

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
VPLIV ORGANIZACIJE NA UČENJE ZDRUŽBE**

Ljubljana, marec 2004

TEJA MEJAK

IZJAVA

Študent/ka Teja Mejak izjavljam, da sem avtor/ica diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. UČENJE V ZDRUŽBI	4
1.1. Opredelitev učenja.....	4
1.2. Ravni učenja v združbi.....	4
1.2.1. Učenje na ravni posameznika.....	4
1.2.1.1. Zvrsti učenja posameznika.....	4
1.2.1.2. Proces učenja posameznika.....	5
1.2.2. Učenje na ravni tima.....	5
1.2.3. Učenje na ravni združbe.....	6
1.2.3.1. Proces učenja na ravni združbe.....	7
1.2.3.2. Proces odučevanja.....	9
1.3. Enojna, dvojna in trojna zanka (stopnja) učenja.....	9
1.4. Znanje kot rezultat učenja združbe.....	11
1.4.1. Znanje posameznika in znanje tima.....	11
1.4.2. Znanje združbe.....	12
1.4.3. Vrste znanja.....	13
1.4.4. Načini pretvorbe znanja.....	15
2. ORGANIZACIJA ZDRUŽBE	16
2.1. Opredelitev organizacije.....	16
2.2. Organizacijske strukture.....	17
2.2.1. Enovite strukture.....	18
2.2.2. Zložena ali ravnalna struktura.....	19
2.3. Vplivi na organizacijo združbe.....	20
2.3.1. Vpliv organizacijskih in situacijskih spremenljivk na organizacijo.....	20
2.3.1.1. Vpliv okolja na organizacijo.....	21
2.3.1.1.1. Mehanistična organizacija.....	22
2.3.1.1.2. Organska organizacija.....	22
2.3.1.2. Vpliv tehnologije na organizacijo.....	23
2.3.1.3. Vpliv velikosti na organizacijo.....	24
2.3.1.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo.....	24
2.3.1.5. Vpliv zaposlenih na organizacijo.....	25
2.4. Organizacijski procesi.....	25
2.5. Kultura združbe.....	26
3. VPLIV ORGANIZACIJE NA UČENJE ZDRUŽBE	27
3.1. Vpliv organizacijskih in situacijskih spremenljivk na učenje združbe.....	27
3.1.2. Vpliv okolja na učenje združbe.....	28
3.1.2.1. Učenje v mehanistični organizaciji.....	28
3.1.2.2. Učenje v organski organizaciji.....	29
3.1.3. Vpliv tehnologije na učenje združbe.....	29
3.1.4. Vpliv velikosti združbe na učenje združbe.....	30
3.1.5. Vpliv ciljev in strategij na učenje združbe.....	30
3.1.6. Vpliv zaposlenih na učenje združbe.....	31
3.2. Vpliv organizacijskih procesov na učenje združbe.....	31
3.2.1. Planiranje organizacije.....	31
3.2.2. Kontroliranje organizacije.....	32
3.2.3. Proces uveljavljanja organizacije.....	33

3.2.3.1. Kadrovanje	33
3.2.3.2. Vodenje v širšem smislu	33
3.2.3.2.1. Komunikacija	34
3.2.3.2.2. Motivacija.....	35
3.2.3.2.3. Vodenje v ožjem smislu	36
3.3. Vpliv kulture na učenje združbe.....	37
SKLEP.....	39
LITERATURA	41
VIRI.....	45
PRILOGE	
ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED	

UVOD

V zadnjih desetletjih 20. stoletja je svet zajel val velikih tehnoloških, gospodarskih, političnih in družbenih sprememb, ki so povzročile strukturne spremembe v gospodarskih sistemih, konfiguraciji združb in njihovih medsebojnih razmerjih (glej tabelo 1 v prilogi).

Vse večji del tega, kar proizvedemo in porabimo, je nematerialne narave: informacije, analize, presoje, svetovanje, storitve, zabava. Sredstva, ki jih uporabljamo za njihovo proizvodnjo, so tudi sama nematerialna. Vse bolj se zanašamo na informacijsko tehnologijo, programe, oblikovanje in razne osebne veščine ter sposobnosti. Vse manj je tega, kar pomeni za nas, potrošnike ali vlagatelje, vrednost, kar je mogoče uskladiščiti, natovoriti na vagone ali stehitati. Ustvarjanje, uporaba, izkoriščanje in ravnanje z znanjem postajajo kritični za razvoj združb, regij in gospodarstev ter za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Nova ekonomija je posledica razvoja tako informacijske tehnologije in uporabne znanosti kot tudi liberalizacije, deregulacije in globalizacije trgov. V teh razmerah morajo združbe vzpostavljati svojo konkurenčnost na sredstvih, ki jih razlikujejo od drugih združb, ki so trajna, obnovljiva in se jih da prilastiti ter jih njihovi konkurenti ne morejo posnemati.

Znanje tako postaja ključna dobrina za ustvarjanje bogastva v družbi kot vir organizacijske in osebne moči. Je ključni dejavnik, ki usmerja ravnanje z ostalimi viri združbe, zaradi česar postaja njen najpomembnejši vir in dejavnik, ki v največji meri vpliva na uspešnost združbe.

Ker so spremembe postale edina stalnica v sodobnem poslovnem svetu, je proučevanje (negotovega) okolja nujen pogoj, da se lahko združba ustrezno odzove na njegove spremembe. Velikost vpliva dejavnikov negotovega okolja na uspešnost poslovanja združbe je odvisna od stopnje pripravljenosti združbe. Bolj kot je združba fleksibilna, manjši so ti vpliv. Zato so vse pomembnejši **cilji združb** doseganje zadostne stopnje *prilagodljivosti* (sposobnost izvajanja sprememb v združbi), *inovativnosti* (sposobnost razvijanja in izvajanja sprememb v združbi, ki še niso bile uporabljene v nobeni drugi združbi) in *učinkovitosti* (Rozman, 2000a, str. 123). Združba deluje učinkovito takrat, ko vnaprej pripravi vse potrebne pogoje, da bo sam proces delovanja potekal čim bolj nemoteno, brez izgub in z minimalnim obsegom motenj.

Za *učinkovito* delovanje združbe (Daft, 1986, str. 105-106) je potrebno razvijati odgovornost nadrejenih za delo podrejenih in sodelovanje z njimi, timsko delo in pripadnost skupini, zaupanje in komuniciranje med ravnatelji in delavci, odločitve povezovati z informacijami, pri zaposlenih razvijati skupne vrednote, odpravljati in preprečevati motnje v komuniciranju, razvijati ustrezen sistem nagrajevanja ravnalcev, sproti reševati konflikte ipd. Za povečanje *prilagodljivosti* in *inovativnosti* pa je ključnega pomena razvijanje pravih novosti in uspešnost njihovega uveljavljanja v praksi. To omogoča **proces učenja združbe**, saj vpliva na doseženo stopnjo prilagodljivosti in inovativnosti delovanja združbe (Rant, 2001, str. 19). S tem združba ohranja konkurenčno prednost in ima tudi določen vpliv na evolucijski proces poslovnega sveta.

Uspeh združbe je neposredno sorazmeren ustvarjenemu znanju združbe, hitrosti ustvarjanja znanja in stopnji njegove uporabe, zato je eden od glavnih ciljev sodobne združbe preko procesa učenja oblikovati tako organizacijo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja (DiBella, Nevis, 1998, str. 6; Rozman, 2001, str. 34).

Tako združbo, kjer poteka proces nenehnega učenja v vseh delih organizacije, Senge imenuje **učeča se združba** (learning organization). Odlikujejo jo naslednje značilnosti (Senge, 1994a, str. 6):

- sistemsko mišljenje (systems thinking). Gre za celovit pristop k proučevanju in premagovanju problemov na podlagi sodelovanja in kooperativnega duha;
- osebno mojstrstvo posameznika (personal mastery), ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj;
- sposobnost spreminjanja mentalnih modelov (mental models) posameznikov. Potrebna je nenehna želja po izpopolnjevanju, po učenju in sposobnost za obvladovanje duhovnih vrednot, sprejemanje novih mentalnih modelov, pri čemer sodelovanje in usmerjenost navzven nadomestita konfliktno obnašanje in usmerjenost k sebi;
- sposobnost ustvariti skupno vizijo (shared vision);
- sposobnost učenja v timu (team learning).

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

Proces učenja združbe pomeni pridobivanje, prenašanje, shranjevanje in ponovno priklicevanje informacij in znanja (Rozman, 2000, str. 146). Rezultat procesa učenja so spremembe v vedenju članov združbe, temu pa sledijo spremembe v organizaciji. Učenje združbe poteka v organizacijskih procesih oz. učenje poteka v razmerjih med različnimi vlogami, zato je pod močnim vplivom trenutnega sestava razmerij v združbi. Istočasno pa novo znanje, pridobljeno v procesu učenja združbe, ki poteka v razmerjih, povratno vpliva na spreminjanje sestava razmerij (organizacijskih struktur), znotraj katerega se odvija. Čeprav je spreminjanje organizacije logična posledica učenja združbe, pa je hkrati tudi pomemben element zagotavljanja njenega uspešnega učenja.

Dodgson na primer (Friedman, Lipshitz, Overmeer, 2001, str. 758) definira učečo združbo kot združbo, ki namenoma prilagodi strukture in strategije organizacije, da vzpodbudi učenje združbe. Kakorkoli že, ne obstaja ena sama najboljša organizacija za vse združbe, ki bi bila najustreznejša za učenje. V odvisnosti od spremenljivk je učenje usmerjeno pretežno v učinkovitost ali/in v inovativnost. Temu se prilagaja tudi organizacija združbe.

Namen preučevanja vpliva organizacije na učenje združbe in s tem diplomskega dela je spoznati organizacijo, vplive okolja in drugih dejavnikov nanjo ter ravnateljem združb predlagati, kako naj organizacijo prilagodijo spremembam, ki vplivajo na njihovo poslovanje, da bo ta sposobna hitrega in učinkovitega učenja, s tem pa bila zmožna dosegati večjo stopnjo prilagodljivosti in inovativnosti.

Cilj diplomskega dela je prikazati, kako organizacijske in situacijske spremenljivke vplivajo na učenje združbe in utemeljiti, kakšna morajo biti razmerja med ljudmi v združbi, da bodo ustvarjeni ustrezni temelji za uspešno učenje združbe.

Pri izdelavi diplomskega dela sem izhajala iz domače in tuje literature in člankov, ki obravnavajo vpliv različnih spremenljivk na razmerja med ljudmi v združbi, ta pa posledično na proces učenja združbe.

Vsebinsko je diplomsko delo sestavljeno iz **treh** poglavij in njihovih podpoglavij. V uvodu so predstavljene glavne značilnosti v poslovanju današnjega časa ter poglobitni cilji, osnovni namen, metode dela ter glavni predmet obravnave dela. V prvem poglavju se bom osredotočila na definicije učenja ter predstavitev ravni učenja združbe in proces učenja združbe: pridobivanje znanja, kodiranje znanja, prenos in uporabo znanja.

V drugem poglavju bom opredelila pojem organizacije, tako njeno strukturo kot njen proces, podrobneje pa se bom osredotočila na vpliv različnih spremenljivk na organizacijo. Nato so opisane značilnosti mehanistične in organske organizacije.

Tretje poglavje pa je namenjeno analizi vpliva organizacije na učenje združbe, kako poteka učenje v mehanistično in organsko organizirani združbi, vpliv različnih organizacijskih in situacijskih spremenljivk na učenje združbe ter vpliv organizacijskih procesov in kulture na učenje združbe.

Na koncu sledi sklep, s katerim bom povzela bistvene ugotovitve diplomskega dela, do katerih sem prišla s proučevanjem literature. Za seznamom literature in virov sledijo priloge in slovar uporabljenih tujih izrazov.

1. UČENJE V ZDRUŽBI

1.1. Oprelitev učenja

»Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je zastavila združba« (Tobin, 1998, str. 77). »Učenje je relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj« (Rozman, 2000a, str. 143). Lahko bi rekli, da pomeni učenje zaznavanje in odzivanje na spremembe v okolju, zmožnost reševanja problemov in težav vsakdanjega poslovanja. Je nujen element in orodje preživetja združbe v poslovnem okolju.

Organizacija, ki mora v hitro spreminjajočem se okolju zagotavljati čim večji stopnjo prilagodljivosti in inovativnosti, mora omogočati uspešno izvajanje procesa učenja. Osnovna zakonitost učenja združbe je, da se združba uči preko posameznikov, zato je razumevanje učenja posameznikov zelo pomembno. Sposobnost učenja združbe je v veliki meri odvisna od sposobnosti učenja posameznikov. To vodi do sprememb v znanju in vedenju posameznika (Crossan, Lane, Hildebrand, 1995, str. 231; Rant 2001, str. 65). Glavni poudarek je torej na procesu učenja, na kreiranju izvirnega znanja, a vendarle s pomočjo prenesenega preteklega znanja. Iz zgornjega opisa je moč sklepati, da se učenje v združbi odvija na različnih ravneh.

1.2. Ravni učenja v združbi

1.2.1. Učenje na ravni posameznika

Učenje na ravni posameznika je osnova učenja v združbi. Vsak proces učenja združbe temelji na procesu učenja posameznika in ta je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje združbe (Senge, 1994a, str. 139). Učenje posameznika vključuje spremembo v vedenju, ki temelji na spremembi v znanju.

1.2.1.1. Zvrsti učenja posameznika

Rozman (2000a, str. 143) loči tri zvrsti posameznikovega učenja, in sicer učenje s posnemanjem, učenje s pomočjo posledic in klasično pogojevanje.

Primarna stopnja je **učenje s posnemanjem** (social-cognitive learning). Je način, ki ga človek nikoli ne opusti, saj je osnovna oblika celostnega učenja, s katerim človek privzema kompleksno znanje. Njegova edina pomanjkljivost je, da lahko le teoretično doseže raven znanja vira, torej se pojavlja le v obliki posnetkov, ponovitev, stereotipov, reprodukcij.

Učenje s pomočjo posledic (operant conditioning) pogosto zasledimo v združbah. Zaposleni z veseljem opravljajo dela, pri katerih so posledice ugodne in ne opravljajo del, kjer so posledice neprijetne. Spodbuda in kazen sta torej dejavnika, ki vplivata na

proces učenja. Strokovnjaki poudarjajo, da je spodbuda veliko pomembnejši princip učenja, ki v veliki meri zagotavlja vedenje v korist združbe (Rozman, 2000a, str. 144).

Klasično pogojevanje (classical conditioning) je proces učenja posameznika, pri katerem učenec prepozna povezavo med pogojenimi in nepogojenimi spodbudami, zaradi česar pogojne spodbude sprožijo enak odziv kot nepogojne. Odziv je podzavesten. Tak način pojasnjevanja učenja je uporaben le v preprostih situacijah, kjer sta jasno razvidna vzrok in posledica. Ker je pogojni odgovor (refleks) podzavesten, zamre zelo hitro, razen če ga nenehno vzpodbuja pogojna spodbuda.

1.2.1.2. Proces učenja posameznika

Poleg različnih zvrsti učenja je pomemben tudi sam proces, kako učenje posameznikov poteka (glej sliko 1, str. 6). V procesu individualnega učenja posameznikovo znanje, vrednote in prepričanja vplivajo na predstave o pričakovanem rezultatu delovanja (Martin, 1998, str.117). Kadar pride do razkoraka med dejanskim in pričakovanim rezultatom, posameznik doživi presenečenje, ki ga nato v procesu refleksije analizira tako, da išče vzroke za razkorak. Svoje ugotovitve nato v procesu abstrakcije (povezovanja) teoretično prouči ter na koncu praktično testira. Kadar so se razvite ugotovitve izkazale kot teoretično in praktično veljavne in točne, jih posameznik ponotranji in pretvori v novo znanje, ki pomembno vpliva na njegovo prihodnje delovanje (Rant, 2001, str. 348).

Ponotranjanje (poosebljanje) znanja torej pomeni abstraktno mišljenje in primarno osebno strukturo (karakterne in značajske poteze), ki dajejo procesu učenja enkratno, individualen značaj. Vsak posameznik na svoj značilen način razume informacije, ki jih preučuje in povezuje ter glede na motive, sposobnosti in izkušnje razširja, pogloblja, posploši, reducira, spreminja znanje vira. Poosebljanje daje znanju poseben, značilen, izviren osebni pečat (Mayer, 2002, str. 575).

1.2.2. Učenje na ravni tima

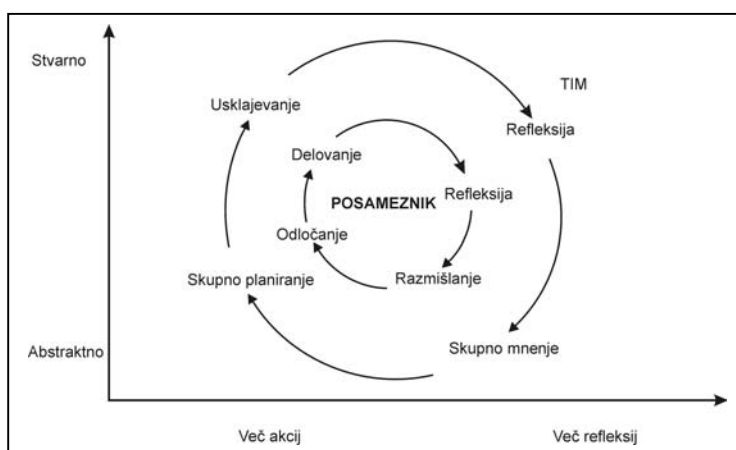
Učenje v timu zaznamujejo socialni odnosi in spreminjajoči komunikacijski procesi. Pomembno je, da individualnih učnih uspehov posameznikov v timu enostavno ne seštevamo, kajti vsak posameznik v skupini izraža lastna pričakovanja, vrednote in norme. Posamezniki se formirajo v tim zato, da bi dosegli sinergijske učinke prek izmenjave idej. Dosežek tima je namreč večji kot preprost seštevek dosežkov posameznikov (Šiško, 2001, str. 21).

Mayer (2002, str. 575) to opiše kot generativno ali ustvarjalno učenje, ki presega okvir posameznika, saj zahteva intelektualno omrežje – tim. Generativno učenje je v prvi fazi izmenjava osebnih prepričanj in pogledov vsakega udeleženca posebej, ki jih »lastnik« hote izpostavi dvomu in dobronamerni kritiki drugih. Na ta način se odvija primerjava, ki daje znanju vrednostna obeležja. Debata odkriva različnost pogledov in prav zato sproža nove

asociacije (miselne zveze) in rekombinacije že znanih elementov v nove celote, predvsem pa predmet obravnave osvetljuje z več zornih kotov in ga na ta način prikaže veliko bolj plastično in celovito. Ferjan (1999, str. 128) učenje timov opredeli, kot proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja posameznikov dosegli skupen cilj.

Proces učenja v timu se odvija v ciklu, tako kot proces učenja posameznika. Cikel (glej sliko 1) vsebuje štiri faze, in sicer refleksija, skupno mnenje, skupno planiranje in usklajevanje akcij (Senge, 1994a, str. 60-62).

Slika 1: Proces učenja posameznika in tima



Vir: Senge, 1994a, str. 62.

Obstoječe znanje in izkušnje članov tima oblikujejo pričakovanja, ki se lahko razlikujejo od dejanskega rezultata delovanja. Razkorak med dejanskim in pričakovanim je povod za učenje tima. Preko razprav in razgovorov člani tima, ki naj bi bili v znanju in osebnih značilnostih čim bolj raznoliki, iščejo pojasnila za nastali razkorak (Marquardt, 1996, str. 46-47, 61-62). Za razvoj dobrih, celovitih pojasnil oz. rešitev morajo člani tima znati razreševati medsebojne konflikte. Kadar kolektivno razvita rešitev prestane tako teoretični kot praktični preizkus, se pretvori v novo znanje.

1.2.3. Učenje na ravni združbe

Znanje se najprej začne na ravni učenja posameznika oz. na ravni tihega znanja posameznikov, ko to znanje zaposleni delijo med seboj in ko gre znanje skozi vse štiri oblike konverzije (več na str. 15), preide na raven skupine kot celote oz. na raven učenja tima. Nato pa se cikel nadaljuje, tako da znanje postane znanje celotne združbe, kar je posledica učenja na ravni združbe.

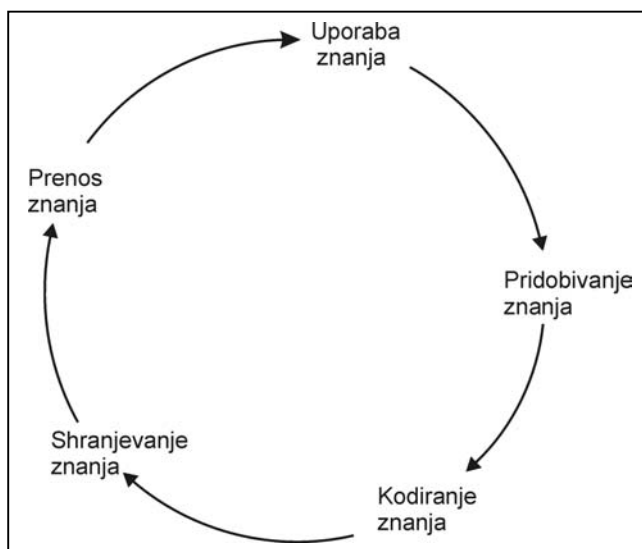
Glede na načelo holizma, je bistvo učenja celotne združbe, ki temelji na učenju posameznikov in timov, da znanje, ki se tako ustvari, ni shranjeno le v glavah posameznikov, temveč je to znanje skupno za celotno združbo in da je le-to večje, kot bi bila vsota znanja posameznikov ali timov. V veliki meri je učenje združbe odvisno od posameznih članov združbe in njihovih medsebojnih razmerij. Najpomembnejše učenje združbe ne poteka s prenosom znanja enega posameznika na drugega, ampak preko njihovih povezav. Učenje združbe (organizational learning) je tako proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja združbe (Rozman, 2000, str. 146).

Učenje preko povezav (learning through connectedness) oz. učenje preko sodelovanja je učenje, ki se nanaša na skupno, povezovalno področje dela dveh ali več posameznikov ali funkcijskih skupin in omogoča direktno ali indirektno vplivanje drug na drugega in s tem sinergijski učinek (Rozman, Pirc, 2002, str. 5-7).

1.2.3.1. Proces učenja na ravni združbe

Proces učenja na ravni združbe, številni avtorji ga imenujejo kar ravnanje z znanjem (knowledge management), vključuje naslednje faze: pridobivanje znanja, kodiranje znanja, kamor sodi tudi shranjevanje znanja (knowledge storage), prenos znanja in uporaba znanja (glej sliko 2). Gre za proces, ki se ne dogaja v posamezniku, temveč na ravni celotne združbe (Vinazza, 2001, str. 19).

Slika 2: Proces učenja združbe



Vir: Rozman, Pirc, 2001, str. 6.

Prva faza procesa ravnanja z znanjem je **pridobivanje znanja** (knowledge generation), ki vključuje učenje, nakup znanja, najem znanja, oblikovanje namenjenih sredstev in drugo (Davenport, Prusak, 1998, str. 53). Najpogostejši obliki nakupa sta zaposlovanje ljudi ali

nakup združbe, ki to znanje že ima, najemanje poteka preko najemanja storitev svetovalne združbe, namenjena sredstva pa združba oblikuje znotraj posameznega oddelka, katerega namen je ustvarjati novo znanje (Tobin, 1998, str. 188; Marquardt, 1996, str.131).

Ko združba novo znanje pridobi, ga mora preoblikovati v obliko, ki je dostopna vsem, je urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva, kar pomeni, da znanje **kodira** (knowledge codification). Tako znanje imenujemo eksplicitno znanje (explicit knowledge). Pri tem mora združba paziti, da znanju ne odvzame njegove uporabne vrednosti in ga spremeni v podatek ali informacijo. Problemi pri tej fazi nastopijo predvsem pri kodiranju implicitnega znanja, ki je skrito v glavah zaposlenih in ga je težko pretvoriti v kodirano obliko (Pirc, 2001, str. 344).

Tako preoblikovano znanje **prenašamo** (knowledge transfer). Ravnatelj mora ustvariti ozračje medsebojnega zaupanja, ki je pomembno predvsem pri prenosu tihega znanja. Zanj je značilno, da ni nikjer zapisano in se na druge zaposlene prenaša z osebnimi načini prenosa, z odhodom nosilcev tihega znanja pa je to za združbo izgubljeno. S primernim slogom vodenja lahko pospešimo osebne načine prenosa znanja, med katere uvrščamo različne oblike poročil s seminarjev, timsko delo, redne sestanke in zapisnike, interne trenerje, usposobljene za prenos znanja, različne oblike internih knjižnic in spodbujanje ter evidentiranje samoizobraževanja, rotacija zaposlenih, mentorstva, govori ravnateljev, srečanja, konference in neformalna druženja. Nasprotno pa je uporaba tehnologije primerna za prenos eksplicitnega znanja, torej tistega, ki je že evidentirano. Pri njeni izbiri ni univerzalnih rešitev, ker na uporabo med drugim vplivajo vrsta in oblika znanja v združbi, število zaposlenih, panoga ter kultura notranjega in zunanjega okolja (Stražišar, 2001, str. 22).

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

Za učinkovito ustvarjanje, prenos in uporabo znanja so potrebne številne spremembe na vseh področjih v združbi, ki ustvarijo podporno okolje. Združba mora tako najprej z vizijo sporočiti zaposlenim in okolju, da je znanje postalo ključna usmeritev združbe in pot za doseganje njegovih ciljev. Nato je treba spremeniti kulturo združbe in ustvariti tako ozračje, v katerem je učenje visoko vrednoteno in nagrajeno, v katerem so vsi zaposleni zanj odgovorni in si zaupajo. Skozi strategije mora vključiti učenje v vse svoje dejavnosti, z bolj linearno, decentralizirano strukturo z manj ravnmi in pregradami pa omogočiti boljše učenje.

Učenje tako postane sestavni del dolžnosti vsakega zaposlenega. Zanj so odgovorni zaposleni sami, vendar za to potrebujejo čas in podporo nadrejenih. Ravnatelji tako dobijo nove vloge. Postanejo mentorji, trenerji, hkrati pa tudi vzorniki podrejenim. Združba lahko izboljša učenje tudi z novo tehnologijo, in sicer z uporabo računalnikov, različnih medijev in

videokonferenčne opreme. Za združbo je zelo pomembno, da ima učenje pozitiven vpliv na njegovo uspešnost, zato je treba veliko pozornosti posvetiti merjenju rezultatov učenja (Pirc, 2000, str. 20).

1.2.3.2. Proces odučevanja

Lipičnik pravi, da je pomemben proces učenja tudi odučevanje. Spremembe (Lipičnik, 2001, str. 338) na trgu in tekmovanje zahtevata izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z ustaljenim znanjem. To znanje namreč predstavlja sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo. Tem zahtevam bo vsekakor potrebno postreči z izvirnostjo, ki je pogosto posledica kreativnosti posameznikov in družbe kot celote. Izvirnost pa navadno le s težavo izpodrinja stare navade, ki jih vključuje tudi preteklo znanje. Znanje je torej svojevrstna ovira kreativnosti. Zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča, da bi uvideli nove priložnosti, ki ležijo izven našega znanja. Tako lahko pričakujemo, da bomo imeli s tekmovanjem na trgu težave z znanjem in zaradi njega.

Da bi lahko kreativno uporabljali stare izkušnje, torej staro znanje, moramo na vsak način sprostiti svojo kreativnost. To pa lahko storimo le, če stare miselne vzorce demontiramo ali se jih odučimo. Odučevanje pa je nov izobraževani proces, le, da je ta za razliko od učenja, mnogo zahtevnejši in ima za cilj demontažo preteklega znanja.

1.3. Enojna, dvojna in trojna zanka (stopnja) učenja

Glede na vrsto razkoraka med dejanskim in željenim stanjem ter vsebino rešitve (vrsta spremembe) razlikujemo ničelno učenje in učenje z enojno, dvojno in trojno zanko (Argyris, Schön, 1996, str. 21; Selan, 2002, str. 19; Rant, 2001, str. 84).

Namen različnih stopenj in nivojev učenja je opozoriti na kompleksnost in dinamiko sprememb v politiki, psiho-profilih in strukturi ter strategijah učenja. Kadar se kažejo sveže potrebe in nuja po učenju, posamezniki pa teh potreb ne znajo potešiti s pravimi aktivnostmi, tedaj govorimo o **ničelnem učenju**. V združbi prihaja do zaznavanja problemov, ki nakazujejo potrebo poseganja po znanju, vendar člani organizacije zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj ter neizdelanega pristopa k reševanju problematike v teh poskusih ostajajo neuspešni.

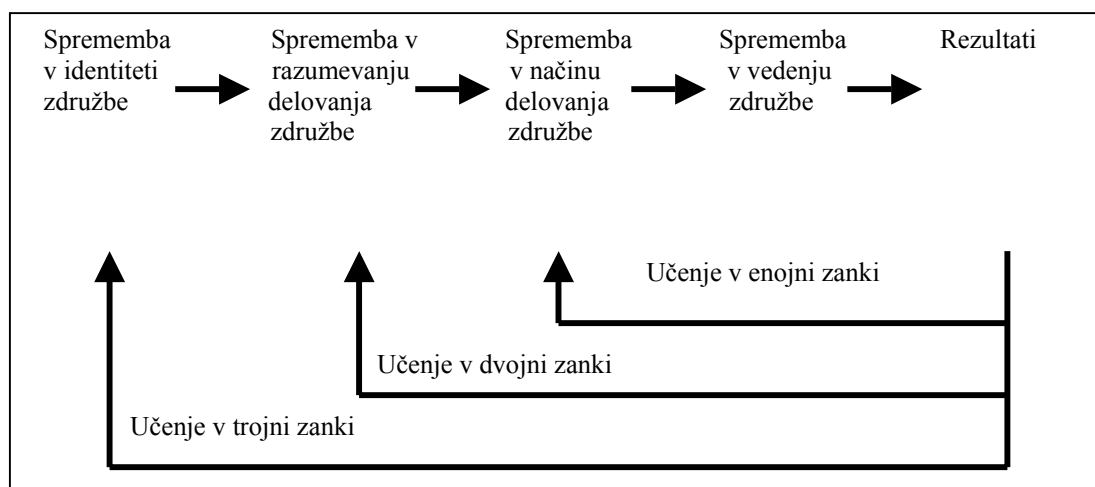
Učenje z enojno zanko (single-loop learning) se pojavlja takrat, kadar se odkrite napake popravi in združba od tod naprej nadaljuje s tekočo poslovno politiko in tekoče zastavljenimi cilji. Ta oblika učenja izboljšuje osnovno znanje združbe, vendar pri tem ne spreminja in ne posega v osnovne organizacijske aktivnosti združbe. Vrednote, predpostavke in prepričanja (Rant, 2001, str. 84), na katerih temeljijo strategija, struktura in kultura ostanejo

nespremenjene. Združba, ki je usmerjena k takemu učenju, se spreminja predvsem v smeri večje učinkovitosti delovanja.

Do **učenja v dvojni zanki** (double-loop learning) pride, ko se pojavi nepričakovano odstopanje med dejanskim in pričakovanim (Rant, 2001, str. 84). To pomeni, da so odkrite napake popravljene na način, ki vpliva na preoblikovanje organizacijskih norm, poslovne politike in ciljev. Pri tem so pogosti konflikti med oddelki, skupinami in posamezniki, saj takšna oblika učenja posega in spreminja osnovne predpostavke, vrednote in strategije združbe, rezultati takega učenja pa povečujejo inovativnost združbe (Argyris, Schön, 1996, str. 21-24).

Pri **učenju s trojno zanko** (triple-loop learning) pa ni zadosti, da združba spremeni program, ampak mora včasih spremeniti poslanstvo združbe. To učenje zahteva preobrazbo sistema, novo generacijo znanja, izdelkov in storitev. V osnovi se spremeni tudi organizacijska kultura. Primer takšnega učenja so tudi prevzemi, ko gre predvsem pri prevzemniku tudi za spremembo kulture. Člani takšne organizacije odkrivajo, kako so njihovi predhodniki pospeševali ali zavirali aktivnosti učenja, in v skladu s svojimi spoznanji inicirajo ter sodelujejo pri oblikovanju novih struktur in strategij učenja.

Slika 3: Učenje združbe ob uporabi enojne, dvojne ali trojne zanke



Vir: Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 36.

Pri učenju z enojno zanko gre za izboljševanje načina delovanja v okviru obstoječih vrednot in razumevanj (miselnih modelov) in v okviru identitete združbe. Pri učenju v dvojni zanki gre za miselne spremembe (spremembe v razumevanju delovanja), pri učenju v trojni zanki pa še za vedenjske spremembe (spremembe v strategiji, kulturi in strukturi združbe), ki jih podpirajo miselne spremembe (glej sliko 3). Miselne spremembe (učenje v dvojni zanki) se izvedejo v fazi kolektivnega razmišljanja, do sprememb v delovanju pa pride v fazi kolektivnega delovanja (učenje v trojni zanki) (Rant, 2001, str. 85).

1.4. Znanje kot rezultat učenja združbe

Znanje avtorji opredeljujejo različno. »Znanje je nekakšna gibljiva celota izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in strokovnih vpogledov v določeno področje, ki nam omogoča ocenjevanje in razvijanje novih izkušenj in znanj« (Davenport, Prusak, 1998, str. 2-5).

Po definiciji je znanje relativno trajna sprememba v vedenju in znanju posameznika in je rezultat procesa učenja posameznika (George, Jones, 1996, str. 130-131). Sprememba v vedenju celotnega tima je rezultat učenja kolektiva, sprememba v vedenju združbe pa rezultat učenja združbe kot celote, v ozadju katere stoji učenje posameznikov in timov.

Pogosto teoretiki kot praktiki z znanjem razumejo predvsem informacije. Združbo vidijo kot pobiralca informacij o okolju in o sebi in spreminjanje informacij v odločitve. Podatki in informacije predstavljajo le del v procesu učenja. Združbe ne razrešujejo le problemov, ampak jih tudi ugotavljajo in opredeljujejo, razvijajo nova znanja za njihovo razreševanje in razvijajo nova znanja o procesu odločanja. Z delovanjem in sodelovanjem članov ustvarjajo znanje iz obstoječih značilnosti združbe. Pomembna je dinamičnost spreminjanja znanja (Rozman, 2001, str. 350).

Lipičnik (2001, str. 339) pravi, da znanje v starem smislu ostaja količina podatkov, znanje v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev.

Iz raznih definicij bi lahko povzeli, da znanje omogoča prepoznavanje starih vzorcev v novih situacijah in odpira bližnjice do hitrih in učinkovitih rešitev. Znanje je sposobnost prepoznavanja potreb po novih znanjih in opredeljevanje načinov za njihovo pridobivanje.

1.4.1. Znanje posameznika in znanje tima

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

Učenje tima vodi do povečanja obsega znanja, sposobnosti, spretnosti in izkušenj znotraj tima (Marquardt, 1996, str. 56). **Znanje** in sposobnosti **tima** so v tem primeru večje, kot so znanja in sposobnosti posameznikov, saj skupno reševanje problemov ustvarja sinergijske učinke, ki se kažejo v večji uspešnosti, kot bi jo bili posamezniki sploh sposobni doseči. Iz tega razloga so timi postali najprimernejše orodje za izboljšavo inovativnosti združbe. Najboljše rezultate timi dosežejo, ko člani tima prihajajo iz različnih poslovnih funkcij in s tem pokrivajo širše področje znanj. Timsko učenje (team learning) tako omogoča zaposlenim hitrejšo osebno rast in širši pogled na posamezne probleme (Vinazza, 2001, str. 19).

1.4.2. Znanje združbe

Znanje združbe je rezultat učenja na ravni združbe kot celote. Ima lahko zelo različne oblike, najbolj sistematično pa je opredeljeno kot pojem intelektualni kapital in zajema tako eksplicitno kot implicitno znanje združbe (Pučko, 1998, str. 558).

Skupina avtorjev Roos et al. (2000, str. 19) intelektualni kapital (intellectual capital) definira v dveh definicijah in sicer »intelektualni kapital združbe je vsota znanja njegovih članov ter praktične uporabe tega znanja (zaščitnih znakov, blagovnih znamk, procesov)« ter »intelektualni kapital je kar koli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno - skrita vrednost združbe (hidden value)«.

Intelektualni kapital predstavlja razliko med tržno vrednostjo združbe in knjigovodsko vrednostjo združbe in je močno odvisen od mnenj in pričakovanj lastnikov in celotnega trga glede sposobnosti združbe za uspešno prihodnje poslovanje (Brooking, 1997, str. 364).

Brookingova (1997, str. 364) deli intelektualni kapital v štiri kategorije: tržna sredstva, ki dajejo združbi moč na trgu (blagovne znamke, zvestoba odjemalcev, pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s kupci itd.), intelektualna lastnina ali t. i. sredstva, ki so rezultat razuma, pameti (patenti, licence, avtorstva itd.), infrastrukturna sredstva, ki dajejo združbi notranjo moč (kultura združbe, management in poslovni procesi, informacijski sistemi itd.), človeški viri oziroma sredstva, ki izvirajo iz ljudi, ki so zaposleni v združbi in so nanje tesno vezani (njihovo znanje, strokovnost, sposobnost, na delo vezan »know-how«, sposobnost razvijanja povezav z drugimi zunaj združbe itd.).

Maček (2000, str. 22) opredeli intelektualni kapital kot vse tisto, kar kot znanje ali informacija vpliva na uspešnost poslovanja združbe in s tem na njegovo vrednost, vendar pa je le v manjšem delu prikazano v bilanci stanja. Gre namreč za tiste dejavnike, ki niso oprijemljivi ker niso opredmeteni in so zato težje opazljivi. Te dejavnike lahko razvrstimo v naslednje štiri skupine: človeški, socialni, strukturni in relacijski kapital.

Človeški kapital (human capital) so zaposleni s svojimi zmožnostmi, vednostmi, znanji, spretnostmi, veščinami, usposobljenostmi, izkušnjami in čustvi. Vloga zaposlenega se kot nosilca znanja v združbi, ki temelji na znanju, zato spremeni. Na znanju temelječa združba obravnava zaposlenega predvsem kot lastnika človeškega kapitala, ki svoj kapital investira v združbo in od njega pričakuje, tako kot vsak lastnik, ustrezen donos.

Socialni kapital (social capital) sestavljajo družabne sposobnosti in pripravljenosti za skupinsko sodelovanje in za oblikovanje zaupanja. Gre za vse tiste vire, ki so posredovani skozi omrežje neformalnih medosebnih odnosov, ki se izoblikujejo pri opravljanju dela v organizaciji. Kultura združbe je zato temeljna prvina njegovega socialnega kapitala. K oblikam socialnega kapitala sodijo tudi takoimenovane izvedbene skupine (communities of practice). To so neformalne učeče se skupine posameznikov s podobno specializacijo, ki si na podlagi skupnih interesov in ciljev izmenjujejo informacije ter znanje.

Strukturni kapital (structural capital) je utelešenje in podporna infrastruktura človeškega kapitala. Razlikujemo tri vrste tega kapitala. V *organizacijski kapital* (organizational capital) sodijo organizacijska struktura združbe, upravljalški podsistemi združbe (kot so sistemi odkrivanja ciljev, načrtovanja in kontroliranja, informacijski in komunikacijski sistem, sistemi za upravljanje vrednosti, sistem ravnanja z osebjem, podatkovne baze, dokumentacija in intelektualna lastnina. Ta kapital je v bistvu sistematizirana in kodificirana zmožnost delovanja organizacije. *Inovacijski kapital* (innovation capital) je zmožnost združbe, da obnavlja in spreminja svoj portfelj izdelkov ali storitev v razmerah skrajševanja življenjskih ciklov izdelkov in hiper konkurence. Pri *procesnem kapitalu* (process capital) pa gre za delovne procese, tehnologije, kadrovske programe itd., ki povečujejo učinkovitost proizvodnje ali opravljanja storitev.

Relacijski kapital (relational capital) zajema odnose med združbo in odjemalci, dobavitelji in partnerji. Pomen tovrstnega kapitala je danes, ko imamo opraviti s trgi kupcev, očiten. Ta kapital je vrednost, ki jo pridobi združba na podlagi kontinuiranega odnosa s kupcem oz. odjemalcem. Odjemalec je v tem odnosu točka, kjer se začne denarni tok.

Te štiri vrste kapitala skupaj tvorijo intelektualni kapital. Z izrazom "intelektualni" je poudarjeno, da je vir tega kapitala znanje v različnih pojavnostih. Z izrazom "kapital" pa je opredeljena zmožnost ustvarjanja vrednosti. Ekonomske vrednosti intelektualnega kapitala se vse premalo zavedamo. Pogosto postanemo pozorni nanjo šele tedaj, ko z odhodom dobrih kadrov iz delovnega okolja odteka tudi znanje, ki ima za združbo neprecenljivo vrednost. Pogosto je to znanje, ki ga na trgu delovne sile težko najdemo ali pa ga skorajda ni.

1.4.3. Vrste znanja

Kategorizacija omogoča strukturiranje in sistematično urejanje znanja glede na njegove bistvene značilnosti (glej tabelo 2 na str. 14). Posamezna kategorija praviloma vsebuje implicitno in eksplicitno znanje.

Implicitno (tiho) znanje (tacit knowledge) je opredeljeno z naborom spretnosti, izkušenj in veščin. Tiho znanje (Rant, 2001, str. 68) izvira iz individualnih izkušenj, idealov, vrednot in čustev, zato so nosilci tihega znanja le posamezniki. Dokumentirati ga je možno le v manjši meri, saj ga je težko opisati kot sosledje dogodkov, aktivnosti in pravil. Tiho znanje je najbolj cenjeno, saj se po njem oseba ravna in je tudi generator novih idej in novih znanj. To znanje, ki je težko prenosljivo in posnemljivo, je najtrajnejši vir osrednjih sposobnosti in ohranljive konkurenčne prednosti združbe (Pučko, 1998, str. 560-561).

Eksplicitno znanje (explicit knowledge) je dokumentirano z navodili za delo, skicami, načrti, poslovniki, pravilniki, predpisi, standardi, modeli, patenti. Vsaka združba ima več vrst znanja. Tako znanje o vodenju projektov zajema izkušnje, pridobljene pri vodenju projektov (implicitna komponenta) in dokumentirana navodila z opisom teorije in praktičnih zgledov za vodenje projektov (eksplicitna komponenta).

Ločitev znanja na implicitno in eksplicitno omogoča prepoznavanje potencialov in omejitev uporabe informacijskih tehnologij in sistemov za upravljanje z znanjem. Elektronski medij omogoča hranjenje, posredovanje (knowledge dissemination) in procesiranje dokumentiranega znanja, medtem ko upravljanje z tihim znanjem zahteva veliko osebnih stikov ter formalne in neformalne komunikacije med ljudmi.

Eksplicitno znanje lahko hranimo, in ga poiščemo, ko ga rabimo. Implicitno znanje pa izvabljam iz ljudi z gojenjem kulture dialoga. Prav povezovanje med ljudmi in pogovori omogočajo prenašanja tistega, kar je zaklenjeno v človeških glavah in za katerega kaže, da ne bo nikoli zapisano, vendar se pretaka med ljudmi takrat, ko si pripovedujejo zgodbe ali drug drugemu pomagajo po načelu mentorstva.

Tabela 2: Lastnosti implicitnega in eksplicitnega znanja

LASTNOSTI	IMPLICITNO ZNANJE	EKSPPLICITNO ZNANJE
izvor	individualne izkušnje, ideali, vrednote, čustva...	navodila, skice, načrti, predpisi, standardi...
možnost dokumentiranje	majhna	velika
iniciator sprememb	velik	majhen
prenašanje	preko osebnih stikov, formalne in neformalne komunikacije med ljudmi	preko elektronskih medijev in drugih dokumentov
trajanje	hitro se obnavlja	hitro zastara
druge lastnosti	težko ga je kodirati oz. spraviti v prenosljivo obliko	prenosljivo, posnemljivo, možno ga je hraniti in procesirati

Pri tem pa je treba opozoriti na eno slabost zajemanja in uporabe eksplicitnega znanja, namreč, da znanje izredno hitro zastareva. Nekateri strokovnjaki v povezavi z zastarevanjem znanja celo menijo, da noben pisni dokument ne vsebuje znanja, temveč zgolj podatke. Podatki pa sprožijo val misli, ki jih lahko primerjamo s preteklimi izkušnjami, kar naj bi v končni konsekvenci vodilo k razumevanju. Potemtakem je koristno znanje treba osveževati z organsko mrežo povezav med ljudmi, ki bodo znanje osvežili z novimi izkušnjami.

Ključno podporno okolje, ki omogoča nadgradnjo tihega znanja ni informacijsko orodje (informacijska tehnologija), temveč je v osnovi najprej potrebno opredeliti željeno vsebino znanja, ki ga potrebuje združba, organizacijsko kulturo, strukture in procese. Delo s tihim znanjem vsebuje faze zbiranja (knjižnice in koordinator znanja), povezovanja (pogostost in kakovost stikov nosilcev znanja) in opredeljevanja znanja (zakaj delati s tihim znanjem). Tiho znanje ima pomembno poslovno vrednost, za njegovo aktiviranje je pomembna ustrezna organizacijska kultura, ki podpira pripadnost skupnim ciljem, izmenjavo informacij, medsebojno zaupanje in sodelovanje.

Ko ljudje delajo v timih in se družijo tudi zunaj pisarn, se razvija skrito znanje. Člani tima pridobivajo znanje, ki ga ne morejo izpovedati, med seboj pa se lahko sporazumevajo tudi brez besed. Na Japonskem temu včasih rečejo kar nomukacija, besedo nommu, ki pomeni pitje, so skovali skupaj s komunikacijo. Čas, ki ga zaposleni preživijo v baru po delovnem

dnevu, je kritičen za razvoj novih idej in medsebojnih odnosov. Zaradi skritega znanja konkurenti težje posnemajo združbo, ravno tako pa tudi posamezniki težje zapustijo združbo, ne da bi pri tem okrnili svoje sposobnosti. Del znanja, potrebnega za razvoj konkretnega izdelka, je namreč ugnezden v omrežju medčloveških odnosov (Šmuc, 2002, str. 17).

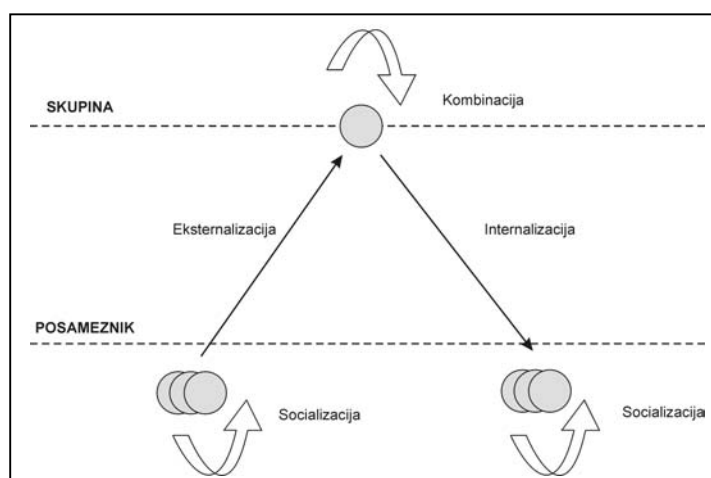
1.4.4. Načini pretvorbe znanja

Ustvarjanje znanja izhaja iz izražanja implicitnega znanja na eksplicitni način oz. jedro modela, ki sta ga razvila Nonaka in Takeuchi (1995, str. 57, 62-69) je, da je ustvarjanje znanja posledica interakcije med implicitnim in eksplicitnim znanjem. Kot pravita, naj bi skrito ter eksplicitno znanje ne bila strogo ločena, pač pa naj bi bila vzajemno povezani entiteti, ki se medsebojno prekrivata in spreminjata. Interakcija poteka skozi proces socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internalizacije (glej sliko 4 na str. 16).

Socializacija (socialization). Socializacija pomeni prenos tihega znanja med ljudmi, npr. na sestankih. Širjenje znanja je proces, ki se velikokrat zaključuje brez ustvaritve eksplicitnega znanja in naj bi se vršil zaradi čim večje težnje po učinkovitosti, med ljudmi, ki delijo enako poslovno kulturo in lahko med seboj tudi učinkovito sodelujejo. Zato je posredovanje tihega znanja povezano z idejami skupnosti in sodelovanja. Primer posredovanja tihega znanja je recimo sestanek, kjer sodelujoči delijo s prisotnimi svoje izkušnje, ki jih potem tudi skupno analizirajo.

Eksternalizacija (externalization). Že po njegovi naravi je tiho znanje težko prenesti v eksplicitno - v teoriji pa to ne predstavlja prevelike težave. Tipične aktivnosti s pomočjo katerih se to prevajanje izvrši, predstavlja pisno predstavljen potek delavnega procesa.

Slika 4: Interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem na nivoju tima



Vir: Stalhane et al., 1998.

Kombinacija (combination). Eksplicitno znanje se lahko deli na sestankih, z dokumenti, po elektronski pošti ali preko učenja in izobraževanja. Uporaba tehnologije za upravljanje in iskanje po eksplicitnem znanju je že vpeljana. Da bi bilo eksplicitno znanje za združbo kar najbolj uporabno, lahko to vrsto znanja še posebej prilagodimo in obogatimo. Tipična aktivnost predstavlja shranitev dokumenta v skupno bazo.

Internalizacija (internalization). Da bi se posameznik odzval na določeno informacijo, jo mora najprej razumeti oz. jo internalizirati. To zahteva kreiranje njihovega tihega znanja. Z branjem dokumentov npr. iz mnogih virov, lahko ustvari posameznik novo znanje s kombinacijo njihovega obstoječega tihega znanja in eksplicitnega znanja, ki se v teh dokumentih nahaja. Ta proces postaja vse bolj zahteven, ker se posamezniki srečujejo z vse večjo količino informacij. Tipična aktivnost predstavlja učenje iz dokumenta.

2. ORGANIZACIJA ZDRUŽBE

V teoriji organizacije se pojavlja mnogo opredelitev organizacije, ki se med seboj delno pokrivajo, delno pa razlikujejo. Zaradi tega ne moremo govoriti o enotnem razumevanju organizacije.

2.1. Opredelitev organizacije

Tako na primer Robbins (1990, str. 4) opredeli organizacijo kot zavestno vodeno družbeno enoto z relativno določljivo mejo, ki deluje na dolgotrajnih temeljih za doseg skupnega cilja ali več ciljev. Schermerhorn in Chappell (2000, str. 3) pa opisujeta organizacijo kot skup ljudi, ki delajo skupaj v vzpostavljeni delitvi dela s ciljem uresničiti skupen namen. Kovač (1999b, str. 147) navaja Webrovo opredelitev organizacije, saj meni, da je veliko kasnejših opredelitev organizacije izhajalo iz Webrovega idealnega modela organizacije. Po njegovi opredelitvi imajo organizacije naslednje značilnosti:

- *Organizacija ima jasne in natančne meje.* Označuje zaključeno, družbeno enoto, ki se loči od svojega okolja. Ima lastno skupinsko identiteto in obstaja jasna diferenciranost med osebami in resursi, ki pripadajo organizaciji, in med tistimi, ki ji ne pripadajo.
- *Organizacija ima osrednji sistem koordinacije.* Obstaja eno mesto glavne avtoritete in moči, ki je sposobno oblikovati in uveljaviti kolektivne odločitve in tudi sankcionirati.
- *Organizacija ima diferencirano notranjost.* Notranja pravila organizacije postavljajo ostre ločnice. So zapisana v razumni obliki ustanovnih formalnih pravil. Uresničevanje odločitev temelji na discipliniranosti, specializiranosti, kontinuiteti in racionalnosti.
- *Organizacija je legitimna.* Organizacijski red, vključno z delitvijo avtoritete, moči in odgovornosti, je legitimen, kar pomeni, da disciplina temelji na prepričanju, da morajo akterji, ki so na položajih, uvesti pravila in določila, ki so jih ostali dolžni spoštovati.
- *Značilnosti organizacije določajo cilji, ki jih postavlja.* Obstaja visoka skladnost med organizacijskimi cilji, strukturami, procesi, organizacijskim vedenjem in rezultati

delovanja organizacije. Kvaliteta dosežkov je direktno odvisna od organizacijskih struktur in procesov.

- *Organizacija je prilagodljiva.* Organizacije so racionalno oblikovana orodja, ki so sestavljena in oblikovana z namenom izkoriščati njihove sposobnosti in kapacitete za reševanje problemov in sposobnost realiziranja prednostnih ciljev.
- *Organizacija je del družbene transformacije.* Organizacijo opazujemo z racionalno oblikovanimi instrumenti: njihovo rast, naraščanje njene družbene pomembnosti in kako vpliva na spremembo konteksta družbe npr. velike transformacije od tradicionalne do moderne družbe z možno vero v organizacijo in težnjo za racionalnost in socialni nadzor.

Lipovec (1987, str. 34) je povzel različne opredelitve organizacije in izpeljal razvito definicijo organizacije združbe: **»organizacija združbe je sestav razmerij med ljudmi oziroma člani združbe, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje cilja združbe.«**

Navedena opredelitev je sestavljena iz dveh delov:

- Prvi del, ki govori o množici medsebojnih razmerij in tako poudarja samo bistvo organizacije, se zdi negiben, *statičen* in opredeljuje strukturo kot sestave razmerij;
- Drugi del govori o neprestanem spreminjanju razmerij in je *dinamičen*, saj predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvije ta struktura. To je proces zagotavljanja obstoja, prilagoditev na impulze iz okolja, značilnosti in smotrnosti v delovanju določene organizacije.

Sedaj lahko organizacijo razumemo kot nekaj kar se razvija, kot proces in objekt organiziranja. Ta proces ni le mehanistični, ampak vsebinsko organizacijski ter istoveten z objektom organiziranja.

Statični vidik formalnega sestava razmerij med člani združbe predstavlja organizacijska struktura združbe, **dinamični vidik formalnega sestava razmerij** je proces upravljanja in ravnanja združbe (Rozman, 2000a, str. 12-14), ki je sestavljen iz procesa planiranja (poslovanja in organizacije), uveljavljanja (organizacije) in kontroliranja (poslovanja in organizacije) in zagotavlja smotrnost delovanja in uresničevanja temeljnega cilja združbe. Uveljavljanje organizacije sestoji iz kadrovanja in vodenja v širšem smislu in vključuje komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu. Vsebina upravljalno-ravnalnega procesa je usklajevanje, ki zajema povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijske strukture cilju delovanja, okolju in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v združbi po obsegu in času z namenom, da bi čim bolj smotrno uresničevali cilje delovanja.

2.2. Organizacijske strukture

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega oz. med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirane skupine ali združbe. V posamezni skupini je vsak član

povezan z razmerji z mnogimi drugimi člani kar povzroči nastanek mreže ali sestav razmerij, ki ga imenujemo **organizacijska struktura**. Člani z medsebojnimi razmerji dobivajo vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da so organizacijske strukture oblike povezav, nastale v medsebojnih usklajevanjih vseh tvorcev v poslovanju združbe. Medsebojna razmerja tako vzdržujejo obstoj združbe in ji dajejo značilnosti, po katerih se ločuje od sorodnih združb v okolju ter zagotavljajo smotrnost njenega delovanja. Chandler (1990, str. 14) pravi, da je organizacijska struktura načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe: finančnih, materialnih in človeških.

Razmerja delimo na **enovita ali istovrstna in na zložena ali raznovrstna**. Če se poveže več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi. Navadno se pojavljajo v medsebojnih povezavah, tako, da je več enovitih struktur povezanih med seboj, v sestavljeno organizacijsko strukturo. Lahko pa govorimo tudi o sestavu raznovrstnih razmerij, ki ga imenujemo zložena organizacijska struktura (Rozman, 2000, str.4). Ivanko pa govori o kompleksni organizacijski strukturi in jo definira kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov (Možina, 1994, str. 373).

Organizacijska struktura je sestavljena iz štirih enovitih struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in ravnalne strukture. Vse te strukture so povezane med seboj in morajo biti čimbolj v sozvočju. Skupaj pa tvorijo zloženo oz. ravnalno strukturo ali kot jo imenujemo z vidika združbe, organizacijsko strukturo. Pri tem pa si oblastna struktura v določeni meri prilagodi in podredi tehnično, motivacijsko in komunikacijsko strukturo.

2.2.1. Enovite strukture

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo združbe (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133). Pri tem nastanejo tehnično določena razmerja med ljudmi, ki se povezujejo v **tehnično strukturo**, ki je naravna osnova vseh drugih organizacijskih struktur v združbi.

Komunikacijska struktura se najpogosteje kaže v obliki komunikacijskega omrežja kot sestav razmerij med oddajniki in sprejemniki. Komunikacijska struktura lahko nastane popolnoma spontano, lahko pa se oblikuje zavestno, po vnaprej znanem načrtu. Tehnično razdeljeno delo na množico delovnih mest in oddelkov namreč zahteva medsebojno usklajenost in koordiniranost delnih nalog, da je skupna naloga uspešno opravljena. Sredstvo takšnega usklajevanja in koordinacije pa so prav komunikacije.

Zaradi medsebojnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki združbi cilji in potrebe posameznikov na nek način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji

posameznikov v medsebojnih razmerjih, kjer se bolj ali manj podpirajo ali omejujejo. Motivacijsko razmerje je torej povezava ali razmerje potreb dveh ali več oseb oziroma povezava ali razmerje ciljev in interesov dveh ali več ljudi. Iz takih razmerij nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali **motivacijska struktura**. Motivacijska struktura pojasnjuje razloge za skladno delovanje ljudi v združbi, saj določa v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Motivacijske strukture se dejansko izrazijo šele v drugih strukturah, saj se pokažejo z delovanjem ljudi v združbi, z njihovim komuniciranjem, z njihovim druženjem in delom.

Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja ali **struktura avtoritete**. Avtoriteta je povezana z odgovornostjo, saj mora imeti ravnatelj avtoriteto za uporabo virov, da doseže določene rezultate. Ob tem pa mora biti avtoriteta nad viri zadostna, da omogoči ravnatelju doseg zahtevanih rezultatov. Odgovornost ne more biti delegirana navzdol do drugih, medtem ko je avtoriteta lahko (Moorhead, Griffin, 1992, str. 546). Oblastna struktura pa ni vedno enaka. Predvsem v povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno – linijski in odborovski tip hierarhije. V novejšem času pa nastajajo tudi nekatere vrste struktur, ki niso hierarhične. Gre za timski ali projektni pristop, kjer gre začasno obliko strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 137).

2.2.2. Zložena ali ravnalna struktura

Z ravnalno strukturo, z ravnanjem, je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v združbi. Zložena ali ravnalna struktura se torej sestoji iz treh enovitih sestavov razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

- sestav razmerij pooblastil ali oblasti, ki predstavlja oblastno strukturo,
- sestav razmerij delovnih dolžnosti, to je prilagojena tehnična struktura in
- sestav razmerij odgovornosti oziroma prilagojena motivacijska struktura.

Vse tri enovite strukture nastajajo v procesu delegiranja, so med seboj povezane in morajo biti usklajene. Tako pride do namerne povezave enovitih struktur v sestavljeno. Oblastna struktura kot struktura pooblastil si podredi in prilagodi tehnično, motivacijsko in tudi komunikacijsko strukturo. Iz tehnične strukture izvira zadolžitve (delovna naloga), zadolžitve pa se opravljajo preko motivacije za nagrado. Zloženo strukturo sestavlja tudi komunikacijska struktura, kjer se zrealizirajo ostale povezane strukture.

Ravnalna struktura ima dve razsežnosti. Vertikalna razsežnost predstavlja hierarhično lestvico, kjer so razmerja podrejenosti in nadrejenosti natančno določena, tako, da lahko štejemo stopnje od zgoraj navzdol. Horizontalna razsežnost ali kontrolni razpon pomeni število podrejenih instanc nadrejeni instanci. Na višjih stopnjah hierarhične lestvice je kontrolni razpon praviloma ožji, kot na nižjih. Če povežemo obe razsežnosti ravnalne hierarhije govorimo o hierarhični piramidi.

Glede na značilnost hierarhične lestvice in kontrolnega razpona ločimo **dve skrajni obliki** (Lipovec, 1987, str. 159):

- *Visoka ravnalna struktura*: kontrolni razpon je ozek, stopenj na hierarhični lestvici je mnogo. Taka struktura omogoča strog in podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, komunikacijski kanali pa so dolgi in upočasnjujejo delovanje združbe.
- *Ploska ravnalna struktura*: kontrolni razpon je širok, z malo stopenj na hierarhični lestvici. Taka ureditev je možna, če ravnatelj delegira podrejenim ravnateljem široka pooblastila. To je možno le v posameznih dejavnostih in v združbah, kjer glavni ravnatelj zaupa strokovnosti podrejenih. Komunikacijski kanali so hitrejši in z manj motnjami.

2.3. Vplivi na organizacijo združbe

Organizacijo določene združbe opišemo z organizacijskimi in situacijskimi spremenljivkami. Z **organizacijskimi spremenljivkami** opišemo, kakšna je dejanska organizacijska struktura v združbi, kakšna bi morala biti, pa določajo **situacijske spremenljivke**. Obe vrsti spremenljivk sta opisani v nadaljevanju, poleg tega pa sta opredeljeni tudi obe osnovni vrsti organizacijske strukture, to sta mehanistična in organska organizacijska struktura.

2.3.1. Vpliv organizacijskih in situacijskih spremenljivk na organizacijo

Organizacijsko strukturo lahko razčlenimo na manjše dele oziroma na sestavne dele. Te imenujemo **organizacijske spremenljivke**, s katerimi lahko opišemo, kakšna je dejanska organizacijska struktura v določeni združbi. Organizacijske spremenljivke so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145):

- *formalizacija* (obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih)
- *specializacija* (ali tehnična delitev dela pomeni stopnjo razčlenitve enotnega delovnega procesa na posamezne delovne naloge in njihovo dodelitev v izvedbo različnim ljudem v združbi)
- *standardizacija* (pove, ali so enake delovne naloge v celi združbi izvajane na enak način)
- *hierarhija avtoritete* (členitev oblasti, obvladovanje združbe z delegiranjem, kar pomeni prenesti pristojnost od enega organa na drugega)
- *centralizacija* (avtoriteta ni široko delegirana, obratno temu je decentralizacija)
- *kompleksnost* (se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v združbi, horizontalna število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij)
- *profesionalizacija* (obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanj)
- *kadrovska konfiguracija* (kako in kje so ljudje zaposleni, obsega različna razmerja med režijskimi delavci, strokovnjaki, ravnatelji in podobno)

Pomembno je, da so posamezne organizacijske spremenljivke usklajene med seboj in pa tudi s **situacijskimi ali kontingenčnimi spremenljivkami**, ki določajo, kakšna bi organizacijska struktura ali procesi morali biti. Situacijske spremenljivke, ki jih navaja Rozman (2000, str. 28) in tudi večina avtorjev so *okolje združbe, tehnologija v združbi, velikost združbe, cilji in strategije združbe ter zaposleni v združbi*.

Pri oblikovanju organizacijske strukture je tako potrebno upoštevati zunanje (konkurenca, kupci, tehnološki razvoj, gospodarske razmere in podobno) in notranje situacijske spremenljivke (velikost združbe, cilji in strategije, tehnologija, kadri in organizacijska struktura). Učinkovitost organizacije je odvisna od tega, kako se organizacija s svojimi lastnostmi prilagaja situacijskim spremenljivkam. Vpliv je obojestranski. Tako kot okolje vpliva na organizacijo tudi ona s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja.

2.3.1.1. Vpliv okolja na organizacijo

Naraščajoč pomen dinamičnosti in prilagodljivosti združb izvira iz nastalih razmer v okolju združbe. Zaznavni vplivi okolja so se začeli kazati v šestdesetih letih. Daft (1986, str. 55-58) negotovost okolja opredeljuje kot pomanjkanje informacij za zanesljivo napovedovanje gibanj posameznih podokolij in/ali celotnem okolju združbe. Po Daftu je stopnja negotovosti okolja odvisna od enostavnosti/kompleksnosti ter od njegove stabilnosti/nestabilnosti.

Za **stabilno okolje** je značilno malo sprememb v proizvodih in storitvah, zanemarljiv obseg tehnoloških izboljšav in inovacij, razmeroma stalna množica kupcev, konkurentov in dobaviteljev, stabilna in dosledna vladna politika ipd.

Za **negotovo okolje** pa je značilno nenehno spreminjanje in hitro zastarevanje proizvodov, storitev in tehnologij, nenehno spreminjanje množice konkurentov in njihovih akcij, strukture kupcev, njihovih potreb, zahtev in želja, velik vpliv različnih interesnih skupin na delovanje vlade pri sprejemanju zakonodaje in vodenju ekonomske politike ipd.

Z naraščajočo kompleksnostjo in negotovostjo okolja je tudi združba postala vse bolj kompleksno organizirana, **diferencirana** in **specializirana** (Rant, 2001, str. 8). Lawrence in Lorsch sta izpostavila okolje kot najpomembnejši faktor, ki določa strukturo organizacije. Z raziskavo sta potrdila, da so uspešnejše tiste združbe, ki svojo organizacijsko strukturo prilagodijo zahtevam okolja, pri čemer mora biti struktura vsake enote združbe usklajena z njej lastnim okoljem, kot mora tudi združba kot celota poiskati njenemu skupnemu okolju primerno stopnjo diferenciacije in integracije (Scott, 1987, str. 88). Organizacijsko diferenciacijo sta opredelila kot stopnjo razlikovanja v strukturi med različnimi oddelki skozi proces njihovega odzivanja in prilagajanja okolju, ki je lahko bolj ali manj negotovo. Tako je potreba po integraciji, ki se kaže v prizadevanjih oddelkov za sodelovanje pri doseganju skupnega cilja, veliko večja v negotovem okolju, saj imajo tudi posamezni oddelki iste združbe različne organizacijske značilnosti, pa tudi različne vodstvene usmeritve. Z večjo diferenciacijo postajajo oddelki združbe v negotovem okolju tudi bolj specializirani in strokovni. Mejni oddelki so tako namenjeni kontroli okolja in vsrkavanju negotovosti v njem.

Vsak element okolja tako kontrolira oseba na določenem delovnem mestu ali skupina oseb v določenem oddelku združbe, ki je zanj specializirana. V tem smislu ima okolje neposreden vpliv na združbo. Mejni oddelki so informacijsko povezani s centralo in ji poročajo o spremembah odkritih v okolju in združbi sami.

Ravno od odvisnosti od (ne)spremenljivosti okolja, v katerem se združba nahaja sta britanca Burns in Stalker (1961, str. 119-122) na osnovi teorije in empiričnega raziskovanja ugotovila, da v združbah obstajata dva mejna tipa organizacije: **mehanistična** in **organska organizacija**.

2.3.1.1.1. Mehanistična organizacija

Značilnosti mehanistične organizacije so visoka specializacija pri opravljanju del in nalog, ki jih posamezniki opravljajo povsem izolirano brez upoštevanja nalog in ciljev celotne združbe, organizacija je zgrajena po načelu hierarhije z ozkim kontrolnim razponom, tok komunikacij je enosmeren od organizacijskega vrha navzdol, centralizacija odločanja zagotavlja enotnost komande z vrhovnim vodjem, ki organizacijo v celoti obvladuje, visoka standardizacija omogoča, da organizacija deluje po vnaprej pripravljenih planih, visoka formalizacija določa, da so v organizaciji pomembna predvsem pravila in njihova pravilna uporaba (Ivanko, 1999, str. 95).

Na učinkovitost mehanističnega modela vpliva okolje, saj je model primeren le za stabilno okolje (Scott, 1987, str. 234), če pa pride do nenadnih sprememb, se ne more hitro prilagoditi in zaide v težave. V mehanistični organizaciji se namreč preveč zanašajo na pravila in procedure, zato pa so bolj nerodne, toge in počasne v prilagajanju spremembam. Prednosti mehanistične organiziranosti so enake prednostim birokratske organizacije, kjer ima velik pomen opredeljevanje in poznavanje pravil delovanja.

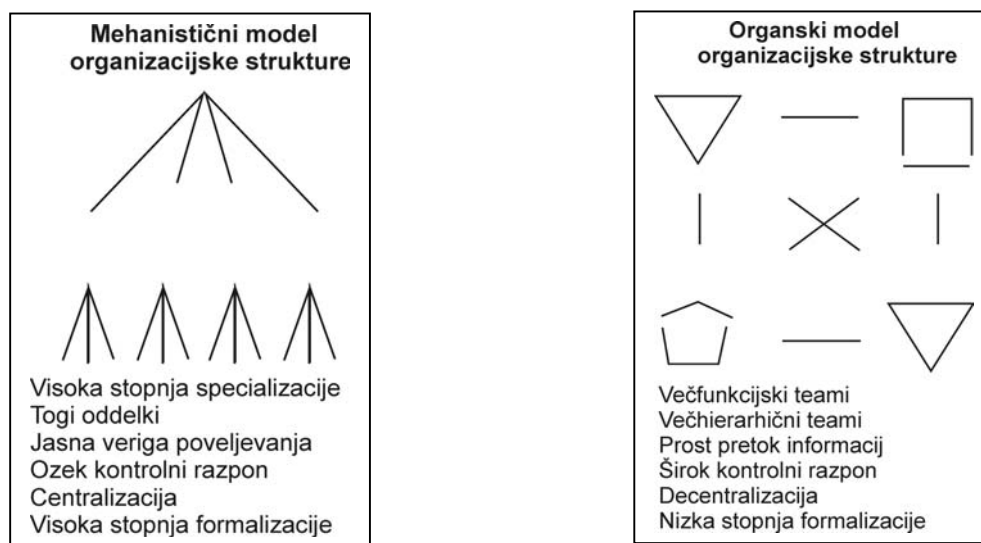
2.3.1.1.2. Organska organizacija

V razmerah nestabilnega in stalno spreminjajočega se trga, ki zahteva nenehno prilagajanje delovanja organizacije združbe, je najučinkovitejša organska struktura organizacije (Scott, 1987, str. 234-235). Ta zahteva iznajdljivost zaposlenih, ki morajo imeti znanje in sposobnosti oblikovanja novih rešitev, ne glede na to, kateri ravni hierarhije pripadajo, katere v taki organizaciji tudi niso jasno razmejene. Organizacija mora biti v takem okolju prilagodljiva brez nepotrebnih pregrad med različnimi ravnmi, saj je potrebno izkoristiti strokovnost vseh zaposlenih. Značilnosti te organizacije so timsko delo, vsestranske, ne le vertikalne komunikacije, majhna stopnja formalizacije in standardizacije, nizka specializacija, močna decentralizacija. Oblikovanje odgovornosti je omejeno; problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge, ampak so stvar vseh. Organski model je neke vrste participativna organizacija z ohlapno opredeljenimi delovnimi mesti in njihovimi nalogami. Ukazovanje oziroma komuniciranje med različnimi položaji prevzema obliko svetovanja, ki poteka tako

horizontalno kot tudi vertikalno, a vseeno ostaja tudi v teh primerih bližje obliki horizontalnega posvetovanja kot vertikalnega ukazovanja. Hierarhija sicer obstaja, vendar bolj kot rezultat znanja in sposobnosti, ne pa le senioritete in izkušenj. Nosilci delovnih nalog te v medsebojnih stikih tudi usklajujejo, vodja združbe pa ni več tista odmaknjena, vsevedna avtoriteta na vrhu.

Pripadnost zaposlenih je v organski strukturi večja kot v mehanistični, meja med formalno in neformalno organizacijo pa postaja vse bolj zabrisana. Vlogo ukazovanja in ukrepanja v mehanistični strukturi v organski nadomesti delitev skupnih vrednot in verovanj. Organska organizacija je manj učinkovita kot mehanistična, vendar je uspešnejša pri doseganju inovativnosti in prilagodljivosti združbe. Za zmanjšanje vpliva negotovosti okolja v organski organizaciji je potrebna večja stopnja profesionalizacije osebja, ki se neposredno sooča z negotovim okoljem in sprejema odločitve, za katere potrebuje zadosten obseg znanja. Poleg tega je potrebno povečati obseg komunikacijskih poti, predvsem vodoravnih in ustnih komunikacij, kar poveča pretok informacij in posledično omogoča sprejemanje boljših odločitev. Namesto kontrole zaposlenih se bolj kontrolira izločke (proizvode in storitve) združbe. Oba modela v okviru iste združbe nista izključujoča, saj obstajajo različne vmesne oblike med obema ekstremoma organizacijske strukture.

Slika 5: Mehanistični in organski model organizacijske strukture



Vir: Robbins, 1998, str. 497.

2.3.1.2. Vpliv tehnologije na organizacijo

Različne tehnologije postavljajo različne zahteve do posameznikov in do združbe, kar mora upoštevati ustrezna organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 33). Tako *posamični* in *procesni tehnologiji* bolj ustreza organska struktura, *masovni* pa mehanistična struktura (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141). Pri posamični in procesni tehnologiji imamo

delovna mesta z nizko specializacijo, ki pa so zelo raznolika, značilna pa je tudi nizka kompleksnost, formalizacija, obseg pisnih komunikacij in centralizacija. Posamična tehnologija zahteva manj ravni managementa, v masovni tehnologiji je potrebno več ravni, v procesni tehnologiji pa se število ravni managementa v primerjavi s posamično tehnologijo podvoji. Določena tehnologija torej dejansko zahteva določeno organizacijsko strukturo. Omeniti velja tudi delitev tehnologije na *proizvodno* in *storitveno*. Proizvodne združbe imajo več birokratskih značilnosti; več specializacije, več standardizacije, več decentralizacije. Storitvene združbe pa zahtevajo visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje, nizko formalizacijo.

2.3.1.3. Vpliv velikosti na organizacijo

Ne glede na podobnost poslovnih ciljev ali proizvodnje so velike združbe organizirane drugače kot majhne. Združba mora v času svoje rasti skladno prilagajati svojo organiziranost. Problemi, ki so v ospredju v velikih združbah zahtevajo drugačne organizacijske rešitve kot problemi v malih združbah. V velikih združbah se pojavljajo problemi v zvezi s koordinacijo, kontrolo, usklajevanjem in razmejitvami pristojnosti in odgovornosti. Večje organizacije imajo bolj kompleksno strukturo kot pa manjše organizacije. Večja velikost je povezana z večjo specializacijo, centralizacijo, diferenciacijo oddelkov, večjim razponom kontrole, več hierarhičnimi ravni in večjo formalizacijo. Z večjo specializacijo znotraj enote se zmanjša potreba po koordinaciji med enotami, tako je razpon kontrole lahko večji. Organizacija je pogosto mehanistična, saj so velike združbe bolj odporne na spremembe okolja. Male uspešne združbe pa so praviloma organizirane organsko.

Medsebojni vpliv velikosti in kompleksnosti (vpliv okolja) na organizacijsko strukturo se kaže v različnih oblikah (Kavčič, 1991, str. 184);

- Z naraščanjem velikosti so organizacije nagnjene k diferenciaciji aktivnosti, da bi dosegale prednosti, ki jih daje specializacija. Zato oblikujejo funkcijske oddelke za ukvarjanje s specifičnimi notranjimi problemi in problemi odnosa z okoljem.
- Za usmerjanje dejavnosti zaposlenih prihaja do večje formalizacije politik in postopkov.
- Povečana diferenciacija povzroča težave z integracijo. Za reševanje teh težav pride do oblikovanja večje upravljalne strukture.
- Ko najvišje vodstvo vidi težave pri uresničevanju osebnega vodenja in kontrole, pride do razvoja jasnejšega sistema kontrole in jasnejšega definiranja vlog.
- Decentralizacija postane neizbežna, ko ni več mogoče iz enega vrha kontrolirati vseh dejavnosti.

2.3.1.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Lipovec (1987, str. 257) pravi, da so cilji ali smotri združbe rezultati, ki jih združba želi doseči s svojim poslovanjem. Pomembni pa so zlasti zato, ker se z njimi začne celotni upravljalno - ravnalni proces, ki je usmerjen v uresničevanje cilja. Temeljni cilj združbe imenujemo uspešnost, cilj organizacije združbe pa je uporabna vrednost - učinkovitost. Tako

je učinkovitost oziroma ustrezna organizacija ena od dejavnikov uspešnosti združbe. Velikost vpliva dejavnikov negotovega okolja na uspešnost poslovanja združbe je odvisna od stopnje pripravljenosti združbe. Bolj kot je združba fleksibilna, manjši so ti vpliv. Zato so vse pomembnejši cilji združb doseganje zadostne stopnje prilagodljivosti, inovativnosti in učinkovitosti (Rozman, 2000a, str. 123). Različne vrste ciljev pogojujejo različno organizacijsko strukturo, zato je poglobljena naloga organizacijske strategije, da prek organizacijskih procesov vzpostavi taka organizacijska razmerja ter organizacijske sestave, vloge in sisteme v združbi, ki bodo olajšala in pospeševala doseganje ciljev in izrabo prednosti združbe (Mihelčič, 1999, str. 218).

2.3.1.5. Vpliv zaposlenih na organizacijo

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

- Čim bolj gremo k proizvodnim nalogam, tem bolj sta za posameznika pomembni neposredno delo in okolje. Psihosocio-tehnično okolje vpliva in kontrolira ter oblikuje vedenje posameznika. Sem prištevamo takšne vplive, kot so spremembe v tehnologiji, načrtovanju dela, delovnih nalog, v sistemih nagrajevanja, v metodah poučevanja in drugo.
- Čim točneje opredeljujemo naloge, tem bolj lahko posameznik kontrolira svoje delo in okolje; s tem nastajajo pomembne spremembe v medsebojnih odnosih. Odnosi med posamezniki se nanašajo na zaupanje, odkritost, dopuščanje razlik v stališčih, nadalje na podatke, ki se tičejo osebne rasti, pristanka na delegiranje, sodelovanje, možnosti doseganja individualnih ciljev v okviru ciljev združbe.

Za mehanistično organizacijo je značilna stroga delitev dela, natančno določene dolžnosti in opravila ter močna specializacija, zato so v izvedbi zaposleni večinoma ljudje z nižjo izobrazbo. Nasprotno pa pri organski organizaciji dela niso strogo opredeljena, opravila niso rutinska, zato so tudi v operativi zaželeni visoko izobraženi in samoiniciativni ljudje, ljudje, ki znajo uporabiti svoje znanje.

2.4. Organizacijski procesi

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

Govorimo lahko o dveh osnovnih vrstah organizacijskih procesov (Lipovec, 1987, str. 217-219): **samoniklih in namernih**. *Samonikli ali neformalni* organizacijski procesi nastajajo na temelju nenamernih struktur. S postopnim spreminjanjem navad, stališč, se ob trajnejšem, vzajemnem delovanju izoblikujejo neka pravila in celo norme. Norma je vodilo za delovanje v značilnih in ponavljajočih se okoliščinah. Razvijejo se za tista področja delovanja, na katerih sodelujoči menijo, da morajo vplivati drug na drugega, če želijo, da bi se delovanje nadaljevalo.

Samonikli organizacijski procesi, ki nastajajo na temelju nenamernih struktur tako postopno povzročajo nastanek novih struktur, te pa nove in navadno bolj izdelane organizacijske predpise. V formalni združbi pa so organizacijski predpisi bolj zavestni in podrobneje oblikovani. Gre za *namerne ali formalne* organizacijske procese. Poslovanje je formalni proces, ni pa celotni organizacijski proces. Pri poslovanju gre le za proces izvajanja, ki temelji na izvedbeni oziroma tehnični strukturi. Organizacijska struktura pa vsebuje več kot le izvedbeno strukturo, vsebuje tudi upravljalno in ravnalno funkcijo. Formalni proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti ter smotrnega uresničevanja ciljev je torej proces upravljanja in ravnanja. Samonikli in namerni organizacijski procesi se v združbi prepletajo in skupaj tvorijo celoto. Natančna razmejitev med njimi navadno ni jasna in se glede na razvoj spreminja. Samonikli organizacijski procesi se z razvojem spremenijo v namerne. Ko samonikli in namerni organizacijski proces združimo, dobimo **upravljalno-ravnalni proces**, ki je po vsebini proces **organiziranja** in **koordiniranja**, ki se razvija s *planiranjem*, *uveljavljanjem* in *kontroliranjem*. Vsebinsko so vsi ti procesi usklajevanje, metodološko pa procesi odločanja (Rozman, 2000, str. 27).

Večina piscev soglaša s tem, da je nujna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa organiziranje, kot vzpostavljanje razmerij med ljudmi oziroma oblikovanje organizacijske strukture. To pomeni, da si v fazi planiranja zamislimo in predvidimo organizacijo, v naslednji fazi pa to planirano organizacijo tudi izvedemo. To pa pomeni, da začnemo z organiziranjem pravzaprav že v fazi planiranja in zaradi tega ne moremo šteti, da zajema faza organiziranja celotno organiziranje. Če bi faza organiziranja vključevala organiziranje v celoti, potem bi ga morala faza planiranja izključevati. Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da gre v drugi fazi le za uresničevanje organizacije.

V fazi planiranja tako govorimo o organizaciji v zamisli, v fazi uveljavljanja o organizaciji v ustvarjanju in v fazi kontroliranja o organizaciji v analiziranju in spreminjanju. Tako vidimo da je celoten upravljalno-ravnalni proces proces organiziranja in obenem organizacijski proces.

2.5. Kultura združbe

Schein kulturo obravnava kot neformalni organizacijski proces pridobivanja, oblikovanja in prenašanja vrednot, prepričanj in drugih sestavin kulture (Robey, 1991, str. 338).

Lipovec pravi, da gre pri kulturi za samonikel organizacijski proces (Lipovec, 1987, str. 214-217), ki se poraja v vzajemnem delovanju ljudi, ko se ljudje drug drugemu prilagajajo s spreminjanjem izkušenj, znanj, čustev in stališč. Vse to pa vodi do izoblikovanja navad in običajev, načina razumevanja okoliščin, pa tudi do izoblikovanja pravil in idealov ter ustaljenih načinov medsebojnega delovanja. Vse zavoljo smotrnejšega vzajemnega delovanja.

Meggison poudarja, da lahko management koristno uporablja neformalizirane strukture v združbi, saj le te snujejo, uvajajo in vzdržujejo veljavo družbenih norm, ki so pomembne za sodelavce in ki so temelj kulture združbe, spodbujajo učinkovito, sproščeno in dinamično komuniciranje v združbi in dajejo sodelavcem zadoščenja in status, ki ju nemara pogrešajo v formalizirani strukturi združbe (Tavčar, 1996, str. 147).

3. VPLIV ORGANIZACIJE NA UČENJE ZDRUŽBE

Že v uvodu sem nakazala, da je za uspešno prilagajanje in spreminjanje delovanja združbe spremembam v okolju potrebno razviti sposobnost uspešnega učenja združbe, potrebno pa je imeti tudi ustrezno organizacijo, ki to učenje omogoča. Da bi izboljšali proces učenja združbe in s tem izboljšali delovanje združbe, je potrebno proučiti tako posameznike in skupine kot razmerja med njimi (organizacijo) in tudi povezave združbe z okoljem.

Karakteristike mehanistične oz. organske organizacije zaznamujejo razmerja med člani združbe in situacijske spremenljivke, zato ne obstaja ena sama najboljša organizacija za vse združbe, ki bi bila najustreznejša za učenje. Učenje dejansko poteka tako v mehanistično strukturiranih kot tudi v organsko strukturiranih združbah (Rozman, Pirc, 2002, str. 1). V odvisnosti od spremenljivk je učenje usmerjeno pretežno v učinkovitost ali/in v inovativnost. Usmerjenost v učinkovitost zahteva mehanistično organizacijo, usmerjenost v inovativnost in prilagodljivost pa zahteva organsko organizacijo (Rozman, 2001, str. 351).

3.1. Vpliv organizacijskih in situacijskih spremenljivk na učenje združbe

Učenje združbe omogoča doseganje (cilja) prilagodljivosti in inovativnosti. Združbe, ki poskušajo zagotoviti pogoje za čim uspešnejše učenje združbe, so usmerjene v vzpostavljanje čim bolj organskih organizacijskih značilnosti.

Delovna mesta poskušajo oblikovati čim bolj dinamično s široko opredeljenimi področji dela, z raznolikimi in spreminjajočimi se delovnimi nalogami in visoko stopnjo samostojnosti (Rant, 2001, str. 53). Oblikovati skušajo čim bolj raznolike večfunkcijske time s čim bolj raznolikim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi (George, Jones, 1996, str. 347-351; Rant, 2001, str. 53). Širok kontrolni razpon omogoča združevanje ljudi različnih strokovnih znanj, ki lahko hitro in neposredno izmenjujejo izkušnje in znanja. Odločanje decentralizirajo na tista mesta, ki so neposredno povezana s predmetom odločanja, torej kjer se nahajajo informacije, potrebne za hitro in kakovostno odločanje. Preko maksimiziranja obsega

delegiranih pooblastil poskušajo zmanjšati stopnjo odvisnosti med nadrejenim in podrejenimi. Usmerjena so v oblikovanje sploščene organizacijske strukture, s kar najmanjšim številom hierarhičnih ravni. S pospešeno rotacijo zaposlenih želijo razviti generaliste z velikim obsegom znanja in izkušenj s širokega kroga delovnih področij (Rant, 2001, str. 54).

Učenje torej spodbujajo naslednje organizacijske spremenljivke: nizka stopnja formalizacije, ne previsoka stopnja specializacije, nizka standardizacija, nizka hierarhija, decentralizacija znanja in odločitev, širok kontrolni razpon in visoka stopnja profesionalizacije in ustreznost kadrovska konfiguracija (glej tabelo 3 v prilogi). V nadaljevanju so opisani vplivi situacijskih spremenljivk na učenje združbe.

3.1.2. Vpliv okolja na učenje združbe

Združba prilagaja učenje okolju, saj ta zaradi vse pogostejših sprememb postaja najpomembnejša situacijska spremenljivka (Rozman, 2000, str.153). V stabilnem okolju, za katerega so značilne počasne spremembe, poteka učenje počasi in povečini nesistematično. V nestabilnem okolju, za katerega so značilne hitre spremembe, pa je potrebno organizirati učenje sistematično in z vnaprej določenimi oblikami, ki omogočajo hitro prilagajanje spremembam okolja združbe.

Da se lahko združba prilagaja negotovemu okolju mora najprej proučiti okolje in ugotoviti stopnjo negotovosti, nato pa izbrati tako organizacijsko strukturo, procese in kulturo, ki bodo usklajeni z razmerami v okolju (Robey, Sales, 1994, str. 86). Sledi proces prilagajanja dejanske organizacije željeni s prilagajanjem in spreminjanjem delovanja zaposlenih in združbe kot celote. Navedeni proces je v tesni povezanosti s procesom učenja združbe, saj ravno z ugotavljanjem stopnje negotovosti okolja, sprememb, nevarnosti, priložnosti in njihovo preučitvijo pridobiva pomembne in koristne informacije, ki so del procesa učenja združbe. Spremenjena organizacija je tako rezultat učenja združbe in je hkrati preoblikovana tako, da omogoča uspešno učenje.

3.1.2.1. Učenje v mehanistični organizaciji

Učenja v mehanistično organizirani združbi je manj, osredotočeno je na eksplicitno znanje in večkrat omejeno le na vrh združbe. Pri mehanistični strukturi, za katero je značilno centralizirano odločanje, je bistveno, da je znanje dostopno, izrečeno, kodificirano, poudarek pa je dan notranjemu specializiranemu znanju in ne splošnemu znanju in sposobnostim (Rozman, 2000, str. 28). Zato je smotno centralizirati odločitve, ki gradijo na izrečenem znanju in decentralizirati odločitve, ki izhajajo iz tihega znanja. Posebej v preteklosti je bilo od zaposlenih pričakovati, da se bodo le odzivali ukazom nadrejenih, delo opravljali hitreje in s čim manj napakami. Učili so se predvsem preko ponavljanja, izkušenj in rutine. Samo učenje je bilo osredotočeno na učenje (materialnega) ustvarjanja proizvodov in storitev za znanje o proizvodih in (poslovnih procesih) njihovih izboljševanjih (Rozman, Pirc, 2002, str.

8). To dokazuje tudi merjenje znanja s krivuljami učenja, ki se kaže v večji učinkovitosti ali v nižjih stroških. Spremembe situacijskih spremenljivk kot so npr. spremembe okolja, fluktuacije zaposlenih, spremenjene potrebe potrošnikov v veliki meri slabo vplivajo na učenje v tako organizirani združbi.

3.1.2.2. Učenje v organski organizaciji

Pri organski strukturi, v kateri prevladujejo timi, so cilj učenja poleg učinkovitosti še novosti. V delovanju članov združbe se nenehno ustvarja in uporablja novo znanje. Organska organizacija ima širok kontrolni razpon, decentralizirano odločanje, z malo pravili in predpisanimi postopki. Znanje v organski organizaciji ni le stvar vrha hierarhije. Zaposleni v organski organizaciji niso omejeni le na dane odgovornosti in naloge, saj delo v timu zahteva veliko neformalnih razmerij, medsebojnega sodelovanja, svetovanja in usklajevanja. Poudarek je dan povezavi med specializiranim znanjem in izkušnjami in celotno delovno nalogo. Poznavanje tehničnih in komercialnih znanj je razpršeno v omrežju, kjer so ad hoc centri avtoritete in komuniciranja. Ta poteka horizontalno in diagonalno med ljudmi na različnih položajih (Rozman, 2000, str. 28). Organska organizacija je zato primerna oblika za združbe, ki so zelo inovativno usmerjene in prilagodljive na spremembe situacijskih spremenljivk. Zato je organska organizacija najbolj primerna in učinkovita pri procesu učenja združbe. Osredotoča se predvsem na tiho znanje, ki omogoča decentralizirano odločanje. Podpira vse tipe učenja, spodbuja kreativnost in učenje, saj poteka učenje novih stvari preko tima. Prednosti take organizacije so učinkovito izkoriščanje resursov, organizacija je zelo elastična, tokovi informacij so odprti, vodenje je dober praktičen način izobraževanja bodočih ravnateljev.

3.1.3. Vpliv tehnologije na učenje združbe

Tako kot se združba nahaja v vrtincu sprememb modernega sveta, se tudi njeni zaposleni srečujejo s problemi, ki jih s seboj prinaša turbulentno okolje. Nekatere spremembe pomenijo uvedbo in implementacijo nove tehnologije. Takrat pa znanje posameznika, ki je s to tehnologijo upravljal, postane zastarelo in neuporabno. V najbolj pesimistični varianti postanejo ti ljudje nadomestljivi. Zato je nenehno stremljenje posameznikov k učenju, k pridobivanju in osvajanju novih znanj povsem na mestu.

V posamični proizvodnji, kjer gre za nestandardne proizvode, poteka delo večinoma v manjših skupinah. Večina delovnih nalog je nestalnih, enkratnih in kompleksnih, zato je potrebno aktivno spremljanje okolja, novosti in prilagajanje. To pa zahteva konstantno učenje.

V masovni proizvodnji gre za standardne izdelke v velikih količinah, delo je povečini nekvalificirano, rutinsko in visoko formalizirano. Združbe se v takih proizvodnjah za spodbujanje učenja odločajo za rotacijo zaposlenih. Prednost tega je predvsem večja fleksibilnost organizacije, saj lahko vodja zaposlene po potrebi prestavlja na druga delovna

mesta. Takšno rotiranje zaposlenih med opravili lahko poleg zmanjšanja problemov, ki so posledica odsotnosti, prispeva tudi k večji motiviranosti zaposlenih.

3.1.4. Vpliv velikosti združbe na učenje združbe

Manjše združbe zaznamuje večja fleksibilnost, saj lažje inovirajo, analizirajo, primerjajo in posnemajo. Se bolj znajdejo v poslovnem okolju, ki zahteva drugačno, inventivno, nepredvidljivo poslovanje. Prednost velikih združb se kaže v večji učinkovitosti, manj pa v večanju inovativnosti (Rozman, 2000, str. 49). Velike združbe so večkrat toge, nefleksibilne ter zaradi velike specializacije in standardizacije ne omogočajo dovolj velikega pretoka informacij in s tem učenja skozi povezave ter tako zavirajo inoviranje in konkurenčno sposobnost.

Velike združbe skušajo slabosti svoje velikosti odpravljati z decentralizirano organiziranostjo, z zniževanjem organizacijske ravni, s katero se poveča odzivnost in fleksibilnost organizacije ali pa z izgradnjo sekundarnih organizacijskih struktur, ki so dopolnjujoče organizacijske strukture. Najpogostejši obliki sekundarne organizacijske strukture sta projektna in timska struktura (Kovač, 2001, str. 368).

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov (Rozman, 2000a, str. 103). Združbe, ki se zatekajo k timski zasnovi dela, kmalu spoznajo, da odgovori na vprašanja, ki končno pripeljejo k izboljšanim procesom delovanja združbe, prihajajo iz vseh delov organizacije. Premik k bolj vodoravni organizaciji zaposlene spodbuditi, da živahno in neodvisno delujejo v navzkrižno delujočih skupinah in tako izbriše meje med oddelki.

3.1.5. Vpliv ciljev in strategij na učenje združbe

Temeljni proces, skozi katerega mora vsaka združba, ki želi načrtno in smotno razvijati in ravnati z zmožnostmi ljudi je neločljivo povezan s procesom uveljavljanja ciljev in strategij združbe. Zaposleni pomembno prispevajo k oblikovanju strategije (Daft, 1998, str. 556-557, 563), saj jih je veliko v neposrednem stiku z različnimi deli okolja, kjer nenehno zbirajo informacije o željah in potrebah kupcev, novih tehnoloških rešitvah itd. Te informacije se preko aktivnega vključevanja zaposlenih v strateško odločanje vgradijo v strategijo združbe, ki se poraja iz razpršenih informacij in znanja, pridobljenih tako iz okolja kot ustvarjenih v združbi (Rant, 2001, str. 38).

Pr eden lahko združba pričakuje vrhunske rezultate, mora obstojati poznavanje in strinjanje o temeljnih strategijah, obstojati mora jasna slika o realni situaciji in sredstvih, ki lahko omogočijo doseči željeno stanje, predvsem z vidika razvoja ustreznih kompetenc ljudi. V celotni organizaciji je potrebno zagotoviti učeče se okolje in predvsem meriti uspešnost celotnih aktivnosti, ki sodijo v razvoj.

3.1.6. Vpliv zaposlenih na učenje združbe

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

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

3.2. Vpliv organizacijskih procesov na učenje združbe

V procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja poteka proces učenja združbe, saj pridobivanje, kodiranje, prenašanje in uporaba novega znanja vpliva na spreminjanje sestava razmerij, znotraj katerega se odvija.

3.2.1. Planiranje organizacije

Planiranje organizacije pomeni vzpostavljanje organizacije, bodisi razmerij ali struktur, bodisi organizacijskih procesov. Planiranje obsega zamišljanje razmerij in struktur: tehnične, motivacijske, komunikacijske in oblastne, ki se pokažejo kot upravljalno-ravnalna struktura, ki določa zadolžitve, odgovornost in avtoriteto članov združbe (Rozman, 2000a, str. 19).

Pri planiranju organizacije združbe je tako potrebno poskrbeti, da je učenje sestavni del dolžnosti vsakega zaposlenega, da komunikacijska struktura omogoča kar najboljši prenos znanja in da se ustvari tako delovno ozračje oz. kultura združbe, ki mora biti primerna za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Kajti tudi kvalificirani zaposleni, ki jim združba zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu združbe, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu združbe in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Motivacija je tako tesno povezana z dodeljevanjem odgovornosti in avtoritete. Doseganje ciljev učenja in rasti zaposlenih se osredotoča tudi na sistem nagrajevanja, ki mora zaposlene spodbujati k širjenju informacij, deljenju znanja s sodelavci in nagrajevanju obstoječega znanja.

Organizacijo združbe je potrebno planirati v smeri pridobivanja, kodiranja, prenosa in uporabe znanja. Pri planiranju pridobivanja znanja se tako ravnatelj odloča koliko sredstev bo namenil učenju oz. ali bo znanje kupil preko zaposlovanja novih ljudi ali združbe, ki ta znanja že ima ali ga bo najel pri svetovalni združbi. Planirati je potrebno tudi način kodiranja znanja, da bo le-to razumljivo in dostopno vsem, ter način prenosa znanja, tako implicitnega kot eksplicitnega. Zelo pomembno je posvetiti pozornost planiranju načina prenosa implicitnega znanja. Pri prenosu, delitvi in uporabi znanja se v združbi ustvari novo znanje, ravnatelj pa mora z ustreznim vodenjem poskrbeti, da se novopridobljeno znanje uporablja in nadgrajuje.

3.2.2. Kontroliranje organizacije

S kontrolo organizacije združbe kontroliramo razmerja, odnose med ljudmi. Gre za kontrolo uveljavljanja planirane organizacije združbe oz. za kontroliranje smotrnega delovanja upravljalno-ravnalnih procesov (Rozman, 1993, str. 261-264). Pučko (1998, str. 564) pravi, da je v dobi znanja nujno finančne in druge vrednostne kazalce (vidni rezultati učenja izraženi v obliki proizvodov, storitev, enot dela, stroškov, sprememb v merah uspešnosti itd.) dopolniti in uravnotežiti z analizo podatkov povezanih s kakovostjo delovanja organizacije združbe in so pomemben pokazatelj rezultatov procesa učenja. Eden prvih poskusov je bilo merjenje novopridobljenega znanja s krivuljo izkušenj. Najbolj celovita modela k merjenju tako kvantitativnih kot kvalitativnih sprememb sta Kaplan in Norton-ov uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard - BSC) in Skandiin navigator intelektualnega kapitala. V njih se poleg klasičnih kazalcev učinkovitosti in uspešnosti pojavlja vse več kazalcev inovativnosti in prožnosti združb.

Vedenjska kontrola, ki preverja, ali združba dela stvari na pravi način (Rant, 2001, str. 40) je usmerjena k spremljanju učinkovitosti delovanja združbe in vodi do učenja v enojni zanki. Kontrolira se ustreznost obstoječe kulture združbe in sistem nagrajevanja, ustreznost mej združbe in medsebojna usklajenost med temi vplivnimi vedenjskimi kategorijami. Kontrolira se tako zaposlene kot ravnatelja, če spodbuja učenje v združbi oz. če kontrolira pridobivanje, kodiranje, prenos in uporabo znanja. Učinke motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih se lahko meri s številom zamisli na zaposlenega, ki meri stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja združbe. Pomemben pa je tudi kazalnik števila uresničenih zamisli, ki spremlja kakovost predlogov in posreduje zaposlenim informacijo, da so v združbi njihovi predlogi cenjeni in da se jih obravnava resno (Kaplan, Norton, 2000, str.145). Za čimboljše delovanje organizacije združbe in s tem uspešno učenje združbe je zelo pomembna dostopnost informacij v primerjavi s pričakovanimi potrebami, zato je potreba po sprotnem kontroliranju le teh nujna. Ravnotako je nujno ugotavljanje stopnje zadovoljstva zaposlenih, saj ta kaže na dejstvo, da so jim dodeljene ustrezne delovne naloge, da jih izvajajo korektno, da so vpeti v odločitve, da imajo dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela, da so spodbujeni k ustvarjalnosti itd. (Kaplan, Norton, 2000, str. 139). Kontroliranje ali se oddelki združbe med seboj podpirajo in skupaj ustvarjajo priložnosti kaže na stopnjo učenja preko povezav. Kontrolo običajno izvajajo nadrejeni za zaposlene, katere usklajujejo. Kontrola teče nenehno, resnejša in povsem formalna ocena zaposlenih pa je

običajno izvedena enkrat letno preko letnih razgovorov (Rozman, 1993, str. 293). Ti omogočajo preveriti pretekle dosežene rezultate zaposlenega, opravljene naloge, ovire za uspešnejše rezultate in učenje ter novo pridobljena znanja. Omogočajo pa predvsem postavljanje prihodnjih ciljev in s tem povezanih zadolžitev, odgovornosti in avtoritete ter znanj, ki so potrebna za doseg željenega.

3.2.3. Proces uveljavljanja organizacije

3.2.3.1. Kadrovanje

Zaradi naraščajoče kompleksnosti in tempa gospodarsko-tehničnih sprememb, je delo s kadri nosilni steber sodobnih managerskih strategij (čedalje večje zahteve pri izbiri kadrov, pridobivanju in razvijanju znanja, strokovnem uvajanju, prenašanju in vrednotenju znanja, kakor tudi "kulturološkem" usposabljanju zaposlenih) in zahteva učinkovite instrumente za uresničevanje kadrovske zahteve združbe (Šarman, 2001, str. 1402).

Za pospešeno prilagodljivost in inovativnost v združbi je nujno pritegniti različne posameznike po osebnosti in strokovnosti, obenem pa preprečiti odliv znanja z odhodom zaposlenih. Za zadržanje zaposlenih in povečanje pripadnosti zaposlenih združbi je potrebno ugotavljati zadovoljstvo podrejenih, prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev združbe, jih s spretnim vodenjem naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter omogočiti sodelovanje pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja.

Organsko organizirane združbe nasprotno od tradicionalnega pristopa nenehno porivajo svoje najboljše ljudi iz udobja knjižnega znanja, zunaj hierarhij, modelov in nadzorovanih laboratorijev, tako, da prihaja do intenzivnega krožnega informacijskega toka med osebami, ki so aktivne na vodilnih, vodstvenih ter strokovnih ravneh. To prispevajo razvoju sodelovanja med nosilci različnih interesov v organizaciji pri odločanju na širših ravneh in pospešenega procesa učenja združbe. Delitev dela in koordinacija razdeljenega dela pa sta pogoj za uspešno učenje združbe. S kadrovanjem združba pridobiva znanje. Poleg novih sodelavcev pa prinašajo novo znanje tudi svetovalci, dobavitelji, kupci itd. (Rozman, 2001, str. 351).

3.2.3.2. Vodenje v širšem smislu

Vodenje je ključni dejavnik uspešnega vzpostavljanja učenja v združbi. Nobena bistvena aktivnost ali sprememba v združbi se ne zgodi, če ta ni vodena z vrha združbe. Če želimo, da je program sprememb uspešen, morajo ravnatelji pomagati vzpostaviti takšno okolje, ki bo odprto novim znanjem in bo vzpodbujalo širjenje informacij in znanja med ljudmi v združbi. Vodenje v negotovem okolju je zato sodelovalno (participativno) in demokratično, komuniciranje je vodoravno, motiviranje pa je vezano na spreminjanje in ne toliko na dosežene rezultate (Rozman, 2000a, str. 44, Rant, 2001, str. 45).

3.2.3.2.1. Komunikacija

Delitev informacij je odločilnega pomena, saj intelektualno premoženje v nasprotju s fizičnim z rabo pridobiva na vrednosti. Če znanje in intelekt ustrezno spodbujamo, se povečujeta, vendar le, če se ju deli z drugimi.

Sodobna informacijske tehnologija v veliki meri pomaga pri prenosu in hranjenju informacij in znanj (eksplicitnega znanja) in močno zmanjša obseg motenj v komuniciranju (različnost sprejemnika in oddajnika, selektivno zaznavanje informacij, filtriranje informacij, prevelik obseg informacij, časovna stiska,...) (Marquardt, 1996, str. 159-160).

Komuniciranje znotraj združbe je zelo pomembno, saj omogoča prenos znanja. Komunikacijski proces sestavljajo pošiljatelj, ki izbira in kodira sporočila, da jih določeni posredniki prenašajo in oblikujejo, da jih prejemnik dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom (Možina, 1994, str. 89).

Komunikacijska struktura, ki bo podpirala uspešen proces učenja združbe, mora biti zasnovana tako, da minimizira obseg motenj in maksimizira hitrost pretoka in dostopnost informacij (Marquardt, 1996, str. 159-160).

Za prenos tihega znanja so najprimernejše neposredne ustne komunikacije, ki potekajo v neposrednem stiku med člani združbe in kjer se izmenjuje predvsem tiho znanje. Obsežne (horizontalne in vertikalne) informacije zagotavljajo učinkovito sodelovanje vseh udeležencev v procesih odločanja. So najmočnejši instrument motivacije, ustvarjajo medsebojno zaupanje in sodelovanje. Informacije in komunikacije so visoko povezujoč element vseh drugih gradbenih stebrov organizacije.

V združbah, v katerih se zavedajo pomembnosti v organizacijskem informiranju in komuniciranju in njihovega motivacijskega učinka, razvijajo in uporabljajo celo vrsto učinkovitih instrumentov, s katerimi zagotavljajo dialog in partnersko ravnanje. Pogovor o postavljanju ciljev in posvetovalni pogovor sta še posebej visoko cenjena instrumenta, s katerima se dosega sporazum glede ciljev, izboljšuje delovni učinek in delovno ozračje in so temelj za razvijanje partnerskega obnašanja in participativnega vodenja. Za pomemben temelj graditve uspešnih in inovativnih zaposlenih se štejejo tudi pogovori sodelavcev na delovnem mestu in znotraj delovnih skupin in med različnimi oddelki, katerih glavni cilj je zaposlene čim podrobneje informirati o aktualnih dogodkih in jih pritegniti k odločanju glede vseh področij, ki zadevajo njihovo delo in izvirajo iz dela (Šarman, 2001, str. 1402). Velika količina nepredvidljivih stranskih komunikacij ustvarja organizacijsko strukturo koordinacijsko zelo intenzivno.

Kljub učinkovitemu komuniciranju in informacijski tehnologiji, ni nujno, da se znanje med člani združbe prenaša, tako kot bi si sama združba želela. Henderson (1997, str. 100, Vinazza, 2001, str. 37) navaja dva razloga za nezmožnost prenašanja in širjenja znanja med člani združbe. Prvi razlog je hierarhična struktura združbe. Le-ta lahko

povzroči, da posameznik, ki je osvojil novo znanje ne more vplivati na obnašanje širše združbe, ker se nahaja prenizko na hierarhični lestvici. Druga ovira pa je tudi, če na učenje v združbi vpliva samo določen posameznik, ki širi napačno znanje. Napačno znanje je običajno posledica tega, da posameznik napačno razume vpliv sprememb ter zaradi prenasičenosti informacij ne zna ločiti pomembne informacije od manj pomembnih.

3.2.3.2.2. Motivacija

Za motivacijski sistem, ki naj bi spodbujal zaposlene k sprejemanju in uvajanju sprememb, jih usmerjal k večji prilagodljivosti, delitvi znanja s sodelavci, sprostitvi ustvarjalnosti in inovativnosti, je treba izpostaviti celovito motivacijsko okolje, ki vključuje formalne (plače, financiranje udeležbe na sejnih, konferencah in drugih oblikah izobraževanja, delitev dobička med zaposlene, delnice) in neformalne (pohvale, priznanja za strokovnost, samostojnost pri delu itd) načine motiviranja.

Glavni element motivacije pri nosilcih intelektualnega kapitala ni več plača. Na tem mestu so višje kategorije, ki bi jih najpreprosteje opisali s pojmom samouresničitev. Taka združba zaposlenim omogočajo, da želene naloge izvajajo tako, kot jim to ustreza. Ponujajo jim možnosti za oplemenitenje znanj ter jim zagotavljajo enakovredno komunikacijo v delovnem okolju (Drevenšek, 2000, str. 40).

Za uspešno izvajanje procesa učenja združbe je potrebna visoka raven razvitosti notranjih delovnih vrednot pri zaposlenih, med katere sodijo pripravljenost na prevzemanje odgovornosti in tveganja, odprtost za nove oblike dela, želja po poznavanju rezultatov svojega dela, interes za celovit osebni in strokovni razvoj ipd. V organski organizaciji, za katero je značilna decentralizirana organizacijska struktura in manjše število hierarhičnih ravni, se poveča posameznikova neodvisnost in samostojnost, zaradi česar postaja organizacija bolj decentralizirana in demokratična. Ljudje se počutijo bolj svobodne in so posledično tudi bolj motivirane (Rant, 2001, str. 46).

Nagrade, ki naj bi vzpodbudile učenje, se morajo neposredno ali posredno navezovati na dejavnosti ter (posameznikovo ali timsko) vedenje, ki pomembno prispeva k učenju združbe. Nagrajevati je treba nove ideje in njihovo izvedbo, prevzemanje tveganja v procesu preizkušanja, pomoč sodelavcem pri delu in reševanju problemov, prenos osvojenih znanj in izkušenj na sodelavce ipd. Za ustrezno razdeljevanje nagrad je potrebno določiti mere uspešnosti. Motiviranje in nagrade morajo biti take, da vzpodbudijo prilagodljivost in spremenljivost delovanja. Motivirano delovanje zaposlenih omogoča le dovolj pregleden sistem nagrajevanja, zato je pomembno, da so dovolj jasno opredeljene mere, na katere so nagrade vezane (Marquardt, 1996, str.76- 97, Rant, 2001, str. 47-48). Mere uspešnosti delovanja posameznika morajo biti čim bolj neposredno povezane z njegovim učenjem in prispevkom k povečanju obsega znanja v spominu združbe (Rant, 2001, str. 47).

Različne oblike nagrad so pomemben motivator tudi za zunanje udeležence, npr. kupce, dobavitelje in druge partnerje, s katerimi poskuša združba navezati dolgoročne odnose. Takih nagrad naj bi bili deležni zlasti kupci, ki sodelujejo pri preizkušanju in prilagajanju novih proizvodov. Ti so namreč pomemben element za uspešno učenje združbe.

3.2.3.2.3. Vodenje v ožjem smislu

Potreba po prilagodljivosti združb je ustvarila potrebo po upoštevanju različnosti. Nujno je zato pritegniti čim bolj raznolika znanja in veščine ter jih uporabiti na nove načine, to pa zahteva drugačen pristop k vodenju. Ne gre več za ukazovanje in nadzor, temveč za sposobnost izvabljanja nadarjenosti in ustvarjalnosti ljudi. Vodja ni več edini, ki oblikuje usmeritev združbe in sprejema ključne odločitve, ampak je tisti, ki daje intonacijo, kakšna naj bo združba.

Značilnost delovnih mest v organsko organizirani združbi je, da jih vodi manj ravnalcev s širšim razponom odgovornosti. Ker morajo ravnatelji prevzemati odgovornost za celo vrsto nalog v celotni združbi, se pri njihovem uresničevanju opirajo na zaposlene na vseh ravneh združbe.

Zato bo organizacija uspešno omogočala učenje združbe ter doseganje zadostne stopnje prilagodljivosti in inovativnosti samo tam, kjer bosta avtorski in paternalistični stil vodenja zamenjana z demokratskim in sodelovalnim stilom (Vila, 1999, str. 34-35, Rant, 2001, str. 49). Avtoritativni stil vodenja ovira in onemogoča učenje združbe, s tem pa onemogoča doseganje inovativnosti in prilagodljivosti združbe. Pri sodelovalnem stilu vodenja vodja nenehno razvija nove pristope pri usmerjanju zaposlenih, katerim je predvsem mentor, trener in svetovalec hkrati (Marquardt, 1996, str. 106-108).

To se kaže v vsaki fazi procesa ravnanja z znanjem (knowledge management process) (Pirc, 2001, str. 346); v fazi ustvarjanja znanja (organizational knowledge-creation process) oz. učenja omogoča in spodbuja vključevanje vseh zaposlenih. V fazi kodiranja, ko se znanje preoblikuje v prenosljivo obliko, se njegova vloga oblikovalca, arhitekta odseva skozi odločitve uporabe primerne tehnologije in s tem izgradnje potrebne infrastrukture. V fazi prenašanja znanja je predvsem vzornik, svetovalec, strežnik in koordinator, ki pokaže različne možnosti komunikacije za delitev znanja med zaposlenimi in jih med seboj usklajuje, pri sami uporabi znanja pa ga vidimo predvsem kot vzornika in uspešnega oblikovalca novega znanja.

Tako se poslužuje stila vodenja, s katerim vključuje ljudi v proces odločanja, zagotavlja samokontrolo in odgovornost zaposlenih, njihovo ustvarjalnost in motiviranost za delo, pomaga pri premagovanju ovir in jih spodbuja, da sami začnejo iskati nove možnosti in priložnosti ter gradi pripadnost združbi. Na zaposlene ima velik vpliv z ustvarjanjem ustreznih razmerij in kulture (Rozman, Pirc, 2002, str. 14). Je glavni graditelj partnerskih odnosov, sposoben razvijanja željenih miselnih modelov in načinov razmišljanja, sposoben

sistemskega in ustvarjalnega načina razmišljanja in sposoben razumljivo predstavljati kompleksne probleme (Marquardt, 1996, str. 109-110).

3.3. Vpliv kulture na učenje združbe

Kultura združbe v veliki meri pove, kakšen status imata znanje in učenje, kakšen je odnos do sprememb, kakšno vlogo v procesu učenja odigra ravnatelj, kakšna je motivacija in nasploh vzdušje za učenje, kako v združbi pridobivajo in širijo znanje in kakšna je ocena učinkov učenja.

V času hitrih sprememb je za uspešno delovanje združbe nujna izgradnja kulture naklonjene sodelovanju, razvijanju znanja in sprejemanju sprememb. Idealna učeča združba bo imela takšno kulturo, kjer se želijo zaposleni samoiniciativno učiti za potrebe dela in za svoj osebni razvoj, kjer se znanje samodejno prenaša z ravni na raven in kjer je delovno mesto mesto usposabljanja v najširšem pomenu. Taka kultura temelji na medsebojnem zaupanju, odprti komunikaciji, prostem pretoku informacij in vzajemnem sodelovanju. Na ta način se razvijajo zdravi odnosi med ljudmi, s čimer se razvija in krepi mreža neformalnih razmerij, s tem pa omogoča, da se znanje in ideje shranjene v glavah ljudi preko procesa komuniciranja uporabijo v procesu ustvarjanja novih idej in znanj.

Uspešnost posameznika je toliko večja, kolikor bolj se njegove individualne vrednote in stališča ujemajo s prevladujočimi vrednotami združbe. Brez razumevanja kulture združbe je lahko novozaposleni neučinkovit kljub vsem tehničnim in strokovnim kompetencam. Učinkovit delavec razvije občutek sodelovanja z ljudmi v združbi (Brečko, 2001, str. 19).

Zaradi hitro spreminjajočega zunanjega okolja so tudi združbe pod pritiskom, da spreminjajo svojo kulturo. Ta je največkrat rigidna, saj si ljudje želijo stabilnost, zato je ena težjih nalog sodobnega ravnatelja primerno in pravočasno spreminjanje kulture združbe.

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

zaposlenih. Ravnatelj tako skozi kulturo promovira učenje, prenašanje znanja in njegovo uporabo, s čimer ustvarja osredotočenost na znanje (Pirc, 2001, str. 345).

SKLEP

Ugotovili smo, da ob naraščajoči nestabilnosti in kompleksnosti okolja ter ob padajoči razpoložljivosti virov v okolju za združbo narašča stopnja negotovosti okolja. Združba današnjega dne se je primorana tem spremembam prilagajati, trende celo anticipirati, zato pa postaja tudi sama vse bolj kompleksno organizirana, diferencirana in specializirana. Vse pomembnejša cilja delovanja združbe sta prilagodljivost in inovativnost.

Vezivo, ki zagotavlja prilagodljivost in inovativnost združbe in je najpomembnejše orodje za pridobivanje tržne prednosti, je znanje.

Za uspešno izvajanje procesa učenja združbe je potrebno zagotoviti ustrezne pogoje. V prvi vrsti je treba zagotoviti ustrezno organizacijo združbe, ki omogoča uspešno učenje posameznikov, timov in združbe kot celote.

Organizacija predstavlja sestav razmerij med ljudmi v smislu organizacijskih struktur in organizacijskih procesov, kjer gre za formalni vidik organizacije in kulture združbe, kjer gre za neformalno organizacijo. Vsaka organizacija omogoča učenje, zato je nesmiselno govoriti o obstoju ene same prave organizacijske oblike. Obstajajo le organizacijske oblike, med katerimi ima vsaka svoje jasne prednosti, jasne omejitve in jasne namene. Je namreč orodje za povečevanje produktivnosti ljudi pri njihovem skupnem delu. Glede na to opredelitev je posamezna organizacijska struktura primerna za določene naloge v določenih razmerah ob določenem času.

V odvisnosti od situacijskih spremenljivk (okolje, tehnologija, velikost, cilji, strategije in zaposleni združbe) je učenje usmerjeno pretežno v učinkovitost ali/in v inovativnost. V razmerah gotovega okolja bo združba najbolj smotrno delovala, ko bo težila k doseganju cilja učinkovitosti. Najprimernejša organizacija, ki to omogoča je mehanistična organizacija. V razmerah zelo negotovega okolja pa bo združba najbolj smotrno delovala, ko bo razvila visoko stopnjo prilagodljivosti in inovativnosti. To pa zagotavlja organska organizacija.

Učenje v mehanističnih organizacijah je osredotočeno predvsem na pridobivanje specializiranega znanja, torej ustvarjanja proizvodov in storitev ter njihovih izboljšavah, poteka pa preko ponavljanja, izkušenj in rutine zaposlenih.

Z organizacijskega vidika je pogoj za uspešno učenje združbe v negotovem okolju zadosten obseg samostojnega in neodvisnega timskega dela, kar je značilno za organsko organizacijo. Značilnosti te organizacije so, da ima; nizko hierarhijo, motivacijsko obliko, ki spodbuja vse zaposlene k inventivnosti in kreativnosti ter omogoča vsestranski dialog, slog vodenja, ki omogoča osebni stik z zaposlenimi na vseh ravneh, vodja kot timski igralec ustvarja ozračje odkrite, usmerjene in prepričljive komunikacije, kultura združbe temelji na skupnih vrednotah, kot so skupinsko delo, odgovornost, povezanost, izmenjava znanja in izkušenj, medsebojno zaupanje, upoštevanje in sprejemanje sprememb.

Oba modela v okviru iste združbe nista izključujoča, saj obstajajo različne vmesne oblike med obema ekstremoma organizacijske strukture. V združbah se sočasno lahko pojavljajo različne organizacijske strukture. Za izvajanje nekaterih nalog se zaposleni vključijo v tim, pri drugih nalogah pa se prilagajajo ukazovalno/nadzorni strukturi.

Rezultat procesa učenja so spremembe v vedenju članov združbe, temu pa sledijo spremembe v organizaciji. Novo znanje, pridobljeno v procesu učenja združbe povratno vpliva na spreminjanje sestava razmerij (organizacijskih struktur), znotraj katerega se odvija in tako omogoča razvoj organizacije.

Ravnateljem združb, ki delajo v negotovem okolju in želijo izboljšati svojo konkurenčnost, predlagam, da ustvarijo ali prilagodijo organizacijo združbe tako, da bo ta kar najbolje omogočala učenje. Ta naj zmanjšuje več-nivojskost organizacij, povečuje decentralizacijo, vzpodbuja zaposlene, poudarja skupinsko delo, teži k oblikovanju med-sektorskih (med-oddelčnih) delovnih skupin, uvaja mrežne odnose, poudarja nove tehnologije in nove oblike vodenja ter svetovanja.

LITERATURA

1. Argyris Chris, Schön Donald A.: Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading (Massachusetts) : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 305 str.
2. Brečko Daniela: Izobraževanje za nove delovne vloge in okolja. Finance, 12.10.2001, 185, str. 19.
3. Brooking Annie: The Management of Intellectual Capital. Long Range Planning, 30(1997), 3, str. 364-365.
4. Burns, T. in Stalker, G.M.: The Management of Innovation. London : Tavistock, 1961, str. 119-122
5. Chandler, Alfred D., Jr.: Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press, 1990. 463 str.
6. Crossan Mary M., Lane Henry W., Hildebrand Terry: Organization Learning: Theory to Practice. Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change. Chichester: J. Wiley, 1995, str. 229-265.
7. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. 2.izd. St. Paul : West Publishing Company, 1986. 571 str.
8. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. 6.izd. Cincinnati: South-Western College, 1998. 701 str.
9. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston (Massachusetts) : Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
10. DiBella J. Antony, Nevis C. Edwin: How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability. San Francisco. Jossey-bass Publishers. 1998. 214 str.
11. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 182 str.
12. Drevenšek Mojca: Trdna valuta za 21. stoletje. GV, Ljubljana, 07.09.2000, 36, str. 40.
13. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 197 str.
14. Friedman V. J., Lipshitz R., Overmeer W.: Organizational Learning and Knowledge, Dierkes M., Berthoin A., Child J., Nonaka K., Oxford: University Press, 2001. 758 str.

15. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Understanding and Managing Organizational Behaviour. Reading (Massachusetts): Addison Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
16. Henderson Steven: Black Swans Don't Fly Double Loops: The Limits of the Learning Organization? The Learning Organization, Bradford, 4(1997), 3, str. 99-105.
17. Ivanko Štefan: Temelji organizacijskih proučevanj. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 260 str.
18. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
19. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
20. Kovač Jure: Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Kavčič B., Kovač J., ur.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999b, str. 143-169.
21. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 6, str. 367-369.
22. Lipičnik Bogdan: Učenje hitrejše od izobraževanja. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 6, str. 338-340.
23. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 367 str.
24. Maček Matjaž: Kaj je intelektualni kapital?. Finance, Ljubljana 04.10.2000, 117, str. 22.
25. Marquardt Michael J.: Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill, 1996. 242 str.
26. Martin John: Organizational Behaviour. 1.izd. London : International Thomson Business Press, 1998. 622 str.
27. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja, 2002. Organizacija, Kranj, (35), 9, str. 569-578.
28. Mihelčič Miran: Organizacija in organiziranje. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
29. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organizational Behavior. Dallas : Houghton Mifflin Company, 1992. 808 str.
30. Možina Stane et al.: Management. Ljubljana : Didakta, 1994. 1035 str.

31. Možina Stane: Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
32. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 284 str.
33. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 344-346.
34. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
35. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Finance, Ljubljana, 15.12.2000, 147, str. 20.
36. Pučko Danijel: Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 557-565.
37. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.
38. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 347-349.
39. Robey Daniel : Designing Organizations. 3.izd. Homewood : Irwin, 1991. 586 str.
40. Robey Daniel, Sales Carol A.: Designing Organizations. 4.izd. Burr Ridge : Irwin, 1994. 536 str.
41. Robbins Stephen P.: Organization Theory – Structure, Design and Applications. New Jersey: Prentice Hall, 1990. 552 str.
42. Robbins Stephen P.: Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications. 8.izd., Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice-Hall, 1998, 497 str.
43. Roos Johan et al.: Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str
44. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000a, 151 str.
45. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 350-352.

46. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Influence of Organization on Knowledge Creation, 9th Workshop on Managerial and Organizational Cognition: Creating Knowledge in/on Organizations, Brussels, Belgium, 2002. 15 str.
47. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
48. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Knowledge Management and Organization. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT). Piran, 11-12 October, 2001. 14 str.
49. Schermerhorn John R., Jr., Chappell David S.: Introducing Management. New York: J. Wiley, cop., 2000. 271 str.
50. Scott Richard W.: Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. 2.izd., Englewood Cliffs (New Jersey) : Prentice-Hall, 1987. 377 str.
51. Selan Miha: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2002. 110 str.
52. Senge Peter M.: The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York : Currency Doubleday, 1994a. 423 str.
53. Stražišar Magda: Za prenos znanja v prakso je ključna vloga posloводства. Finance, Ljubljana, 10.10.2001, str. 22.
54. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve. Workingham : Addison – Wesley Publishing Company, 1992. 36 str.
55. Šarman Zvonka: Zaposleni kot delavski podjetniki v sodobnem podjetju. Združba in delo, 02.10.2001, 6, str. 1402.
56. Šiško Miran: Organizirano učenje v podjetju. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2001, 21 str.
57. Šmuc Sonja: Podjetja ubija to, da ne vedo, kaj vejo. Manager, Ljubljana, 15.07.2002, 7, str. 17.
58. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
59. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving From »Training« To Learning To meet Business Goals. American Management Association, 1998. 214 str.

60. Vila Antun: Procesni pogled na organizacijo – nova organizacijska revolucija. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 17-39.
61. Vinazza Andrejka: Pomen učenja in znanja v združbah. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.

VIRI

1. Stalhane Tor, Wedde Kari Juul, Dyba Tore: Data Driven Improvement For SMEs. SINTEF, Trondheim, Norway, 1998, 13 str.,
(URL:http://www.iscn.ie/select_newspaper/measurement/sinet12.html), 18.07.2001.

PRILOGE

Priloga 1

Tabela 1: Novi izzivi poslovnega okolja

Novi izzivi poslovnega okolja	
Močna konkurenca	Povečana konkurenca razjeda tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti, kot so nižji stroški, kvaliteta in ravnanje s časom.
Globalizacija	Mednarodne geografske meje postajajo bolj prepustne in spreminjajo naravo ekonomskih transakcij.
Kratek življenjski cikel izdelka	Krajši življenjski cikel izdelkov je posledica tehnološkega napredka, povezanega s širjenjem asortimana proizvodov, ki se dobro prodajajo.
Sprememba tehnologije	Visoko razvita informacijska tehnologija postaja cenejša in ustvarja nove priložnosti za izdelke, storitve ter trge.
Turbulenca okolja	Zahteve kupcev in struktura trgov se spreminjajo hitreje in so nepredvidljive.
Odgovornost združbe	Združbe so postale bolj odgovorne za vrsto dolžnosti, ki vključujejo pestrost, kvaliteto dela, okoljevarstvene in zaposlitvene standarde, itd.
Prilagajanje potrebam kupcev	Zadovoljevanje kupca zahteva večje prilagajanje izdelkov in storitev.

Vir: Dimovski, Penger, 2001, str. 24

Priloga 2

Tabela 3: Značilnosti organizacijskih spremenljivk v mehanistični in organski organizaciji

	OPIS ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK	
Organizacijska spremenljivka	MEHANISTIČNA ORGANIZACIJA	ORGANSKA ORGANIZACIJA
Specializacija	Visoka stopnja specializacije delovnih nalog. Dela in naloge so razdeljene v opravila.	Večfunkcijski timi z raznolikim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi. Skupno delo. Namesto deljenja opravil na posamezne dele, ki jih opravljajo posamezne funkcije, organska organizacija oblikuje mehanizme, ki združujejo trenutno potrebne raznolike aktivnosti tako, da so naloge močno prepletene. Specialisti so še vedno potrebni, toda ključ do uspeha je sposobnost medsebojnega sodelovanja z ostalimi specialisti ter oblikovanja povezane celote.
Formalizacija	Visoka stopnja formalizacije. Delovne naloge so razmeroma stalne, spremenjene le izjemoma s strani ravnateljstva. Kontrola in veliko pravil. Toga kultura.	Nizka stopnja formalizacije. Delovne naloge se stalno spreminjajo prek interakcij med različnimi vlogami. Malo pravil. Prilagodljiva kultura.
Standardizacija	Točno opredeljene delovne naloge.	Zaposleni si delijo naloge in so naklonjeni učenju novih veščin.
Hierarhija avtoritete	Vsak član združbe je nosilec natančno določene vloge, z vsemi pripadajočimi zadolžitvami, odgovornostmi in avtoriteto. Usklajevanje in odločanje nadrejenih.	Članom združbe so dodeljene splošno sprejete vloge. Odgovornost za izvedbo nalog se širi tudi na taka področja, ki presegajo področje delovanja določene vloge. Pooblaščenje podrejenih. Malo hierarhije.
Centralizacija	Centralizacija znanja in odločitev.	Decentralizacija odločitev na tista mesta, ki so neposredno povezana s predmetom odločanja, torej, kjer se nahajajo informacije, potrebne za kakovostno in hitro odločanje.
Kompleksnost	Ozek kontrolni razpon. Navpične komunikacije v obliki ukazov, navodil ter poročil med nadrejenimi in podrejenimi.	Širok kontrolni razpon. Vodoravne komunikacije v obliki informacij znotraj iste hierarhične ravni. Širok kontrolni razpon združuje ljudi različnih strokovnih znanj, ki lahko hitro in neposredno izmenjujejo izkušnje in znanja.

ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED

B

uravnoteženi sistem kazalnikov - Balanced Scorecard (BSC)

C

combination – kombinacija

communities of practice – izvedbene skupine

D

double-loop learning - učenje z dvojno zanko

E

explicit knowledge – eksplicitno (kodificirano) znanje

externalization – eksternalizacija

H

hidden value – skrita vrednost

human capital – človeški kapital

I

innovation capital – inovacijski kapital

internalization – internalizacija

intellectual capital – intelektualni kapital

K

knowledge codification - kodiranje znanja, ustvarjanje znanja

knowledge dissemination - posredovanje znanja

knowledge generation - pridobivanje znanja

knowledge management – ravnanje z znanjem

knowledge management process - proces ravnanja z znanjem

knowledge storage - shranjevanje znanja

knowledge transfer - prenos znanja

knowledge use - uporaba znanja

L

learning organization - učeča se združba

learning through connectedness - učenje preko povezav

M

mental models - mentalni modeli

O

operat conditioning - učenje usmerjeno s posledicami

organizational capital - organizacijski kapital

organizational knowledge-creation process - proces ustvarjanja znanja združbe

organizational learning - učenje združbe

P

personal mastery - odličnost osebja

process capital - procesni kapital

S

single-loop learning - učenje z enojno zanko

shared vision - skupna vizija

social-cognitive learning - učenje s posnemanjem

socialization - socializacija