

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UPORABNOST MODELA UČEČE SE ORGANIZACIJE  
ZA PODJETJE SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O.**

Ljubljana, junij 2010

SIMONA KOPRIVNIKAR

## IZJAVA

Študentka Simona Koprivnikar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.6.2010

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 UČEČA SE ORGANIZACIJA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Spremembe v organizacijskem okolju in management v učeči se organizaciji .....	3
1.2 Razvoj in opredelitev učeče se organizacije .....	3
1.3 Udejanjanje učeče se družbe po modelu FUTURE-O® .....	5
1.4 Element 1: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se družbo... 6	
1.5 Element 2: Izgradnja podpornih okolij .....	7
1.6 Element 3: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev.....	10
1.7 Element 4: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje znanja.....	11
1.8 Element 5: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	15
1.9 Element 6: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov .....	18
1.10 Element 7: Zasedranje sprememb in širjenje koncepta .....	20
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ANALIZA ELEMENTOV FUTURE-O® .....</b>	<b>21</b>
2.1 Železniški promet in Slovenske železnice, d.o.o. ....	21
2.2 Obstoječa organizacijska struktura .....	22
2.3 Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije.....	24
2.4 Izgradnja podpornih okolij.....	25
2.5 Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev .....	26
2.6 Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja .....	27
2.7 Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije .....	28
2.8 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov .....	29
2.9 (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture .....	30
<b>3 PREDLOGI ZA UDEJANJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>30</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>39</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>41</b>



## UVOD

Organizacije imajo v družbi in gospodarstvu s proizvodnjo dobrin in opravljanjem storitev vse večjo vlogo pri zadovoljevanju potreb. K ekonomskemu in družbenemu napredku naše družbe lahko prispevajo samo tiste organizacije, ki se uspešno prilagajajo tržnim zakonitostim. Podjetja so pri svojem poslovanju vse bolj podvržena vsakodnevnim poslovnim stresom, kot so prihajajoča konkurenca z vseh strani, neprestano prilagajanje tržnim zakonitostim, nove oblike povezovanja, iskanje novih tržnih niš, ponudba vedno pestrejših storitev in produktov, delovanje v globalnem okolju. Velika gospodarska kriza v zadnjih dveh letih je vse te strese še okrepila in povzročila, da vsaka sprememba na trgu vpliva na poslovanje podjetij še v večji meri. Vse to jih sili k iskanju novih, sodobnih oblik organiziranja na poti do poslovne odličnosti. Tradicionalne vrednote organizacij, kot so specializacija, nadzor, jasne vloge članov, so že zdavnaj preživete. V tem turbulentnem času so za obstoj podjetja pomembni hitrost, fleksibilnost, integrativnost in inovativnost.

Sodobne organizacije se morajo biti sposobne prilagajati nenehnim in sunkovitim spremembam okolja in biti kos vsem izzivom sodobne družbe, kot so ravnanje z znanjem, učeče se ekonomije, globalna konkurenca, medorganizacijsko povezovanje, družbena odgovornost ter informacijska in komunikacijska tehnologija in navsezadnje tudi vse bolj sunkoviti gospodarski cikli. Ob tako globalni in intenzivni svetovni gospodarski krizi, ki je zajela in zamajala gospodarstvo v zadnjih dveh letih, se je hitro prilagajanje izzivom izkazalo za še bolj bistveno. Da so organizacije zmožne prilagajanja hitro spreminjajočemu se okolju, morajo biti prožne in odzivne, kar lahko dosežejo z ustrezno organizacijsko strukturo. In da model izbrane organizacijske strukture zaživi tudi v praksi, mora organizacija posedovati ogromno znanja, ga nenehno obnavljati in z njim uspešno poslovoditi - imeti mora dober in učinkovit management znanja.

Model, ki ustreza takim pogojem, je učeča se organizacija, kjer je učenje in pridobivanje znanja bistvena konkurenčna prednost podjetja. Podjetje je celota samousmerjajočih se timov, kjer imajo informacijski tokovi proste poti v vse smeri, management pa nalogo, da ustvarja sposobnost učenja v celotni organizaciji. Da se podjetje preoblikuje v učečo se organizacijo, je potreben nek model. Prvi slovenski model implementacije učeče se organizacije v podjetje je model FUTURE-O<sup>®</sup>, ki predvideva udejanjanje organizacijske oblike po molekularnem sistemu, preko sedmih elementov, ki niso nujno zaporedni, a skupaj predstavljajo celovitost in povezanost vseh procesov in zaposlenih k novi obliki organizacije.

Neugodne gospodarske razmere v svetu in na evropskem trgu puščajo velike sledi tudi v slovenskem železniškem transportu, saj kar 90% vseh prepeljanih količin predstavlja prevoze v mednarodnem prometu (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 14), z liberalizacijo mednarodnega železniškega prometa pa so se konkurenčne razmere še zaostrole. Poslovna sanacija podjetja je nujna in neizbežna. Ob takšni prelomnici v poslovanju, v kakršni so se trenutno znašle Slovenske železnice, in spričo vseh sodobnih družbenih izzivov so

spremembe v organizaciji nujne. Podjetje, ki je eno največjih v slovenskem gospodarskem prostoru, opravlja specifično dejavnost in ima bogato, več kot 160-letno tradicijo, poseduje ogromno znanja. S tako bogatim in specifičnim znanjem je nujno potrebno začeti poslovoditi, ga sistematično zbirati in izkoriščati. In model učeče se organizacije je najsodobnejša organizacijska oblika, ki temelji prav na pridobivanju in zbiranju znanja.

Namen tega diplomskega dela je, da ugotovim, ali je konceptualni model učeče se organizacije po modelu FUTURE-O<sup>®</sup> ustrezen organizacijski model za veliko javno podjetje, kot so Slovenske železnice. Učeča se organizacija predpostavlja, da sta upravljanje z znanjem in organizacijsko učenje tista, ki zagotavljata konkurenčno prednost podjetja. Z analizo modela bom skušala ugotoviti, ali se Slovenske železnice lahko preoblikujejo v takšno organizacijsko obliko.

Cilj diplomske naloge je, da teoretično predstavim vseh sedem elementov učeče se organizacije po molekularnem pristopu in ugotovim, ali v podjetju lahko poiščem posamezne predpostavke elementov, nato pa glede na rezultate tega priporočim, kaj bi v Slovenskih železnicah morali še storiti, da se približajo sodobni organizacijski obliki 21. stoletja.

Način dela, ki ga bom uporabila za dokazovanje ustreznosti modela učeče se organizacije v Slovenskih železnicah, bo raziskovalno analitične narave. Na podlagi raziskovalnega dela, ki bo podlaga za pridobitev teoretičnega znanja o modelu učeče se organizacije, bom analizirala organizacijo podjetja Slovenske železnice. Na podlagi te analize bom nato določila obstoječe in ugotavljala možne predpostavke modela FUTURE-O<sup>®</sup> v podjetju.

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila literaturo domačih in tujih avtorjev s področja managementa in organizacije podjetij, elektronske vire, strokovne članke ter poslovno poročilo in druge interne vire Slovenskih železnic.

Diplomsko delo bom vsebinsko razdelila na tri poglavja. V prvem poglavju bom opisala učečo se organizacijo in pomen managementa ter predstavila koncept učeče se organizacije po modelu FUTURE-O<sup>®</sup> po posameznih elementih. V drugem poglavju diplomskega dela bom predstavila poslovanje podjetja Slovenske železnice in analizirala elemente modela, ki jih je v podjetju že možno najti. V tretjem, osrednjem poglavju, bom podala konkretne predloge, kaj bi v podjetju morali spremeniti, da bi se približali konceptu učeče se organizacije. Za lažji pregled bodo predlogi podjetju predstavljeni tudi v preglednici. Temu bo sledil še sklep, kaj sem na podlagi analize ugotovila, in ali je učeča se organizacija ustrezna organizacijska oblika za veliko javno podjetje, kot so Slovenske železnice.

# 1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

## 1.1 Spremembe v organizacijskem okolju in management v učeči se organizaciji

”Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo.” (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 25). Zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na vseh področjih poslovanja se danes v podjetjih srečujejo s številnimi problemi in izzivi, ki spodbujajo in uvajajo spremembe v proces managementa organizacije in na novo definirajo pojem organizacije. Ti izzivi so: izziv učeče se ekonomije, ravnanja z znanjem, globalne konkurenčnosti, sodobne organizacijske paradigme, informacijske in telekomunikacijske tehnologije, elektronskega poslovanja, večkulturnega okolja in družbene odgovornosti ter izziv medorganizacijskega povezovanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 26).

Kompleksne in velike spremembe v okolju organizacije so prinesle bistvene spremembe v poslovanju. V 21. stoletju govorimo o **procesu managementa**, ki ga sestavljajo štiri funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Najprej mora biti o uspehu in pravi poti učeče se organizacije prepričan manager. S tem ustvari pozitivno organizacijsko kulturo in vrednote, ki spodbudno vplivajo na zaposlene. Manager je torej orodje za doseganje načrtovanih rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 45). Proces managementa se je razvijal skozi več stopenj oz. generacij. Sodobne organizacije, kot je učeča se organizacija, temeljijo na 5. generaciji managementa. Savage (v Dimovski et al., 2005, str. 46) pravi, da mora takšna organizacija temeljiti na horizontalnem načinu dela in oblikovanju timov. Osnovna načela, na katerih temelji 5. generacija, so: mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje procesov, čas kot kritični dejavnik, virtualno podjetništvo, timsko delo in delo kot dialog. Doba znanja je prinesla tudi spremembe v potrebnih lastnostih, spretnostih in vlogi managerja. Managerji učečih se organizacij morajo zaposlenim pomagati videti sistem kot celoto, jih spodbujati pri timskem delu, sprožati spremembe ter širiti zmožnosti zaposlenih, da sooblikujejo prihodnost. Imajo torej tri pomembne naloge: ustvarjati skupno vizijo, oblikovati strukturo in uslužnostno voditi podjetje (Dimovski et al., 2003, str. 266).

## 1.2 Razvoj in opredelitev učeče se organizacije

Učeča se organizacija je glede na stare, zaporedno strukturirane modele, organizirana molekularno oz. mrežno in je najsodobnejši organizacijski model. Deloma temelji na sodobnem pristopu management celovite kakovosti (TQM), ki pojasnjuje, da je organizacija učinkovita tedaj, ko si vsi zaposleni v čim večji meri prizadevajo s svojim znanjem in sposobnostmi prispevati k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju organizacije, in da je kakovost tista, ki zagotavlja konkurenčno prednost organizacije na dolgi rok (Marolt & Gomišček, 2005, str. 32). V učeči se organizaciji pa ni več dovolj samo kakovost, ampak je

upravljanje z znanjem in organizacijsko učenje tisto, ki zagotavlja konkurenčno prednost podjetja. Učeča se organizacija torej temelji na nenehnem učenju. Oblikovana mora biti na tak način, da omogoča vertikalni in horizontalni pretok informacij med člani organizacije. Za strukturo učeče se organizacije je značilna horizontalna organizacijska integracija, kjer so vrhnji managerji v vertikalni smeri oddaljeni od tehničnega kadra, hierarhija pa je opazno sploščena. Temeljna delovna enota so **samousmerjajoči se timi**, ki jih sestavljajo zaposleni z različnih področij. Učeče se organizacije torej ne temeljijo več na strmi hierarhiji, ampak na znotrajorganizacijskem in medorganizacijskem mreženju znanja. Hierarhija je prisotna le še za namene svetovanja, usposabljanja in razvijanja sposobnosti in znanja znotraj organizacije. Odgovornost managerjev torej ni več zgolj sprejemanje odločitev, za kar so sedaj pooblašteni tudi zaposleni na nižjih ravneh, pač pa je ključnega pomena, da znajo ustvarjati sposobnost učenja po celotni organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 85-88). Organizacija razpolaga z najboljšim znanjem in izkušnjami in si z nenehnim učenjem le-tega še povečuje (Dimovski et al., 2005, str. 99). Učenje je proces, ki ga zavestno ali podzavestno usmerja učenec sam (Mihelčič, 1999, str. 199) in sočasno poteka pri posamezniku in organizaciji. Slednjega pojmuje kot organizacijsko učenje. Dimovski (1994, str. 9) loči 4 pomembne vidike organizacijskega učenja: informacijski, interpretacijski, vedenjski in strateški.

Da bi bila preobrazba organizacije v učečo se organizacijo uspešna, je potrebno izvesti številne spremembe tako na področjih delovanja kot v sami dimenziji organizacije. Potrebne interaktivne spremembe so: vodja mora naučiti organizacijo oblikovanja skupne vizije, decentralizacija odločanja, opolnomočenje zaposlenih in delitev odgovornosti, timska struktura, odprtost informacij in prilagodljiva kultura. Situacijski elementi, ki se morajo spremeniti, so: vertikalna struktura mora preiti v horizontalno, rutinske naloge zamenjajo opolnomočene, skupne informacije zamenjajo formalne sisteme nadzora, konkurenčne strategije, določene s strani vrhovnega managementa, zamenjajo strategije sodelovanja, ki nastanejo iz medsebojnih partnerstev, in togo organizacijsko kulturo zamenja prilagodljiva (Dimovski et al., 2005, str. 106-107).

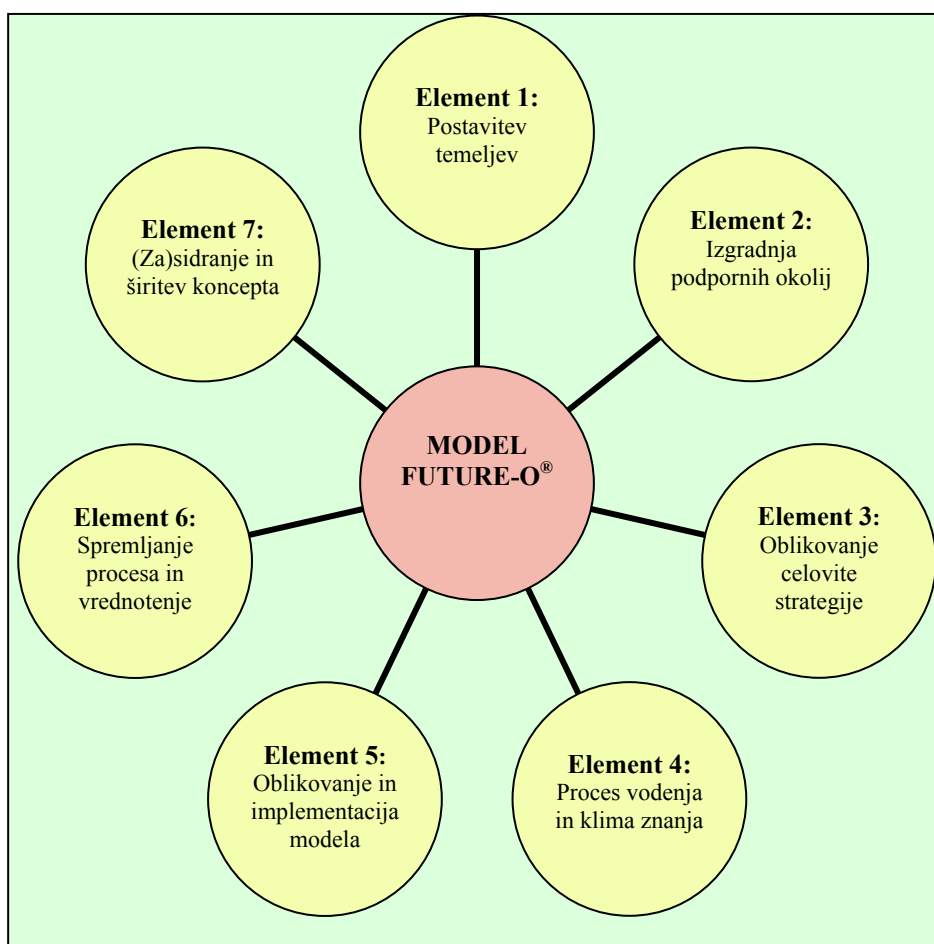
Teorija učeče se organizacije je svoj razcvet doživela leta 1990, ko je Peter M. Senge objavil svoje delo *The Fifth Discipline*. Njegova opredelitev učeče se organizacije pravi »... to so organizacije, v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi prišli do zelenih rezultatov, pri čemer so zaželeni novi in napredni vzorci razmišljanja, in kjer se zaposleni nenehno učijo, da bi prepoznali celoto delovanja« (Senge, 1990, str. 3). Da bi se približali takšni, inovativni organizaciji, in da se v njo vpelje nenehno učenje, je bistvenih pet elementov oz. disciplin: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje (Senge, 1990, str. 9).



### 1.3 Udejanjanje učeče se družbe po modelu FUTURE-O®

Model FUTURE-O® je prvi slovenski celovit konceptualni model, ki preko sedmih elementov vodi do implementacije polno razvite učeče se organizacije. Glede na klasične modele učeče se družbe se razlikuje po bistveni lastnosti, to je **molekularni pristop** k udejanjanju tega pristopa v družbe. Model poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in zaposlenih k novi obliki organizacije in temelji na organizacijskem učenju. Molekularni pristop ne zahteva zaporednega uvajanja posameznih faz - spremembe pri uvajanju učeče se družbe se zgodijo interaktivno in simultano v smeri učenja, ki je s strani vodstva začrtano s temeljnimi strateškimi akti in jih po tem postopoma udejanjajo vsi zaposleni. Posamezni koraki se lahko kadarkoli spreminjajo in nadgrajujejo in to vpliva na celotno strukturo. Vse temelji na dveh konkurenčnih prednostih - znanju in stalnem organizacijskem učenju. Proces razvoja začnejo skrbniki procesov, ki imajo največ interesa ter znanja, to pa zahteva hiter odziv ostalih, da se organizacija usmeri k skupnim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu (Dimovski et al., 2005, str. 124-133).

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



*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 125.*

## 1.4 Element 1: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se družbo

Element 1 predpostavlja strateška vprašanja, ki so temelj procesa reorganizacije in razvoja učenja. Ukvarja se z analizo procesa strateškega managementa, z vprašanjem, v kakšni meri vrhni management podpira implementacijo sprememb, z vzpostavitvijo pogojev za organizacijske spremembe, kako naj se oblikuje strateški tim za spremembe, ocenjuje zelene poslovne potrebe poslovanja ter oceni vrzel in (ne)učinkovitost obstoječe organizacije.

Temeljne funkcije managementa, planiranje, organiziranje, vodenje ter kontrola, so osnova za **izvajanje procesa strateškega managementa**. To je namreč proces oblikovanja in uresničevanja ter ovrednotenja strategije. Modelov strateškega managementa je veliko (model Coulterjeve, model Hungarya in Wheelna, Pučkov model,...) in vsi imajo enak zadnji korak v procesu - uresničevanje strategij, ki je zelo dinamičen korak in ga organizacije običajno uresničujejo s pomočjo sodobne informacijske tehnologije (Dimovski et al., 2003, str. 101). Če se izkaže, da postavljena strategija ni več vir konkurenčne prednosti podjetja, je potrebno izdelati novo SWOT analizo. Management na novo ugotovi prednosti in slabosti ter definira priložnosti in nevarnosti ter tako dobi izhodišča za oblikovanje nove strategije. Opredelitev vizije in poslanstva podjetja ter oblikovanje strategij na vseh ravneh organizacije so ključni dokumenti udejanjanja učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 142).

V organizaciji mora ves čas potekati proces učenja in se ne sme končati z njegovo implementacijo. Ko z učenjem posamezni zaposleni pridobijo znanje, ga morajo posredovati kolektivu. Najprej je potrebno poiskati znanja željne managerje, ki so vedno pripravljeni na spremembe ter upoštevajo dejstvo, da je z znanjem možno tudi poslovoditi. Govorimo o **organizacijskem učenju**<sup>1</sup> in managerji se morajo zavedati, da se mora le-to nenehno razvijati in ga morajo na poti k učinkovitemu organizacijskemu učenju pripeljati preko mnogih ovir. Da se organizacijske spremembe lahko implementirajo, je ključnega pomena, da se vrhni management zaveda pomena celovite spremembe. Le-ta mora podpirati spremembe v strukturi, proizvodih, strategiji, tehnologiji in kadrih. Organizacijske spremembe na enem področju privedejo do sprememb na določenih drugih področjih. Zato je zelo pomembno, da se ob vzpostavljanju učeče se organizacije poišče dober **strateški management** (Dimovski et al., 2005, str. 143).

Udejanjanje učeče se organizacije temelji na situacijskem oz. **kontingenčnem pristopu**, ki izhaja iz tega, da za rešitev določenega poslovnega problema, v našem primeru udejanjanje učeče se organizacije, ne obstaja nek univerzalni princip, pač pa je rešitev potrebno poiskati glede na dejavnike in okolje, v katerem podjetje deluje. Rešitev je torej odvisna od točno določenih situacij, v katerih se podjetje nahaja (Lorsch & Lawrence, 1967, str. 157). Na

---

<sup>1</sup> Z definicijo organizacijskega učenja se ukvarja veliko avtorjev (Argyris in Schon, Dimovski, Hubert, ...) in večini je skupno to, da je organizacijsko učenje opredeljeno kot proces pretvarjanja informacij v znanje (Škerlavaj & Dimovski, 2009, str. 7 in 8).

postopek implementacije učeče se organizacije vplivajo naslednje spremenljivke: starost in velikost organizacije, oblika lastništva, tehnologija, negotovost okolja, strateška izbira, potrebe zaposlenih in trenutna moda (Dimovski et al., 2005, str. 144).

Za uspešno uvedbo učeče se organizacije morajo vsi udeleženci začititi potrebo po spremembah. Vsak posameznik se mora zavedati, kakšen je njegov delež pri uvedbi modela. Zaradi možnosti nezaupanja in strahu uvede management v prvi fazi sprememb samo en nov organ - **strateški tim**, ki ga vodi najvišji manager (Dimovski et al., 2005, str. 149), katerega glavna naloga je spremljanje in merjenje izboljšav razvoja na podlagi akcijskega načrta udejanjanja. Podjetje mora ugotoviti tudi vrzel v znanju - ali razpolaga z ustreznim kadrom. V posameznih oddelkih je potrebno oblikovati kartoteke znanj in usposobljenosti zaposlenih, na podlagi katerih se ugotovijo pomanjkljiva znanja (Dimovski et al., 2005, str. 151).

Strateški tim postavlja temelje za začetek preoblikovanja in oceni **želeno prihodnje stanje poslovnih potreb**, na podlagi katerega v naslednjih elementih modela ustvari ustrezna podpora okolja (Dimovski et al., 2005, str. 154). Pred tem je potrebno opraviti analizo prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti. Pogosto uporabljen način ugotavljanja prednosti je Porterjeva veriga vrednosti. Model zagovarja tezo, da je osrednji dejavnik uspešnosti poslovanja in rasti podjetja konkurenčna prednost, ki nastane, ko dodana vrednost preseže stroške. Da jo lahko ugotovimo, moramo analizirati temeljne in pomožne aktivnosti. Temeljne aktivnosti neposredno vplivajo na povečevanje dodane vrednosti, zato z verigo vrednosti ugotovimo, kje v podjetju se nahajajo (Porter, 1985, str. 37).

Učeča se družba je **vitka organizacija** (angl. *lean organization*) - to so visoko razvite organizacije 21. stol, ki temeljijo na prožnem razmišljanju. Zaradi uporabe prožne tehnologije so iz proizvodnih procesov odstranjene vse nepotrebne poslovne aktivnosti. Tehnologijo, ki temelji na visoko računalniško podprti proizvodnji, imenujemo tehnologija množičnega prilagajanja kupcu. Zaradi razmišljanja managementa, da celovito spremlja in nadzira proizvodni proces, se predvideva ožji kontrolni razpon - število zaposlenih, ki poroča enemu nadzorniku, se z uvedbo vitke organizacije močno poveča. Zaradi tega je organizacijska struktura sploščena in hierarhično razpršena (v hierarhični lestvici je manj ravni). Takšen kontrolni razpon spodbuja proces delegiranja in s tem opolnomočenje zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 156), kar so bistvene lastnosti učeče se organizacije.

## 1.5 Element 2: Izgradnja podpornih okolij

Element 2 v ospredje postavlja konkretne aktivnosti za izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 158). Ob predpostavlanju, da se vsi člani povezujejo v time in ob izgradnji drevesa managementa znanja nastaja sistem dobrih praks, izkušenj in navodil. Element predvideva tudi izgradnjo celovite informacijske rešitve kot najpomembnejšega podpornega okolja za razvoj učeče se organizacije.

Bistvo **timske strukture** je, da razporeditev dela ne temelji več na vertikalni strukturi, pač pa so aktivnosti oblikovane okrog delovnih timov, ki jih sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi in pooblastili za sprejemanje odločitev. Prednosti takšne strukture so v tem, da ni več meja med oddelki, lažje se sklepajo kompromisi glede odločanja, zato so administrativni postopki krajši, njihov odzivni čas pa krajši. Večja udeležba posameznikov pripomore tudi k večji zavzetosti za kvalitetno delo (Dimovski et al., 2005, str. 161). Ker gre pri konceptu učeče se družbe za uvajanje novega modela, je potrebno v njegove koristi najprej prepričati zaposlene. Način izvedbe je odvisen od velikosti podjetja, zato je v manjših podjetjih najbolj racionalno uvesti projekt v celoti, v velikih podjetjih pa je bolj smotrna uvedba pilotskega projekta, saj je v začetni fazi tako lažje pridobiti podporo vrhnjega managementa in potreben kapital (Dimovski et al., 2005, str. 161).

Pri preoblikovanju v učečo se organizacijo je zavedanje, da je **inovacijska dejavnost** osrednjega pomena, nujno. Najpomembnejši element so zaposleni s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Ker se vsi člani organizacije zavedajo svoje dodane vrednosti v obliki znanja in ga skrbno razvijajo in nadgrajujejo, to prinaša prednost pred konkurenti (Dimovski et al., 2005, str. 164-173). T.i. **organizacijska identiteta** je pomemben dejavnik uspeha in steber za razvoj in obstanek učeče se organizacije. Takšna organizacija se hitro odziva na vse spremembe v podjetju in lahko vzdržuje prilagodljivo kulturo, ki je močno povezana z nenehnim učenjem in pridobivanjem znanja (Penger & Dimovski, 2006, str. 440).

Ključni gradnik in osrednje organizacijsko podporno okolje uresničevanja učeče se organizacije je struktura managementa znanja. Jashapara (2004) opisuje **management znanja** s stališča virov, vsebine in aktivnosti in ga prikazuje v obliki drevesa managementa znanja. Management znanja omogoča uresničevanje celovite korporacijske strategije in prenašanje znanja, ki je v učeči se organizaciji sestavni del procesa managementa v vseh temeljnih funkcijah in zajema celoten proces pridobivanja, shranjevanja in organiziranja znanja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 239).

Štiri osrednje in temeljne dimenzije managementa znanja so: organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje. Management znanja omogoča, da se celovita korporacijska strategija učeče se organizacije začne uresničevati preko osrednjih aktivnosti, ki so dialog, razprava ter aktivnosti za prenos eksplicitnih in implicitnih znanj. Management znanja torej omogoča, da se znanje, ki je sestavni del procesa managementa, prenaša preko vseh temeljnih funkcij učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 175).

Znanje je ključnega pomena pri udejanjanju uspešne učeče se organizacije. Pri tem ima najpomembnejšo nalogo management, ki poslo vodi vire znanj. V ta namen management zgradi **zakladnico znanj in sposobnosti**, ki vsebuje integrirano znanje posameznikov, domene znanj po področjih organizacije in specifične komponente znanj. Ko se doda še znanje, ustvarjeno v razmerjih z drugimi udeleženci, dobimo zakladnico organizacijskega

znanja, kjer so zbrane vse sposobnosti za uspešno poslovanje učeče se organizacije. V podjetju obstaja več vrst znanja (Dimovski et al., 2002, str. 239). Najpomembnejša je delitev znanja na:

- eksplicitno ali formalno, sistematično znanje, ki ga je mogoče zapisati in posredovati drugim v obliki splošnih navodil, in
- tacitno ali prikrito znanje, ki temelji na osebnih izkušnjah in ga je zaradi individualnih pogledov težko izraziti in prenašati na druge.

Za vizualni prikaz znanja in odnosov v organizaciji uporabimo **zemljevide znanja**, ki so vizualna predstavitev zbranih praks in znanja z logično in uporabno strukturo, ki je lahko prikazana na različne načine in z različnimi pripomočki. Zemljevidi znanja omogočajo jasne predstavitve, lahko so podlaga za razne debate in omogočajo hitro sprejemanje odločitev ne glede na geografsko oddaljenost udeležencev. Tako znatno pripomorejo k izboljšanju managementa znanja v podjetju (Horn, 2001). Dodana vrednost zemljevida znanja je **intelektualni kapital** (Dimovski et al., 2005, str. 185).

Da se določi in ovrednoti mesto posameznika v učeči se organizaciji, je potrebno razumeti **delovanje socialne mreže oz. družbenega omrežja**. To so povezave med točno določenimi skupinami v organizaciji, ki lahko pojasnijo tudi vedenje posameznikov določenega omrežja v podjetju. Posamezna povezava se imenuje vozlišče. Analiza družbenih omrežij pojasnjuje način zajemanja in predstavitve odnosov in tokov med posameznimi omrežji in njenimi člani (Škerlavaj & Dimovski, 2008, str. 1). Člana in njegov položaj v mreži se ovrednoti z meritvijo centraliziranosti posameznega vozlišča. Tako se ugotovi stopnja centraliziranosti celotne mreže. Če je v mreži malo in visoko centraliziranih vozlišč (povezava manj posameznikov), lahko njihova odstranitev iz mreže pomeni zelo ranljivo točko mreže. Manj centralizirana vozlišča pa pripomorejo k odpornejši mreži, ki lažje kljubuje škodljivim zunanjim vplivom (Dimovski et al., 2005, str. 178).

Pomemben gradnik uvajanja učeče se organizacije in managementa znanja v podjetje je informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT). Ta predstavlja zbiranje, shranjevanje, obdelavo, razširjanje, uporabo in prenos predstavitve informacij ter vključuje tudi človeka in njegove cilje za razvoj tehnologije v prihodnosti in vrednote, ki bi jih pri tem želel upoštevati (Zorkoczy, 1987, str. 17, 58). V učeči se organizaciji se pojavljajo 4 skupine IKT, združene pod imenom sistemi za podporo managerjem, in sicer: 1) sistemi za podporo odločanju, 2) izvršilni informacijski sistemi, 3) programska oprema za skupinsko delo in 4) inteligentni sistemi oz. nevronske mreže ali ekspertni sistemi. Informacijski sistemi se v podjetju ločijo na znotrajorganizacijske in medorganizacijske informacijske sisteme. Prvi imajo pomembno vlogo pri kroženju informacij znotraj organizacije (intranet in znotrajorganizacijska omrežja), medorganizacijski informacijski sistemi pa predstavljajo način komuniciranja z okoljem, torej pretok javnih informacij, to sta ekstranet in internet (Dimovski et al., 2005, str. 188).

## 1.6 Element 3: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Učeča se organizacija je korak naprej od klasične decentralizirane organizacije, saj v proces planiranja vključuje tudi zaposlene na vseh ravneh podjetja. Poudarja zaupanje in vrednote, temelječe na strateških ciljih, viziji in poslanstvu (Dimovski et al., 2005, str.195).

Poslovanje v učeči se organizaciji je dobilo nove razsežnosti in ne pomeni več samo usklajevanja nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 197). Ob uporabi informacijske tehnologije in neprestanem učenju govorimo o **virtualnih organizacijah**. To je mreža začasno povezanih neodvisnih poslovnih subjektov (organizacij, podjetij ali posameznikov), ki se ob intenzivni uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije spontano povezujejo in tako izkoriščajo svoje konkurenčne prednosti. Nenehno se razvijajo in učinkovito izrabljajo sinergijo povezovanja z namenom učinkovitejše koordinacije aktivnosti, zniževanja stroškov, večje odgovornosti in konkurenčnosti zaradi prihranka časa ter velike dostopnosti do informacij. Virtualne organizacije se oblikujejo v virtualne mreže z zunanjimi izvajalci. **Virtualno poslovanje** zato temelji na globalnem povezovanju in sodobnih rešitvah informacijske in komunikacijske tehnologije (Penger, 2002; Kovačič, Groznik & Ribič, 2009).

Proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in strateških ciljev. Poslanstvo in vizija organizacije sta izhodišči za oblikovanje strategije. **Vizija** je opis okolja, ki ga posameznik ali podjetje želi ustvariti na dolgi rok, ter pogojev, od katerih je uresničitev odvisna. Je potreba po oblikovanju nečesa novega in naj bi podjetja že na zunaj razlikovala od drugih podjetij ter ponujala jasen pogled na prihodnost. **Poslanstvo** je bolj dinamičen koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja podjetja, kaj bo podjetje zasledovalo in kako se bo obnašalo (Pučko, 2003, str. 125-126). Vsebina poslanstva je usmerjena na trg, stranke in področja delovanja.

Ko je poslanstvo postavljeno, se prične **proces strateškega planiranja**. Proces zahteva vpletenost vseh članov organizacije, ki so povezani v formalne ali neformalne time, da zbirajo informacije in sprejemajo odločitve ter jih udeležujejo v proces delovanja organizacije (Fogg, 1994, str. 3). Določijo se strateški cilji, v naslednji fazi pa še strategiji podrejeni cilji na operativni ravni. **Cilji** so namere, ki naj jih organizacija doseže v določenem času (Dimovski et al., 2005, str. 200). Po Pučku (1991, 1994) je **strategija** vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki utegne doseči dolgoročno postavljene cilje, če bo uresničena in je rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. **Strateško planiranje** se torej nanaša na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja na dolgi rok, **taktično planiranje oz. predračunavanje** pa je podrobnejše vnaprejšnje opredeljevanje načinov, kako izkoristiti inpute poslovanja, da bi dosegli cilje, postavljene v strateškem planu, običajno v enem poslovnem letu in na ravni posamezne poslovne enote. Je vrsta planiranja, ki zagotavlja doseganje etapnih ciljev na poti do doseganja strateških. Pri predračunavanju v učeči se organizaciji je zelo pomembno, da se taktično planiranje postavi

na temeljih že postavljenih strateških ciljev in strategij, ki temeljijo na diferenciaciji, inovacijah in prilagodljivosti (Dimovski et al., 2005, str. 229).

V učeči se organizaciji ločimo dva osnovna pristopa k planiranju: tradicionalni pristop od vrha navzdol in moderni pristop od spodaj navzgor. Pri modernem pristopu planskih oddelkov ni več, strokovnjaki so razdeljeni po posameznih oddelkih in managerjem pomagajo oblikovati strateške plane. Nekatera podjetja pa so v procesu planiranja še bolj napredna in vanj vključujejo zaposlene na vseh ravneh organizacije. Skupaj oblikujejo dinamičen plan, ki zadovolji vse potrebe organizacije. Strateško razmišljanje in delovanje se pričakuje od vseh posameznikov, ki enakopravno sodelujejo pri določanju ciljev in njihovi uresničitvi (Dimovski et al., 2005, str. 204-206).

Sodobni pristop oblikovanja poslovnih strategij v učečih se organizacijah uvaja pojem hibridne strategije, ki je kritika generičnih strategij in dovoljuje možnost, da si podjetje izbere kombinacijo več poslovnih strategij oz. **integrirano strategijo**. Ta je uspešna zaradi prilagoditve spreminjajoči se in tehnološko podprti novi ekonomiji (Dimovski et al., 2005, str. 221).

Učeče se organizacije, ki delujejo v mednarodnem okolju, poudarjajo sodelovanje med podjetji in zato oblikujejo **kooperativne strategije**. Povezujejo se s strateškimi poslovnimi partnerji, tudi v obliki skupnih vlaganj, združitvev in pripojitev (Dimovski et al., 2005, str. 222). Na ta način si zagotovijo dostope do novih trgov, povečujejo stopnjo izkoriščanja svojih zmogljivosti, predvsem znanja, odstranijo ozka grla in znižujejo stroške. S tem lahko dosejajo bistveno višjo stopnjo rasti in povečujejo stabilnost (Pučko, 1991, str. 270).

Ob postavitvi celovite, korporacijske strategije je potrebno analizirati tudi **proces organizacijskega učenja**. Posameznik namreč pridobiva informacije iz različnih virov, zato je potrebno zbrati in interpretirati tudi tiste, ki jih pridobi od zunaj. Znanje, pridobljeno iz izkušenj, organizacija akumulira z akcijskim učenjem. Največkrat uporabljene so t.i. Garvinove prakse aktivnega učenja, ki zajemajo pridobivanje znanja z obveščanjem, izkušnjami in eksperimentiranjem (Dimovski et al., 2005, str. 225).

## **1.7 Element 4: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje znanja**

Element 4 preusmerja pozornost od organizacije k posameznikom. Vodenje kot ena izmed temeljnih funkcij managementa je pri udejanjanju učeče se organizacije najpomembnejše. Bistveno je ravnanje z ljudmi, izzivi so predvsem v motiviranju in nagrajevanju. Dober vodja je lahko samo tisti, ki sprejema in razume drugačnost, ima vizijo, zna izrabljati različne delovne moči ter je sposoben ustvariti tako učečo se organizacijo, kjer zaposleni opravljajo delo produktivno, z vsemi potenciali in veseljem. Ker je znanje pri učeči se organizaciji ključna konkurenčna prednost, mora biti ustvarjen sistem za poslovođenje znanja, od

organizacijske klime pa je odvisno, kako bo znanje uporabljeno v posameznih situacijah. Vodje morajo spodbujati in voditi zaposlene k aktivnemu učenju (Dimovski et al., 2005, str. 231-233).

Management učeče se organizacije mora nujno prevzeti **participativen oz. demokratičen način vodenja**. Ta zaposlenim omogoča sodelovanje oz. udeležbo na različnih področjih v organizaciji, s ciljem čim večjega vključevanja v organizacijo v smeri večje poslovne uspešnosti (Gostiša, 1996, str. 28). Vodja sprejema odločitve s pomočjo aktivnega sodelovanja s podrejenimi, pri tem pa se poslužuje strokovne avtoritete in osebne karizme. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje zaposlenih da delujejo kot tim. Vodja določa okvire, v katerih lahko posamezniki sprejemajo odločitve, in prevzema odgovornost za sprejete odločitve (Rozman, 1993, str. 207). Vodje v učečih se organizacijah imajo tri pomembne naloge: ustvarjati skupno vizijo, oblikovati organizacijsko strukturo in »uslužnostno vodenje«<sup>2</sup> (Dimovski et al., 2005, str. 236).

Tak način vodenja v učeči se organizaciji se vzpostavlja tudi preko **delovnih timov**. To je skupina ljudi, ki se zaveda, da se cilji najuspešneje dosegajo z vzajemno pomočjo (Možina, 1994b, str. 623). V učeči se organizaciji naj bi bili timi sestavljeni iz petih do dvanajstih posameznikov, ki se med seboj že poznajo. Tim je lahko najvišji poslovodni organ, odbor sindikata, projektna skupina ali celotni oddelek, vendar pa mora dosegati večji skupni rezultat, kot bi bil seštevek rezultatov posameznikov. Člani tima morajo biti nujno iz različnih funkcij, kajti le lahko tim zagotovi dovolj različna mnenja in celovit pogled na posamezne probleme in rešitve (Dimovski et al., 2005, str. 239). Značilnosti uspešnega in ustvarjalnega tima po Burgarju (2001, str. 75-76) so:

- člani tima morajo dobro razumeti bistvo invencij in inovacij,
- imeti morajo popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto,
- zavedati se morajo, da je uspeh odvisen od svobodnega pretoka informacij,
- tim mora biti usmerjen v kakovost, v njem mora vladati sinergija,
- odločitve in spore morajo člani sprejemati in reševati s soglasjem
- deliti si morajo »dobro in zlo, uspeh in kazen«,
- vodenje uspešnih timov temelji na zgledu vodstva,
- člani tima se morajo spoštovati, si zaupati in se poistovetiti s skupino.

V učeči se organizaciji se mora spremeniti vloga vseh managerjev. Kontrolni razpon je bistveno širši, managerske ravni so odpravljene, pri vodenju ima osrednjo vlogo projektni management. V vitki organizaciji je namreč prenašanje informacij od vrha navzdol vse manj aktualno, zato se je srednji management začel krčiti in preusmerjati v projektne. Hauc (2002, str. 169) definira **projektni management** kot instrument za vodenje, s pomočjo katerega se pristopa k povezovanju hierarhično porazdeljenih in funkcijsko usmerjenih

---

<sup>2</sup>angl. *servant leadership*: vodje služijo drugim članom in poslanstvu organizacije, njihovo stališče pa je, da delo obstaja za razvoj zaposlenega v isti meri, kot zaposleni obstaja za opravljanje nekega dela.



organizacijskih struktur za čas trajanja aktivnosti posameznega projekta. Odgovornost za vodenje projektov prevzemajo vodje – skrbniki projektov.

V organizaciji poteka formalno in neformalno komuniciranje preko **komunikacijskih kanalov**. Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizacije in potekajo v vse smeri. V učeči se organizaciji so slednji najpomembnejši, saj pomenijo izmenjavo informacij med in znotraj oddelkov in med ravni. Timi preko njih rešujejo probleme in iščejo nove načine za opravljanje svojih nalog. Elektronska komunikacija je olajšala pretok informacij v vseh smereh. Neformalni komunikacijski kanali potekajo zunaj formalno odobrenih in se ne pokrivajo s hierarhijo. Komunikacija lahko preskakuje hierarhične ravni in povezuje vse v organizaciji, ne glede na avtoriteto. Pri neformalnem komuniciranju se uporablja sistem s hojo naokrog in grozd oz. sistem govoric (Dimovski et al., 2005, str. 241-243).

Ravnanje z ljudmi pri delu je v sodobnih organizacijah vse pomembnejši dejavnik uspešnosti. Je stalen proces, ki na dolgi rok vodi organizacije v nenehne izboljšave (Lipičnik, 1998, str. 41). Slika 2 prikazuje **ciljni model ravnanja z ljudmi** pri delu v učeči se organizaciji, čigar osnovni cilj je pritegniti posameznike, ki utegnejo biti produktivni in zadovoljni zaposleni.

*Slika 2: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji*



*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 245.*

Model je zasnovan na štirih korakih: planiranje človeških virov, uporaba metod za izbor, izbor kandidatov in ujemanje. Učeča se organizacija uporablja nove pristope k zaposlovanju: iskanje zaposlenih preko domačih strani na internetu in zaposlovanje iz netradicionalnih virov, npr. med prejemniki socialne pomoči. Učinkovitost in izbor tehnik je odvisna od več dejavnikov: ali podjetje vodi mehko ali tršo obliko vodenja človeških virov, od življenjskega cikla organizacije, od njenega finančnega položaja, velikosti in poslovne dejavnosti, glede na etična vprašanja. Ko je izbor zaključen, organizacija pridobi nove zaposlene, ki jih razvija v

uspešno delovno silo. Ta korak je v učečih se organizacijah zelo pomemben in obsega usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Vse to mora učeča se organizacija prilagoditi participativnemu slogu vodenja. Razvijati mora namreč relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti podjetja in zaposlenih. Te odnose nato ves čas dograjuje in vanje vključuje ekonomske in psihološke sestavine. V sodobno oblikovanih podjetjih govorimo o **transformacijskem vodenju**, kar pomeni, da v zameno za doseženo konkurenčnost podjetje zaposlenemu ponuja možnost za njegov razvoj, ne več samo varne zaposlitve (Dimovski et al., 2005, str. 245).

Manager mora imeti oblikovano ustrezno **motivacijsko shemo** oz. model. Po Lipičniku (1994, 1998) je to sestav različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje zaposlenih, da lahko pri njih izzovemo reakcijo, ki jo želimo. Ko gre za učečo se družbo (Dimovski et al., 2005, str. 255-257), mora management poskrbeti za ustrezno motiviranje, vodenje in individualni razvoj zaposlenih ter nedenarni način motiviranja (možnost za napredovanje in graditev kariere). Zelo pomembna je tudi intrinzična oz. notranja motivacija. To je motivacija, ki izhaja iz tega, da se zaposlenim dovoli delati tisto, v čemer uživajo. Ljudje so namreč lahko motivirani tudi zato, ker delo opravljajo z veseljem. V učečih se organizacijah managerji v ta namen večinoma uporabljajo oblikovanje delovnih mest. Vedo, katera delovna mesta motivirajo in katera so bolj rutinska in ponujajo manj zadovoljstva. Najnovejši trend v motivaciji je tudi **opolnomočenje**. Ko manager pristojnosti delegira podrejenim, se njihova motivacija za izpolnitev nalog poveča, ker sami iščejo kreativne poti in načine za rešitev naloge. Nagrajevanje uspešnosti je posledica različnih sposobnosti in zavzetosti posameznih zaposlenih in je pomemben del celovitega sistema plač. Najprej podjetje sprejme odločitev o nagrajevanju uspešnih. Rešitev mora kar se da ustrezati poslovni strategiji. Nato mora sistem zaživeti v praksi, zaposleni pa ga morajo razumeti in sprejeti. Sistem nagrajevanja je treba nenehno izboljševati in prilagajati okolju (Dimovski et al., 2005, str. 258).

Ključ za dolgoročno uspešnost in rast učeče se organizacije je **izboljševanje organizacijskega učenja**. Ker se zaposleni zgledujejo po svojih vodjih, si morajo v prvi vrsti ti prizadevati za osebno rast in nenehno izobraževanje, da jim bodo ostali sledili. Pri udejanjanju učeče se organizacije je potrebno ves čas premagovati spremembe, zato je zelo pomembno, kakšni ljudje vodijo organizacijo. Za učečo se organizacijo je najprimernejši tip **transformacijski vodja**, ki motivira sodelavce in jih pripelje do spoznanja, da je revitalizacija potrebna in da verjamejo v njeno preobrazbo (Dimovski et al., 2005, str. 263). Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznika (Možina, 1994a, str. 549).

Organizacijska kultura učeče se organizacije mora temeljiti na zaupanju in odprtosti (Dimovski et al., 2005, str. 264). Organizacijska kultura je nenapisan sistem vrednot, stališč, pravil in prepričanj, je način delovanja zaposlenih tako znotraj sistema kot preko njegovih meja - je osebnost organizacije (Mihalič, 2007, str. 7). Nihče od nadrejenih je ne more delegirati, lahko pa nanjo vplivajo preko miselnosti, poslanstva organizacije, načel, s primeri

dobre prakse... Kultura podjetja je za uvajanje učeče se organizacije zelo pomembna, saj lahko spremembe podpira ali zavrača. **Kultura zaupanja** in odprtosti po študiji APQC<sup>3</sup> ljudi v podjetju spodbuja, da razvijajo lastne interese, so navdušeni nad novimi znanji in motivirani za deljenje lastnih znanj. Kultura je kompleksen pojav in je ni mogoče spremeniti v kratkem času. V povezavi z ideologijo podjetja mora zaposlene prepričati, da sledijo istim smernicam in cilju in s tem delajo za dobro podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 266).

V učeči se organizaciji govorimo o **managementu znanja**. Gre za iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala in kulturo nenehnega učenja ter pridobivanja in izmenjavanja znanja v organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 268). Znanje ločimo na eksplicitno in implicitno. Eksplicitno znanje pomeni vedeti nekaj, implicitno pa kako (Dimovski et al., 2002, str. 241). Ko pridobivanju, shranjevanju in izmenjavi podatkov, informacij, odnosov, procesov in inovacij dodamo še informacijsko tehnologijo, dobimo **intelektualni kapital organizacije**. Intelektualni kapital je torej vsota »skritih«, neopredmetenih vrednosti in potencialov v organizaciji. Je eden najpomembnejših virov primerjalnih prednosti v podjetju (Možina, 2008). Do znanja pridemo s povezovanjem več informacij, ki so v koristen kontekst združeni podatki. Šele na stopnji znanja nastopi človeški faktor in takrat govorimo o **celovitem managementu znanja**. Ta je za učeče se organizacije velikega pomena, saj išče načine, kako prenašati znanje po organizaciji.

Ločimo dva pristopa k managementu znanja: prvi pristop se ukvarja z zbiranjem in izmenjavo eksplicitnega znanja, v največji meri z visoko razvitimi sistemi informacijske tehnologije in vsebuje intelektualno lastnino, delovne procese, specifične informacije o kupcih, trgih...; drugi pristop pa se osredotoča na spodbujanje intelektualne ekspertize ter znanje in izkušnje ter povezuje ljudi neposredno ali preko interaktivnih medijev. Baze podatkov, elektronske knjižnice, kodiranje so mehanizmi za prenašanje odkritega znanja, za prenos prikritega znanja pa podjetje uporablja dialoge, pripovedovanja in skupne prakse (Dimovski et al., 2002, str. 242).

## 1.8 Element 5: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Oblikovanje in implementacija sta jedro modela FUTURE-O<sup>®</sup>. Vsak koncept mora biti v praksi tudi uresničen, za kar se uporabljajo različna orodja, ki jih prikazuje element 5 (medtem ko jih prejšnji elementi natančno opisujejo in prikazujejo pomen pri udejanjanju).

Manager učeče se organizacije prenaša aktivnosti in moč odločanja na podrejene - to je **participativno vodenje**, pri katerem imajo poleg managementa tudi podrejeni možnost in pravico vplivati na poslovne odločitve (Gostiša, 1996, str. 15). Management v učečih se organizacijah zato uvaja participativno oblikovanje strategij, kjer pri oblikovanju strategije sodelujejo tudi zaposleni in jo zato bolj predano uresničujejo. Vodstvo določi kritične

---

<sup>3</sup> APQC-Ameriški center za produktivnost in kakovost je kulturo zaupanja proučeval v študiji leta 1999

dejavnike uspeha in osrednje procese poslovanja, ki jih mora podjetje doseči, če želi uresničiti poslanstvo. Pri tem se lahko izkaže, da je potrebna prenova organizacijske strukture, ki vključuje oblikovanje timov po celotni organizaciji in na novo opredeli odgovornosti managementa. Da je vodenje organizacije učinkovito, mora priti do opolnomočenja in razviti se morajo učinkoviti komunikacijski kanali v vse smeri v organizaciji in navzven. Pri učinkovitem vodenju in preobrazbi organizacije mora sodelovati tudi projektni management. Proces se kaže kot spirala nikoli končanih izboljšav. Manager vodi demokratično in spodbuja participacijo (Dimovski et al., 2002, str. 274-279).

**Opolnomočenje** zaposlenim omogoča večjo moč, svobodnejše ukrepanje in dostop do informacij, kar potrebujejo pri sprejemanju in polni vključenosti v odločanje. Opolnomočenje zaposlenih v učeči se organizaciji sprošča potenciale in ustvarjalnost ter spodbuja uporabo njihovega znanja. Zvišuje motivacijo in organizaciji omogoča obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje, zato je osnova za doseganje trajne konkurenčne prednosti učeče se organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 22-23). Proces opolnomočenja je večstopenjski in se ga ne da hitro izvesti. Potrebno je začeti postopoma, s posameznimi aplikacijami. Razpon pravic imenujemo kontinuum opolnomočenja. Primer popolnega opolnomočenja so samsmerjajoči se timi, ki lahko sami sprejmejo, odpustijo in disciplinirajo člane. Program opolnomočenja je težje implementirati v organizaciji, kjer je delovanje že utečeno, saj se tako ruši hierarhija in spreminja razmerje moči. Pri udejanjanju učeče se organizacije je neizogibno, postavlja se le vprašanje, kako to izvesti (Dimovski et al., 2005, str. 282).

Za nemoten pretok informacij in kopičenje znanja je v podjetju potrebno omogočiti **odprte komunikacije**, tako da lahko tečejo v vse smeri. Govorimo o managementu informacij. Za kakšen **pretok informacij** gre, je odvisno od vrste povezav: v projektih gre za navpične povezave, ki dajo zaposlenim občutek pomembnosti, saj pri tem sodeluje tim vrhnjega managementa, preko horizontalnih povezav se izmenjujejo ideje za izbiro najboljše možnosti, pri pretoku navzven pa gre za odprte zunanje povezave, ki so vir informacij o strankah, trgih, konkurentih... Na uspešnost projektov vplivata tudi dolžina ključnih komunikacijskih povezav in hitrost pretoka po njih. Daljše so poti, kasneje informacije pridejo do naslovnika in počasneje projekt napreduje - hitrost pa je za uspeh vedno odločilna. Pomembni orodji za učinkovito komunikacijo sta ustvarjanje skupnega jezika in sejmi znanja med zaposlenimi. V učečih se organizacijah velja pravilo deljenja znanja, ki je skupna last in se ga posreduje vsakemu, ki ga potrebuje (Dimovski et al., 2005, str. 287-289).

Projektni management je osnova za uspešno timsko delo. Projekt so enkratne in kompleksnejše naloge, ki lahko trajajo nekaj mesecev ali celo nekaj let (Pučko, 2003, str. 328). Nadgradnja projektnega timskega dela, omogočena zaradi sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, so **virtualni timi**. Pri managementu virtualnih timov so vse temeljne funkcije predstavljene v virtualno okolje, kjer so porušene vse geografske in časovne ovire. Tako timsko delo omogoča učinkovito poslovanje na globalnem trgu. Organizacijska struktura takšnih organizacij je dinamična, predvsem pa začasna zaradi narave projektov. Več

začasnih virtualnih timov iz različnih organizacij sestavlja virtualno organizacijo. Značilnosti virtualne organizacije (Peršič, 2003, str. 13) so: sposobnost prilagajanja produkta porabniku, sestavljajo jo neodvisne organizacije, povezane v mrežo, je začasna, geografsko razpršena, je skupna povezava kakovostnih področij organizacij, odzivati se mora na poslovne priložnosti na trgu in mora razvijati inovacijske rešitve, virtualni timi veliko hitreje in učinkoviteje odkrijejo in izkoristijo poslovne priložnosti na trgu, naloge se delno prekrivajo, saj mora organizacija v povezavi opravljati tudi druge naloge. Virtualni tim potrebuje uspešnega in učinkovitega vodjo, katerega osnovna naloga je oblikovanje in povezovanje različnih vlog v virtualno organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 292-302).

Kultura učeče se organizacije je močna in prilagodljiva. Ustvarja občutek pripadnosti in skupnosti, kar podpira timsko delo. Ceni nagnjenost k tveganju, spremembam in nenehnim izboljšavam (Dimovski & Penger, 2008, str. 30). Pri tem obstaja velika nevarnost – ker je močna, ne vpliva vedno pozitivno in ne spodbuja zdravega prilagajanja na zunanje okolje, ampak togost in stabilnost (Dimovski et al., 2005, str. 303).

Učeča se organizacija zaposlenim prepušča odločitve, kakšne poti bodo uporabili, da dosežejo **skupno vizijo**. Člane učeče se organizacije usmerja in spodbuja k dolgoročnemu razmišljanju. Večina članov se ji zaveže, če odseva njihovo osebno vozijo, zato je potrebno, da se njihova osebna in organizacijska kultura ujemata. Učeče se organizacije zato posebno pozornost namenjajo odprti komunikaciji, ki omogoča, da je skupna vizija vsem jasna, in širi navdušenje za njeno uresničitev (Dimovski et al., 2005, str. 304).

Osnova timskega učenja je povezovanje posameznikov in njihovih idej v celoto. Tudi **proces timskega učenja** je učenje posameznikov, vključenih v tim, ki energijo članov usmerja v doseganje zelenih rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 307).

Organizacije se učijo samo z učečimi se posamezniki. Ena izmed tehnik učenja je tudi **osebno mojstrstvo**, to je skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih ciljev in je vseživljenjski proces. Manager učeče se organizacije ga spodbuja, saj se organizacija tako približuje uresnitvi posameznikovih in organizacijskih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 305).

**Mentalni modeli** so globoko zasidrane norme, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Če jih želi organizacija spremeniti, mora biti odprta za okolje in mora člane podučiti o nujnosti spreminjanja. Člani timov svoje poglede delijo z drugimi in sprejemajo povratne informacije (Dimovski et al., 2005, str. 307).

Managerji in zaposleni so pri odločanju ponavadi bolj osredotočeni na krajše obdobje, zato je koristno orodje **sistemskega mišljenja**. To omogoča, da se na cilje in probleme gleda kot na sistem. Posamezne situacije so namreč pogosto videne kot nepovezani dogodki in sistemsko mišljenje omogoča, da so v dogodkih vidne povezave (Dimovski et al., 2005, str. 308).

**Procesna organizacijska struktura** za osnovo oblikovanja oddelkov uporablja procese. Poslovni proces je delovanje in povezovanje ljudi, ki imajo znanje, da proizvedejo ali ustvarijo neko dodano, uporabno vrednost. Sestavljajo ga postopki, faze, ljudje, organizirani v time, in tehnologija. Nanašajo se na tehnične operacije, ki jih je potrebno opraviti pri izdelavi produkta in jih izvršujejo specialisti, usposobljeni za določene operacije (Dimovski et al., 2002, str. 97). Je horizontalno organizirana in zato omogoča hitro opredelitev procesov, ki so samostojni in neodvisni od drugih. Ker je struktura oblikovana okrog procesov in samsmerjajočih se timov, so meje oddelkov presežene. Običajno takšna struktura obsega tri ravni odločanja: vrhovni management, vodje procesov in timi znotraj posameznega procesa, razdeljeni po fazah. Strokovne službe so organizirane ločeno, neodvisno od posameznih procesov, izjemoma so procesom lastne tam, kjer to zahteva narava procesa. Prednost takšne organizacijske oblike je, da zaposleni poznajo celoten proces in zaradi pregleda nad celoto izboljšujejo delovanje oddelkov. Samo najvišje vodstvo je seznanjeno s celotnim procesom. Kontrolni razpon je tako širši in zajema več deset zaposlenih. To spodbuja opolnomočenje zaposlenih, pri delu pa je potrebna manjša udeležba managerjev. Da je lahko takšna organizacija učinkovita in uspešna, je ključnega pomena komunikacija med fazami, ki poteka v vse smeri. Organizacija mora zato imeti visoko razvito informatizacijo poslovanja. Je zelo fleksibilna in omogoča hitro odzivanje na potrebe končnih uporabnikov. Usmerjena je na oblikovanje dodane vrednosti. Učinkovitost takšne organizacije se meri z zadovoljstvom končnega uporabnika in ključnimi kazalniki uspešnosti in učinkovitosti poslovanja celotne organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 311).

Informacijski sistemi v dobi znanja pridobivajo strateško vlogo. Omogočajo hitro iskanje, obdelovanje in posredovanje informacij vsem managerskim ravnam in s tem podpirajo proces odločanja. Najpomembnejši trend informacijske tehnologije v učeči se organizaciji v zadnjih letih je **sistem za celovito podporo poslovanju** - ERP (Dimovski et al., 2005, str. 315). To so kompleksne programske rešitve, ki omogočajo integracijo podatkov in poslovnih postopkov celotne organizacije in jih tvorijo moduli, ki jih je možno uvesti neodvisno, glede na poslovne potrebe podjetja (Ahlin & Zupančič, 2001, str. 283). Sistemi ERP področja povežejo v omrežje in omogočajo ovrednotenje in spremljanje poslovanja.

## **1.9 Element 6: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov**

Da vemo, kam so nas določene akcije že pripeljale in kako naj jih izvajamo naprej, je kontrola nujen sestavni del procesa managementa. Vse dosežke je potrebno ovrednotiti in v povezavi s tem govorimo o trendu decentralizirane kontrole in o prepoznavanju skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju učeče se organizacije v smeri povečanja intelektualnega kapitala (Dimovski et al., 2005, str. 317).

Učeče se organizacije se odmikajo od hierarhičnih modelov vodenja in birokratskega načina kontrole. Kljub temu je kontrola še vedno potrebna in pri tem se managerji opirajo na: vedenjsko kontrolo oz. samokontrolo zaposlenih; na sistem BCC ali uravnoteženi sistem kazalnikov; na mednarodne standarde kakovosti in management odprtih knjig, kjer so vse finančne informacije in rezultati na vpogled vsem zaposlenim (Dimovski et al., 2005, str. 318-319). V učečih se organizacijah je **način vodenja decentraliziran**, vendar imajo za razliko od tradicionalnih organizacij zaposleni v tem primeru pristojnost in odgovornost za rešitev problema. Vodje sicer še vedno vplivajo na skupno vizijo podjetja, vendar ne usmerjajo in ne nadzirajo strategije (Dimovski & Pengler, 2008, str. 30).

Da pride do integracije novih znanj v organizacijo, je potrebnih več ciklov učenja. Osnova je cikel učenja posameznika, ki ga razvijejo posamezniki v lastnih procesih. Več takšnih ciklov se akumulira v cikle učenja timov, ki jih ti posamezniki sestavljajo. Da tim lahko opravlja aktivnosti, mora učenje potekati po vsej organizaciji in tedaj govorimo o **ciklu timskega učenja**, kjer posamezniki in timi iščejo načine, kako povezati njihovo znanje in ga uskladiti s skupno vizijo (Dimovski et al., 2005, str. 318-319).

**Pristopi spremljanja uspešnosti** nadgrajujejo obstoječa znanja in že znane načine za učinkovito in uspešno poslovanje učeče se družbe. Skušajo ponuditi nove poti, prilagojene sodobnemu okolju poslovanja in ostremu konkurenčnemu boju. Nekaj najpogosteje uporabljenih pristopov za povečevanje uspešnosti učeče se organizacije je: koncept stroškov po aktivnosti poslovnega procesa, poslovodenje in predračunavanje na temelju aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, koncept ciljnih stroškov, teorija omejitev, benchmarking, koncept just-in-time, koncept TQM, koncept nenehnih izboljšav in prenova poslovnih procesov (Dimovski et al., 2005, str. 332).

V sodobni učeči se organizaciji še zdaleč ni več dovolj, da se merijo samo finančni kazalniki uspešnosti, ampak imajo enak pomen tudi nefinančni. Pri merjenju uspešnosti je namreč potrebno upoštevati vse deležnike podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 338). Obstaja več sistemov nefinančnih kazalnikov - najbolj uveljavljen je **uravnoteženi sistem kazalnikov** (ang. *Balanced Scorecard*), ki sicer ohranja tradicionalne finančne kazalnike pretekle uspešnosti, vendar jih dopolnjuje s kazalniki, ki izhajajo iz vizije in strategije organizacije. Sistem meri uspešnost poslovanja iz finančnega vidika, iz vidika poslovanja s strankami, iz vidika notranjih poslovnih procesov ter iz vidika učenja in rasti. Sistem poudarja, da morajo biti vsi kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Nekatere organizacije ga uporabljajo tudi kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje strategij (Kaplan & Norton, 2000, str. 20).

Celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja poznamo kot Porterjevo verigo vrednosti, ki izhaja iz teze, da je osrednji dejavnik za uspešno poslovanje ter rast in razvoj podjetja njegova osrednja konkurenčna prednost. Takšna analiza nam poda informacije o dodani vrednosti podjetja, ki je njegova **trajna konkurenčna**

**prednost.** V sodobnem gospodarstvu le-te izhajajo iz medsebojnih povezav verige vrednosti z verigami dobaviteljev in kupcev v vrednostne sisteme. Večina podjetij v sodobnem času je torej del širokega sistema dodajanja vrednosti. Vrednostni sistem ponazarja medsebojne interakcije med organizacijo, dobavitelji, distribucijskimi kanali, končnimi potrošniki in konkurenco. Zato za doseganje konkurenčne prednosti podjetja ne zadostuje le usklajevanje aktivnosti znotraj sistema vrednosti, ampak zahteva tudi poslovanje odnosov navzven, s konkurenco. Vrednostni sistemi se lahko med seboj povezujejo vertikalno v globalno integrirano vrednostno omrežje, ki je posledica uporabe interneta pri poslovanju (Dimovski et al., 2005, str. 342-344).

Da lahko podjetje stalno izboljšuje poslovne rezultate z enakimi procesi in aktivnostmi, mora le-te nenehno izboljševati. Za to se v praksi največkrat uporablja managersko orodje **benchmarking** ali primerjava z najboljšimi. To je proces vrednotenja organizacij, ki so priznane kot vodilne v posameznih panogah, s ciljem, da lahko spoznamo najboljše procese in določimo realne cilje za naše procese (Marolt & Gomišček, 2005, str. 419). Je nepretrgan proces v učeči se organizaciji, ki omogoča stalno učenje od drugih podjetij in je sestavljen iz petih stopenj: določitve predmeta primerjave, oblikovanja tima, določitve partnerjev, zbiranja in analize informacij in izvedbe oz. akcije (Dimovski et al., 2005, str. 346).

Tržna vrednost sodobnih organizacij že dolgo ni več domena izključno opredmetenih sredstev, torej finančnega kapitala, pač pa vključuje tudi zaznavo vrednosti neopredmetenih sredstev. Gre za potencial inovativnosti, vrednost blagovnih znamk, odnose z deležniki, presojo vodij in zaposlenih, da izbirajo dobre odločitve. Govorimo o **intelektualnem kapitalu podjetja**, ki je sestavljen iz: človeškega kapitala (zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v podjetju - tacitno znanje zaposlenih), strukturnega kapitala (organizacijski postopki, procesi, IKT, finančne povezave) in relacijskega kapitala (znanje, zajeto v povezavi z zunanjim okoljem, predvsem v zvezi s kupci), nekateri sodobni koncepti pa dodajajo še inovacijski kapital (intelektualna lastnina). Poleg tega intelektualni kapital zajema še zaupanje in organizacijsko kulturo, ki sta potrebni vodili za njegov razvoj (Dimovski et al., 2005; Mihalič, 2009).

## **1.10 Element 7: Zasedranje sprememb in širjenje koncepta**

Element 7 opisuje konsolidacijo vseh predhodnih korakov oz. molekul preoblikovanja organizacije - kako so se spremembe zasedrale v model, kako ga širiti, nadgrajevati in nenehno izboljševati v smeri medorganizacijskega učenja. Managerji morajo vzdrževati zmagovalni potencial, zaposleni pa se morajo prilagoditi kulturi nenehnega učenja (Dimovski et al., 2005, str. 349).

**Prenašanje znanja** je del procesa managementa znanja in ga ni mogoče popolnoma osamiti. Še posebej je to težko pri implicitnem znanju. Pogoj za uspešen prenos znanja je



premagovanje medosebnih in organizacijskih ovir, zaposleni pa se morajo zavedati, da delujejo kot celota. Najpomembnejši dejavniki, ki odločajo o uspehu prenašanja znanja med zaposlenimi so: managersko vodenje, kultura, struktura, poslanstvo, zaposleni, obseg poslovanja in oblika podjetja in tehnološka podpora. Najpomembnejšo vlogo igra manager z grajenjem medsebojnega zaupanja (Dimovski et al., 2005, str. 350).

Zanje nastaja v podjetju in preko organizacijskih meja, zato je izredno pomembno, da učeča se organizacija uporablja **strategije sodelovanja**. Z njimi pride do znanja, ki ga sama nima, v procesu pa ga potrebuje. Ko pride na trg, dobi nove priložnosti za sinergije in s tem ponovno novo znanje. Takšen način pridobivanja znanja je še posebej pomemben v kompleksnih panogah (Dimovski et al., 2005, str. 354).

Postavljenih pravil v podjetju v določenih situacijah ni možno uporabiti ali celo ne obstajajo. V takem primeru so zaposleni prepuščeni lastni presoji in delujejo v skladu s pričakovanji organizacije. Zato je zelo pomembno, da organizacija razvija kulturo z navajanjem dobrih praks, jasno vizijo in načeli o uspehu posameznikov (Dimovski et al., 2005, str. 357).

Za preoblikovanje v učečo se organizacijo je potrebno zgraditi mrežo, ki vsebuje takšno razmerje tesnih in ohlapnih povezav, da bo maksimirala donose. Ker organizacija izmenjuje znanje tudi z zunanjimi udeleženci, govorimo o tesnih in ohlapnih **medorganizacijskih povezavah**. Prve dajejo znanju vrednost in globino, druge pa prilagodljivost in širino. Koristi tesnih povezav sta bogat socialni kapital in izmenjava znanj, ohlapne pa so izvor raznoličnosti in ustvarjalnosti (Dimovski et al., 2005, str. 359-365).

Ker je medorganizacijsko povezovanje zelo kompleksen proces, učeče se organizacije za njegovo izvedbo določajo **integracijske managerje**, ki neposredno pomagajo oblikovati kulturo zaupanja v organizaciji in med njimi in imajo posebno vlogo zlasti tedaj, ko v organizaciji potekajo korenite spremembe (npr. pri udejanjanju učeče se organizacije). Integracijski manager pospešuje hitrost procesa integracije, oblikuje organizacijsko strukturo, načrtuje uspeh in pomaga vzpostaviti novo organizacijsko kulturo. Da bi bil uspešen integracijski vodja, mora dobro poznati prevzemajoče podjetje, obvladovati poslovodenje v turbulentnem okolju, biti mora odločen, odgovoren in neodvisen ter sposoben premagovati emocionalne in kulturne razlike (Dimovski et al., 2005, str. 365-369).

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ANALIZA ELEMENTOV FUTURE-O<sup>®</sup>**

### **2.1 Železniški promet in Slovenske železnice, d.o.o.**

Transport je gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s prevozom materialnih dobrin in ljudi, promet pa je gibanje in premikanje vozil in potnikov (Statistični letopis RS 2008, str. 20). Po metodologiji Klasja železniški prevoz na območju Republike Slovenije vključuje vse

prevoze, ki jih je opravilo železniško podjetje Slovenske železnice, d.o.o., ki je edino podjetje v tej dejavnosti (<http://www.stat.si/klasje>). Čez Slovenijo tečejo pomembne tranzitne poti in dobre mednarodne železniške povezave so velikega pomena za gospodarstvo. Železniški promet ima v transportu relativno majhen tržni delež. V letu 2009 je bilo po tirih prepeljanih 16,3 mio potnikov in 14,6 mio ton blaga, kar skupaj predstavlja okoli 20% vsega transporta (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 7, 35). Razloge za tak položaj v primerjavi z drugimi nosilci prevoza gre iskati predvsem v slabem stanju obstoječe infrastrukture, ki negativno vpliva na odvijanje železniškega transporta, saj se kupci raje odločajo za druge alternative. Železniška infrastruktura Slovenije sestavlja le 0,3% evropskega železniškega omrežja, saj se promet odvija na geografsko zelo omejenem prostoru. Približno polovica tovora se zato prepelje v tranzitu, 40% pa ga prihaja ali odhaja v tujino. Mednarodni promet blaga predstavlja 90% vseh prevozov, kar kaže na veliko odvisnost od gospodarskih gibanj na tujih trgih, zlasti v državah, ki so največje trgovske partnerice.

Slovenske železnice, d.o.o. so edina družba, ki na ozemlju Republike Slovenije, v skladu z Zakonom o železniškem prometu (Ur.l. RS, št. 44/2007-UPB4, 58/2009, v nadaljevanju ZZelP-F) izvaja dejavnost obvezne gospodarske službe in naloge upravljavca, ki ureja varnost železniškega prometa. Kot samostojna družba obstaja od leta 1991, ko je razpadlo Železniško gospodarstvo Jugoslavija. Od 31.8.2007 je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo. Osnovni kapital podjetja znaša 95.070.230 EUR in predstavlja osnovni vložek Republike Slovenije kot edinega družabnika. V podjetju je zaposlenih 7.728 delavcev. Slovenske železnice upravlja ustanovitelj neposredno in preko organov družbe, 8-članskega nadzornega sveta in 2-članskega posloводства (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 5).

Slovenske železnice so leta 2009 ustvarile 357,6 mio EUR prihodkov, od tega je 346,4 mio EUR poslovnih prihodkov, kar je za 13,1% manj kot leto prej. Celotni odhodki v letu 2009 so znašali 388,1 mio EUR, kar 49% je stroškov dela. Poslovno leto so končale z izgubo. Pri ugotavljanju kazalnikov poslovanja je potrebno upoštevati, da Slovenske železnice v potniškem prometu, pri vzdrževanju javne železniške infrastrukture in vodenju prometa opravljajo dela gospodarske javne službe (11. člen ZZelP), katerih cilj je kvalitetno in učinkovito opravljanje storitev javnega pomena, in na trgu nastopajo samo s tovornim prometom. Poslovni izid iz poslovanja je v letu 2009 znašal -28,0 mio EUR, dodana vrednost na zaposlenega pa 25.296 EUR in je bila za 13% nižja kot leto prej (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 18).

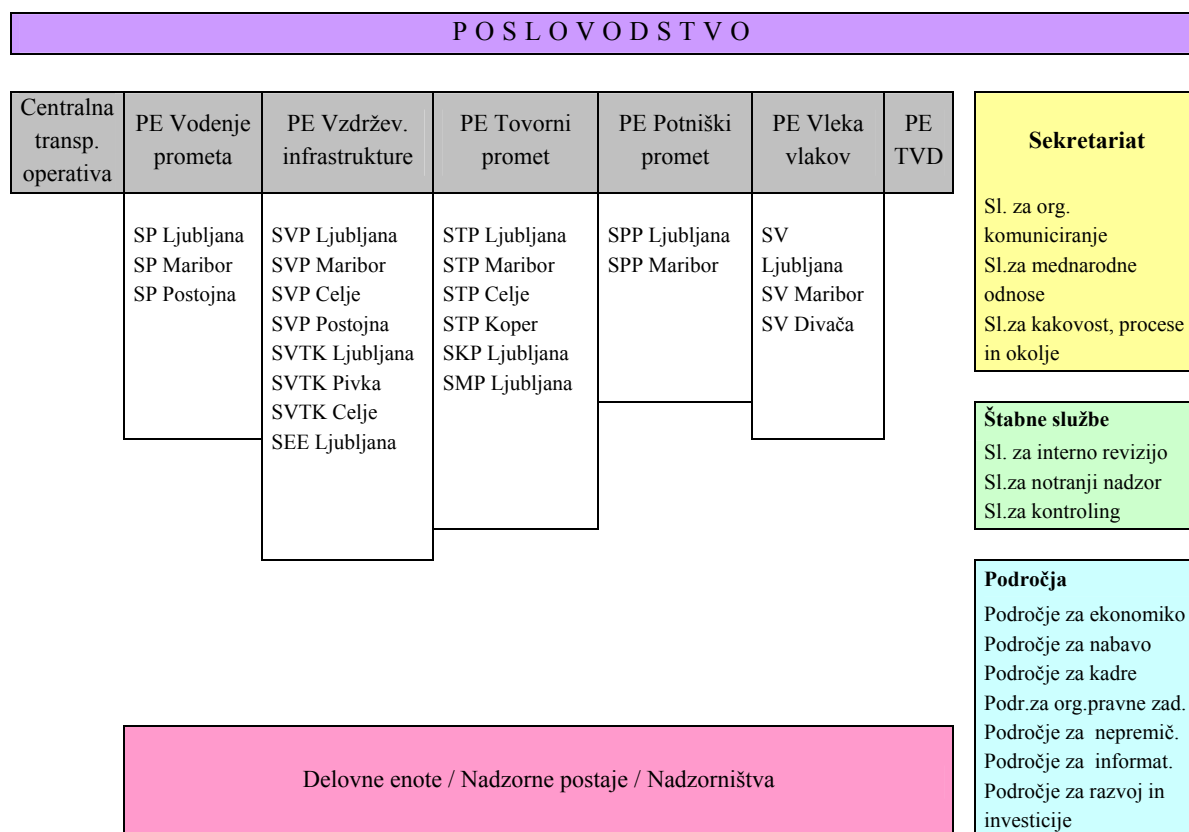
## **2.2 Obstoječa organizacijska struktura**

Nova organiziranost Slovenskih železnic je na podlagi Pravilnika o notranji organizaciji z dne 16.12.2006 v veljavi od 1.1.2007 dalje in temelji na naslednjih izhodiščih: zmanjšano je število nivojev ter posameznih organizacijskih enot, zagotavlja integrirano izvajanje železniškega prometa na vseh ravneh organiziranosti in usklajeno delovanje področij,

zagotavlja ločene računovodske evidence v skladu z direktivami EU, racionalizirano je število delovnih mest in plačnih nesorazmerij na podobnih delovnih mestih, oblikovana so nova delovna mesta ob upoštevanju načela večopravnosti.

Slovenske železnice so veliko javno podjetje, ki ima divizijsko oz. produktno organizacijsko shemo (Slika 3). Poslovne enote so decentralizirane, gre za manjša podjetja znotraj velikega, torej divizije (Lipičnik, 2005, str. 51). Njihova dejavnost je samostojna in neodvisna od druge poslovne enote, pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni področja delovanja: potniški, tovorni promet, vleka vlakov, tehnično vagonška dejavnost, infrastruktura, vodenje prometa. Znotraj teh poslovnih enot delujejo še posamezne sekcije, to so regijsko in po področju dela razdeljene delovne enote, saj podjetje deluje na področju cele Slovenije. Sekcije sicer delujejo samostojno, neodvisno druga od druge, vendar so popolnoma podrejene poslovni enoti in hierarhično gledano nimajo nobene samostojnosti. Pri poslovnih enotah gre torej za t.i. profitne centre (Lipičnik, 2005, str. 52), ki so značilnost takšne oblike organizacijske strukture. Znotraj njih se merijo poslovni rezultati (tudi bilance stanja in ostala računovodska poročila). Vodstvo poslovne enote je pri organiziranju dela in poslovanja avtonomno, odgovorno pa je za stroške in prihodke. To daje enotam veliko prilagodljivost, saj lahko znotraj teh centrov prilagajajo svoje poslovanje in tako dosegajo čim učinkovitejše rezultate. Po drugi strani pa vsaka enota usklajuje strategije in razvoj s celotno organizacijo.

Slika 3: Organizacijska shema Slovenskih železnic, d.o.o.



Vir: <http://www.slo-zeleznice.si/sl/podjetje/onas>, 2009.

Kljub temu pa pri divizijski organizacijski strukturi v Slovenskih železnicah ne gre za popolno decentralizacijo, saj je večina poslovnih funkcij organiziranih skupno za vse poslovne enote kot štabne službe oz. področja. Pri štabnih službah se oddelki delijo glede na področje poslovanja poslovnih enot, pri področjih pa vsi oddelki opravljajo dela in naloge za enovito podjetje.

### 2.3 Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije

Slovenske železnice vsebujejo vse elemente strateško usmerjenega podjetja, ki je kazalec odličnega podjetja: imajo tesen odnos s kupci, jasno opredeljene cilje in poslovno osredinjenost in vzpostavljajo medorganizacijske povezave (Dimovski et al., 2005, str. 139).

V podjetju že potekajo aktivnosti v smeri procesa strateškega managementa. Pripravljajo revizijo strateških smernic do leta 2015, opredeljena sta nova vizija in poslanstvo in postavljeni podrobni cilji posameznih področij.

*Slika 4: SWOT matrika v podjetju Slovenske železnice, d.o.o.*

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zadovoljiva tehnično tehnološka znanja in pripadnost zaposlenih</li> <li>▪ Poznavanje tržišč JV Evrope</li> <li>▪ Povezava z Luko Koper</li> <li>▪ Okolju prijaznejši način transporta in nižja poraba energije</li> <li>▪ Možnost prevoza velikih količin blaga in večjih skupin potnikov</li> <li>▪ Varnost prevoza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neizkoriščenost zmogljivosti</li> <li>▪ Zastareli tehnološki viri in tehnične regulative</li> <li>▪ Izrazito hierarhična struktura</li> <li>▪ Nizka stroškovna učinkovitost</li> <li>▪ Reaktivnost funkcije trženja</li> <li>▪ Neustrezna kadrovska struktura</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ugodna prometna lega in odprtje tokov v V. in X. evropskem koridorju</li> <li>▪ Vstop na tuje trge</li> <li>▪ Rast potreb po integriranih transportnih storitvah</li> <li>▪ Rast slovenskih podjetij</li> <li>▪ Zasičenost cest in rast cen naftnih derivatov</li> <li>▪ Intermodalni transport in kontejnerski prevoz</li> <li>▪ Aktivna vloga države</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vstop novih konkurentov – interoperativnost tujih želez. uprav</li> <li>▪ Hiter razvoj železniških operaterjev iz držav JV Evrope</li> <li>▪ Pospešena izgradnja železniških prog v sosednjih državah (obvozne poti)</li> <li>▪ Agresivna razvojna strategija cestnih prevoznikov</li> <li>▪ Slaba infrastruktura</li> <li>▪ Prepočasno uresničevanje nacionalnega programa razvoja JŽI</li> <li>▪ Ozka grla pri investicijah v gradnjo</li> </ul>

*Vir: Slovenske železnice, d.o.o., Strateški načrt skupine Slovenske železnice do leta 2015, 2008.*

V Slovenskih železnicah so kot odziv na novo železniško zakonodajo o odprtosti trgov tujim železniškim operaterjem in upravljavcem povsem na novo izdelali Strategijo skupine, ki bo podjetje v določenem časovnem obdobju prelevilo v dejaven in uspešen tržni subjekt. Kot osnovo za postavitev temeljnih strateških ciljev so izdelali SWOT analizo.

V podjetju imajo tudi jasno izoblikovano sliko prihodnosti. **Vizija** Slovenskih železnic je postati glavni, tržno usmerjen, tehnološko razvit ter stroškovno učinkovit železniški operater in ponudnik logističnih storitev na križišču V. in X. vseevropskega koridorja skupaj s potencialnimi strateškimi partnerji, ponudniki celovitih in prijaznih storitev v potniškem prometu v Sloveniji in regiji in upravljavec ter vzdrževalec sodobne in varne železniške infrastrukture v okviru novega Nacionalnega programa (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 13).

**Poslanstvo** Slovenskih železnic je razpeto med opravljanje nalog upravljavca javne železniške infrastrukture, opravljanje obveznih gospodarskih javnih družb vzdrževanja infrastrukture in vodenja prometa na njej ter prevoza potnikov v notranjem in čezmejnem regijskem prometu in opravljanjem prevoznih in logističnih storitev pri prevozu potnikov in tovora na drugi strani. S svojimi storitvami SŽ prispevajo k optimalni stopnji mobilnosti prebivalstva, učinkoviti oskrbi gospodarstva in okoljski prijaznosti (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 13).

Udejanjanje vseh sprememb v organizaciji pa v prvi vrsti zahteva podporo vrhnjega managementa. V Slovenskih železnicah vse odločitve o spremembah organizacije sprejemajo v konsenzu z lastnico, Republiko Slovenijo, ki poslovanje ureja preko zakonske regulative. Vrhnji management se zaveda, da so v hitro spreminjajočem se okolju 21. stoletja spremembe nujne in zato tudi zaželeno.

V podjetju se zavedajo, da so zaposleni na Slovenskih železnicah eden od temeljnih pogojev za obstoj in nadaljnji razvoj družbe, in da je optimizacija kadrovske strukture ključna za zagotavljanje uspešnosti poslovanja. Pri zaposlovanju izhajajo iz tradicionalne pripadnosti zaposlenih, zato razvijajo tradicionalne vrednote in organizacijsko kulturo, tudi na račun vodenja ustreznega socialnega dialoga in sodelovanja s socialnimi partnerji.

## 2.4 Izgradnja podpornih okolij

V Slovenskih železnicah zaradi narave poslovanja upravljajo z veliko količino specifičnega znanja, saj je večina delavcev zaposlenih v operativnih procesih dela v železniškem prometu. Gre za eksplicitno znanje, pridobljeno predvsem z rednim, internim izobraževanjem. Vsi zaposleni, ki opravljajo delo za izvršilnih delovnih mestih, se že ob nastopu na delo in kasneje skozi proces dela stalno dodatno izobražujejo, zato s prenosom eksplicitnega znanja, zbranega v obliki internih navodil in priročnikov, v podjetju ni težav. Ker pa v podjetju

prevladuje miselnost »life time« službe, je večji problem uhajanje tacitnega znanja. Prenos na ostale je v podjetju prepuščen izključno posameznim zaposlenim. Organizacijskega znanja je v podjetju zelo veliko, vendar ni zbrano in ga je zato izredno težko poslovoditi.

V podjetju se ne ukvarjajo več z razvojno dejavnostjo, pač pa so jo prenesli v razvojne laboratorije proizvajalcev, standardizacijskih organov in drugih inštitucij, ki izvajajo certifikacijo naprav. Železniški razvojni oddelki se sedaj v tehničnem smislu usmerjeni v implementacijo standardiziranih rešitev v železniško okolje. Ključno vodilo pri izboru projektov je njihova razvojna naravnost, ki mora biti v skladu s strateškimi usmeritvami, ki gredo v smer internacionalizacije poslovanja, razvoja integriranih storitev, ekoloških vprašanj ter posodobitve internega poslovanja. Pri tem je poudarek na tehnično-tehnološki standardizaciji in vsebini Nacionalnega programa razvoja javne železniške infrastrukture.

Informacijski sistem Slovenskih železnic je pretežno plod lastnega razvoja in zagotavlja razvoj in delovanje informacijske podpore za večino vitalnih procesov na železnici. Zajema tehnični informacijski sistem (ISSŽP - informacijski sistem za spremljanje železniškega prometa) in poslovni informacijski sistem, ki pokriva poslovne aplikacije, delno rešen z moduli sistema SAP R/3 (finance, računovodstvo, osnovna sredstva in nepremičnine). ISSŽP je namenjen podpori vodenja in zagotavljanja varnosti železniškega prometa, spremljanju tovornega in potniškega prometa, gibanja pošilk, vlečnih vozil in dela osebja vleke v realnem času. Vnos podatkov poteka na več kot petsto lokacijah. Zagotavlja tudi mednarodne obračune tovornih listov kot glavni vir ugotavljanja prihodkov, izmenjavo podatkov z drugimi železnicami in uporabniki storitev, dostopnost do predpisov ipd. Gre za zelo obsežen in kompleksen sistem, ki so ga razvijali več kot dvajset let in po obsegu in zahtevnosti predstavlja enega izmed največjih v Sloveniji (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 72).

## **2.5 Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev**

Da poslovno okolje postaja vse bolj kompleksno in nepredvidljivo, se zavedajo tudi v Slovenskih železnicah. Liberalizacija trgov in vstop novih operaterjev na ciljne trge Slovenskih železnic krepi konkurenco v panogi. Kljub temu, da že sedaj veliko poslujejo s tujino (15 največjih kupcev v tovornem prometu od cca 500-tih predstavlja kar 66% obsega prodaje, poslovanje s tujimi železniškimi upravami,...), bo v prihodnje to še bolj pomembno in izrazito. Virtualno poslovanje v mednarodnem okolju torej predstavlja izziv, ki ga v podjetju že razvijajo, kljub temu pa bodo imeli pri tem še ogromno dela.

V podjetju imajo jasno izoblikovano vizijo, poslanstvo in strateške usmeritve za vnaprej. V skladu z evropsko direktivo 440/91 je država dolžna zagotoviti finančno strukturo železniškega podjetja. V Slovenskih železnicah so zato v skladu z novimi usmeritvami nacionalnega programa razvoja železnic še enkrat postavili temeljne usmeritve, ki naj bi bile uresničene do leta 2015.

Na osnovi SWOT analize in v okviru razvoja novih strateških smernic za obdobje 2008-2015, so v podjetju izdelali dolgoročne usmeritve za izkoriščanje priložnosti in obvladovanje nevarnosti ter tako izbrali in določili naslednje poslovne strategije, ki bodo posameznim poslovnim enotam pomagale priti do zelenih rezultatov (Strateški načrt skupine Slovenske železnice do leta 2015):

- na področju tovornega prometa postati najpomembnejši regionalni logist ter operater na V. in X. prometnem koridorju: strategija specialista
- na področju potniškega prometa postati regionalni integrator različnih oblik prevoza potnikov: strategija integratorja
- na področju vodenje prometa in vzdrževanje infrastrukture kakovostno opravljati, vzdrževati in voditi promet na javni železniški infrastrukturi: strategija upravljavca

Poslovne strategije, določene posameznim področjem oz. divizijam, skupaj sestavljajo celovito strategijo skupine Slovenske železnice, ki se bo skupaj z odvisnimi podjetji, v določenem časovnem obdobju, transformirala v podjetniško naravnani in uspešen tržni subjekt, ki bo z učinkovitim gospodarjenjem s premoženjem in kakovostnimi dopolnilnimi storitvami povečeval donosnost temeljnih dejavnosti in izboljšal poslovanje skupine.

V podjetju pri planiranju uporabljajo tradicionalen pristop. V Službi za planiranje, organizirani kot štabna služba, izdelajo podrobne kratkoročne plane, temelječe na podatkih posameznih enot in področij, in jih predstavijo vodstvu in lastniku, ki jih potem sprejme ali zavrne. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja in razmer na finančnem trgu se finančni del plana spreminja oz. obnavlja večkrat letno.

## **2.6 Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja**

V Slovenskih železnicah uporabljajo klasični pristop k vodenju. Gre za stil vodenja z delegiranjem – vodenje obstaja, da vzdržuje red, usmerja zaposlene k ekonomskim ciljem. Obstajajo zapisana pravila, kakšne so obveznosti med vodji in sodelavci (Dimovski et al., 2005, str. 225). Takšna oblika je pri ustvarjanju učeče se organizacije popolnoma neustrezna in se oddaljuje od participativnega sloga vodenja, ki je steber sodobnih organizacijskih oblik.

Formalni komunikacijski kanali v podjetju potekajo v vse smeri – pri komunikaciji navzgor in navzdol je ključni srednji management na ravni posameznih služb znotraj poslovnih enot, ki navzdol predaja dela in naloge, ki jih zahteva vrhnji management, navzgor pa posreduje informacije in podatke, pripravljene na operativni ravni. Vertikalno komuniciranje v podjetju poteka na vseh ravneh. Namen je odvisen od organizacijske ravni in zajema komuniciranje za namen izvršitve nalog, medoddelčno usklajevanje pri projektnih nalogah in največkrat poteka v obliki kolegijev in usklajevalnih sestankov. Neformalno komuniciranje v podjetju poteka v obliki »grozda«. Gre za hitro širjenje informacij znotraj sistema na podlagi govoric.

Kadrovska politika Slovenskih železnic je usmerjena v prilagajanje obstoječe kadrovske strukture prenovljenim delovnim procesom v skladu s spremenjeno notranjo organizacijo in sistematizacijo delovnih mest. Glavne aktivnosti so bile v preteklem obdobju usmerjene v zagotavljanje optimalnega števila delavcev na t.i. izvršilnih delovnih mestih. Potrebe po novem zaposlovanju ni bilo, saj so bile le-te krite iz vrst že zaposlenih delavcev z omogočanjem vertikalnega napredovanja na osnovi pridobljenih višjih stopenj izobrazbe. Gre za mehko obliko vodenja človeških virov, ki pomeni dolgoročno naložbo podjetja v strokovno usposabljanje in razvoj kadrov.

Izvajanje plačne politike v Slovenskih železnicah temelji na določilih Kolektivne pogodbe za dejavnost železniškega prometa in tarifne priloge, ki urejata plačni sistem. Nagrajevanje delavcev temelji na treh postavkah: izplačane enkratne nagrade (za preprečitev nastanka materialne škode ali nesreče v železniškem prometu, za izvedena predavanja in za delo na projektih), napredovanje in prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.

V podjetju uporabljajo zelo konvencionalna motivacijska sredstva. V večini primerov gre za vertikalno napredovanje na podlagi dosežene uspešnosti ali višje izobrazbe, zaposlovanje za nedoločen čas ter t.i. »life time« zaposlitev. V podjetju bi bilo zato potrebno narediti velik korak v smeri sodobnih motivacijskih trendov, ki jih uporabljajo uspešna podjetja s sodobno oblikovanimi organizacijskimi strukturami.

V podjetju letno potekajo strokovna usposabljanja izvršilnih železniških delavcev in periodična preverjanja strokovnosti po zakonskih predpisih ter funkcionalna usposabljanja. V letu 2009 je pridobivalo formalno izobrazbo 194 zaposlenih, ki so imeli s Slovenskimi železnicami sklenjeno pogodbo o izobraževanju ob delu. Največ, 42,8%, se jih je izobraževalo na višješolskih strokovnih študijskih programih. Na dan 31.12.2009 je imelo 9,7% zaposlenih VI. ali višjo stopnjo strokovne usposobljenosti, 70,0% jih je imelo IV. ali V. stopnjo, ostali pa nižjo stopnjo (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 74). V podjetju so izdelali tudi analizo vpliva izobrazbe na uspešnost podjetja in se zavedajo dejstva, da je podjetje, ki ima več izobraženih, tudi več vredno, saj z izobraževanjem pridejo do novega znanja, kar se odrazi v višji produktivnosti in uspešnosti (Slovenske železnice, d.o.o., 2007, str. 4).

## **2.7 Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije**

V Slovenskih železnicah je način vodenja popolnoma oddaljen od modela učeče se organizacije in je organizirano hierarhično. Vodstvo je postavilo vizijo in strategijo, na katero zaposleni nimajo nobenega vpliva. V podjetju torej vlada tradicionalna organizacijska kultura, ki niti ne predvideva, niti ne zahteva nobenega vpletanja zaposlenih v delegiranje in ne spodbuja sprememb.



Slovenske železnice so veliko, javno podjetje, ki ima divizijsko oz. produktno organizacijsko shemo, organizirano povsem vertikalno. Organiziranost je opredeljena s Pravilnikom o notranji organizaciji in velja od 1.1.2007 dalje. Ob tej reorganizaciji so že bila postavljena izhodišča, ki temeljijo na sodobnih organizacijskih oblikah in je v njih moč najti nekatere predpostavke učeče se organizacije. Ta izhodišča so: zmanjšano je število nivojev ter posameznih organizacijskih enot, zagotovljeno je usklajeno delovanje področij, racionalizirano je število delovnih mest in plačnih nesorazmerij na podobnih delovnih mestih, delovna mesta so oblikovana ob upoštevanju načela večopravnosti.

V Slovenskih železnicah se zavedajo, da so v dobi ekonomije znanja informacijski sistemi kot podpora procesu odločanja ključnega pomena za hitro obdelovanje in posredovanje informacij. V podjetju nimajo razvitega celovitega informacijskega sistema, imajo pa dobro razvite znotrajorganizacijske informacijske sisteme: tehnični informacijski sistem za spremljanje železniškega prometa in poslovni informacijski sistem za podporo večine vitalnih procesov na železnici, ki pokriva poslovne aplikacije v finančah, računovodstvu, nepremičninah in kontrolingu.

## **2.8 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov**

V podjetju uporabljajo birokratski model kontroliranja, ki poteka strogo hierarhično z vrha managerske piramide navzdol. S pomočjo strogega nadziranja management vpliva na vedenje zaposlenih in pri tem uporablja formalne mehanizme, kot so sistem nagrajevanja, določen s Kolektivno pogodbo o železniškem prometu, pisno ocenjevanje in stroga sistematizacija. Delovna mesta so podrobno opisana in imajo natančno določene delovne naloge v skladu s Pravilnikom o sistematizaciji delovnih mest. Kontroliranje se izvaja direktno, preko vodij oddelkov, celotno poslovanje področja pa kontrolirajo s pomočjo internih revizij in notranje presoje. Politiko in cilje kakovosti kot del sistema za vodenje kakovosti izvajajo v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2000. V letu 2009 je bilo izvedenih 45 notranjih presoj, s cilji razvijati kakovost po standardih skupine ISO 9000, spremljati kakovost na opredeljenih kontrolnih mestih, obdržati trend izboljšanja varnosti prometa in zmanjšati število reklamacij in pritožb uporabnikov sistema (Slovenske železnice, d.o.o., 2010, str. 88). Takšen način merjenja kakovosti je zelo priporočljiv v sodobnih organizacijskih oblikah, zato priporočam podjetju, da ga razvija tudi v prihodnje.

Za merjenje uspešnosti poslovanja v Slovenskih železnicah uporabljajo primerjavo med planom in dejanskim poslovanjem. Letni plan izdelajo na podlagi kombinacije dveh načinov predračunavanja: predračunavanja na podlagi aktivnosti in tradicionalnega predračunavanja, kjer se ugotovljeni stroški prejšnjega leta povečajo za predvideno inflacijo.

## 2.9 (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

V Slovenskih železnicah je vloga integracijskega managementa precejšnja neznanka. V podjetju še ne uporabljajo nobenega načina sistematičnega zbiranja in arhiviranja ustvarjenega znanja. Prav tako imajo velike težave pri implementaciji implicitnega znanja v procese dela, saj nimajo razvitih sistemov shranjevanja znanja, vlada prevelik individualizem zaposlenih in ni timskega dela, prenašanje znanja se ne spodbuja in ni motivirano, konfliktni se rešujejo preveč destruktivno. V podjetju se ne spodbuja kultura nenehnega učenja in ni zaznati inovativnosti.

V podjetju se dobro zavedajo, da interne izkušnje in potenciali niso vedno zadostni faktor za dobro izveden proces. V okviru posameznih projektov zato uporabljajo pridobivanje znanja v tujih praksah, npr. pri tujih železniških upravah. Leta 2007 je bil pripravljen tudi projekt Poslovno sodelovanje s sosednjimi železniškimi upravami, ki predvideva informacijsko izmenjavo podatkov. Gre torej za izmenjavo znanja izven meja podjetja in lahko govorimo o medorganizacijskem znanju.

## 3 PREDLOGI ZA UDEJANJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Glede na to, da imajo v podjetju že postavljene glavne cilje, ki jih želijo doseči v prihodnjih letih, in se zavedajo nujnosti sprememb in tega, da morajo biti kos izzivom, ki jih zahteva hitro spreminjajoče se okolje, bi moral vrhovni management v **proces organizacijskih sprememb takoj vključiti vse zaposlene** oz. jih v prvi vrsti seznaniti z nujnostjo le-tega. Kljub temu, da se v podjetju zavedajo, da so zaposleni temelj obstoja in razvoja družbe, jih v sam proces premalo vključujejo. Prihaja tudi do skrivanja informacij glede strateških planov in načrtov. Vodstvo bi moralo spodbujati, da se v podjetju razvije **spremembam bolj naklonjena organizacijska struktura**. Pri udejanjanju učeče se organizacije je namreč podpora vrhnjega managementa ključna, da v podjetju dosežejo kar se da dobre rezultate pri implementaciji sprememb. Za uspešno delovanje nove organizacije so v enaki meri pomembni tudi zaposleni. V podjetju vlada tradicionalna, spremembam nenaklonjena organizacijska kultura, in v prvi fazi uvajanja sprememb bi najbrž naleteli na odpor, zato predlagam managementu zelo **previden pristop k začetku uvajanja sprememb in premagovanju ovir**. Vzpostaviti bi morali **dober način vsestranske komunikacije in uveljaviti participacijo zaposlenih**. Udejanjanje organizacijskih sprememb bi tako prineslo največ novosti na področju strukture in v kulturi, pri zaposlenih.

Ker gre v podjetju Slovenske železnice za velik sistem, bi morali v prvi fazi udejanjanja učeče se organizacije nujno **uvesti strateški tim za spremembe**, ki bi spremljal in ugotavljal izboljšave pri razvoju nove organizacije ter razvijal taktike za premagovanje odpora proti spremembam. Njegovi člani bi bili predstavniki posameznih področij dela oz. poslovnih enot

in strokovnih služb ter predstavniki sindikata. Nujno bi bilo tudi, da naredijo **dober akcijski načrt** in postavijo cilje, ki si jih v procesu sprememb obetajo vsi deležniki. Prav tako bi bilo nujno **pripraviti zakladnico znanj** vseh zaposlenih. V začetni fazi udejanjanja učeče se organizacije naj oblikujejo kartoteko znanj in sposobnosti zaposlenih ter naredijo popis vrzeli v zakladnici znanj. Na podlagi ugotovljenih vrzeli nato pripravijo dodatne delavnice in potreben prenos znanja. Kontrolni razpon bi se zaradi mreženja znanja lahko širil, organizacija bi postajala t.i. vitka in sčasoma bi v Slovenskih železnicah **osvojili tudi način prožnega razmišljanja**, ki je osnova za uspešnost učeče se organizacije.

Osnovna celica učeče se organizacije je tim, ki ga sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi. Tudi v Slovenskih železnicah bi morali na poti k **učechi se organizaciji najprej oblikovati timski načina dela**, saj so osnovne prednosti timov tudi v krajšem odzivnem času, možnosti hitrejšega odločanja, večji participaciji članov in v krajših administrativnih postopkih, kar trenutno predstavlja najbolj kritične točke v procesih dela. Kljub temu, da se meje med managementom in zaposlenimi pri takšni organizaciji dela podirajo, pa mora imeti vsak tim svojega vodjo. Smernice vodjem tima za uspešno vodenje (Dimovski et al., 2005, str. 161) v Slovenskih železnicah naj bodo: vodjem tima ni potrebno vedeti vsega, koncept timskega dela naj bo očiteno tudi v dejanjih, spodbuja naj uravnoteženo participacijo, usklajuje aktivnosti tima in sprejema koncept stalnega učenja na delovnem mestu, kar je, predvsem pri strokovnih službah, trenutno še velik problem.

Ker gre v primeru podjetja Slovenske železnice za velik, težko prilagodljiv sistem, bi bilo pred uvedbo učeče se organizacije zelo smiselno **uvesti pilotski projekt**. Pilotski projekt bi uvedli v enem področju, saj je že po obsegu dela in številu zaposlenih podoben srednje velikim podjetjem. Ko bi projekt začel popolnoma delovati v tem delu podjetja, in če bi se izkazal za učinkovitega in uspešnega v finančnem in nefinančnem smislu, bi koncept prenesli na celotne Slovenske železnice.

V Slovenskih železnicah bi se morali začeti zavedati, da so ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in ustvarjalnostjo najpomembnejši kapital in tudi vir konkurenčne prednosti. V podjetju bi morali **obnoviti razvojno dejavnost**, ne pa biti prepuščeni inovacijam in razvoju dobaviteljev. Gre namreč za velik sistem s specifično dejavnostjo, zaposleni pa so bogat vir izkušenj in znanja. Ob spodbujanju inovacijske dejavnosti bi le-ta kmalu postala del filozofije podjetja pri udejanjanju učeče se organizacije. Urediti bi jo morali z internimi pravilniki in vključiti v nagrajevanje in plačni sistem. Zaposleni v Slovenskih železnicah bi bili s svojim znanjem in izkušnjami lahko res velik vir inovacij, kar za podjetje sedaj opravljajo in razvijajo zunanji partnerji (izjemoma majhen delež pri razvoju IT).

Predlagam, da v Slovenskih železnicah opravijo tudi **analizo socialnih mrež**, s katerimi se merijo odnosi in tokovi med posamezniki v neki navezi. S tem bi pridobili informacijo o posameznikovi vlogi in pomenu v mreži, povezave med posameznimi vozlišči pa bi dale informacije o splošni značilnosti mrežne strukture. Takšne analize bi bile še posebej koristne

pri timih, ki bi delovali na terenu in na sploh pri timih, ki bi delovali v procesu usklajevanja prometa, kjer se križajo naloge posameznih področij in zaradi tega lahko prihaja do zamikov in napak (npr. usklajevanje razpoložljivih vozni sredstev z voznimi redi, kjer lahko zaradi lukenj v socialni mreži pride do zamud ipd....).

Naslednje osnovno podporno okolje, ki bi mu morale v Slovenskih železnicah pri uvajanju učeče se organizacije nameniti veliko časa, je **izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti ter zemljevida znanja**, ki bi posameznikom na različnih organizacijskih ravneh omogočil dostop do organizacijskega znanja, zbranega v zakladnici. Zakladnica znanj bi vsebovala tri ravni: 1) specifične komponente znanj, zbrane glede na način zbiranja, 2) integrirano znanje posameznikov, zbrano glede na področje dela in 3) znanje, združeno po področjih organizacije. Slovenske železnice so velika organizacija in zato je vloga zakladnice znanj in sposobnosti pri udejanjanju učeče se organizacije še večja (Dimovski et al., 2005, str. 180).

Ker je liberalizacija trgov v skladu z novo železniško zakonodajo v Republiki Sloveniji, ki je skladna z direktivami Evropske unije, pripeljala do izgube tržne niše podjetja, bi se morali v Slovenskih železnicah aktivneje  **vključevati v mednarodne povezave in projekte** in se posluževati  **timskih pristopov k reševanju problemov**. Tako bi lahko izkoriščali specifične konkurenčne prednosti, ki jih ponujajo mednarodne in virtualne organizacije, kot najvišja oblika učeče se organizacije.

Ob preoblikovanju Slovenskih železnic v moderno učečo se organizacijo bi morali  **spremeniti tudi način planiranja**. Tradicionalen pristop je namreč povsem neprimeren za hitro spreminjajoče se in turbulentno okolje. Plani so togi in podjetje omejujejo ali mu celo škodijo in zavirajo kreativnost in učenje (Dimovski et al., 2005, str. 204). Služba za planiranje v dosednji centralizirani obliki naj se nadomesti z decentralizirano oblikovanim timom, ki bi posameznim managerjem pomagal razviti strateške plane in bi v proces planiranja vključil vse zaposlene. Na podlagi tega bi v podjetju na poti k udejanjanju učeče se organizacije morali večkrat  **redefinirati skupno vizijo in poslanstvo** v okviru strateško postavljenih ciljev, in presoditi, ali je potrebno spremeniti poslovne in funkcijske strategije, kar je ključ do uspešne učeče se organizacije.

V podjetju se morajo začeti zavedati, da je poglobljena značilnost in prednost decentraliziranega poslovanja učeče se organizacije  **timska odgovornost za doseganje ciljev**. Povezovanje timov vodi do organizacijske decentralizacije, pogoj za uspešno implementacijo pa je podpora in razumevanje vrhnjega vodstva. Za vzpostavitev t.i. timske odgovornosti bi poslovodstvo moralo opolnomočiti zaposlene in jim dati več svobode pri oblikovanju in implementaciji strategij.

Največ izzivov v podjetju, s katerimi bi se srečalo vodstvo ob transformaciji v učečo se organizacijo, ostaja odprtih v četrti fazi oz. elementu. Tip vodenja je namreč še zelo oddaljen od participativnega sloga. Spremeniti se mora vloga managementa, ki mora postati bolj odprt

in ohlapen, začetni mora **sprejemati spremembe** in k temu **usmerjati tudi zaposlene**. Opustiti mora nadzor in moč nad zaposlenimi in vzpostavljati bolj partnerski odnos (Dimovski et al., 2005, str. 235).

Takšen stil vodenja bi lahko začeli vzpostavljati tudi timi. Na vsakem področju dela bi se sprva **oblikovali delovni timi** – nekaj zaposlenih iz istega področja dela bi iskalo izboljšave v posameznih procesih. Sčasoma bi imeli pri delu vse več samostojnosti in bi bili podlaga za oblikovanje celotnih področij v delovne time, namesto sedanjih oddelkov, kar vodi tudi v **participativni način vodenja podjetja**. Organiziranje področij dela s prepletanjem timov bi omogočalo bolj učinkovit pretok komunikacij v vse smeri, še posebej formalni vertikalni tok, kjer je trenutno največ ozkih grel.

Pri ravnanju z ljudmi pri delu je podjetje že dokaj uspešno. Priporočam, da si v podjetju izberejo model, ki ustreza učeči se organizaciji, in ga začnejo razvijati in udejanjati. V podjetju že uspešno pridobivajo ustrezne kadre s strokovnega področja (največ z ustreznim šolanjem že obstoječih kadrov) in jih tudi vzdržujejo. Več pozornosti bi bilo potrebno nameniti še **procesu razvijanja kadrov in motiviranju**, predvsem sistemu ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanju, ki sedaj temelji predvsem na principu delovne dobe in formalne izobrazbe. Potrebno bi bilo razviti sistem, ga definirati in predstaviti zaposlenim, da bi bili seznanjeni s pričakovanji delodajalca in posledicami, ki jih prineseta uresničevanje (npr. denarne nagrade za koristne predloge, če je delo opravljeno boljše od pričakovanega, možnost graditve kariere, če je zaposlen zainteresiran za dodatno izobraževanje...) ali neupoštevanje.

Slovenske železnice razpolagajo z veliko znanja. Večinoma gre za specifično znanje, saj gre za povsem svojevrstno dejavnost na slovenskem trgu dela (železniški promet). Podjetje torej uspešno razvija svoje **organizacijsko znanje**, eno temeljnih prvin uspešne učeče se organizacije, težave pa ima pri prenosu znanja med zaposlenimi. V podjetju bi morali poiskati osebe, ki bi **prevzele vlogo t.i. transformacijskih vodij**. To so osebe s karizmo in sposobnostjo za spodbujanje k spremembam, ki bi zaposlene, združene v time, vodile k nenehnemu učenju in iskanju inovacij. S tem bi oblikovali in **krepili kulturo zaupanja in odprtosti**, ki temelji na razvijanju interesov, navdušuje in motivira zaposlene nad novimi znanji in jih spodbuja pri deljenju idej (Dimovski et al., 2005, str. 264).

V Slovenskih železnicah je potrebno takoj začetni z **uvajanjem participativnega vodenja**. Management naj začne prenašati moč odločanja tudi na zaposlene in s tem preseže tradicionalne okvire vodenja. Zaposlene naj motivira, da bodo sledili viziji in zasledovali participativno strategijo, ki mora biti oblikovana v sodelovanju managementa in zaposlenih. To management doseže z **opolnomočenjem vseh zaposlenih** – da jim svobodo, da izražajo svojo ustvarjalnost, da eksperimentirajo in sami odločajo, kako bodo opravili nalogo. Zaposleni se bodo počutili povezane s procesom odločanja, Slovenske železnice pa bodo obdržale kakovostne kadre in njihovo znanje.

Za **zagotovitev odprtih komunikacij** v podjetju managementu predlagam uporabo kombinacije metod transferja osebja, medfunkcijskih timov in **vzpostavitev inovatorske mreže**. S tem bi bil zagotovljen odprt pretok informacij, ideje bi se nemoteno širile med oddelki in vsi zaposleni bi lahko upoštevali pravilo deljenja znanja. Skrajšale bi se ključne komunikacijske povezave in hitrost prenosa informacij bi bila bistveno hitrejša, s čimer imajo v podjetju kar nekaj težav. Zunanje komunikacije naj nadgradijo v obliki stika s strokovnimi tehničnimi viri, torej si sposodijo oz. najamejo zunanje strokovnjake, kadar je to potrebno.

Glede na to, da je delovanje Slovenskih železnic razpršeno po ozemlju celotne države in da so si posamezna področja dela, ki so lokacijsko sicer ločena, identična, bi bilo smiselno uvesti t.i. **virtualne time**. Timi zaradi omejitve v prostoru delovanja podjetja ne bi bili globalno razpršeni, bi pa navidezno povezovali enote dela. S tem, ko bi združili določene funkcije posameznih delovnih enot, bi zmanjšali predvsem fiksne stroške, povečali pa pregled in tudi učinkovitost, saj se funkcije ne bi podvajale.

Nujno je, da Slovenske železnice **spremenijo dosedanje tradicionalno birokratsko kulturo**, ki je toga in spremembam nenaklonjena, v prilagodljivo, odprto in močno organizacijsko kulturo, ki poudarja enakost med zaposlenimi, celovitost sistema in spodbuja tveganje, ki vodi v spremembe in izboljšave, ter je podjetniško naravnana. Management mora vzpostaviti skupno vizijo, ki bo zajemala individualne in osebne vrednote. Pri tem mora izhajati iz tradicionalne pripadnosti zaposlenih, ki je v podjetju že sedaj zelo velika. S tem bi spodbujali prakso osebnega mojstrstva in oblikovali mentalne modele.

Kljub dobri informatizaciji poslovanja v Slovenskih železnicah predlagam, da v podjetju **pristopijo k izgradnji sistema za celovito podporo poslovanju**, ki bi povezal posamezne dejavnosti v omrežje in bi ga uporabljali tako managerji kot zaposleni.

Da bi v Slovenskih železnicah lahko spremljali proces reorganizacije v učečo se organizacijo, bi bilo potrebnih veliko sprememb na področju spremljanja in vrednotenja dosežkov. Predlagam, da v podjetju takoj **spremenijo koncept kontrole v smeri decentralizacije**. Delovna mesta naj se določajo na podlagi doseganja ciljev, poudarja naj se enakost zaposlenih in uporablja sistem individualnega in skupnega nagrajevanja ter poudarja skupno doseganje ciljev. To bi privedlo do **večje samokontrole zaposlenih**, poudaril bi se pomen osebne rasti, organizacijska kultura pa bi se krepila v smeri skupne kontrole in sprotnega merjenja uspešnosti poslovanja na vseh organizacijskih ravneh. V podjetju naj začnejo uporabljati **management odprtih knjig** – zaposleni morajo imeti vpogled do finančnih informacij in rezultatov, s čimer spoznajo svojo vlogo v podjetju in se poistovetijo z njim ter razmišljajo kot lastniki. Vidijo lahko, kako s svojim delom vplivajo na rezultate in povežejo finančne cilje z nefinančnimi.

V podjetju morajo spremeniti način spremljanja uspešnosti, saj dosedanje merjenje rezultatov na podlagi doseganja plana v sodobnih organizacijah ni zadosten način. Glede na to, da se je

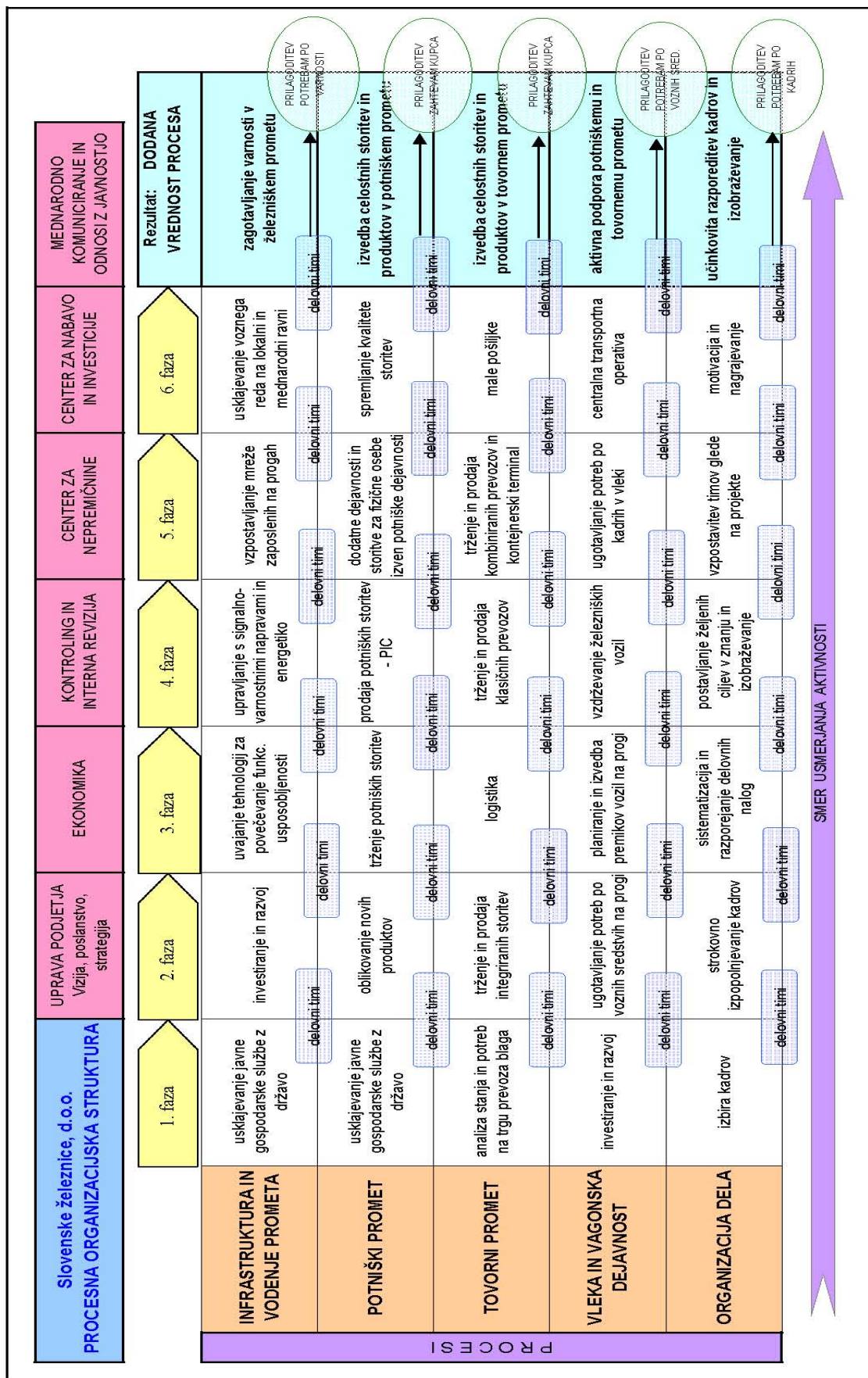
z liberalizacijo trga v začetku leta 2007, odkar imajo vsi evropski operaterji pravico do uporabe nacionalne železniške proge, odprl trg tudi v tujino, bi bilo smiselno **uporabljati metodo benchmarking** ali primerjanje z najboljšimi v panogi, s čimer bi omogočali stalno učenje od drugih železniških operaterjev. Poleg tega naj v podjetju zasledujejo model poslovne kakovosti EFQM, katerega aktivnosti so začeli v letu 2008 in je tudi osnova za graditev novega strateškega načrta, ki je v pripravi. V podjetju naj aktivneje **pristopijo k prenovi poslovnih procesov** in vzdržujejo koncept nenehnih izboljšav. S takšno kombinacijo novejših pristopov, prilagojenih poslovnemu okolju v zelo konkurenčnem času, bi nadgrajevali obstoječe znanje, kar vodi v učinkovitost in uspešnost. V podjetju bi morali izdelati in analizirati verigo vrednosti (npr. po Porterju) in ugotoviti, kje je konkurenčna prednost podjetja oz. kje je ustvarjena največja dodana vrednost in jo zasledovati.

Ker v podjetju za merjenje uspešnosti poslovanja uporabljajo samo finančne kazalnike (poslovni izid, ROA, ROE, denarni tok, dodana vrednost na zaposlenega), morajo pristopiti še k opredeljevanju nefinančnih. Za sodoben način merjenja uspešnosti poslovanja je namreč potrebno zasledovati vidike vseh deležnikov podjetja, tudi kupcev, zaposlenih in skupnosti, ne samo lastnikov. V podjetju naj **vzpostavijo uravnotežen sistem kazalnikov**, ki poleg finančnih predvideva še merjenje tržnih segmentov, donosnost strank, inovacijske in operativne cikle poslovnih procesov ter učenje in rast.

Slovenske železnice so podjetje, ki poseduje veliko specifičnega znanja, zato bi se morali začeti zavedati dejstva, da vrednost podjetja ne izhaja samo iz opredmetenih sredstev, pač pa vse večji delež vrednosti predstavljajo tudi neopredmetena. Nujno bi bilo, da začnejo **meriti intelektualni kapital**, ki ga sestavljajo človeški, strukturni ter relacijski kapital in nastaja skozi desetletja. Merskih inštrumentov za vrednotenje intelektualnega kapitala je vse več in se hitro razvijajo, podjetja pa svoj intelektualni kapital že vključujejo v svoje bilance.

Za implementacijo učeče se družbe v podjetje je nujna **ustrezna horizontalno organizirana struktura**, ki omogoča hitro opredelitev procesov, ki so praviloma samostojni in neodvisni od drugih. Slovenskim železnicam predlagam, da oblikujejo procesno organizacijsko strukturo (Slika 5), ki za osnovo oblikovanja uporablja procese in samsmerjajoče se time, s čimer preseže mejo med posameznimi oddelki. Procesi se nanašajo na tehnične operacije, ki jih je potrebno opraviti pri izdelavi produkta in jih izvršujejo specialisti, ki so usposobljeni za te operacije (Dimovski et al, 2002, str. 97). Takšna struktura bi obsegala tri ravni odločanja: vrhovni management, vodje procesov in time znotraj posameznega procesa, razdeljene po fazah. Ključne procese bi v podjetju oblikovali namesto dosedanjih poslovnih enot. Strokovne službe bi organizirali ločeno, neodvisno od posameznih procesov, izjemoma bi bile procesom lastne tam, kjer to zahteva narava procesa. Prednost takšne organizacijske oblike bi bila, da zaposleni poznajo celoten proces in imajo pregled nad celoto, kar izboljšuje delovanje oddelkov oz. faz. Delitev dela v Slovenskih železnicah ne bi bila več hierarhična. Kontrolni razpon bo zato širši in potrebna bo manjša udeležba managerjev pri vsebini dela.

Slika 5: Model predlagane procesne organiziranosti v Slovenskih železnicah, d.o.o.





Slovenske železnice so veliko podjetje, zato se morajo zbiranja in posredovanja znanja lotiti sistematično in temeljito, pri čemer je informacijska podpora nujna. Izbrati morajo **ustrezen način zbiranja znanja** in ga predstaviti zaposlenim. Orodja, primerna za zbiranje in prenos znanja, so: zbiranje v bazi podatkov in iskanje s programskimi vrsticami, neposreden osebni stik med zaposlenimi, individualne izkušnje, kodifikacija znanja in konstruktivni konflikti. Managementu predlagam, da z ustrežno motivacijsko shemo, vzpodbujanjem zaupanja med zaposlenimi, predvsem pa z uvajanjem timskega dela, **spodbuja zaposlene k prenašanju implicitnega znanja in poudarja pomen nenehnega učenja**. Kulturo znanja in učečega se podjetja naj krepi s podporo k inovacijam in učenju, z jasnimi sporočili o zaželenem vedenju, s spodbujanjem sprememb, lastnim zgledom ter z dobro vizijo in pozitivnim pristopom.

Glede na to, da se v Slovenskih železnicah že zavedajo dejstva, da lastno znanje in izkušnje niso vedno dovolj, predlagam, da še naprej **gradijo tesne medorganizacijske povezave** s kupci, dobavitelji in konkurenti, konstantno in v celotnem poslovanju, ne samo v okviru posameznih projektov, kot to izvajajo že sedaj. Da bo uvedba in spodbujanje sprememb na področju učeče se klime, zbiranja in posredovanja znanja in medorganizacijskega povezovanja možna, morajo v podjetju **oblikovati integracijski management**. Njegova vloga bo vodenje integracijskih procesov in organizacijskih sprememb pri udejanjanju učeče se organizacije. Management bo odgovoren za planiranje in doseganje uspehov in vzpostavitev organizacijske kulture. Ko bodo v podjetju iskali oz. sestavljali skupino za integracijski management, naj izbirajo med takšnimi kandidati, ki imajo naslednje lastnosti: dobro poznajo podjetje in imajo dolgoletne izkušnje iz managementa na vseh področjih in organizacijskih ravneh, so odločni in samozavestni, obvladujejo poslovanje v turbulentnem okolju, so odgovorni in neodvisni ter sposobni premagovanja emocionalnih in kulturnih razlik.

Slika 6: Predlogi za udejanjanje učeče se organizacije v Slovenske železnice



## SKLEP

Največja konkurenčna prednost sodobno oblikovanih podjetij je znanje. Zadostno znanje je osnova, prvinski element vsakega podjetja. V podjetjih ga zbirajo na različne načine, vedno pa je njegov nosilec posameznik, zaposleni. Zato si sodobno oblikovana podjetja z modernimi organizacijskimi strukturami, prizadevajo zgraditi čim boljše zakladnice znanj in z njim poslovoditi. S participativnim načinom vodenja, opolnomočenjem zaposlenih, timsko strukturo, odprtostjo informacij in jasno opredeljeno vizijo managerji krepijo organizacijsko kulturo v smeri klime znanja. Zaposleni se poistovetijo s podjetjem in uspeh podjetja ter s tem osebno rast jim pomenijo motivacijo in nagrado. Takšna podjetja so prožna in sposobna hitrega prilagajanja spreminjajočemu se okolju in izzivom 21. stoletja. To so podjetja, oblikovana po modelu učeče se organizacije.

Poseben model učeče se organizacije, ki temelji na molekularnem pristopu k udejanjanju sprememb, je prvi slovenski koncept FUTURE-O<sup>®</sup>. Koncept je v bistvu celovit strateški načrt za preoblikovanje v sodobno, procesno usmerjeno podjetje. Postavitev temeljev, izgradnja podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije, proces vodenja in klima znanja, oblikovanje in implementacija modela, spremljanje procesa in vrednotenje ter zasidranje in širitev koncepta, je sedem elementov, ki vodijo k popolni obliki učeče se organizacije. Posamezni elementi so neodvisni drug od drugega in ne potekajo v določenem zaporedju, potekajo pa sočasno in celovito, v močni povezanosti vseh zaposlenih.

Z namenom, da bi ugotovila ustreznost modela učeče se organizacije po konceptu FUTURE-O<sup>®</sup> za veliko, javno podjetje Slovenske železnice, sem v diplomski nalogi analizirala stanje vseh sedmih elementov modela v podjetju. Ugotovila sem, da je možno identificirati vse predpostavke elementov. V podjetju tako že lahko zasledimo nekatere prvine učeče se organizacije, kot so: Slovenske železnice vsebujejo elemente strateško usmerjenega podjetja, imajo jasno postavljeno vizijo in poslanstvo, opredeljene cilje in poslovno osredinjenost, izdelano SWOT analizo, zaposleni imajo veliko specifičnega znanja, vzpostavljeni so obsežni informacijski sistemi, razviti so komunikacijski kanali, vzpostavljeni so standardi kakovosti in poslujejo v smeri medorganizacijskega povezovanja.

Za predpostavke elementov, ki jih v podjetju še ni zaslediti, sem podala predloge, kaj naj v Slovenskih železnicah uresničijo, da se bodo približali modelu učeče se organizacije in jih predstavila tudi v slikovni obliki (Slika 6). Ti predlogi so: vzpostavijo naj strateški tim, ki bo opredelil akcijski načrt in vodil podjetje skozi preobrazbo, zaposlene naj seznanijo o nujnosti reorganizacije, organizirajo delo v timih in spodbujajo timsko odgovornost, zaradi velikosti sistema naj uvedejo pilotski projekt, vzpostavijo lasten R&R oddelek in inovatorsko mrežo, analizirajo socialne mreže, zgradijo zakladnico znanj, se še aktivneje vključujejo v mednarodne povezave, spremenijo način planiranja v smeri decentralizacije, vzpostavijo in razvijejo participativen način vodenja, razvijajo organizacijsko znanje, povsem spremenijo birokratsko kulturo v podjetniško naravnano, horizontalno organizirajo poslovne procese

(predstavila sem okvirni model procesne organiziranosti v Slovenskih železnicah, d.o.o., Slika 5), uporabljajo management odprtih knjig in benchmarking kot merjenje uspešnosti poslovanja, predvsem pa takoj oblikujejo integracijski management, ki bo krepil kulturo znanja.

Glede na to, da v podjetju lahko poiščemo oziroma določimo vse predpostavke sedmih elementov molekularnega pristopa, lahko zaključim, da konceptualni model učeče se organizacije po modelu FUTURE-O<sup>®</sup> je ustrezen poslovni in organizacijski model za podjetje Slovenske železnice. Prepričana sem, da se jim v prihodnosti lahko uspe preobraziti v takšno sodobno in podjetniško naravnano podjetje, ki bo uspešno nasprotovalo pritiskom globalne konkurence, medorganizacijskega povezovanja, družbene odgovornosti ter nenehne in hitre rasti informacijske in komunikacijske tehnologije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahlin, T. & Zupančič, J. (2001). Uvajanje celovitih programskih paketov. *Organizacija*, 34(5), 283-289.
2. Burgar, J. (2001). *Celoviti management investicijsko-inovacijskih procesov v podjetju v tranziciji* (magistrsko delo). Kranj: Ekonomsko poslovna fakulteta.
3. *Dejavnost*. Najdeno 1. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/onas>.
4. Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage – A Theoretical and Empirical Analysis* (doktorska disertacija). Cleveland: Cleveland University.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: GV založba.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Fogg, C. D., (1994). *Team-based strategic planning*. New York: Amacom.
10. Gostiša, M. (1996). *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost: Studio Participatis.
11. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
12. Horn, R. E. (2001). *Knowledge Mapping for Complex Social Messes*. Najdeno 15. oktobra 2009 na spletnem naslovu [www.stanford.edu/~rhorn/a/recent/spchKnwldgPACKARD.pdf](http://www.stanford.edu/~rhorn/a/recent/spchKnwldgPACKARD.pdf)
13. Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integrated approach*. Harlow: Pearson Education.
14. Kaplan, S. R. & Norton D. P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
15. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2009). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipičnik, B. (1994). Človeški viri in ravnanje z ljudmi. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 444-487). Radovljica: Didakta.
17. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lorsch, J. W. & Lawrence P. R. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.
20. Marolt, J. & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
22. Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

23. Mihelčič, M. (1999). Teorija organizacije, transakcijski stroški in organizacijsko učenje. V B. Kavčič & J. Kovač (ur.), *Sodobna razlaga organizacije* (str. 171-206). Kranj: Moderna organizacija.
24. Možina, S. (1994a). Dinamika vodenja. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 524-557). Radovljica: Didakta.
25. Možina, S. (1994b). Skupine, teami. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 600-640). Radovljica: Didakta.
26. Možina, S. (2008, december). Skrita vrednost podjetja ali intelektualni kapital. *Ekonomska demokracija*. Najdeno 15. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/>.
27. Penger, S. (2002, 20. maj). Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. Najdeno 21. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/24291/Izzivi-virtualnega-mened%BEiranja-v-malem-podjetju>.
28. Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427-445.
29. Peršič, M. (2003). *Menedžment prihodnosti: virtualna organizacija in menedžiranje virtualnih timov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
31. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
32. Pučko, D. (1994). Uresničevanje strategij. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 342-372). Radovljica: Didakta.
33. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: GV založba.
35. Senge, P. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House.
36. Slovenske železnice, d.o.o. (2007). Med nami. *Nova proga* (december 2007). Ljubljana: Slovenske železnice, d.o.o.
37. Slovenske železnice, d.o.o. (2008). *Strateški načrt skupine Slovenske železnice* (interno gradivo). Ljubljana: Slovenske železnice, d.o.o.
38. Slovenske železnice, d.o.o. (2010). *Letno poročilo za leto 2009*. Ljubljana: Slovenske železnice, d.o.o.
39. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije
40. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 9. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>.
41. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). Slovenija v številkah 2008. Najdeno 30. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/doc/pub/slo\\_figures\\_08.pdf](http://www.stat.si/doc/pub/slo_figures_08.pdf).
42. Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2008). Analiza družbenih omrežij je koristno sodobno managersko orodje. *HRM*. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/iskanjeclankov/RezultatiClanek.aspx?Id=1212567&N=1>.

43. Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2009). *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
44. Zakon o železniškem prometu. *Uradni list RS* št. 92/1999-ZZeIP, 11/2001, 33/2001, 110/2002-ZGO-1, 1120/2002, 14/2003-UPB1, 56/2003, 83/2003-UPB2, 26/2005-UPB3, 29/2005 Odl.US: I-I-316/04-6, 15/2007, 44/2007-UPB4, 58/2009.
45. Zorkoczy, P. (1987). *Informacijska tehnologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.