odkriti tiste sposobnosti, zaradi katerih ti zase menijo, da so boljši od drugih. Imajo izdelane letne načrte izobraževanja in usposabljanja na podlagi zbranih potreb po posameznih službah.

V grafu 3 je prikazano, kako zaposleni ocenjujejo ravnanje SPL pri poslovanju znanja. Iz te raziskave (Solce, 2005) lahko povzamem, da se zaposleni v SPL najbolj strinjajo s trditvijo, da se učijo drug od drugega (4,18). Takšnega mnenja jih je kar 80 odstotkov, nasprotno pa jih meni le 3 odstotke. Da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (3,24), jih v družbi SPL, d. d., meni 46 odstotkov, 30 odstotkov pa jih je do tega neopredeljenih. S trditvijo, da organizacija zaposlenim zagotavlja potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, se strinja 42 odstotkov zaposlenih, 29 odstotkov pa jih meni, da to ni tako. Na repu strinjanja zaposlenih pri temu dejavniku sta trditvi, da je sistem usposabljanja dober (2,95) ter da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (2,92). S tema trditvama se ne strinja 34 in 33 odstotkov zaposlenih ter 33 in 37 odstotkov zaposlenih je pri teh dveh trditvah neopredeljenih.

3.6 ELEMENT 5

Zaposleni v podjetju so najzadovoljnejši z zaposlitvenimi pogoji in neformalnimi odnosi, ki so razviti tudi med hierarhičnimi ravni in poslovnimi funkcijami. Po njihovi oceni ti odnosi krepijo osebne stike in vplivajo na boljše razpoloženje v kolektivu.

Skrb za izobraževanje se kaže v internem in eksternem izobraževanju zaposlenih. Pri eksternem izobraževanju so v letu 2004 zaposlenim omogočili obiskovanje seminarjev in delavnic ter sejmov in tečajev tujega jezika. Letni znesek za izobraževanje v letu 2004 je znašal okoli 5 mio. SIT oziroma 44 000 SIT na zaposlenega.

Področje informatike se neprestano spreminja in dopolnjuje. Temeljni cilj v podjetju je kakovostno in fleksibilno zbiranje ter organiziranje informacij. Zato so znatna sredstva namenjena posodabljanju računalniške podpore informacijskemu sistemu in razvijanju aplikacij za opravljanje dejavnosti.

Sistem ERP – Zaradi informacijske podpore poslovnim dejavnostim podjetje razvija in vzdržuje lastno celovito programsko rešitev, ki je namenjena podpori nastavitve in vodenja evidenc o nepremičninah in njihovih lastnikih in uporabnikih ter podpori tistega dela procesa upravljanja z nepremičninami, ki je namenjen knjigovodenju oziroma finančnemu poslovanju za stavbe. Informatika je v organizacijski strukturi podjetja samostojen sektor z vodjo, ki je član kolegija uprave podjetja, katerega člani so poleg njega tudi preostali vodje druge hierarhične ravni.

3.7 ELEMENT 6

Po prometu je SPL največja družba za upravljanje nepremičnin v Republiki Sloveniji. SPL opravlja storitve, ki so namenjene končnemu porabniku. Zato mora, če želi biti uspešna v svoji dejavnosti, zadovoljiti uporabnike teh storitev ob upoštevanju veljavne zakonodaje, ki ureja to področje. Podjetje se na trgu pojavlja z različnimi storitvami, ki omogočajo celovito ponudbo upravljanja nepremičnin in jo tudi primerno dopolnjujejo. Upravljanje ima podprto z lastno informacijsko tehnologijo, znanjem in izkušnjami. Storitve razvija in jih dopolnjuje ter se tako odziva na zahteve uporabnikov storitev in skrbi za njihovo skladnost s predpisano ureditvijo s tega področja. Pričakovati je večje zahteve po prilagajanju obstoječih storitev spremembam, ki jih bodo zahtevali dejavniki tako imenovane informacijske družbe. V zadnjem času pri razvoju informacijske podpore namenjajo pozornost širitvi in obogatitvi ponudbe informacij o nepremičninah v upravljanju na spletu. Trenutno SPL ponuja pet storitev, ki se med seboj dopolnjujejo. To so storitve upravljanja, ki ustvarijo dobri dve tretjini prihodka letno, storitve inženiringa, ki k prihodku prispevajo dobro petino, storitve, povezane z dobavitelji, in storitve prometa z nepremičninami pa preostalih slabih 10 % prihodka, zanemarljiv delež prihodka pa je dosežen z oddajo lastnih nepremičnin v najem.

Delež lastnih storitev (tistih, ki jih ponuja na trgu le SPL) je v primerjavi s konkurenco zanemarljiv (ocenjujem ga kot slab), so pa te bolj prilagojene pričakovanjem uporabnikov, saj sami razvijajo in dopolnjujejo informacijsko tehnologijo, s katero so podprte. Doba prilagoditve je zelo različna. Za podporo vodenja sredstev rezervnega sklada, ki je ena od dejavnosti pri upravljanju nepremičnin, sta bila potrebna dva meseca. Lahko pa razvoj traja tudi leto in več, odvisno od različnih dejavnikov, ki jih je pri razvoju treba upoštevati.

Kakovost storitev je prednostni cilj SPL in pomeni zagotavljanje stalnega prilagajanja storitev pričakovanjem uporabnikov. Kakovost storitev je po oceni uporabnikov srednja (vir podatkov: ankete iz let 2001, 2002, 2003 in 2004). Zaradi pogostega spreminjanja zakonskih okvirov je izobraževanje uporabnikov storitev skozi različne komunikacijske kanale, kot so sredstva javnega obveščanja, elektronski mediji in dejavno sodelovanje pri snovanju sprememb v panožnem združenju pri GZS, vse pomembnejše. Vzpostavljen sistem vodenja kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2000 je orodje, ki je namenjeno obvladovanju sprememb in stalno spremljanje ter nenehno izboljševanje procesov s preventivnimi in korektivnimi ukrepi.

Konkurenčnost storitev je dobra. Za najmanj eno oceno kot konkurenca zagotavlja večjo kakovost storitve in varnost za sredstva uporabnikov storitev, lasten strokovno usposobljen kader s tehničnega in pravnega področja.

Širino ponujenih storitev z vidika tehnoloških zahtev in človeških virov ocenjujem srednje. S storitvami konkurira na slovenskem trgu s poudarkom na območju osrednje Slovenije. Eden od ključnih pogojev za uspešno opravljanje storitev je lokalna prisotnost oziroma zagotavljanje pričakovane oz. zahtevane prisotnosti odgovornih zaposlenih na lokacijah nepremičnin, ki so v upravljanju.

Promocijska dejavnost v podjetju je postala zelo pomembna po letu 1992, ko podjetje ni bilo več monopolist in se je spoprijelo s konkurenco. Treba je bilo na novo navezati stike s poslovnimi partnerji in si pridobiti ustrezen položaj na trgu. Zato je podjetje SPL precej sredstev namenilo promocijski dejavnosti. V zadnjem času se predstavlja tudi s pomočjo sodobnih medijev, kot je na primer internet, na katerem obiskovalci najdejo splošne podatke o podjetju in storitvah, ki jih ponuja. Največje učinke promocije pripisujejo dejavnemu sodelovanju v panožnem združenju v GZS, članstvu v organizacijah in osebnih stikih s sedanjimi in prihodnjimi partnerji.

Raziskavi trga v podjetju ne namenjajo posebne, organizirane pozornosti. Priložnosti na trgu spremljajo, ne pa raziskujejo. Ugotavljajo tudi, da mora podjetje cenovno politiko prilagajati pogojem, ki so povezani s plačilno sposobnostjo lokalnega okolja, in zavedajoč se, da je povsod prisotna močna konkurenca. Cen storitev ne zvišujejo, pri novih ponudbah pa jih izračunavajo tako, da je zadovoljen njihov interes ob hkratnem zagotavljanju možnosti izrinjanja tekmecev.

Fleksibilnost pri prilagajanju zahtevam kupcev s sklepanjem pogodb in ponudbe glede na zahteve posameznih uporabnikov storitev omogoča podjetju hitro odzivanje na spremembe pri povpraševanju in kakovostno izpolnjevanje zahtev kupcev. Veliki konkurenčni prednosti podjetja sta izkušnje in strokovno znanje.

Organizacijska struktura v podjetju SPL je poslovno-funkcijska z elementi divizijske in je jasno opredeljena.

Slog poslovanja je v podjetju primeren. Odločitve se sprejemajo na več ravneh. O strateških odločitvah, ki jih strokovno podprejo vodje posameznih služb, se odloča uprava. Vodje služb sprejemajo predvsem operativne odločitve in rešujejo poslovne probleme v okviru svojih pristojnosti.

Sistem planiranja in kontrole poteka v skladu s standardi ISO 9001.

Ugled podjetja je dober. Dolgoletni trud, vztrajnost v težkih časih in predanost zaposlenih v podjetju so pomagali podjetju ustvariti tradicijo in pozitiven ugled, ki temelji na dobrih referencah.

Standard ISO 9001, ki ga je podjetje pridobilo že leta 1996, je temeljni pogoj za stalno izboljševanje kakovosti celotnega poslovanja v podjetju in potrjuje njegovo konkurenčno prednost.

Kazalci stanja financiranja kažejo, da ima podjetje poleg lastniškega kapitala tudi dolgove. *Kapitalska pokritost stalnih sredstev* v podjetju SPL kaže, da podjetje z lastniškim kapitalom skoraj v celoti pokriva stalna sredstva, del teh pa z dolgoročnimi viri financiranja. Plačilna sposobnost – kazalec se giblje nad 1. Pospešeni koeficient kaže, da podjetje nima zadosti kratkoročnih sredstev za pokritje kratkoročnih obveznosti. *Celotna sredstev* se v SPL obrnejo v letu dni.

3.8 ELEMENT 7

Vključevanje neotipljivega znanja v osrednje procese v SPL – V SPL se novo znanje, ki v podjetju izvira iz reševanja zahtev strank in do katerega prihaja pri opravljanju storitev upravljanja stavb ter pri izvedbi posameznih projektov zasnovanih dejavnosti, kot je npr. vpis v zemljiško knjigo ali sklepanje pogodb o medsebojnih razmerjih, shranjuje v obliki zapisov, ki se v enotni obliki vodijo na sestankih posameznih skupin. Skupine, ki razrešujejo zahteve strank ali ugotovljeno problematiko, so organizirane »ad hoc« in jih vodi odgovorna oseba za razrešitev problema ali izvedbo posamezne naloge. Sestanki se sklicujejo tudi na posameznih hierarhičnih ravneh in so namenjeni usklajevanju med funkcijami posamezne hierarhične ravni. To usklajevanje imenujejo operativni sestanki (med službami posamezne hierarhične ravni ali v službi) ali sestanki kolegija direktorja. Tako shranjevanja znanje zahteva doslednost zapisovalca dogovorjenega, je relativno enostavno, vendar ni dostopno vsem zaposlenim. Zapisniki imajo oznako zaupnosti »poslovna skrivnost«, čeprav večinoma obravnavajo le operativno problematiko in so dostopni le prisotnim na tovrstnih sestankih. Dogaja se, da zaposleni, za znanje, ki izhaja iz tovrstnega razreševanja delovne problematike, sploh ne vedo in ga kot takega pri svojem delu ne morejo uporabiti.

Slika 11: Primer dela zapisnika seje strokovnega kolegija

Seje strokovnega kolegija SPL d.d.		Poslovna tajnost			
Datum:	27.1.2005	zaporedno št. sestanka:	04/05	od: 10.15 ure,	do: 13.40 ure
PRISOTNI:		ODSOTNI (razlog):		TEME:	
1. F. Pirč	6. T. Žniderič	1. A. Lesjak Pimat (službeno)		•	
2. J. Percan Pavčič, univ.dipl.iur.	7. A. Pašanovič, univ.dipl.iur. (delno)	2.		•	
3. F. Props, dipl.ekon.	8.	3.		•	
4. T. Butara	9.	4.		•	
5. M. Povirk	10.	5.			
POSTAVLJENE NALOGE:					
status	naloga / dogovor	nosilec	rok	izve deno (datum)	opomba
	05/04 Glede izpolnjevanja zahtev novih davčnih predpisov, ki so po novem zelo zahtevni na področju dajanja skupnih delov v najem, je potrebno pripraviti vrsto aplikacij za izpolnjevanje zahtev. - Tisti najemodajalci, ki so davčni zavezanci (pravne osebe), so dolžni sami pripraviti fakture za najemnino na podlagi posredovanih podatkov s strani SPL kot upravnika in voditi davčne evidence. Prav tako so dolžni sami izpolnjevati vse predpisane obrazce nove davčne zakonodaje. - Za fizične osebe lahko kot upravnik pripravljamo in vodimo najeme v celoti. Kazni za neizpolnjevanje obveznosti v skladu z novimi davčnimi predpisi so zelo visoke, zato je potrebno z vso skrbnostjo pristopiti k reševanju problematike. ORIS pripravi seznam pravnih oseb, katere se obvesti o davčni zakonodaji. Služba upravištva opravi pregled najemnih razmerij po pripravljenem seznamu.	JPP, TB, MP MVŠ	26.1. 4.2.		
	06/05 Strokovni kolegij se je seznanil s problematiko glede veljavne zakonodaje obdavčitve obresti. Glede na zapletenost postopkov, je potrebno preučiti smiselno nadaljnje akontativnega zbiranja sredstev in preusmeritev zbiranja na rezervni sklad, ki ne sodijo v isto obravnavo, ker so to sredstva, ki se vodijo na posebnem TRR.	JPP, FP, TB			
	07/05 Zaradi zadostitve številnih zahtev zakonodaje, se izkazuje potreba po povečanju kapacitet računalniškega centra. Tu je zopet izpostavljen problem pretvorbe aplikacij v novo verzijo Oracla. Ponovno se vzpostavi stik s Kumaran Systems.	MP	4.2.		

Vir. Dokumentacija SPL

V SPL se znanje prenaša predvsem s pomočjo predstavljanja informacij na organiziranih sestankih med vodji posamezne hierarhične ravni. Ugotavlja pa se, da je tak prenos znanja pomanjkljiv, saj ne pride v zadostni meri do posameznih zaposlenih, ki opravljajo storitve za stranke. Prav tako spoznanja, do katerih pridejo posamezni zaposleni pri delu s strankami, niso organizirano prenesena v druge dele podjetja. Do prenosa znanja največkrat prihaja v neformalni izmenjavi mnenj in izkušenj med zaposlenimi ob neformalnih stikih v službenem času in izven njega.

Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja – SPL izmenjuje znanje in izkušnje z nekaterimi podjetji v panogi na področju upravljanja nepremičnin. Zanimivo je, da so to podjetja, ki za SPL predvsem zaradi lokalne naravnosti opravljanja storitev niso neposredna konkurenca. Izmenjeva znanja in izkušnje poteka na medsebojnih delovnih srečanjih. Podjetje SPL tako ne izkorišča prednosti, ki jih bi kot največje podjetje v tej panogi lahko imelo, če bi zavzelo osrednji položaj v mreži vseh podjetij, ki so v panogi organizirana v okviru združenja v GZS.

Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Med vidiki kulture, ki so: vedenje, ki ga organizacija spodbuja, metode motivacije, vedenje do strank, zavestno grajenje učeče se organizacije značilne za učeče se podjetje je v precejšnji meri zaznati obvladovanje pritožb, pozitivni pristop in reševanje reklamacij s čimer izboljšujejo odnose s strankami. *Delno pa so prisotni elementi* kot je: podpora inovacijam in učenju kar olajša mnoge poti in izvedbo projektov; pripravljenost poslušati, s čimer je omogočen razvoj idej drugih zaposlenih; dopušča se učenje na napakah spodbuja podjetniški

duh in nenehno učenje; zdrav strah, ki je v zmernih odmerkih spodbuden saj jih drži v stalni pozornosti; trudijo se za ohranjanje pripadnosti strank in kooperativno izvajanje storitev; z zavestnim menedžiranjem svoje lastne kulture dosegajo poistovetenje zaposlenih s podjetjem. *Premalo pa je* jasnih sporočil o željenem vedenju zaposlenih, pripravljenosti na spremembe stališč in vedenja, razdeljevanja nagrad glede na uspešnost, pozitivnega vedenja in prispevanja posameznika k rezultatom.

Trajna izmenjava znanj in širitev medorganizacijskih izkušenj

Stopnje pojavnosti povezav s strankami, dobavitelji in konkurenco delimo na ohlapne, srednje močne in tesne. Cilj *tesnih medorganizacijskih povezav* je dobim-dobim situacija.

Pri vzpostavljanju *povezav s strankami*, ki tečejo od podjetja proti strankam srečamo močno poudarjeno uporabljanje referenčnih strank v oglaševanju, in predstavljanju podjetja, nekaj manj je za podjetje pomembno, koliko stranke vedo o njihovih storitvah, jim pa zagotavljajo štirindvajset urno dostopnost vse dni v tednu. Pri povezavah od strank k podjetju pa opažam zbiranje in odzivanje na povratne informacije prek interneta. Podjetje lahko pri izgradnji odnosov s strankami še veliko naredi z izgrajevanjem osebnega pristopa in vključevanju strank v storitve in vzpostavljanju zaupanja, poosebljanjem ponudbe, omogočanju dostopa do znanja, za katerega imajo stranke interes. S strani strank pa imajo premalo informacij na osnovi katerih, bi spreminjali storitve in spremljali trende, ki lahko sporočijo, katere stranke je treba tesneje povezati s podjetjem. Pri svojem delu pa tudi ne uporabljajo zvestih strank za kritiziranje in preizkušanje storitev, preden jih dajo na trg.

V SPL v *razmerjih z dobavitelji* zaznam nekoliko močnejšo povezavo, kot je bilo to opazno pri povezavah s strankami. Pri povezavah od podjetja proti dobaviteljem je to opaziti prek povezave poslovnih procesov podjetja z njegovimi dobavitelji, neključne aktivnosti dajejo v zunanje izvajanje. Gradijo koalicije s ponudniki dopolnjujočih se storitev, ki lahko vodijo do sinergij zaradi skupnega dela in izmenjave znanj. V odnosih od dobavitelja k podjetju pa je prisotno prepuščanje izvedbe delov storitev v podizvajanje, tistim dobaviteljem, ki imajo za to specializirano znanje. Poizkušajo tudi oslabiti povezave dobaviteljev z drugimi naročniki in dobavitelje spodbuditi k tesnejšemu sodelovanju z njimi. Za enkrat še ne uporabljajo tehnologije za ravnanje z informacijskimi tokovi namesto fizične izmenjave spemljajojoče dokumentacije (naročila, pogodbe, delovni nalogi, računi), niti ne razmišljajo o skupnih zaposlenih ali investiranju v pomoč dobaviteljem, da bi ti dosegli zahtevane standarde.

Gradnja *razmerja s konkurenti, strokovnjaki in organizacijami* z dopolnjujočimi se storitvami je v povojih. Podjetje sodeluje s konkurenco predvsem z namenom, da vzpostavi panožne standarde, ki omogočajo enako razumevanje vsebine storitev. Z konkurenco sodeluje v panožnih delovnih telesih in organih za oblikovanje zakonodaje in standardov iz področja glavne poslovne dejavnosti. Prenos ekspertnih znaj iz okolja pa poteka prevsem skozi sodelovanje na panožnih forumih, konferencah in posvetih ter s vključevanjem svetovalcev. Trenutno pa ne razmišljajo o vstopanju v povezave za strateški razvoj znanja, vlaganju v

univerzitetne raziskovalne projekte, dogovarjanju o sodelovanju z akademskimi institucijami ali oblikovanju koalicij, ki bi imele namen znižati stroške za vse udeležene

Vloga menedžerja pri medorganizacijskih procesih sodelovanja – V SPL funkcije integracijskega menedžerja ne poznajo, saj vsaj za zdaj ne razmišljajo resno o integracijskih aktivnostih, čeprav želijo v prihodnosti vstopati v kapitalske povezave predvsem zaradi povečevanja tržnega deleža. Ugotavljam, da bi se lahko del srednjega menedžmenta relativno hitro usposobil za aktivnosti, ki jih je za potrebno izvesti za uspešno posredovanje znanja v podjetju.

4 PRIPOROČILA PODJETJU SPL ZA USPEŠNO NADALJEVANJE POTI V UČEČO SE ORGANIZACIJO

Element 1

Udejanjanje modela učeče se organizacije nedvomno zelo vpliva na celotno organizacijo, organizacijsko kulturo in vrednote posameznikov. *Vrhnji menedžment* je tisti, ki mora razumeti strateški pomen udejanjanja ideologije učenja in razvoja posameznikov ter poslovne kulture organizacije.

Ukrepi za spreminjanje organizacije morajo biti izbrani tako, da bodo zagotavljali rast učeče se organizacije in s tem tudi udejanjanje modela učeče se organizacije. Če obstaja začetni nasprotni odnos med obstoječo poslovno kulturo in željo po spremembi poslovne kulture, je pomembno vodilo pri spremembah, da sprva zmaga obstoječa poslovna kultura, ki jo sčasoma prilagajamo novemu modelu učeče se organizacije. Vsi zaposleni v organizaciji morajo zaznati prednosti udejanjanja nove organizacijske kulture učeče se družbe.

V podjetju SPL nimajo oblikovanega strateškega tima za spremembe. Za udejanjanje modela učeče se organizacije bo potrebno *oblikovanje strateškega tima*, na čelu pa mora biti najvišji predstavnik organizacije, ki naj ima tudi svojega pomočnika za operativne zadeve. Strateški tim naj temeljito premisli o dejanskem stanju v podjetju glede na odgovore, ki sem jih navedel v lakmusovih testih:

- ✓ Podjetje nima jasnega načrta učenja, kljub temu pa organizacija ne izgubi odločilnih znanj, če ključni ljudje odidejo iz nje.
- ✓ Delovne sposobnosti menedžmenta: veliko bo treba narediti glede ravnanja s časom, računalniške pismenosti, sposobnosti uporabe različnih medijev, nastopanja, poučevanja, pogajanja, prepričevanja, ...
- ✓ Značajske sposobnosti: nagnjenost k izobraževanju, obvladovanje stresa, usklajenost zasebnega in poklicnega življenja, pisno in ustno komuniciranje, ...
- ✓ Timske sposobnosti: organizacija timskih sestankov.

Vse to so področja, na katerih ima menedžment podjetja še veliko možnosti za izboljšanje in usmeritev k bolj ambiciozni učeči se organizaciji.

Podjetju priporočam izdelavo dobrega akcijskega načrta za udejanjanje učeče se organizacije, ki mora vsebovati te elemente:

1. model učeče se organizacije,
2. jasno vizijo in poslanstvo prihodnosti organizacije (povezano s trgom, na katerem organizacija posluje, in korporacijsko strategijo, ki jo bo organizacija uresničevala na trgu),
3. določitev odnosov do ciljnih skupin (kupci, dobavitelji in zaposleni),
4. določitev ciljev podjetja na vseh ravneh (celota, poslovna strateška enota in funkcija),
5. jasno razmejitev najpomembnejših strateških dejavnosti, ki jih učeče se podjetje mora udejanjiti,
6. enostavno izmerljive kazalce ali cilji, ki so povezani s strateškimi dejavnostmi učeče se organizacije v prihodnosti,
7. jasno opredeljeno strategijo za doseg zastavljenih ciljev in določitev odgovorne osebe – skrbnika procesov,
8. vrednote in poslovno kulturo organizacije, ki podpirajo in spodbujajo uresničevanje izbrane strategije učeče se organizacije.²¹

Element 2

*Glede opolnomočenja vodij timov podjetju predlagam, da so to predstavniki srednjega menedžmenta in da se s timskim delom oziroma s tem, kaj timsko delo je, seznanijo tudi najvišje vodstvo. Dodatno je treba izobraziti tiste, ki sprejmejo vodenje timov. Zato da bo poslovanje prežeto s prej naštetimi elementi, ki pomenijo *organizacijsko identiteto*, morajo v SPL najti način, ki bo vsakemu zaposlenemu omogočil, da bo zavestno začel in končal delovni dan z izpolnjevanjem teh elementov.*

V podjetju na ravni zavedanja ne poznajo *vloge socialnih mrež* niti jih ne analizirajo. Morda bi po pojasnjevanju, kaj je socialna mreža, ugotovili, da jim je to nekam znano. Ker so zaposleni, ki imajo stike s strankami, gotovo vozlišče oziroma povezovalci v takih mrežah, predlagamo, da s pomočjo svetovalcev opravijo analizo odnosov in tokov med posamezniki.

Podjetje mora spremeniti organizacijsko obliko, v kateri naj bi *inovacijska dejavnost* potekala – morda zanjo pooblastiti enega od članov kolegija uprave in začeti spremljati napredek na tem področju. Spodbuditi mora ustvarjalno razmišljanje vodilnih in drugih zaposlenih ter ideje za razvoj in razvoj sam na pregleden in razumljiv način spodbujati in ustrezno financirati.

Uresničevanje pobud, namenjenih spremembam v procesih, kar je povezano z *ustvarjanjem organizacijskega znanja*, vključno s podporo delovnim postopkom s sodobnimi orodji in s tem povezanim zniževanjem stroškov, je zanemarljivo, čeprav temu področju na deklarativni ravni vodstvo izraža podporo.

²¹ *Jasna in enostavna strategija učeče se organizacije je lahko v kompleksnem in tekmovalnem svetu preprosto razumljiva in sporočena vsem zaposlenim v podjetju.*

Učeča se organizacija je koncept prihodnosti in pomeni odgovor na izzive sodobnega okolja menedžmenta, zato ne sme biti nobenih zadržkov za njeno čimprejšnje udejanjanje. V SPL morajo vzpostaviti *sistematični pristop k ustvarjanju organizacijskega znanja*. Razmisliti morajo, kako ugotoviti, katera znanja imajo zaposleni na posameznih ravneh v podjetju, ter s pomočjo zunanjih svetovalcev oceniti in ugotoviti vrzeli ter izdelati zemljevid znanja.

V podjetju naj izdelajo *zemljevid znanja* – dobro izdelan zemljevid znanja je zelo močno poslovno orodje, ki lahko bistveno pospeši prenos znanja v podjetju ter spremeni vzorce komuniciranja in odnose med zaposlenimi. Tudi pri tem je potrebna podpora vrhovnega menedžmenta v podjetju in pazljivo načrtovanje kartiranja. Nato pa bo treba zemljevid stalno posodabljeni in prilagajati spremembam v organizaciji in njenem okolju. Pri oblikovanju zemljevida znanja velja pravilo, naj zemljevid znanja vsebuje le najpomembnejše znanje oz. informacije. S tem je omogočena preglednost zemljevida in omejeno njegovo zastarevanje. Hkrati pa jim bodo te osnovne informacije v podjetju ponujale možnost povezav do obsežnejših in podrobnejših baz znanja, ki so tekoče ažurirane.

V dobi učeče se ekonomije je konkurenčni boj med organizacijami vse močnejši. Podjetja so izpostavljena nenehnemu pritisku okolice, to pa od njih zahteva hitre in učinkovite poslovne odločitve na vseh organizacijskih ravneh. Hitreje ko potekajo poslovne aktivnosti, pomembnejše je, da se odločevalci odločajo na podlagi kar najkakovostnejših informacij.

Prenos znanj v podjetju poteka z izmenjavo v osebnih stikih (formalnih in neformalnih), prek papirnatih dokumentov in z elektronsko izmenjavo (e-pošta in intranet). Predlagamo, da se ustanovijo forumi in najdejo načini, ki bodo vse zaposlene spodbudili k izmenjavi znanja.

Podpora informacijske tehnologije – Vzpostaviti je treba novo oz. prenoviti obstoječe spletno mesto, ki bo podjetju omogočilo odpiranje v smeri uporabnikov storitev s poudarkom na vsebinah (objaviti več vsebin in izboljšati njihovo informativno vrednost) ter informacijski arhitekturi spletnega mesta (smiselno razporediti objavljene vsebine, da jih bo uporabnik hitro in enostavno našel). Posebno pozornost je treba nameniti interaktivnemu komuniciranju med uporabniki in SPL (ponuditi jim je treba določene e-funkcionalnosti, ki jim bodo pomagale rešiti njihove probleme; spodbujati je treba e-komunikacijo).

Element 3

Redefiniranje funkcije menedžmenta v učeči se organizaciji – Mnenja sem, da so na pravi poti za doseg večje učinkovitosti s časovnega vidika, vendar kar je najpotrebnejše, je izboljšanje komuniciranja med zaposlenimi, čim hitrejši pretok informacij, pravilen in pravočasen odziv na spremembe ter pravilno usklajevanje aktivnosti, kar so pglavitne lastnosti virtualne organizacijske strukture. Toda ker je podjetje SPL storitveno podjetje in ker je produkt njihovega dela izvedba storitev, je mogoče res najboljša izbira projektna organizacijska struktura.

Oblikovanje strateških ciljev, poslanstva in planov – Podjetje mora ponovno preveriti vizijo in strateške ciljeve, ki so podlaga za planiranje in obenem temeljno merilo oziroma vodilo za zaposlene. Organizacijo mora stalno prilagajati storitveni dejavnosti. Planiranje, predvsem enoletno, mora potekati v vseh smereh, tako iz vizije in strateških usmeritev kot s same izvajalske ravni. Tako bo zagotovljen samodejni nadzor nad smotrnostjo postavljenih planskih ciljev na vse ravneh.

Planiranje v učeči se organizaciji – Podjetje mora razviti sistematično spremljanje trga, ki bo na podlagi predvidevanj in analiz omogočilo učinkovito planiranje in odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja. Glede na to, da je večina zaposlenih v podjetju v delovnem razmerju več kot 16 let (obračun plač do 31. 12. 2002 podjetja SPL, 2002), lahko sklepamo na veliko izkušenj in sposobnosti ter uporabnih znanj s področja. Pretekli monopolni položaj na trgu jim omogoča, da na podlagi preteklih izkušenj predvidevajo razvoj panoge. Vendar to za dolgoročni razvoj in obstoj podjetja ne bo dovolj. SPL bo moral slediti smernicam trga, ki govorijo v prid nenehnega učenja organizacije. Vodstvo bi moralo razvijati srednjeročne plane s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti in z vključevanjem zaposlenih na vseh ravneh podjetja v planiranje.

Predlagamo jim, da delegirajo moč in pooblastila tistim zaposlenim, ki imajo stike s strankami, s čimer bo poudarek dan nosilcem ustvarjanja dodane vrednosti. Tako bodo zagotovili učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja.

Načela radikalne decentralizacije poslovanja – Predlagamo, da SPL začne intenzivno decentralizacijo, ki bo pripeljala do opolnomočenja zaposlenih na najnižji hierarhični ravni, sočasno pa vzpostavi učinkovito informacijsko podporo, ki bo omogočila hitro in učinkovito odločanje. Razmisliti je tudi treba o smiselnosti združevanja zaposlenih (fizično v isti sobi), ki pri sedANJI delitvi dela delajo v različnih službah za isto stranko, s čimer bi stranki omogočili pridobivanje potrebnih informaciji o storitvi, ki jo SPL zanjo opravlja na enem mestu.

Oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije – V prihodnje mora SPL nadgraditi dokaj dobra navodila in postopke dela s strategijami, katerih namen bo motiti konkurenco (opozarjati trg na nezahtevne pogoje, ki jih zakonodaja postavlja pred izvajalce v panogi, kar znižuje raven varnosti storitev). Poskrbeti mora, da bo kot največja organizacija v panogi postavljala vzorce opravljanja storitev, ki jim bo konkurenca težko sledila. Postaviti si mora okvire, zunaj katerih ne bo delovala (ponujanje storitev pod ceno, prilagajanje zahtevam in izsiljevanjem strank), ne glede na to ali stranke to pričakujejo oziroma tam deluje konkurenca.

Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja – Podjetju predlagamo, da poleg ugotavljanja potreb po dodatnih znanjih pri zaposlenih tudi poskrbi, da se bo znanje pri posameznikih na organiziran način širilo med vse zaposlene. Opredelijo naj teme, o

katerih bi na časovno usklajenih sestankih v posameznih službah izmenjevali pri delu posameznikov pridobljene izkušnje in spoznanja.

Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije – Z usmeritvijo podjetja v diferenciacijo, k inovacijam in prilagajanju potrebam strank bo moralo podjetje nujno preiti v timske organizacijske oblike, še uspešnejši pa bi bili, če bi glede na naravo poslovne dejavnosti prešli v strukturo učeče se organizacije. To zahtevata potreba po hitrih storitvah za kupce in hiter razvoj novosti. Zaposlene je treba usposobiti za več del, združevati posamezne naloge in uvesti horizontalno sodelovanje. SPL si mora prizadevati za stalno iskanje novih in drugačnih storitev.

Element 4

Vzpostavitev participativnega sloga vodenja – Predlagamo jim uvedbo timskega dela na preostalih področjih. Uvajanje timskega dela bo najlažje z oblikovanjem ad hoc skupin, ki bodo imele konkretne naloge z enostavnimi in jasnimi cilji. Na primer oblikovanje poročila o delu podjetja za stavbe, ki jih upravljajo. Poročilo naj vsebuje podatke iz vseh funkcijskih enot podjetja.

Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež – Podjetje mora usposobiti del srednjega menedžmenta, da bo spodbujal vse vrste komuniciranja v podjetju. Nekaj več pozornosti pa je treba nameniti tudi neformalnim komunikacijskim mrežam, ki se ne uporabljajo vedno za izboljševanje storitev za stranko in graditev dobrih medsebojnih odnosov v podjetju. Pri letnih razgovorih z zaposlenimi se ponuja priložnost za komuniciranje navzgor, če bodo seveda vodeni tako, da bodo sodelavca spodbudili k temu, da se odpre in opozori na svoje zaznave neustreznih situacij, s katerimi se srečuje pri delu.

Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji – Podjetje mora za vsakega posameznika izdelati načrt usposabljanja, s katerim bo izpopolnil svoja znanja. Tako se bo med zaposlenimi razširjala kultura učenja in inovativnosti. Vzpostaviti je treba pregleden sistem napredovanja in graditve kariere ter prepoznati posameznike z izrazito notranjo motivacijo, ker delajo tisto, kar imajo radi.

Razvoj motivacijske sheme in sheme nagrajevanja – Treba je zasnovati tak sistem nagrajevanja oziroma motiviranja zaposlenih, ki bo zasnovan na tem, da bo nagrajeval tiste, ki dejansko prispevajo k uspešnosti poslovanja, in s tem spodbudil preostale, da bodo svoje delo opravljali bolje in z večjo prizadevnostjo.

Tehnike neprestanega izobraževanja in učenja – Menedžerje morajo izobraziti v smer transformacijskih vodij. Ti bodo morali spodbujati in motivirati zaposlene ter postati nosilci sprememb pri podrejenih in v organizaciji. Znati bodo morali poiskati skupne vrednote in ideje ter pri gradnji odnosov dajati pomen različnim aktivnostim, s pomočjo katerih bodo podrejene vključevali v proces sprememb.

Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti – Spreminjanje kulture je dolgoročen proces, ki ga je treba voditi zavestno z naslanjanjem na ustvarjalne posameznike in njihove sposobnosti. Podjetje mora zavzeti ustrezen odnos do kulture, ki mora biti pozitiven in prevladujoč v celotni organizaciji in bo vodil do tega, da bo podjetje samo vzgojilo in znalo obdržati inovativnega posameznika. Znati uporabiti takega posameznika pa je glavna konkurenčna prednost.

Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja – Glede na trenutno stanje v podjetju bi bilo primerno na ravni kadrovske službe opraviti usposabljanje zaposlenih za spremljanje kodiranega znanja ter v nadaljevanju tudi odkrivanje in razvijanje prikritega znanja ter organiziranje njegove delitev med vse zaposlene.

Element 5

Čeprav podjetje posluje uspešno in ima opredeljene cilje poslovanja v prihodnje, nima izdelanega strateškega načrta informatike. Podjetje mora glede na svoje dolgoročne načrte in finančne zmožnosti izdelati tudi strategijo razvoja informacijskega sistema.

Menim, da podjetje SPL lahko ob pazljivem spremljanju in s pridobljenimi izkušnjami vodilnega podjetja za upravljanje nepremičnin, izkoristi priložnosti, ki mu jih ponuja okolje, in spremembe znotraj organizacije.

S postavitvijo ustrezne organizacije, uvedbo diverzificiranih storitev, razvijanjem pristojnosti zaposlenih ter učinkovitim in uspešnim posodabljanjem se bo podjetje tudi v nadalje lahko razvijalo in raslo.

Za povečanje števila ustvarjalnih idej bi bilo treba pri zaposlenih spodbuditi zavedanje o pomembnosti njihovega, predvsem ustvarjalnega prispevka, pri opravljanju delovnih nalog. Razmejitev odgovornosti je skladna s hierarhičnimi ravnmi, ne daje pa pravih rezultatov, povezanih z odgovornostjo za učinkovitost poslovanja, predvsem za zniževanje stroškov.

Element 6

Glede na hiter razvoj elektronskega poslovanja, ki ga z uveljavljanjem na ravni državne uprave spodbuja država, je SPL premalo storilo za uspešno in učinkovito uvajanje elektronskega poslovanja znotraj podjetja in do svojih strank ter s tem znižanja stroškov. V podjetju se ne zavedajo dovolj, da inovativnost postaja ena pomembnih prednosti, saj vodje inovacijske dejavnosti premalo spodbujajo.

Element 7

Za vključevanje neotipljivega znanja v osrednje procese in da se ne bi dogajalo, da bi v SPL za razreševanje enakih problemov uporabljali različne pristope, je treba izkoristiti možnosti, ki

jih ponuja obstoječa informacijska tehnologija. Glede na to, da imajo na intranetnem strežniku organizirano predstavljanje delovnih navodil in zakonodaje vsem zaposlenim, bi bilo smiselno predstavljati tudi rešitve, do katerih so prišli pri delu na že omenjenih sestankih. Podjetje bo moralo bolj izkoristiti podporo informacijske tehnologije bodisi kot kanala za prenos znanja bodisi za omogočanje neposrednega stika med nosilcem in iskalcem določenega znanja. Pričakuje se, da bo tovrsten prenos znanja postal lažji z dokončanjem dveh projektov, ki se trenutno uvajata, in sicer prenova spletnega mesta in uvajanje podpore BPM posameznim procesom v podjetju. Podpora posameznih procesov z informacijskimi orodji (ULTIMUS) bo omogočila oblikovanje, optimiranje, avtomatizacijo in dokumentiranje posameznih poslovnih procesov. Ker je najučinkovitejši način prenosa neotipljivega znanja neposredni stik oz. socializacija med zaposlenimi, je treba zaznано neformalno zasnovo tovrstnega prenašanja in na tak način doseženega podrobnega razumevanje individualnih izkušenj kot temelja neotipljivega znanja ustrezno nadgraditi. Učinkoviteje bodo v SPL to znanje prenašali s pomočjo informacijske tehnologije v oblikah, ki omogočajo poznejšo ceneno ponovno uporabo razvitega znanja (urejanje intranetnih strani in forumov, ki bodo z vsebinami, pomembnimi za uspešno širjenje znanja in znanje samo, dostopni zaposlenim) in s tem doseganje ekonomij obsega pri prenosu znanja.

Menedžment podjetja pa bo moral biti sposoben ugotoviti prevladujoče znanje v podjetju, ter oblikovati učinkovit sistem za njegov prenos. Učinkovitost prenosa znanja bo zagotovljena z ustrezno kombinacijo pristopov na podlagi socializacije in informacijske tehnologije. Če bo podjetje ugotovilo, da so posamezne storitve, ki jih izvaja oziroma ponuja, visoko standardizirane, mora za prenos znanja izbrati strategijo kodifikacije znanja, ki na podlagi ponovne uporabe razvitega znanja omogoča prihranke pri poslovanju in večji obseg poslovanja. Pri storitvah »po meri« pa se morajo v SPL osredotočiti na strategijo personaliziranega prenosa znanja. Tak prenos omogoča poglobljeno razumevanje potreb posamezne stranke, kar v nadaljevanju daje podlage za uspešno delo in višje cene. Čistih pristopov za prenos znanja ni, ker vedno ena oblika znanja prevladuje nad drugo. To pomeni, da je eden od pristopov prevladujoč, medtem ko ga drugi podpira. Pri tem gre za to, da so npr. elektronske zbirke podatkov v vlogi podpornega sistema namenjene za shranjevanje osnovnih informacij o problematiki s posameznega področja, ki naj posameznemu zaposlenemu pomagajo pri hitrejšem seznanjanju z ozadjem problematike in ga napotijo k pristožnim strokovnjakom. Osebni stik pa naj bi bil na drugi strani varovalka pred neustrezno uporabo standardiziranih rešitev v bolj nejasnih situacijah. Podjetju SPL predlagam, da neotipljivo – implicitno znanja uvajajo s pomočjo naslednjih »temeljnih kamnov«, ki so predstavljeni v tabeli na naslednji strani.

Tabela 5: Temeljni kamni uvajanja implicitnih znanj v osrednje procese organizacije

GRADITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE MAKROSKUPNOSTI
<p>Zaposlene v podjetju morajo obravnavati kot ključno sredstvo za doseg dolgoročnega uspešnega poslovanja. Organizacijska kultura dopušča odprte medosebne odnose med zaposlenimi, brez skrivanja znanja, kar je pogoj za ustvarjalno in spontano ozračje.</p> <p>Ob osredotočenosti na končnega kupca njihovih storitev se morajo zavedati, da noben posameznik ne more sam doseči cilja, zato je nujno čim tesnejše sodelovanje med zaposlenimi; preseči je treba ovire, ki se pojavljajo zaradi pomembnosti posameznih položajev, na katere se veže avtoriteta; pomembnost posameznika mora izhajati iz njegove kompetentnosti in ne senioritete.</p>
SPLOŠČENOST ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR
<p>V podjetjih s sploščeno organizacijsko strukturo je komuniciranje med zaposlenimi neposredno in hitro. V SPL morajo opolnomočiti lastnike posameznih procesov, ki potekajo med funkcijami, s čimer bodo lahko slednji ob predpostavki, da imajo ti potrebna znanja in veščine, učinkovito prenašali znanje. Prenašanje znanja mora potekati predvsem s spodbujanjem medsebojnega sodelovanja udeležencev v procesu ne glede na to, v katero funkcijo v podjetju sicer sodijo. Pomembno je, da se vsak udeleženec v procesu zaveda, da s svojim delom prispeva k uspešnemu zadovoljevanju potreb stranke, ki je končni uporabnik storitev, ki jih SPL ponuja na trgu.</p>
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA PRENOS ZNANJ
<p>Treba je najti ustrezen informacijsko podprt sistem prenosa znanja, ki bo na primeren način motiviral zaposlene za vključevanje vanj ter hkrati omogočil selekcijo med za prenos »primernim in neprimernim« znanjem.</p>
SPODBUJANJE STRATEGIJE PERSONALIZACIJE ZNANJ – SOCIALIZACIJA
<p>Kadar v podjetjih prevladuje neotipljivo znanje, podjetja uporabljajo strategije personaliziranega prenosa znanja. Posameznemu zaposlenemu namreč ne bi pomagale standardizirane rešitve, pač pa v dialogu z izkušenejšimi sodelavci pridobi globlji vpogled v zakonitosti posamezne poslovne panoge. Zaposleni pa morajo biti predvsem »izumitelji«.</p> <p>V SPL se na posameznih poslovnih področjih izvajajo storitve (izvajalski inženiring), ki so v svoji pojavnosti obliki vedno prilagojene potrebam posamezne stranke. Za uspešno izvedbo tovrstnih storitev sta potrebna poglobljeno poznavanje njenih potreb in stranki prilagojen pristop k izvedbi storitve. Tisti, ki storitev izvaja, pa mora tako pridobljena znanja na različne, na primer mentorstvo, prenašati na svoje nove sodelavce.</p>
INTERNO IZOBRAŽEVANJE
<p>Interno izobraževanje omogoča ustrezno obravnavo »mehkih« tem s strani notranjih in zunanjih predavateljev ter na podlagi diskusij med sodelujočimi.</p> <p>V SPL se del neotipljivega znanja med zaposlenimi že prenaša na sestankih ob neformalnih možnostih za socializacijo. Večjo pozornost pa je treba nameniti organiziranemu načinu prenosa neotipljivega znanja. Predlagamo, da se v posameznih službah na določeno časovno obdobje (npr. enkrat mesečno) organizira interno izobraževanje na določeno temo, po kateri se je pokazala ali zaznala potreba med zaposlenimi.</p>
ŠTAFETE ZNANJA MED TIMI
<p>V svojem bistvu je štafeta znanja strukturirani razgovor med izkušenim timom kot donatorjem znanja in »neizkušenim« timom kot prejemnikom tega znanja.</p> <p>Ko v eni od funkciji ali v posameznem procesu v SPL zaznajo, da je določena rešitev, do katere so se dokopali z delom, pomembna in bi bila lahko koristna za druge procese ali funkcije, jo morajo na organiziran način, s t. i. »štafeto znanja« prenesti nanje.</p>

Za razvitje zmagovalnega potenciala morajo v SPL najprej premagati meje med organizacijami s pomočjo komuniciranja, srečanj, obiskov, kar delno že uvajajo. Svojo vlogo pri tem je odigral vrhni menedžment. Premagati morajo tudi zaznavne in čustvene ovire ter vzpostaviti dolgoročni pogled na sodelovanje, pripadnost in zavezanost članov organizacije učenju in zaupanju. Ne sme se dogajati, da se zaradi bojzani pred razkritjem določenih lastnih

rešitev omejuje obseg možnih povezav, saj bo SPL ob zavzetju osrednjega položaja v mrežah povezav imela od tega le koristi.

Da bi v SPL lahko prepoznali učečo se organizacijo in se prilagodili kulturi nenehnega učenja, morajo delno zaznane in nezaznane elemente uveljaviti na vseh ravneh.

Zato da bodo v SPL lahko zgradili tesne povezave s strankami ter trajno izmenjevali znanje in širili medorganizacijske izkušnje, morajo začeti s srednje močnimi in tesnimi povezavami ter v pretoku znanja od strank v podjetje vzpostaviti obdelavo relevantnih podatkov, ki v zbirkah podatkov obstajajo o strankah.

Hkrati s tesnejšimi povezavami z dobavitelji morajo z njimi vzpostaviti še tesnejše sodelovanje in jih začeti vključevati v procese, ki potekajo v podjetju.

Doseganje višjih ravni povezav s konkurenti, strokovnjaki in organizacijami z dopolnjujočimi se storitvami bo podjetju omogočeno s širšim dojetjem situacije, ki nastane v tovrstnih povezavah, gre za vidik dobim-dobim. Vlagati morajo v povezave za strateški razvoj znanja in opustiti tekmovanje, kjer ni smiselno, ter začeti vzpostavljati stike z akademskimi institucijami in vlagati v raziskovalne projekte.

5 SKLEP

Učeča se organizacija pomeni najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja, pri katerem so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije; pospešuje komuniciranje in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v prepoznavanje in reševanje problemov. Kot taka temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjer koli v organizaciji. Tako je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti in spoprijeti se s krizami. Podjetje SPL na poti k učeči se organizaciji čaka še veliko dela, priložnosti in izzivov.

Menedžment podjetja si mora postaviti temeljna vprašanja in odgovoriti na lakmusove teste, s pomočjo katerih SPL si odgovori na vprašanje, ali je njihova organizacija učeča se ali ne. Menedžerji s tem naredijo prvi pomemben korak, saj si priznajo, da se z znanjem tudi poslovi, čeprav je najučinkovitejša strategija vedno odvisna od situacije in ni enotnega najboljši pristopa, ki bi ga lahko predlagali vsem.

Opravil sem tudi *preizkus za temeljito oceno sposobnosti in veščin menedžmenta*, na podlagi katerega sem presodil, koliko sposobnosti ima menedžment podjetja SPL, d. d. Rezultati preizkusa povedo, na katerih področjih vedenja, delovanja tima podjetje nima ustreznih kadrov, v ta namen pa naredimo celovit popis vrzeli zakladnice znanj (zlasti implicitnih znanj menedžmenta). Vseh navedenih sposobnosti seveda ni mogoče iskati zgolj pri enem posamezniku – naloga tima učeče se organizacije je sestaviti samsmerjajoči tim, ki bo v celoti in čim bolj izražal zahtevane sposobnosti oz. vloge za vodenje organizacije znanja.

Oceno sposobnosti naj bi v organizaciji stalno spremljali v celotnem procesu poslovanja učeče se organizacije. Priporočljivo je, da se takšne ocene vrednotijo na rednih tedenskih sestankih.

V podjetju SPL nimajo oblikovanega strateškega tima za spremembe. Za udejanjanje modela učeče se organizacije bo treba *oblikovati strateški tim*, na čelu pa mora biti najvišji predstavnik organizacije, ki naj ima tudi svojega pomočnika za operativne zadeve.

Podjetju priporočamo izdelavo dobrega akcijskega načrta za udejanjanje učeče se organizacije, ki mora vsebovati te elemente: *model učeče se organizacije*; *jasno vizijo in poslanstvo* prihodnosti organizacije (povezano s trgom, na katerem organizacija posluje, in korporacijsko strategijo, ki jo bo organizacija uresničevala na trgu); *določitev odnosov do ciljnih skupin* (kupci, dobavitelji in zaposleni); *določitev ciljev podjetja na vseh ravneh* (celota, strateško poslovno področje in funkcija); *jasno razmejitev najpomembnejših strateških dejavnosti*, ki jih učeče se podjetje mora udejanjiti; *enostavno izmerljive kazalce ali cilje*, ki so povezani s strateškimi dejavnostmi učeče se organizacije v prihodnosti; *jasno opredeljeno strategijo za doseg zastavljenih ciljev in določene odgovorne osebe* – skrbnike procesov; *vrednote in poslovno kulturo organizacije*, ki podpirajo in spodbujajo uresničevanje izbrane strategije učeče se organizacije.

V podjetju naj izdelajo *zemljevid znanja* – dobro izdelan zemljevid znanja je zelo močno poslovno orodje, ki lahko bistveno pospeši prenos znanja v podjetju ter spremeni vzorce komuniciranja in odnose med zaposlenimi. Mnenja sem, da so na pravi poti za doseg večje učinkovitosti s časovnega vidika, vendar kar je najpotrebnejše, je izboljšanje komuniciranja med zaposlenimi, čim hitrejši pretok informacij, pravilno in pravočasno odzivanje na spremembe ter pravilno usklajevanje dejavnosti, kar pa so pogloblitve lastnosti virtualne organizacijske strukture.

Predlagamo, da SPL *začne intenzivno decentralizacijo*, ki bo pripeljala do *opolnomočenja zaposlenih* na najnižji hierarhični ravni, sočasno pa vzpostavi učinkovito informacijsko podporo, ki bo omogočila hitro in učinkovito odločanje. Menedžerje morajo izobraziti v smeri transformacijskih vodij. Ti bodo morali spodbujati in motivirati zaposlene ter postati nosilci sprememb pri podrejenih in v organizaciji. Znati bodo morali poiskati skupne vrednote in ideje ter pri graditvi odnosov dajati pomen različnim dejavnostim, s pomočjo katerih bodo podrejene vključevali v proces sprememb. Podjetje mora bolj izkoristiti podporo informacijske tehnologije bodisi kot pot za prenos znanja bodisi kot omogočanje neposrednega stika med nosilcem in iskalcem določenega znanja. Učinkovitost prenosa ugotovljenega znanja bo zagotovljena z ustrežno kombinacijo pristopov na podlagi socializacije in informacijske tehnologije.

Doseganje višjih ravni povezav s strankami, dobavitelji, konkurenti, strokovnjaki in organizacijami z dopolnjujočimi se storitvami bo podjetju omogočilo vzpostavitev

sodelovanja z njimi v obliki dobim-dobim. Vlagati morajo v povezave za strateški razvoj znanja in opustiti tekmovanje, kjer ni smiselno.

6 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Daft Richard L., Marcic Dorothy: Understanding management. Harcourt College Publishers: 2001. 606 str.
2. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 328 str.
3. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeha se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. Ljubljana: Teorija in praksa, letnik 41, št. 5-6, 2004. Str. 806-825.
4. Dimovski, Vlado, Penger, Sandra. Attaining the knowledge organizational paradigm: theoretical views of the 21st century organization and the case of Slovenian institute for learning enterprises. International business & economics research journal, vol. 3, no. 7, 2004, str. 31-45.
5. Dimovski, Vlado: Organizational learning and competitive advantage: A theoretical and empirical analysis, doktorska disertacija. Cleveland: v. Dimovski, 1994. 180 str.
6. Fingar Peter, Kumar Harsha, Sharma Tarun: Enterprise e-commerce: the software component breakthrough for business-to-business commerce. Tampa : MK, 2000. 360 str.
7. Garvin David D.: Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business Press School, 2000. 256 str.
8. Hribernik Aljaž: Prenos znanja v podjetju kot del managementa znanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
9. Jashapara Ashok: Knowledge management : an integral approach. Harlow, England, New York : Pearson Education, 2004. 324 str.
10. Kaplan Robert S., Norton David P.: The balanced scorecard : translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996. 322 str.
11. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
12. Kubr Milan: Management consulting: A guide to the profession. Geneva : International Labour Office, 2002. 904 str.
13. Laudon Kenneth C., Laudon Jane Price: Management information systems : organization and technology in the networked enterprise. Prentice Hall International, 2000. 588 str.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
15. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 str.
16. Palmer Ian C., Hardy Cynthia: Thinking about management : implications of organizational debates for practice. London: Sage, 2000. 344 str.
17. Penger, Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja, magistrsko delo. Ljubljana: 2001. 143 str.
18. Porter Michael E.: Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free press, 1980. 396 str.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
21. Rejc, Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja - teorija in empirična preverba, doktorska disertacija. Ljubljana, 2002. 184 str.

22. Sanchez Ron: Strategic learning and knowledge management. Chichester: J. Wiley & Sons, 1997. 235 str.
23. Senge Peter M.: The fifth discipline : the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990. 424 str.
24. Spendolini Michael: The benchmarking book. New York: Amacom, 1992. 209 str.
25. Stonehouse George et. al.: Global and transnational business: strategy and management. Chichester: Wiley, 2000. 463 str.
26. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih, magistrsko delo. Ljubljana: 2001. 98 str.
27. Šušteršič, Iza: Obvladovanje tveganja pri projektih, diplomsko delo. Ljubljana: 2000. 53 str.
28. Tekavčič, Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
29. Tekavčič, Metka: Teorija omejitev in koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa: nasprotujoča ali dopolnjujoča se pristopa? Slovenska ekonomska revija. Ljubljana: Letnik 50, št. 4, (avg. 1999), str. 395-408.
30. Zupan, Nada: Nagradite uspešne : spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV založba, 2001. 304 str.

VIRI:

1. Balasubramanian V.: Organizational Learning And Information. [[URL:http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html](http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html)]. 20.04.2005.
2. CornerStone Consulting Associates: Leadership and the Iceberg, [[URL:http://www.ourfuture.com/wkart01.htm](http://www.ourfuture.com/wkart01.htm)]. 22.04.2005
3. Cran, Cheryl: The Eight Ways to Motivate Your Team [[URL:http://www.refresh.com/ccmotivate.html](http://www.refresh.com/ccmotivate.html)]. 2003.
4. Dimovski Vlado et al.: Zbir poglavij iz knjige v pripravi (2005): Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja (Model FUTURE-O).
5. Gradivo za seminar 2, 2005, str. 146.
6. Interna raziskava organizacijske klime v SPL d.d., 2005
7. Interno gradivo podjetja SPL d.d.
8. Penger, Sandra: Izivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju, Časnik Finance, Maj 2002, str.1. [[URL: http://www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)], maj 2002
9. Poslovnik kakovosti podjetja SPL d.d., izdaja 2004

7 PRILOGE

Slika 12 : Organizacijska struktura podjetja SPL

Slika13: Procesi v SPL

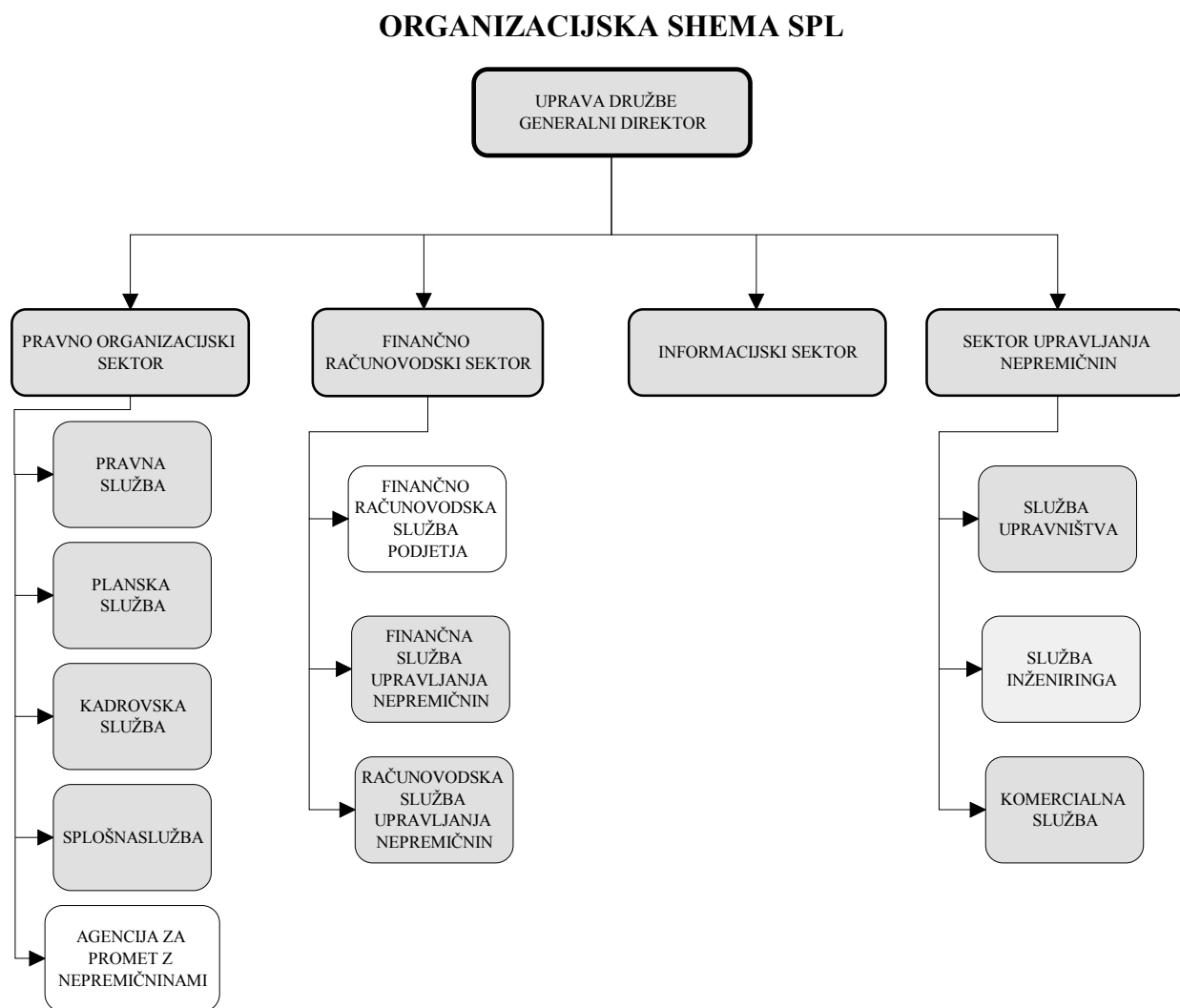
Slika 14: Primerjava porabe časa in sredstev za izobraževanje med podjetji

Finančni podatki podjetja SPL, d. d

Vprašalnik za oceno sposobnosti in lastnosti managementa

Lakmusov test

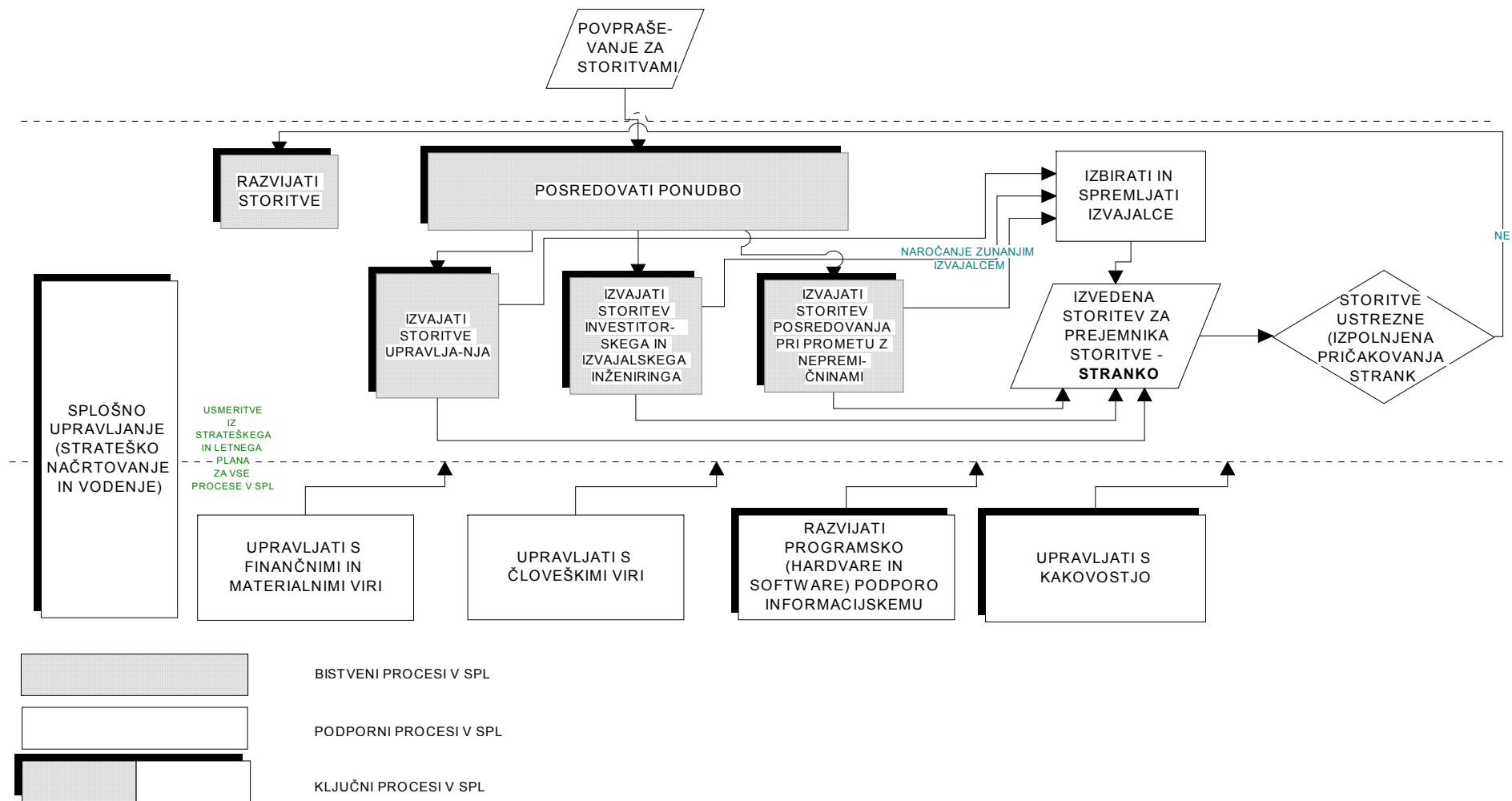
Slika 12 : Organizacijska struktura podjetja SPL.



Vir. Dokumentacija SPL

Slika13: Procesi v SPL

**SHEMATIČNI PRIKAZ PROCESA V SPL (BLOK DIAGRAM PROCESOV)
MEDSEBOJNE POVEZAVE PROCESOV**



Vir. Dokumentacija SPL

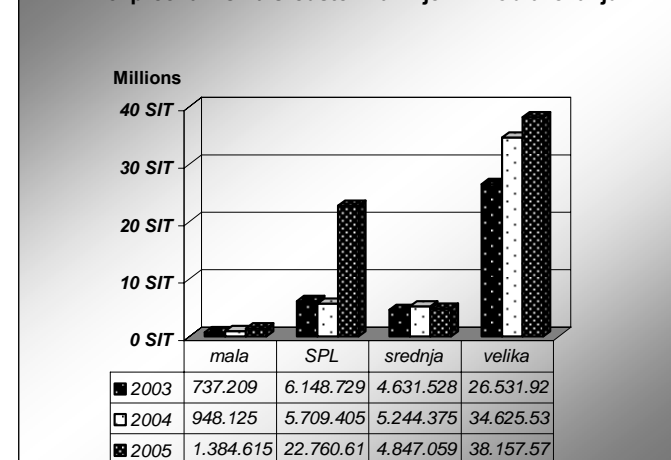
Slika 14: Primerjava porabe časa in sredstev za izobraževanje med podjetji

POVPREČNA VREDNOST VIŠINE SREDSTEV NAMENJENIH ZA IZOBRAŽEVANJE V OBDOBJU OD 2003 DO 2005 GLEDE NA VELIKOST PODJETJA			
	2003	2004	PLAN 2005
mala	737.209	948.125	1.384.615
SPL	6.148.729	5.709.405	22.760.614
srednja	4.631.528	5.244.375	4.847.059
velika	26.531.929	34.625.536	38.157.576
skupaj	11.371.158	15.572.179	15.698.925

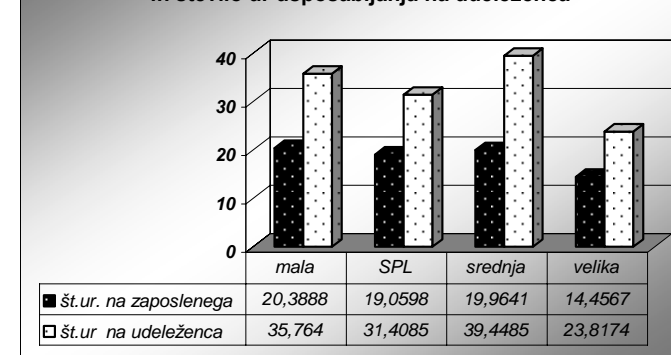
Povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega in število ur usposabljanja na udeleženca izobraževanj v letu 2003 glede na velikost podjetja

	št.ur. na zaposlenega	št.ur na udeleženca
mala	20,3888	35,764
SPL	19,0598	31,4085
srednja	19,9641	39,4485
velika	14,4567	23,8174
skupaj	18,1364	32,573

Povprečna višina sredstev namnjenih izobraževanju



Povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega in število ur usposabljanja na udeleženca



Vir: Dokumentacija SPL

Finančni podatki: SPL LJUBLJANA D.D., FRANKOPANSKA ULICA 18A, LJUBLJANA

Kategorije	1999	2000	2001	2002	2003	Povprečje rasti
Sredstva	1.436.409	1.253.453	1.627.391	1.737.107	1.998.834	10,83%
<u>Stalna sredstva</u>	960.707	1.034.127	1.303.343	1.317.575	1.374.949	2,71%
<u>Opredmetena osnovna sredstva</u>	917.439	996.701	1.279.153	1.299.960	1.358.090	3,04%
<u>Zemljišča in zgradbe</u>	822.854	903.636	1.182.849	n.p.	1.217.048	1,44%
<u>Zemljišča</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
<u>Zgradbe</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
<u>Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva</u>	94.585	93.065	96.304	n.p.	141.042	21,02%
<u>Dolgoročne finančne naložbe</u>	28.394	25.303	15.436	12.744	11.049	(15,4)%
<u>Gibliva sredstva</u>	475.702	219.326	324.048	418.651	558.658	31,3%
<u>Zaloge</u>	0	0	0	15.433	29.127	n.p.
<u>Material</u>	0	0	0	n.p.	n.p.	n.p.
<u>Poslovne terjatve</u>	111.351	138.651	233.749	284.019	356.093	23,43%
<u>Dolgoročne poslovne terjatve</u>	0	17.695	0	290	0	n.p.
<u>Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
<u>Kratkoročne poslovne terjatve</u>	111.351	120.956	233.749	283.729	356.093	23,43%
<u>Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
<u>Kratkoročne finančne naložbe</u>	314.562	70.809	64.464	91.748	148.456	51,75%
<u>Zunabilančna sredstva</u>	1.499.372	1.969.534	2.244.324	n.p.	2.784.478	11,39%
<u>Obveznosti do virov sredstev</u>	1.436.409	1.253.453	1.627.391	1.737.107	1.998.834	10,83%
<u>Kapital</u>	939.587	861.846	1.023.436	1.215.614	1.361.737	15,35%
<u>Vpoklicani kapital</u>	n.p.	n.p.	n.p.	94.393	94.393	n.p.
<u>Osnovni kapital</u>	n.p.	n.p.	n.p.	94.393	94.393	n.p.
<u>Rezerve iz dobička</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	106.646	n.p.
<u>Preneseni čisti poslovni izid</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	816.831	n.p.
<u>Čisti poslovni izid poslovnega leta</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	172.467	n.p.
<u>Previdnotovalni popravki kapitala</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	144.512	n.p.
<u>Rezervacije</u>	0	0	0	0	0	n.p.
<u>Finančne in poslovne obveznosti</u>	493.999	388.855	601.203	521.493	618.994	1,47%
<u>Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</u>	218.420	132.000	88.000	0	0	(100)%
<u>Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</u>	275.579	256.855	513.203	521.493	618.994	9,82%
<u>Pasivne časovne razmejitve</u>	2.823	2.752	2.752	0	18.103	156,48%
<u>Zunabilančne obveznosti</u>	1.499.372	1.969.534	2.244.324	n.p.	2.784.478	11,39%
<u>Čisti prihodki od prodaje</u>	896.986	1.012.095	1.088.337	1.311.388	1.427.066	14,51%
<u>Kosmati donos od poslovanja</u>	1.100.352	1.015.912	1.092.051	1.317.556	1.427.130	14,32%
<u>Stroški blaga, materiala in storitev</u>	340.954	359.033	368.766	519.304	628.561	30,56%
<u>Stroški porabljenega materiala</u>	27.716	26.499	30.308	n.p.	n.p.	n.p.
<u>Stroški storitev</u>	313.238	332.534	338.458	483.687	585.817	31,56%
<u>Stroški dela</u>	413.077	453.716	523.050	580.543	612.149	8,18%
<u>Stroški plač</u>	306.141	336.590	381.394	418.614	443.683	7,86%
<u>Mesečni stroški plač</u>	25.512	28.049	31.783	n.p.	36.974	7,86%
<u>Poslovni prihodki</u>	1.100.352	1.015.912	1.092.051	1.317.556	1.427.130	14,32%
<u>Poslovni odhodki</u>	823.194	883.779	959.143	1.181.473	1.311.755	16,95%
<u>Poslovni izid iz poslovanja</u>	277.158	132.133	132.908	136.083	115.375	(6,83)%
<u>Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)</u>	277.158	132.133	132.908	136.083	115.375	(6,83)%
<u>Izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)</u>	338.544	191.912	189.279	212.342	175.135	(3,81)%
<u>Čisti poslovni izid iz rednega delovanja</u>	323.593	116.193	127.428	268.606	171.058	15,86%
<u>Celotni prihodki</u>	1.153.999	1.025.077	1.096.983	1.468.034	1.534.815	18,28%
<u>Celotni odhodki</u>	830.406	908.884	969.555	1.198.783	1.312.225	16,34%
<u>Celotni poslovni izid</u>	323.593	116.193	127.428	269.251	222.590	32,17%
<u>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</u>	316.381	91.671	121.578	213.291	172.467	19,1%
<u>Povprečno število zaposlenecv na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju</u>	103	107	110	110	110	0%
<u>Število mesecev poslovanja</u>	12	12	12	12	n.p.	n.p.
<u>Kosmati poslovni izid od prodaje</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	0	n.p.
<u>Čisti izid poslovnega leta</u>	n.p.	n.p.	n.p.	213.291	n.p.	n.p.
<u>Dodana vrednost na zaposlenega</u>	5.361	6.034	6.488	7.208	7.157	5,03%
<u>Delež kapitala v financiranju</u>	65,41	68,76	62,89	69,98	68,13	4,08%
<u>Delež dolgov v financiranju</u>	34,39	31,02	36,94	30,02	30,97	(8,44)%
<u>Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala)</u>	52,58	45,12	58,74	42,9	45,46	(12,03)%
<u>Kratkoročni koeficient likvidnosti</u>	1,73	0,79	0,63	0,8	0,9	19,56%
<u>Pospešeni koeficient likvidnosti</u>	1,73	0,79	0,63	0,77	0,86	16,4%
<u>Obračanje zalog 1</u>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	56,19	n.p.
<u>Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev</u>	9,87	8,13	5,86	5,09	4,46	(12,81)%
<u>Dnevi vezave zalog 1</u>	0	0	0	2,55	6,5	n.p.
<u>Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev</u>	45,38	41,89	59,48	71,68	81,82	17,29%
<u>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</u>	27,42	8,94	11,08	14,53	11,24	0,69%
<u>Čista donosnost sredstev</u>	26,74	6,82	8,44	12,68	9,23	4,59%
<u>Čista donosnost kapitala</u>	40,88	10,18	12,9	19,05	13,38	1,87%
<u>Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja</u>	36,08	11,48	11,71	20,44	15,6	15,42%
<u>Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja</u>	28,75	9,02	11,13	16,19	12,08	4,19%
<u>Skupni prihodki na zaposlenega</u>	11.204	9.580	9.973	13.346	13.953	18,28%
<u>Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega</u>	3.072	857	1.105	1.939	1.568	19,1%
<u>Dnevi odloženega plačila</u>	259,01	205,58	317,75	363,63	n.p.	n.p.
<u>Osnovni kapital</u>	138.446	94.393	94.393	n.p.	n.p.	n.p.
<u>Vplačani presežek kapitala</u>	0	0	3	n.p.	n.p.	n.p.
Revizorsko mnenje	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	
Vir podatkov	APP/AJPES	APP/AJPES	APP/AJPES	APP/AJPES	APP/AJPES	
Delni izkaz	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	
Datum vnosa	25.8.2003	25.8.2003	25.8.2003	12.3.2004	30.8.2004	

 Vir: <http://www1.gvin.com/FinanciPodatki>

Vprašalnik za oceno sposobnosti in lastnosti managementa

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

Vir: Prirejeno po Sandra Penger – Raziskovalni rezultati o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str 121.

Lakmusov test

1. del "Lakmusov test" (obkrožite - označite) trditev s katero se pretežno strinjate

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

2. del – 3 preprosta vprašanja na katera naj za začetek odgovori organizacija, ki želi postati učeča se:

❖ *Kateri so naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?*

Najpomembnejši poslovni izzivi so: (prosim za malo truda in navedite nekaj odgovorov)

❖ *Česa se moramo naučiti, da bi odgovorili na izzive in izkoristili priložnosti?*

Za doseg teh poslovnih izzivov je potrebno: (prosim za malo truda in navedite nekaj odgovorov)

❖ *Kako naj bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?*

Znanja in sposobnosti bi bilo potrebno pridobiti: (prosim za malo truda in navedite nekaj odgovorov)

Vir: Prirejeno po Sandra Penger – Raziskovalni rezultati o sposobnostih in veščinah managementa za vodenje organizacije prihodnosti v Dimovski et al., 2005, str 121.