

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UČEČA SE ORGANIZACIJA: ŠTUDIJA PRIMERA TPV D.D.

Ljubljana, april 2011

TADEJA PETRIC

IZJAVA

Študentka Tadeja Petric izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Sandre Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1	UČEČA SE ORGANIZACIJA	3
1.1	Opredelitev koncepta in determinante učeče se organizacije.....	3
1.1.1	Izzivi okolja	3
1.1.2	Opredelitev in značilnosti učeče se organizacije	4
1.1.3	Intelektualni kapital – vir konkurenčnih prednosti v učeči se organizaciji	7
1.1.4	Ravni učenja v učeči se organizaciji	9
1.1.5	Management znanja v učeči se organizaciji.....	10
1.2	Model implementacije učeče se organizacije: model FUTURE-O®	12
1.2.1	Prvi element: postavitve temeljev	13
1.2.2	Drugi element: izgradnja podpornih okolij.....	14
1.2.3	Tretji element: oblikovanje celovite strategije in strateških ciljev	17
1.2.4	Četrti element: proces vodenja pri oblikovanju klime	18
1.2.5	Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije.....	21
1.2.6	Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	23
1.2.7	Sedmi element: zasidranje sprememb v podjetju.....	25
2	ŠTUDIJA PRIMERA TPV D.D.....	26
2.1	Metodologija.....	26
2.2	Predstavitev TPV d.d.	28
2.2.1	Kronologija razvoja TPV d.d.	28
2.2.2	Poslovanje in organizacijska struktura TPV d.d.	28
2.3	Model FUTURE-O®	30
2.3.1	Dejansko stanje prvega elementa v TPV d.d.	30
2.3.2	Dejansko stanje drugega elementa v TPV d.d.	30
2.3.3	Dejansko stanje tretjega elementa v TPV d.d.	33
2.3.4	Dejansko stanje četrtega elementa v TPV d.d.	35
2.3.5	Dejansko stanje petega elementa v TPV d.d.....	37
2.3.6	Dejansko stanje šestega elementa v TPV d.d.....	38
2.3.7	Dejansko stanje sedmega elementa v TPV d.d.	39
2.4	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu	41
2.5	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	44
	SKLEP.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	46
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sengejeve ključne discipline za približevanje učeči se organizaciji.....	5
Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije.....	6
Tabela 3: Dejavniki uspeha učečih se organizacij	7
Tabela 4: Intelektualni kapital.....	8
Tabela 5: Ravni učenja v učeči se organizaciji	10
Tabela 6: Vrste znanja.....	21
Tabela 7: Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije.....	24
Tabela 8: Dinamični pristopi h kontroliranju.....	25
Tabela 9: Načrt kvalitativne raziskave študije primera TPV d.d.	27
Tabela 10: Stanje v TPV d.d. na dan 31. 12. 2010 glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih.....	29
Tabela 11: Analize, ki so podlaga za spremembo strateškega plana	34
Tabela 12: Zunanje komuniciranje v Skupini TPV	35
Tabela 13: Sredstva komuniciranja v TPV d.d.	39
Tabela 14: Priporočila vodstvu glede razvoja sedmih elementov FUTURE-O® v TPV d.d.	42
Tabela 15: Opredelitev učeče se organizacije.....	2
Tabela 16: Ovire in moderatorji za management znanja	3
Tabela 17: Kronološki pregled pomembnejših dogodkov	4
Tabela 18: Lakmusov test	7
Tabela 19: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo.....	8
Tabela 20: Smernice za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo.....	9
Tabela 21: Skandia AFS Navigator	10
Tabela 22: Vprašalnik – Komunikacija v učeči se organizaciji.....	11

KAZALO SLIK

Slika 1: Intelektualni kapital	8
Slika 2: Ravni učenja v učeči se organizaciji.....	9
Slika 3: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®	12
Slika 4: Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture učeče se organizacije	14
Slika 5: Komunikacije navzgor, navzdol in horizontalno.....	19
Slika 6: Podatek, informacija, znanje in modrost	20
Slika 7: Kontinuum vodenja v učeči se organizaciji.....	22
Slika 8: Organigram TPV d.d.	29
Slika 9: Vizija, poslanstvo, temeljne vrednote in strateške usmeritve TPV d.d.	33
Slika 10: Kupci Skupine TPV.....	5
Slika 11: Organizacijska klima	6

UVOD

"Nič ne ustavi organizacije hitreje kot ljudje, ki verjamejo, da je način, kakor so delali včeraj, najboljši tudi za delo, ki jih čaka jutri. Da bi uspeli morajo naši ljudje spremeniti ne le svoje obnašanje, temveč tudi razmišljanje o preteklosti," pravi znani rek (Žunec, 1999, str. 55).

Hiter ritem in kompleksnost sprememb v ekonomskem, poslovnem, socialnem, družbenem in političnem okolju ter nepredvidljiva prihodnost gospodarjenja narekuje podjetjem neprestan boj za obstanek, zaznavanje priložnosti in spopadanje z nevarnostmi. Toga in počasna podjetja se ne bodo zmožna ustrezno odzvati na globalizacijo tržišč, razvoj novih tehnologij, nenehnih in hitrih sprememb konkurentov ter vedno novih pričakovanj potrošnikov. Najuspešnejša pa ne bodo podjetja, katerim se bo uspelo le prilagoditi spremembam, temveč tista, katera bodo tudi vplivala nanje ter akterji novih sprememb. Prihodnost predstavlja velik izziv, kjer bodo zmagali le najboljši. Vse več podjetij se čedalje bolj zaveda, da jim največjo konkurenčno prednost predstavljajo inovativni in ustvarjalni zaposleni. Znanje zaposlenih jim omogoča drugačnost, pripomore k boljšemu odločanju, izboljševanju poslovnih procesov, boljši kakovosti proizvodov in storitev, hitrejšemu razvoju inovacij, večji produktivnosti, ohranjanju zaposlenih in zadovoljstvu kupcev. Znanje predstavlja glavni vir premoženja in glavni generator sprememb, zato je investiranje v človeški kapital najbolj donosna in najbolj varna naložba.

Odgovor na nemirno okolje in s tem zmožnost doseganja poslovne uspešnosti mnogi avtorji vidijo v implementaciji koncepta učeča se organizacija. Usoda podjetij je odvisna od tega, kako izbira zaposlene, kako ravna z njimi ter kako omogoča njihov osebni in strokovni razvoj. Učeča se organizacija predstavlja drugačen odnos do znanja in korenito posega v samo organizacijo, način vodenja in način razmišljanja celotnega podjetja. Podjetje mora najprej viziji dodati osredotočenost na znanje in njegovo prenašanje. Nato mora ustvariti kulturo, ki temelji na zaupanju med ljudmi in zaupanju v njihove sposobnosti, kjer so vsi zaposleni odgovorni za učenje in je to visoko vrednoteno in nagrajeno. Skozi strategijo mora vključiti učenje v vse svoje dejavnosti in strukturo spremeniti v linearno in bolj kompleksno z zmanjšanim številom ravni managementa.

Model FUTURE-O® je prvi slovenski celoviti model, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije. Horizontalna koordinacija in komunikacija, uvedene spremembe na področju vodenja, strukture, participacije strategije in prilagodljive kulture bodo izoblikovale organizacije enakosti, vsem dostopnih informacij, nizke stopnje hierarhije in kulturo, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in ustvarjalnost zaposlenih. S pospeševanjem komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi ter prepoznavanja in reševanja problemov s strani zaposlenih pa si učeča se organizacija omogoči eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje svojih zmožnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 80). Učeča se organizacija ima lastnost sistematičnega reševanja problemov, iskanja, pridobivanja in praktičnega preizkušanja novih znanj, učenja iz lastnih in tujih izkušenj ter hiter in učinkovit prenos znanja, kar ji omogoči doseganje strateških ciljev in ohranjanje konkurenčnosti.

V podjetju se novo znanje ustvarja z učenjem na ravni posameznikov, timov in celotnega podjetja. S procesom ravnanja z znanjem se še povečuje intelektualni kapital. Pomembno je, da podjetja pridobljeno in ustvarjeno znanje ustrezno kodirajo in shranijo ter s prenosom in neprestano uporabo zopet ustvarjajo novo znanje. Vodilni se morajo zavedati problema »odhoda možganov«, ker v primeru neustreznega kodiranja in shranjevanja znanja, fluktuacija za podjetje predstavlja tudi izgubo eksplícitnega in implicitnega znanja. Nepotreben strošek prav tako predstavlja vnovično odkrivanje rešitev, ki so skrite v posameznih oddelkih. Zato je naloga managementa, da vpelje ravnanje z znanjem v prakso podjetja, uvede vse potrebne spremembe ter prevzame vlogo mentorja, svetovalca ter spodbudnika novih idej in inovativnosti. Vsi zaposleni pa postanejo odgovorni za delitev svojega znanja z drugimi. Za lažje shranjevanje in prenos znanja pa jim morajo omogočiti uporabo sodobnih informacijskih tehnologij. Za podjetje je zelo pomembno, da ima ravnanje z znanjem pozitiven vpliv na njegovo uspešnost, zato je treba veliko pozornosti posvetiti tudi merjenju njegovih rezultatov.

Predmet proučevanja diplomskega dela je TPV d.d., kot sodobna učeča se organizacija v avtomobilski industriji. Avtomobilski trg zahteva vsak dan več in boljše, vendar po konkurenčnih cenah, in le podjetje, ki pravočasno in dobro oblikuje poslovne procese, se lahko hitro odziva in bo uspešno. Z zavedanjem, da gospodarjenje z znanjem izboljšuje procese, kakovost izdelkov in storitev, so se temu ustrezno organizirali. Teoretičen del diplomskega dela predstavi nekaj osnovnih determinant učeče se organizacije in udejanjanje le-te s sedemstopenjskim modelom FUTURE-O®. **Teza** diplomskega dela je, da je TPV d.d. učeča se organizacija.

Namen diplomskega dela je z domačo in tujo znanstveno literaturo preučiti determinante in koncept učeče se organizacije ter model FUTURE-O®. S kritično proučitvijo prakse TPV d.d. nameravam izvesti študijo primera in preučiti, ali je omenjeno podjetje učeča se organizacija. Pokazati želim, na katerih področjih so potrebne spremembe za vzpostavitev učeče se organizacije in kakšno delovanje je zaželeno ter nuditi pomoč vodstvu pri razumevanju le-tega.

Cilj diplomskega dela je opredeliti koncept in determinante učeče se organizacije, predstaviti model implementacije učeče se organizacije, model FUTURE-O®, ter preko teoretičnih osnov koncepta učeče se organizacije preiti na praktičen primer in narediti študijo primera TPV d.d.. Prikazati uporabljeno metodologijo, predstaviti TPV d.d. in preučiti dejansko stanje elementov modela FUTURE-O® v obravnavanem podjetju ter s tem potrditi tezo, da ta poslovni primer uresničuje obravnavan koncept učeče se organizacije. Podati želim tudi priporočila za rešitve in izboljšave s konkretnimi napotki in smernicami razvoja učeče se organizacije.

Osrednja raziskovalna dilema diplomskega dela je ugotoviti, katere so bistvene lastnosti učeče se organizacije in na študiji primera povezati teorijo in prakso v TPV d.d. ter oblikovati priporočila za vodstvo. Pri tem bom odgovorila na **tri temeljna raziskovalna vprašanja**. Prvo temeljno vprašanje je, kakšne so značilnosti učeče se organizacije, drugo, ali lahko TPV d.d. opredelimo kot učečo se organizacijo in tretje temeljno vprašanje je, kaj lahko podjetje še stori, da bi doseglo višjo stopnjo učeče se organizacije.

Pri raziskovanju omenjene problematike bom v teoretičnem delu uporabila **metodo deskripcije**, ki se nanaša na opazovanje dejstev, procesov in pojavov. Z **metodo kompilacije** bom povzela opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev, ki so obravnavali učečo se organizacijo in ravnanje z znanjem. V drugem, empirično - raziskovalnem delu bom uporabila **metodo študije primerov** (angl. *case studies*), katera bo temeljila na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize. Na osnovi teoretičnih izhodišč bom prišla do spoznanj, s pomočjo katerih bom predlagala rešitve in izboljšave v preučevanem podjetju. Prvi del diplomskega dela bo temeljil na preučevanju sekundarnih virov podatkov, kot so: znanstvena literatura domačih in tujih avtorjev, viri, prispevki in članki z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji z omenjenega področja. V drugem delu pa bom sekundarnim virom dodala tudi primarne vire, pridobljene z nestrukturiranimi intervjuji z zaposlenimi v podjetju in izpolnjenimi vprašalniki.

Struktura diplomskega dela poleg uvoda zajema dve poglavji, sklep, literaturo in vire ter priloge. Prvo poglavje diplomskega dela bom posvetila konceptu in determinantam učeče se organizacije, kjer bom v prvem delu poglavja obravnavala izzive okolja, opredelitev in značilnosti učeče se organizacije, intelektualni kapital, ravni učenja v učeči se organizaciji in management znanja. V drugem delu prvega poglavja pa bom opisala sedemstopenjski model udejanjenja učeče se organizacije; model FUTURE-O®. V drugem poglavju bom preučila v teoriji obravnavan model FUTURE-O® na študiji primera TPV d.d. in podala ustrezne zaključke glede učeče se organizacije TPV d.d.. V sklepu bom povzela bistvene ugotovitve. Nadaljevala bom s pregledom uporabljene literature in virov, na koncu pa bom priložila priloge.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev koncepta in determinante učeče se organizacije

1.1.1 Izzivi okolja

Globalna konkurenčnost, etika, napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja in informacije kot najpomembnejši informacijski kapital, naraščajoče potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnosti za osebnostni in profesionalni razvoj so izzivi sodobnega časa, s katerimi se soočajo podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 27). Glavni trendi sodobnega poslovnega okolja so avtomatizacija, globalizacija in informatizacija. Zaradi avtomatizacije se zmanjšuje povpraševanje po delovni sili. Globalizacija vpliva na strukturo delovnih mest, selitev in na zmanjšanje števila delovnih mest za nizko usposobljeno delovno silo. Navedena trenda pa sta možna le s podporo in uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije (Barle, Trunk Širca & Lesjak, 2008, str. 192; Stanič Lang & Urbančič, 2009, str. 6; Devetak, 2008, str. 109).

Svet postaja čedalje manjši, čas se čedalje hitreje vrti in na tržišču je vse več izdelkov enake kakovosti. Hitre in kompleksne spremembe ter nepredvidljiva prihodnost gospodarjenja narekuje podjetjem neprestan boj za obstanek, zaznavanje priložnosti in spopadanje z nevarnostmi. Toga

in počasna podjetja se ne bodo zmožna ustrezno odzvati na globalizacijo tržišč, razvoj novih tehnologij, nenehnih in hitrih sprememb konkurentov ter vedno novih pričakovanj potrošnikov. Uspeli bodo le tisti, ki bodo malenkost boljši in hitrejši od konkurence (Gabrijelčič, 1995, str. 34; Uršič & Nikl, 2004, str. 1). Živimo v času, ko je možno posnemati skoraj vse, zato so edinstvena prednost podjetij postali njeni zaposleni. Način, kako ljudje razmišljamo, kako se učimo in kako to potem vpliva na naše vedenje, je edinstveno za vsakega posameznika, zato je tisto, kar zaposleni v podjetju znajo, kako to znanje uporabljajo in kako hitro se nekaj novega naučijo, lastnost, ki podjetju daje konkurenčno prednost (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 57).

Pomen znanja kot vira konkurenčne prednosti se je znatno povečal v zadnjih desetletjih. Ugotovili so, da konkurenčna prednost ne prebiva v izdelkih podjetij, temveč v zmožnostih njihovih zaposlenih, v znanju, sposobnostih, vodenju poslovnih procesov in rutinah, pridobljenih z dolgoletnimi izkušnjami (Baković, 2009, str. 48–49). Učenje, znanje, ustvarjalnost in inovativnost so postali najpomembnejši elementi konkurenčnosti (Jaklič v Jaklič et al., 2006, str. 16). Konkurenčni položaj podjetij je čedalje bolj odvisen od njihovih sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem (Dimovski et al., 2005, str. 28). Vsako podjetje ima določen nabor znanja, ki ga uporablja za načrtovanje proizvodov, razvoj, proizvodnjo in distribucijo. Njegove konkurenčne prednosti so lahko čez noč spodkopane zaradi novih znanj konkurentov, zato je z vidika podjetja pomembno, da razpolaga z več znanja kot njegovi tekmeci ter da razvije spretnosti in znanja zaposlenih, da se lahko odzovejo na spremembe v poslovnem okolju (Sohel-Uz-Zaman & Anjalin, 2009; str. 384–385; Almahamid, Awwad, & McAdams, 2010, str. 387).

Izzivi okolja zahtevajo podjetja, oblikovana za nenehen uspeh, ki bodo sledila ustreznemu modelu sprememb in razvoja. Ta podjetja bodo imela konkurenčno prednost, znala bodo obvladati stres, seznanjena bodo s pričakovanji in željami potrošnikov, gradila bodo strateška partnerstva, oblikovala delovno kulturo in klimo nenehnega učenja ter temeljila na zaupanju in odprti komunikaciji (Dimovski et al., 2005, str. 116). Kompleksnost in zapletenost procesov, nenehno spreminjanje razmerij, nenehno (re)definiranje sebe, naravnega in družbenega sveta ter stalno spreminjanje realnega zahteva opremljenost posameznika s številnimi znanji in kompetencami (Barle et al., 2008, str. 202). Gospodarski razvoj je vzrok in posledica znanja. Le-to predstavlja glavni vir premoženja in glavni generator sprememb, zato je investiranje v človeški kapital najbolj donosna in najbolj varna naložba. Podjetju omogoča drugačnost, pripomore k boljšemu odločanju, izboljševanju procesov, boljši kakovosti proizvodov in storitev, hitrejšemu razvoju novih izdelkov in inovacij, večji produktivnosti, ohranjanju zaposlenih in zadovoljstvu kupcev (Pirc, 2000, str. 20).

1.1.2 Opredelitev in značilnosti učeče se organizacije

Učeče se organizacije temeljijo na enakosti, vsem dostopnih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in nove načine razmišljanja (Dimovski et al., 2005, str. 155). Neprestano se spreminjajo, širijo učenje, pooblaščajo ljudi, uporabljajo vrhunsko tehnologijo za uspešno prilagajanje spremembam v okolju in spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem (Kelemina,

2009, str. A132). Vzpostavljajo avtentičen management, ki pri vseh zaposlenih spodbudi aktivnost za oblikovanje skupne organizacijske identitete (Dimovski et al., 2007, str. 189). Od klasične organizacije se razlikujejo tudi po sistematičnem ustvarjanju, pridobivanju, interpretaciji, hitrem in učinkovitem prenosu ter sposobnosti zadržanja znanja, kar je za današnji čas izredno pomembno (Dimovski v Kelemina, 2009, str. A132). Obstajajo številne različice opredelitve modela učeče se organizacije in pogledov na organizacijsko učenje, kot je prikazano v Prilogi 2. Pionir koncepta učeče se organizacija Senge meni, da je učeča se organizacija tista, v kateri poteka proces nenehnega učenja in ki zajema vse dele organizacije. Senge določi tudi pet ključnih disciplin za približevanje inovativni učeči se organizaciji (prikazane v Tabeli 1): sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje (Raos, 2002, str. 164).

Tabela 1: Sengejeve ključne discipline za približevanje učeči se organizaciji

Sengejeve ključne discipline za približevanje učeči se organizaciji	
Sistemsko mišljenje	Je nov, nelinearen način razmišljanja, ki predstavlja niz metod, orodij in principov, usmerjenih k opazovanju medsebojnih odvisnosti sil, na katere gleda kot na del skupnega procesa.
Osebno mojstrstvo	Je zmožnost ustvarjanja želenih rezultatov na najbolj učinkovit način.
Mentalni model	Je globoko ponotranjen niz prepričanj in predpostavk o tem, kako deluje svet. Določa, kako razmišljamo, se obnašamo in delujemo.
Skupna vizija	Mora biti zgrajena iz individualnih vizij njenih članov, saj jih s tem usmerja in jim daje energijo.
Timsko učenje	Kreiranje vpljudnostnega obnašanja, izboljšane komunikacije in večjih sposobnosti za skupno izvrševanje nalog ter krepitev medsebojnih odnosov.

Vir: D. Hutchens, Kdo se še boji volkov? Kako preživeti in biti uspešen v učeči se organizaciji, 2002, str. 59; M. Raos, Učeča se organizacija v D. Jelovac, Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij, 2002, str. 164–172.

Bistvo koncepta učeče se organizacije je preskok od individualnega do organizacijskega učenja. Pri tem moramo razlikovati med obema pojmom. Organizacijsko učenje je le ena izmed razsežnosti ali elementov učeče se organizacije in lahko poteka tako v klasičnih kot tudi v učečih se organizacijah (Vukovič & Miglič, 2006, str. 52–53). Pojem učeča se organizacija pa označuje organizacijo, v kateri poteka, sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj (angl. *benchmarking*) ter hiter in učinkovit prenos znanja v organizaciji (Uršič & Nikl, 2004, str. 65). Temelj vsakega podjetja so njeni zaposleni, zato je sposobnost in moč podjetja odvisna od tega, kako vzgoji in izobrazi posameznike v osebnosti, ki obvladajo nekatera znanja in ponotranjijo sodobne kriterije za učinkovito in uspešno delovanje (Gabrijelčič, 1995, str. 155). Skratka učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja, pridobivanja znanja, inoviranja vseh zaposlenih za doseganje novega razvoja organizacije z nenehnim spreminjanjem in prilagajanjem okolju (Meško Štok, 2009, str. 45).

Učeča se organizacija ima decentralizirano strukturo, spodbuja avtonomno delo skupin, daje odgovornost posameznikom, razvija močan integriran sistem organizacijskih vrednot in način

dela, ki ga sprejemajo vsi. Integriran in prilagodljiv sistem dela z učinkovito in močno organizacijsko kulturo goji odprt pristop do zunanjega okolja, do trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj in politiko ravnanja z ljudmi, temelječo na zaupanju v zaposlene, odgovornosti in iniciativi (Možina v Možina et al., 2002, str. 23). Glavne značilnosti učeče se organizacije so navedene v Tabeli 2. Od tradicionalne se razlikuje na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski et al., 2005, str. 106).

Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije

Značilnosti učeče se organizacije	
○ Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.	○ Učenje na podlagi izkušenj.
○ Vodje tvegajo in eksperimentirajo.	○ Povratne informacije in razkrivanje vseh informacij.
○ Participativno oblikovana organizacijska politika.	○ Priložnost za učenje in osebni razvoj.
○ Proces odločanja je decentraliziran.	○ Informacijski sistemi so osnovani na učenju.
○ Struktura organizacije omogoča učenje in notranjo izmenjavo znanj in informacij.	○ Nепrestano eksperimentiranje.
○ Nagradni sistem je fleksibilen. Prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.	○ Delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja.
○ IT in računovodski sistemi informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.	○ Organizacija je povezana z okoljem.
○ Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.	○ Znotrajorganizacijsko učenje.
○ Zavezanost k dolgoročnim aktivnostim.	○ Učeča se kultura, vsi zaposleni so zavezani k učenju.

Vir: Povzeto po S. Penger v Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 109.

Eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje lastnih zmožnosti so karakteristike učeče se organizacije, ki pospešuje komunikacije in sodelovanje med zaposlenimi. Na prvo mesto ne postavlja učinkovitosti poslovanja, temveč ravno reševanje problemov in vsakega zaposlenega vplete v prepoznavanje in reševanje le-tega. Pravočasno zazna priložnosti in se spoprime s krizami. V takšni organizaciji je naloga vrhnjega managementa zaposlenim omogočiti doseganje njihovih ciljev in ciljev organizacije. Opolnomočeni in usposobljeni zaposleni pa nēprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove vzorce mišljenja in se privajajo na skupno učenje. Učeča se organizacija se tudi sama nēprestano uči, je odprta za okolje, sposobnosti za učenje pa si želi še povečati (Dimovski et al., 2005, str. 80–81).

Prisodoba za učeče se organizacije so lahko možgani, kot sistemi, kjer so lastnosti celote vgrajene v vseh delih in so zaradi tega sposobni nenehnega samoorganiziranja in obnavljanja. Takšne organizacije imajo čudovit spomin, organiziran in dostopen na decentraliziran način. Sestavljajo jih različna stališča, imajo sposobnost obdelave in preoblikovanja ogromne količine informacij in spopadanja z različnimi izzivi. Njihova organizacija je prilagojena trenutnim potrebam. Sposobnosti, inteligenca in nadzor so razporejeni tako, da vsak element postane nepogrešljiv del celote. Sposobne so rasti, razvijati se, spreminjati svoje osebne značilnosti in delujejo tudi v primeru, da se jim odstrani večji del (Morgan, 2004, str. 92–93). Kot prikazuje Tabela 3, v učečih se organizacijah na pomenu pridobivajo vrednote, kot so učenje, hitrost,

prilagodljivost, povezave prek funkcijskih in drugih meja organizacij, inovacije, zmožnost spreminjanja, razvoj zaposlenih in timsko delo, saj določajo uspeh organizacij.

Tabela 3: Dejavniki uspeha učečih se organizacij

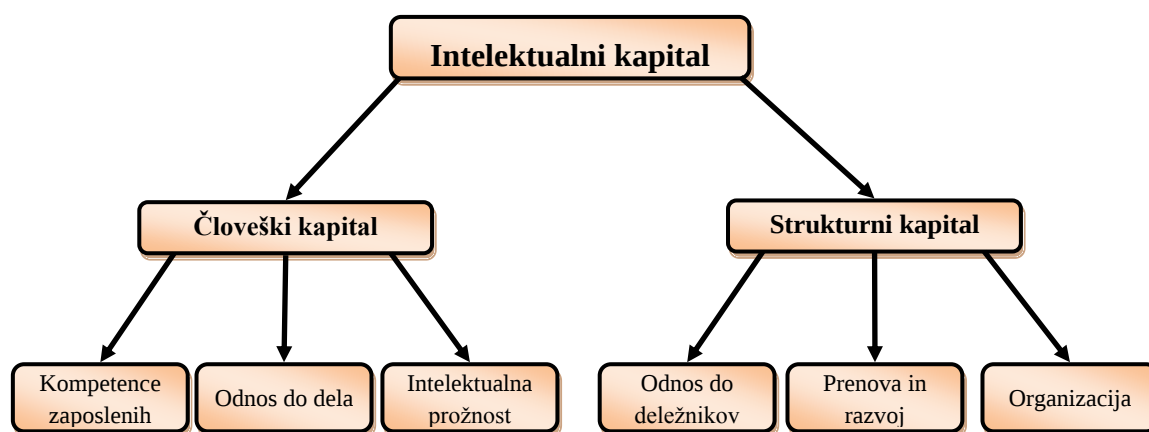
Dejavniki uspeha učečih se organizacij	
Hitrost/živahnost	Je sposobnost za izvedbo aktivnosti v najkrajšem možnem času. Potrebna je pri vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja.
Prilagodljivost/fleksibilnost	Je sposobnost uporabljanja različnih možnosti za doseg cilja. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo postanejo praktično delavci znanja in v celoti izkoristijo svoj ustvarjalni potencial.
Integracija	Naloge se združujejo po vsebini procesa in na vseh področjih se uvaja ozko horizontalno sodelovanje.
Inovacija	Prizadevanje za iskanje novega, drugačnega, nezamišljenega in zahteva po kreativnosti, izobraženih, usposobljenih in pooblaščenih zaposlenih za delovanje in akcije brez posebnih kontrol.
Konkurenčna ostrina	Usmerjenost v nenehno učenje v vseh delih, omogoča konkurenčnost v času hitrih in nepredvidljivih sprememb.
Progresivno spreminjanje	Razvijanje ustreznih sposobnosti za transformacijo oz. nenehno spreminjanje. Pridobitve organizacij naredijo zaposlene manj dovzetne za morebitne destruktivne vplive iz okolja.
Razvoj zaposlenih	Ljudi ni mogoče kopirati, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti reagiranja v novih in nepredvidljivih situacijah.
Timsko delo	Omogoča doseganje najboljših rezultatov, visoke kakovosti in uporabo napredne tehnologije.

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 90; S. Možina v Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 22–23; S. Almahamid, A. Awwad, & A. C. McAdams, *Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan*, 2010, str. 389.

1.1.3 Intelktualni kapital – vir konkurenčnih prednosti v učeči se organizaciji

Avtorji za glavni vir konkurenčnih prednosti podjetij uporabljajo različna imena, za katerimi pa se skriva intelektualni kapital. Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi in produkcijski procesi so danes dostopni vsem in nimajo več vloge ključnih strateških dejavnikov (Možina, 2001, str. 341). **Intelktualni kapital** je vsota vsega in vseh v organizaciji, ki ustvarjajo njeno konkurenčno prednost na trgu, je vsota znanj članov organizacije in praktične uporabe tega znanja ter vir neopredmetenih sredstev, ki se pogosto ne pokažejo v pregledu stanja (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 67). Možina opredeljuje intelektualni kapital kot vsoto skritih vrednosti in potencialov v podjetju, ki ni zajeta v računovodskih izkazih in predstavlja najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Skratka ustvarja poslovne uspešnosti in posledično vpliva na tržno vrednost (v Možina et al., 2002, str. 18–19). Po Edvinssonu in Maloneu (v Rudež, 2006, str. 561) intelektualni kapital vključuje v podjetju zbrano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, odnose s strankami ter strokovne sposobnosti. Brookin (v Rudež, 2006, str. 561) ga definira kot kombinirana neopredmetena sredstva, ki omogočajo delovanje podjetja. Kot prikazuje Slika 1, se intelektualni kapital v grobem deli na človeški in strukturni kapital.

Slika 1: Intelektualni kapital



Vir: A. S. Sitar v Jaklič et al., *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*, 2006, str. 67.

Človeški kapital predstavljajo zaposleni z zmožnostmi, vedenjem, znanjem, spretnostmi, veščinami, sposobnostmi, izkušnjami in čustvi, zato ne more biti last podjetja. Ta kapital odide iz podjetja skupaj z zaposlenimi, zato zanj predstavlja veliko tveganje. **Strukturni kapital** je podporna infrastruktura človeškega kapitala in ostane v podjetju tudi takrat, ko zaposleni odidejo domov (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 67–68). V Tabeli 4 je prikazana razčlenitev človeškega in strukturnega kapitala.

Tabela 4: Intelektualni kapital

Intelektualni kapital		
Človeški kapital	Kompetence zaposlenih	o Pridobljena teoretična znanja, veščine in talenti.
	Odnos do dela	o Narekujejo osebne značilnosti posameznika. o Predstavlja ustvarjanje vrednosti skozi motivacijo in preizkušanje novega, vedenje na delovnem mestu in naklonjenost delu v smislu optimizma in navdušenja.
	Intelektualna prožnost	o Kaže se v sposobnosti prenašanja in povezovanja različnih znanj, razvijanja lastnih znanj, sposobnosti inoviranja in udeležanja idej v proizvodih in storitvah.
Strukturni kapital	Odnos do deležnikov	o Izmenjava informacij, znanja in proizvodov s kupci, dobavitelji, partnerji in drugimi zainteresiranimi skupinami.
	Organizacija	o Struktura, infrastruktura, procesi in kultura.
	Prenova in razvoj	o Je nevidni del strukturnega kapitala. o Vrednost bo ustvarjala v prihodnosti z razvojem novih proizvodov, s prenovo procesov, z izobraževanjem, z raziskavami in razvojem, inovacijami in tehnologijo.

Vir: S. Kamnik Zebec, S. Zečević & R. Zelenika, *Merjenje kapitala v podjetjih terčialne logistike*, 2007, str. 87; A. S. Sitar v M. Jaklič et al., *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, 2006, str. 67.

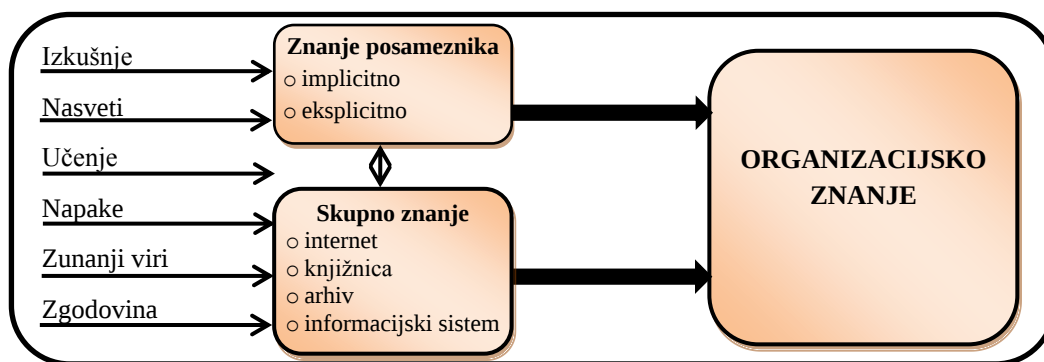
Obstajajo različne razlage strukture intelektualnega kapitala. Mnenja avtorjev se razlikujejo predvsem pri opredelitvi strukturnega kapitala. Odnose z deležniki nekateri imenujejo **odnosni, relacijski kapital ali kapital poslovnih odnosov**. Tako nekateri avtorji delijo intelektualni

kapital na človeški, strukturni in relacijski, drugi spet zagovarjajo tezo, da je intelektualni kapital iz človeškega kapitala, kapitala organizacije in kapitala poslovnih odnosov. Vsi avtorji pa so enotni v tem, da je znanje pomemben del intelektualnega kapitala in da intelektualni kapital omogoča doseganje konkurenčne prednosti, večje donosnosti in povečuje tržno vrednost. Skupina avtorjev Bontis, Dragonetti, Jacobsen in Roos (v Kamnik Zebec et al., 2007, str. 87) pa menijo, da je intelektualni kapital za vsako podjetje nekaj posebnega, tako da je od vsakega podjetja odvisno, kateri model in katero razlago bo izbralo.

1.1.4 Ravni učenja v učeči se organizaciji

Učenje je vsaka oblika dejavnosti, s katero dosežemo ustrezne spremembe v delu in vedenju pri sebi in ostalih ljudeh. V širšem pomenu zajema tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, vendar ne pomeni le pridobivanje znanj, spretnosti in navad, temveč tudi njihovo povezovanje, prilagajanje in uresničevanje v praksi (Možina et al., 2002, str. 18, 846). Je človekova najbolj naravna dejavnost in poteka vse življenje, čeprav se tega procesa večinoma ne zavedamo in ne opazimo napredka. Učenje poteka tudi v podjetjih, sicer ne bi preživela sprememb, ki so stalnica v okolju. Ravno nenehno in skrbno učenje jim omogoča preživetje in privede do njihove dolgoročne uspešnosti (Dimovski et al., 2005, str. 135). Znanje podjetij je vedno večje, kot je vsota znanj posameznikov (glej Sliko 2), saj je posledica tudi sinergijskih učinkov sodelovanja med večjim številom ljudi v podjetju ter med podjetjem in okoljem. Podjetje brez svojih zaposlenih in njihovega medsebojnega sodelovanja tudi ni zmožno samo ustvariti svojega znanja (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 60).

Slika 2: Ravni učenja v učeči se organizaciji



Vir: S. Debowski, *Knowledge management*, 2006, str. 19.

Pripravljenost posameznika za učenje in njegovo prispevanje k razvoju podjetja moramo povezati s pripravljenostjo in sposobnostjo podjetja, da omogoči učenje in napredek posameznika ter upošteva dosežene rezultate. Že Senge je ugotovil, da je nesposobnost učenja za organizacijo lahko pogubno (Vukovič & Miglič, 2006, str. 53–54) in določil, da učenje v organizaciji pomeni nenehno preverjanje izkušenj in njihovo preoblikovanje v znanje, ki je dosegljivo celotni organizaciji in relevantno za njeno ključno poslanstvo (Dimovski et al., 2005, str. 96). Tabela 5 prikazuje ravni učenja v učeči se organizaciji.

Tabela 5: Ravni učenja v učeči se organizaciji

Ravni učenja v učeči se organizaciji	
Individualno učenje	○ Poteka vse življenje kot pridobivanje spretnosti in zmožnosti posameznika. ○ Ko posameznik dela, njegovo znanje usmerja njegovo delovanje in kroji predstave o pričakovanem rezultatu in v primeru razhajanja med dejanskim in pričakovanim rezultatom išče vzroke razhajanja. Razvije možne razlage, jih preizkusi in cikel ponavlja, dokler ne dobi veljavnih in točnih rezultatov, katere ponotranji in spremeni v novo znanje, ki pomembno vpliva na njegovo nadaljnje delovanje. Uspešnost poteka cikla je odvisna od osebne svobode, ki podpira ali zavira inovativno učenje. Usposabljanje in izobraževanje sta mehanizma podpore učenju, saj usposabljanje za natančno določeno delo omogoča učinkovit razvoj fizičnih spretnosti, izobraževanje pa na splošno pripravlja ljudi za delovanje v določenem okolju in omogoča uspešen razvoj določenih miselnih modelov. ○ Rozman loči tri vrste individualnega učenja, in sicer klasično pogojevanje, učenje, usmerjeno s posledicami in učenje s posnemanjem. Klasično pogojevanje se v podjetjih redkeje uporablja. Posameznik mora zaznati povezanost med pogojnimi in nepogojnimi spodbudami. Pri tem mu oboje sprožijo enak refleksen odziv. Prijeten dogodek v okolju mu naredi okolje prijetno. Pogosto je učenje s posledicami. Zaposleni raje opravljajo dela z ugodnimi posledicami in se izogibajo del z neprijetnimi. Učenje s posnemanjem pa zajema opazovanje drugih in v primeru pozitivnih posledic njihovega obnašanja se temu obnašanju tudi prilagoditi.
Timsko učenje	○ Inovativno delovanje podjetja temelji predvsem na novem znanju, ki je pogosto rezultat timskega dela. V timu se vsak član uči na individualni ravni, hkrati pa se učijo tudi vsi člani tima skupaj. V razpravah sodelujejo po znanju in osebnih značilnostih različni člani in skupaj iščejo pojasnila za razhajanje med pričakovanji in dejanskim rezultatom. Z razpravami dosežena rešitev, ki prestane tudi praktični preizkus, se spremeni v novo, timsko razvito znanje. Pogoji za uspešno timsko učenje so zadosten obseg timskega dela v podjetju, zmožnost članov razreševati medsebojne konflikte in jasno razvite notranje delovne vrednote pri članih tima.
Organizacijsko učenje	○ Poteka v podjetju, ki je sposobno ustvarjati, pridobivati in prenašati znanja ter prilagajati vedenje, ki odseva nova znanja in razumevanje. ○ Organizacijsko učenje vključuje različne vrste učenja, ki obsegajo pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj podjetja, ustvarja nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen, vpliva na vedenjske spremembe, odkriva asociacije med preteklimi in prihodnjimi akcijami, zvišuje uspešnost in učinkovitost poslovanja ter potencialno trajno konkurenčno prednost.

Vir: G. Vuković & G. Miglič, *Metode usposabljanja kadrov*, 2006, str. 31; M. Rant, *Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih v Finance*, 2001, str. 19; R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 143–145; V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 94–96.

1.1.5 Management znanja v učeči se organizaciji

Ivanuša-Bezjak (2006, str. 151) je zapisal: "Vaše največje bogastvo so znanje in izkušnje, ki ste jih pridobili do danes." Z zavedanjem pomena znanja so se pojavile različne teorije, ki razlagajo znanje. Lipičnik in Mežnar (1998, str. 27) pojmujeata znanje kot del človeških zmožnosti in menita, da znanje omogoča reševanje znanih problemov. Po Uletu (v Barle & Bezenšek, 2006, str. 111) znanje zajema preverjeno spoznanje in je opredeljeno kot institucionalizirana resnica. Je vedeti, kako ravnati in izhaja iz razumskega razglabljanja in raziskovanja, zasnovanega na premišljenosti, izkušnjah, vednosti in znanosti (Možina et al., 2002, str. 849). Pomeni zaključke,

ki jih napravimo iz informacij v povezavi z drugimi informacijami, in ugotovitve primerjamo z znanim (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 87). Po Pučku (v Kelemina, 2009, str. A133) je znanje celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili. Kovač (v Kelemina, 2009, str. A133) ga opredeli kot celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje. Znanje pomeni razumevanje dejstev, metod in zakonitosti ter na podlagi razumevanja tudi sposobnost delovanja (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 58).

V današnjem spreminjajočem se globalnem gospodarstvu, ki ga vodi močna konkurenca, hitro uvajanje inovacij in kratek življenjski cikel izdelka postaja to, kar podjetje ve in kako hitro se uči, enako pomembno kot tisto, kar proizvaja (Nonaka v Chadha & Kapoor, 2010, str. 68). Ključne zmogljivosti danes so lahko že jutri togosti. Hitrost, pri kateri se znanje učinkovito prenaša in deli znotraj podjetja, lahko bistveno vpliva na njegovo konkurenčno sposobnost in uspešnost poslovanja. Managerji vse bolj dojemajo, da je večina vrednosti podjetja odvisna od sposobnosti družbe za ustvarjanje in upravljanje znanj, zato posledično raste pomen managementa znanja (Chadha & Kapoor, 2010, str. 68). **Management znanja** zajema shranjevanje določenih znanj v baze znanj in tudi sistematično, jasno in premišljeno gradnjo, obnavljanje in uporabo znanja, ki pripomore k izboljšanju uspešnosti podjetja. Davenport in Prusak ga določata kot proces pridobivanja, ustvarjanja, izmenjave in uporabe znanja, da bi dosegli cilje podjetja (Davenport & Prusak, 1998, str. 52). Petrash (v Oblak, 2005, str. 239) pa kot posredovanje ustreznega znanja pravim ljudem ob pravem času, da lahko ti sprejmejo najboljše odločitve. Strokovno znanje se v podjetjih nahaja v podatkovnih bazah, na papirju in v človeških glavah. Management znanja je proces, s katerim ga zajamemo in razporedimo tja, kjer lahko pomaga prinesiti največji rezultat (Oblak, 2005, str. 239).

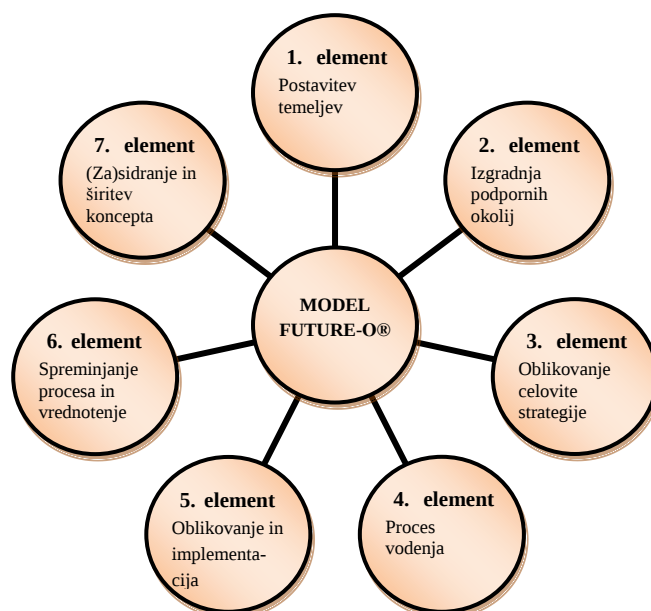
Prva faza, pridobivanje in generiranje znanja, je zavestno povečevanje obsega znanja v podjetju na osnovi znanja iz okolja. Vključuje učenje, nakup znanja (zaposlovanje ljudi, nakup podjetja z znanjem) in najem znanja (storitve svetovalnega podjetja). Druga faza je kodiranje znanja in pomeni preoblikovanje znanja v urejeno, zapisano, prenosljivo, razumljivo obliko in tako dostopno vsem, ki to vrstno znanje potrebujejo. Podjetja znanje shranjujejo v bazah znanja oz. v ekspertnih sistemih kot slike, video posnetke, besedila, podatke, primere, pravila, postopke, modele ipd. (Davenport & Prusak, 1998, str. 53, 68; Oblak, 2005, str. 239). Preoblikovano znanje je mogoče tudi prenašati. Implicitno znanje se prenaša z osebno komunikacijo, v največji meri spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli. Eksplicitno pa s pomočjo tehnologije. Namen prenašanja in delitve znanja je v nadaljnji uporabi, s čimer se ustvarja novo znanje (Pirc, 2001, str. 344; Sitar & Lozar, 2007, str. 150). Ustvarjanje znanja pomeni ustvarjanje in razvijanje novih sposobnosti, novih idej in boljših procesov ter izboljšanje postopkov (Meško Štok, 2009, str. 53). Znanje je potrebno vpeljati v konkretne naloge, zadolžitve in projekte z namenom boljše izvedbe naloge. Z nastankom novega znanja pa se lahko vrnemo v prvo fazo procesa in s tem se ta proces spremeni v cikel, ki se nepretrgoma nadaljuje (Pirc, 2001, str. 345; Sitar & Lozar, 2007, str. 150).

Glavna izziva managementa znanja sta transformacija individualnega in implicitnega znanja v organizacijsko ter oblikovanje organizacijske miselnosti, ki spodbuja in pospešuje razvoj novega znanja skozi proces organizacijskega učenja (Stonehouse v Dimovski & Penger, 2004b, str. 819). Znanje ni nekaj, kar le zajemamo in si izmenjujemo, temveč ga tudi ustvarjamo, odkrivamo, prečiščujemo, potrjujemo, prenašamo, sprejemamo, prilagajamo in uporabljamo. Zaposleni morajo upravljanje znanja sprejeti kot del svojega posla in ne kot dodatno nalogo. Vodstvo pa jih mora pri tem podpreti in ustvariti okolje, v katerem bo izmenjava znanja lahko zacvetela (Collison & Parcell, 2002, 33–36). Podjetje lahko s pravilnim managementom znanja doseže večjo preglednost nad znanjem, ki ga imajo zaposleni, hitrejše odzivanje na probleme, sprejemanje boljših odločitev, večjo produktivnost, zmanjšanje stroškov, povečanje dobička, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, večjo konkurenčnost, privlačnost za zaposlene in nove kadre ter večje sinergijske učinke med zaposlenimi (Oblak, 2005, str. 242). Ovire in moderatorji, s katerimi podjetje lahko spodbudi ravnanje z znanjem ali ga zatire, so prikazani v Prilogi 3.

1.2 Model implementacije učeče se organizacije: model FUTURE-O®

Prvi slovenski celovit model, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije, model FUTURE-O®, je bil razvit s ciljem v praksi pomagati managerjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Molekularno-mrežni pristop zahteva od vseh zaposlenih povezano in simultano sodelovanje v vseh procesih. Celovit konceptualni model sestavlja sedem elementov (glej Sliko 3), ki se med seboj interaktivno dopolnjujejo in jih med seboj lahko neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, s čimer vplivamo na celotno strukturo.

Slika 3: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



Vir: V. Dimovski, & S. Penger, 2004 v V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 125.

Kontinuum sedmih elementov predstavlja celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v podjetju k udejanjanju učeče se organizacije. Zaporedje elementov ne pomeni tudi zaporednosti uresničevanja elementov, saj se preoblikovanje načeloma začne v tistem delu oz. procesu, ki ima največ izkušenj in pobud za delovanje v smeri širitve organizacijskega znanja in razvoja učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 123–129).

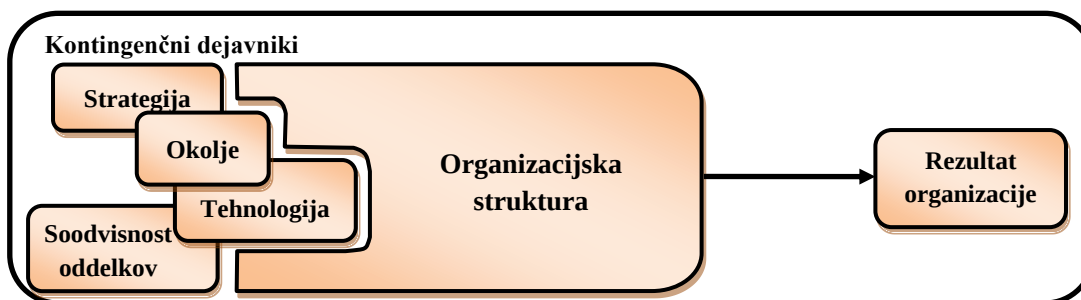
1.2.1 Prvi element: postavitve temeljev

Garvin (v Dimovski et al., 2005, str. 137) definira učečo se organizacijo kot organizacijo, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje. Učenje torej zahteva akcijo, nove zamisli je potrebno prenesti ostalim zaposlenim. Za začetek procesa reorganizacije v smeri učeče se organizacije je najprej potrebno ugotoviti obstoječe stanje in ustvariti okolje, ki bo naklonjeno učenju ter ga vsakodnevno spodbujalo (Ivanko, 2007, str. 147). Z **analizo procesa strateškega managementa**, ki vsebuje štiri elemente strateške usmerjenosti, ugotovimo najpomembnejše dejavnike za prehod v učečo se organizacijo in kako povečati konkurenčne prednosti. Management mora stremeti k tesnim odnosom s kupci in jih upoštevati kot ključno interesno skupino. Naslednji element je hitro zaznavanje in odpravljanje problemov ter prepoznavanje in udejanjanje priložnosti. Podjetje mora imeti tudi jasno zastavljene cilje in poslovno osredinjenost. Četrty element odličnih organizacij in kritični dejavnik uspeha večine družb so medorganizacijske povezave, ker omogočajo razvoj produktov in prodor na nove trge. Pri procesu strateškega managementa zaposleni najprej analizirajo obstoječe stanje, se odločijo o oblikovanju strategij, ki jih nato uresničujejo v praksi ter jih ovrednotijo in po potrebi spremenijo ali preoblikujejo (Dimovski et al., 2005, str. 139–140).

Proces udejanjanja učeče se organizacije se mora začeti pri vrhnjem managementu, a je takoj nato potrebno vanj vključiti tudi vse zaposlene. Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb zajema spremembe na vseh področjih, tako v strukturi, proizvodih, strategiji, tehnologiji kot tudi pri ljudeh (Dimovski et al., 2005, str. 142–143). Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo pomeni uveljavljanje pristopov za lažje premagovanje ovir (Dimovski et al., 2005, str. 144–148). Uspešno udejanjanje strategij učeče se organizacije je pogojeno s poznavanjem organizacijskih situacijskih spremenljivk (glej Sliko 4), ker je predvsem od njih odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura. Organizacijska struktura za podjetje predstavlja določeno prednost ali pa pomanjkljivost, saj različne organizacijske oblike ustrezajo različnim namenom (Rozman, 2000, str. 86). Klasične, vertikalne naj bi bile učinkovitejše in produktivnejše, hkrati pa manj prilagodljive kot neoklasične, horizontalne. Primarni pogoj za udejanjanje učeče se organizacije je postavitve celovitega managementa izboljšav poslovnih procesov, ki je temelj novi paradigmi managementa in gradi predvsem na znanju in učenju. Udejanjanje močno vpliva na celotno podjetje, zlasti na organizacijsko kulturo in vrednote posameznikov. Uvajanje sprememb pri zaposlenih pogosto izzove odpor in zato zahteva od managementa, da je zgled vsem zaposlenim, da odstrani morebitne ovire in vse deležnike seznaniti z vplivi sprememb. Razumeti mora strateški pomen

uresničevanja ideologije učenja, razvoja posameznikov in organizacijske kulture ter izbrati ustrezne ukrepe (Dimovski et al., 2005, str. 144–148).

Slika 4: Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str.150.

Strateški tim za spremembe vodi najvišji predstavnik podjetja, člani tima pa so vsi, ki mu neposredno poročajo. Glavna naloga tima je spremljanje in merjenje izboljšav pri razvoju v učečo se organizacijo. Pripravi akcijski načrt, ki določa smer razvoja učeče se organizacije v prihodnosti, pomembno vpliva na oblikovanje pričakovanj in definira potrebne aktivnosti znotraj temeljnih elementov modela, skratka določi cilje. Akcijski načrt zajema naslednje elemente: model učeče se organizacije, jasno vizijo in poslanstvo, opredelitev odnosov s ciljnim skupinami, določitev ciljev organizacije na vseh ravneh, jasno razmejitev najpomembnejših strateških aktivnosti, enostavne, izmerljive kazalnike ali cilje, jasno opredeljene strategije ter vrednote in poslovno kulturo podjetja. Učeče se organizacije imajo oblikovane kartoteke znanj in sposobnosti svojih zaposlenih ter določene odgovorne skrbnike znanja, ki ob pomanjkanju znanja poskrbijo za njegov prenos. Vključiti je potrebno vse zaposlene, saj je pomembno, da vsak zaposleni neprestano pridobiva in prenaša prakso in izkušnje. Ocena želenih poslovnih potreb poslovanja, ki pomeni jasno opredelitev položaja podjetja v prihodnosti in omogoča izbiro in zgraditev ustreznih podpornih okolij, je tudi ena izmed nalog strateškega tima. Za določanje strategij za prihodnost sta ključni poslanstvo in vizija, potrebno pa je pripraviti tudi analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Strateški tim mora podati tudi oceno vrzeli in (ne)učinkovitosti ter poskrbeti za odstranitev vseh nepotrebnih poslovnih aktivnosti, kar pripomore k boljši produktivnosti, večji prodaji in večjemu zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa širi kontrolni razpon in splošča organizacijsko strukturo. Kombinacija tega spodbuja proces delegiranja in opolnomočenja zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 149–156).

1.2.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

V kompleksnem, spreminjajočem se okolju posamezniki s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, sami niso kos zapletenim problemom, zato na pomembnosti pridobiva timsko delo (Rozman, 2000, str. 103). Ta način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev in število rešitev niso znani, zato je v tem primeru dobrodošlo večje število mnenj, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev (Lipičnik & Možina, 1993, str. 76–77). Tim je enota dveh ali več ljudi, ki delujejo v interakciji in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj

(Dimovski et al., 2003, str. 252). **Vloga timske strukture in povezav med udeleženci** se kaže v samousmerjajočih se timih, ki ga sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi. Ti se ukvarjajo neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe in izboljšave, sprejemajo odločitve o novih načinih delovanja ter menjavajo dela in izdelajo celoten proizvod ali opravijo celotno storitev (Dimovski & Penger, 2008, str. 87). Prednosti takih timov so aktiviranje celotnega ustvarjenega potenciala, višja kakovost odločitev, izboljšanje komunikacijskih poti, prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov pa se medsebojno izravnavajo in poveča se fleksibilnost podjetja (Rozman, 2000, str. 103–104). Navzočnost drugih članov poveča prizadevanje, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter z izmenjavo vlog tudi pridobivanje novih znanj. Vse pogosteje se pojavlja tudi virtualno podjetništvo, temelječe na virtualnih timih (Dimovski et al., 2005, str. 160–164), kjer se geografsko razpršeni člani zanašajo na informacijske in komunikacijske tehnologije za izvedbo dela (Khazanchi & Zigungs v Arora, Owens & Khazanchi, 2010, str. 62). Podjetja se morajo tudi zavedati, da v družbi, ki jo označuje široka uporaba znanja, podjetja veliko bolj potrebujejo izobražene zaposlene kot ti potrebujejo podjetja, zato je ena izmed rešitev tudi okrepitev timskega dela, saj tako talent postane manj odvisen od vsakega posameznika (Možina, 2001, str. 342).

Učeča se organizacija je koncept prihodnosti in odgovor na izzive sodobnega okolja managementa (Dimovski et al., 2005, str. 165). Da podjetje ostane konkurenčno, mora ves čas napovedovati, načrtovati in se prilagajati spremembam (Brewer & Brewer, 2010, str. 331). Pri njegovem uresničevanju ima pomembno vlogo tudi inovacijska dejavnost. Prednost podjetij je biti prvi in uvajati prave spremembe, to pa podjetja dosežejo z nenehnimi manjšimi spremembami, ki sčasoma vodijo v novo kakovost (Dimovski et al., 2005, str. 165–166). Konkurenca se odvija zlasti na uvajanju novosti, na raznolikosti in prožnosti (Rozman, 2001, str. 350), zato mora podjetje zaposlenim omogočati ustvarjalnost, svobodo eksperimentiranja in tudi svobodo spodrsrlajev (Možina, 2001, str. 342). Zagotoviti jim mora svobodo izražanja in s tem občutek, da sami upravljajo svojo usodo in so zato pripravljeni aktivno sodelovati, so osredotočeni, fleksibilni in hitri (Henry, 1991, str. 10). Na konkurenčnih svetovnih trgih se podjetja trudijo, da zadovoljijo stranke z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Ironija je, da je trg nasičen s številnimi izdelki, zato se podajajo v neskončni boj razlikovanja in nenehnega uvajanja novih izdelkov. Znanje je ključno gonilo inovacij, saj je vsak nov kos znanja spodbuda ali pogon za razvoj novih proizvodov ali izboljšave izdelkov. Uspeh podjetij je torej odvisen od tega, kako uspešno se znanje uporablja za inovacije, zato postajajo inovacije ena najbolj uporabljenih strategij poslovanja. Inovativnost pa ni nenaden rezultat, ampak je posledica sistematičnega organizacijskega prizadevanja in pobud (Sohel-Uz-Zaman & Anjalin, 2009, str. 384–390). Le redke inovacije se porodijo iz nenadnega navdiha, medtem ko jih je večina rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije, ki nastopijo le v novih okoliščinah (Drucker, 2004, str. 70). Temelj inovativnosti podjetij je torej učinkovito ravnanje z znanjem, vir inovacij pa so tako zaposleni kot tudi kupci, dobavitelji in poslovni partnerji (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 62–63).

Podjetje mora izoblikovati tudi lastno **organizacijsko identiteto**, saj prizadevanje zaposlenih za razvijanje prevladujočih miselnih vzorcev vodi do harmonije (Dimovski et al., 2005, str. 174).

Prav tako je **izgradnja drevesa managementa znanja** podporno okolje za uresničevanje učeče se organizacije. Njegove osrednje dimenzije so: organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje (Jaspahara v Dimovski et al., 2005, str. 174). **Analiza socialnih mrež** kartira in meri odnose in tokove med posamezniki, skupinami in podjetji in drugimi entitetami, ki obdelujejo znanje ali informacije, ter tako omogoča vizualno in matematično analizo odnosov. Vozlišča v mreži pomenijo posameznike ali skupine, njihove povezave in tokovi pa so prikazani s črtami med njimi. Za razumevanje delovanja socialne mreže in njenih članov se ovrednoti mesto posameznih akterjev v mreži in s tem zvemo njihov položaj ter pomen v mreži, ki pa se lahko (ali pa tudi ne) razlikuje od položaja v organizacijski hierarhiji. Na ta način se prepozna najbolj ranljive točke socialnih mrež (Dimovski et al., 2005, str. 177–178).

Izgradnja, poslovanje in širjenje **zakladnice znanj in sposobnosti** tako na ravni integriranega znanja posameznikov, na ravni domene znanj po področjih podjetja kot tudi na ravni specifičnih komponent znanj, je ena izmed osnovnih nalog managementa. Zakladnica managerskega znanja zajema znanja vrhnjega, srednjega ter prvolinijskega managementa in vsebuje štiri domene znanja: funkcijsko, tehnično, organizacijsko in strateško. Šest osnovnih komponent; vedeti zakaj, kaj, kako, kdo, kje in kdaj, se na višji ravni združi v navedene domene, ki jih management potrebuje za izvedbo nalog (Dimovski et al., 2005, str. 180). Učeča se organizacija določi tudi **managerja znanja**, ki opravlja naloge, vezane na področje upravljanja z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem ter s področja upravljanja z znanjem (Mihalič, 2006, str. 113). **Zemljevid znanja** prikazuje tehnologije, ki so v podjetju, zaposlene kot strokovnjake za določene tehnologije ter projekte v teku, hkrati pa popolnost povezav med različnimi tehnologijami, zaposlenimi in projekti (Rant, 2001, str. 19). Prikazuje torej organizacijsko znanje in odnose med zaposlenimi, zajema tako potrebno kakor tudi obstoječe znanje v organizaciji in tako omogoča učinkovito komunikacijo in spoznavanje organizacijskega znanja na različnih ravneh (Dimovski et al., 2005, str. 158; Černelič v Jaklič et al., 2006, str. 75).

Pomemben gradnik učeče se organizacije so **informacijsko-komunikacijske tehnologije**, ki omogočajo hitro dostopnost do kateregakoli podatka. Celovita informacijska rešitev združuje vse notranje in zunanje tokove v skupno zakladnico podatkov, informacij in znanj (Dimovski et al., 2005 str. 158). Sodobna tehnologija naj bi bila pogoj za globalizacijo, hkrati pa prispeva k pomembnosti lokalnih ravni, ker omogoča izražanje specifik, individualizacijo, izražanje lokalnih posebnosti, prilagajanje posamezniku, družbenim skupinam, skratka omogoča stalno (re)definiranje posameznika, družbene skupine in družbe (Barle et al., 2008, str. 64–67). Podjetja se poslužujejo predvsem uporabe sistemov za podporo managerjem, izvršilnih informacijskih sistemov, programske opreme za skupinsko delo in inteligentnih sistemov. Tista podjetja, ki v tehnologijo več vlagajo in jo bolj izrabljajo, bolj sistematično ravnajo z znanjem ter imajo posledično boljše finančne in tudi nefinančne rezultate (Dimovski et al., 2005, str. 188). Informacijski sistem ne le shranjuje in obdeluje podatke, temveč tudi proizvaja informacije, ki so osnova za dobro odločitev (Galandere-Zile & Vinogradova, 2005, str. 182). Tudi pri izmenjavi znanja je informacijska tehnologija nepogrešljiva, saj omogoča komuniciranje tako znotraj podjetja kot tudi zunaj njega ter s tem vpliva na velik porast prenosa znanja med zaposlenimi

(Černelič v Jaklič et al., 2006, str. 85). V zadnjih letih je narasla uporaba interneta in prinesla nove priložnosti za komercialne aktivnosti in možnosti širjenja informacij po globalnem omrežju (Dimovski et al., 2007, str. 73). Tehnologija sama redkokdaj spodbuja in povečuje proces ustvarjanja in uporabe znanja, lahko pa razširi dostop do znanja ter olajša in pospeši pridobivanje pravega znanja pravemu zaposlenemu ob pravem času (Uršič & Nikl, 2004, str. 262).

1.2.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in strateških ciljev

Strateško planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa in ima določeno prvenstvo med ostalimi funkcijami, ker postavi temelje organiziranju, vodenju in kontroliranju (Pučko v Možina et al., 2002, str. 235; Dimovski et al., 2005, str. 195). Namen predvidevanja poslovanja je doseganje konkurenčne prednosti z boljšim upravljanjem informacij in znanja, saj podjetju omogoči, da izkoristi informacije in znanje tako za reševanje problemov kot tudi pri sprejemanju odločitev (Jalonen & Lönnqvist, 2009, str. 1595, 1607). Proces strateškega planiranja v učeči se organizaciji poteka na vseh ravneh organizacijske hierarhije, začne pa se z opredelitvijo poslanstva, vizije in strateških ciljev. **Poslanstvo** predstavlja bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja, določa identiteto podjetja, vrednote in prihodnost poslovanja. Namen poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in delovanje zaposlenih v določeni smeri ter ustvarjanje imidža v očeh javnosti, saj je namenjeno tudi zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali zainteresirane zanj (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 93–95). **Vizija** je zamisel nove in zelene podobe podjetja, ki jo je zlahka mogoče širiti po podjetju in zunaj njega (Pučko v Možina et al., 2002, str. 272). Posledica pristne vizije je napredovanje in učenje zaposlenih na lastno željo in ne na zahtevo nadrejenih. Ni dovolj le voljnost ljudi, temveč njihova predanost in pripadnost, zato je pomembno, da se vizija podjetja ujema z željami zaposlenih (Hutchens, 2002, str. 60). Poslanstvo in vizija predstavljata ključni izhodišči za oblikovanje strategije, na podlagi katere podjetje gradi usklajeno hierarhijo planskih ciljev, kjer so temeljni cilji povezani z individualnimi. Proces strateškega planiranja se torej začne z oblikovanjem poslanstva, ki je podlaga za strateške cilje na ravni organizacije, taktične cilje na ravni oddelkov in operativne cilje na ravni manjših organizacijskih enot. Planiranje zajema tako predvidevanje prihodnosti kot tudi postavljanje programa za delovanje (Dimovski et al., 2005, str. 200–202).

Učeča se organizacija odpravlja centralne planske oddelke, uvaja decentralizirano plansko osebje ter razvija pristop **decentraliziranega strateškega planiranja** in pri tem vse zaposlene vključuje v proces. Od taktičnega letnega planiranja s fiksnimi cilji se preusmeri k srednjeročnemu, s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti in si s tem zagotovi učinkovito odzivanje na nevarnosti in priložnosti okolja. Alternativni model poslovanja v učeči se organizaciji zajema: postavljanje visokih ciljev, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, uresničevanje strategije, poslovanje virov, usklajevanje aktivnosti ter merjenje in kontroliranje rezultatov poslovanja. Zahteva tudi organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu (Dimovski et al., 2005, str. 204–209). Za oblikovanje takšne kulture je potrebno oblikovati jasne smernice in okvir poslovanja, ustvariti klimo, ki spodbuja vrhunske rezultate, opolnomočiti zaposlene in jim dati svobodo pri odločanju, jim povečati

odgovornost, jih usmeriti h kupcem ter oblikovati odprt informacijski sistem in kulturo etičnosti (Dimovski et al., 2005, str. 213–214).

Tretji element modela FUTURE-O® govori tudi o **oblikovanju celovite poslovne in funkcijske strategije**. Strategija je vsaka poslovna usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev, vključuje pa opredelitev poslanstva, izbiro ciljev ter določitev strategij in politike podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 217–219; Pučko, 2003, str. 169). Strateški managerji o strategiji v učeči se organizaciji načeloma razmišljajo na treh ravneh. Na ravni organizacije kot celote, govorimo o korporacijski ali celoviti strategiji, ki se ukvarja z namenom in obsegom podjetja, določa smer razvoja podjetja in opredeljuje panoge in tržišča, na katerih bo to konkuriralo. Na ravni strateške poslovne enote določijo poslovne strategije. Te opredelijo poti do konkurenčnih prednosti podjetja, ki so običajno povezane s stroškovno učinkovitostjo ali diferenciacijo izdelkov. Najnižje v hierarhiji strategij, in sicer na ravni posamezne poslovne funkcije, se določijo funkcijske strategije, ki se nanašajo na učinkovitost izrabe sredstev na funkcijskih področjih in pri procesih za izpolnjevanje poslovnih in korporacijskih zahtev (Dimovski et al., 2005, str. 220).

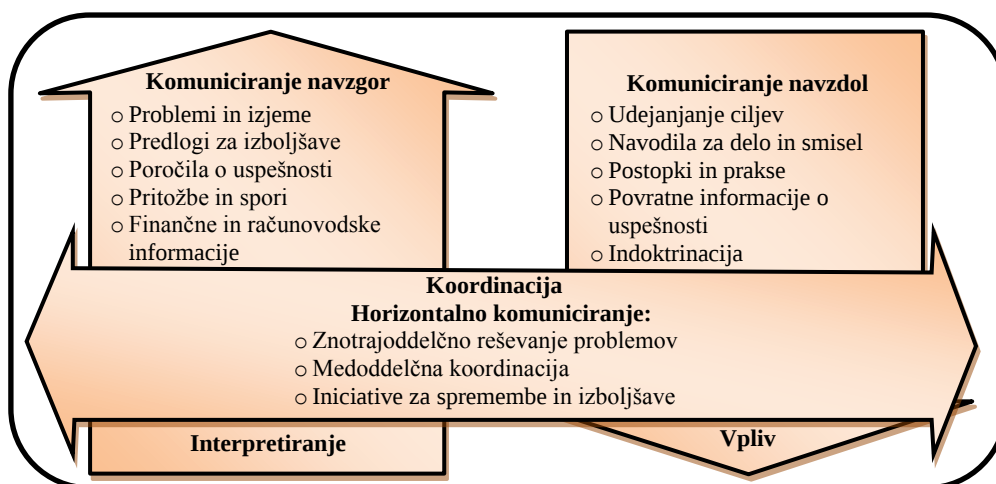
1.2.4 Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime

Vodenje je sposobnost vplivati na zaposlene, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem (Možina v Jaklič et al., 2006, str. 141). Pogoji za uspešno vodenje v učečih se organizacijah ni le visok formalni status v organizacijski hierarhiji, ampak je vse bolj potreben osebnostni vidik tistega, ki vodi zaposlene. Spremenjena vloga managerjev zahteva sposobnost vodenja, ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom (Zupan v Dimovski, Peterlin & Penger, 2008, str. A97). Učeče se organizacije bolj kot managerje potrebujejo voditelje, ki znajo izvabiti iz zaposlenih najboljše možne rešitve v procesu skupnega dela, ker so voditelji tisti, ki usmerijo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva podjetja in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih ciljev. Bennis in Nanus (v Dimovski et al., 2008, str. A98) opredelita voditelje kot ljudi, ki delajo prave stvari in managerje kot tiste, ki delajo stvari prav. Učeče se organizacije potrebujejo avtentične voditelje, ker so pri zaposlenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost v proces, kar je pogoj, da podrejeni neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate (Dimovski et al., 2008, str. A98). Voditelji morajo proaktivno reagirati na spremembe in jih videti kot možnost za razvoj ter jih na ta način predstaviti tudi svojim zaposlenim (Dimovski et al., 2008, str. A97–A99).

Managerji morajo prevzeti **participativni slog vodenja**, opustiti nadzor in moč ter z zaposlenimi vzpostaviti partnerski odnos in jih opolnomočiti za sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom (Dimovski et al., 2005, str. 235). Naučiti se je treba upravljati v situacijah, ko nimaš pristojnosti za ukazovanje, ko te niti ne nadzirajo niti ti ne nadziraš (Drucker, 2004, str. 188). Zavezani morajo biti k nenehnemu učenju s poudarkom na pomenu nenehnih izboljšav in tako postati zgled zaposlenim. V središče morajo postaviti ljudi, njihove kompetence in ustvarjalno uporabo znanja pri delu (Možina v Jaklič et al., 2006, str. 141). S premišljenim

prizadevanjem vodij za spodbujanje na osebni in poklicni rasti zaposlenih, za spodbujanje izmenjave znanja in spretnosti po vsem podjetju in z razvojem kulture in okolja izmenjave znanja lahko implicitno znanje postane jasno organizacijsko znanje (Steyn v Brewer & Brewer, 2010, str. 331). Eno izmed temeljnih orodij vodenja je **komuniciranje**, ker omogoča posredovanje in izmenjavo informacij ter vplivanje na udeležence (Tavčar, 2005, str. 18). Ustrezno komuniciranje je temelj za uspešne stike in sodelovanje ter omogoča pretvorbo implicitnega znanja v eksplicitno (Možina v Jaklič et al., 2006, str. 141). Širjenje informacij po vsem podjetju in s tem pretok idej v vseh smereh pa omogoča njegovo optimalno delovanje (Dimovski & Penger, 2004a, str. 27). V podjetju morajo formalne in neformalne komunikacije potekati tako navzgor in navzdol kot tudi horizontalno (glej Sliko 5), med oddelki in različnimi ravni, kar je elektronsko poslovanje zelo olajšalo. Komunikacijsko razmerje pa ne določa le smeri, temveč tudi kvaliteto sporočil in čas trajanja (Lipovec, 1987, str. 105).

Slika 5: Komunikacije navzgor, navzdol in horizontalno



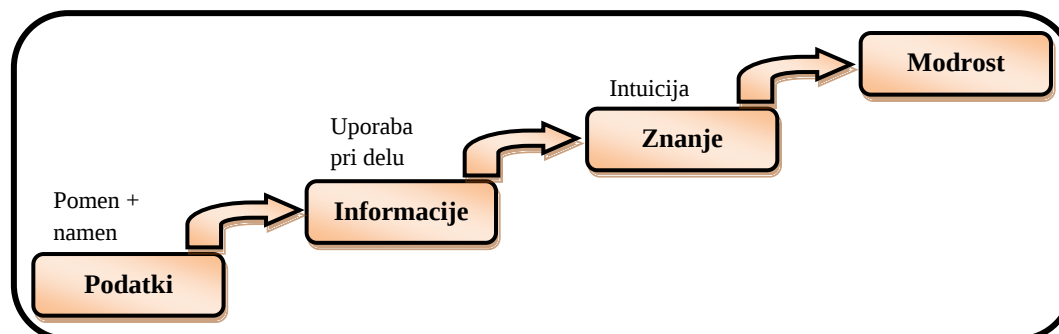
Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 242.

Skrivnost uspešnega managementa so zadovoljene potrebe zaposlenih, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do njih (Brajša, 1996, str. 77), saj so jasne izkušnje, da so nezadovoljni zaposleni mnogo manj ustvarjalni (Šarotar Žižek, Mulej & Treven, 2009, str. A 123). Učeča se organizacija vpelje tak model **ravnanja z ljudmi pri delu**, ki prek različnih vidikov dogajanja v organizaciji in zunaj nje omogoča večjo učinkovitost, analizo in ovrednotenje. Pritegniti in razvijati mora uspešno delovno silo, z ustreznim **sistemom nagrajevanja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih** pa želene kadre tudi obdržati (Dimovski et al., 2005, str. 245–255). Motivacijski in nagrajevalni sistem tudi jasno pokaže, kakšno obnašanje je sprejemljivo ali celo zaželeno (Pirc, 2001, str. 344). Ljudje so ključ do dobrega delovanja podjetja, ključ do dobrega delovanja ljudi pa so spodbude (Tavčar, 2005, str. 244). Smo v času, ko se je treba z zaposlenimi poglobljeno ukvarjati, saj zaposleni od vodstev bolj kot ukaze pričakujejo usmeritve in navdih v zameno za prizadevnost in zavzetost, ki ju sami vlagajo v delo (Svetic, 2010). Učeča se organizacija nagraduje nadstandardno delo, prizadevanje in rezultate, ki presegajo pričakovane, prav tako pa ne obsoja napak, temveč nanje gleda kot na priložnosti za izboljšave. Zaveda se, da z odhodom zaposlenega izgubi tudi dragoceno znanje, zato se trudi imeti izredno nizko

fluktuacijo zaposlenih. Ob denarnem vse bolj pridobiva na pomenu tudi nedenarno nagrajevanje, kot npr. možnost za napredovanje, graditev kariere, osebni ugled ter prenos moči na zaposlene. Tudi nagrajevanje s plačo bi moralo imeti dvojno motivacijo: s plačo in zanjo. Motivacija je psihološki proces, ki posameznika spodbuja, da bi dosegel zastavljene cilje in zato vpliva na produktivnost podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 253–258). Izbira ustreznih motivacijskih mehanizmov je učinkovita le, če povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov ter njihove individualne potrebe (Svetic, 2010). Med najpomembnejše motivacijske dejavnike, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, lahko omenimo še drseči delovni čas, možnost izobraževanja, dobre delovne pogoje, sodelovanje, tekmovalnost, pohvalo in včasih tudi grajo, jasno opredeljen cilj in jasna navodila, poznavanje rezultatov dela ter koristnost dela. Visoko motivirani kadri so potencialni vir konkurenčnosti, zato je naloga managerjev, da ugotovijo, kateri motivacijski dejavniki podjetju povečajo uspešnost (Oblak, 2005, str. 241–242; Lipičnik & Možina, 1993, str. 46–47).

Primarna naloga vodstva v učeči se organizaciji ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti za učenje na ravni celotnega podjetja (Penger, 2002, str. 18). Znanja se ne da ustvariti čez noč, predvsem pa ga je potrebno pravilno ekonomsko obravnavati in nanj gledati kot na investicijo in ne strošek (Berce, 2010, str. 25). Managerji si morajo za cilj postaviti izboljšanje organizacijskega učenja, udejanjiti tehnike nenehnega izobraževanja in učenja ter v ospredje postaviti inovativnost. Da zagotovijo širjenje znanja po podjetju, morajo vzpostaviti organizacijsko kulturo, temelječo na zaupanju in odprtosti, ki ljudi spodbuja, da razvijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, so motivirani za deljenje lastnih znanj in prakse ter hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih (Dimovski et al., 2005, str. 261). Če ni zaupanja, ni motiviranosti in je potrebno poskrbeti za motivacijo, pri čemer pa učinek skoraj nikoli ni zadovoljiv (Malik, 2009, str. 142). Učeče se organizacije vzpostavijo **celovit sistem poslovođenja znanja** ali management znanja, ki pomeni sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala ter kulturo nenehnega učenja in izmenjave znanja (Dimovski et al., 2005, str. 268). Pojem znanje je tesno povezan s pojmi, kot so podatek, informacija in modrost, kar je na Sliki 6 prikazano s pomočjo stopnic.

Slika 6: Podatek, informacija, znanje in modrost



Vir: Sitar v Jaklič et al., *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*, 2006, str. 61.

Na najnižji ravni so **podatki**. Ti predstavljajo določeno urejeno zaporedje znakov, stvari in dogodkov, ki jih zaznavamo z opazovanjem. So surova dejstva in nepovezani s kontekstom so le malo uporabni. **Informacije** so med seboj povezani podatki, pretvorjeni v koristen kontekst za specifično rabo. Pridobivamo jih predvsem z izobraževanji in treningi. Ko informacije uporabimo pri delu z namenom, da izboljšamo delovno uspešnost, dobimo **znanje**. Pri znanju vedno sodeluje človeški dejavnik, ker iz njegovih teorij in izkušenj izhaja sposobnost za učinkovito ukrepanje. Najvišjo raven predstavlja **modrost**, ki nastane, ko znanje povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj (Dimovski et al., 2005, str. 268; Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 61–62). Najpogostejša in z vidika ravnanja z znanjem najpomembnejša (glej Tabelo 6) je delitev znanja na **eksplicitno** (tudi izraženo, artikulirano, kodirano, zapisano) in **implicitno** (tudi tiho, skrito, neizraženo, nekodirano). Obe obliki sta za podjetje pomembni, saj sta med seboj povezani in prehajata druga v drugo.

Tabela 6: Vrste znanja

Vrste znanja	
EksPLICITNO znanje	○ Je formalno in sistematično znanje, ki ga je mogoče določiti, oblikovati in izraziti v obliki načel, pogojev, politike in formul. ○ Z vidika podjetja je manj zanimivo, saj le redko pomeni vir konkurenčne prednosti. ○ Nahaja se v knjigah, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih, poročilih, preglednicah, beležkah in v elektronski pošti. ○ Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in skozi formalni jezik in komunikacijske sisteme prenašamo ljudem v druge enote podjetja in tudi v druga podjetja.
IMPLICITNO znanje	○ Ni tako vidno in dobro izraženo. ○ Oblikuje se na podlagi izkušenj, idealov, čustev ali intuicije, zato ga je težje pridobiti in prenašati. ○ Po Daftu je to znanje, ki ga je težko formalizirati, evidentirati in izgovarjati. ○ Shranjeno je v človeškem umu in se lahko pretvori v eksplicitno z zunanjim izvajanjem, za njegov prenos pa je potreben bogat komunikacijski medij. Ljudje znamo več kot smo sposobni izraziti. Nekdo je lahko pri svojem delu izredno uspešen in ima znanje, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj povzroča uspeh ali pa ne more to znanje z razlago posredovati drugi osebi. Za prenos je pomembna osebna komunikacija, opazovanje in posnemanje. ○ Čeprav je zakoreninjeno v posamezniku, postane zaradi stikov z drugimi osebami znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah podjetja. S tem postane vir strukturnega kapitala in je zato to znanje najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti. ○ Vrednost podjetja je odvisna od znanja, ki ga ni mogoče posnemati, zato lahko predvidevamo, da bo implicitno znanje s strani organizacij čedalje bolj pomembno.

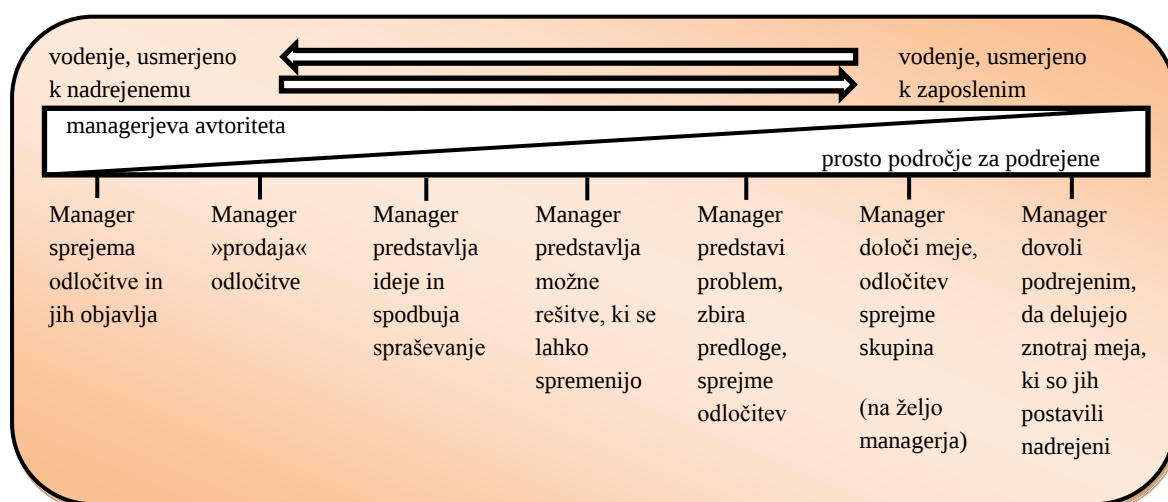
Vir: A. Andreescu, & M. Mircea, Managing Knowledge as Business Rules, 2009, str. 63; T. Baković, The role of knowledge in building quality management systems, 2009, str. 48–51; C. Bratianu, & I. Orzea, Organizational knowledge creation, 2010, str. 48.

1.2.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Oblikovanje in implementacija sta jedro modela FUTURE-O®, saj šele udejanjenje učeče se organizacije v praksi, izboljša poslovne rezultate. Pri tem sta zelo pomembna **participativna strategija** in **participativno vodenje**, saj omogočata, da se moč odločanja in aktivnosti z vrhnjih delov managementa prenaša na nižje ravni. Nižji management in zaposleni morajo dobro poznati

vizijo in strategijo vrhnjega managementa, da lahko sledijo zastavljenim smernicam in jih tudi oblikujejo ter s svojim delovanjem pripomorejo k doseganju ciljev. Participativno oblikovanje strategij zagotovi predanost zaposlenih pri uresničevanju le-teh (Dimovski et al., 2005, str. 274–276). Vodje z zaposlenimi delijo probleme in skupaj iščejo rešitve (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 86). Zaposleni, ki so najbližje neki težavi, morajo imeti pristojnost in odgovornost, da se je znebijo (Dimovski & Penger, 2004a, str. 27). Vodje jim morajo dati moč in odpraviti ovire, ki onemogočajo zavezanost, ustvarjalnost in kakovostne storitve (Covey, 2000, str. 222). Na Sliki 7, ki prikazuje kontinuum vodenja, je vodja učeče se organizacije na skrajni desni.

Slika 7: Kontinuum vodenja v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 279.

Ni dovolj, da zaposlenim zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, temveč jim je treba tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj ter jim pomagati spoznati smisel in sadove njihovega dela (Brajša, 1996, str. 67). V času, ko je konkurenčna prednost povezana z idejami in inovacijami, je nujen proces v učečih se organizacijah **opolnomočenje**, saj sprošča potencialne in ustvarjalnost zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje ter daje dovolj svobode za delovanje v skladu s svojim znanjem (Dimovski et al., 2005, str. 281). Opolnomočenje je koncept, ki vključuje vse ljudi, ki ne glede na primanjkljaje ali potrebe želijo razviti svoje potencialne in za njih najti ustrezne družbene skupine, time, kolektive, v katerih bodo lahko razvijali svoje družbene mreže in uveljavili svoj socialni kapital (Ivančič, 2008, str. 43). Zaposleni dobijo večjo moč in več informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev, s tem pa tudi večjo odgovornost. Na voljo imajo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju delovnih nalog: informacije, znanje, moč in nagrade. Opolnomočenje je osnova za doseganje konkurenčne prednosti, povečuje celotno moč podjetja, motivira zaposlene ter podjetju pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje (Dimovski et al., 2005, str. 258–284, Daft & Noer v Penger, 2006, str. 55).

Če odgovornost prenašamo na zaposlene, jim moramo prenesti tudi informacije, potrebne za odločanje. V informacijah in znanju je moč in moč v učeči se organizaciji mora biti primerno razporejena, zato morajo zagotoviti odprte komunikacije in vzpodbujati kulturo, ki omogoča pretok znanja preko vseh ovir do ljudi. Odprte komunikacije zagotavljajo porajanje idej ter izbiro in uresničitev najboljše možnosti. Učeče se organizacije se zavedajo tudi pomembnosti zunanje komunikacije. Stiki s strankami in s strokovnimi tehničnimi viri jim predstavljajo vir informacij o strankah, trgih in konkurentih (Dimovski et al., 2005, str. 287–289; Možina v Možina et al., 2002, str. 24). Izmenjava znanja mora postati podzavestna sposobnost podjetja (Collison & Parcell, 2002, str. 24), ker morajo biti zaposleni za rast in razvoj podjetja pripravljeni deliti svoja znanja z drugimi (Slater, 1999, str. 244). V spreminjajočem se okolju izmenjava znanja podjetju omogoči, da se odzove proaktivno in inovativno: zmanjša stroške, omogoči hiter odziv na potrebe strank po razumni ceni, izboljša poslovne procese in prispeva k rasti tržnega deleža (Almahamid, Awwad & McAdams, 2010, str. 388).

V novi paradigmi sodobne učeče se organizacije timsko delo zaznamujeta **projektna narava dela in virtualna podpora**. Managerji morajo vzpostaviti močno organizacijsko kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje, saj ta predstavlja temelj učeče se organizacije in poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganje (Dimovski et al., 2005, str. 292–302). Kultura mora spodbuditi zavedanje zaposlenih, da je znanje pomemben generator njihovega razvoja (Kovač v Jaklič et al., 2006, str. 124). Pomembne značilnosti učeče se organizacije pa so še skupna vizija, razvoj praks osebnega mojstrstva, oblikovanje mentalnih modelov, proces timskega učenja in sistemsko mišljenje (Dimovski et al., 2005, str. 304–310). Vse več pozornosti se daje tudi implementaciji procesne, horizontalne organiziranosti s širšim kontrolnim razponom in sploščeno organizacijsko strukturo. Horizontalni organizacijski odnosi vključujejo povezanost podjetij z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima (Penger, Dimovski & Škerlavalj, 2008, str. 14–15), saj so temelji, na katerih mora management delovati, vrednost v očeh strank in njihova odločitve o porazdelitvi razpoložljivega dohodka (Drucker, 2001, str. 38). V dobi znanja pridobivajo na pomenu informacijski sistemi, ki omogočajo hitro iskanje, obdelovanje in posredovanje informacij vsem managerskim ravnam in tako podpirajo proces odločanja. Pripravljenost na nenehne spremembe zagotovi izgradnja celovitega informacijskega sistema za podporo poslovanju (Dimovski et al., 2005, str. 274–317).

1.2.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

V podjetju želimo vedeti, kam so nas določene akcije pripeljale in kam je smiselno iti naprej, zato je **kontrola** nujen del procesa managementa. Potrebno je spremljati proces reorganizacije in ovrednotiti dosežke. Pri presojanju uspešnosti in učinkovitosti poslovanja finančne izkaze vse bolj izpodrivajo nefinančni. Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti nudijo več modelov (glej Tabelo 7) (Dimovski et al., 2005, str. 317; Tekavčič v Možina et al., str. 680). Tržna vrednost podjetja je lahko različna od njegove knjižne vrednosti, saj se intelektualni kapital, ki je vir neopredmetenih sredstev, pogosto ne pojavlja v bilanci stanja (Pučko, 2005, str. 305–307). Cilj podjetij mora biti povečevanje intelektualnega kapitala in posledično vrednosti podjetja.

Tabela 7: *Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije*

Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije	
Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP)	Aktivnosti sestavljajo konkreten poslovni proces, trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške. Poslovni učinki so le potroški teh aktivnosti. Obvladovanje aktivnosti mora postati temelj celotnega poslovanja v podjetju in SAPP omogoča natančno spremljanje stroškov.
Predračunavanje na temelju analize aktivnosti	Je proces načrtovanja in nadziranja pričakovanih aktivnosti z namenom izdelati stroškovno učinkovit predračun, ki ustreza predvidenemu obsegu dela in dogovorjenim strateškim ciljem.
Poslovanje na temelju analize aktivnosti	Pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP za izboljšanje poslovanja podjetja. Poglobljena analiza strukture stroškov omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov.
Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka	Omogoča sprejemanje poslovnih odločitev, ki temeljijo na ugotovljeni (ne)donosnosti poslovnega učinka, saj omogoča celovit pogled na njegove stroške v življenjski dobi in s tem obvladovanje le-teh.
Koncept ciljnih stroškov	Temelji na predvidevanju prodanih količin, prodajnih cen in na predvidenih stroških v posamezni fazi življenjskega cikla proizvoda.
Teorija omejitev	Delovanje celotnega poslovnega procesa je določeno z njegovimi omejitvami. Naloga managerjev je uravnavanje in obvladovanje le-teh.
Benchmarking	Je proces sistematičnega prepoznavanja in odkrivanja primerov prakse, prilagajanja le-te lastnim potrebam in njihov uspešen prenos v lasten sistem. Omogoča nenehno izboljševanje oz. doseganje najboljših rezultatov.
Koncept ravno ob pravem času – JIT	Je znan kot koncept brez zalog. Povečuje uspešnost poslovanja z odpravljanjem nepotrebnih aktivnosti. Vodi tudi do izboljševanja kakovosti.
Celovito obvladovanje kakovosti (TQM)	Predstavlja celovit organizacijski pristop za nenehno izboljševanje kakovosti organizacijskih procesov, izdelkov in storitev. Višja stopnja kakovosti veča zadovoljstvo kupcev, omogoča dosegati višje prodajne cene in pogosto nižje stroške, kar se kaže v večji uspešnosti poslovanja.
Koncept nenehnih izboljšav	Pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa.
Prenova poslovnih procesov	Pomeni izboljšanje poslovnih procesov, povečanje konkurenčne sposobnosti in večjo učinkovitost poslovanja. Omogoča sledenje spremembam.

Vir: A. Kovačič, J. Jaklič, M. Indihar Štemberger, & A. Groznik, *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 68; B. Kovač v S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 801; V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 332–366; R. Mihalič, *Management človeškega kapitala*, 2006, str. 292.

Naloga managementa ni nadzor, temveč vodenje zaposlenih (Deming v Covey, 2000, str. 221). Nadzora naj bo le toliko, kolikor je to gospodarno, saj strogo preverjanje zahteva čas, trud in povzroča visoke stroške (Hammer & Champy, 1995, 66–67). Nadzor pa ne smejo opustiti, temveč morajo izbrati najboljši način izvajanja le-tega (Malik, 2009, str. 230). Učeče se organizacije se odmikajo od stroge hierarhične kontrole h **konceptu decentralizirane kontrole**, ki se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje v skladnost delovanja zaposlenih z organizacijskimi cilji. Predpostavljajo, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni uspešno delovati brez obširnih pravil in strogega nadzora. Poslužujejo se dinamičnih pristopov h kontroliranju, ki so prikazani v Tabeli 8 (Dimovski et al., 2005, str. 318–321).

Tabela 8: Dinamični pristopi h kontroliranju

Dinamični pristopi h kontroliranju	
Vedenjska kontrola	Zaposleni upoštevajo organizacijsko kulturo, skupne vrednote, predanost, tradicijo in prepričanja. Ta tip kontrole je najcenejši in najučinkovitejši, vendar je vzpostavitev dolgotrajna in zahteva zaupanje med zaposlenimi.
Samokontrola	Izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika.
Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC)	Presoja uspešnost poslovanja skozi prizmo štirih vidikov: finančnega, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti. Managerje usmeri na ključne strateške kazalnike in jim olajša sporočanje o teh merilih po vsem podjetju.
Mednarodni standardi kakovosti	Podjetjem postavljajo enotne smernice in določajo, kaj naj naredijo, da bi njihovi izdelki ali storitve prilagajali visokim zahtevam po kakovosti.
Management odprtih knjig	Vse finančne informacije in rezultati so na voljo vsem zaposlenim v podjetju.

Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 320–321; M. Tekavčič v Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 683.

1.2.7 Sedmi element: zasidranje sprememb v podjetju

Sedmi element modela FUTURE-O® se nanaša na širitev koncepta v vse dele podjetja. Management in zaposleni morajo vzdrževati zmagovalni potencial ter sprejeti **kulturo nenehnega učenja** in izmenjavanja eksplicitnega in implicitnega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 349). Cilj je zagotoviti prenos najboljše prakse med skupinami in s tem ustvarjanje novega znanja (Černelič v Jaklič et al., 2006, str. 88), saj obstaja nevarnost, da posameznik, ki svojega znanja ne prenaša na druge, zapusti podjetje in podjetje v tem primeru izgubi tako zaposlenega kot tudi njegovo znanje (Tavčar, 2005, str. 143). **Prenos znanja** pomeni več kot zgolj prenos podatkov od osebe do osebe, saj je pomembno, da prejemnik znanja razume sporočilo dovolj dobro, da lahko na podlagi novega znanja tudi ukrepa (McNeish & Jit Singh Mann, 2010, str. 19). Kroženje znanja med zaposlenimi spodbuja nastajanje miselnih povezav ter spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju vedno novega znanja (Sitar & Lozar, 2007, str. 149). Proces prenašanja znanja v učeči se organizaciji je vpet v management znanja in celotni management organizacije. Pogoji za uspešen prenos znanja pa je odstranjevanje medosebnih in organizacijskih ovir (Dimovski et al., 2005, str. 349–350).

Znanje pomeni moč, zato prihaja do strahu zaposlenih glede delitve znanja, da to moč izgubijo ali da se kdo okoristi z njihovim znanjem. Potrebno je vzpostaviti vrednote, ki bodo vzpodbujale obraten način razmišljanja (Černelič v Jaklič et al., 2006, str. 84–85). V podjetjih, kjer prevladuje zaupanje, se zaposleni raje obrnejo na druge ljudi po informacije namesto v dokumente in so svoje znanje pripravljeni deliti z drugimi ter poslušati in absorbirati nova znanja (McNeish & Jit Singh Mann, 2010, str. 22–23). Skrivnost uspeha je torej v zmožnosti zaupati ljudem, s katerimi delamo (Možina v Možina et al., 2002, str. 31). Izmenjavo znanja pa se lahko pospeši tudi s spodbudami, kot so vrednotenje delovanja, povratne informacije, postavljanje ciljev in denarne nagrade (Davenport & Prusak v McNeish & Jit Singh Mann, 2010, str. 26). Prenos implicitnega znanja je v primerjavi s prenosom eksplicitnega težji in tudi tehnologija je pri tem manj učinkovita ter zahteva čas za učenje in razlago (McNeish & Jit Singh Mann, 2010, str. 28).

Učeče se organizacije pri implementaciji implicitnega znanja v osrednje procese uporabljajo različne prakse: rotacijo zaposlenih, mentorstva, govori ravnateljev, srečanja, konference in neformalna druženja (Rant, 2001, str. 19). Pomembna pa je tudi neformalna komunikacija, ki predstavlja temelj medsebojnih družbenih odnosov (Zupan & Kaše, 2003, str. 123). V manjših podjetjih znanje kroži predvsem v neposrednih osebnih stikih med zaposlenimi, medtem ko je v večjih nujna podpora informacijske tehnologije. Najučinkovitejši način prenosa implicitnega znanja je neposredni stik oz. socializacija med zaposlenimi, ki omogoča podrobno razumevanje individualnih izkušenj kot temelj neotipljivega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 351–352).

Prepoznavni znak učeče se organizacije je neprestano bogatenje zaklada znanja. Konkurenčnost si povečuje tudi z vsrkavanjem znanja iz okolja, saj je veliko dragocenega komercialnega znanja javno dostopnega (Rant, 2008, str. A129). Samo izraba internih zmožnosti in optimiziranje procesov učenja znotraj podjetja ne zadostujeta, temveč se je potrebno ozreti tudi navzven in presoditi, kako pripomore povezovanje s konkurenti, dobavitelji, strankami in drugimi zunanjimi deležniki (Dimovski et al., 2005, str. 359). Sodelovanje z zunanjim okoljem vključuje izmenjavo informacij, pripravljenost za posredovanje pomoči med organizacijskimi enotami, primerjavo s sorodnimi podjetji in izobraževalnimi institucijami (Urh, 2007, str. 49). Podjetja, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti in virov, lahko s strategijami sodelovanja le-to pridobijo od drugih. **Medorganizacijsko sodelovanje** pri učenju je najintenzivnejše v strateških povezavah, ki nastanejo izključno zaradi učenja in manj uspešno pri povezavah, ki nastanejo zaradi manjkajočih spretnosti. Učeče se organizacije za izvedbo procesa medorganizacijskega povezovanja določijo posebne integracijske managerje, ki neposredno pomagajo oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti in širitve znanj tako v podjetju kot tudi med podjetji. Pri povezovalnem procesu pospešujejo hitrost procesa, oblikujejo organizacijsko strukturo, načrtujejo uspeh in pomagajo vzpostaviti novo organizacijsko kulturo (Dimovski et al., 2005, str. 354–366).

2 ŠTUDIJA PRIMERA TPV D.D.

2.1 Metodologija

Drugi del diplomskega dela bo temeljil na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, to je študiji primera TPV d.d.. Da bi ugotovila, ali je TPV d.d. učeča se organizacija, bom zbrala sekundarne in primarne podatke. Predstavila in preučila bom poslovanje podjetja. Pri tem se bom opirala na čim več različnih virov. Uporabila bom interne vire podjetja (letna poročila, pravilnike, splet in druge razpoložljive vire v podjetju). S ključnima osebama v podjetju bom opravila delno strukturiran ali globinski individualni intervju z odprtimi vprašanji. Informacije bom primerjala tudi s pridobljenimi odgovori na vprašalnike, namenjene vodstvu. Povezala bom teorijo in prakso ter nepristransko in objektivno oblikovala priporočila vodstvu za nadaljnje poslovanje za doseganje večje konkurenčne prednosti. V Tabeli 9 je predstavljen metodološki načrt kvalitativne raziskave študije primera diplomskega dela na primeru TPV d.d..

Tabela 9: Načrt kvalitativne raziskave študije primera TPV d.d.

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I.a. Oblikovanje raziskovalnih vprašanj	I.b. Oblikovanje temeljne teze modela
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA (zanesljivost, veljavnost, triangulacija)	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III. a. Sekundarna analiza arhivskih podatkov	III. b. Analiza vsebine pomembnih dokumentov
IV. KVALITATIVNI INTERVJU	
IV. a. Globinski intervju (ključni osebi na različni stopnji hierarhične lestvice, delno strukturiran - odprti intervju)	IV. b Strukturiran intervju (predstavniki vodstva, zaprti intervju, Priloga 7-11)
V. UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VI. KVALITATIVNA ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA	
VII. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV TER PRIPOROČILA VODSTVU	
VIII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

2.2 Predstavitev TPV d.d.

2.2.1 Kronologija razvoja TPV d.d.

Začetki avtomobilske dejavnosti v Novem mestu segajo v leto 1954, ko je bilo ustanovljeno podjetje Moto Montaža. V sodelovanju z nemškim podjetjem Autounion so začeli z montažo dostavnih vozil in razvili lasten koncept vozil. Leta 1959 se je podjetje preimenovalo v Industrijo motornih vozil (IMV) ter uspešno vpeljalo in razvilo nove programe. Povečanje prodaje in s tem uvoza je bilo v skladu z navodili takratne ekonomije potrebno pokriti z izvozom, kar je vodilo v razvoj bivalnih prikolic Adria. Leta 1967 je IMV postal zastopnik angleškega avtomobilskega koncerna BLMC za prodajo vozil in rezervnih delov ter za servisiranje vozil. Po prekinitvi je leta 1972 začel sodelovati s francoskim proizvajalcem avtomobilov RENAULT, kar je vodilo v nov industrijski zagon in izgradnjo podjetja ter v bistveno povečanje proizvodnih zmogljivosti. Tranzicijske spremembe konec 80-ih let prejšnjega stoletja so v IMV-ju zahtevale organizacijske spremembe in napeljale na delitev programov, zato je IMV leta 1989 ustanovil štiri delniške družbe: Revoz (Podjetje za proizvodnjo in trženje avtomobilov RENAULT), Adria Caravan (Podjetje za proizvodnjo in trženje stanovanjskih prikolic), TPV (Tovarna posebnih vozil) in TADO (Tovarna avtomobilskih delov in servisne opreme) v Belem Manastirju na Hrvaškem.

Spremembe v času pred in po nastanku samostojne države Slovenije so zamajale razmere v gospodarstvu in prekinile nekatere pomembne trgovinske povezave. IMV se ni zmozel programsko in tržno preoblikovati, zato je leta 1992 prenesel kapital na Sklad RS za razvoj, ki je podjetja IMV obravnaval ločeno. Leta 1993 so zaposleni v TPV od Sklada odkupili podjetje. TPV je bila dodeljena proizvodnja dostavnih vozil za jugoslovanski trg. Zaradi vezanosti na Revoz in avtomobilsko industrijo so se usmerili v razvoj sestavnih delov za osebna vozila. Sprememba dejavnosti je narekovala spremembo imena podjetja, ki se od leta 1996 glasi: **TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.d.** Avtomobilska dejavnost je vezana na povezovanje z uveljavljenimi proizvajalci opreme v svetu, zato je TPV ustanovil mešana podjetja, vzporedno pa je razvijal tudi lastne proizvode. Danes je TPV zanesljiv partner, razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji in usmerja pozornost k novim kupcem ter na nove trge. Kronološki pregled pomembnih dogodkov je prikazan v Prilogi 4.

2.2.2 Poslovanje in organizacijska struktura TPV d.d.

TPV d.d. je slovensko, na globalnem trgu delujoče podjetje, ki se vedno bolj uveljavlja kot razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji. Osrednja dejavnost podjetja je razvoj, proizvodnja in trženje avtomobilskih delov. Ciljni izdelki z visoko dodano vrednostjo za avtomobilsko industrijo so predvsem v funkciji udobja in varnosti potnikov v vozilu: sedeži in elementi sedežev, mehanizmi ter nosilci in karoserijski deli. Konec leta 2010 je bilo v Skupini TPV 1.168 zaposlenih, od tega v TPV d.d. 595. V Tabeli 10 je prikazano stanje v TPV d.d. glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih.

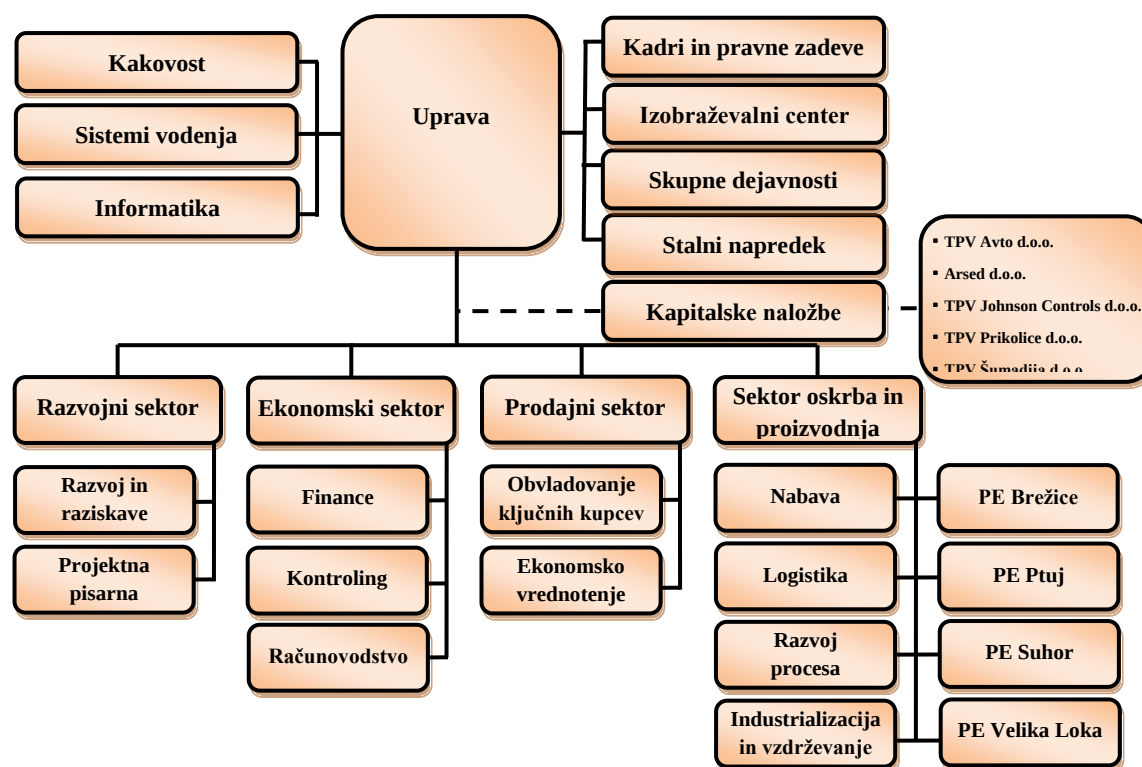
Tabela 10: Stanje v TPV d.d. na dan 31. 12. 2010 glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih

Stopnja izobrazbe	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	Skupaj
Število	35	74	21	147	140	61	99	17	1	595
%	5,88	12,44	3,53	24,71	23,53	10,25	16,64	2,86	0,17	100,00

Zaposlenim omogočajo študij ob delu ter dopolnjevanje znanja na izobraževanjih, ki so organizirana interno in pri zunanjih izobraževalnih organizacijah. V TPV d.d. so za izobraževanje in usposabljanje v letu 2010 namenili v povprečju 26,2 ur na zaposlenega. Kar je skupno zneslo 63.070 EUR ali 106 EUR na zaposlenega. Le podjetje, ki ima visoko razvito kulturo učenja, bo sposobno preživeti, ostati konkurenčno in napredovati, zato je v TPV d.d. nenehno učenje, prenos in uporaba znanja odgovornost vsakega zaposlenega.

Skupino TPV poleg matičnega podjetja TPV d.d. sestavlja še šest hčerinskih podjetij – TPV Johnson Controls, Arsed, TPV Prikolice, TPV Avto, TPV Šumadija in TPV Rus. Matično podjetje TPV d.d., ki se nahaja v Novem mestu, ima poslovne enote v Brežicah, na Ptuj, na Suhorju pri Metliki ter v Veliki Loki pri Trebnjem. Proizvodnja je organizirana v samostojnih tehnološko zaokroženih enotah, ostale poslovne funkcije so organizirane po sektorjih in direkcijah. V organigramu na Sliki 8 je prikazana notranja organizacija TPV d.d. s sektorji, direkcijami, poslovnimi enotami in povezanimi podjetji kot kapitalskimi naložbami.

Slika 8: Organigram TPV d.d.



Vir: TPV d.d., Organigram TPV d.d. (interno gradivo), 2011.

2.3 Model FUTURE-O®

2.3.1 Dejansko stanje prvega elementa v TPV d.d.

Za opis dejanskega stanja prvega elementa v TPV d.d., bom najprej predstavila rezultate Lakmusovega testa, izvedenega v marcu 2011. Na vprašalnik (glej Prilogo 7) s temeljnimi vprašanji, ki prikažejo, ali je podjetje učeča se organizacija ali ne, mi je odgovoril njihov predstavnik vodstva. Potrdil je, da ima podjetje jasen načrt učenja, da je odprto za protislovne informacije, da se izogiba ponavljajočim se napakam ter da se podjetje vede v skladu s tem, kar ve. Meni, da podjetje ne izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni ljudje. Znanje ni skoncentrirano v eni osebi in zato obstoj podjetja ni ogrožen v primeru, da se ta oseba odloči za odhod. V okviru Lakmusovega testa je odgovoril tudi na tri preprosta vprašanja, na katera naj bi odgovorila organizacija, ki želi postati učeča se organizacija. Na vprašanje: »Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti TPV d.d.?« je odgovoril, da so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti obvladovanje tržnih niš, komercialne in kapitalske povezave na novih trgih ter biti razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji. Na vprašanje: »Česa se morajo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?« je odgovoril, da morajo izboljšati komuniciranje in poglobiti procesni pristop. Na vprašanje: »Kako naj bi v TPV d.d. pridobili potrebno znanje in sposobnosti?« pa je mnenja, da predvsem z benchmarkingom in prenosom dobre prakse.

Hkrati sem s pomočjo posebnega vprašalnika (glej Prilogo 8) izvedla Test, kako prepoznati učečo se organizacijo. Predstavila sem 19 značilnosti učeče se organizacije in povprašala, ali jih je moč zaznati v njihovem podjetju ter ugotovila, da večino teh značilnosti velja za TPV d.d.. Osnovni namen tega vprašalnika je bil predvsem seznaniti vodstvo o prepoznavnih značilnostih učeče se organizacije ter jim s tem pomagati ugotoviti, katere značilnosti učeče se organizacije še ne izpolnjujejo ter jih je smotrno spremeniti. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost sta pomembna elementa uspešnosti TPV d.d.. Zavedajo se pomembnosti štirih značilnosti strateške usmerjenosti. Kupce upoštevajo kot pomembno interesno skupino, skrbno analizirajo njihovo zadovoljstvo s poslovanjem TPV d.d. ter na podlagi rezultatov ankete oblikujejo potrebne ukrepe. Vizija, poslanstvo in strateške usmeritve, ki kažejo na jasne cilje in poslovno osredinjenost ter narekujejo hiter odziv, bom prikazala v tretjem elementu FUTURE-O® modela. TPV d.d. se aktivno povezuje tudi z drugimi organizacijami, kar bom predstavila v sedmem elementu modela. Konec leta 2008 sta recesija in gospodarska kriza narekovali predčasno korekcijo strateškega načrta. Postavili so **tim za strateške spremembe**, ki se je lotil analize obstoječe strategije in priprave nove ter izdelal strateški načrt.

2.3.2 Dejansko stanje drugega elementa v TPV d.d.

Procesna struktura, ki jo je TPV d.d. prilagajal na svoji razvojni poti, zagotavlja optimalno izvajanje strategije TPV ter s tem uresničevanje poslanstva, vizije in doseganje ciljev družbe. Vse bolj vpeljujejo **timsko delo**, saj se zavedajo, da je tim več kot le vsota posameznikov.

Inovativnost je filozofija vseh zaposlenih v TPV d.d. in jim daje priložnost za korak pred konkurenco. Vsi zaposleni sodelujejo v procesu izobraževanja s področja inovativne dejavnosti in v vseh aktivnostih vzpodbujanja inovativnosti. Skratka organiziranje in pospeševanje inovativne dejavnosti je sestavni del strategije in sistema vodenja podjetja. Vodje so osebno odgovorni za ustvarjanje pozitivne klime in spodbujanje sodelavcev k inovativnemu razmišljanju ter za sprejem, izvedbo in podajanje predlogov za nagrajevanje koristnih predlogov, skladno s sklepom o višini nagrade za inovacijski predlog, ki ga je sprejela Uprava TPV. Vodje zagotavljajo pogoje za inovativno delo, pomagajo pri realizaciji koristnih inovacij, preprečujejo krajo idej in nastajanje konfliktov zaradi inovacij. Inovativna dejavnost jim je stalna točka na rednih sestankih. Oddelek stalnega napredka koordinira **animatorje inovativne dejavnosti**, ki so odgovorni za motiviranje, animiranje in spodbujanje vseh zaposlenih za inovativnost in kreativnost, ter s tem skrbi za ustvarjanje pozitivne klime.

V TPV d.d. poznajo dve vrsti koristnih predlogov, izboljšave in pobude, s katerimi zaposleni prispevajo svoje predloge za izboljšavo procesov, delovnih pogojev in kakovosti ter tako aktivno sodelujejo pri stalnem napredku podjetja. Zaposleni zapišejo predlog na obrazec »**Prijava inovacijskega predloga**«, označijo vrsto inovacijskega predloga in ga oddajo neposrednemu vodji, ki predlog pregleda, po potrebi dopolni in ga evidentira. Po strokovni analizi v primeru zavrnitve predloga neposredni vodja poskrbi za obrazložitev zavrnitve. Ob realizaciji predloga so zaposleni primerno nagrajeni in pohvaljeni. Z namenom povečevanja odgovornosti vseh zaposlenih za aktivnosti nenehnega izboljševanja izvajajo animacijske sestanke in redne timske sestanke za reševanje problematike. V podjetju so že pred leti uvedli natečaj za naj inovacijski predlog. Za vsak kvartal v letu izberejo najprizadevnejše pri oddajanju pobud in izboljšav – naj pobudnika in naj izboljševalca, ki ga javno razglasijo in nagrajijo. Že nekaj let izbirajo tudi najbolj inovativen predlog v Skupini TPV, katerega predlagatelj prejme nagrado »Martina Krpana«. S svojimi inovacijami se TPV d.d. udeležuje regionalnih in nacionalnih natečajev, ki spodbujajo inovativno dejavnost ter s tem povečuje prepoznavnost, ugled in imidž inovativnega podjetja. Leta 2010 je prvič sodeloval na razpisu za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), ki je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti poslovanja, ter prejel srebrno diplomo in diplomo za posebne dosežke na področju inovativnosti in učenja. Strateška usmeritev podjetja v odličnost poslovanja je tudi zaveza v prihodnje, saj želijo dvigniti raven odličnosti in nadaljevati v evropskem prostoru odličnih podjetij.

Organizacijska identiteta v TPV d.d. ima značilnosti, ki temeljijo na naslednjih praksah in temeljnih vrednotah: s kakovostjo, učinkovitostjo in partnerskim odnosom skrbijo za zadovoljstvo kupcev, konkurenčno prednost jim predstavljajo ambiciozni in pripadni zaposleni, skrbijo za inovativnost in stalni napredek, delajo izvirno, proaktivno in fleksibilno ter spoštujejo kulturo ljudi in okolje, v katerem delajo. Kakovost, inovativnost in stalen napredek so vrednote, ki že leta spodbujajo širjenje dejavnosti podjetja na razvoj in proizvodnjo najzahtevnejših izdelkov z visoko dodano vrednostjo.

Vlogo **analize socialnih mrež**, s katero bi dobili popolno sliko medsebojnih odnosov, v podjetju ne poznajo. Položaj posameznika kot vozlišča v socialni mreži se pogosto razlikuje od njegovega

položaja v organizacijski hierarhiji, zato bi z odkritjem vozlišč in povezovalcev v teh mrežah dobili koristne informacije o položaju in pomenu teh akterjev v socialni mreži. V TPV d.d. se zavedajo pomembnosti **organizacijskega znanja** in podpirajo vse aktivnosti v smeri zamišljanja, vzpostavljanja in zagotavljanja organizacijskega znanja. Ustanovili so izobraževalni center. **Direktor izobraževalnega centra** skupaj s strokovnim delavcem skrbi za ustvarjanje širjenje in uporabo znanja v podjetju.

Zemljevida znanja nimajo izdelanega. Sistem SAP ima integriran HR modul, skozi katerega tri kadrovnice spremljajo razvoj zaposlenih in njihovo delo. Ljudje predstavljajo ključni steber pri razvoju podjetja. V TPV d.d. se zavedajo, da se vlaganje v zaposlene vrne kot bumerang in zato izobraževanje zaposlenih jemljejo kot naložbo in ne kot strošek. Z namenom učinkovitejšega zagotavljanja ustrezne kompetentnosti zaposlenih so za vsa delovna mesta uvedli **matrike kompetentnosti**, ki prispevajo k večji učinkovitosti in preglednosti pri načrtovanju, razvoju, usposabljanju in izobraževanju kot tudi pridobivanju in selekciji novih kadrov, napredovanju ter ocenjevanju delovne uspešnosti. Vodja za vsako delovno mesto izpolni matriko kompetentnosti, ki zajema strokovne in mehke kompetence ter določi zahtevane kompetence za uspešno upravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta, njihovo zahtevano razvitost in dejansko razvitost kompetenc zaposlenih. Pri definiranju potrebnih kompetenc upošteva tudi matriko odgovornosti in pristojnosti ter sistemizacijo delovnih mest. Matrike se letno pregleda in v primeru sprememb ažurira. Dostopnost do njih ima uprava, direktor direkcije ali poslovne enote, vodja oddelkov ter zaposleni v službi za kadre in pravne zadeve. Odstopanja med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami so podlaga za pripravo plana napredka in izobraževanja zaposlenega.

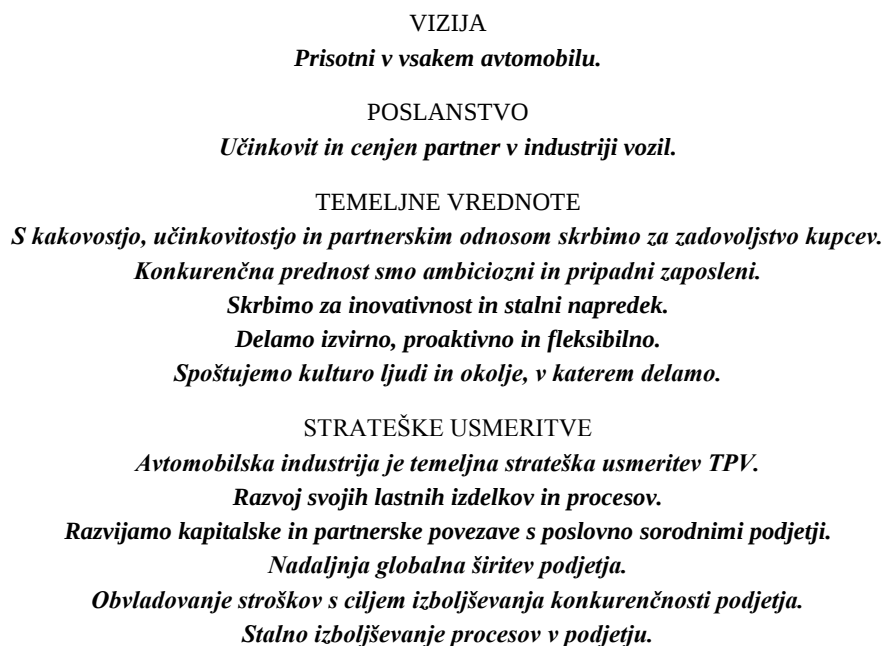
V TPV d.d. je močno razvita kultura razumevanja informacijske tehnologije kot poslovne priložnosti. V začetku leta 2005 so uvedli celovito informacijsko rešitev **SAP**, ki celovito obvladuje procese proizvodnje, logistike, nabave, kontrole kakovosti, financ in računovodstva, kontrolinga in kadrov ter predstavlja velik vsebinski, procesni, vrednostni in kulturno-sociološki preskok v razmišljanju in delovanju podjetja, skratka podpira odločanje na osnovi dejanskih podatkov o stanju proizvodnje in ostalih področij. V nadaljevanju so standardizirali poslovne procese in informacijski sistem, ki ga obvladujejo centralno. Poslovne enote so povezane in delujoče v centralnem informacijskem sistemu, za kar zagotavljajo kakovostne programske in sistemske rešitve, komunikacijske povezave, enotne modele poslovnih scenarijev, sodelovanje z uporabniki informacijskih storitev ter povezana znanja in izkušnje zaposlenih v podjetju. Glede na specifičen spekter potreb posameznih uporabnikov po informacijah, so vzpostavljene omejitve do vsebin, vsak pa ima dostop do tistih informacij, ki jih rabi, da nemoteno in kakovostno opravi svoje delo. Skrbniki dnevno posodablajo interno spletno stran **TPV Portal**, ki je za zaposlene pomemben vir informacij. V letu 2010 so SAP nadgradili z modernejšo verzijo SAP 6.0. Strateški plan za obdobje 2010–2014 narekuje uvedbo sodobnega dokumentacijskega sistema, ki bo pomenil novo kakovost pri obvladovanju poslovnih procesov v celotni verigi od naročila do dobave izdelka kupcu. TPV d.d. je za dosežke na področju prenove in informatizacije poslovanja od Gospodarske zbornice Slovenije, Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije ter Ministrstva za visoko šolstvo v skupini velikih in srednje velikih proizvodnih podjetij za leto 2009 prejel nagrado "**Naj e-podjetje**", in sicer za razvoj elektronskega poslovanja v procesih

oskrbovalne verige v avtomobilski industriji. Izmenjava e-dokumentov omogoča upravljanje poslovnih procesov vzdolž celotne verige od njihovega vhoda do izhoda. Informacijska tehnologija, ki je usmerjena k poslovnim ciljem in k obvladovanju poslovnih procesov, povečuje poslovno vrednost podjetja in pomembno povečuje možnosti pri pridobivanju novih kupcev.

2.3.3 Dejansko stanje tretjega elementa v TPV d.d.

S strategijo se je vodilni management začel ukvarjati že v letu 1995, ko so bile narejene prve analize zunanjega in notranjega okolja in oblikovan prvi strateški plan. Prelomnico v strateškem razmišljanju in delovanju podjetja sta začrtala priprava in sprejem dokumenta "Strateški plan Skupine TPV 2001 do 2011", ki pa je že v letu 2002 doživel posodobitve. Tretji strateški plan je bil postavljen za obdobje od leta 2007 do leta 2011. Spremembe v okolju, kot so svetovna finančna kriza in gospodarska recesija ter intenziven razvoj novih tehnoloških rešitev v avtomobilski industriji, so dejavniki, zaradi katerih se je vodstvo v letu 2009 odločilo, da skupaj s sodelavci pripravi nove usmeritve, ki bodo pomagale pri nadaljnjem uresničevanju strateških ciljev. Trenutni strateški poslovni načrt v TPV d.d., ki kot najvišja (korporacijska) strategija opredeljuje vizijo, poslanstvo, temeljne vrednote in strateške usmeritve (glej Sliko 9), je pripravljen za obdobje od leta 2010 do leta 2014. Ta vrhnja strategija je potem razvita tudi za nižje nivoje, kjer so oblikovane posamezne poslovne strategije.

Slika 9: Vizija, poslanstvo, temeljne vrednote in strateške usmeritve TPV d.d.



Vir TPV d.d., Letno poročilo podjetja TPV d.d. (interno gradivo), 2009.

TPV d.d. kot podjetje z dolgoletno tradicijo v avtomobilski industriji gradi svoje poslanstvo, vizijo in organizacijsko kulturo na pridobljenih izkušnjah. Okolje jih vsak dan postavlja pred nove izzive, zato se zavedajo, da se le z jasno določenim poslanstvom in vizijo lahko razvijajo kot uglašen organizem, v katerem vsak ve, kaj in zakaj dela. V zadnjih letih so prešli od

klasičnega strateškega načrtovanja na **strateško upravljanje**. Vodilni se ne odločajo na osnovi dolgoročnih pravil, zgodovinske politike ali enostavnih predvidevanj glede na trenutne trende, temveč gledajo na prihodnost ob upoštevanju ciljev strategije in politike podjetja.

Priprava strategije se začne z zbiranjem informacij o trgu in tržnih segmentih, z delavnicami ožje strateške skupine s člani uprave in direktorji sektorjev, kjer se določijo potrebne analize zunanjega in notranjega okolja in se nadaljuje na delavnicah širše strateške skupine, kjer sodelujejo direktorji direktij in posamezni strokovni sodelavci. Pri pripravi strategije in politike v TPV d.d. upoštevajo sedanje in prihodnje potrebe ter pričakovanja različnih udeležencev: kupcev (glej Prilogo 5), dobaviteljev, delničarjev, kapitalskih partnerjev, zaposlenih, konkurentov, lokalnih skupnosti, državnih ustanov, splošne javnosti in raziskovalnih ustanov. Služba kontroling sistematično spremlja, analizira in predvideva poslovno okolje. Na podlagi opravljenega pregleda doseženih rezultatov analiz prikazanih v Tabeli 11, trenutnega stanja podjetja ter na podlagi analize zunanjega okolja se pripravi plan. Strateški plan TPV d.d. 2010–2014 je nekakšna nadgradnja prejšnjega, pri katerem ostaja ključno področje avtomobilska industrija, kot izhodišče pa so upoštevali tudi dejavnike v okolju, kot so: finančna kriza, gospodarska recesija, razvojni trendi v avtomobilski industriji, okoljska in energetska učinkovitost proizvodov in procesov ter družbena odgovornost.

Tabela 11: Analize, ki so podlaga za spremembo strateškega plana

Analize, ki so podlaga za spremembo strateškega plana
○ Analiza odmikov realiziranih ciljev od zastavljenega plana TPV d.d..
○ Analize poslovanja podjetij v skupini.
○ Analize prodajnega trga in trga dobaviteljev.
○ Analiza konkurence in podjetij v skupini.
○ Razvojne prioritete in razvoj izdelkov.
○ PEST analize.
○ SWOT analize po sektorjih.
○ Zasedenost obstoječih kapacitet.
○ Analiza finančnih in poslovnih tveganj.

V TPV d.d. imajo poleg strategije tudi postavljeno politiko kakovosti, okoljsko politiko in politiko varstva pri delu. Seveda pa v današnjem svetu ne velja, da zmagujejo zgolj velika podjetja pred majhnimi, temveč v prvi vrsti hitra pred počasnimi, zato se zavedajo, da morajo biti pripravljeni na stalne spremembe v okolju in vse večjo globalizacijo ter temu primerno prilagajati tudi strategijo. Strateške usmeritve in politike se vsaj enkrat letno na razširjenem kolegiju preverja, analizira in dopolnjuje. Rezultati uresničevanja strateških ciljev so podlaga za izboljšanje in spremembo politike, poslovnih funkcij ter krovne strategije. TPV d.d. ima, kakor učeče se organizacije, močno poslanstvo, ki krepi pripadnost in motivacijo zaposlenih ter okolje, ki spodbuja učenje. Zavzemajo se za stalne izboljšave in izvajajo planiranje, ki se začne in konča pri vrhu. Cilji so jasno in ambiciozno zastavljeni. Uresničevanje poslanstva, vizije in strateških ciljev izpostavljajo pri vseh oblikah internega komuniciranja, vgrajujejo v sestavine vrednot in kulturo delovanja podjetja. Vsi zaposleni se morajo zavedati strateških usmeritev in nadaljevati z

razvojem in trženjem lastnih proizvodov ter razvijanjem sodelovanja z obstoječimi in potencialnimi partnerji. Hitro in inovativno se morajo prilagoditi potrebam kupcev. Z razvijanjem in izboljševanjem notranjih procesov nameravajo doseči boljše rezultate ter s tem povečati zadovoljstvo kupcev, lastnikov in vseh zaposlenih.

2.3.4 Dejansko stanje četrtega elementa v TPV d.d.

Tričlansko Upravo TPV sestavlja generalni direktor, ki je hkrati tudi predsednik uprave, in dva člana. Pod njimi na hierarhični lestvici zavzemajo mesta pomočnik generalnega direktorja, direktorji direktij, sektorjev in poslovnih enot. Podjetje je voden centralizirano. Na področju komuniciranja so izdelali Strategijo komuniciranja Skupine TPV, ki naj bi pripomogla k boljšemu internemu in eksternemu komuniciranju. Zadali so si izboljšati načine komuniciranja z zaposlenimi, kar zahteva več kot le posredovanje sporočil, informiranje ali ukazovanje. Krepijo dvosmerno komunikacijo, ki narekuje aktivno poslušanje, (po)svetovanje, delegiranje, delitev odgovornosti in aktivno sodelovanje vseh udeležencev nekega procesa. Informacije potekajo od vodstva do zaposlenih in od zaposlenih do vodstva. Aktualne novice in informacije zaposleni prejmejo ažurno in hitro. Z ustreznim komuniciranjem zagotavljajo pravilnost in pravočasnost posredovanja in pridobivanja informacij. **Dvosmerni pretok informacij v vseh smereh** ter s tem pravočasne povratne informacije omogočajo pravilno in učinkovito delovanje. **Zunanje komuniciranje** zajema sprejemanje, dokumentiranje in posredovanje informacij zunanjim zainteresiranim strankam, pogodbenikom in obiskovalcem, kar je prikazano v Tabeli 12.

Tabela 12: Zunanje komuniciranje v Skupini TPV

Zunanje komuniciranje v Skupini TPV	
Predsednik uprave in generalni direktor	Komunicira na najvišji mednarodni (nacionalni) ravni. Daje izjave in intervjuje, zastopa družbo na tiskovnih konferencah, komunicira s širšo skupnostjo, pripravlja odgovore na pritožbe, nepravilne informacije v medijih in podobno.
Člana Uprave	Komunicirata z najvišjimi predstavniki na področjih, za katera sta zadolžena.
Pomočnik generalnega direktorja	Lobira v okviru javno-zasebnega partnerstva ter pri tem komunicira s pristojnimi državnimi ustanovami ter predstavniki združenj, organizacij in družb, ki delujejo na področjih, ki so pomembna za javno-zasebna partnerstva.
Direktorji PE	Komunicirajo z lokalnimi skupnostmi, odgovarjajo na vprašanja in pritožbe, odgovorni so za izdelavo poročil, ki jih zahtevajo ministrstva, in posredovanje podatkov v inšpekcijskih postopkih v poslovnih enotah.
Strokovne službe	Komunicirajo v zvezi kakovostjo z dobavitelji, kupci, zainteresiranimi strankami.

Vir: TPV d.d., Postopki komuniciranja (interno gradivo), 2008.

Notranje komuniciranje je pretežno pisno, v papirni ali elektronski obliki. V papirni obliki se informacije prenašajo z dokumenti, zapisi, mesečnimi poročili, obvestili na oglasnih panojih in v glasilu »Informator«. V elektronski obliki pa z elektronsko pošto, spletnimi in intranetnimi stranmi. Vsaj eden izmed članov Uprave mesečno obišče poslovne enote in se neformalno sreča z zaposlenimi. Čeprav se zavzemajo za učinkovito komuniciranje v vse smeri, sem iz vprašalnika »Komunikacija v učeči se organizaciji« v Prilogi 11 razbrala, da v tej smeri niso popolnoma uspešni, da komunikacija ni bogata in da je oblikovanje novih komunikacijskih povezav oteženo.

Namen **upravljanja človeških virov** v TPV d.d. je zagotavljanje potrebnega števila kompetentnih sodelavcev ter skrb za njihovo profesionalno rast in zadovoljstvo. V podjetju imajo nizko fluktuacijo. Visoko usposobljene kadre si zagotavljajo s »krajom« kadrov, z uvozom možganov iz tujine in z razvojem lasnega kadra. Zaposlovanje, uvajanje v delo, osebni in strokovni razvoj zaposlenih skrbno načrtujejo. Vsako leto v svoje vrste vabijo tudi štipendiste tehničnih smeri, katerim omogočijo praktično usposabljanje, opravljanje strokovnih praks ter pripravo diplomskih in magistrskih nalog. Za presojo uspešnosti, gospodarnosti, inovativnosti, pripadnosti, splošne prizadevnosti, angažiranja ter učinkovitosti izobraževanja posameznikov vodje spremljajo posameznike in skupine s ciljem **nagraditi** najboljše ter jih s tem dodatno **motivirati**.

Posamezniki in skupine, ki dosegajo dolgoročne pozitivne učinke v osebnem napredovanju in izobraževanju ter dajejo izjemne rešitve in pobude pri svojem delu, so upravičeni do javne pohvale, priznanja ali napredovanja. Zaposleni, ki presegajo pričakovane rezultate, dobijo priznanje za prizadevnost in uspešno opravljeno delo v obliki pisnega dokumenta »Pohvala«. V TPV d.d. podeljujejo tri vrste priznanj: priznanje Naj pobudnik, priznanje Naj izboljševalec ter priznanje za najboljši inovacijski predlog (priznanje »Martin Krpan«). Priznanji za Naj pobudnika in Naj izboljševalca podelijo član tima za inovacijske predloge, član uprave ali direktor poslovne enote ob prisotnosti vodje kvartalno na podlagi števila oddanih pobud in izboljšav. Priznanje »Martin Krpan« podeli član uprave na Dnevu TPV. Za večjo motiviranost zaposlenih so s četrtnetjem 2010 uvedli tudi izbor Sodelavec četrtnetja za vsako lokacijo TPV d.d. posebej. O dobitnikih priznanj in pohval se poroča v internih sredstvih obveščanja. Poslovna enota, ki je na podlagi petih kriterijev kakovosti dosegla največ točk, dobi nagrado generalnega direktorja za kakovost. Primer nadenarnega nagrajevanja je tudi sprejem pri predsedniku Uprave za zaposlene, ki so v tekočem letu zaključili šolanje.

V TPV d.d. se zavedajo, da so bistven dejavnik uspeha in največja konkurenčnost podjetja prav zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami, zato se trudijo pritegniti in razvijati uspešno delovno silo ter želene kadre tudi obdržati z nagrajevanjem in motiviranjem. Zaposleni imajo možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja. Praviloma napredujejo znotraj tarifnega razreda na podlagi dolgoročneje nadpovprečne delovne uspešnosti (horizontalno napredovanje). V izjemnih primerih pa v višji tarifni razred zaradi pridobljene višje stopnje formalne izobrazbe ali kompetenc in izkušenj (vertikalno napredovanje). Zaposlene motivirajo tudi s plačo, ki se izračuna na podlagi delovne in poslovne uspešnosti. Zavedajo se, da so zaposleni ključni dejavnik za uspeh, zato veliko vlagajo vanje. Organizirano imajo celovito izobraževanje, ki zajema vse zaposlene ter spodbujajo njihov poklicni in strokovni razvoj. Tudi z začetkom tega leta uveden prilagodljiv delovni čas vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar je cilj TPV d.d.. Občutno izboljšanje organizacijske klime v Skupini TPV v primerjavi z letom 2007 je potrdila tudi SIOK raziskava opravljena junija 2010, kar prikazuje graf v Prilogi 6.

Kultura v podjetju spodbuja zaupanje ter s tem izmenjavo in prenos znanja. K managementu znanja pristopajo predvsem s širjenju dobre prakse, znanja in izkušenj na osnovi medsebojnega

sodelovanja. **Akademija TPV** predstavlja sklop programov izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj, ki jih izvajajo z notranjimi in z zunanjimi izvajalci. Vzpostavili so sistem internega prenosa znanja z angažiranjem lastnih strokovnih potencialov, s katerim povečujejo usposobljenost vseh zaposlenih, spodbujajo mentorstvo, vseživljenjsko učenje, inovativnost, pripadnost podjetju in povezanost sodelavcev. Namen Akademije TPV je ustvarjanje okolja in razvijanje možnosti za učenje posameznikov, timov in posameznih organizacij, pospeševanje razvoja zaposlenih skozi delovne izkušnje in odpiranje novih kanalov za medsebojni prenos znanja in delovnih izkušenj. Posebno pozornost namenjajo izobraževanju s področja kakovosti, v katerega so vključeni vsi nivoji zaposlenih. Programe letno dopolnjujejo in nagrajujejo, hkrati pa spodbujajo nosilce znanj z različnih področij, da svoje znanje prenašajo v podjetje.

Plan izobraževanja se pripravi za eno leto, po mesecih in vrednostno. Konec tekočega meseca se na podlagi letnega plana pripravi tudi mesečni plan izobraževanja za prihodnji mesec. Pri pripravi plana upoštevajo strateške usmeritve, nove tehnologije in specifične zahteve kupcev ter zahteve poslovnih procesov, zahteve projektov, izobraževanje za kakovost in izobraževanja s področja ravnanja z okoljem, s področja varnosti in zdravja pri delu ter s področja požarnega varstva. Podlaga za načrt izobraževanja zaposlenih so matrike kompetentnosti in letni osebni razgovori. Zaposleni v proizvodnji se usposablajo tudi neposredno na delovnem mestu, za prenos znanja pa so zadolženi vodje delovnih enot. Nove sodelavce pri usposabljanju za delo usmerjajo mentorji, ki skrbijo za njihovo strokovno usposabljanje in jih seznanjajo s kulturo podjetja. TPV d.d. zaposlenim omogoča funkcionalno izobraževanje za dvig izobrazbene strukture in jih s plačilom šolnin spodbujajo k nadaljnjemu lastnemu razvoju.

2.3.5 Dejansko stanje petega elementa v TPV d.d.

V TPV d.d. je **vodenje** usmerjeno v doseganje zadovoljstva odjemalcev in vseh zainteresiranih strank s sprejemanjem ustreznih odločitev in usmerjenostjo v nenehno izboljševanje. Vodstvo je generator sprememb. S planiranjem zagotavlja, da so cilji kakovosti določeni za ustrezne funkcije in ravni, s komuniciranjem v vseh smereh pa, da jih zaposleni poznajo in razumejo. O potrebnih vsebinskih, programskih in organizacijskih spremembah zaposlene obveščajo ter jih neposredno vključujejo vanje. V TPV d.d. je zaslediti znake **participativnega oblikovanja strategij**, ki je značilno za učeče se organizacije. Najpomembnejši dejavnik skladnega dojemanja in uresničevanja poslanstva, vizije, strategije in poslovnih načrtov so vodje. Te usmeritve so sicer objavljene v vseh prostorih in na ključnih javnih mestih ter na TPV Portalu, vendar je najpomembnejše osebno sporočanje sodelavcem. Predsednik in posamezni člani Uprave posredujejo strateške usmeritve in poslovne cilje vsem zaposlenim na zborih delavcev, saj za zaposlene ni dovolj samo, da vedo, kaj delajo, temveč hočejo vedeti tudi, zakaj. Predsednik Uprave se neposredno obrne na zaposlene tudi v uvodniku vsake številke internega časopisa, kjer spregovori o strateških in aktualnih zadevah, ki vplivajo na delovanje podjetja ter s tem na uresničevanje poslanstva, vizije in strategije. Vodje pomagajo sodelavcem pri doseganju njihovih načrtov s tem, da spremljajo njihovo delo, njihov osebni razvoj, izobraževanje in usposabljanje ter jih spodbujajo in podpirajo pri njihovem vključevanju v izobraževanje.

Sistem pooblastil in odgovornosti uprave TPV d.d. je opredeljen v Poslovniku o delu Uprave družbe TPV d.d., za ostale zaposlene pa so pooblastila in odgovornosti opredeljeni v Pravilniku o sistemizaciji delovnih mest ter v matrikah odgovornosti in pristojnosti. Opredeljeni so po sektorjih, direkcijah, službah, oddelkih in osnovnih delovnih enotah ter izhajajo iz položaja v organizacijski strukturi, iz vsebine in pogojev dela, iz poklica, ki se zahteva za zasedbo njegovega delovnega mesta, in iz navodil za delo. Pooblastila, ki jih imajo zaposleni za sprejemanje posameznih odločitev, so zapisana v izvedbenih dokumentih družbe, v pogodbah o zaposlitvi ter v pisnih pooblastilih, ki jih izdajo poslovodne osebe in vodilni delavci. Iz vprašalnika v Prilogi 9 je razvidno, da participativno vodenje ni razvito, ker je njegova lastnost proces opolnomočenja in pooblaščenja le delno razvit. Zaposleni imajo na voljo informacije in potrebno znanje ter so za svoje delo ustrezno nagrajeni, nimajo pa moč samostojnega odločanja.

V podjetju so **vodje dostopni za sodelavce**. Predsednik Uprave je dostopen vsem sodelavcem prek elektronske pošte, ki jo sam prebira in neposredno odgovarja ter po potrebi ukrepa prek sistema vodenja. Prav tako so dostopni za svoje sodelavce direktorji in vodje na nižjih ravneh za njihove predloge, pobude, potrebno pomoč pri delu in pri reševanju težav. Potekajo neposredni dnevni osebni stiki in dnevna komunikacija prek elektronske pošte, po potrebi pa so organizirani tudi namenski pogovori, sestanki ali brainstorming. Vrhnji in srednji management ter nekateri drugi posamezniki imajo ločene pisarne, medtem ko vsi ostali zaposleni iz istega sektorja ali direkcije načeloma delajo v večjih, skupnih prostorih ali pa so ločeni le s steklenimi stenami, kar omogoča lažji pretok komunikacije v vseh straneh ter prenos izkušenj in prakse med seboj. TPV d.d. zaupa zaposlenim in jim daje možnost, da se dokažejo z vključevanjem v **projektno delo** in skupine ter z vodenjem projektov. **Virtualna podpora** timskega dela je nujna in omogoča sodelovanje članov tima iz različnih poslovnih enot ali iz drugih hčerinskih podjetij Skupine TPV. Zaposleni za inovacije dobijo vedno tudi kolektivno nagrado kot timski rezultat, kar povečuje pripadnost tako timu kot podjetju, hkrati pa potrjuje pravilo, da je timsko delo recept za uspeh podjetja. Učinkovita in zanesljiva informacijska podpora je prav tako nujna za vse procese odločanja in je pomemben dejavnik za sprejemanje odločitev na vseh nivojih. Tega se zaveda tudi TPV d.d. in zato uporablja centralizirano voden celovit informacijski sistem.

2.3.6 Dejansko stanje šestega elementa v TPV d.d.

Za TPV d.d. je značilna hierarhična kontrola z natančno določenim sistemom pravil in postopkov. Prisoten je formalni sistem kontrole, avtoriteta od zgoraj navzdol in formalna hierarhija. Spremljanje uspešnosti poslovanja temelji na spremljanju ključnih **finančnih in nefinančnih kazalnikov** ter na konceptih izboljševanja poslovanja, ki jih uvaja Skupina TPV. Imajo 31 skupnih kazalnikov procesov za vse dele podjetij in 3 dodatne kazalnike procesov, ki so vezani na specifičnost strojegradnje in orodjarne. Za potrebe kakovosti proizvodov, ravnanja z okoljem, varstva pri delu in upravljanja s človeškimi viri imajo 13 dodatnih kazalnikov. V podjetju ne vrednotijo intelektualnega kapitala, čeprav iz rešenega vprašalnika v Prilogi 10 razberem, da so s tem pojmom seznanjeni. Za pomoč pri postavljanju letnih načrtov so si za naslednjih pet let postavili ciljne vrednosti za vse kazalnike. Uprava dvakrat letno na vodstvenem pregledu TPV d.d. pregleda vse rezultate kazalnikov in doseganje ciljnih vrednosti.

Pri upravljanju procesov v polni meri upoštevajo zahteve in smernice sistemskih standardov za vodenje kakovosti, ravnanje z okoljem in vodenje varnosti in zdravja pri delu, kar potrjujejo tudi z ustreznimi **certifikacijskimi postopki**. Podjetje se poslužuje **celovitega obvladovanja kakovosti** ter v proizvodnji uporablja preizkušena orodja in metode za izboljšanje kakovosti, zmanjševanje izmeta in zniževanje stroškov. Aktivnosti so naravnane na **nenehno izboljševanje procesov**. Pri planiranju načrtujejo, v delovanju pa izvajajo učinkovite procese, stalni napredek, dvig konkurenčne sposobnosti in izboljševanje rezultatov poslovanja. Zavzemajo se tudi za nenehen **razvoj in izboljševanje procesnega pristopa**. V ta namen so v letih 2001 in 2002 izvedli projekt 5P (Projekt Postopne Prenove Poslovnih Procesov), ki je bil podlaga za nadaljnjo informatizacijo poslovnih procesov. V TPV d.d. je zaradi mednarodnega delovanja nujno stalno analiziranje dosežkov v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Direkcije prodaja in kontroling sistematično zbirajo podatke o konkurentih in dogajanju na trgu ter jih primerjajo z internimi podatki podjetja. Z uporabo **benchmarkinga** in drugih orodij, s katerimi si postavijo zrcalo pred seboj, ocenijo napredek podjetja. V okviru letnega planiranja opravljajo tudi **SWOT analizo**.

2.3.7 Dejansko stanje sedmega elementa v TPV d.d.

V TPV d.d. spodbujajo kulturo nenehnega učenja in svoj razvoj gradijo na znanju. Za uspešno učenje podjetja je pomembno, da se znanje iz nivoja posameznika prenaša na skupine zaposlenih in na celotno združbo. Pri izmenjavi predvsem eksplicitnega znanja igra pomembno vlogo informacijska tehnologija. TPV d.d. nima posebnega sistema za shranjevanje ustvarjenega znanja, se pa trudijo vsako aktivnost v podjetju pisno dokumentirati z Organizacijskim predpisom in prenašati znanje z ostalimi sredstvi komuniciranja predstavljenimi v Tabeli 13.

Tabela 13: Sredstva komuniciranja v TPV d.d.

Sredstva komuniciranja	
Panoji in elektronski zasloni	Neposredno seznanjajo o doseganju planskih ciljev, o tekoči problematiki proizvodnje in o ostalih pomembnih informacijah, o poslovanju, kakovosti, ravnanju z okoljem ter varnosti in zdravju pri delu.
Opozorila in oznake	Opozarjajo na nevarnosti in določajo obvezne načine delovanja in gibanja.
Interno glasilo Informator	Posreduje poslovne in ostale informacije osebju. Redne vsebine so tudi informacije o doseganju ciljev kakovosti in ravnanju z okoljem, o planskih ciljih, o pomembnejših odstopanjih in zanimivih dogodkih, vezanih na kakovost in ravnanje z okoljem.
Internetne strani	Namenjene so komuniciranju z javnostjo in zunanjimi zainteresiranimi strankami.
Intranetna povezava – TPV Portal	Ažurne informacije o podjetju, uporabna dokumentacija, predstavitev podjetja in sorodno gradivo.
Skrinjice zaupanja	Namenjene so zaposlenim, da anonimno postavljajo vprašanja nadrejenim.

Osnovni pogoj za dobro osveščenost zaposlenih je dobro komuniciranje v obliki delovnih in mesečnih sestankov. **Tedenski delovni sestanki** v proizvodnji so namenjeni prenosu informacij in znanja na področju kakovosti, izpolnjevanja planov, nesreč pri delu, bolniških odsotnosti in drugih aktualnih tem. **Mesečnih sestankov** z zaposlenimi se udeležijo tudi nekateri direktorji in skupaj obravnavajo doseganje plana in trenutno aktualna vprašanja. Priložnost, da vodje

pridobijo povratne informacije od zaposlenih, so tudi **letni osebni razgovori**, kjer se vodja in zaposleni pogovorita o doseženih rezultatih, zastavita načrt za prihodnje obdobje ter pripravita načrt za izboljšave, vključno z osebnim načrtom izobraževanja in usposabljanja. Zanimiva oblika pridobivanja informacij so tudi neobvezni razgovori z zaposlenimi, ki zapuščajo podjetje.

Za prenašanje informacij v podjetju učinkovito izkoriščajo informacijski sistem, hkrati pa se zavedajo, da se implicitno znanje prenaša v neposrednih stikih med zaposlenimi in v ta namen organizirajo **timska dela, projektna dela** in **okrogle mize**, kjer so na enem mestu zbrani zaposleni z različnimi znanji in iz različnih delov podjetja, da bi čim bolj uspešno zasnovali in izpeljali zadano nalogo. Do izmenjav znanja prihaja tudi z neformalnim druženjem znotraj in zunaj delovnega časa. Temu so namenjeni prostori kot so menza in prostori z avtomati za pijačo, kavo in prigrizke. Neformalna druženja potekajo med odmori in v okviru organiziranih izobraževanj. Delavnice in seminarji so primeren prostor za pogovor in izmenjavo različnih pogledov. Skupina TPV vsako leto organizira **Dan TPV**. Na pikniku zaposlenih in upokoјencev Skupine, ki poteka na Gorjancih, se udeleženci srečanja lahko pomerijo v različnih športnih disciplinah, osebno srečajo sodelavce ostalih poslovnih enot in podjetij, stare znance in izvedejo marsikatero novost. Zaposleni tudi sami organizirajo piknike z družabnimi igrami in športnimi aktivnostmi, ob novem letu silvestrovanje in se družijo ob osebnih jubilejih ter drugih pomembnih dogodkih, kjer se ob prijetni zabavi razvije marsikatera ideja. K spodbujanju druženja sodelavcev prispeva tudi Športno društvo TPV, ki organizira različne oblike rekreacije, izlete, tekmovanja. Člani imajo na razpolago vstopnice za bazene, fitnes in savno ter rezervirane termine na športnih površinah za tenis, badminton, odbojko, nogomet in telovadnice.

TPV d.d. posluje z relativno majhnim številom zelo velikih in zahtevnih kupcev. Za vsakega kupca imenujejo »**predstavnika kupca**« in vodijo zbirko kupčevih zahtev. Z večjimi odjemalci ima stalne stike tudi najvišje vodstvo. S ključnimi kupci organizirajo srečanja, saj je partnerski odnos s kupci pot do spoznavanja potreb, ki jih je možno zadovoljiti s preprosto izboljšavo. Za približevanje kupcem in poglobljanje partnerskega odnosa se predstavniki iz TPV d.d. udeležujejo tudi predstavitev, organiziranih s strani kupcev. Reklamacije kupcev sistematično spremljajo v informacijskem sistemu SAP in jih učinkovito rešujejo. Zelo pomemben pokazatelj uspešnosti TPV d.d. pri kupcih je **kupčeva ocena zadovoljstva**, pri kateri enkrat letno razpošljejo anketni vprašalnik o zadovoljstvu kupcev, ga analizirajo ter oblikujejo ukrepe za izboljšanje najslabše ocenjenih rezultatov. Poleg tega se mesečno za vsako poslovno enoto izdela oceno učinkovitosti spremljanja kupcev, s katero ugotavljajo zadovoljstvo kupcev posamezne enote. Znanje si TPV d.d. izmenjuje tudi z dobavitelji, s katerimi se srečuje na sejnih surovin in opreme. Izpolniti pa želi tudi pričakovanja lokalnih skupnosti. Veliko koristnih informacij so izmenjali z občinskimi svetniki, ki so jih povabili na večino lokacij ob 20-letnici delovanja.

Sodelovanje z odjemalci, partnerji in predstavniki družbe je za TPV d.d. strateškega pomena in zato je opredeljeno v strateških usmeritvah, v strateških in operativnih ciljih v posameznih procesih za doseganje poslovne uspešnosti. Pomen vzpostavljanja partnerstev je nakazan že v samem poslanstvu, odraža pa se v strategiji na različnih področjih. Avtomobilska industrija deluje po principu dobaviteljske verige, katera je vedno tako močna kot je močan njen

najšibkejši člen. Zato se zavedajo bistvenega pomena partnerskega odnosa tako do svojih kupcev kot tudi do svojih dobaviteljev. Vizija in poslanstvo sta Skupini TPV narekovala iskanje **zunanjih strateških povezav**. Že leta 1994 se je TPV začel povezovati z večjimi proizvajalci avtomobilske opreme in z njimi ustanovil mešana podjetja. Podjetje TPV-TREVES SEDEŽI d.o.o. je imelo lastništvo enakomerno razdeljeno med podjetjem TPV in francoskim podjetjem TREVES. Delež TREVES-a je odkupilo ameriško podjetje Johnson Controls in s tem se je podjetje preimenovalo v TPV Johnson Controls d.o.o.. Leta 1996 je začelo delovati podjetje TPV v mešani lasti s francoskim partnerjem: FAURECIA: ARSED d.o.o.. Od začetka leta 2002 sodi v Skupino TPV tudi mešano podjetje z nemškim proizvajalcem prikolic Böckmann: TPV Prikolice, d.o.o.. Prav tako je TPV d.d. povezan z ostalimi hčerinskimi podjetji Skupine TPV. TPV je dokazal svojo izredno sposobnost povezovanja in partnerskega sodelovanja z družbeniki v mešanih podjetjih, ki so iz kapitalskih partnerjev prerasli v odlične poslovne partnerje.

TPV d.d. kot pravna oseba in posamezni vodje sodelujejo v različnih strokovnih, stanovskih in drugih organih, združenjih in društvih. Spremljajo in aktivno posegajo v dogajanja na strokovnih področjih in na različnih trgih ter aktivno sodelujejo pri oblikovanju razvojne politike na regionalni in državni ravni na področju visokošolskega, znanstvenega, poslovnega ter družbenega okolja. TPV d.d. je član **Slovenskega avtomobilskega grozda – ACS**, prek katerega se vodje aktivno vključujejo v svetovno industrijo motornih vozil s skupno promocijo in z izdelki višje tehnološke zahtevnosti. S skupnimi raziskavami ter s povezovanjem svojih vodij in strokovnjakov s strokovnjaki iz razvojnih in znanstvenih ustanov doma in v tujini povečujejo učinkovitost poslovanja. Vodje s predavanji sodelujejo tudi na konferencah, srečanjih avtomobilskih proizvajalcev in dobaviteljev, na okroglih mizah ter v strokovno-informativnih televizijskih in radijskih oddajah. Prav tako so aktivni v Gospodarski zbornici Slovenije in v Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine. TPV d.d. se zagnano vključuje v **raziskovalno-razvojne projekte** s ciljem povečanja konkurenčnosti podjetja. Povezana podjetja in izobraževalne institucije gradijo na medsebojni izmenjavi znanj. Pri tovrstnih projektih se srečujejo strokovnjaki iz različnih okolij, kar jim omogoča osebni in strokovni razvoj. Sodelovanje obeta razvoj novega znanja in izdelavo začetnega prototipa novega ali izboljšaneega proizvoda, preko katerega se bo podjetje lažje vključevalo v globalne dobaviteljske verige.

2.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu

Na podlagi opravljene raziskave lahko potrdim tezo, da je TPV d.d. učeča se organizacija. Podjetje ima močno poslanstvo, ki krepi pripadnost in motivacijo zaposlenih, jasne cilje, participativno postavljene strategije in okolje, ki spodbuja učenje in inovativnost. Bistven dejavnik uspeha jim predstavljajo zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami, zato se trudijo pritegniti in razvijati uspešno delovno silo ter želene kadre tudi obdržati z nagrajevanjem in motiviranjem. Uspešnost poslovanja spremljajo s finančnimi in z nefinančnimi kazalniki. Uspešnost pa si še povečujejo s sodelovanjem z ostalimi akterji verige vrednosti. Da bi v TPV d.d. zagotovili uspešen razvoj modela FUTURE-O® predlagam ukrepe navedene v Tabeli 14.

Tabela 14: Priporočila vodstvu glede razvoja sedmih elementov FUTURE-O® v TPV d.d.

Priporočila vodstvu glede razvoja sedmih elementov FUTURE-O® v TPV d.d.	
Priporočila vodstvu glede razvoja prvega elementa v TPV d.d.	
Predlog 1	TPV d.d. naj značilnosti učeče se organizacije iz Testa, kako prepoznati učečo se organizacijo, uporabi kot osnovo, s pomočjo katere bodo zaposlenim znali postaviti prave smernice. Zaposlene naj seznani s temi značilnostmi ter jim omogočijo podajanje predlogov in mnenja za razvoj v smeri učeče se organizacije in naprej.
Predlog 2	Nadaljujejo naj z razširjanjem vitkega razmišljanja, si prizadevajo iz poslovnega procesa odstraniti nepotrebne aktivnosti, nenehno izboljšujejo produktivnost in skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih in strank.
Priporočila vodstvu glede razvoja drugega elementa v TPV d.d.	
Predlog 3	TPV d.d. naj krepí timsko delo. V projektne time naj postopoma vključi vse zaposlene in jih na ta način seznani s principi timskega dela. Obstoječo procesno organizacijsko strukturo naj postopoma preoblikujejo v timsko strukturo, v kateri bodo okoli delovne aktivnosti organizirani samousmerjajoči se delovni timi, sestavljeni iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi. Člani tima naj bodo pooblašeni za sprejemanje odločitev o novih načinih opravljanja del in prevzamejo naj odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov, odločitve o metodah dela, plačnih, motivacijskih sistemih in za sodelovanje z drugimi timi. V fazi prehoda v timsko strukturo je pomembno, da pozornost posvetijo izobraževanju vodij in opolnomočenju članov tima.
Predlog 4	Izdelajo naj analizo socialnih mrež, ki bo omogočila matematično in vizualno analizo medsebojnih odnosov ter s tem vpogled v trenutno stanje ter odpravo šibkih točk in izboljšanje trdnosti socialnih mrež.
Predlog 5	Izdelajo naj zemljevid znanja, ki vsebuje le najpomembnejša znanja oz. informacije. Omogočil bo preglednost in omejil zastaranje, hkrati pa ponujal povezave do obsežnejših baz znanja. Vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi naj uporabijo za pospeševanje prenosa eksplicitnih in implicitnih znanj ter za spremembo komunikacijskih vzorcev in odnosov med zaposlenimi. Zemljevid naj posodablja in ga prilagajajo spremembam v podjetju in okolju.
Priporočila vodstvu glede razvoja tretjega elementa v TPV d.d.	
Predlog 6	Še naprej naj konstantno opravljajo presojo vizije, poslanstva in strateških usmeritev.
Predlog 7	Poslovanje naj decentralizirajo in v proces planiranja vključijo vse zaposlene, saj uresničevanje temeljnega cilja mora vključevati tudi individualne cilje posameznikov, da jih sprejmejo vsi zaposleni in usklajeno delujejo kot tim.
Predlog 8	Od taktičnega letnega planiranja naj se usmerijo k srednjeročnemu s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti ter si s tem zagotovijo učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti okolja.
Priporočila vodstvu glede razvoja četrtega elementa v TPV d.d.	
Predlog 9	TPV d.d. naj med vsemi zaposlenimi vzpostavi intranetne komunikacije, jih navduši za uporabo le-teh ter uredi dostopnost matrike znanja. S pomočjo forumov in klepetalnic naj vzpostavijo interno komunikacijo med oddelki ter s tem širijo znanje med zaposlenimi. Izmenjavo znanj naj tudi spremljajo (dogajanje prek klepetalnic in forumov, število dostopov do intraneta ...). Komuniciranje naj spodbujajo tudi prek dialoga in postavljanja vprašanj.

se nadaljuje

nadaljevanje

Priporočila vodstvu glede razvoja sedmih elementov FUTURE-O® v TPV d.d.	
Priporočila vodstvu glede razvoja četrtega elementa v TPV d.d.	
Predlog 10	○ Vodje naj prevzamejo participativni slog vodenja in od kontroliranja zaposlenih preidejo h kontroliranju z njimi.
Predlog 11	○ Motivacijsko in nagrajevalno shemo naj dopolnijo še s prenosom moči na zaposlene.
Predlog 12	○ Poglobijo naj komunikacijo s strankami in drugimi ključnimi deležniki.
Priporočila vodstvu glede razvoja petega elementa v TPV d.d.	
Predlog 13	○ Vzpostavijo naj participativno vodenje. Vodje se naj izogibajo centralizaciji avtoritete in dajejo zaposlenim pristojnosti in odgovornosti. Določijo naj meje, v okviru katerih bo zaposlenim omogočeno sprejemanje odločitev, saj so zaposleni bolj zavezani k odločitvam in akcijam, kadar so tesno povezani v proces odločanja. Prav tako cilje bolj predano uresničujejo, če sodelujejo pri njihovem nastanku.
Predlog 14	○ Vodja naj zaposlenim pušča proste roke, jih vključuje v iskanje rešitev, jim omogoči eksperimentiranje, skratka naj jih opolnomoči. Informacije naj ne bodo skrivnost in zaposlenim se naj omogoči samostojno odločanje. S tem jim bodo sprostili potencialne in ustvarjalnost ter jim dali svobodo, da ukrepajo v skladu z znanjem. Prav tako bodo dobili občutek uspešnosti in bili bolj predani in motivirani za izpolnjevanje nalog.
Predlog 15	○ Spodbujajo naj sodelovanje zaposlenih in razvijejo komuniciranje navzdol, navzgor in diagonalno po podjetju ter navzven z dobavitelji in kupci vzdolž verige vrednosti. S tem bodo omogočili pretok informacij, porajanje idej in izbiro najboljše možnosti.
Predlog 16	○ Izgradijo naj organizacijsko kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje. Spodbujajo naj razvoj praks osebnega mojstrstva, ki bodo podpirale ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih ciljev. Vodje naj zaposlene spodbudijo, da sestavijo spisek elementov osebne vizije. Pri vsakem elementu naj odgovorijo na vprašanja, ali bi se odločili za zeleno, če bi jim bilo to takoj na voljo, in kakšne posledice bi to imelo. Pregledajo naj realno stanje in se odločijo. Oblikovati morajo tudi mentalne modele, ki bodo posameznike povezovali v podoben način razmišljanja in reševanja problemov.
Priporočila vodstvu glede razvoja šestega elementa v TPV d.d.	
Predlog 17	○ V TPV d.d. naj decentralizirajo kontrolo po celotni hierarhični piramidi. Izgradijo naj sistem vrednot in podprejo samokontrolo tako posameznikov kot tudi timov. Uvedejo naj fleksibilno avtoriteto in široko participacijo zaposlenih.
Predlog 18	○ Od dinamičnih pristopov h kontroliranju priporočam tudi »Management odprtih knjig«. Finančne informacije naj dajo na voljo zaposlenim in jih naučijo brati temeljna finančna poročila, da bodo razumeli finančne posledice svojih dejanj. Ta znanja jim bodo omogočila tudi ocenjevanje obstoječih in potencialnih partnerjev, konkurentov.
Predlog 19	○ Začnejo naj z vrednotenjem celotnega intelektualnega kapitala. Zaposlene naj tudi seznani z definicijo pojma, katera področja zajema ter njegov pomen za podjetje.
Priporočila vodstvu glede razvoja sedmega elementa v TPV d.d.	
Predlog 20	○ V TPV d.d. naj vzpostavijo sistem shranjevanja ustvarjenega znanja in tako povečajo učinkovitost prenosa znanj v osrednje procese podjetja. Dostop do baz znanja naj bo enostaven, da preprečijo odkrivanje že odkritih pristopov reševanja problemov. Prizadevajo naj si tudi za odstranjevanje medsebojnih in organizacijskih ovir, kar je pogoj za uspešno prenašanje znanja. Med zaposlenimi pa naj tudi širijo zavedanje pozitivnih učinkov sodelovanja ter s tem vzajemnega učenja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Priporočila vodstvu glede razvoja sedmih elementov FUTURE-O® v TPV d.d.	
Priporočila vodstvu glede razvoja sedmega elementa v TPV d.d.	
Predlog 21	o Uvedejo naj elektronsko knjižnico, ki bo zaposlenim omogočila ponovno uporabo rešitev ter še pospešila prenos eksplicitnega znanja. Za prenos implicitnega znanja naj spodbujajo dialog, skupno prakso in razprave o preteklih dogodkih.
Predlog 22	o Uvedejo naj integracijske managerje, ki naj vrednotijo potencialne partnerje ter ugotovijo obstoj vzajemnosti strateških ciljev. Spremljajo naj tudi že vzpostavljene povezave ter na podlagi uresničevanja zadanih ciljev razmišljajo o njihovi smotrnosti.

Za nadaljnji razvoj naj podjetje išče priložnosti za vključevanje v nove projekte. Ker potrebuje avtomobilska industrija stalna vlaganja v raziskave, naj vestno dostopajo do evropskih instrumentov pomoči za raziskave in razvoj ter inovacije. Več poudarka naj namenijo kvaliteti življenja zaposlenih. V ta namen lahko opremijo sobo za sprostitev, kjer bi se lahko v okviru delovnega časa sproščali z različnimi aktivnostmi, kar bi jim dodatno spodbujalo inovativnost.

2.5 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitve pri izdelavi diplomske naloge so vsebinske, časovne in metodološke. Vsebinske omejitve predstavlja predvsem uporaba sekundarnih podatkov v diplomskem delu. Poslovanje podjetja je prav tako preobsežno, da bi ga lahko na kratko predstavila v diplomskem delu, bom pa poskušala zajeti vse glavne dejavnike. Časovni okvir diplomskega dela obsega študijo primera podjetja od oktobra 2010 do aprila 2011. Metodološke omejitve bom presegla z uporabo različnih virov informacij. Poglobljeni intervjuji s ključnimi osebami predstavljajo omejen pogled na podjetje, saj ima vsak človek zaznave, na podlagi katerih si oblikuje svoje mnenje. Individualne poglede bom presegla na ta način, da bom prvi globinski intervju nadgradila z drugim ter informacije pridobila tudi z dodatnimi vprašalniki. Poleg tega koncept učeča se organizacija ni možno eksaktno izračunati in s koeficienti predstaviti na konkretnih primerih. Da bi presegla omenjene omejitve, sem pridobila podatke iz različnih virov.

Izvedena raziskava je prinesla prva spoznanja o poslovanju v TPV d.d. v skladu z učečo se organizacijo ter odprla dodatna vprašanja, ki čakajo nove raziskovalce. Zanimivo bi bilo opazovati zaposlene in se dodatno prepričati v resničnost informacij dobljenih z literaturo in intervjuji. Učeče se organizacije vodijo avtentični voditelji in raziskava prisotnosti le - teh v TPV d.d. je **predlog za nadaljnje raziskovanje**.

SKLEP

Sodobno nemirno okolje zaznamujejo globalna konkurenčnost, etika, napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja in informacije kot najpomembnejši informacijski kapital, naraščajoče potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnosti za osebni in profesionalni razvoj. Izzivi okolja zahtevajo podjetja, oblikovana za nenehen uspeh, ki bodo sledila ustreznemu modelu sprememb in razvoja.

Edinstvena prednost podjetja so njegovi zaposleni, saj konkurenčna prednost prebiva v njihovih zmožnostih, v znanju, sposobnostih, vodenju procesov in rutinah, pridobljenih z izkušnjami. Nenehno in skrbno učenje, tako na ravni posameznika in na ravni timov kakor tudi na ravni celotnega podjetja, večanje intelektualnega kapitala ter hiter in učinkovit prenos znanja omogoča podjetju preživetje in bistveno vpliva na njegovo konkurenčno sposobnost in uspešnost poslovanja. Današnja podjetja morajo biti hitra, spretna in odzivna, zato morajo postati učeče se organizacije ter uvesti korenite spremembe na področju vodenja, strukture, pooblaščenja zaposlenih, komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture.

V prvem, teoretičnem delu diplomskega dela sem preučila koncept in determinante učeče se organizacije ter prvi slovenski celoviti model, ki vodi do popolno razvite učeče se organizacije; model FUTURE-O®. Vodje učečih se organizacij spodbujajo zaposlene na vseh ravneh za pridobivanje novega znanja, jih opolnomočijo, strategijo in cilje postavljajo participativno z zaposlenimi, uvajajo novo informacijsko tehnologijo, spodbujajo inovativnost, timsko delo, odprto interno in eksterno komuniciranje ter s tem prenos znanja v vse smeri. Struktura takih organizacij je sploščena, uspešnost pa še povečujejo s povezovanjem z ostalimi akterji svoje verige vrednosti. Pri presoji uspešnosti jim finančne izkaze vse bolj izpodrivajo nefinančni. V drugem delu diplomskega dela sem izvedla študijo primera TPV d.d. in s pomočjo internih virov podjetja ter opravljenih intervjujev, potrdila tezo, da TPV d.d. je učeča se organizacija. Podjetje ima močno poslanstvo, ki krepi pripadnost in motivacijo zaposlenih, jasne in ambiciozne zastavljene cilje, participativno postavljene strategije in okolje, ki spodbuja učenje in inovativnost. Zavedajo se, da so bistven dejavnik uspeha in največja konkurenčnost prav zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami, zato se trudijo pritegniti in razvijati uspešno delovno silo ter želene kadre tudi obdržati z nagrajevanjem in motiviranjem. Z namenom razvijanja možnosti za učenje posameznikov, timov in posameznih organizacij, pospeševanja razvoja zaposlenih skozi izkušnje ter odpiranja novih kanalov za medsebojni prenos znanja in izkušenj so tudi ustanovili Akademijo TPV. Uspešnost poslovanja spremljajo tako s finančnimi kot tudi z nefinančnimi kazalniki. Sodelovanje z ostalimi akterji verige vrednosti je v TPV d.d. strateškega pomena in je opredeljeno v strateških usmeritvah. Kritična analiza sedmih elementov udejanjanja učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v TPV d.d. pa je pokazala tudi pomanjkanje nekaterih elementov učeče se organizacije. V podjetju ni opolnomočenja in čeprav se zavzemajo za učinkovito komuniciranje v vse smeri, je potrebno v praksi komuniciranje izboljšati.

Preučila sem determinante, koncept učeče se organizacije in model FUTURE-O® ter izvedla študijo primera TPV d.d.. Pri tem sem ugotovila, da omenjeno podjetje je učeča se organizacija. Hkrati sem na podlagi ugotovitev pokazala na katerih področjih so potrebne spremembe in oblikovala priporočila za vodstvo. S tem sem dosegla namen diplomskega dela. V diplomskem delu sem izpolnila vse zastavljene cilje. Opredelila sem koncept in determinante učeče se organizacije, predstavila model implementacije učeče se organizacije: model FUTURE-O® ter povezala teorijo in prakso v študiji primera TPV d.d.. Prikazala sem uporabljeno metodologijo, predstavila TPV d.d. in preko teoretičnih osnov koncepta modela FUTURE-O® prešla na dejansko stanje elementov v TPV d.d. ter potrdila tezo, da TPV d.d. je učeča se organizacija. Na podlagi ugotovitev sem tudi pripravila priporočila vodstvu.

LITERATURA IN VIRI

1. Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387–404.
2. Andreescu, A., & Mircea, M. (2009). Managing Knowledge as Business Rules. *Informatica Economica*, 13(4), 63–74.
3. Arora, P., Owens, D., & Khazanchi, D. (2010). A Pattern-Based Tool for Knowledge Management in Virtual Projects. *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(3), 60–80.
4. Baković, T. (2009). The role of knowledge in building quality management systems. *Business Excellence*, 3(1), 47–55.
5. Barle, A., & Bezenšek, J. (2006). *Poglavja iz sociologije vzgoje in izobraževanja: Pregled sodobnih socioloških študij, perspektiv in konceptov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
6. Barle, A., Trunk Širca, N., & Lesjak, D. (2008). *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management Koper.
7. Berce, J. (2010, 21. januar). Ključno področje je upravljanje znanj. *Delo*, str. 25.
8. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Bratianu, C., & Orzea, I. (2010). Organizational knowledge creation. *Management & Marketing*, 5(3), 41–62.
10. Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal of Education for Business*, 85(6), 300–335.
11. Chadha, S. K., & Kapoor, D. (2010). A Study on Knowledge Management Practices of Auto Component Manufacturing Companies in Ludhiana City. *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1/2), 68–76.
12. Collison, C., & Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
13. Covey, S. R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Davenport, T. H., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Debovski, S. (2006). *Knowledge management*. Milton: John Wiley & Sons Australia. Ltd.
16. Devetak, G. (2008). *Razmišljanja o ustvarjalnosti in marketingu*. Koper: Fakulteta za management.
17. Dimovski, V., & Penger, S. (2004a, 17. maj). Največji izziv menedžerjev je nenehno učenje. *Finance*, str. 27.
18. Dimovski, V., & Penger, S. (2004b). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 806–825.
19. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

21. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
23. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Dimovski, V., Peterlin, J., & Penger, S. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d.d.. *Organizacija*, 41(2), A97–A105.
25. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
26. Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
27. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Tiskarna Novo mesto, Dolenjska založba.
28. Galandere-Zile, I., & Vinogradova, V. (2005). Where is the border between an information system and a knowledge management system? *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 3(2), 179–196.
29. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Henry, J. (1991). *Creative management*. London: SAGE Publications Ltd.
31. Hutchens, D. (2002). *Kdo se še boji volkov? Kako preživeti in biti uspešen v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
32. Ivančič, A. (2008). Opolnomočenje zaposlenih – rešitev za spreminjanje obstoječih praks. *Vzgoja in izobraževanje*, 39 (1–6), 42–48.
33. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
34. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
35. Jaklič, M., Tavčar, M., Sitar, A. S., Černelič, M., Maček, M., Kovač, J., Možina, S., Kos, M., Peršak, M., Vinšek, V., Češnovar T., Berginc, J., Plut, D., Bulc, V., Erčulj, J., Miglič, G., Bahun, M. P., Fink, T., Ploštajner, A., Čebulj, N., Kozar, V., Kajič, B., Kosič, Z. O., Paradiž, M., Vild, V., Dervarič, E., Jelovčan, M., & Mitič, D. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
36. Jalonen, H. & Lönnqvist, A. (2009). Predictive business – fresh initiative or old wine in a new bottle. *Management Decision*, 47(10), 1595–1609.
37. Kamnik Zebec, S., Zečević, S., & Zelenika, R. (2007). Merjenje intelektualnega kapitala v podjetjih terciarne logistike. *Naše gospodarstvo*, 53(1/2), 86–97.
38. Kelemina, D. (2009). Učeča se organizacije v slovenskem gospodarstvu. *Organizacija*, 42(3), A132–A144.
39. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Kupci. Najdeno 10. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.tpv.si/si/tpv/kupci/>.
41. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
43. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.

44. Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
45. McNeish, J. & Jit Singh Mann, I. (2010). Knowledge Sharing and Trust in Organizations. *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1/2), 18–38.
46. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
47. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
48. Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Možina, S. (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija*, 34(6), 341–343.
50. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Managemet – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
51. Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Les: revija za lesno gospodarstvo*, 57(9), 239–242.
52. Penger, S. (2002, 18. junij). Učeče se podjetje – koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. *Finance*, str. 18.
53. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Penger, S., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2008). Procesna organiziranost kot vidik udejanjanja učeče se organizacije: študija primera slovenskega podjetja. *Uporabna informatika*, 16(1), 14–21.
55. Pirc, A. S. (2000, 15. december). Učenje združbe in ravnanje z znanjem. *Finance*, str. 20.
56. Pirc, A. S. (2001). Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. *Organizacija*, 34(6), 344–346
57. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Rant, M. (2001, 20. september). Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih. *Finance*, str. 19.
60. Rant, Ž. (2008). Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija*, 41(2), A126–A131.
61. Raos, M. (2002). Učeča se organizacija. V D. Jelovac, *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 161–182). Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
62. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Rozman, R. (2001). Ravnanje z znanjem in organizacija. *Organizacija*, 34(6), 350–352.
64. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
65. Rudež, V. (2006). The MICO Model of Intellectual Capital. *Organizacija*, 39(9), 561–564.
66. Sitar, A. S., & Lozar, T. (2007). Analiza učenja in ravnanja z znanjem v poslovni skupini Sava. V T. Čater, *Zbornik referatov: 13. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 147–158). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
67. Skupina TPV (2010). *Informator 03* (interni časopis). Novo mesto. Špes, grafični studio.

68. Slater, S.F., & Narver, J. C. (1999). Market Oriented Is Not Enough: Building a Learning Organization. V R. Deshpandé, *Developing a Market Orientation* (str. 237-266). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
69. Sohel-Uz-Zaman, A. S., & Anjalin, U. (2009). Knowledge innovative organization: the effect of constant organization renewal. *Journal of Service Science and Management*, 2(4), 384–393.
70. Stanič Lang, A., & Urbančič, T. (2009). Trends that will shape the professions of the future information society. *Organizacija*, 42(1), 5–9.
71. Svetic, A. *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. Najdeno 29. decembra 2010 na spletnem naslovu: <http://www.ibsposrocevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->.
72. Šarotar Žižek, S., Mulej, M., & Treven, S. (2009). Dobro počutje/subjektivna blaginjasodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3), A 122–A 131.
73. Tavčar, I. (2005). *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
74. TPV d.d. (2008). *Postopki komuniciranja* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d.d..
75. TPV d.d. (2009). *Letno poročilo 2009* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d.d..
76. TPV d.d. (2011). *Organigram TPV d.d.* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d.d..
77. Urh, I. (2007). Kriteriji za oceno organizacije/institucije kot učeče se organizacije. *Organizacija*, 40(3), A45–A58.
78. Uršič, D., & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacija: sistemsko organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.
79. Vashisth, R., Kumar, R., & Chandra, A. (2010). Barriers and Facilitators to Knowledge Management: Evidence from Selected Indian Universities. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(4), 7–24.
80. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
81. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Žunec, B. (1999). *Management človeških virov - povzetki za vaje*. Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	1
Priloga 2: Opredelitev učeče se organizacije	2
Priloga 3: Ovire in moderatorji za management znanja.....	3
Priloga 4: Kronološki pregled pomembnejših dogodkov	4
Priloga 5: Kupci Skupine TPV	5
Priloga 6: Organizacijska klima – SiOK raziskava.....	6
Priloga 7: Lakmusov test – ali je organizacija učeča se organizacija ali ne?.....	7
Priloga 8: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo	8
Priloga 9: Vprašalnik - Smernice za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo	9
Priloga 10: Vprašalnik – Inštrumenti za merjenje intelektualnega kapitala	10
Priloga 11: Vprašalnik – Komunikacija v učeči se organizaciji	11

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	
Tuj izraz	Slovenski prevod
Benchmarking	Primerjava z najboljšimi
Brainstorming	Vihranje možganov
JIT (Just-in-time)	Koncept ravno ob pravem času
TQM (Total Quality Management)	Celovito obvladovanje kakovosti

Priloga 2: Opredelitev učeče se organizacije

Tabela 15: Opredelitev učeče se organizacije

Leto	Avtor	Opredelitev učeče se organizacije (v nadaljevanju UO)
1978	Argyris	UO je proces prepoznavanja in odpravljanja napak. Organizacija se uči skozi individualno učenje posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
1990	Senge	UO se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečanju sposobnosti učenja. Ljudje v njej nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili želene rezultate. Za približevanje inovativni UO identificira pet ključnih disciplin: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje.
1991	Weick	Organizacijsko učenje je proces v UO, kjer znanje tvori akcijo. Na osnovi znanja se razvijajo razmerja kot izločki organizacije in na osnovi učinkov vpliva zunanjih okolij na organizacijska razmerja se vzpostavlja simulantni proces organizacijskega učenja.
1991	Huber	UO je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
1993	Garvin	UO so tiste organizacije, kjer zaposleni neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih želijo, kjer gojijo nove vzorce mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj.
1994	Dimovski	V UO ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine vzorce mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. UO ima faktorje, ki so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti. Sposobna se je neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja.
1996	Malhotra	UO se raje uči iz izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa je, da spodbuja, prepozna in nagrajuje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost in občutek za učinkovitost in izrazitost.
1999	Oakland	UO za doseganje odličnosti vključuje celotno organizacijo, vse zaposlene in vse poslovne funkcije, tudi zunanje organizacije in dobavitelje. Vrhnji management mora oblikovati vodilno vizijo, politiko ter skozi proces vodenja, izobraževanja in stalnega učenja motivirati zaposlene k uresničevanju le-teh.
2001	Huczynski, Buchanan	UO preko vključevanja vseh v proces identifikacije in razreševanje problemov pospešuje koordinacijo, kar ji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.
2001	Drucker	UO potrebuje poleg celovite strategije tudi opolnomočene kadre, odprtost in pripravljenost za eksperimentiranje, kakovostno komunikacijo, ustrezno plačilno shemo in popolno zavezanost vrhnjega managementa. Stalno izpopolnjevanje in izobraževanje vseh zaposlenih managerjem omogoči, da lahko zaposlene opolnomočijo in s tem ustrezno motivirajo za doseganje temeljnega cilja organizacije.
2001	Dierkes	UO je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, v njej se zaposleni učijo drug od drugega in od članov v drugih organizacijah. Glavna ideja je razreševanje problemov in ne usmerjenost k učinkovitosti kot v tradicionalni organizaciji.
2001	Daft, Marcic	UO zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, delegiranja moči zaposlenim (večjemu opolnomočenju), procesa komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture. Primarna odgovornost vodij in managementa je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji in na tej osnovi zagotavljanje skupnih vzvodov za participativno odločanje vseh.

Vir: V. Dimovski et al., *Organiziranje in odločanje*, 2007, str. 189–190; Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 93.

Priloga 3: Ovire in moderatorji za management znanja

Tabela 16: Ovire in moderatorji za management znanja

Ovire	Modelatorji
Individualna raven	
Pomanjkanje časa za komuniciranje in izmenjavo znanja.	Zavedanje posameznika, da napake nastajajo.
Strah, da delitev znanja ogrozi varnost delovnega mesta.	Iskanje pomoči.
Slabo verbalno ali pisno komuniciranje.	Kvalificirana delovna sila.
Pomanjkanje motivacije za prenos znanja.	Poštenost, pripravljenost za učenje ter izmenjavo znanja in idej.
Socio-organizacijski proces	
Slabo vodenje in usmerjanje.	Povezovanje managementa znanja z vizijo organizacije in s poslanstvom.
Pomanjkanje ustreznih nagrad, spodbud in priznanj.	Spodbude in nagrade – mehanizmi za spodbujanje sodelovanja in izmenjave znanja.
Organizacijska kultura, ki ne zagotavlja podpore ali spodbujanje sodelovanja in izmenjave.	Izobraževanje in usposabljanje.
Tehnološki vidik	
Pomanjkanje integracije informacijskih sistemov in procesov.	Centralizirana baza znanja, portali za povezovanje posameznih informacijskih sistemov in olajšano zbiranje, preverjanje in prikazovanje znanja.
Pomanjkanje tehnične podpore in celovitih informacijskih sistemov.	Tehnologije, ki podpirajo kulturo delitve znanja in pospešijo iskanje informacij za njegovo ponovno uporabo.
Nerealna pričakovanja zaposlenih glede zmožnosti tehnologije.	Informacijska tehnologija, ki je primerna za določene organizacije.
Pomanjkanje usposabljanja zaposlenih o novih sistemih in procesih.	ERP sistemi.

Vir: R. Vashisth, R. Kumar, & A. Chandra, *Barriers and Facilitators to Knowledge Management: Evidence from Selected Indian Universities*, 2010, str. 11.

Priloga 4: Kronološki pregled pomembnejših dogodkov

Tabela 17: Kronološki pregled pomembnejših dogodkov

Kronološki pregled pomembnejših dogodkov	
1954	Začetek razvoja avtomobilske industrije v Novem mestu.
1989	IMV ustanovi delniške družbe: Revoz, Adria Caravan, TPV, TADO.
1993	100 % odkup delnic podjetja s strani zaposlenih.
1993	Skupno vlaganje TPV in Treves Francija – proizvodnja sedežev.
1996	Skupno vlaganje TPV in Faurecia Francija – proizvodnja ogrodij sedežev.
1996	Preimenovanje TPV (Tovarna posebnih vozil) v TPV trženje in proizvodnja opreme vozil.
1998	Johnson Controls odkupi delež Treves-a.
2002	Skupno vlaganje TPV in Böckmann Nemčija.
2004	TPV odkupi delniško družbo Tesnila TMT.
2005	TPV ustanovi podjetje TPV Šumadija d.o.o..
2008	TPV ustanovi podjetje TPV Rus.
2008	Nakup podjetja Agis plus.
2009	Pripojitve družbe Agis plus k TPV d.d..

Vir: TPV d.d., Letno poročilo 2009 (interno gradivo), 2009, str. 4.

Priloga 5: Kupci Skupine TPV

Slika 10: Kupci Skupine TPV

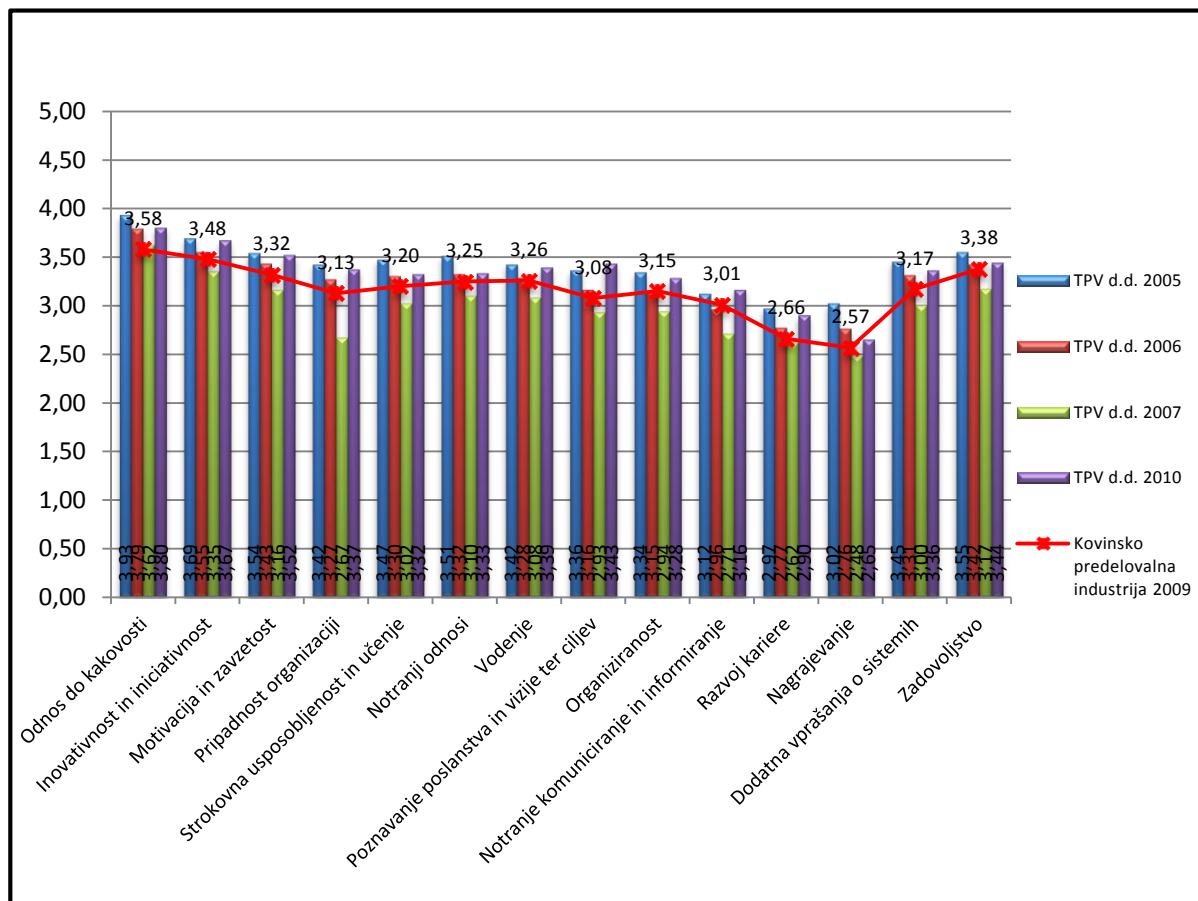


Vir: Kupci, 2010.

Priloga 6: Organizacijska klima – SiOK raziskava

Vprašalnik SiOK sestavlja 69 trditev, ki jih zaposleni ocenjujejo od ena do pet, in je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti v sklopih. Stolpci v grafu na Sliki 11 prikazujejo stanje organizacijske klime v letih 2005, 2006, 2007 in 2010 v Skupini TPV, črtni graf pa nam omogoči primerjavo s kovinsko predelovalno industrijo v letu 2009.

Slika 11: Organizacijska klima



Vir: Skupina TPV, Informator 03 (interni časopis), 2010, str. 7.

Priloga 7: Lakmusov test – ali je organizacija učeča se organizacija ali ne?

Tabela 18: Lakmusov test

Lakmusov test, 1. del (Ocenite ali trditev drži oz. ne drži za TPV d.d.)		
Naša organizacija ima jasn načrt učenja?	DA	NE
Naša organizacija je odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Naša organizacija se izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Naša organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni ljudje?	DA	NE
Naša organizacija se vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE
Lakmusov test, 2. del		
Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti TPV d.d.? (Odgovor prosim vpišite v okence pod vprašanjem.)		
Česa se moramo v TPV d.d. naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti? (Odgovor prosim vpišite v okence pod vprašanjem.)		
Kako naj bi v TPV d.d. pridobili potrebno znanje in sposobnosti? (Odgovor prosim vpišite v okence pod vprašanjem.)		

Vir: Prirejeno po Garvin – *Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work* v Dimovski et al., 2005, str. 137.

Priloga 8: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo

Tabela 19: Test, kako prepoznati učečo se organizacijo

Prepoznavne značilne učeče se organizacije (Ocenite, ali trditev drži oz. ne drži za TPV d.d.)		
Strategija: pri oblikovanju celovite strategije prevladuje naravnost k učenju.	DA	NE
Vodstveni slog managementa: vodje uporabljajo tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo in se soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami v okolju.	DA	NE
Politika odločanja: v TPV d.d. prevladuje participativno sprejemanje odločitev, vsi zaposleni pri tem nenehno sodelujejo z vodstvom in dajejo predloge za izboljšave, za katere prejemajo variabilne nagrade.	DA	NE
Model odločanja: prevladuje decentralizacija procesa odločanja po celotni organizaciji.	DA	NE
Razvijalci in skrbniki sposobnosti: posamezniki znotraj učečih se timov prevzemajo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti, zato sčasoma postajajo njihov skrbniki.	DA	NE
Ustreznost sistemov in struktur: organizacijska struktura je prilagojena spremenjeni strategiji, ki podpira horizontalni procesni tok ter sisteme.	DA	NE
Variabilna politika nagrajevanja: zaposlenim omogoča dajanje predlogov, pobud in razmišljanje o prispevkih.	DA	NE
Informacijska in telekomunikacijska tehnologija: informacijska podpora in tehnike za prenos znanj imajo temeljno vlogo v TPV d.d..	DA	NE
Dolgoročna zavezanost: člani TPV d.d. si prizadevajo dajati pobude in so osebno dolgoročno zavezani razvoju organizacije.	DA	NE
Način dela: uveljavljen je poseben način dela v medfunkcijskih timih, z medsebojnim sodelovanjem in razvijanjem timskega učenja.	DA	NE
Učenje: zaposleni imajo možnost za stalno učenje na podlagi izkušenj. Znanja in izkušnje se odkrito prenašajo med vsemi.	DA	NE
Organizacijska kultura gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem posredovanju in prenosu znanja.	DA	NE
Cikli nenehnega učenja in samorazvoj: zaposleni imajo možnost za nenehno izboljševanje in dajanje predlogov. Pomembno je samoučenje in samorazvoj.	DA	NE
Spodbujanje komuniciranja prek dialoga in postavljanja vprašanj je prisotno.	DA	NE
Nenehno eksperimentiranje daje TPV d.d. možnost za razvoj novih alternativ.	DA	NE
Na znanju utemeljeni informacijski sistemi: TPV d.d. ima izoblikovan celovit sistem za planiranje virov (ERP).	DA	NE
Povezovalci z okoljem so tisti predstavniki organizacije, ki imajo stike z okoljem organizacije ter skrbijo za medorganizacijsko povezovanje in spremljanje zunanjih spremenljivk organizacije in jih imamo tudi v TPV d.d..	DA	NE
Znotrajorganizacijsko učenje: redno prirejamo delavnice, interni trening in krožke za prenos znanj in izkušenj, učenje poteka preko mrež in alians.	DA	NE
Delitev idej: celoviti sistem premagovanja vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja v TPV d.d. omogoča, da se proces stalno prilagaja končnemu porabniku.	DA	NE

Vir: Prirejeno po Starkey, Tempest, McKinlay v Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 134, 135.

Priloga 9: Vprašalnik - Smernice za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo

Tabela 20: Smernice za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo

Smernice za uspešno preoblikovanje v učečo se organizacijo (Ocenite, katera izmed navedenih podpornih okolij ste v TPV d.d. že vzpostavili.)		
DELJENA VIZIJA IN STRATEGIJA ZA PREOBLIKOVANJE	DA	NE
Opredeljujeta poslovne potrebe učeče se organizacije, pričakovane rezultate, jasno povezujeta tehnologijo s cilji poslovanja in zagotavljata načrt uresničevanja ciljev učeče se organizacije.		
OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA TIMA ZA VODENJE PROCESA PREOBLIKOVANJA	DA	NE
Skupina ljudi, ki bo imela mandat, sposobnosti in vizijo, da bo vodila spreminjanje v učečo se organizacijo in tudi ustrezne vire.		
OPOLNOMOČENJE VSEH RAVNI MANAGEMENTA IN OSEBJA	DA	NE
Da bi uresničili uvajanje sprememb od spodaj navzgor, je odločitve potrebno potiskati oz. vlivati navzdol po organizacijskih ravneh.		
PARTNERSTVO MED SPECIALISTI TEHNIČNIH IN POSLOVNIH ENOT	DA	NE
Mehanizmi morajo biti simultano povezani, s čimer dosežemo višje cilje – cilje učeče se organizacije kot celote in ne zgolj ciljev posameznikov, procedur ali oddelkov.		
INOVATIVNI PROCESI, INSTITUCIONALIZACIJA IN KREPITEV REZULTATOV	DA	NE
Zaposleni morajo stremeti k razvijanju novih sposobnosti, znanj, delovnih praks in tudi novih mentalnih modelov.		

Vir: Prirejeno po Kubr v Dimovski et al., 2005, str. 160.

Priloga 10: Vprašalnik – Inštrumenti za merjenje intelektualnega kapitala

Tabela 21: Skandia AFS Navigator

Skandia AFS Navigator <i>(Ali management in zaposleni v TPV d.d. razumejo pomen in izračun definicije?)</i>		
INTELEKTUALNI KAPITAL = človeški kapital + strukturni kapital	DA	NE
STRUKTURNI KAPITAL = kapital strank + organizacijski kapital	DA	NE
ORGANIZACIJSKI KAPITAL = inovacijski kapital + procesni kapital	DA	NE
INOVACIJSKI KAPITAL = intelektualna lastnina + neopredmetena sredstva	DA	NE

Vir: Prirejeno po Edvinsson v Dimovski et al., 2005, str. 348.

Priloga 11: Vprašalnik – Komunikacija v učeči se organizaciji

Tabela 22: Vprašalnik – Komunikacija v učeči se organizaciji

Notranja komunikacija (Ocenite ali trditev drži oz. ne drži za TPV d.d.)		
Ali je komunikacija prek notranjih organizacijskih meja (funkcijskih, produktnih ali geografskih) bogata?	DA	NE
So notranja omrežja na področjih, kjer so pogoste komunikacije nujne, učinkovita?	DA	NE
Ali zaposlene spodbujamo (oz. od njih zahtevamo), da komunicirajo z drugimi, ko ti potrebujejo informacije ali znanje?	DA	NE
Ali lahko učinkovito prenašamo informacije in tehnično znanje, ko je potrebno?	DA	NE
Ali se z lahkoto oblikujejo nove komunikacijske povezave, če se pojavi potreba?	DA	NE
Ali organizacija posamezne člane spodbuja h komunikaciji, kadar sodelavci potrebujejo njihove informacije ali znanje?	DA	NE
Ali je večina zaposlenih seznanjena z inovativnimi projekti organizacije?	DA	NE
Ali se vrhnji tim zaveda inovatorskih iniciativ svojih članov?	DA	NE
Ali ima vrhnji tim ustrezno znanje za projekte in ali aktivno sodeluje v procesu njihove izvedbe?	DA	NE
Zunanja komunikacija (Ocenite ali trditev drži oz. ne drži za TPV d.d.)		
Ali organizacija lahko zbere vse potrebne informacije iz okolja?	DA	NE
Ali je vzpostavljena poglobljena komunikacija s strankami in drugimi ključnimi deležniki?	DA	NE
Spodbujanje komunikacije (Ocenite ali trditev drži oz. ne drži za TPV d.d.)		
Ali za spodbujanje komunikacije, ki jo potrebujemo, uporabljamo vsa razpoložljiva orodja in metode?	DA	NE

Vir: Prirejeno po Christiansen v Dimovski et al., 2005, str. 288.