

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZNAČILNOSTI PREHODA IZ TRADICIONALNE V UČEČO SE
ORGANIZACIJO**

Ljubljana, julij 2005

MAJA DELIĆ

IZJAVA

Študentka Maja Delić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Bogdana Lipičnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. 7. 2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	2
1.2. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	3
1.2.1. Opredelitev organizacijskih struktur	3
1.2.2. Razmerja in strukture	4
1.2.2.1. Tehnična struktura	4
1.2.2.2. Komunikacijska struktura	5
1.2.2.3. Motivacijska struktura	6
1.2.2.4. Oblastna struktura	6
1.2.2.5. Ravnalna struktura	7
1.2.3. Organizacijski procesi	7
1.2.. Mehanska in organska organizacija	8
1.2.3. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	10
1.2.4. Organizacijske spremenljivke	11
1.3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR NA RAVNI PODJETJA	12
1.3.1. Funkcijska organizacijska struktura	13
1.3.2. Projektna organizacijska struktura	14
1.3.3. Matrična organizacijska struktura	15
2. UČEČA SE ORGANIZACIJA: ORGANIZACIJA PRIHODNOSTI	17
2.1. OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE	18
2.2. ORGANIZACIJSKO UČENJE	20
2.3. RAVNANJE Z ZNANJEM	24
2.4. ORAGNIZACIJSKA STRUKTURA V UČEČI SE ORAGNIZACIJI	25
2.5. RAZLIKE MED TRADICIONALNO IN UČEČO SE ORGANIZACIJO	26
3. PREHOD IZ TRADICIONALNEGA V UČEČE SE PODJETJE – PRIMER PODJETJA REVOZ	29
3.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA IN RAZVOJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	30
3.1.1. Revoz do leta 1989	30
3.1.2. Revoz v 90-ih letih	32
3.1.3. Revoz v Sloveniji danes	35
3.2. REVOZ KOT UČEČE SE PODJETJE	39
3.2.1. Strategija in vizija podjetja	39
3.2.2. Izobraževanje kot cilj podjetja Revoz	41
3.2.3. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	42
SKLEP	45
LITERATURA	46
VIRI	48

UVOD

Organizacija je eden najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in ki bistveno vpliva tako na življenje združb kot ljudi. Prav zato je potrebno organizacijo spoznati, jo razumeti in spremeniti oziroma prilagoditi sebi v prid (Rozman, 2000, str. 1).

V zadnjem desetletju je prišlo na področju organizacije do številnih sprememb, ki izhajajo predvsem iz hitrega razvoja tehnologije. Pojavljajo se različne organizacijske strukture, tako da ima podjetje precej možnosti, da izbere najboljšo za učinkovito poslovanje. Pri izbiri najbolj ustrezne organizacijske strukture mora biti podjetje tudi pozorno na dejavnike, ki vplivajo nanjo. Ti dejavniki so okolje, tehnologija, cilji in velikost podjetja ter zaposleni v podjetju. Ker so v današnjem poslovanju edina konstanta spremembe, se tudi dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo, ne prenehajo spreminjati. Te spremembe pa zahtevajo spremembo strukture, ki se jim mora ustrezno prilagajati. Učinkovitost in uspešnost podjetja je čedalje bolj odvisna tudi od kadrov, njihovih sposobnosti, znanj in skupnih vrednot. Zaposleni so pri delu povezani, ker za doseg skupnega cilja, za katerega se podjetje zavzema, med seboj sodelujejo, komunicirajo.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati značilnosti prehoda iz tradicionalne v učečo se organizacijo. Te značilnosti bom najprej prikazala v teoretičnem delu, kjer sta metodi mojega diplomskega dela predvsem deskripcija in kvalifikacija, ki temeljita na sintezi in dedukciji različnih ugotovitev vodilnih teoretikov in praktikov na področju organizacije, organizacijskih struktur, znanja in učenja. Z uporabo kvalitativnega pristopa, ki zajema prebiranje gradiva o podjetju Revoz, d. d., in okolju, v katerem to podjetje deluje, intervju z vodilnimi zaposlenimi in iskanje relevantnih informacij na svetovnem spletu, pa bi skušala ugotoviti razvoj organizacije podjetja Revoz, od tradicionalne pa vse do učeče se organizacije.

Diplomsko delo ima več ciljev. Prvi je opisati teorijo v ozadju organizacije, organizacijskih struktur, organizacijskih spremenljivk ter prikazati vplive situacijskih spremenljivk na organizacijo in opisati faze razvoja in značilnosti organizacijskih struktur. Drugi cilj je predstaviti učečo se organizacijo ter pokazati, na katerih področjih in na kakšen način je potrebno delovati, če želimo ustvariti učečo se organizacijo. Tretji cilj mojega diplomskega dela pa je nazorno in logično prikazati, kako se je organizacija podjetja Revoz skozi leta spreminjala, kakšne so bile značilnosti teh sprememb in kako je postalo uspešno učečo se podjetje.

Vsebinsko je diplomsko delo sestavljeno iz treh poglavij. Prvo govori o organizaciji, organizacijskih strukturah, njihovih lastnostih, nastanku in razvoju ter organizacijskih in situacijskih spremenljivkah. Drugo poglavje zajema predstavitev izhodišča koncepta učeče se organizacije, razlago procesa učenja na nivoju posameznika, tima in združbe, predstavitev pomembnosti ravnanja z znanjem za podjetje ter opis organizacijske strukture za učečo se organizacijo. Diplomsko delo bom zaključila s praktičnim delom, ki ga bom izvedla na

primeru Revoz. V tem delu bom ugotavljala, kako se je organizacija podjetja Revoz spreminjala skozi leta in kaj so bili vzroki sprememb.

Na koncu sledi sklep, v katerem bom povzela bistvene ugotovitve diplomskega dela, do katerih sem prišla s proučevanjem literature in s pomočjo kvalitativnega pristopa na primeru podjetja Revoz.

1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

V literaturi najdemo najrazličnejše opredelitve organizacije, zato o enotnem razumevanju organizacije ne moremo govoriti. Večina avtorjev opredeljuje organizacijo najprej splošno in šele nato konkretno za različne združbe, na primer podjetja. Organizacijo opredelimo kot sestav razmerij, podjetje pa kot sestav ljudi.

Organizacija podjetja ni isto kot podjetje samo. Biti mora tisto, kar podjetje šele izoblikuje in kar skupino ljudi poveže v podjetje, kjer imajo ljudje svoj cilj in zagotovljen način delovanja, da ta cilj lahko dosežejo (Lipovec, 1987, str. 33, 34). Po Lipovcu je torej definicija organizacije naslednja: **organizacija podjetja je sestava razmerji med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrnost uresničevanja cilja podjetja.** Prvi del opredelitve organizacije se zdi negiben, statičen in poudarja samo bistvo organizacije ter predstavlja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Drugi del pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvije struktura, in zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja.

Kavčič pravi, da najširše organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter je jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli (Kavčič, 1991, str. 13).

Pojem organizacije lahko uporabljamo v več pomenih:

- kot objekt dejavnosti (organizacija podjetja),
- kot doseženo stanje (organiziranosti) in
- kot dejavnost samo (podjetje, ustanova itd).

Ljudje se združujejo v organizacije, ker jim le-te omogočajo opravljati naloge in dosežati cilje, ki jih brez teh združitev ne bi mogli. Kavčič zato definira organizacijo tudi kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi (Kavčič, 1991, str. 15).

Vila razlaga pomen organizacije takole: organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi

(material, delovna sredstva, finance, informacije) z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila, Kovač, 1997, str. 18).

Dinamika dela in poslovanja narekujeja organizacijam, da se vse hitreje in radikalneje prilagajajo novim razmeram s spreminjanjem svoje organiziranosti. Raznolikost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti sodobnih organizacij. Razvoj je vse hitrejši in poln nasprotji, zato v sodobnem svetu uspevajo tiste organizacije, ki ta nasprotja in protislovja razumejo in ki jih obračajo v svojo korist (Ivanko, 2001, str. 361).

1.2. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Z oblikovanje organizacijske strukture želimo doseči njeno čim trajnejšo stabilnost. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji pogostejše. Organizacija se more hitro prilagajati spremembam. Prilagajanje v njenem »mehkem« delu, ki ga predstavljajo ljudje, se kaže v pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, kot tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Včasih pa je dosti težje spremeniti obnašanje ljudi kot organizacijsko strukturo, ki predstavlja »trdi« del organizacije. Če spremembe v okolju narekujejo spremembe organizacije v njenem »trdem« delu, pomeni, da je potrebno spremeniti ali zamenjati organizacijsko strukturo (Lipičnik, 2000, str. 47). Trdi načini spreminjanja organizacije so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe in tudi odpori proti spremembam veliki in, ko je čas za prilagoditev organizacije spremembam kratek (Češnovar, 2001, str. 415).

1.2.1. Opredelitev organizacijskih struktur

Lipovec pravi, da je organizacija sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in identiteto združbe ter smotno uresničevanje cilja, zaradi katerega deluje. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan v razmerja z mnogimi drugimi ljudmi, nastane mreža ali sestav razmerij, ki ga navadno imenujemo kar organizacijska struktura. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Če se med seboj veže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo **enovite strukture**. Vendar pa so take strukture v stvarnosti redke, saj v vzajemnem delovanju ljudi navadno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo druga na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. V realnosti se zaradi tega enovite strukture ponavadi pojavljajo v povezavah, tako da je več enovitih struktur povezanih medsebojno v novo, **sestavljeno strukturo**. Lahko pa tudi govorimo o sestavu raznovrstnih razmerij, ki ga imenujemo zložena organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60, 61). Organizacijska struktura ni statičen, ampak dinamičen element organizacije (Rozman, 1994, str. 234).

V vzajemnem delovanju nastajajo medsebojna razmerja med ljudmi neodvisno od obstoja kakšne družbe. Vsa taka razmerja in seveda tudi strukture, ki nastajajo nenamerno in ne glede na to, ali že obstaja kakšna združba ali ne, imenujemo **neformalne strukture** (Lipovec, 1987, str. 62). Za neformalno organizacijo, bi lahko rekli, da dopolnjuje organizacijsko funkcioniranje. **Formalna struktura** pa se navadno nanaša na formalno organizacijo (Kavčič, 1991, str. 177). O formalni organizaciji govorimo takrat, ko so elementi organizacije in njihovi medsebojni odnosi definirani od zunaj. Elemente in odnose med njimi je oblikoval konstruktor organizacije, po njih pa naj bi se morali ravnati vsi udeleženci (Lipičnik, 2000, str. 16).

1.2.2. Razmerja in strukture

Temeljno razmerje v družbi in v podjetju je razmerje med lastnikom ali lastniki proizvodnih sredstev in nelastniki teh sredstev (Rozman, 2002, str. 5, 6). Lastnina pomeni uporabo in razpolaganje s proizvodnimi sredstvi. Odločanje o njej z namenom doseganja čim večje uspešnosti poslovanja je upravljanje. Če lastnik sam deluje v podjetju, upravlja svojo lastnino z neposrednim delom. Če v podjetju delajo delavci, lastnik upravlja tako, da uravnava njihovo delo. Z večanjem podjetij, zlasti še z večjim številom lastnikov, pa lastniki upravljaajo lastnino tako, da tudi uravnavanje izvedbenega dela prepustijo drugim: ravnateljem ali ravnalcem (managerjem).

Tako nastopijo v podjetju tri temeljne funkcije ali vloge: upravljanje, ravnanje in izvedba, ki se nujno razvijejo v ustrezne procese. **Upravljanje** povezuje lastnike in družbo na eni ter podjetje ali funkcijo ravnanja na drugi strani. Predstavlja vrhovno oblast v podjetju, ki varuje in zastopa interese lastnikov, s tem da daje bistvene odločitve. **Ravnanje** dobiva svojo oblast od upravljanja. Bistvo ravnanja je v usklajevanju tehnično razdeljenega dela. Delo pa opravlja s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo. Ravnanje je izvajanje delovne naloge podjetja z dodeljevanjem dela drugim. Je neprestano odločanje. **Izvajalci** pa so tisti, ki izvedejo svoj del delovne naloge. Ne morejo je prenesti na druge. So specialisti, ki neposredno opravijo delo.

V prejšnjem poglavju omenjena enovita razmerja, ki sestavljajo organizacijo, so sestavljena v zložena razmerja in v zložene strukture. Razmerja med več člani tvorijo strukture. Istovrstna razmerja tvorijo enovite strukture, več enovitih struktur pa zloženo. Tako imamo v organizaciji tehnično, motivacijsko, komunikacijsko ter oblastno strukturo. To so tako imenovane enovite strukture. Ko pa jih povežemo med seboj in uskladimo, dobimo zloženo oziroma ravnalno strukturo.

1.2.2.1. Tehnična struktura

Lipovec (1987, str. 71) razume delovni proces kot temelj vsega delovanja človeka in tudi podjetja ter njegovega poslovanja. Prav v tem procesu dela in zato, da bi lahko potekal, nastajajo tudi razmerja med ljudmi v podjetju. Delovni proces moramo zato imeti za naravno, samostojno osnovo organizacijskih razmerij med ljudmi in organizacijskih struktur.

S tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo podjetja, s katero podjetje dosega svoj družbenoekonomski cilj, razdelimo na delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo do najmanjših delovnih opravil. Delovne naloge združujemo, tako da posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog, pri tem pa združujemo po zahtevnosti podobne naloge in upoštevamo tudi njihov obseg. Delovne naloge izvajajo zaposleni in pri tem prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih, sosedskih, pa vse do tistih, ki so zgolj tehnične narave. Ta tehnična razmerja sovpadajo z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog, njihovim trajanjem in zahtevnostjo (Rozman, 2000, str. 6).

Delovne naloge dodelimo v izvedbo posameznim delovnim mestom, ki jih pojmujejo za najmanjše organizacijske enote v podjetju. Od tega, koliko opravkov je združenih v posamezno delovno nalogo, to je, kako nadrobno je skupna naloga razdeljena v delovne naloge, in od tega, na kakšen način je ta delitev izvedena, je tudi odvisno, koliko je delovnih mest v podjetju (Lipovec, 1987, str. 75).

Tehnična razmerja in strukture razmerji med ljudmi so torej posledica tehnične delitve dela na delovne naloge, njihova povezovanja s posameznimi delovnimi mesti, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, 2000, str. 7).

1.2.2.2. Komunikacijska struktura

Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Prejemniki in oddajniki so v medsebojnem razmerju. To je določeno z vsebino in obsegom komunikacij, prav tako pa tudi s smerjo. Glede na smer je lahko eno- ali dvosmerno, pri slednjem sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Komunikacije pa glede na smer lahko potekajo navzdol ali navzgor, lahko so vodoravne ali navpične. Ta delitev je pomembna, saj so navpične, še zlasti pa neposredno navpične povezave značilne za hierarhijo, vodoravne povezave pa za time (Rozman, 2000, str. 7).

Delo, tehnično razdeljeno na množico delovnih mest in oddelkov, namreč zahteva, da se delne naloge med seboj usklajujejo, koordinirajo, da bi se lahko izvršila skupna delovna naloga. Sredstvo koordinacije pa so prav komunikacije. Vsak komunikacijski sistem je torej sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Ker je struktura v bistvu samo mreža razmerij ali pa sistem razmerij, lahko govorimo tudi o komunikacijski strukturi. Ker ta struktura nastaja izvirno že s komuniciranjem, je komunikacijska struktura tudi eden od temeljev, na katerih se gradi bolj vseobsegajoča organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 101).

1.2.2.3. Motivacijska struktura

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev za njihovo zadovoljstvo. Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje, je motivirano delovanje. Motiv je hotenje doseči cilj, pri tem pa se člani združbe medsebojno podpirajo, pa tudi omejujejo. Med njimi, med njihovimi potrebami in cilji, prihaja do motivacijskih razmerij in struktur (Rozman, 2000, str. 7).

Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi in združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali pa omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v tej združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij oziroma motivacijska struktura in je prav tako kot druge strukture eden od vidikov ali sestavin organizacijske strukture (Lipovec, 1987, str. 110).

Mehanizem motiviranja je individualen, psihični mehanizem in torej predmet proučevanja psihologije, toda brž ko ljudje v svojih potrebah ali pa s cilji pridejo v stik z drugimi ljudmi, nastajajo med njimi razmerja motivacije, ki pa so organizacijsko dejstvo. Tako kot nam torej psihični mehanizem motiviranja pojasnjuje razloge za delovanje posameznika, tako nam motivacijske strukture pojasnijo pretežne razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Motivacijska struktura namreč določa, v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi in v katero smer ne (Lipovec, 1987, str. 110, 111).

1.2.2.4. Oblastna struktura

Skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvedbo glavnemu ravnatelju, ta pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, marveč jih nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, izvirajočih iz tehnične strukture, in del odgovornosti, povezanih z motivacijsko strukturo. Prenesti pa jim mora tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko opravili. Moč, povezana z usklajevalno delovno nalogo, izvirajoča torej iz položaja v podjetju, je avtoriteta (Rozman, 2000, str. 8).

Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblašcanjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja in strukture ali strukture avtoritete. Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentralizaciji odločanja ali o širokem kontrolnem razponu. Če pa večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji odločanja ali ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2000, str. 9).

1.2.2.5. Ravnalna struktura

Enovite strukture, kot so tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska, so med seboj povezane in morajo biti prilagojene druga drugi, zlasti ostale oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture imenujemo zložena organizacijska struktura ali ravnalna struktura. To pomeni, da se v procesu delegiranja ne tvori le enovita ravnalna struktura, torej se ne prenašajo le oblasti ali pooblastila, temveč tudi delovne dolžnosti in odgovornosti. Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju ali vsaj v določenem razmerju. Ravnalna struktura je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura.

S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene ravnatelje se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni ravnatelji (managerji) nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Zaposleni so povezani v hierarhični lestvici, ki obsega več ravni ali stopenj. Vsaka stopnja ali instanca ima določeno pristojnost ali kompetenco, ki daje tudi pravico ukazovanja podrejenim (Rozman, 2000, str. 8, 9).

Ravnalna funkcija, ki jo najprej predstavlja samo ravnatelj, se z delegiranjem razvleče v vertikalni in horizontalni smeri v hierarhično piramido. Glede na njene značilnosti in značilnosti kontrolnega razpona poznamo dve skrajni obliki (Lipovec, 1987, str. 159). Prva oblika je **visoka ravnalna struktura**, ki omogoča podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, vendar zaradi dolgih komunikacijskih kanalov povzroča, da je podjetje počasno in nefleksibilno. Vsa pobuda in ustvarjalnost prihaja v resnici le z vrha piramide, posledica pa je slaba izrabljenost sposobnosti zaposlenih. Druga oblika pa je **ploska ravnalna struktura**, za katero je značilen širok kontrolni razpon oziroma malo instanc. Taka ureditev je možna, če ravnatelj delegira ravnalcem na podrejenih stopnjah široka pooblastila in odgovornosti za izvedbo njihovih dolžnosti, posledica tega pa je samostojno koordiniranje delovanja podrejenih ravnalcev. Prednosti so zlasti hitre komunikacije ter večja ustvarjalnost in prilagodljivost zaposlenih.

1.2.3. Organizacijski procesi

Formalni organizacijski proces, ki zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje cilja podjetja je upravljalno-ravnalni proces. To je proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev ter proces **planiranja** (načrtovanja), **delegiranja**, **koordiniranja** in **kontroliranja**, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987, str. 218).

V osnovi se pisci strinjajo samo glede obstoja dveh sestavin upravljalno-ravnalnega procesa: planiranja (načrtovanja) in kontroliranja, glede razumevanja teh sestavin pa se že pojavljajo različna stališča. Če faze upravljalno-ravnalnega procesa obravnavamo z vidika zaporednosti, pomeni faza načrtovanja začetek, faza kontroliranja pa konec procesa. Za proces spreminjanja organizacije pa bi lahko trdili nasprotno, in sicer da se začne s kontroliranjem. Največja

razhajanja se pojavijo v zvezi z vprašanjem, kaj so vmesne faze med načrtovanjem in kontroliranjem. Posamezni avtorji omenjajo koordiniranje, vendar se je kmalu razvilo mnenje, da koordiniranje ni posebna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa, temveč njegova celotna vsebina, saj je tudi samo načrtovanje koordiniranje dejanskih ciljev s postavljenimi. Koordinacija je torej vsebina celotnega organizacijskega procesa.

Večina piscev soglaša s tem, da je nujna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa **organiziranje** kot vzpostavljanje razmerij med ljudmi oziroma oblikovanje organizacijske strukture. To pomeni, da si v fazi načrtovanja zamislimo in predvidimo organizacijo, v naslednji fazi pa to načrtovano organizacijo tudi izpeljemo. Ker začnemo organizirati pravzaprav že v fazi načrtovanja, ne moremo šteti, da zajema faza organiziranja celotno organiziranje. Če bi faza organiziranja vključevala organiziranje v celoti, potem bi ga morala faza načrtovanja izključevati. Iz tega lahko sklepamo, da gre v drugi fazi za implementacijo organizacije oziroma za tisti del upravljalno-ravnalnega procesa, ki mu pravimo **uveljavljanje**. Uveljavljanje, ki ga v širšem smislu sestavljajo kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje, v podjetju izvajajo ravnatelji (Rozman, 1996, str. 12).

Upravljalno-ravnalni proces torej sestoji iz treh faz: načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja. V fazi načrtovanja lahko govorimo o organizaciji v zamisli, v fazi uveljavljanja o organizaciji v ustvarjanju ter v fazi kontroliranja o organizaciji v analiziranju in spreminjanju. Tako vidimo, da je celoten upravljalno-ravnalni proces dejansko proces organiziranja in obenem organizacijski proces ali, drugače rečeno, upravljalno-ravnalni proces ali organizacijski proces je po vsebini proces organiziranja in koordiniranja, ki se razvija z načrtovanjem, uveljavljanjem in kontroliranjem (Lipovec, 1987, str. 229).

1.2.3. Mehanska in organska organizacija

Temeljna ugotovitev je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in v vseh okoljih. Organizacije lahko uspešno delujejo v sorazmerno raznolikih pogojih, s tem da svojo strukturo prilagajajo tem pogojem (Kavčič, 1991, str. 184). T. Burns in G. M. Stalker sta proučevala in ugotavljala vpliv okolja na organizacijo. Ustaljeno in nespremenljivo okolje zahteva drugačno organizacijo, kakor pa hitro spreminjajoče se okolje. Na podlagi tega spoznanja sta oblikovala dva tipa organizacije, in sicer mehanski in organski model organizacije.

Mehanska oziroma mehanistična organizacija je učinkovita v razmerah dokaj stabilnega trga in za ustaljeno tehnologijo. V takih okoliščinah najbolj ustreza programirano delo po vzorcu birokratske organizacije. Večina med nami dobro pozna birokratsko organizacijo, katere avtor je Max Weber (1864–1920). K birokratski organizaciji bodo težile organizacije z masovno proizvodnjo. Za to proizvodnjo je značilna standardizacija vseh postopkov. Tudi znanje, potrebno za vodenje takšne organizacije, je standardizirano. Celotno delovanje temelji na tehničnih pravilih, vse je točno vnaprej določeno. Takšna proizvodnja pa potrebuje dokaj stanovitno in nespremenljivo okolje (Ivanko, 1982, str. 106). Birokratska teorija organizacije

vsebuje sestavine, ki jih srečamo še danes v vseh velikih sistemih in kompliciranih organizacijah. Seveda v različnih stopnjah (Kavčič, 1991, str. 60). V Tabeli 1 so primerjalno prikazane nekatere organizacijske značilnosti obeh modelov.

Tabela 1: Organizacijske karakteristike mehanske in organske organizacije

Organizacijska karakteristika	Mehanski model organizacije	Organski model organizacije
Odprtost do vplivov okolja	Relativno zaprta: poskuša minimizirati vplive okolja in zmanjšati negotovost	Relativno odprta; se prilagaja vplivom okolja
Formalizacija aktivnosti	Precejšnja formalizacija	Manjša formalizacija
Diferenciacija in specializacija aktivnosti	Specifične, medsebojno izključujoče se funkcije in oddelki	Splošne, včasih prekrivajoče se aktivnosti
Koordinacija	Predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki	Različna sredstva in medsebojno sodelovanje
Oblast in struktura	Koncentrirana, hierarhična	Disperzirana multipla
Vir moči	Položaj	Znanje in strokovnost
Odgovornost	Sestavine položajev in vlog	Razdeljena med številne udeležence
Naloge, vloge in funkcije	Jasno opredeljene in specifične v organigramu in pravilih	Približno opredeljene, določene z razmerami, pričakovanji
Vzorci interakcije in vplivanja	Nadrejeni – podrejeni hierarhični navzdol	Obojesmerni hierarhični, horizontalni in diagonalni
Postopki in pravila	Številni in specifični, navadno pisni, formalni	Redki in splošni, pogosto nenapisani in neformalni
Stratifikacija (moč, status, povračila)	Velike razlike med ravnmi	Majhne razlike med ravnmi
Odločanje	Centralizirano, koncentrirano na vrhu	Decentralizirano in razporejeno po organizaciji
Stalnost strukture	Tendenca po relativni fiksniosti	Stalno prilagajanje novim razmeram

Vir: Kavčič, 1991, str. 185.

1.2.3. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Poznamo več delavnikov, ki vplivajo na organizacijo podjetja. V tem primeru gre za dejavnike, ki posredno in neposredno vplivajo na organizacijsko strukturo in jih imenujemo situacijske spremenljivke. Situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijsko strukturo, so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni.

Da bi podjetje doseglo usklajenost med dejansko in želeno organizacijo, ki pomeni boljše doseganje temeljnega cilja delovanja, mora proučiti situacijske spremenljivke, preko katerih določi želeno organizacijo. Ko dejanska organizacija ustreza situacijskim spremenljivkam, govorimo o ujemanju med dejansko in želeno organizacijo združbe (Rant, 2001, str. 25). Zaradi spreminjanja situacijskih spremenljivk bo prihajalo do neusklajenosti in manjše uspešnosti, zato je treba organizacijo prilagoditi situacijskim spremenljivkam (Rozman, 2002, str. 80). V nadaljevanju bom na kratko predstavila lastnosti posameznih situacijskih spremenljivk.

S tehnologijo v najširšem smislu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman, 2000, str. 31). Množinska in serijska tehnologija, rutinsko delo in večinoma proizvodne dejavnosti zahtevajo mehanistično organizacijo. Nasprotno pa procesna in projektna tehnologija, nerutinsko delo in večinoma storitvena dejavnost tega ne zahtevajo (Rozman, 2002, str. 81).

Okolje je skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem, in vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu (Rozman, 2000, str. 40). Okolje podjetja lahko razdelimo na pet manjših celot: naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje (Pučko, 1993, str. 10). Mehanistična organizacija vodi k uspešnosti v preprostem in stabilnem okolju. Kompleksnemu in dinamičnemu okolju, ki je znano kot negotovo, pa se podjetje prilagaja z velikim številom oddelkov, z veliko diferenciacijo zaposlenih, ki zahteva večjo integracijo, in s spremenjenim, strateškim planiranjem, torej predvsem z organsko organizacijo (Rozman, 2002, str. 80).

Vsa podjetja nenehno težijo k rasti in razvoju. S tem podjetje pridobi določene konkurenčne prednosti, hkrati pa se sooči z zahtevnejšim obvladovanjem in usklajevanjem organizacije same. **Velikost podjetja** določajo število zaposlenih, prodajna ali dodana vrednost proizvodov in premoženja ali sredstva podjetja (Rozman, 2000, str. 47). Praviloma velja, da je v velikih podjetjih ustrežnejša mehanistična organizacija, ki je formalizirana, kompleksna, decentralizirana. Takšna organizacija povečuje red in učinkovitost, ne pa tudi ustvarjalnosti, prožnosti in inovativnosti, ki jih vse bolj zahteva današnje gospodarstvo in združba kot celota. Vendar se velike združbe s smotrno organizacijo uspešno prilagajajo tudi tem zahtevam in hkrati ostajajo učinkovite ter postajajo prožne in ustvarjalne (Rozman, 2002, str. 80).

Cilj je rezultat, ki ga želimo kot celotna organizacija v določenem času doseči. Cilji morajo biti središčne točke, okoli katerih se sučejo razvijanje planov in alokacije virov v organizaciji. Cilji so realni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene, in sicer za rangiranje poslovnih alternativ, ki se pojavijo v poslovanju. Pri obravnavi ciljev se srečamo tudi s strategijami. **Strategija** pomeni opredelitev osnovnih strateških smotrov in ciljev organizacije ter smeri akcij pa tudi razmeščanje resursov, ki so potrebni za doseg ciljev (Ivanko, 2002, str. 284). Na povezanost vpliva ciljev in strategije na organizacijo je prvi opozoril Chandler, češ da strategiji sledi organizacija. Strategija količin oziroma stroškov in učinkovitosti zahteva mehanistično organizacijo, ki se kaže zlasti v poslovno-funkcijski organizacijski obliki. Strategija raznolikosti pa zahteva predvsem decentralizirano ali poslovno-enotno organizacijsko strukturo. Velja pa tudi nasprotna povezava: določena organizacija vodi k določenih strategijam in ciljem (Rozman, 2002, str. 81).

V združbi se tvorijo razmerja in strukture, ljudje pa so tisti, ki povzročajo razmerja, tako da združbe brez njih ni (Rozman, 2000, str. 64). Vsekakor je organizacija odvisna tudi od **zaposlenih**, tako od njihove izobrazbe kot tudi od njihovih osebnostnih lastnosti in sposobnosti ter motiviranosti za delo (Rozman, 2002, str. 81).

1.2.4. Organizacijske spremenljivke

Organizacijske spremenljivke so tiste značilnosti organizacijske strukture, po katerih se združbe med seboj razlikujejo. Prilagajajo se situacijskim spremenljivkam. Organizacijska teorija obravnava vrsto organizacijskih spremenljivk (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145).

Pri oblikovanju organizacijske strukture oziroma strukture organiziranosti, kot jo poimenuje Ivanko, moramo upoštevati cilje in načela strukturiranja sodobne organizacije, kot so stabilnost in fleksibilnost ter centralizacija in decentralizacija. **Stabilnost in fleksibilnost** sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sodobne organizacije. Organizacijsko ravnotežje pa je razmerje med stabilnostjo in fleksibilnostjo organizacije, ki mora biti doseženo v vsakem primeru oblikovanja strukture organiziranosti. Z oblikovanje strukture organiziranosti želimo doseči njeno čim večjo trajnost oziroma stabilnost. Stabilnost strukture pa pomeni njeno togost. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji vse pogostejše. Neprilagajanje organiziranosti zahtevam okolja znižuje organizacijsko učinkovitost, zato je drugi temeljni cilj organiziranja struktur fleksibilnost. Fleksibilnost se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge kot tudi sposobnost lastnega spreminjanja. S tega vidika pomeni organizacija izziv za posameznika in delovne skupine (Ivanko, 2002, str. 413, 414).

Pri organiziranju struktur upoštevamo predvsem **centralizacijo in decentralizacijo** kot temeljni načeli strukturiranja. Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu oziroma pod enim vodjem, decentralizacija pa je zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih oziroma pod različnimi vodji. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti

decentralizacije in nasprotno. Centralizacija povzroča specializacijo, omogoča, da so stroji bolj izrabljeni. Ugodno vpliva tudi na stroške. Glede na spremembe okolja pa je pri strukturiranju vse bolj pomembna decentralizacija. Centralizacija povzroča specializacijo, če je ta prevelika, pa lahko otežuje izvajanja nalog. Ljudje so vedno manj sposobni za opravljanje kompleksnih nalog. Da bi odpravili slabosti centralizacije v vse bolj spreminjajočem se okolju, se čedalje bolj uporablja načelo decentralizacije, ki se kaže v vedno večji avtonomiji in prostosti posameznikov in delovnih skupin v organizaciji (Ivanko, 2002, str. 414).

Poleg upoštevanja ciljev in načel strukturiranja sodobnih organizacij ne smemo pri oblikovanju strukture organiziranosti zanemariti tudi temeljnih prvin strukture organiziranosti, ki so specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta. **Specializacija** je proces opredeljevanja posebnih nalog in dodeljevanje teh nalog posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljene za njihovo izvajanje. **Standardizacija** opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način. **Koordinacija** so formalni in neformalni postopki povezovanja aktivnosti, ki jih izvajajo določeni posamezniki ali skupine v organizaciji. **Avtoriteta** je pravica ukazovanja oziroma vplivanja na delovanje drugih (Ivanko, 2002, str. 415, 416).

1.3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR NA RAVNI PODJETJA

Z oblikovanjem organizacijske strukture porazdeljujemo in dodeljujemo dela in naloge specializiranim skupinam znotraj organizacije. Ključ učinkovitega oblikovanja strukture organiziranosti je v organiziranju ljudi in nalog na tak način, da lahko odločitve tečejo nemoteno skozi vso organizacijo (Ivanko, 2002, str. 417).

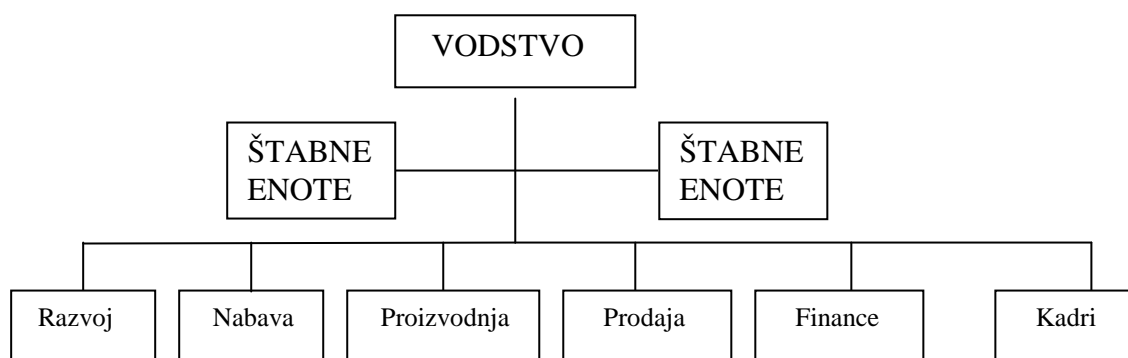
Spreminjanje organiziranosti sodobnih organizacij je vse hitrejše, tako po vrsti kot tudi po obsegu sprememb (Ivanko, 2001, str. 361). Nastanek in razvoj oblik organiziranosti organizacije je možno obravnavati z različnih vidikov. Tapscott razvršča razvoj organiziranosti podjetij in drugih organizacij v tri temeljne značilne skupine: a) organiziranost podjetij in drugih organizacij industrijske dobe, b) virtualna organizacija in c) skupnost e-poslovanja (SEP) (Ivanko, 2003, str. 99). V nadaljevanju bom predstavila značilnosti organiziranosti podjetji in drugih organizacij industrijske dobe.

Podjetja in organizacije industrijske dobe so organizirana in delujejo po klasičnih organizacijskih načelih. Osnovni tipi klasičnih organizacijskih oblik so funkcijska, divizijska, matrična in delno tudi projektna organiziranost. Glavne značilnosti te faze oziroma tega razvojnega obdobja so stabilne tehnologije in poslovni ter proizvodni procesi. Organiziranost poslovanja je bolj ali manj hierarhična in primerna za serijsko in množično proizvodnjo. Ponudniki blaga in storitev prevladujejo. Kupci in uporabniki izdelkov ali storitev imajo malo možnosti za zadovoljevanje svojih specifičnih potreb, želja in načrtovanja v okviru proizvodnih ciklov (Ivanko, 2003, str. 99).

1.3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana struktura organiziranosti. Temelji na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom (Ivanko, 2002, str. 418). Celotno delovno nalogo je mogoče strukturirati na skupine vsebinsko sorodnih opravil, ki jih označujemo kot poslovne funkcije. Glavne funkcije so prav gotovo: proizvodnja, prodaja, finančna, kadrovska, nabavna, raziskovalna, računovodska in poslovna funkcija (Kovač, 1991, str. 186). Funkcijska organizacijska struktura pomeni, da se organizacija na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razveja po nekaj bistvenih funkcijah. Vsaka od teh ima svojo vodjo. Funkcija je razdeljena na podfunkcije, te na nižje dele, dokler ne pridemo do nalog, ki jih v okviru funkcije opravlja posameznik (Kovač, 1991, str. 187). Funkcijsko organizacijsko strukturo prikazuje Slika 1.

Slika 1: Funkcijska organizacijska struktura



Vir: Lipičnik, 2000, str. 51.

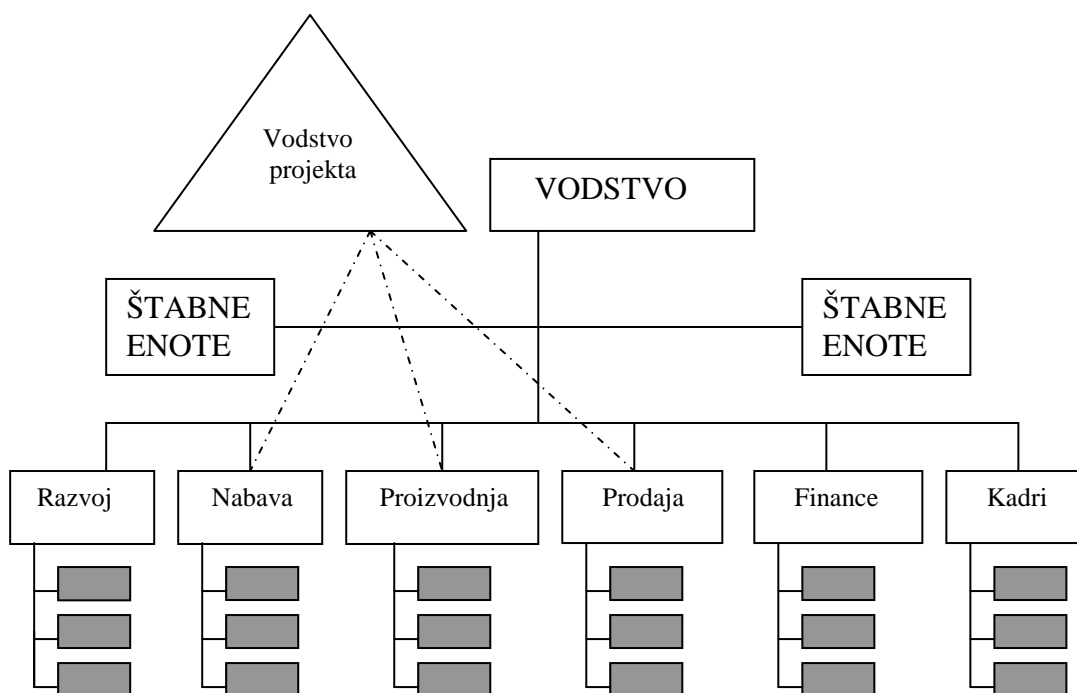
Odločilna prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi (Ivanko, 2002, str. 418, 419).

Funkcijska struktura organiziranosti ni prilagodljiva na spremembe, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo. Slabosti so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločanja oziroma poseganja v kontinuiteto proizvodnje oziroma poslovanja (Ivanko, str. 418, 419).

1.3.2. Projektna organizacijska struktura

Projektno organizacijsko strukturo, ali na kratko projektno organizacijo, uvajamo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Poleg tega je projektna organizacija primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog. Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. V njej dobijo ljudje iz različnih organizacijskih enot naloge, potrebne za izvršitev projekta. Vsi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za izvršitev projekta. Brž ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim organizacijskim enotam ali razporedijo na drugi projekt (Lipičnik, 2000, str. 53). Slika 2 prikazuje projektno organizacijsko strukturo.

Slika 2: Projektna organizacijska struktura



Vir: Lipičnik, 2000, str. 53.

Največje prednosti takšen organizacije so največja možna prilagodljivost oziroma gibljivost pri zaposlitvi ljudi, kar pomeni, da so strokovnjaki vključeni v projekt, dokler jih potrebujemo, kasneje pa lahko brez težav nadaljujejo s svojim delom. Posamezni strokovnjaki lahko sodelujejo pri več projektih in na ta način združimo znanje in izkušnje strokovnjakov. Vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo na opredeljenih in zanimivih nalogah. V projektne organizaciji se vse informacije, povezane z določenim projektom, zbirajo in vrednotijo centralno. Omogoča se razvoj in izbiranje bodočih vodji na podlagi ocenjevanja njihovih doseženih rezultatov znotraj projektne organiziranosti (Korelc, 1999, str. 31).

Seveda pa takšna projektna organizacija prinaša tudi slabosti. Ena od njenih slabosti je, da člani običajno le »sedijo« na timskih srečanjih kot predstavniki svojih oddelkov v »poslušaj in povej« stanju. Poslušajo ostale člane in nato povedo mnenja svojega oddelka. Če na timskih srečanjih razpravljajo o problemih, ne sprejemajo odločitev takoj, temveč odložijo sprejem odločitev, dokler predstavniki ne poročajo svojim vodjem o obravnavanih problemih in ugotovijo, kakšno je njihovo mnenje. Če so problemi večji, jih posredujejo najvišjemu timu, ki ga sestavljajo člani vodstva, in oni nato sprejmejo odločitev (Morgan, 1997, str. 164).

Uspešno uvajanje projektne organiziranosti pomeni uvajanje demokratičnih organizacijskih struktur z demokratičnim vodenjem, povezanih s sodobnimi vedenjskimi pristopi (Korelc, 1999, str. 32).

1.3.3. Matrična organizacijska struktura

Z namenom, da bi realizirali neko posebno nalogo, ne moremo vedno oblikovati projektne organizacije. Glavni razlog za to je, da je pogosto nemogoče določiti strokovnjake in ostalo potrebno osebje iz normalnega delovanja organizacije, jih ločiti od njihovih rednih nalog ali specialnih aktivnosti, ki pravkar potekajo (Vila, Kovač, 1997, str. 133).

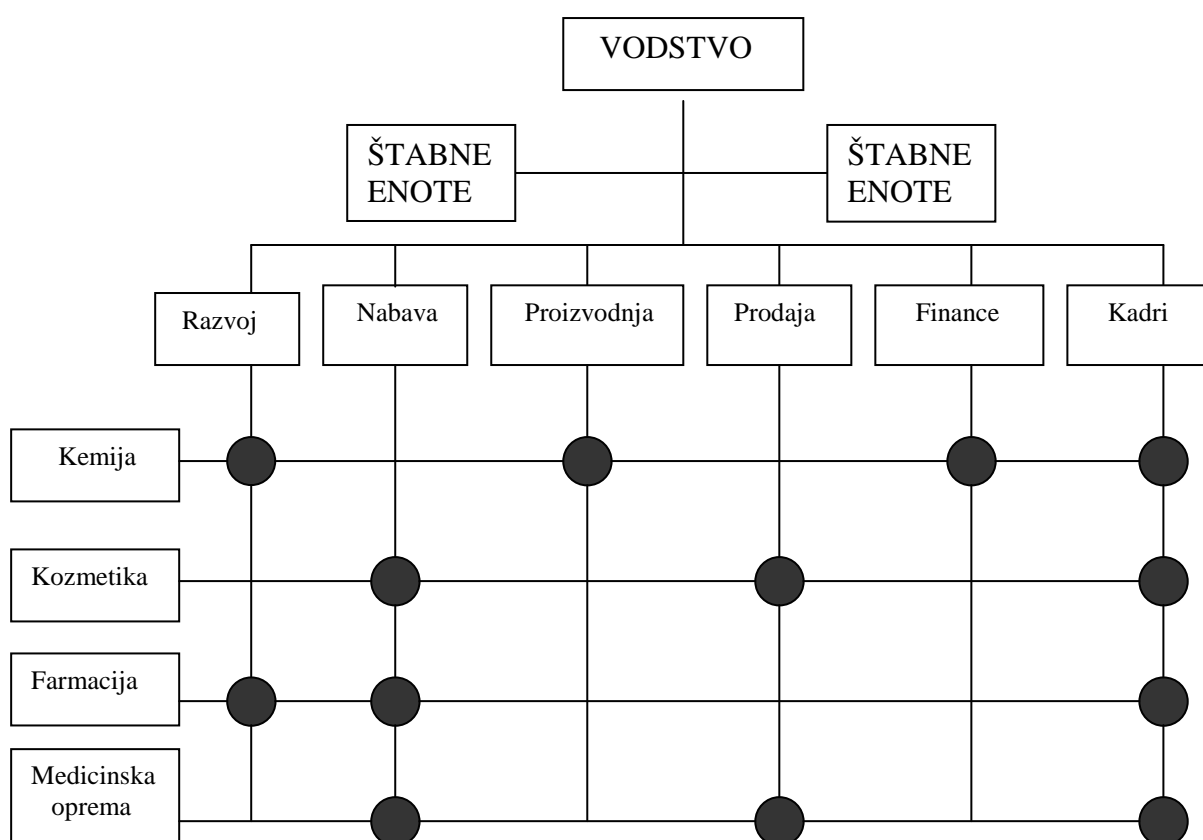
Rešitev za izvedbo posebnih nalog brez določanja potrebnega osebja za projekt se nahaja v matrični organizaciji (Vila, Kovač, 1997, str. 133). Za to organizacijsko obliko je značilno, da so poslovne funkcije stalne in gre pri njih za operativno usklajevanje, medtem ko so projekti občasni, pri njih pa gre za usklajevanje strokovnih neponavljajočih se del (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160). Matrična organizacijska struktura je zelo podobna projektni organizaciji. Razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi. Zato se menjavata delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacije in delo na projektu kot začasne organizacije. Do menjave dela lahko prihaja v okviru istega delovnega dne (Lipičnik, 2000, str. 55). Se pravi, da je matrična organizacijska struktura torej kombinacija vertikalne in horizontalne diferenciacije. Oceniti jo je mogoče kot kompromis med tradicionalno funkcijsko in projektno organizacijsko strukturo (Kavčič, 1991, str. 198).

Prednosti matrične organizacije so: a) učinkovita uporaba virov, saj matrična organizacija omogoča in spodbuja uporabo strokovnjakov in opreme v več projektih, s tem se uporaba virov racionalizira, zagotavlja se strokovnost v vseh projektih in organizacijo sili, da naloge opredeli kot projekte in se s tem zave časovne dimenzije posamezne naloge; b) celovitost projekta, saj če ima vodja projekta kontrolo nad celotnim projektom, to prispeva k integriranosti posameznih funkcijskih skupin v projekt; c) fleksibilnost kot gotovo največja prednost matrične organizacije, saj omogoča večjo prilagodljivost organizacije potrebam okolja; d) motiviranost in zavzetost, saj matrična organizacija vseh oblik spodbuja motiviranost in osebno zavzetost članov projektnega tima za izvedbo projekta (Kavčič, 1991, str. 199).

Organizacijski praktiki pa opozarjajo na slabosti matrične organizacije, ki jih vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju in v ne dovolj opredeljenih pristojnosti. Matrična struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije. Timsko delovanje pa je tudi v sodobnih organizacijah še razmeroma slabo razvito in uporabljeno (Ivanko, 2002, str. 421–442).

Prednosti, ki jih imajo oblike matrične organizacije, posebej glede zagotavljanja strokovnega znanja za opravljanje nalog in glede fleksibilnosti, odtehtajo pomanjkljivosti. Matrična struktura poudarja pomen usposobljenosti najvišjega vodstva pri usklajevanju vodij projektov in funkcij (Kavčič, 1991, str. 200). Slika 3 prikazuje matrično organizacijsko strukturo.

Slika 3: Matrična organizacijska struktura



Vir: Lipičnik, 2000, str. 56.

V splošnem velja, da so bile za industrijsko dobo dvajsetega stoletja značilne funkcijska struktura organiziranosti in druge oblike klasične organiziranosti (divizijska, matrična, projektna predvsem znotraj organizacije). V enaindvajsetem stoletju pa se vse boljše uveljavljajo sodobne oblike fleksibilne organiziranosti (Ivanko, 2003, str. 102).

Nova ekonomija oziroma spremenjene razmere dela in poslovanja, ki jih spremlja hiter tehnološki razvoj, predvsem v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, terja visoko stopnjo razvojne sposobnosti in prilagodljivosti vseh organizacij. Nove razmere dela in

poslovanja, v katere vse hitreje vstopamo, terjajo od organizacij prenove poslovanja (Ivanko, 2003, str. 103). Danes iščejo strokovnjaki s področja organizacijskih ved rešitve za povečevanje učinkovitosti delovanja organizacijskih struktur v več smereh. S pomočjo zniževanja organizacijskih ravni poskušajo povečati odzivnost in fleksibilnost organizacije. Druge smeri spreminjanja so v izgradnji t. i. sekundarnih organizacijskih struktur, ki rešitev iščejo v dopolnjujoči organizacijski strukturi. Najpogostejši obliki t. i. sekundarne organizacijske oblike sta projektna in timska, ki sta tudi najprimernejša obliki za vzpodbujanje prenosa in nastajanja ter učinkovite uporabe znanja (Kovač, 2001, str. 368).

Organiziranost organizacije, gledano razvojno, se je spreminjala v skladu s spreminjanjem tehnologije, zlasti komunikacijske in informacijske, ter družbenoekonomskih odnosov danih družb (Ivanko, 2003, str. 99). Odločilni trendi v spreminjanju organizacije iz klasične v sodobno obliko so predstavljeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Trendi spreminjanja organizacije

Značilnosti klasične organizacije združb v industrijski dobi	Značilnosti sodobne organizacije združb v dobi znanja
Kratkoročni cilji	Skupna vizija
Toga kultura	Prilagodljiva kultura
Usmerjenost v proizvode in storitve	Usmerjenost v učenje
Poudarek na regionalnem delovanju	Poudarek na globalnem delovanju
Usklajevanje in odločanje nadrejenih	Pooblaščenje podrejenih
Sprejemanje netveganih postopkov in procedur	Sprejemanje tveganja
Poudarek na analizi	Pomembna ustvarjalnost, analiza in intuicija
Konkurenca na vseh ravneh	Sodelovanje na vseh ravneh

Vir: Rant, 2001, str. 54.

2. UČEČA SE ORGANIZACIJA: ORGANIZACIJA PRIHODNOSTI

V prejšnjem poglavju sem predstavila »trdi« del spreminjanja organizacije, ki se kaže v spremembi organizacijske strukture. Ker pa je za organizacijo pomemben tudi »mehki« del, ki ga predstavljajo ljudje in kar je povezano z njimi, bom v tem poglavju predstavila koncept učeče se organizacije kot mehki načina spreminjanja organizacije.

Mehki načini spreminjanja organizacije so zvezni, netvegani in evolucijski. Pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe in tudi odpori proti spremembam majhni in ko ima podjetje za prilagoditev spremembam še dovolj časa. Med mehke načine spreminjanja organizacije

uvršamo še strateški management, celostno obvladovanje kakovosti in upravljanje znanja (Češnovar, 2001, str. 416).

2.1. OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Osnovni problem sodobne organizacije je, kako preživeti v okolju, ki se vse hitreje spreminja in v katerem so spremembe vse bolj kompleksne. To povečuje negotovost in zahteva hitre prilagodljive organizacije nanje. Moderna organizacija je tista, ki je sprejela filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na spremembe in negotovosti v okolju (Mayer, 2002, str. 572). Te, vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju, od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je tudi koncept učeče se organizacije, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in neprestano učenje posameznika (Češnovar, 2001, str. 415).

Pionir koncepta učeče se organizacije je Senge, ki vidi učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Definira jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečuje svoje zmogljivosti, da bi lahko ustvarila tisto, kar resnično želijo ustvariti. Ker kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, avtor pravi, da bo stopnja učenja v njej kmalu postala edina sprejemljiva konkurenčna prednost (Senge, 1990, str. 3). V Tabeli 3 so navedene še dodatne opredelitve učeče se organizacije.

Tabela 3: Opredelitve učeče se organizacije

Opredelitev učeče se organizacije	
Učeča se organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči skozi individualno učenje posameznikov, ki so v vlogi agentov nasproti organizaciji.	Argyris (1978)
Učeča se organizacija je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.	Huber (1991)
Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in koordinacijo prek vključevanja vseh v proces identifikacije problemov in razreševanje problemov, kar omogoča organizaciji neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.	Huczynski, Buchanan (2001)
Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj, kot pa da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je spodbujati, prepoznavati in nagrajevati odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost in občutek za učinkovitost in izrazitost.	Malhotra (1996)
Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, delegiranja moči zaposlenim, procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.	Daft, Marcic (2001)

Vir: Dimovski, Penger, 2004, str. 817.

Senge je opisal pet temeljnih elementov oziroma disciplin učeče se organizacije (1990, str. 8), ki jih mora razviti vsaka družba, če želi razviti sposobnost uspešnega učenja. Te discipline so: sistemsko mišljenje, obvladovanje samega sebe, miselni modeli, izgradnja skupne vizije in timsko učenje.

Sistemsko mišljenje pomeni sistemske obravnave, celovitost razumevanja in načinov dela ter upoštevanje vseh vidikov; sistemski način vsebuje implicitno usmeritev, da je v vsaki problemski situaciji treba zavzeti pozicijo danega trenutka in danih možnosti, ker nobena rešitev ni trajna (Senge, 1990, str. 8). Sistemsko mišljenje predstavlja osnovo, kako učeče se organizacije razmišljajo o svetu, ki jih obkroža. Bistvo leži v premiku mišljenja, to je v videnju medsebojnih povezav med deli sistemov namesto linearnih vzorčno-posledičnih verig in v videnju procesov sprememb namesto trenutnih posnetkov. Sistemsko mišljenje nam pokaže, da bistvene lastnosti sistema niso določene z vsoto delov, temveč s procesi medsebojnih povezav med temi deli (Senge, 1990, str. 12).

Obvladovanje samega sebe pomeni usmerjanje lastnih sil k cilju. To pomeni, da se učimo in delamo z namenom, da uresničujemo cilje. Na realnost moramo imeti objektivni pogled. Samoobvladovanje torej pomeni sposobnost dolgoročno usmeriti svojo delovno energijo v doseganje določenih ciljev, s tem da se cilji navadno tudi dosežejo. Zvestoba organizacij in zmožnost učenja organizacije je zato v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije (Senge, 1990, str. 141–150).

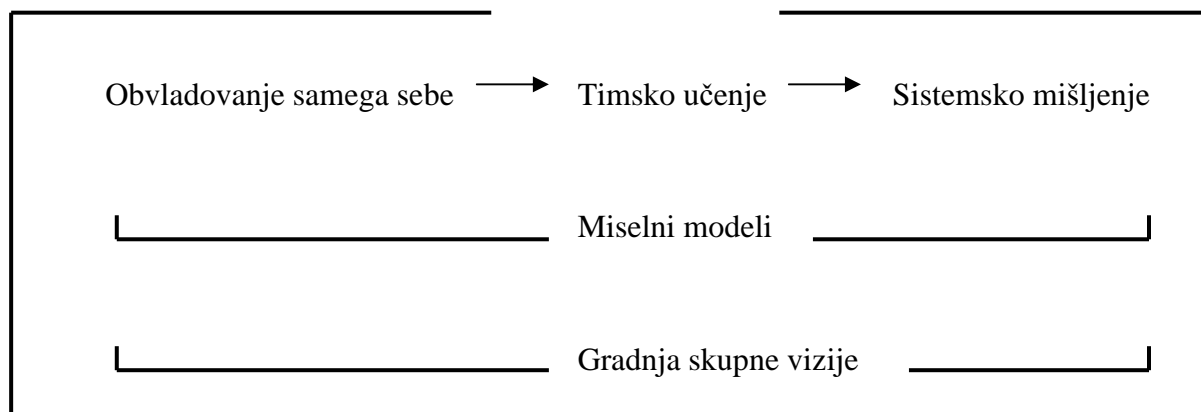
Miselni modeli so globinski usmerjevalci posameznikov, organizacije in njene kulture; to so globoko zakoreninjena prepričanja in generalizacije, ki se jih ljudje ponavadi ne zavedajo in imajo vpliv na njihovo razumevanje sveta okoli nas ter posledično na njihovo delovanje (Senge, 1990, str. 8).

Gradnja skupne vizije omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev. Skupna vizija v učeči se organizaciji prinaša energijo za učenje, saj so njeni člani zanj resnično zavzeti, ker hkrati pomeni tudi njihovo osebno vizijo. Vsi člani organizacije morajo skupno vizijo razumeti, jo deliti in prispevati svoj delež, da lahko postane resnična (Senge, 1990, str. 8). Tam, kjer vlada prava vizija, se ljudje ves čas učijo in stremijo k boljšemu. Tega ne počno, ker morajo, ampak to hočejo. Mnogi vodje imajo svojo osebno vizijo, ki se nikoli ne prelije v skupno. V mnogih primerih pa je tudi obratno – lastna vizija vodje se prenese na celotno organizacijo. Kakorkoli že, v uspešnih organizacijah vsi ljudje stremijo k doseganju visoko zastavljenih skupnih ciljev ne le takrat, ko nastopi kriza, ampak ves čas. Pri izgradnji skupne vizije se mora osebna vizija preliti v skupno (Senge, 1990, str. 206, 207).

Timsko učenje je najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj in komunikacije in za prenos znanja. Vsa orodja in načela organizacije se razvijajo in uporabljajo v timih; timi pomenijo najučinkovitejši način prenosa znanja med člani organizacije (Senge, 1990, str. 8). S timskim učenjem postane sposobnost učenja skupine večja kot sposobnost učenja posameznika v skupini (Senge, 1990, str. 10). Slika 4 prikazuje združitev petih disciplin.

Slika 4: Združitev petih disciplin

UČEČA SE ORGANIZACIJA



Vir: Korelc, 1999, str. 48.

Sistemsko mišljenje je tako osnova vsaki učeči se organizaciji. Brez systemskega mišljenja bi bila vsaka disciplina izolirana in ne bi dosegla svojega cilja. Razmišljati je potrebno systemsko in to je razlog, zakaj peto disciplino imenujemo systemsko mišljenje (Senge, 1990, str. 12). Peta disciplina povezuje ostale discipline tako, da tvorijo celoto sistema, katerega lastnosti presegajo vsoto njegovih delov. Iz Slike 4 je razvidno, da obvladovanje jezika systemskega mišljenja zahteva tudi ostale predstavljene učeče se discipline (Korelc, 1999, str. 48).

Slika 4 prikazuje tudi to, da je za systemsko mišljenje v učeči se organizaciji predhodno potrebna disciplina timskega učenja. Timsko učenje zahteva posameznike, ki so zavezani k obvladovanju samega sebe. Učenje se odvija na individualnem, timskem in organizacijskem nivoju takrat, ko so miselni modeli na površju, prepoznani, spremenjeni in skupni. Učenje je pospešeno, ko osebne, timske in organizacijske vizije postanejo skupne in povezane (Korelc, 1999, str. 48).

2.2. ORGANIZACIJSKO UČENJE

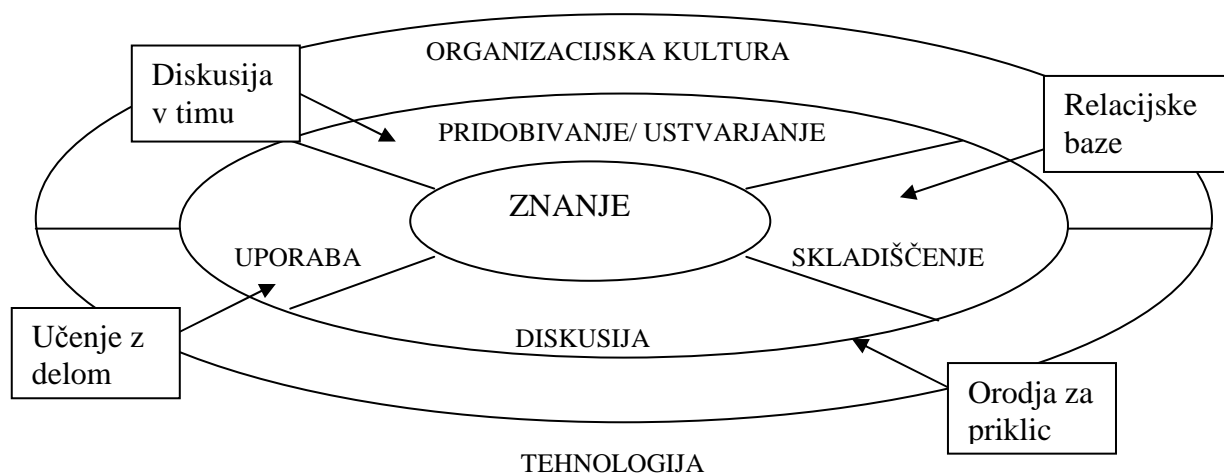
Učenje je pridobivanje znanj in izkušenj, ki so nujno potrebni za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je organizacija postavila. Ljudje se učijo, da bi dosegli pozitivne spremembe, ki vodijo k doseganju zastavljenih ciljev. Iščemo za nas relevantne informacije in jih tudi uporabimo, če želimo nekaj spremeniti v zeleno smer. Učenje je torej dinamičen proces pridobivanja novih znanj ali pa nadgradnja že obstoječih znanj, ki je lasten tako posameznikom kot tudi organizacijam. O učenju govorimo, ko pridobivamo nove veščine in ko razvijamo že obstoječe zmožnosti in sposobnosti (Černelič, 2004, str. 8).

Organizacija lahko loči tri ravni učenja (Pirc, 2000, str. 19), ki so tesno povezane in medsebojno odvisne:

- organizacijsko učenje,
- individualno učenje in
- timsko učenje.

Organizacijsko učenje je zaznavanje in odpravljanje napak. Organizacija se namreč uči preko posameznikov, uspešnost njihovega učenja pa pospešujejo ali zavirajo dejavniki njenega učnega sistema. Organizacijsko učenje povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja, in povečuje sposobnost organizacije razumeti vzroke uspehov in napak. Štirje integralni dejavniki organizacijskega učenja so: pridobivanje znanja, porazdeljevanje informacij, razlaganje informacij in organizacijski spomin. Organizacijsko učenje bi lahko označili tudi kot proces, prek katerega se ljudje učijo spreminjati tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem vplivali na želene spremembe, saj tako izboljšujejo obveščenost, sporazumevanje, razumevanje in kakovost odločanja (Mayer, 2002, str. 572). Slika 5 prikazuje organizacijsko učenje.

Slika 5: Organizacijsko učenje



Vir: Mayer, 2002, str. 572.

Pogledi na organizacijsko učenje (Dimovski, Penger, 2004, str. 817):

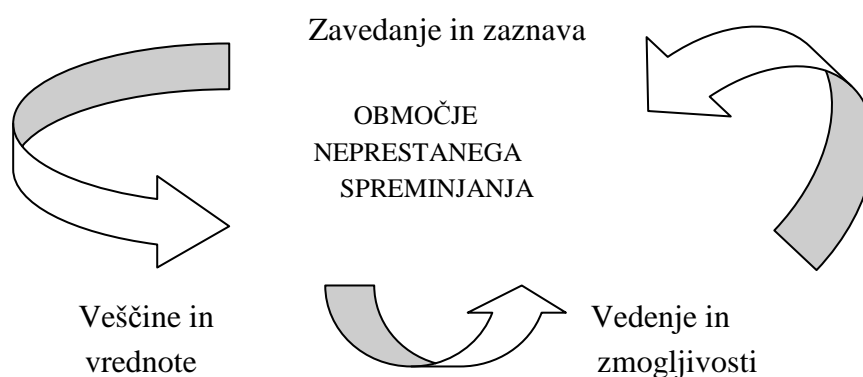
- Organizacijsko učenje definiramo kot pridobivanje znanja (razvoj sposobnosti, opazovanj in razmerij), delitev in razširjanje znanja in uporabo teh znanj (integracija učenja postane široko dostopna vsem novim situacijam v organizaciji).
- Organizacijsko učenje razumemo kot adaptacijo sprememb in kot proces izboljševanja akcij skozi napredke v znanju in razumevanju.

- Organizacijsko učenje definiramo kot poudarjeno spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, kjer gre za proces iskanja ustreznih strategij, glede na situacijske zahteve le-te, in proces razvoja ustreznih sistemov in struktur.

Organizacijsko učenje mora vključevati učenje in znanje posameznika, nikakor pa to ne sme in ne more biti dovolj, da bi lahko govorili o učenju na nivoju organizacije. Organizacijsko učenje je učenje, ki zahteva sistemski pristop. To pa nikakor ni le vsota individualnih učenj. Posameznik v procesu učenja potrebuje povratne informacije, ki ga usmerjajo in opozarjajo na napake. Le tako lahko prihaja do pravega procesa učenja. Organizacijsko učenje potrebuje odprtost sistema, ki bo omogočala pretok in izmenjavo informacij, kjer podatek ali informacija posameznika ne bo namenjena ustvarjanju medsebojne prednosti pred preostalimi sodelavci, ampak bo šele z medsebojno komunikacijo in izmenjavo ustvarjen pogoj za razvoj njene prave vrednosti. Z njim se oblikujejo podatkovni tokovi in oblikuje spomin organizacije. To pomeni, da klub temu, da bo posameznik zaradi svojih razvojnih teženj in ambicij ali drugih manj predvidljivih vzrokov zapustil podjetje, to ne bo izgubilo njegovega znanja in izkušenj. Ampak bodo to znanje in izkušnje še naprej shranjeni v podjetju, dostopni vsem, kar bo izboljšalo kakovost poslovanja in zmanjšalo negativne efekte zapuščenja ali odpuščanja zaposlenih (Selan, 2002, str. 11).

Individualno učenje pomeni Sengeu bistvo učeče se organizacije. Kot je razvidno iz Slike 6, globoki cikel učenja sestavljajo veščine in zmogljivosti, iz katerih se razvijejo novi občutki in zavedanja. Cikel, ki se ponavlja, je tako sklenjen. Individualno učenje je proces, v katerem posamezniki na različne načine pridobijo novo znanje, stališča in vrednote. V tem procesu se posameznikovo vedenje zavestno spreminja s ciljem, da bi hitreje dosegel vnaprej določeni cilj. Učeči se posameznik je jedro organizacijskega učenja (Črnelič, 2004, str. 10). Globoki cikel učenja izhaja iz prepričanja, da je to, kar posamezniki v organizaciji vedo, drugotnega pomena v primerjavi s tem, kar se lahko naučijo, in da so poenostavljeni odgovori manj pomembni od prodornih vprašanj (Dimovski, Colnar, 1999, str. 714).

Slika 6: Globoki cikel učenja



Vir: Dimovski, Colnar, 1999, str. 714.

Timsko učenje, ki ga danes pojmuje kot najbolj učinkovito metodo, je pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot v okviru tima, kjer se člani učijo drug od drugega, kar vpliva na večjo učinkovitost pri delu in hitrejši razvoj, kot če bi se učili zaposleni individualno. Osnovni element učenja v timu je debata med člani, kjer ima osrednje mesto svobodno izražanje idej, dvoma in dobronamerne kritike v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim razvojnim ciljem. Takšnega vzdušja pa ni mogoče ukazati. Pojavi se spontano po določenem času, v katerem tim dozoreva. Če se tim ne more učiti, se tudi organizacija ne more učiti. Zaposleni se hitro učijo drug od drugega, lažje identificirajo probleme, postavljajo domneve pod vprašaj in izkoriščajo povratne informacije tima v korist svoje ustvarjalnosti. S timskim učenjem postanejo spretnosti tima večje, kot je seštevek spretnosti članov tima (Černelič, 2004, str. 10; Mayer, 2002, str. 574).

Rantova (Rant, 2001, str. 348) piše, da morajo podjetja razvijati pravo znanje v pravem trenutku ter ga morajo biti sposobna uspešno uporabiti v praksi, če želijo delati prave stvari na pravi način. V ta namen morajo razviti sposobnost uspešnega učenja. Verjetnost uspešnega učenja bo največja takrat, ko bo podjetje večinoma organsko organizirano. Organska organizacija zagotavlja pogoje za uspešno in učinkovito individualno in timsko učenje (Rant, 2001, str. 348).

Tudi Rozman (2001, str. 351) se vpraša, katera organizacija je tista, ki v največji meri vodi k uspešnosti združbe. Odgovor je, da ni najboljše organizacije, marveč da je ta odvisna od situacijskih spremenljivk. Če to drži, potem je tudi za pridobivanje in uporabo znanja včasih ustreznejša organska, včasih pa mehanska struktura. Rozman navaja, da so se organizacije učile že v preteklosti, le da je bilo to učenje omejeno predvsem na ravnatelje in vodstvo. Oni so namreč tisti, ki so morali odločati zaradi svojega položaja, obenem pa so imeli tudi dostop do več znanja. Znanje v mehanski organizaciji je torej bolj usmerjeno na vrh odločanja in predvsem na proizvode in storite. Glede na današnje situacijske spremenljivke je jasno, da je v hitro spreminjajočem se okolju primernejša organizacija, ki je bolj sploščena, s čim manj birokracije in ki je sposobna hitrega odzivanja.

Senge je leta 1994 predlagal model organizacijskega učenja oziroma učeče se organizacije, zgrajen iz naslednjih faz: osebna osvojitve znanja (individualno učenje), mentalni model (individualno učenje), skupna vizija (učeče se skupine in timi), skupinsko učenje (učeče se skupine) in sistemsko razmišljanje (učeča se organizacija). Pred njim so bili na področju oblikovanja učeče se organizacije zelo dejavni mnogi predstavniki **managementa popolne kakovosti** (TQM), ki so razvili pomembne vsebine in elemente učeče se organizacije (Selan, 2002, str. 49, 50).

Prvo ime managementa popolne kakovosti je prav gotovo E. W. Deming, ki je leta 1993 razvil novo filozofijo vodenja, izhajajoč iz modela obvladovanja popolne kakovosti. Kar 10 od 14 točk Demingove filozofije je povezanih z učenjem.

- Točka 2: Osvoji novo filozofijo, to je filozofija učeče se organizacije.
- Točka 6: Institucijsko usposabljanje.
- Točka 7: Institucijsko vodenje.
- Točka 8: Preženi strah.
- Točka 9: Podri stene, ki razmejujejo oddelke.
- Točka 10: Odstrani slogane in ciljne številke, namenjene delovni sili.
- Točka 11: Odstrani norme oziroma standarde dela.
- Točka 12: Odstrani pregrade, ki zmanjšujejo ponos delavcem.
- Točka 13: Institucionaliziraj resen program usposabljanja in izobraževanja.
- Točka 14: Začni z aktivnostmi, tako da boš lahko dosegel željeno transformacijo.

Deming je precej natančno opredelil posamezne elemente organizacijskega učenja. S filozofijo managementa popolne kakovosti poudarja stalno izboljševanje tako proizvodov kot storitev, ki jih podjetje ponuja svojim kupcem. Za to pa je nujno potrebno vzdrževanje visoke stopnje motivacije in zadovoljstva zaposlenih, ki sestavljajo organizacijo. Le pod tem pogojem je v podjetju možno vpeljati prakso dnevnega učenja in izboljševanja kakovosti dela in produktov. V eni od svojih raziskav ugotavlja, da je kar 85 odstotkov delavčeve učinkovitosti rezultat sistema, v katerem dela. Le 15 odstotkov pa naj bi bila njegova učinkovitost posledica lastnega znanja in spretnosti. Posodobljena verzija TQM-a eksplicitno poudarja tudi nujnost nenehnega učenja, in sicer v vseh fazah delavčevih aktivnosti v podjetju. To je pred zaposlitvijo, pred dejanskim začetkom opravljanja zadolžitev in v času opravljanja dela. Pri tem si mora tudi management prizadevati za nenehno učenje od skupine, kupcev in konkurentov. V novi različici torej poudarja skupinsko delo, obenem pa se poudarja tudi pomembnost ustreznega sistema nagrajevanja.

2.3. RAVNANJE Z ZNANJEM

Ravnanje z znanjem lahko opredelimo kot **proces**, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja z namenom pridobivanja novih priložnosti za podjetja. Hkrati pa je to izraz za okolje, kjer se znanje vrednoti, prenaša in učinkovito uporablja, kjer je proces ravnanja z znanjem uravnan s poslovnimi procesi, kjer pomeni osnovno aktivnost razvoja ustvarjalnih ljudi in pa kjer se ti radi zadržujejo (Pirc, 2001, str. 344).

Proces ravnanja z znanjem je sestavljen iz več faz. Prva faza je **pridobivanje znanja**, ki vključuje učenje, nakup znanja, najem znanja, oblikovanje namenjenih sredstev za delo. Najpogostejši obliki nakupa sta zaposlovanje ljudi ali nakup podjetij, ki to znanje že ima, najemanje poteka preko najemanja storitev svetovalnega podjetja, namenjena sredstva pa podjetje oblikuje znotraj posameznega oddelka, katerega namen je ustvariti novo znanje.

Ko podjetje novo znanje pridobi, ga mora preoblikovati v obliko, ki je dostopna vsem, je urejena, zapisana in razumljiva, kar pomeni, da **znanje kodira**. Tako znanje imenujemo eksplicitno znanje. Pri tem mora podjetje paziti, da znanju ne odvzeme njegove uporabne

vrednosti in ga spremeni v podatke ali informacije. Problemi pri tej fazi nastopijo predvsem pri kodiranju implicitnega znanja, ki je skrito v glavah zaposlenih in ga je zelo težko pretvoriti v kodirano obliko (Pirc, 2001, str. 344). Ravno to znanje pa je tisto, ki loči uspešnejše podjetje od manj uspešnega. Če obstaja več možnih poti oziroma akcij za doseg cilja, lahko dva enako usposobljena posameznika isto nalogo rešita na povsem različna načina. Desetletja nazaj so podjetja zbirala in zapisovala znanja in izkušnje s pomočjo dokumentacije, ki je potem obležala na kupih in se nabirala iz leta v leto ter ostajala neuporabna. Porabilo se je veliko časa za zbiranje in dokumentiranje znanja, ki ga niso znali pravilno organizirati in uporabiti. V zadnjih desetih letih je v ospredje stopilo upravljanje znanja, ki omogoča na učinkovit način zbrati, organizirati in uporabljati to znanje s pomočjo razvoja novih informacijskih komunikacijskih tehnologij in s pojavom interneta. Dostop do informacij se je bistveno izboljšal (Bernik, Florjančič, Rajkovič, 2002, str. 473).

Tako preoblikovano **znanje** je sedaj mogoče **prenašati**, način prenašanja pa je odvisen od vrste znanja. Implicitno znanje tako lahko prenašamo z osebno komunikacijo, eksplicitno pa najpogosteje s pomočjo tehnologije.

Namen prenašanja in delitve znanja je v njegovi **nadaljnji uporabi**, s čimer se v podjetju ustvarja novo znanje. Lahko bi tudi rekli, da gre za preoblikovanje znanja z namenom ustvarjanja novega. Novo znanje pa naj bi povzročilo spremembo vedenja posameznikov in združbe kot celote. Ker uporaba obstoječega znanja podjetja ustvari novo znanje, se vrnemo v prvo fazo procesa, s čimer se ta proces spremeni v cikel, ki se nepretrgoma nadaljuje. Tako se faze procesa v podjetju neprestano ponavljajo (Pirc, 2001, str. 344, 345).

Pomen ravnanja z znanjem za sodobno podjetje se najbolj nedvoumno kaže skozi koristi, ki jih ravnanje z znanjem lahko prinese podjetju. Te koristi so zaznala tista podjetja, ki so ravnanje z znanjem prepoznala kot najpomembnejši vpliv na njihovo uspešnost. Najpomembnejše koristi so boljše odločitve, hitrejše odzivanje na probleme, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj, ustvarjanje novih priložnosti, povečanje dobička, privlačnost podjetja za zaposlene in nove kadre, povečanje vrednosti delnic in drugo (Pirc, 2001, str. 344).

2.4. ORAGNIZACIJSKA STRUKTURA V UČEČI SE ORAGNIZACIJI

Struktura pomeni delitev in razvrščanje nalog, pooblastil in odgovornosti ter določa položaj zaposlenih (Duško, Nikl, 2004, str. 70, 147, 178, 241, 312). Pri tem tudi prikazuje, kako poteka komunikacija navzgor, navzdol in počez po poslovni organizaciji. Lahko bi tudi rekli, da je struktura vplivna usmerjevalna sila, ki določa in predpisuje obširnost interne kontrole, organiziranje dela, nadzorovanje učinkovitosti, načinov in smeri komunikacij in procesa odločanja. Značilnosti strukture učeče se organizacije so: **fleksibilnost, odprtost, svoboda in priložnosti**. Organizacijska struktura temelji na **potrebi po učenju**. Gonilni princip organiziranja je namreč, da vsi zaposleni dobijo svobodo, podporo in vire oziroma resurse, ki jih potrebujejo. S spreminjanjem opravil, potreb in ljudi se spreminjajo tudi strukture.

Organizacijska struktura učeče se organizacije ima naslednje značilnosti:

- Je sploščena hierarhija, ki omogoča naravni pretok informacij. V takšni strukturi je prisotno sodelovanje med timi, ki poveča pretok znanja in učenja. Prisotna je tudi nadzorna funkcija hierarhije s poudarkom na informacijah namesto na ukazovanju.
- Meje organizacije so visoko prepustne, kar povečuje pretok informacij in izkušenj. Strukture so fluidne in brez strogih razmejitev med oddelki, ker stroge meje ovirajo pretok znanja, posamezniki in skupine pa so izolirani, zaradi česa se nagibajo k predsodkom in nezaupanju. Učenje mora prestopiti časovne, vertikalne, horizontalne, zunanje in geografske meje. Zaposleni morajo biti zmožni celovitega systemskega pogleda na življenje organizacije, na vse njene sisteme, procese in razmerja. Pri vsem tem so med managementom, zaposlenimi, odjemalci, konkurenti in širšo skupnostjo prisotne zaupnost in prisrčnost, povezanost in bližina. Meje organizacije se še bolj odprejo s simpoziji, konferencami, srečanji in projektnimi timi. S povezovanjem različnih ravni v organizaciji ali s povezovanjem z odjemalci in dobavitelji se zagotavljajo pretok novih idej ter priložnosti za proučitev konkurenčnih perspektiv in potreb po spremembi.
- Projektna oblika organiziranosti in izvajanja delovnih procesov podpira projektne time, saj se ti bolje odzivajo na potrebe in interese odjemalcev. Zato bo v prihodnosti vedno več dela opravljenega v projektnih timih z majhnim številom projektnih članov, kar bo pospešilo delo in izboljšalo učenje. Majhnost, okretnost, hitrost in odgovornost projektnih timov spodbuja in pospešuje učinkovitejše, uspešnejše in bolj uporabno učenje. Uporaba projektnih skupin in prehodnih struktur ter spodbujanje posameznikov za poskušanje novih procesov dela so bistvene značilnosti, ki razlikujejo organizacije, v katerih se posamezniki učijo, od tistih, v katerih se ne.

V učeči se organizaciji je struktura ploska, brez mejnikov in omogoča normalno delovanje procesov brez nepotrebnih vmesnikov. Se pravi, da je potrebno v tradicionalni hierarhični organizacijski strukturi odpraviti vertikalne, horizontalne, eksterne in geografske oziroma globalne ločnice, ki povzročajo počasno reagiranje, nefleksibilnost, neinovativnost in s tem propad organizacije.

Nova oblika organizacije bo zahtevala predvsem odprtost, ki bo omogočala ustvarjalnost, svobodo eksperimentiranja in občasno tudi spodrseljaje. Ustvarjala naj bi tekmovalno delovno okolje in kulturo, ki spodbuja pripravljenost vseh zaposlenih za učenje, poslušanje in dialog. Odločilnega pomena bo zaupanje v organizaciji, ki bo omogočalo bogatejše in iskrenejše dialoge ter razprave med zaposlenimi.

2.5. RAZLIKE MED TRADICIONALNO IN UČEČO SE ORGANIZACIJO

Odločilna pomanjkljivost klasične organizacije je v tem, da vodilni ljudje zaupajo ustvarjalno vlogo le ozki skupini izbrancev. Navadno gre za posebno organizacijsko enoto (razvoj), ki je namenjena ustvarjanju novega, medtem ko velika večina ostalih zaposlenih le vzdržuje že utečen proizvodni proces. Taka organizacija omejuje sproščanje ustvarjalnih potencialov vseh

zaposlenih (Mayer, 2002, str. 577). Zato mora podjetje, če želi preživeti, postopno preiti iz klasične v učečo se organizacijo. Učeča se organizacija je torej tista, ki oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial; ki širi klimo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje; ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji; kjer sta delo in učenje sinonima; kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj; zato pa stalno oblikujejo nove ideje, nove probleme in nove možnosti za učenje (Možina, 2000, str. 468).

Učeča se organizacija je nasprotje tradicionalni, nadzorovani organizaciji. Temeljna razlika med obema je predvsem v miselnosti, v kulturi obeh in v organizacijskem duhu. Klasična organizacija postavi v središče dobiček, ljudi pa zanjo pomenijo predvsem strošek. Učeča se organizacija razume kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, ki je lastnik svojih znanj in sposobnosti oziroma kompetenc. Njen glavni cilj je povečanje intelektualnega kapitala, ki postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost. Za učečo se organizacijo je pomemben celovit način dela, ki vključuje tudi spremembo celotne kulture organizacije, to pa je dolgotrajen proces in je lahko izveden le ob podpori vodstva in z vključenostjo vseh zaposlenih. V učeči se organizaciji, ki pospešuje komunikacijo in sodelovanje, vsak posameznik sodeluje pri identificiranju in reševanju problemov. To je organizacija, ki se uči in spodbuja učenje med svojimi ljudmi. Promovira spremembe informacij med zaposlenimi in tako ustvarja bolj izobražene zaposlene. To producira zelo fleksibilno organizacijo, kjer ljudje skozi skupno vizijo lažje osvojijo nove ideje in spremembe (Černelič, 2004, str. 6).

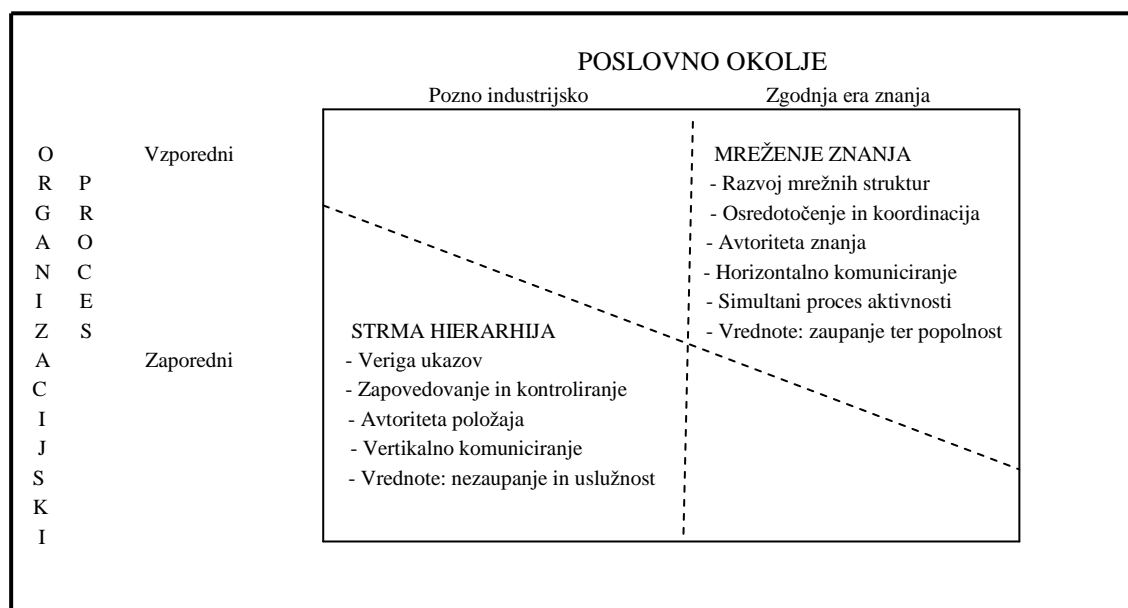
Tradicionalne organizacije se spremembam prilagajajo, medtem ko so učeče se organizacije sposobne same spodbujati procese razvoja in izboljšav. Tudi v tradicionalnih organizacijah poteka učenje, vendar največkrat intuitivno in nezavedno. Učeče se organizacije se oblikujejo ravno po tem, da je učenje sistematično, da poteka na vseh ravneh v korist celotne organizacije, da uporabljajo rezultate takšnega inovativnega učenja za doseganje boljših rezultatov in da zavzema učenje odločilno mesto v viziji in poslanstvu neke organizacije. V učečih se organizacijah se kontrolna in nadzorna funkcija tradicionalnih organizacij (organiziranje dela, motiviranje in postavljanje ciljev za preostale zaposlene v organizaciji ter nadzor nad njimi) nadomesti z zavzemanjem za učenje med vsemi organizacijskimi člani in z njimi (Uršič, Nikl, 2004, str. 2).

Naslednja nenaravna dihotomija klasične organizacije je potegnjena med tistimi, ki odločajo o usodi organizacije, in tistimi, ki tega privilegija nimajo. Temelji na prepričanju, da naj vsakdo sodi le v okviru območja, ki ga pokriva s svojo strokovnostjo in kompetentnostjo. Na ta način veliki večini sistematično preprečujemo razmislek o stvareh, ki so usodne za preživetje in razvoj organizacije, medtem ko si na drugi strani prizadevamo, da bi bilo enačenje zaposlenih z organizacijo čim večje. Naravno enačenje z organizacijo je utemeljeno zgolj na partnerski osnovi. Ljudje, ki niso povabljeni tudi k razmišljanju o usodi svoje organizacije, so le najeta delovna sila, ki lahko na osnovi administrativnih pogodb bolj ali manj pridno dela, ne bo pa svoje rutine nadgradila z ustvarjalnostjo, ne v okviru svojega strokovnega dela in ne v zavzetosti za prihodnost svoje organizacije (Mayer, 2002, str. 577).

Danes prihaja do premika stare tradicionalne paradigme k novi paradigmi managementa. Za staro paradigmo managementa je značilno navezovanje na prevladujočo tradicionalno, hierarhično organizacijsko obliko, kjer so bile aktivnosti managerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je bila koordinirana in kontrolirana navpično, z največjo močjo odločanja na višjih ravneh. V novi paradigmi pa ni več primarna odgovornost managementa sprejemati odločitve, ampak ustvarjati sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Učeča se organizacija predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije (Dimovski, Penger, 2004, str. 812, 815).

Sodobna učeča se organizacija se srečuje z dilemo, kako spremeniti obstoječo, nejasno, kompleksno organizacijsko strukturo v sodobno, pregledno, ki bo osnovana na enostavnih organizacijskih razmerjih. Prehod zahteva poglobitev v konceptualni okvir organizacije. Spremeniti je potrebno organizacijsko miselnost, prepričanja ter način poslovanja. S Slike 7 so razvidne spremembe prehoda organizacij iz pozne industrijske dobe v zgodnjo ero znanja. Novi model vnaša zahteve po spremembi managementa v njegovi strukturi, kontroli, avtoriteti in komuniciranju (Dimovski, Penger, 2004, str. 811, 812).

Slika 7: Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja



Vir: Dimovski, Penger, 2004, str. 81.

Bistvo učeče se organizacije je v zagotavljanju možnosti, da si posamezniki lahko izmenjujejo svoja mnenja in stališča ter zagotavljajo svoje rešitve v vseh korakih učenja oziroma reševanja problema. Učeča se organizacija torej dopušča avtonomnost delovanja timov. Birokratska organizacija oziroma izrazita hierarhija pa tega ne omogoča. Birokratska

organizacija je namreč utemeljena s pravili, delovanje zunaj področja predpisanih pristojnosti pa ni dopustno. Zato učeča se organizacija ni možna tam, kjer organizacija deluje v skladu s pravili birokratske organizacije. Učeča se organizacija je torej model izobraževanja zaposlenih v podjetju in uvajanja znanja v prakso (Korelc, 1999, str. 49).

Klasična organizacijska struktura, ki poudarja velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij prek funkcionalnih in drugih meja organizacije. Predpostavlja, da bi morale biti organizacije oblikovane po načelu, kjer preživi najhitrejši, zato je potrebno odstraniti birokratske okvire. Organizacijske strukture se morajo sploščiti, povečati se mora kontrolni razpon, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela. Novi sploščeni organizacijski ustroj omogoča organizacijam, da se hitreje odzivajo na številne pritiske iz okolja, vključujoč večjo kompleksnost poslovanja, globalno prisotnost, neprizanesljive ekonomske direktive in inkorporacijo socialnih vrednot, participativni pristop poslovanja in k učenju usmerjene prakse (Dimovski, Penger, 2004, str. 813).

V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje. Sodobni pogledi na management zahtevajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni managementa in delavcev. Managerji in zaposleni vedo, kaj delati, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje podjetja. Naloga vrhnjega managementa je, da omogoči zaposlenim doseganje svojih ciljev in ciljev organizacije (Dimovski, Penger, 2004, str. 815).

3. PREHOD IZ TRADICIONALNEGA V UČEČE SE PODJETJE – PRIMER PODJETJA REVOZ

Na podlagi teorije iz prvega in drugega poglavja sem spoznala značilnosti prehoda iz tradicionalne v učečo se organizacijo. Tradicionalno organizacijo bi lahko označila kot togo, nefleksibilno, formalno, ki poudarja specializacijo in kontrolo. Da pa bi lahko podjetje preživel v konkurenčnem svetu, mora na prvo mesto postaviti znanje, ki predstavlja trenutno največjo prednost podjetja pred konkurenti. Učeča se organizacija se zaveda, kako zelo je znanje pomembno, je fleksibilna in hitra ter usmerjena k inovacijam. To je organizacija prihodnosti. Ta teoretična spoznanja pa bom v nadaljevanju preverila na konkretnem primeru podjetja Revoz. Na podlagi internih podatkov podjetja ter intervjujev z vodilnimi kadri v podjetju bom prikazala značilnosti prehoda iz tradicionalne v učečo se organizacijo za omenjeno podjetje.

3.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA IN RAZVOJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

3.1.1. Revoz do leta 1989

Začetki današnjega podjetja Revoz segajo v leto 1955, ko se je podjetje za popravilo in vzdrževanje kmetijskih strojev Agroservis pripojilo k podjetju za remontna in servisna popravila ter montažo avtomobilov in motorjev Motomontaža. To je bilo obdobje, ko je proces industrializacije zajel pretežno kmetijsko in vinogradniško Dolenjsko.

Glavna dejavnost novega podjetja je bila montaža DKW vozil na osnovi kooperacijske pogodbe z nemško firmo Avtounion. V letu 1958 so v Motomontaži razvili prvi prototip domačega dostavnega vozila. Po uspešni predstavitvi novega vozila na beograjskem salonu avtomobilov so leto kasneje pričeli z redno proizvodnjo dostavnih vozil. Skladno z novim značajem dela se je spremenil tudi naziv podjetja. Tako se je v letu 1959 Motomontaža preimenovala v Industrijo motornih vozil.

Težave pri uvozu repromateriala za proizvodnjo sicer uspešnega programa dostavnih vozil so bile vzrok, da so v Industriji motornih vozil v letu 1965 na osnovi lastnega znanja in tehnologije pričeli s proizvodnjo avtomobilskih prikolic, ki so na podlagi tržnih raziskav predstavljale najpomembnejši proizvod za prodor na tuje trge. Zaradi prilagajanja trgom se je Industrija motornih vozil v nekaj letih prebila med najpomembnejše proizvajalce prikolic v Evropi, k čemur sta pripomogli tudi odločitvi, da organizira lastno prodajno mrežo v vseh zahodnoevropskih državah ter ustanovi montažno podjetje v Belgiji.

Dosežen ekonomski učinek z izvozom prikolic je omogočil tudi razširitev avtomobilskega programa. Tako je na podlagi sodelovanja z angleškim avtomobilskim koncernom British Motor Corporation v začetku sedemdesetih let Industrija motornih vozil začela proizvodnjo prvih osebnih avtomobilov Austin 1300. V začetku uspešno sodelovanje z angleško firmo je bilo zaradi njenih gospodarskih težav in ostrejših državnih predpisov prekinjeno v letu 1973.

Sočasno je bila podpisana pogodba o kooperaciji s francosko firmo R. N. U. Renault, ki je bila večkrat podaljšana, vse do leta 2000. Kooperacija je temeljila na proizvodnji vozila Renault 4, ob kateri je v manjšem obsegu potekala montaža Renault 18, pa tudi uvoz gotovih vozil iz asortimana Renault za prodajo na domačem trgu in na drugi strani izvoz vozil Renault 4 in raznih avtomobilskih delov. To obdobje označuje Industrija motornih vozil kot prelomnico v njihovi zgodovini, kajti z uresničevanjem tega razvojnega programa se je začelo novo obdobje, in sicer obdobje modernizacije, mehanizacije ter prehod na velikoserijsko proizvodnjo osebnih avtomobilov Renault 4.

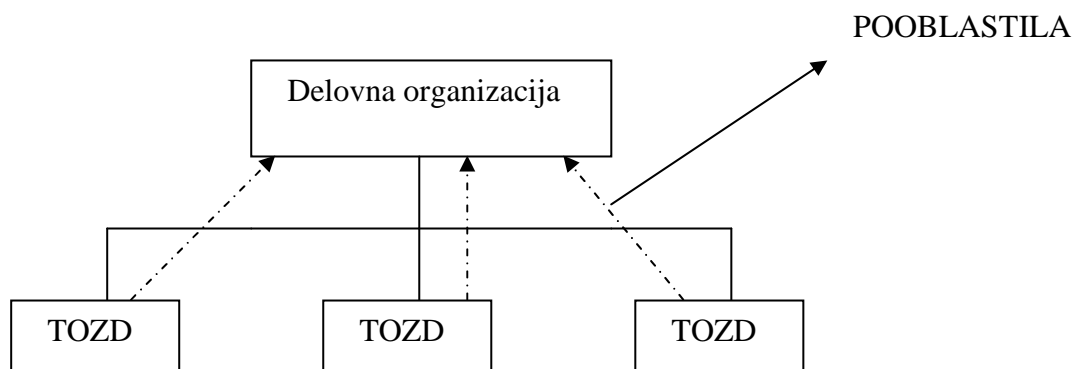
Organizacijska struktura delovne organizacije Industrije motornih vozil (IMV) se je v preteklosti pogosto spreminjala, saj se je morala prilagajati spremenjenim potrebam proizvodnje, razvoja in zakonodaje. V obdobju 1985–1988 je bila Industrija motornih vozil

organizirana kot delovna organizacija z dvema glavnima dejavnostma (avtomobilsko in prikoličarsko) in dejavnostjo skupnega pomena. Delovno organizacijo je sestavljalo deset temeljnih organizacij in delovnih skupnosti:

1. Avtomobilska dejavnost: TOZD Tovarna avtomobilov Novo mesto
TOZD TSO Beli Manastir
2. Prikoličarska dejavnost: TOZD Tovarna prikolic Novo mesto
TOZD TAP Brežice
TOZD TO Črnomelj
TOZD TPP Podgorje Šentjernej
TOZD TO Mirna
TOZD TPD Šmarjeta
3. Dejavnost skupnega pomena: TOZD Commerce
TOZD Razvojni inštitut
DSSD

V takratnem obdobju je bila oblika lastništva nad sredstvi za proizvodnjo imenovana družbena lastnina. Družbena lastnina predstavlja, da imajo vsi zaposleni enako pravico do proizvodjalnih sredstev. Za takšno obliko lastnine produkcijskih sredstev je značilno, da produkcijska sredstva upravljajo neposredni proizvajalci, delovni kolektivi gospodarskih organizacij, imenovani TOZD-i. TOZD-i se združijo v delovne organizacije. TOZD-i pooblašajo delovne organizacije za določena vprašanja. Delavci niso v najemnem razmerju, temveč sami vodijo delovno organizacijo. Lahko bi rekli, da se je v tistem obdobju vodila organizacija od spodaj navzgor. Takratno organiziranost prikazuje Slika 8.

Slika 8: Organiziranosti TOZD-ov in delovne organizacije



Vir: Interni podatki podjetja Revoz, april 2005.

V istem obdobju, natančno leta 1985, je bil IMV kot tudi Renault v velikih finančnih težavah. V IMV-ju je bil vzpostavljen začasni poslovodni organ za sanacijo, katerega sestava se je tudi spreminjala. Ta poslovodni organ je iskal dolgoročno rešitev za avtomobilsko proizvodnjo. Iskali so možnosti sodelovanja z drugimi proizvajalci. V ta namen je bila izoblikovana prva

majhna projektna skupina, v kateri so se kazali zametki timskega dela. Leta 1989 so se odločili za sodelovanje s podjetjem Renault.

V tem obdobju je 3025-članski kolektiv TOZD Tovarna avtomobilov predstavljal največjo programsko enoto, vključeno v Industrijo motornih vozil, ki je ustvarjala preko 80 odstotkov poslovnih prihodkov, ustvarjenih v Industriji motornih vozil, in od tega več kot polovico z izvozom na tuje trge.

Zaradi smotrnega in učinkovitega opravljanja in izvrševanja svojih dejavnosti je bila temeljna organizacija organizirana v sledečih organizacijskih enotah:

1. Vodstvo TOZD
2. Sektor marketinga (prodaja in servis)
3. Tehnično-proizvodni sektor
 - tehnične službe (centralno planiranje, tehnologija in razvoj, tehnična priprava proizvodnje, vzdrževanje ...)
 - proizvodnja: Obrat I – presernica, Obrat II – mehanična obdelava, Obrat III- karosernica, Obrat IV – lakirnica in Obrat V – montaža
4. Sektor kakovosti

Sektor nabave, finančno-računovodski sektor, sektor controllinga (plan – analiza, informatika, dolgoročne proizvodne kooperacije) in kadrovski splošni sektor pa so spadali v delovno organizacijo, ki je predstavljala skupne službe vseh TOZD-ov, tako avtomobilske in prikoličarske dejavnosti kot tudi dejavnosti skupnega pomena.

Do bistvenih sprememb v organizacijski strukturi delovne organizacije je prišlo v letu 1989, ko je bilo potrjeno uspešno sodelovanje z Renaultom. Sodelovanje s francoskim partnerjem je bilo podaljšano in sklenjena je bila pogodba o skupnem vlaganju. Tako so se iz desetih temeljnih organizacij izoblikovale le štiri programsko zaokrožene celote:

- TOZD Tovarna prikolic ADRIA, v katero so se združile temeljne organizacije, povezane v proizvodnjo prikolic;
- TOZD Tovarna posebnih vozil;
- TOZD Tovarna avtomobilov REVOZ;
- TOZD TSO Beli Manastir

TOZD Commerce in Razvojni inštitut sta se združila v avtomobilski in prikoliški TOZD, kamor sta po obsegu dela in programih najbolj sodila.

3.1.2. Revoz v 90-ih letih

Zakon o podjetjih leta 1989 je ukinil TOZD-e. TOZD-i so se združili v družbeno podjetje in s tem so tudi prenehali obstajati. Ves družbeni kapital in dolgovi so tako postali last družbenega

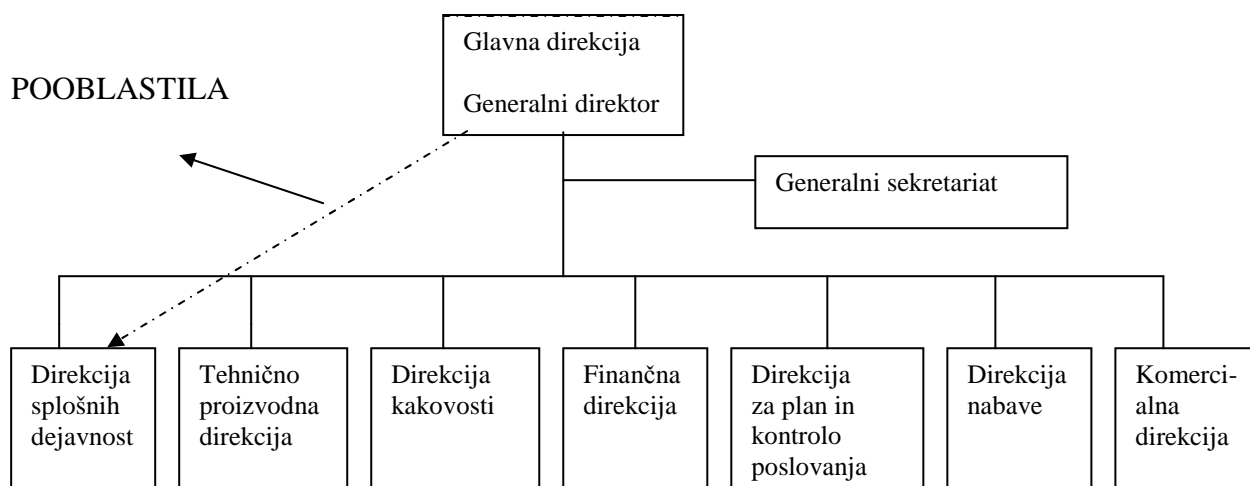
podjetja. Družbena podjetja pa ustanovijo delniške družbe, v katerih ni več samoupravljanja. V skladu z Zakonom o podjetjih se je tudi delovna organizacija Industrija motornih vozil v decembru leta 1989 reorganizirala v družbeno podjetje. Družbeno podjetje je bil le pogoj nadaljnje preobrazbe Industrije motornih vozil v delniške družbe.

Tako so iz Industrije motornih vozil nastale tri delniške družbe:

- REVOZ, ki proizvaja in prodaja vozila Renault
- ADRIA, ki proizvaja in prodaja počitniške prikolice
- TPV, ki se ukvarja s posebnimi vozili in programi

Ta preobrazba iz samoupravljanja oziroma preobrazba TOZD-ov in delovnih organizacij v delniške družbe, je predstavljala za organizacijo Revoza veliko spremembo. Spremenila se je organizacijska struktura, lahko bi tudi rekli, da se je na nek način obrnila. Leta 1990 je vodila podjetje glavna direkcija z generalnim direktorjem, ki je dajala pooblastila ostalim direkcijam. Organizacija se je začela voditi od zgoraj navzdol. Slika 9 prikazuje takratni organigram v Revozu.

Slika 9: Organigram Revoza leta 1990



Vir: Interni podatki podjetja Revoz, april 2005.

Notranja organizacija Revoza je bila v osnovi določena s Pogodbo o skupnih vlaganjih iz leta 1988 in temelji na kriterijih, ki so v uporabi pri Renaultu. Iz organigrama in takratne notranje organizacije je razvidno, da je imel Revoz funkcijsko organizacijsko strukturo, za katero je značilno, da se organizacija na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razveja po nekaj odločilnih funkcijah. Vsaka od teh ima svojega vodjo. Glavna prednost takšne organizacijske strukture je v njeni racionalnosti, vendar pa ni prilagodljiva na spremembe, komuniciranje je počasno, počasi pa se sprejemajo in uresničujejo tudi odločitve. Te slabosti so v Revozu poskušali odpraviti z organiziranjem štabne enote, ki temelji na strokovnosti in je v pomoč višjemu vodstvu pri pripravi in izvrševanju odločitev ter usklajevanju dejavnosti.

Leta 1990 se Revoz preoblikuje v delniško družbo, v kateri je imelo francosko podjetje Renault SA 20,2-odstotni delež, medtem ko je preostali delež kapitala ostal v lasti podjetja Industrije motornih vozil. V naslednjem letu se Renault odloči za nove naložbe v proizvodnjo modela clio v Novem mestu in poveča svoj delež v kapitalu Revoza na 54 odstotkov in tako postane njegov večinski lastnik. Ker se je model clio že proizvajal v drugih Renaultovih tovarnah po Evropi, je bila naloga Revoza, da opravi uspešen prenos tehnologije za proizvodnjo omenjenega modela. V ta namen je podjetje oblikovalo manjši projektni tim, ki je delal na projektu za uspešen prenos in vpeljavo tehnologije za model clio. Ker se je v Revozu začel že v manjšem obsegu projektni način reševanja problemov, bi lahko rekli, da je funkcijsko organizacijsko strukturo s podporo štabne enote dopolnjeval še projektni način dela. Vendar pa je bil takšen način dela oziroma takšen način reševanja problemov še v začetni fazi in v premajhen obsegu, da bi lahko govorili že v projektni ali matrični organizacijski strukturi.

Revoz v istem letu sprejme tudi Renaultov model celovite kakovosti kot model vodenja podjetja ter izobražuje celotne vodilne in vodstvene strukture podjetja na temo celovitega obvladovanja kakovosti. V tem letu pride tudi do imenovanja direkcije za kakovost in služb kakovosti tovarne.

Po skoraj dvajsetih letih proizvodnje v Novem mestu leta 1992 izdelajo zadnji model Renault 4, v istem času pa pride do reorganizacije podjetja v ploščato organizacijo z uvedbo osnovnih delovnih enot (ODE) v industrijski direkciji. Po reorganizaciji ima Revoz samo štiri ravni hierarhije, in sicer direktorja direkcije, vodjo službe, vodjo osnovne delovne enote in osnovno delovno enoto. Vodje osnovnih delovnih enot prevzemajo odgovornost za delovanje svojih enot na vseh področjih (kakovost, stroški, roki in človeški viri). Osebe je skozi osnovno delovno enoto vključeno v delo podjetja.

Po reorganizaciji podjetja leta 1992 v ploščato organizacijo z uvedbo osnovnih delovnih enot v industrijski direkciji se organizacijska struktura podjetja vse do leta 2002 ni veliko spreminjala. Majhne spremembe, ki sem jih opazila v tem desetletnem obdobju so bile krčenje število direktij in ustanovitev uprave, ki se je skozi leta širila. Spremembe v organizacijski strukturi ter druge spremembe, ki so zaznamovale podjetje v prejšnjem stoletju, bom opisala v nadaljevanju.

Po več letih priprav, med katerimi je predstavljala največji zalogaj naložba v nov obrat površinske zaščite, v Revozu leta 1993 uspešno steče proizvodnja modela clio. V istem letu Revoz vpelje sistem klasičnih koristnih predlogov, v katerega so vpeti vsi zaposleni, ki s svojimi opazovanji, idejami in koristnimi predlogi prispevajo k stalnemu napredku. Še v istem letu Revoz ustanovi direkcijo za komunikacije ter vpelje orodja celovitega obvladovanja kakovosti. Spremembe, kot so: uvedba letnih razgovorov, vpeljavo avtokontrole na liniji montaže ter reorganizacija finančne direkcije z uvedbo osnovnih delovnih enot, pa zaznamujejo leto 1994.

V letu 1995 Revoz vpelje sistem »blisk« koristnih predlogov ter orodja 5S (ureditev, red, čiščenje, čistoča, disciplina). Revoz izvede v tem letu tudi druge mnenjske raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, ki poleg proizvodnega osebja vključujejo še vodilno in vodstveno osebje. V tem letu se je uprava razširila in tako iz eno-članske postala tri-članska uprava, na čelu katere je bil predsednik uprave.

V naslednjem letu pride v Revozu do decentralizacije službe za celovito kakovost. Funkcija celovitega obvladovanja kakovosti za terciarne dejavnosti, ki je bila prej ena od direktij, sedaj sodi pod upravo, sicer pa neposredno v industrijsko in komercialno divizijo. V istem letu uvedejo tudi osnovne delovne enote v direktiji poprodaje in direktiji nabave. Tudi izobraževalni center je v tem letu aktiven, in sicer uvede celoviti program izobraževanja zaposlenih.

Revoz je v letu 1997 vodila tričlanska uprava, tej pa je pomagalo šest direktij. V tem letu so uvajali orodja 5S za terciarne dejavnosti, kot so personalna in finančna direktija, ter začeli širiti tehnike MRPG kot tehnike dela v skupini tudi v terciarnih dejavnostih. Steče tudi realizacija projekta SPUR (spremljanje ur prisotnosti na delovnem mestu), ki omogoča računalniško podprto spremljanje prisotnosti in sproti vnos odsotnosti zaposlenih. Skladno z realizacijo dolgoročnega prenosa vodenja ljudi na vodje enot in služb so leta 1998 v Revozu začeli intenzivneje uporabljati orodja za osebnostno analizo. Za to delo so usposobili svoje sociologe za strokovno pomoč pri: spoznavanju vedenjskih slogov posameznikov zaradi razvoja sposobnosti, zmanjševanja konfliktov in opredelitve lasne vloge; bolj usmerjenem izobraževanju; izbiri kandidatov za zaposlitev; sestavi delovnih timov in načrtovanju poklicnega razvoja posameznika. V tem letu se je tudi uprava Revoza razširila, in sicer iz tričlanske na štiričlansko.

3.1.3. Revoz v Sloveniji danes

Od leta 1991 je Renault, s. a. večinski lastnik novomeškega Revoza. Renault je svoj delež s takratnih 54 odstotkov povečal na 66,68 odstotka leta 2001, ko je odkupil delnice, ki jih je v Revozovem kapitalu imela v lasti Nova ljubljanska banka. Leta 2003 pa je Renault podpisal dogovor o odkupu preostale tretjine delnic in v začetku leta 2004 postal 100-odstoten lastnik družbe.

V začetku je Revoz združeval tako industrijsko kot komercialno dejavnost, v zadnjih letih pa je postala vse bolj izrazita potreba po ločitvi obeh dejavnosti in njihovem osredotočanju na dolgoročni razvoj. Tako se je leta 2002 komercialna dejavnost Revoza organizirala v obliki komercialne podružnice Renault Slovenija, medtem ko je Revoz ohranil svoje pristojnosti na industrijskem področju. V skladu s strateško povezavo Renaulta z Nissanom je v začetku leta 2004 Renault Slovenija začel izvajati tudi komercialno dejavnost za Nissan v Sloveniji. Podjetje Renault-Nissan Slovenija tako kot uvoznik avtomobilov znamke Renault in Nissan oskrbuje slovenski trg s celotno paleto Renaultovih in Nissanovih vozil.

Z ločitvijo industrijske in komercialne dejavnosti in s tem povezanim prenehanjem obstoja komercialne direkcije, se je število direktij ponovno zmanjšalo. Leta 2004 so bile v Revozu podrejene upravi le še štiri direkcije, vendar pa se je uprava skozi vsa ta leta obstoja Revoza postopoma razširila. Leta 2004 je Revoz vodila štiri-članska uprava.

Podjetje Revoz, ki je kot proizvajalec osebnih avtomobilov Renault v celoti vključeno v industrijski sistem Skupine Renault, je leta 2004 vodila štiričlanska uprava. Organizacijsko strukturo tvorijo štiri direkcije, ki pokrivajo različna področja delovanja: industrijska direkcija, finančna direkcija, departma nabave in direkcija človeških virov, ter organa družbe: nadzorni svet in skupščina. V nadzornem svetu podjetja so trije predstavniki delničarjev in dva predstavnika zaposlenih. Podjetje ima poleg poslovno-funkcijskih področij organizirani tudi štabni enoti, službo za komunikacije podjetja ter direkcijo za stike z javnim sektorjem in splošne dejavnosti, ki sta neposredno podrejeni upravi.

Vsaka od direktij je samostojna, za njihovo vodenje so zadolženi direktorji, ki so neposredno odgovorni predsedniku uprave. Direkcije imajo v svojem sestavu nižje organizacijske ravni, za katere je odgovoren vodja. Omeniti velja, da v okviru industrijske direkcije, ki jo v podjetju imenujejo »tovarna«, delovno mesto direktorja zaseda kar sam predsednik uprave, saj je velik del dejavnosti podjetja vezan prav na industrijsko direkcijo in je s tem ta najpomembnejša.

Podjetje lahko opredelimo kot klasično industrijsko podjetje, katerega posebnost pa je, da je komercialna dejavnost organizirana kot samostojna družba Renault Slovenija, zato v Revozu ni posebej organizirane prodajne funkcije. Podjetje ima v svoji obliki organizacijske strukture poleg štirih poslovno-funkcijskih področij, ki v svojem sestavu vključujejo še nižje organizacijske ravni, organizirani tudi dve štabni službi.

Vse do leta 2004 je imel Revoz poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, ki jo je dopolnjeval projektni načini dela. Projektni način dela se je izvajal v manjšem obsegu, ker za takšen način dela ni bilo potrebe. Vsa navodila, od raziskave in razvoja, marketinga tehnologije do proizvodnje, je Revoz dobival od Renaulta in zaradi tega ni bilo potrebe za projekte v širšem obsegu. Za manjše problemske rešitve so vzpostavili projektni tim, ki je tudi v relativno kratkem času rešil problemsko situacijo. Večina priprav problemskih rešitev ni bila izločena iz formalne in obstoječe linijske organizacije. Projektni problemi so se v podjetju reševali tudi izven obstoječe linijske organizacije, vendar pa je bil tak način reševanja projektnih problemov zelo redek.

Vsi projekti, ki se uvajajo na ravni Direkcije proizvodnje Renault, se enakopravno uvajajo tudi v Revozu. Trenutno sta najpomembnejša projekta Sistem proizvodnje Renault (SPR) in X44 projekt. Sistem proizvodnje Renault (SPR) počasi postaja standard v vseh Renaultovih tovarnah in tako tudi v Revozu, katerega cilj je doseči najvišjo možno raven industrijske učinkovitosti ob stalnem izboljševanju produktivnosti. Za zagotavljanje tega cilja ima podjetje raznovrstna orodja, kot so: standardizacija, izboljševanje delovnih mest – Kaizen, strukturiran

pristop k reševanju problemov in animacija na področju kakovosti, izobraževanje zaposlenih ter koristni predlogi, ki so združeni v okviru tega sistema. X44 projekt pa je projekt novega modela. Leta 2004 je Renault zaupal Revozu industrijski del tega projekta. S tem, ko je Renault zaupal tako obsežen del projekta Revozu, se je način reševanja problemov in izpeljave projektov korenito spremenil.

Vsak **projekt novega vozila** je sestavljen iz več nivojev. Ti nivoji so: marketing in razvoj, tehnologija in proizvodnja. Pri prvem nivoju projekta gre za definicijo proizvoda, ki jo napravi centrala Renaulta. Pri tehnološkem nivoju gre za vprašanja tehnologije proizvodnje in obseg potrebnih investicij. Zadnji nivo, nivo tovarne, pa obsega terminsko planiranje investicije z njihovo izvedbo, uskladiti je treba tudi delo na projektu in dnevno proizvodnjo, napraviti maketo izobraževanja za novo tehnologijo ter predvideti potrebe po novih kadrih. Zadnji del projekta v okviru tovarne pa je zagon naprav. Tukaj gre za multidisciplinarni pristop, kjer je treba uskladiti vse ljudi iz vseh hierarhičnih ravni.

Zaradi tako obsežne naloge, ki jo je Renault zastavil Revozu je moralo podjetje v svojo organizacijo vpeljati obširni način projektne delo in projektne delo usklajevati z dnevno proizvodnjo (v našem primeru modela clio). Posledica tega pa je, da podjetje spremeni svojo organizacijsko strukturo. Funkcijsko organizacijsko strukturo zamenja matrična organizacijska struktura, ki poudarja pomen usposobljenosti najvišjega vodstva pri usklajevanju vodij projektov in funkcij.

Za **matrično organizacijsko struktur** je značilno, da je zelo podobna projektne organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi. Zato se menjavata delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Do menjave dela lahko prihaja v okviru istega delovnega dne. Pri tem je delavec izpostavljen dvema vodjema, ki ne moreta vedno sinhronizirati svojih zahtev do njega (Lipičnik, 2000, str. 55)

Tako kot na vsako drugo podjetje tudi na podjetje Revoz pri oblikovanju organizacijske strukture vplivajo **organizacijske spremenljivke**.

Kar se tiče hierarhije, je podjetje Revoz razdeljeno na štiri področja (direkcijo človeških virov, finančno direkcijo, industrijsko direkcijo in departma nabave), pri čemer ima industrijska direkcija z več kot 90 odstotki zaposlenih glavno vlogo, medtem ko ji spremljevalne službe zagotavljajo pomoč. **Organizacijska piramida** podjetja je **srednje visoka, razpon kontrole na najnižji ravni** pa je zaradi rutinskega dela **širok**.

V podjetju Revoz je delo podrobno razčlenjeno, tako da je posameznik specializiran za relativno majhen del skupne naloge, kar ustreza velikosti podjetja. Izvedena je torej **visoka stopnja delitve dela**, delovna mesta so razdeljena podrobno, kar ustreza razmeram rutinske tehnologije in poslovanja v stabilnem okolju. Načini delovanja produkcije pri izdelavi vozil so natančno določeni s pravili in postopki in zato je stopnja **formalizacije v podjetju dokaj**

visoka. V podjetju Revoz je strateško odločanje osredotočeno na zgornje položaje (predsednik uprave, direktorji direkcij), zato podjetje deluje centralizirano, čeprav so operativne **odločitve** zaradi velikosti podjetja **decentralizirane in usmerjene s politiko in pravili.**

Po reorganizaciji ima Revoz samo štiri ravni hierarhije, in sicer direktorja direkcije, vodjo službe, vodjo osnovne delovne enote in osnovno delovno enoto. Osebe je skozi osnovno delovno enoto vključeno v delo podjetja. Obseg zadolžitev na posamezni ravni je razmeroma velik in iz tega lahko sklepam, da ima podjetje **srednje kompleksno organizacijo.**

Ob proučevanju **organizacijskih spremenljivk** lahko ugotovimo, da sodi organizacija podjetja Revoz večinoma med mehanske oblike organiziranosti podjetja. Treba je seveda poudariti, da v praksi ni podjetja, ki bi bilo organizirano mehansko ali organsko. Poleg organizacijskih spremenljivk pa na podjetje vplivajo tudi situacijske spremenljivke, ki določajo, ali je organizacija večinoma mehanska oz. organska.

Okolje podjetja Revoz je zaradi negotovih razmer na trgu, močne konkurence med proizvajalci, naglega tehnološkega razvoja in spreminjanja okusov kupcev vse manj stabilno. Ne glede na to, da je podjetje mehansko organizirano, je dovolj fleksibilno za reševanje problemov v spremenljivem okolju. Njihovo fleksibilnost in prilagodljivost okolju kažejo zelo dobri poslovni rezultati.

Tovarna Revoz proizvaja vozila v velikih serijah na montažni liniji. Gre torej za standardne izdelke, ki gredo najprej v skladišče in nato do distribucijskih centrov, delo je večinoma mehanizirano in predvidljivo ter visoko tehnično kompleksno. Masovni oziroma serijski **tehnologiji** pa ustreza mehanska struktura.

Revoz po merilu števila zaposlenih, dodane vrednosti na zaposlenega in premoženja sodi med **velika podjetja**, iz česar izhaja tudi njegova sorazmerno kompleksna organizacijska struktura.

Strategija dolgoročnega razvoja v podjetju Revoz se trdno navezuje na cilje, ki jih želi doseči matična naveza Renault-Nissan. Čeprav je Renaultov razvoj povsem centraliziran, je vsaka industrijska podružnica posebej dolžna zagotavljati stalno izboljševanje proizvodnega procesa. Prednostna naloga novomeške tovarne je zagotavljanje kakovosti za notranje in zunanje kupce, hkrati pa zmanjševanje globalnih stroškov in dobava naročenih izdelkov v zahtevanem času. Obstoječa organizacijska struktura takšno strategijo podpira, saj je področje trženja izločeno iz podjetja. Ker so cilji Revoza, kot so produktivnost, učinkovitost proizvodnje in spoštovanje dobavnih rokov, usmerjeni v proizvodnjo, lahko rečemo, da Revoz sodi v sklop podjetij, ki so bližje mehanski strukturi organizacije.

Zaposleni v Revozu imajo enake možnosti za profesionalni razvoj kot Renaultovi zaposleni kjer koli po svetu. Mobilnost je dejstvo, ki ga sprejemajo tako delavci v proizvodnji

(mobilnost med delovnimi mesti) kot tehniki in managerji (mobilnost med posameznimi Renaultovimi tovarnami, direkcijami). V podjetju namenjajo veliko pozornosti tudi kakovosti socialnega dialoga. Dva izvoljena predstavnika zaposlenih redno sodelujeta pri delu nadzornega sveta, rezultati pa kažejo predvsem na večjo fleksibilnost pri politiki plač.

3.2. REVOZ KOT UČEČE SE PODJETJE

3.2.1. Strategija in vizija podjetja

Podjetje Revoz se dobro zaveda dejstva, da če želi postati uspešno učeče se podjetje, mora postaviti takšno **vizijo**, ki bo **podpirala učenje, spodbujala učenje** in da bodo z njo **seznanjeni vsi zaposleni**. Izgradnja skupne vizije, kot pravi Senge (Senge, 1990, str. 8), omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev. Skupna vizija v učeči se organizaciji prinaša energijo za učenje, saj so njeni člani zanjo resnično zavzeti, ker hkrati pomeni tudi njihovo osebno vizijo. Vsi člani organizacije morajo skupno vizijo razumeti, jo deliti in prispevati svoj delež, da lahko postane resnična.

Tovarna Revoz je v celoti vključena v sistem Renaultove Direkcije proizvodenj, ki povezuje evropske tovarne, ki izdelujejo osebna in lahka gospodarska vozila. Če je na eni strani Renaultov razvoj povsem centraliziran, pa je zato vsaka industrijska podružnica posebej dolžna zagotavljati stalno izboljševanje proizvodnega procesa. Plan napredka je izraz Renaultove politike, njegovih strateških smernic in usmeritev Direkcije proizvodenj Renault. Vsebuje strateške usmeritve, ki jim omogočajo doseganje ciljev na področju kakovosti, stroškov, rokov, človeških virov in okolja. Sistem razširjanja ciljev in aktivnosti je zastavljen tako, da vsi v tovarni vedo, h katerim ciljem lahko in morajo prispevati (Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003).

Danes je Revozova vizija podjetja, da postane ena od donosnih baz, nujno potrebnih za Renaultov razvoj na trgu srednje Evrope, ki bo uveljavila Renaultov proizvodni sistem. Strateške smernice, ki so že leta 1999 označevale to pot, so bile: uspešnost, partnerstvo, komunikacija in strokovnost. V letu 2000 so dodali še smernice, ki narekujejo znižanje logističnih stroškov, doseganje konkurenčne nabavne cene ter zagotavljanje najboljše delovne sile, tako da bodo postali zgled evropske uspešnosti za ostale tovarne. Prav zato povečujejo globalno učinkovitost in vzpostavljajo sistem vodenja, ki vse sodelujoče pritegne k aktivni udeležbi pri skupnih projektih. Pritegniti hočejo subjekte okolja, da bodo prispevali k uspehu tovarne. Omogočiti hočejo vsakemu zaposlenemu, da se usposobi za učinkovito opravljanje svojega poslanstva (Dular, 2002, str. 137). V letu 2003 je bil Revoz usmerjen predvsem v reševanje problemov kakovosti na izvoru, utrditev SPR in nadaljevanje z razširjanjem, okrepitev uporabe kvalitativnih metod razvoja zaposlenih, zagotovitev strukturiranega procesa za prehod novega vozila in upoštevanje okolja pri vseh odločitvah.

Skrb za okolje je ena strateških usmeritev Renaulta. Revozova tovarna škodljivih vplivov na svoje okolje ne more v celoti preprečiti, lahko pa jih v kar največji možni meri zmanjšuje. V

ta namen redno posodablja tehnološke procese in opremo. Po temeljnih pripravah in izvedenih ukrepih za zmanjšanje vseh virov in oblik škodljivega vplivanja na svoje okolje je Revoz leta 1999 prejel okoljevarstveni certifikat ISO 14000. Z njim je Revoz dobil tudi uradno potrditev ustreznosti svojega industrijskega sistema za ravnanje z okoljem (Dular, 2002, str. 139).

Prednostna naloga tovarne za leto 2005 pa je zadovoljiti slehernega kupca na področju kakovosti in rokov. V Revozu (Dular, 2002, str. 138) posebno aktivno delujejo za celostno obvladovanje kakovosti, ki je tako kot v matičnem podjetju Renault njihova poslovna politika. Celovit odnos do kakovosti je zagotovljen s poudarjanjem kakovosti izdelkov in storitev, z odgovornostjo vsakega posameznika za kakovost njegovega dela. To pomeni, da se kakovost začne pri posamezniku, kar vključuje tudi kakovosten način razmišljanja, življenja in dela. Vsak posameznik v tovarni se tudi obvezuje, da bo spoštoval cilje in mejnike projekta X44. Učinkovitost tovarne v letu 2005 izboljšujejo z doslednim izvajanjem SPR. Ključ do uspeha predstavlja zagotavljanje potrebnih kompetenc in kakovosti individualnega managementa ter upoštevanje okolje in delovnih pogojev pri vseh odločitvah.

Osnovni cilji uspešnosti so maloštevilni, znani vsem udeležencem in so predmet razčlenitve ali razširitve v departmajih, službah, obratih, oddelkih in ODE. Vsak departma prilagodi usmeritve tovarne v usmeritve svojega departmaja. Departma človeških virov je usmeritve za tovarno za leto 2005, ki sem jih opisala v prejšnjem odstavku, tudi prilagodil za svoje področje. Prednostna naloga funkcije človeških virov in njenih zaposlenih je, da s svojimi procesi prispeva k spoštovanju mejnikov projekta X44, da osrednjo nalogo funkcije človeških virov predstavlja zagotavljanje potrebnih kompetenc in kakovosti individualnega managementa. Funkcija človeških virov mora biti s svojimi procesi v podporo proizvodnji pri njenem doslednem izvajanju SPR ter mora pri svojem delu zadovoljevati slehernega kupca na področju kakovosti in rokov.

Vizijo, strateške smernice in osnovne cilje tovarne oblikuje kolegij tovarne na podlagi analiziranja pričakovanj kupcev, delničarjev, zaposlenih in okolice. Nato vodstvo izdela vizijo, na podlagi katere se postavijo osnovni cilj. Vodstvo nato predlaga osnovne smernice napredka za izboljševanje uspešnosti podjetja. Smernice so nato predmet razčlenitve v posameznih departmajih in službah. Da pa bi delo potekalo po vertikalni in horizontalni hierarhični liniji, se izvedejo bilateralni razgovori. Z razgovori se vodje dogovorijo o pričakovanju ene službe in prispevanju druge službe. Nato se razčlenijo cilji in smernice na nivoju obratov in oddelkov. Srednji management analizira cilje vodstva in cilje poklica Skupine Renault. Vsaka organizacijska enota nato določi osnovne cilje in poišče smernice napredka za izboljšanje učinkovitosti organizacijske enote. Na koncu se podrobno razčlenijo še na nivoju ODE, kjer se analizirajo cilji obratov in služb. Vodje ODE nato skupaj z zaposlenimi poišče smernice napredka za uspešnost ODE. Za posredovanje strategije in načrtov uporablja Revoz več komunikacijskih metod: informativne dopise Uprave, interno revijo Skupaj, komunikacijske panoje, letne sestanke po direkcijah, mediateko, opremljeno z video posnetki in biltene.

Revoz vrednoti strategijo tako, da analizira rezultate, dobiček, tržni delež, produktivnost dela ipd. Osnova za izboljševanje strategije so tudi kazalci celovite kakovosti: interne pogodbe med dobaviteljem in kupcem, osnovne delovne enote, sugestije, red in čistoča, šola napredka in drugo.

V Revozu oblikujejo cilje glede na cilje in politiko Renaulta; velekoncern določa, kaj želi od njih, in glede na to oblikujejo cilje. Revoz ima proste roke pri preoblikovanju ciljev le v 20 odstotkih.

Iz strateških smernic in vizije je razvidno, da želi podjetje usposobit vsakega zaposlenega, da uspešno in učinkovito opravlja svoje poslanstvo. Podjetje si tudi prizadeva, da je vizija vsem zaposlenim znana in da tudi zaposleni na nek način sodelujejo pri njenem izoblikovanju. Poleg izoblikovanja skupne vizije je potrebno, da učeče se podjetje neprestano vlaga v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih.

3.2.2. Izobraževanje kot cilj podjetja Revoz

V Renaultu in Revozu so se že v letu 1999 jasno zavedali strateških usmeritev, ki postavljajo v ospredje **človeške vire** in jim dajejo **pomembno mesto pri nastajanju razvoja podjetja**. Tudi v Revozu želijo v duhu strateške usmeritve »Bolje delati skupaj«, s katero je v Renaultu zastavljena povečana skrb za področje človeških virov, narediti kakovosten premik na tem področju. S strateško usmeritvijo »Bolje delati skupaj« je Revoz dosegel večjo horizontalno komunikacijo.

V Franciji je zakonsko določeno, da je izobraževanje zaposlenih dolžnost vsakega delodajalca in obveza vsakega delavca. Francoski Renault namenja za izobraževanje kar šest odstotkov od mase plač. Pomena izobraževanja se zavedajo tudi v Renaultovem hčerinskem podjetju – Revozu, kjer odbor za izobraževanje vodi predsednik uprave in kjer je kadrovski direktor tudi član uprave (Stankovič, 2003, str. 13).

Renault se zavezuje, da bo vsem svojim zaposlenim v Skupini po vsem svetu v vseh obdobjih njihove poklicne poti ter ne glede na njihovo starost in funkcijo omogočil dostop do izobraževanja, ki ga zaposleni potrebujejo za kakovostno opravljanje svojega poklica in za razvoj svoje poklicne poti. S to opredelitvijo izražajo dvojno prepričanje: na eni strani zaupajo v kapital Renaultovih kompetenc, ki je gonilo Renaulta in obenem osnova za njihovo trajno in dobičkonosno rast, na drugi strani pa verjamejo, da je razvoj tega kapitala s pomočjo izobraževanja nujno potreben in da je temeljni sestavni element osebnega in poklicnega razvoja vsakega zaposlenega v Skupini Renault.

Izobraževanje je cilj Skupine Renault. Za doseganje tega cilja mora v Skupini Renault sodelovati podjetje, ki spodbuja vsakega zaposlenega, da se izobražuje skozi svojo celotno poklicno pot, podjetje pa se tudi zavezuje, da bo vsakogar usmerjalo in spremljalo na tej poti.

Vodje morajo biti tudi vključeni v doseganje izobraževanja kot cilja Skupine Renault, kajti njihovo dejavno vključevanje pri izobraževanju njihovih sodelavcev je temeljnega pomena. V procesu izobraževanja imajo vodje opredeljeno svojo dejavno vlogo in svoj prispevek. Vloga funkcije direktorije človeških virov pri doseganju cilja je zagotavljanje razširjanja te politike in prispevanje k njenemu uresničevanju v smislu kakovosti, stroškov in rokov. Direktorija človeških virov zagotavlja ustrezno komuniciranje in pomaga vodjem in zaposlenim. Zaposleni uresničujejo svoj poklicni razvoj in izobraževanje predstavlja bistvo njihove zaposljivosti.

3.2.3. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Upoštevajoč strateško usmeritev Renaulta, si je Revoz leta 2003 na področju človeških virov zastavil ambiciozen cilj: zagotoviti najboljše osebje, tako da bo postal zgled uspešnosti za ostale tovarne v sistemu Renault. Ta cilj želijo doseči s politiko stalnega izobraževanja in zaposlovanja ter z motivacijo zaposlenih. Poleg tega cilja si prizadevajo pritegniti in zadržati najboljše zaposlene (Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003).

Izdelovanje avtomobila zahteva visoko usposobljenost zaposlenih. Prav zaradi tega je permanentno izobraževanje in usposabljanje tisti člen, ki povezuje cilje podjetja in osebne želje in interese posameznika. Zaposleni v Revozu imajo enake možnosti za profesionalni razvoj kot Renaultovi zaposleni kjer koli po svetu. V času, ko se pripravljajo za zagon novih projektov, so še posebej pozorni na razvoj v posameznih poklicih, na razvoj zahtevanih kompetenc in na razvoj potrebnega izobraževanja za razvoj njihovih zaposlenih, s čimer si prizadevajo ohraniti to, kar je ena temeljnih vrednot podjetja Revoz: kakovost in usposabljanje zaposlenih.

Filozofija vseživljenjskega učenja je že nekaj časa zaradi hitrih sprememb, novih tehnologij in vse večje konkurence nujna vsakega podjetja. Vseživljenjsko učenje zaposlenih spodbujata tako matična hiša Renault kot Revoz. Tako je Renault v začetku leta 2004 izdal Politiko izobraževanja Skupine Renault, ki je prevedena v vse jezike držav, v katerih se nahajajo Renaultove podružnice. Na podlagi te politike je nastala brošura, ki jo je prejel vsak zaposleni v skupini. Ko v Revozu govorijo o izobraževanju, mislijo na pridobivanje formalne izobrazbe in predvsem na usposabljanje ter pridobivanje novih znanj, potrebnih za delovno mesto. Usposabljanje je lahko teoretično v učilnici ali praktično na delovnem mestu. Prispevati mora k učinkovitosti podjetja ter razvoju individualnih in kolektivnih kompetenc (Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003).

V Revozovi službi za izobraževanje je zastavljen pester in obsežen program, ki zaposlenim omogoča poglobljati poklicno znanje, napredovati v svojem poklicu ali se usposobiti za delo na novem delovnem mestu.

Izobraževalni center vključuje naslednja področja izobraževanja: usposabljanje vodij (komunikacije, kreativnost, management, osebni razgovori, vodenje projektov, delo v skupini,

trening samozavesti, obvladovanje stresa, socialni odnosi); splošno izobraževanje (računalništvo, jeziki, strokovnost osebja, kakovost in orodja kakovosti) in usposabljanje za proizvodne poklice (tehnično izobraževanje, izobraževanje proizvodnih delavcev in optimalna učinkovitost, izobraževanje za zagon proizvodnje novega vozila).

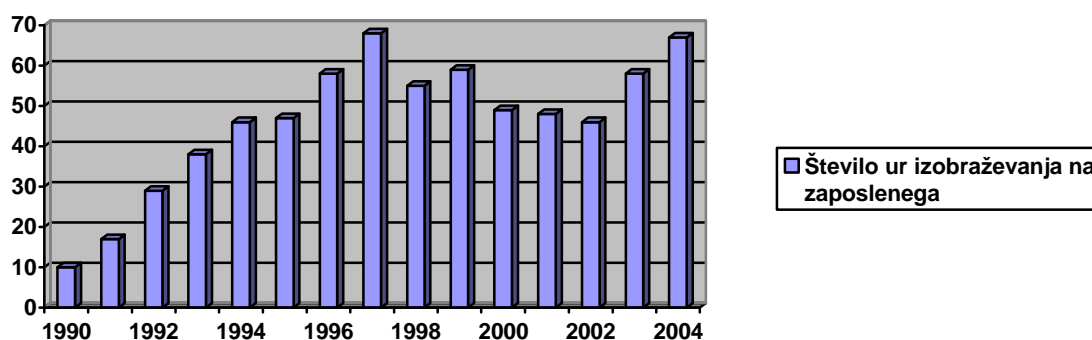
Podjetje daje v izobraževalnem procesu velik poudarek usposabljanju vodij, tako da so ti poleg za vodenje dela usposobljeni tudi za vodenje ljudi.

V okviru izobraževalnega centra imajo na voljo osem učilnic z opremo za teoretično izobraževanje in štiri učilnice z opremo za izobraževanje s področja vozila ter knjižnico.

Največji delež v izobraževanju predstavljajo tehnična usposabljanja, nato učenje tujih jezikov, največ francoščine, usposabljanje za zagotavljanje strokovnosti osebja, obvladovanje računalniških znanj in zagotavljanje kakovosti. Revoz ne usposablja le svojih zaposlenih, ampak tudi dobavitelje in partnerje.

Število ur izobraževanja na zaposlenega se iz leta v leto povečuje, kar prikazuje Slika 10.

Slika 10: Število ur izobraževanja na zaposlenega od 1990 do 2004.



Vir: Interni podatki podjetja Revoz, april 2005.

Iz Slike 10 je razvidno, da podjetje Revoz povečuje obseg izobraževanja na zaposlenega predvsem, ko gre za uvajanje proizvodnje novega avtomobila. Ko se projekti ne izvajajo v velikem obsegu, pa naj bi bila konstanta od 48 do 55 ur na zaposlenega v enem letu.

Od 80 do 90 odstotkov vseh potreb po izvajanju izobraževanja opravijo interni domači izobraževalci, kar je tudi cilj za leto 2005. Interni izobraževalci so primerno pedagoško usposobljeni in se tudi sami stalno izpopolnjujejo.

Služba za izobraževanje ima tudi svoje poslanstvo, in sicer svetovati vodstvu na področju izobraževanja, skrbeti za izvedbo strategije in politike podjetja prek izobraževanja in

zagotoviti usposabljanje, ki bo omogočilo, da bo vsak zaposleni usposobljen za izvajanje svojih nalog in za učinkovito doseganje ciljev podjetja.

Poleg izobraževanja v lastnem izobraževalnem centru odhaja veliko Revozovih delavcev tudi na izobraževanje v matično podjetje v Francijo, ki poteka na pobudo in v izvedbi Renaulta, saj velik del zaposlenih dobro obvlada francoski jezik. V okviru teh usposabljanj pa se odpira še dodatna internacionalna dimenzija sodelovanja. Širjenje mednarodnega delovanja je ena strateških usmeritev Renaulta. V podjetju jo udeležujejo s strateškimi partnerskimi povezavami in širjenjem na področjih, na katerih je bil Renault do sedaj manj prisoten. Dogovori o globalnem partnerskem sodelovanju z japonskim Nissanom, začetek delovanja v Romuniji, mešana podjetja v Rusiji in Braziliji kažejo na to, da Renault vedno bolj postaja podjetje svetovnih razsežnosti, kjer se uspešno prepletajo izkušnje in znanja zaposlenih različnih narodnosti in kultur. V mednarodni okvir delovanja Renaulta se uspešno vključujejo tudi zaposleni delavci Revoza (Letno poročilo podjetja Revoz za leto 1999). Prenos znanja med Renaultom in Revozom poteka funkcionalno po vseh direkcijah Revoza z istoimenskimi direkcijami v Renaultu.

V Revozu vodilni zagovarjajo **politiko odprtih vrat**, kar pomeni, da lahko zaposleni redno, kadar želijo, pridejo do nadrejenega na razgovor. Poleg tega pa ima Revoz tudi sistem mesečnih in letnih razgovorov, v osnovnih delovnih enotah pa imajo štirinajstdnevne sestanke.

Sistem letnih osebnih pogovorov je komplementaren del celotnega razvojnega delovanja na področju razvoja potencialnih zaposlenih. Omogoča, da se tako vodja kot delavec sistematično pogovorita o realiziranih nalogah v preteklem letu, planiranih nalogah ter o tem, kaj bo vsak od obeh storil za osebni napredek delavca in kje ter na katerem področju se bo usposabljal. Skrben pristop in vpogled v vsebino dogovorov omogoča bistveno boljše delo in usmerjanje pozornosti na tiste segmente, ki so bili po mnenju sodelavcev neupravičeno zapostavljeni (Dular, 2002, str. 145).

Družba posveča veliko pozornost tudi **sistemu nagrajevanja**, ki je eden od elementov organizacijske klime. Sistem nagrajevanja je zastavljen tako, da je odprt za napredovanje. Politiko plač vsako leto konkretizirajo z dogovorom, sklenjenim med upravo in socialnimi partnerji. V tem dogovoru so opredeljeni elementi, kot so: plača, stimulatívno nagrajevanje, nagrajevanje na osnovi osebne uspešnosti, regres za letni dopust, udeležba zaposlenih v rezultatih poslovanja in prilagajanje delovnega časa (Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003).

Sistem koristnih predlogov predstavlja enega od najpomembnejših virov stalnega napredka v Revozu. V sistem koristnih predlogov so potencialno vpeti vsi zaposleni, ki s svojimi opazovanji, idejami in koristnimi predlogi prispevajo k stalnemu napredku. Koristne predloge ločijo na klasične in blisk. Klasični koristni predlogi so obsežnejši, saj zahtevajo obravnavo s strani strokovnjakov, pri čemer je izračun prihranka možen ali pa tudi ne. Blisk koristni

predlogi so hitro izvedljivi, za njihovo izvedbo ni potrebno mnenje strokovnih služb, prihranka pa ponavadi ni mogoče izračunati (Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003). Sistem koristnih predlogov, ki so ga uvedli po vzoru Renaulta, je dal izjemne rezultate. V letu 2002 je bilo število koristnih predlogov 17.891, leta 2003 je to število poraslo na 20.735, kar preračunano v število predlogov na zaposlenega predstavlja 9,8 koristnih predlogov na leto. Cilj za leto 2005 je 10 koristnih predlogov na zaposlenega. Podjetje s sistemom koristnih predlogov spremlja cilje, kot so: materialna korist; odpravljanje napak, nerodnosti; sodelovanje zaposlenih v hierarhiji; izboljšanje komunikacij ter spodbujanje k ustvarjalnosti. Podjetje nagrajuje tudi dodano vrednost, ki jo prinaša izboljšava.

SKLEP

Razvojno gledano se je organiziranost organizacije spreminjala zlasti zaradi napredka v informacijski in komunikacijski tehnologiji in tudi zaradi družbenoekonomskih odnosov. Ker je organizacija sredstvo za doseganje cilja, mora uspešna organizacija spremljati spremembe in se na njih kar se da hitro prilagajati, če hoče svoj cilj tudi doseči. Podjetja morajo počasi spreminjati svojo organizacijo iz tradicionalne v učečo se organizacijo. V današnjem času se organizacija, ki temelji na strogi hierarhiji z visoko ravnalno strukturo, centraliziranim odločanju, visoki formalizaciji in nefleksibilnosti v smislu povezovanja različnih hierarhičnih ravni v funkcijsko organizacijsko strukturo, zaradi njene togosti ne more več odzivati na spremembe v okolju. Podjetja morajo počasi preiti v bolj prožne, motivacijsko naravnane fleksibilne organizacijske strukture s plosko ravnalno strukturo, kjer prevladujejo projektni načini reševanja problemov v obliki timskega dela. Ko podjetje spreminja organizacijsko strukturo, spreminja »trdi« deli organizacije. Vendar pa organizacijo sestavljajo zaposleni s svojimi navadami, idejami, željami in cilji. Ko pa imamo v mislih ljudi in vse kar je povezano z njimi, govorimo o »mehkem« spreminjanju organizacije. Eden od učinkovitih načinov takšnega spreminjanja organizacije je koncept učeče se organizacije. V učeči se organizaciji, ki je model za izobraževanje zaposlenih v podjetju in uvajanje znanja v prakso, je potrebna odprta komunikacija. Ideje, ki jih imajo zaposleni, lahko tako neovirano tečejo v vseh smereh. Organizacija se tako lažje prilagaja spremembam in celo povzroča tiste, ki so zanjo koristne. Za podjetje Revoz lahko trdim, da namenja veliko pozornosti vzpodbujanju sodelovanja zaposlenih pri doseganju skupnih ciljev in zaradi tega dosega tudi boljše rezultate. Veliko naporov in sredstev je podjetje vložilo v izobraževanje, motiviranje zaposlenih ter postavljanje takšne vizije, s katero se zaposleni lahko istoveti. Cilj podjetja Revoz je bil postati učeča se podjetje, vendar je za to potrebovalo veliko organizacijskih sprememb, tudi sprememb v organizacijski strukturi, kajti ustrezna organizacijska struktura pomaga podjetju lažje doseči postavljene cilje. Organizacijska struktura Revoza je postopoma prehajala iz funkcijske organizacijske strukture v matrično, ki se je izkazala za bolj fleksibilno in naklonjeno projektnemu delu. Takšna organizacijska struktura pa je bila tudi steber oziroma podpora za uspešno, postopno prehajanje podjetja v učečo se podjetje.

LITERATURA

1. Bernik Mojca, Florjančič Jože, Rajkovič Vladislav: Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij. Organizacija, Kranj, 35(2002), 8, str. 473–477.
2. Černelič Marija: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str.
3. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 415–421.
4. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701–720.
5. Dimovski Vlado, Perger Sandra: Učeča se organizacija. Teorija in praksa, Ljubljana, 41(2004), 5/6, str. 806–825.
6. Dular Boris: Lastninjenje in upravljanje človeških virov. Doktorska disertacija. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 331 str.
7. Ivanko Štefan: Oris organizacijskih teorij. Maribor : Visoka ekonomsko-komercialna šola, 1982. 278 str.
8. Ivanko Štefan: Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. Organizacija, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 361 – 366.
9. Ivanko Štefan: Oblikovanje in razvoj organizacije v knjigi Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, 872 str.
10. Ivanko Štefan: Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. Uprava, Ljubljana, (1)2003, 1, str. 91–103.
11. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
12. Korelc Vesna: Prispodoba organizacije kot možganov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 105 str.
13. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Organizacija, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 367–369.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
16. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja: Organizacija, Kranj, 35(2002), 9, str. 569–577.

17. Morgan Gareth: *Imaginization: The Art of Creative Management*. Newbury Park, CA : Sage Publications, 1997. 312 str.
18. Možina Stane: Učeha se organizacija. *Organizacija, Kranj*, 33(2000), 7, str. 468–471.
19. Nikl Aljoša, Uršič Duško: Učeha se organizacija – Sistemsko-organizacijski vidik. Maribor : Management Forum, 2004, 439 str.
20. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. *Finance, Ljubljana*, 2000, 147, str. 19.
21. Pirc Aleša Saša: *Organizational Learning and Knowledge Management*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
22. Pučko Danijel: *Planiranje v podjetju*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
23. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. *Organizacija, Kranj*, 34(2001), 6, str. 347–349.
24. Rant Živa: Ljudje v procesni organizaciji. *Organizacija, Kranj*, 35(2002), 5, str. 269–302.
25. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
26. Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. *Ekonomska revija, Ljubljana*, 45(1994), str. 233–241.
27. Rozman Rudi: Teorija organizacije. *Delovni zvezek št 29*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996, 20 str.
28. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
29. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. *Organizacija, Kranj* 34(2001), 6, str. 350–352.
30. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa v knjigi Možina Stane et al.: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta, 2002, 872 str.
31. Selan Miha: *Organizacijsko učenje*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
32. Senge Peater M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday, 1990. 338 str.
33. Stankovič Tanja: Delavcem moramo omogočiti, da lahko delajo dobro. *Delo, Ljubljana*, 22. 7. 2003, str. 13.
34. Vila Antun, Kovač Jure: *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 319 str

VIRI

1. Letno poročilo podjetja Revoz za leto 1999.
2. Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003.
3. Interni podatki podjetja Revoz, april 2005.
4. Spletna stran podjetja Revoz. [URL:<http://www.revoz.si>], april 2005
5. Spletne strani skupine Renault. [ULR: <http://www.renault.com>], april 2005
6. Brošure podjetja Revoz, 2002.
7. Slak Zdravko : Intervju z direktorjem direkcije človeških virov v podjetju Revoz. April 2005
8. Kranjec Barbara : Intervju z vodjo izobraževalnega centra v podjetju Revoz. April 2005.

KAZALO SLIK

Slika 1: Funkcijska organizacijska struktura.....	13
Slika 2: Projektna organizacijska struktura.....	14
Slika 3: Matrična organizacijska struktura.....	16
Slika 4: Združitev petih disciplin	20
Slika 5: Organizacijsko učenje	21
Slika 6: Globoki cikel učenja	22
Slika 7: Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja.....	28
Slika 8: Organiziranosti TOZD-ov in delovne organizacije	31
Slika 9: Organigram Revoza leta 1990	33
Slika 10: Število ur izobraževanja na zaposlenega od 1990 do 2004.	Error! Bookmark not defined.

KAZALO TABEL

Tabela 1: Organizacijske karakteristike mehanske in organske organizacije	9
Tabela 2: Trendi spreminjanja organizacije	17
Tabela 3: Opredelitve učeče se organizacije	18

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZNAČILNOSTI PREHODA IZ TRADICIONALNE V UČEČO SE
ORGANIZACIJO**

Ljubljana, julji 2005

MAJA DELIĆ

IZJAVA

Študentka Maja Delić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem da napisala pod mentorstvom prof. dr. Bogdana Lipičnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.7.2005

Podpis: