

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

OBLIKOVANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE PO MODELU FUTURE-O®

ADMIRA ČAJIĆ

IZJAVA

Študent/ka Admir Čajić izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Pengler, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.5.2008

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	UČEČA SE ORGANIZACIJA	2
2.1	Zgodovinski razvoj koncepta učeče se organizacije	2
2.2	Opredelitev učeče se organizacije	3
2.3	Značilnosti učeče se organizacije	3
3	KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®	4
3.1	Prvi element: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo	5
3.1.1	Analiza procesa strateškega managementa organizacije	5
3.1.2	Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb	6
3.1.3	Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo	6
3.1.4	Oblikovanje strateškega tima za spremembo	6
3.1.5	Ocena želenih poslovnih potreb poslovanja	7
3.1.6	Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti	7
3.2	Drugi element: izgradnja podpornih okolij	7
3.2.1	Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu	7
3.2.2	Oblikovanje iniciativ	8
3.2.3	Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji	8
3.2.4	Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja	8
3.2.5	Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti	9
3.2.6	Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT)	10
3.3	Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev	10
3.3.1	Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji	10
3.3.2	Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov	10
3.3.3	Proces planiranja v učeči se organizaciji	11
3.3.4	Načela radikalne decentralizacije poslovanja	11
3.3.5	Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije	12
3.3.6	Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja	13
3.3.7	Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije	13
3.4	Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja	14
3.4.1	Vzpostavitev participativnega stila vodenja	14
3.4.2	Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež	15
3.4.3	Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	15
3.4.4	Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja	16
3.4.5	Tehnike stalnega izobraževanja in učenja	17
3.4.6	Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti	17
3.4.7	Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja	17
3.5	Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	18
3.5.1	Participativna strategija in participativno vodenje	18
3.5.2	Opolnomočenje zaposlenih	18
3.5.3	Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj	19

3.5.4	Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije-----	19
3.5.5	Prilagodljiva organizacijska kultura -----	19
3.5.6	Skupna vizija -----	20
3.5.7	Razvoj praks osebnega mojstrstva -----	20
3.5.8	Oblikovanje mentalnih modelov -----	20
3.5.9	Proces timskega učenja-----	20
3.5.10	Sistemska mišljenje-----	20
3.5.11	Procesni (horizontalni) organizacijski ustroj -----	21
3.5.12	Izgradnja celovitega informacijskega sistema ERP-----	21
3.6	Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov -----	21
3.6.1	Koncept decentralizirane kontrole -----	21
3.6.2	Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije -----	22
3.6.3	Merjenje internih zmognosti in eksternih razmerij-----	22
3.6.4	Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije -----	22
3.6.5	Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja-----	23
3.6.6	Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja-----	23
3.6.7	Primerjava z najboljšimi (benchmarking)-----	23
3.6.8	Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja -----	24
3.7	Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture-----	24
3.7.1	Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije-----	24
3.7.2	Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja -----	24
3.7.3	Prilagoditev kulturi nenehnega učenja -----	25
3.7.4	Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj-----	25
3.7.5	Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja -----	25
4	SKLEP -----	26
5	LITERATURA IN VIRI-----	28
6	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Evolucija organizacijskih struktur	2
Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije.....	3
Slika 3: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®	5
Slika 4: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije.....	8
Slika 5: Ustvarite zakladnico managerskih znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji.....	9
Slika 6: Model radikalne decentralizacije organizacije	12
Slika 7: Razmerje med strateškimi cilji in strukturo učeče se organizacije.....	14
Slika 8: Komunikacije navzdol, navzgor in horizontalno.....	15
Slika 9: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	16
Slika 10: Postopek prenove poslovnih procesov	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti učeče se organizacije	4
Tabela 2: Organizacija se uči – Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije.....	13
Tabela 3: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi učečih se podjetij.....	16
Tabela 4: Elementi opolnomočenja	19
Tabela 5: Ključne aktivnosti integracijskega managerja	26

SEZNAM PRILOG

Slika 1: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije.....	1
Tabela 1: Težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizacije	1
Tabela 2: Vidiki, orodja in učinki ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	2
Slika 2: Cikli učenja pri udejanjanju učeče se organizacije – model nemške dobre prakse ----	3
Slika 3: Vloga dinamične mreže in procesa managementa v (virtualni) učeči se organizaciji -	3
Tabela 3: Kultura učečega se podjetja in njen vpliv	4
Tabela 4: Lakmusovi testi – ali je podjetje učeča se organizacija ali ne?.....	4

1 UVOD

Vedno bolj intenzivne spremembe v današnjem poslovnem svetu, kot so globalizacija, spremembe zakonodaje, spremembe v vedenju potrošnikov, ter vedno hitrejši pretok informacij zaradi sodobne telekomunikacijske tehnologije in elektronskega poslovanja zahtevajo od podjetij nove načine odzivanja na izzive okolja. Da bi bile današnje organizacije uspešne, morajo biti hitre, spretno in odzivne. Da pa bi to dosegle, morajo postati učeče se organizacije.

Učeča se organizacija poudarja hitrost, fleksibilnost, inovacije ter masovno prilagajanje potrošniku. Sploščena, decentralizirana organizacijska struktura prinaša nov način dela, ki je organiziran v samousmerjajočih se timih. Timi sprejemajo odločitve učinkovito in hitro ter se tako hitro odzivajo na spremembe potrošnikovih potreb. Učeča se organizacija prinaša več sodelovanja med zaposlenimi.

V nenehno spreminjajočem se okolju ima učeča se organizacija večje možnosti za preživetje, prilagajanje in razvijanje. Zaposleni se morajo neprestano učiti in usposablјati za nove načine delovanja, biti morajo tudi odprti za spremembe in inovacije. Novo znanje je učinkovito, če je pretočno med sodelavci in v primeru, da ga zaposleni dejansko uporabljajo pri svojem delu.

Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo strokovne literature ugotoviti ključna izhodišča učeče se organizacije ter spoznati celovit model, ki skozi sedem elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije. Model FUTURE-O® je prvi slovenski celoviti model, razvit zato, da bi managerjem pomagal pri oblikovanju učeče se organizacije v praksi.

Cilj zaključne strokovne naloge je raziskati strokovno literaturo in se seznaniti z učečo se organizacijo. Podrobno bom analizirala elemente konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije (model FUTURE-O®).

Pri izbiri **metodološkega dela** se bom naslonila na strokovno literaturo ter na primere iz strokovnih nalog s področja učeče se organizacije.

Zaključna strokovna naloga bo sestavljena iz dveh glavnih poglavij. V prvem poglavju bom preučila zgodovinski razvoj koncepta učeče se organizacije, opredelila učečo se organizacijo ter podala njene značilnosti. Prikazala bom tudi evolucijo organizacijskih struktur ter Sengejev model učeče se organizacije. V drugem poglavju pa bom opisala konceptualni model učeče se organizacije – model FUTURE-O®. V sklepu bom prikazala ugotovitve, do katerih bom prišla ob pisanju zaključne naloge.

2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

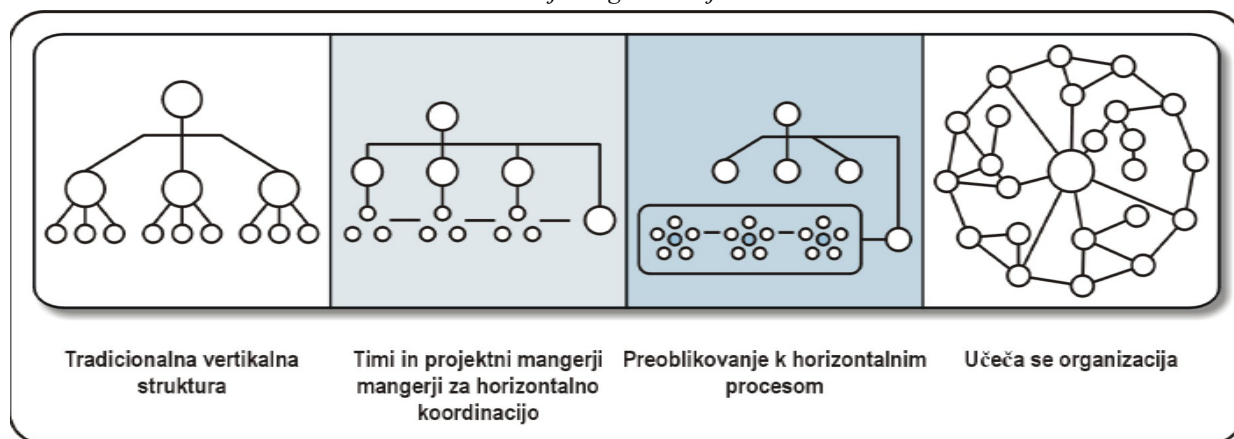
Učeča se organizacija ustvarja okolje, kjer se zaposleni lahko neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh njenih delih in za učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti managementa, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok idej med zaposlenimi (Černelič, 2004, str. 4).

2.1 Zgodovinski razvoj koncepta učeče se organizacije

Pojem učeče se organizacije se je v strokovni literaturi pričel pojavljati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, po letu 1990 pa se je njegova pojavnost povečala tudi v ostalih medijih. Za zibelki koncepta učeče se organizacije veljata ZDA in Velika Britanija. Slednja je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala celo v svojo nacionalno strategijo. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter podporo oblikovanju mreže učečih se mest je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe. Če sta ZDA in Velika Britanija zibelki koncepta učeče se organizacije, pa je Peter Senge zagotovo tisti posameznik, ki je najprej sam, nato pa skupaj s sodelavci in nasledniki, največ pripomogel, da so se definicije, mehanizmi in pristopi k učeči se organizaciji oblikovali v svojo znanstveno disciplino, ki je v manj kot petnajstih letih doživela silovit razvoj in popolno uveljavitev (Dolenc, 2007, str. 7–8).

Da bi razumeli razvoj sodobne učeče se družbe 21. stoletja, je treba poznati evolucijo predhodnih organizacijskih struktur. V njihovem razvoju, katerega prikazuje Slika 1, je očitno naraščanje pomena horizontalne koordinacije in komunikacije. Učeča se organizacija je dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, in zahteva specifične spremembe na področjih vedenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski et al., 2005, str. 80).

Slika 1: Evolucija organizacijskih struktur



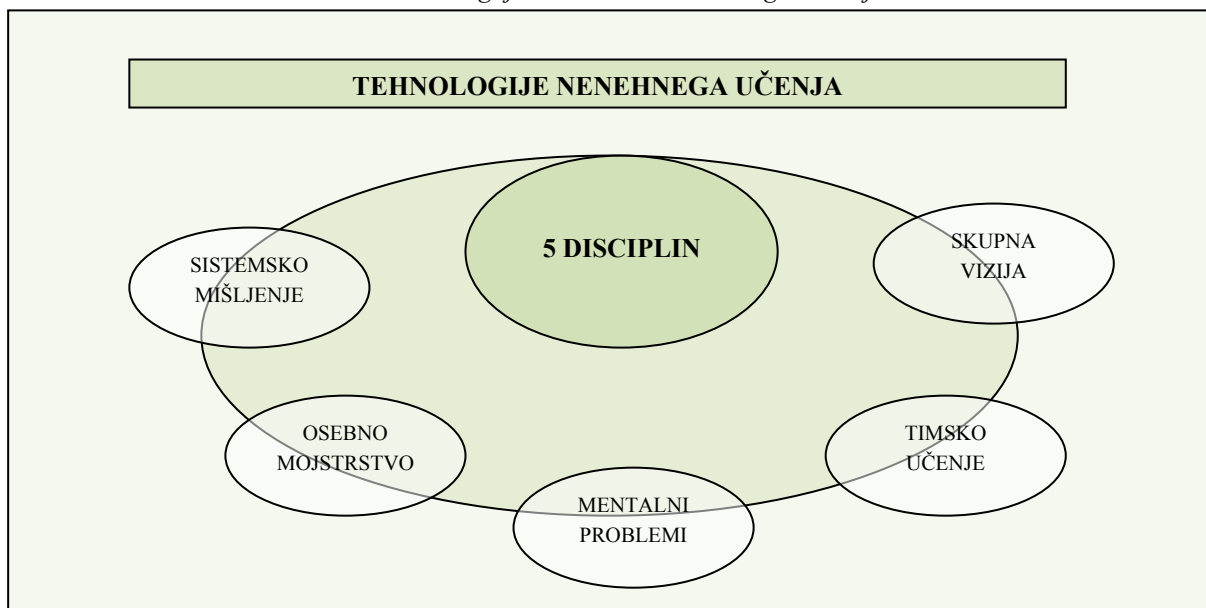
Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 149.

2.2 Opredelitev učeče se organizacije

Senge opredeljuje učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečevanju sposobnosti učenja (Dimovski et al., 2005, str. 91).

Za približevanje inovativni učeči se organizaciji je ključnih pet elementov (glej Sliko 2).

Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 92.

Učeča se organizacija je nasprotje tradicionalni, nadzorovani organizaciji. Temeljna razlika med obema je predvsem v miselnosti, v kulturi obeh in v organizacijskem duhu. Klasična organizacija postavi v središče dobiček, ljudi pa zanjo pomenijo predvsem strošek. Učeča se organizacija razume kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, ki je lastnik svojih znanj in sposobnosti. Njen glavni cilj je povečevanje intelektualnega kapitala, ki postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost (Černelič, 2004, str. 6).

2.3 Značilnosti učeče se organizacije

Za novo učečo se organizacijo je značilen integriran, toda prožen sistem. Organizacija je decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin in daje večje odgovornosti posameznikom ter hkrati ustvarja učinkovito in močno kulturo. Takšna organizacija ima odprt pristop do zunanjega okolja, do trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v lastne zaposlene, odgovornost in iniciativnost (Možina et al., 2002, str. 23).

Tabela 1: Značilnosti učeče se organizacije

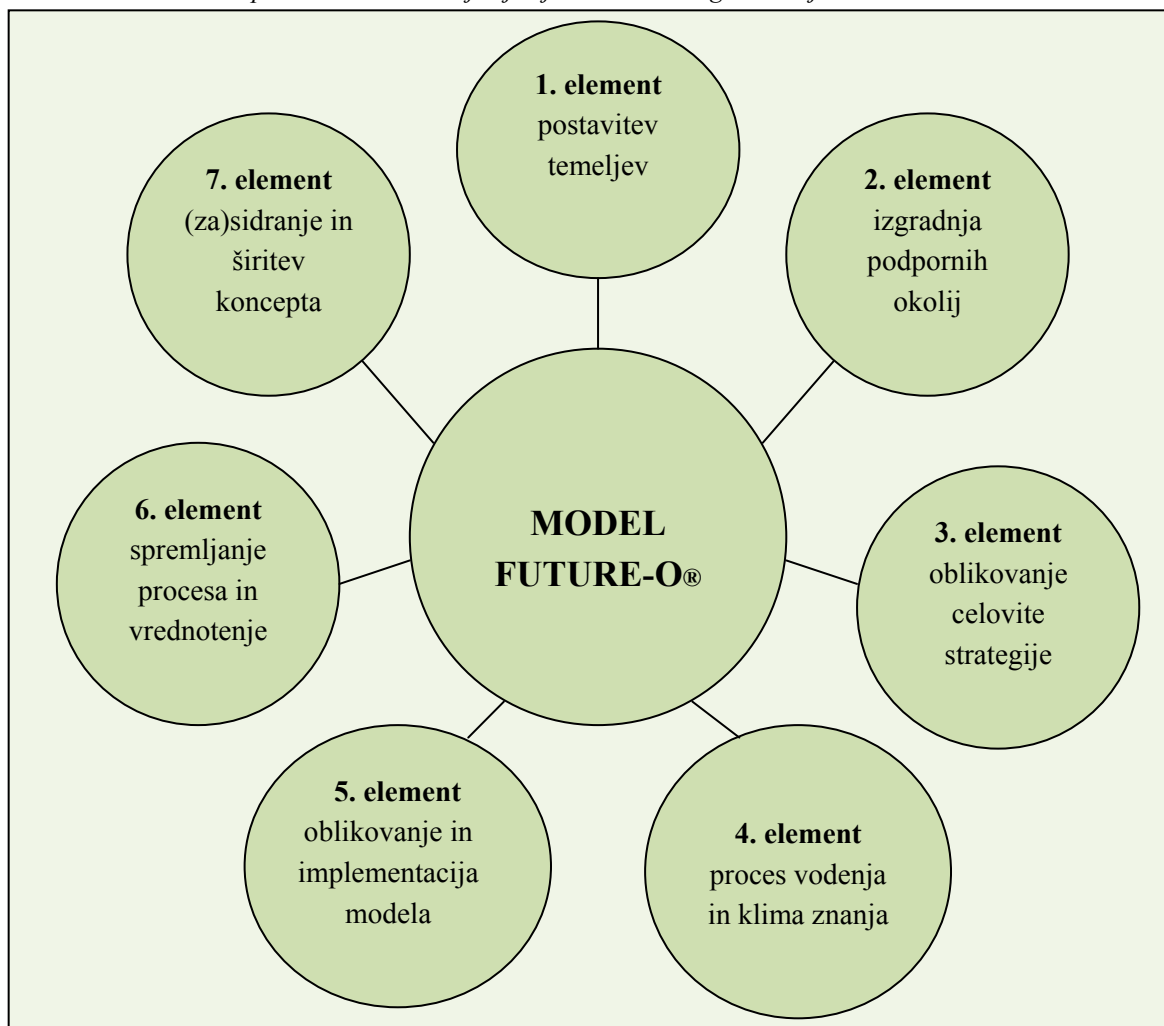
ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE	
Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.
Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo.	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij.
Participativno oblikovanje politike.	Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj.
Decentralizirani proces odločanja.	Na učenju osnovani informacijski sistemi.
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj.	Nenehno eksperimentiranje.
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju.
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.	Znotrajorganizacijsko učenje, na primer znotrajorganizacijska omrežja in povezave.
Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim.	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 109.

3 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®

Pri oblikovanju učeče se organizacije je zelo pomembno, da managerji in vsi zaposleni verjamejo v razvoj in uspeh. Tako organizacijo si je lahko predstavljati, vendar jo je težko ustvariti in ohranjati. Managerji morajo vedeti, kako začeti, katere tehnike obvladati, katere procese vzpostaviti... V pomoč jim je model FUTURE-O®, ki temelji na molekularno mrežnem pristopu in od vodij ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, interaktivno in simultano participacijo vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja. Celovit konceptualni model sestavlja sedem elementov, ki pomenijo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Za aktivno preobrazbo v učečo se organizacijo je potrebno interaktivno udejanjanje vseh sedmih elementov, katere bom predstavila v tem poglavju (Dimovski et al., 2005, str. 123–127).

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



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 125.

3.1 Prvi element: postavitv temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo

Vsebina prvega elementa udejanjanja učeče se organizacije v ospredje postavlja analizo procesa strateškega managementa, podporo vrhnjega managementa organizaciji na poti h konceptu učenja, izpolnitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocene zelenih poslovnih potreb poslovanja in navsezadnje pregled vrzeli in (ne)učinkovitosti obstoječe organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 135).

3.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Analiza procesa strateškega managementa organizacije vsebuje štiri bistvene elemente strateške usmerjenosti. Management mora stremeti k tesnim odnosom s kupci oziroma se nanje usmerjati kot na svoje ključne interesne skupine. Hkrati mora organizacija hitro zaznavati in odpravljati probleme ter stalno prepoznavati in udejanjati priložnosti. To najlažje doseže, če ima jasno zastavljene cilje in poslovno osredinjenost. Proces strateškega

managementa je sestavljen iz zaporedja korakov, kjer člani organizacije najprej analizirajo obstoječe stanje, se nato odločajo o oblikovanju strategij, ki jih nato uresničujejo v praksi ter jih na koncu ovrednotijo in, v kolikor je to potrebno, spremenijo in preoblikujejo. Proces je torej sestavljen iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Dolenc, 2007, str. 19).

3.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

Če želimo doseči najboljši rezultat udejanjanja učeče se organizacije, se mora proces pričeti pri vrhnjem managementu, hkrati pa je potrebno vanj vključiti vse zaposlene. Proces se lahko prične tudi v drugem oddelku v podjetju, od tam pa se razširi na celotno organizacijo.

Pri preoblikovanju v učečo se organizacijo se pojavijo različne vrste sprememb (Dimovski et al., 2005, str. 143–144):

- **Tehnološke spremembe**, ki naj bi izboljšale proizvodni proces.
- **Spremembe pri proizvodih ali storitvah** so spremembe v izločkih organizacije. Življenjski cikel proizvodov se krajša, zato je za organizacijo pomembno, da nenehno izboljšuje svoje proizvode ali ustvarja nove.
- **Strukturne spremembe** vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev, strukturnih značilnosti, administrativnih postopkov in managerskih sistemov.
- **Spremembe v kulturi/pri ljudeh** se navezujejo na spremembe v vrednotah, normah, odnosih, prepričanjih in vedenju.

3.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Pri vzpostavitvi pogojev za organizacijsko spremembo je najpomembnejša postavitev celovitega managementa izboljšav poslovnih procesov, torej zdužitve vseh metod za izboljšave, ki vodijo k večji dodani vrednosti. Model celovitih izboljšav poslovnih procesov predstavlja temelj novi paradigmi managementa, saj gradi predvsem na znanju in učenju. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da je uvajanje sprememb za vodstvo vedno zelo zahtevna organizacijska naloga, saj se le-to pogosto srečuje z odporom zaposlenih (Dolenc, 2007, str. 21).

3.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembo

Glavna naloga strateškega tima za spremembe je spremljanje in merjenje izboljšav pri razvoju v odlično učečo se organizacijo. Pripravijo akcijski načrt, ki ima za udejanjanje učeče se organizacije tri glavne namene: (1) določa smer razvoja učeče se organizacije v prihodnosti, (2) pomembno vpliva na oblikovanje pričakovanj ter (3) jasno definira potrebne aktivnosti znotraj temeljnih elementov modela. Akcijski načrt torej postavi cilje, ki jih deležniki in management pričakujejo od organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 149–150).

3.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja

Strateški tim za spremembe skozi fazo postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji oceni želeno prihodnje stanje poslovnih potreb, saj je le tako mogoče v drugem elementu modela izbrati in zgraditi ustrezna podporna okolja. Da pa bi management učeče se organizacije ocenil želeno poslovne potrebe poslovanja, morajo najprej narediti celovito analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Eden izmed pristopov je Porterjeva veriga vrednosti. Teza pristopa je, da je konkurenčna prednost učečega se podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu in ekonomiji znanja (Grah, 2006, str. 16).

3.1.6 Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti

Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, vsem dostopnih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in nove načine razmišljanja, zlasti tako imenovano prožno ali vitko razmišljanje. Zato se je zanje uveljavil tudi izraz vitke organizacije. Zanje je značilno vitko razmišljanje managementa, ki si prizadeva iz proizvodnega procesa odstraniti vse nepotrebne poslovne aktivnosti. Takšno razmišljanje pripomore k boljši produktivnosti, večji prodaji in večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 155).

3.2 Drugi element: izgradnja podpornih okolij

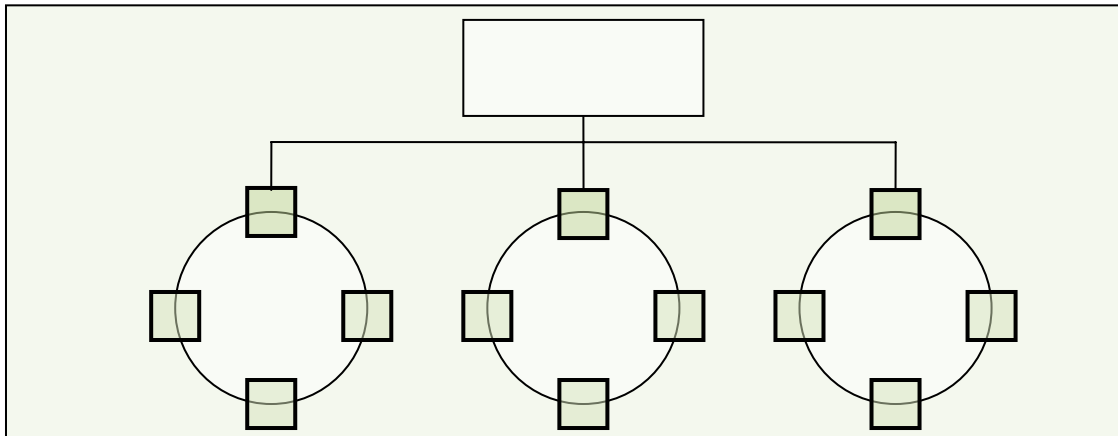
Drugi element zahteva aktivizacijo povezav med vsemi člani organizacije in prek timske organizacijske strukture vzpostavlja celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije. Zaposleni v tem elementu prevzemajo pobude za stalno učenje in prenašajo dobre prakse drugim članom organizacije. Tako nastaja interaktivni sistem dobrih praks, skritih znanj oziroma izkušenj in eksplicitnih navodil (Dimovski et al., 2005, str. 158).

3.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Delovne aktivnosti pri timski strukturi so organizirane okrog delovnih timov. Timi predstavljajo osnovno enoto učeče se organizacije, sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljajo pa jih zaposleni z različnimi sposobnostmi. Ukvarjajo se neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe in izboljšave. Pooblaščen so za sprejemanje odločitev o novih načinih opravljanja del, odgovorni so za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagrajevalnih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi (Dimovski et al., 2005, str. 160).

Timsko delo v organizacijo prinaša večje prizadevanje vseh zaposlenih, zadovolji potrebe po pripadnosti v družbi, člani tima pridobivajo nova znanja in spretnosti, organizacija pa postane prilagodljivejša, saj zaposleni opravljajo več različnih nalog in ne samo ene.

Slika 4: Timska organizacijska struktura učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 161.

3.2.2 Oblikovanje iniciativ

Pobudniki učeče se organizacije se morajo tako kot raziskovalci zavedati pomembnosti pravilnega pristopa k njenemu vzpostavljanju. Zaposlene je potrebno prepričati, da ta novi koncept deluje in da bo podjetju prinesel koristi. Najučinkoviteje jih prepriča pilotski projekt.

Pomembno vprašanje pri oblikovanju iniciativ učeče se organizacije je podpora vrhnjega managementa. Večja kot je načrtovana inovacija in več ljudi kot bo dosegla, več podpore bo potrebne. V določenih okoljih je uspešno delujoč pilotski projekt nuja, v manjših, fleksibilnejših in odzivnejših organizacijah pa je smiselno iniciirati projekt uvedbe učeče se organizacije v celoti (Grah, 2006, str. 18).

3.2.3 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Enega izmed pomembnih gradnikov učeče se organizacije predstavlja struktura managementa znanja. Management znanja je proces, v katerem vizijo in poslanstvo opremljamo z znanjem, zagotavljamo pravočasen dostop do znanj ljudem, ki ta znanja potrebujejo, v vsebini in obliki, ki jo razumejo (Molk, 2007, str. 24).

Management znanja v najširšem pomenu zajema: (1) intelektualni kapital, (2) orodja in tehnike za poslovanje znanja, (3) tehnološki podporni steber za udeležanje učeče se organizacije, (4) organizacijsko učenje, (5) management sprememb ter (6) podporno okolje za proces poslovanja strateškega managementa v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 174–175).

3.2.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja

Analiza socialnih mrež se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami, računalniki in drugimi elementi, ki obdelujejo informacije ali znanje (Dimovski et al., 2005, str. 177).

Da bi razumeli delovanje socialne mreže in njenih članov, je potrebno ovrednotiti mesto posameznega akterja v mreži oziroma centralnost posameznega vozlišča, kar omogoča natančnejši vpogled v vlogo posameznika znotraj socialne mreže, povezave med vozlišči pa razkrivajo splošne značilnosti mrežne strukture. Položaj, ki ga ima posameznik v socialni mreži, se namreč lahko razlikuje od tistega, ki ga ima v organizacijski hierarhiji.

3.2.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

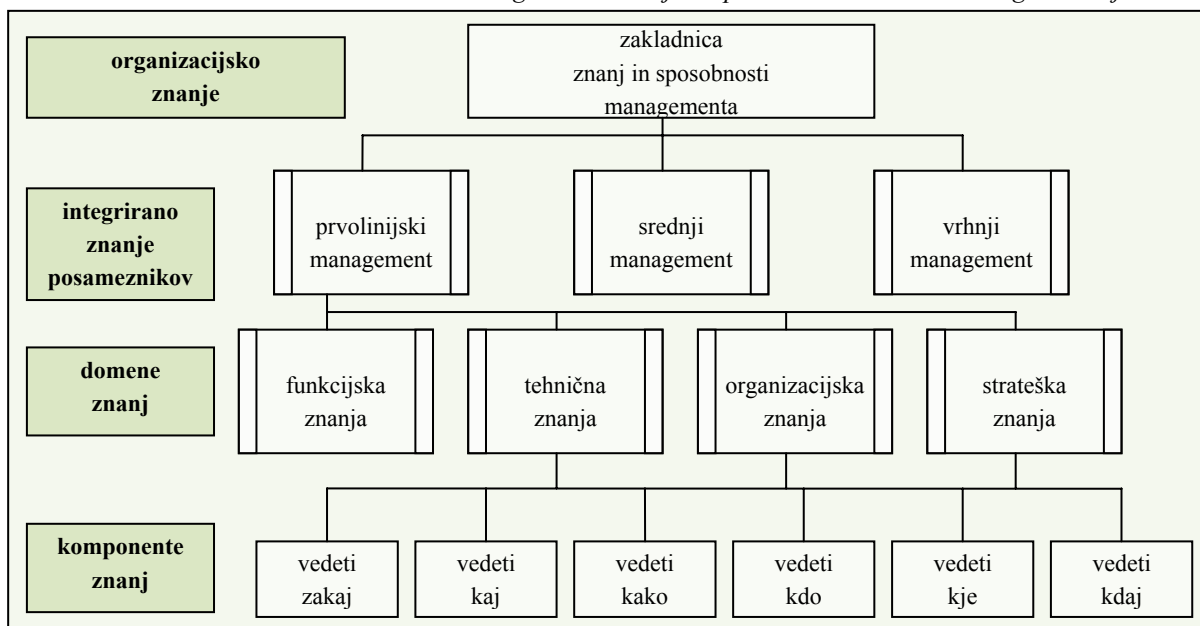
Med osnovno nalogo učeče se organizacije uvrščamo oblikovanje zakladnice managerskih znanj in sposobnosti, ki jo je potrebno ustvariti, poslovoditi in širiti. V zakladnici managerskih znanj in sposobnosti je zbrano organizacijsko znanje. Ločimo med **eksplicitnimi** znanji (določenimi, uzakonjenimi ter zapisanimi), katerih se lahko naučimo in prenašamo drugim, ter **tacitnimi**, ki so posledica izkušenj in učenja pri delu.

Poznamo tri ravni organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005 str. 180):

- **integrirano znanje posameznikov**, tu gre za zakladnico znanj prvolinijskega managementa, srednjega managementa ter vrhnjega managementa;
- **domene znanj po področjih organizacije**, ločimo štiri domene znanj: (1) funkcijska znanja, (2) tehnična znanja, (3) organizacijska znanja in (4) strateška znanja;
- **specifične komponente znanj**, te so: vedeti zakaj, vedeti kaj, vedeti kako, vedeti kdo, vedeti kje in vedeti kdaj.

Zemljevid znanja je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi (Dimovski et al., 2005 str. 185). Omogoča učinkovito komunikacijo ter dostop do organizacijskega znanja zaposlenim na različnih ravneh v hierarhiji.

Slika 5: Ustvarite zakladnico managerskih znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 180.

3.2.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT)

Brez ustrezne informacijsko-komunikacijske podpore bi bili ustvarjanje, prenos in uporaba znanj precej oteženi, če že ne nemogoči. Informacijsko-komunikacijske tehnologije so pomemben gradnik programa učeče se organizacije.

Učeča se organizacija uporablja več informacijsko-komunikacijskih tehnologij, katere lahko združimo v štiri glavne tehnologije, ki jim s skupnim imenom pravimo **sistemi za podporo managerjem**, in sicer: sistemi za podporo odločanju za srednji in vrhnji management ter strokovnjake; izvršilni informacijski sistemi za managerje na višjih ravneh hierarhične lestvice v organizaciji; programska oprema za skupinsko delo ter inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi) (Dolenc, 2007, str. 26).

3.3 Tretji element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Pri oblikovanju učeče se organizacije najpomembnejšo funkcijo procesa managementa predstavlja strateško planiranje, postavlja namreč temelje preostalim trem funkcijam procesa managementa: organiziranju, vodenju in kontroliranju.

Današnje učeče se organizacije v proces planiranja vključujejo tudi svoje zaposlene, ne glede na hierarhično raven. Tako organizacijska kultura pridobi nove značilnosti, poudarja zaupanje in vrednote, ki temeljijo na predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu (Dimovski et al., 2005 str. 195).

3.3.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

Tempo današnjega časa je postal tako hiter, da mu podjetja težko sledijo. Okolje, v katerem podjetja poslujejo, postaja čedalje bolj kompleksno in dinamično. To zahteva nenehno zmanjševanje stroškov zaradi konkurenčnosti in prilagajanje novim razmeram na trgu. Podjetja se zato povezujejo v strateške koalicije in virtualne organizacije (Oblak, 2006, str. 11).

Organizacijska struktura virtualne organizacije je oblikovana kot dinamična mreža in tako odda v zunanje izvajanje več svojih aktivnosti. Sestavlja jo omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev. Prednosti virtualne organizacije so boljša usklajenost aktivnosti, znižanje stroškov, večja odgovornost, večja konkurenčnost zaradi prihranka časa in boljše dostopnosti informacij (Dimovski et al., 2005, str. 199–200).

3.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Cilj je želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči. **Plan** pa je načrt, kako ga uresničiti. Proces planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva in vizije organizacije. **Poslanstvo** je

razlog, zaradi katerega organizacija obstaja. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški management za organizacijo kot celoto. **Vizija** je opis organizacije kot celote v prihodnosti, organizacijske kulture in tehnologije (Dimovski et al., 2005, str. 200–201).

3.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji

V procesu planiranja morajo učeče se organizacije upoštevati šest pravil (Dimovski et al., 2005, str. 205):

- Imeti morajo močno poslanstvo, ki krepi pripadnost zaposlenih podjetju in njihovo motivacijo ter je vodilo za planiranje in sprejemanje odločitev.
- Postavljati morajo prožne cilje, ki so ambiciozni, jasni, visoki, polni domišljije.
- Ustvariti morajo okolje, ki spodbuja učenje, saj je glavna vrednota v učeči se organizaciji nenehen dvom o obstoječem stanju, kar odpira vrata kreativnosti in učenju.
- Oblikovati morajo nove vloge za plansko osebje, ki ciljev in planov ne sprejema več samostojno, ampak pomaga pri njihovem oblikovanju.
- Stalne izboljšave naj postanejo način življenja. Vse zaposlene je potrebno vključiti v proces planiranja, jih spodbujati k učenju in rasti.
- Planiranje naj se še vedno začne in konča na vrhu. Čeprav je planiranje decentralizirano, ga mora vrhnji management podpirati, če želenega učinka ni, pa sprejeti odgovornost za to.

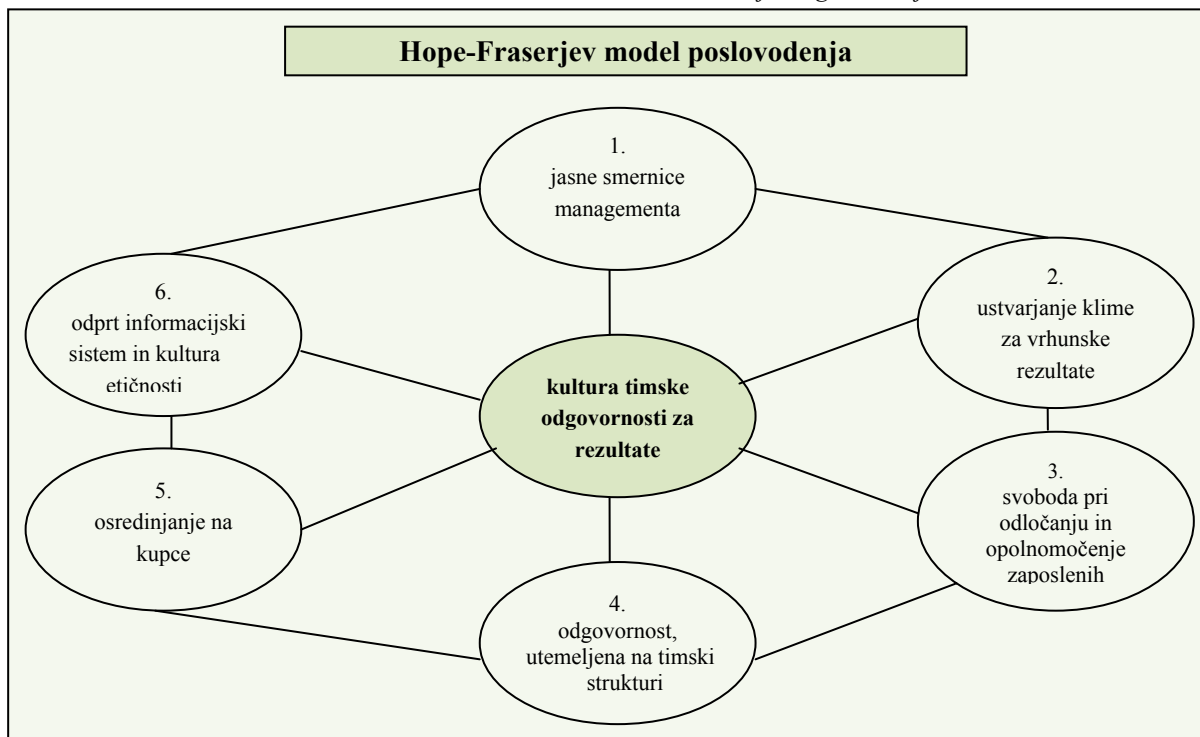
3.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Hope-Fraserjev alternativni model radikalno decentralizirane organizacije (Slika 6, str. 12) prikazuje dejavnike uspeha pri oblikovanju organizacijske kulture v učeči se organizaciji. Model v središče postavlja kulturo timske odgovornosti za rezultate, osrednji dejavniki pa so (Dimovski et al., 2005, str. 213–214):

- Oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovanja. Zaposlene k doseganju izjemnih rezultatov vodijo izzivi, prevzemanje odgovornosti in pravično nagrajevanje. Zato mora biti slog poslovanja usmerjen k učenju in nižji management spodbujati k napredovanju in razvoju.
- Ustvarjanje klime, ki bo spodbujala vrhunske rezultate. Poslovodstvo mora spodbujati doseganje rezultatov, zaposlenim postavljati nove izzive in usklajevati medsebojno konkurenco in sodelovanje zaposlenih.
- Svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih. Poslovodstvo mora spodbujati izbiro najboljših alternativ ob upoštevanju tveganja, v oblikovanje strategije vključiti vse zaposlene in spodbujati tim k odločanju in s tem k prevzemanju odgovornosti.
- Odgovornost, ki jo narekuje timska struktura. Poslovodstvo naj ustvari mrežo majhnih, h kupcu usmerjenih timov, ki sprejemajo odločitve in prevzemajo odgovornost ter izbira kadre, ki tim dopolnjuje in vpliva na večjo uspešnost.

- Osredinjanje zaposlenih na kupce. Poslovodstvo mora time spodbujati k zadovoljevanju kupčevih potreb ter k odprti medsebojni komunikaciji in deljenju znanj z drugimi, saj je z boljšo informiranostjo mogoče doseči boljše rezultate.
- Oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulture etičnosti. Organizacija naj omogoči hiter pretok informacij ter spodbuja pretok zanesljivih informacij.

Slika 6: Model radikalne decentralizacije organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 213.

3.3.5 Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije

Pri oblikovanju učeče se organizacije je potrebno, da strateški tim za spremembe v nadaljevanju oceni temeljne situacijske spremenljivke udejanjanja učeče se organizacije. Najpomembnejšo med njimi predstavlja **strategija**. Poznamo več definicij strategije. Pučko jo opredeljuje kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev.

Strateški managerji o strategiji v učeči se organizaciji razmišljajo na treh ravneh (Dimovski et al., 2005, str. 220):

- Na ravni organizacije kot celote – govorimo o **korporacijski ali celoviti strategiji**. Ukvarjajo se z obsegom in namenom podjetja: določijo, na katerih poslovnih področjih bo podjetje delovalo in v kakšnem obsegu.
- Na ravni strateške poslovne enote – govorimo o **poslovni strategiji**. Njeno bistvo je opredeliti poti do konkurenčnih prednosti podjetja. Osredotoči se na to, kako naj podjetje ali posamezna enota tekmuje v panogi.

- Na ravni poslovnih funkcij se opredeli **funkcijske strategije**. Vezane so na posamezna funkcijska področja (finance, raziskave in razvoj, proizvodnjo, trženje, nabavo in kadre). Usmerjene so v učinkovito izrabo sredstev.

3.3.6 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

Pri učenju na ravni organizacije je potrebno zbrati informacije, ki obstajajo zunaj organizacije, bodisi z intervjuji ali pa z opazovanjem.

Tabela 2: Organizacija se uči – Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije

Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije	Časovna usmerjenost tehnike učenja	Primer tehnike učenja
Obveščnost	Zbiranje obvestil je usmerjeno v sedanjost in zagotavlja, da organizacija spremlja informacije, ki so trenutno na voljo.	1. zbiranje obvestil 2. iskanje 3. poizvedovanje 4. opazovanje
Izkušnje	Izkustveno učenje je usmerjeno v preteklost in zagotavlja, da se organizacija uči iz aktivnosti, ki so se že zgodile.	5. krivulja učenja 6. krivulja izkušenj 7. pogled nazaj in ocenjevanje 8. izkustveno učenje
Eksperimentiranje	Eksperimentiranje je usmerjeno v prihodnost in zagotavlja, da organizacija gleda naprej in preizkuša nove vzorce ali teorije.	9. raziskovalni eksperiment 10. eksperiment za preverjanje hipotez

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 223.

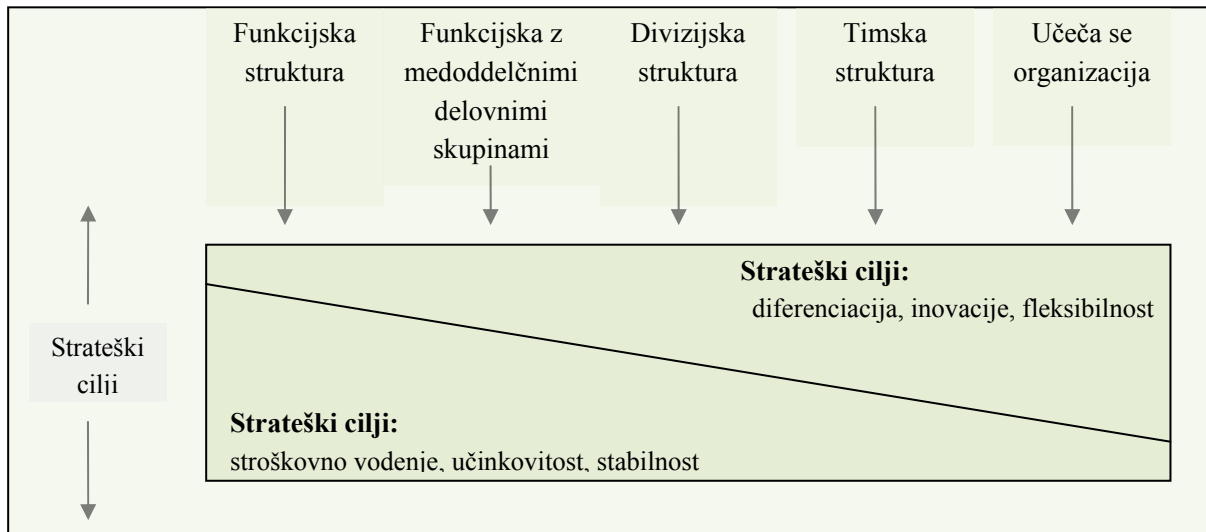
3.3.7 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Del uresničevanja strategij je **taktično planiranje** ali **predračunavanje** (Dimovski et al., 2005, str. 227). Pučko (1996, str. 333) pravi, da je taktično ali letno načrtovanje takšno, s katerim uresničujemo postavljene strateške cilje in strategije ter ob danih tržnih in proizvodnih omejitvah določimo tisti proizvodni program in vloške v proces, da bo poslovanje čim bolj uspešno.

Klasične organizacijske strukture, katere poudarjajo velikost, jasne vloge, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja niso učinkovite. Organizacije se morajo zavedati, da preživi le najhitrejši, zato se mora organizacijska struktura sploščiti, kontrolni razpon pa razširiti. Birokratske ovire je potrebno odstraniti.

Slika 7 (str. 14) prikazuje, kako so organizacijske strukture povezane s strateškimi cilji.

Slika 7: Razmerje med strateškimi cilji in strukturo učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 229.

3.4 Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

V četrtem elementu je obravnavana preusmeritev pozornosti od organizacije na posameznika v organizaciji. Poudarek je na participativnem vodenju ter ravnanju z ljudmi pri delu.

3.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Če želi organizacija postati učeča se organizacija, mora imeti ustrezno vodenje. Managerji morajo prevzeti participativni slog vodenja, ki omogoča, da zaposleni začnejo delovati v smeri oblikovanja učeče se organizacije.

Učeča se organizacija potrebuje drugačne vodje kot tradicionalna. Vodja zaposlenim svetuje, jih podpira pri pridobivanju, prenašanju in uporabi znanja. Je mentor zaposlenim in je skupaj z njimi pripravljen iskati ustrezne odgovore na porajajoča se vprašanja (Černelič, 2004, str. 66).

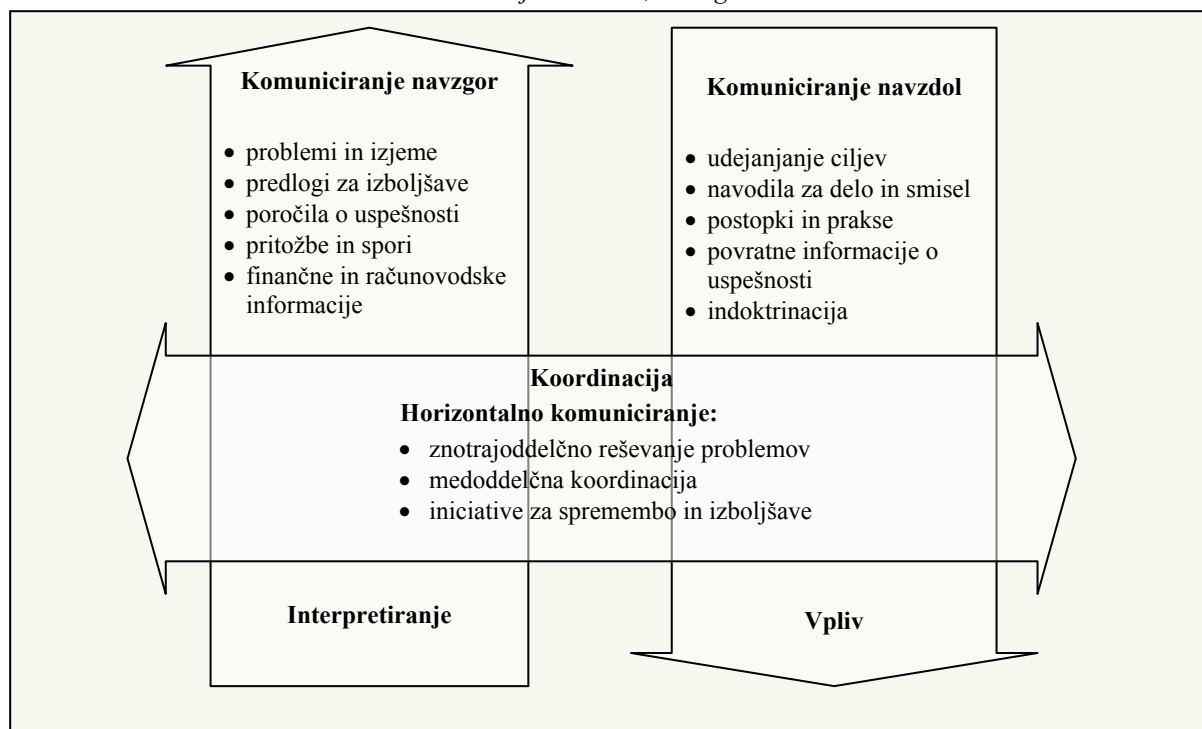
Vodje v učečih se organizacijah imajo tri pomembne naloge (Dimovski et al., 2005, str. 236):

- Ustvarjanje skupne vizije. Vizija prikazuje želeno sliko organizacije v prihodnosti. Pomembno je, da jo zaposleni poznajo, razumejo, podpirajo in pomagajo uresničevati.
- Oblikovanje organizacijske strukture, ki podpira učečo se organizacijo in izrablja prednost horizontalnih odnosov, time in delovne skupine.
- "Uslužno vodenje". Vodje v učeči se organizaciji služijo drugim članom in poslanstvu organizacije. Delujejo za izpolnitev ciljev in potreb podrejenih ter za uresničenje poslanstva organizacije.

3.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Komuniciranje v organizaciji je lahko formalno ali neformalno. Ponavadi poteka v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno (Slika 8). Komuniciranje navzdol (od vrhnjega managementa do nižjega) in navzgor (od spodnjih k višjim ravnam v organizaciji) je predvsem značilno za tradicionalno, vertikalno organizirano organizacijo, za učečo se organizacijo pa je značilno in pomembno horizontalno komuniciranje z izmenjavo informacij med oddelki in ravnmi.

Slika 8: Komunikacije navzdol, navzgor in horizontalno



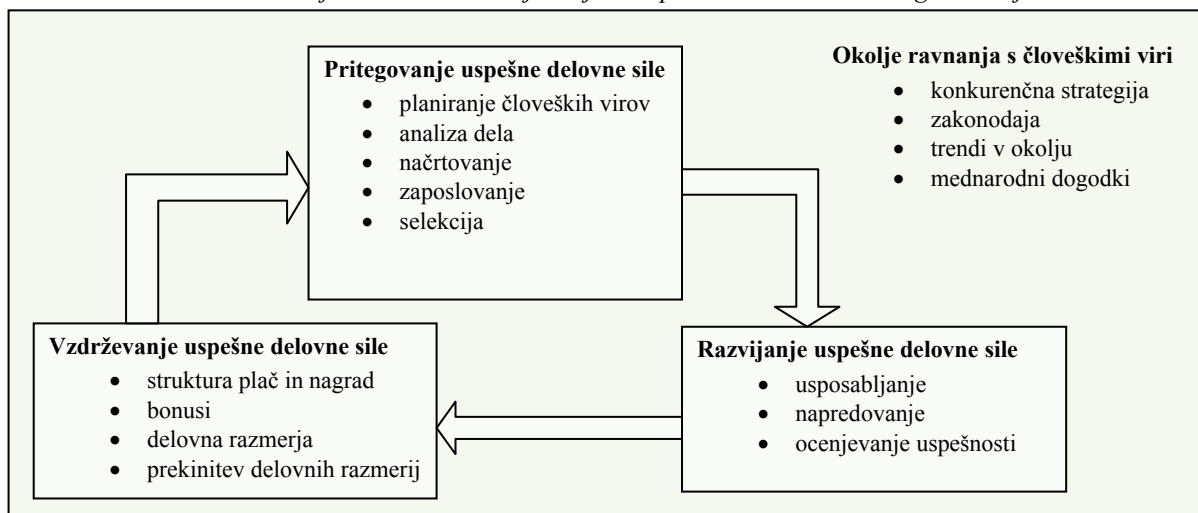
Vir: Dimovski et al., 2005, str. 242.

3.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Glavno konkurenčno prednost učeče se organizacije predstavlja človeški kapital. Cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bodo zadostili pričakovanja organizacije. Managerji morajo najprej predvideti potrebe po novi delovni sili, nato pa uporabiti ustrezne metode za izbor, da se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati. Sledi izbor kandidatov, ki bi lahko največ prispevali k organizaciji, na koncu pa organizacija pridobi novega zaposlenega.

Učeče se organizacije pri izbiri ustreznega kandidata uporabljajo naslednja orodja: (1) internet, (2) netradicionalne vire, (3) intervjuje, (4) teste, (5) ocenjevalne centre, (6) reference ter (7) nekonvencionalne metode kot sta grafologija in astrologija (Dimovski et al., 2005, str. 245–246).

Slika 9: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 245.

3.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Managerjeva naloga je, da s pomočjo motivacijskih tehnik vpliva na zaposlene in s tem na večjo produktivnost. Motivacija je psihološki proces, ki posameznika spodbuja, da bi dosegel zastavljene cilje. Managerji v učečih se organizacijah skušajo zaposlene motivirati na različne načine. Prikazani so v Tabeli 3.

Tabela 3: Novi motivacijsko-kompensacijski programi učečih se podjetij

Program	Namen
Plačilo po rezultatu	posamezniki so nagrajeni glede na njihov prispevek organizaciji (uporablja se tudi izraz plačilo za usluge)
Delitev dobička	ko so izpolnjeni plani, so nagrajeni vsi zaposleni in managerji v poslovni enoti, zato spodbuja timsko delo
Solastništvo delnic	zaposleni imajo lastniški delež in so v primeru dobrih rezultatov udeleženi pri dobički
Bonusi v velikih zneskih	zaposleni so v primeru dobrih rezultatov nagrajeni z enkratnim večjim denarnim zneskom
Plačilo za znanje	plača zaposlenega je povezana s številom spretnosti, ki jih pridobi; delavci so zato motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer se povečuje prilagodljivost in učinkovitost podjetja
Prilagodljiv delovni čas	zaposleni si lahko sami določijo urnik, lahko delajo tudi od doma, delovno mesto si lahko delita dva zaposlena
Kompensacija na osnovi tima	zaposleni so nagrajeni za vedenje in aktivnosti, ki koristijo timu, denimo sodelovanje, poslušanje in prenašanje moči drugim

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 258.

Podjetja uporabljajo še druge motivacijske programe: prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, jasno začrtan razvoj kariere, najnovejši trend v motivaciji pa je **opolnomočenje**. Pomeni

prenos moči na zaposlene – moč ali pristojnosti delegiramo podrejenim v organizaciji. Tako lahko sami izbirajo način dela in uporabo kreativnih rešitev, s tem pa se njihova motivacija in produktivnost povečata.

Učeca se podjetja morajo pri oblikovanju razvojne strategije upoštevati potrebe zaposlenih. Visoka stopnja njihovega zadovoljstva je znak, da so njihove potrebe zadovoljene. Zadovoljni in motivirani delavci so bolj predani delu, kar pomeni, da lahko delajo več oziroma bolje (Dimovski et al., 2005, str. 260).

3.4.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Vodja v učeči se organizaciji mora s pomočjo tehnik stalnega izobraževanja in učenja motivirati zaposlene. Garvinove prakse za vodenje učenja in izobraževanja imajo pet faz (Dimovski et al., 2005, str. 261): poučevanje in učenje, ustvarjanje priložnosti za učenje, oblikovanje klime učenja, vodenje razprave in prehajanje od organizacijskega k individualnemu učenju.

V svetu sta se razvila dva načina vodenja: **karizmatično** in **transformacijsko**. Prvo temelji na karizmi managerja, ki ima sposobnost motivirati zaposlene. To počne kljub osebnim žrtvam in oviram, obenem dobi v očeh zaposlenih podobo večnega zmagovalca. Transformacijsko vodenje je podobno karizmatičnemu, vendar se pri vodenju naslanja bolj na neoprijemljive vrednote, kot so vizija, gradnja dobrih odnosov in iskanje skupnih točk za vključitev zaposlenih v proces spreminjanja (Oblak, 2006, str. 17).

3.4.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju in odprtosti, je tretji najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju širjenja znanja po učeči se organizaciji. Pokazalo se je, da taka kultura ljudi spodbuja, da razbijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, so motivirani za deljenje lastnih znanj in praks ter hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih (Dimovski et al., 2005, str. 264).

Za učečo se organizacijo je zelo pomembno udejanjanje kulture zaupanja in odprtosti in s tem omogočanje razvijanja in širjenja znanja v organizacijah. Za organizacije je najpomembnejše vzgojiti in obdržati inovativnega posameznika ter ga predvsem znati koristno uporabiti (Props, 2005, str. 24).

3.4.7 Vzpostavitev celovitega sistema poslovođenja znanja

Ugotovivam, do katerih pridemo, ko informacije povežemo z drugimi informacijami in jih primerjamo z že znanimi, pravimo znanje. Za učečo se organizacijo sta pomembni dve vrsti znanja ter prenos obeh po celotni organizaciji:

- **eksplicitno**, ki je formalno, sistematično znanje, mogoče ga je kodirati, zapisati in posredovati drugim ter
- **implicitno** oziroma prikrito znanje, ki ga je težko izraziti z besedami, saj temelji na intuiciji in presoji.

Managerstvo znanja je nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjavanju organizacijskih, intelektualnih in ustvarjalnih virov. Pomeni sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala podjetja ter kulturo nenehnega učenja in izmenjavanje znanja (Dimovski et al., 2005, str. 268).

3.5 Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Peti element je jedro modela FUTURE-O®. Da bi izboljšali poslovne rezultate, je potrebno koncept uresničiti v praksi. Organizacijam so za to na voljo različna orodja, najpogostejše opolnomočenje zaposlenih, participativno vodenje, odprte komunikacije za pretok informacij in znanj, organizacijska kultura odprtosti, zaupanja in sodelovanja, skupna vizija, prakse osebnega mojstrstva, timsko učenje, oblikovanje mentalnih modelov...

3.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje

Participativna strategija in vodenje sta za implementacijo učeče se organizacije zelo pomembna, saj se moč odločanja le tako lahko prenaša iz vrhnjih na nižje dele v organizaciji. Vizije in strategije vrhnjega managementa morajo dobro poznati tudi podrejeni, saj le tako lahko dosegajo dobre rezultate in pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev.

Za vodjo v učeči se organizacija je pomembno, da se skuša izogniti centralizaciji avtoritete, da vodi demokratično, daje pristojnosti podrejenim in spodbuja participacijo. Pokazati mora znati tudi svoje slabosti, razumeti ter spodbujati zaposlene. Za vodjo učeče se organizacije je značilna tudi **čustvena inteligentnost**, ki se kaže v čustveni zrelosti, samozavedanju, samoobvladanju, motivaciji, empatiji in družbenih sposobnostih.

3.5.2 Opolnomočenje zaposlenih

Opolnomočenje je nujen proces v učečih se organizacijah, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem. Opolnomočenje pomeni, da zaposlenim svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju delovnih nalog omogočajo štiri skupine elementov: informacije, znanje, moč in nagrade (glej Tabelo 4 na strani 19) (Dimovski et al., 2005, str. 281–282). Treba je poudariti, da se procesa ne da izpeljati čez noč, potrebno je pričeti z majhnimi koraki ter postopoma udeleževati različne aplikacije opolnomočenja.

Tabela 4: Elementi opolnomočenja

Informacije	Znanje	Moč	Nagrada
Zaposleni dobijo informacije o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost. Imajo dostop do računovodskih in vseh drugih informacij, vključno s plačami vrhnjega managementa.	Zaposleni imajo znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo sodelavce pri doseganju ciljev organizacije.	Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga današnja najuspešnejša podjetja delavcem dajo moč, da prek krožkov kakovosti in samousmerjenih delovnih timov vplivajo na delovne procese in usmeritev organizacije.	Zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Dva načina, na katera lahko organizacija finančno nagraduje zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta udeležba pri dobičku in lastništvo delnic.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 282.

3.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

Učeča se organizacija mora zagotavljati odprte komunikacije, ki omogočijo pretok informacij in znanj. Komunikacije, ki presegajo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktnimi enotami ter geografskimi enotami, so ključni element oblikovanja učeče se organizacije (Props, 2005, str. 28).

Managerji v učečih se organizacijah za spodbujanje medfunkcijske komunikacije lahko uporabljajo naslednje metode (Dimovski et al., 2005, str. 287): funkcija za vzpostavljanje zveze, timi za reševanje problemov ključnih strank, transfer osebja, redni sestanki, medfunkcijski timi ter posebno inovatorsko mrežo.

3.5.4 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije

Virtualni timi in njihovo vodenje so velik izziv managementu. Peršič (Dimovski et al., 2005, str. 296) virtualni tim opredeljuje kot skupino dveh ali več posameznikov, ki so med seboj prilagodljivo povezani v želji, da bi dosegli zastavljene cilje. Virtualni tim je sestavljen iz različnih članov, ki opravljajo različne, točno določene naloge. Za uspeh tima je potreben učinkovit vodja. Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima so komunikacijske sposobnosti, razumevanje, jasnost vloge in njegovo vedenje.

3.5.5 Prilagodljiva organizacijska kultura

Eno izmed značilnosti učeče se organizacije predstavlja močna organizacijska kultura, ki poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganje. Pomembna je

prilagodljiva kultura, v kateri managerji svoj čas namenjajo kupcem in zaposlenim ter pozorno spremljajo notranje procese. Močna in zdrava kultura pomaga učečemu se podjetju, da se lažje prilagaja spremembam v okolju.

3.5.6 Skupna vizija

Manager v učeči se organizaciji mora ustvarjati skupno vizijo – želeno sliko organizacije v prihodnosti. Zaposleni jo morajo poznati, razumeti, podpirati ter poizkušati uresničiti. Vizija zaposlene usmerja, jim daje energijo in jih spodbuja k razmišljanju. Učeče se organizacije posebno pozornost namenjajo odprti komunikaciji, saj le-ta omogoča, da je vizija vsem jasna, hkrati pa se širi navdušenje za njeno uresničevanje (Dimovski et al., 2005, str. 304–305).

3.5.7 Razvoj praks osebnega mojstrstva

Učeča se organizacija mora skrbeti za razvoj praks osebnega mojstrstva. Osebno mojstrstvo je ena izmed tehnik učenja, ki podpira zaposlene pri uresničevanju želja in ciljev. Začne se z radovednostjo, z oceno, kje smo in kam želimo priti. Osebno mojstrstvo je vseživljenjski proces učenja, poleg znanj in veščin vključuje tudi duhovno rast in osebno odličnost.

3.5.8 Oblikovanje mentalnih modelov

V učeči se organizaciji je potrebno oblikovati tudi mentalne modele, torej zasidrati predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti. Mentalni modeli povezujejo posameznike v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Če jih organizacija želi spreminjati in tako razviti nove načine dožemanja realnosti, mora biti dovolj fleksibilna in odprta do okolja. Posamezniki morajo zato biti pripravljeni sprejemati mnenja drugih članov organizacije in spreminjati lastne predstave in stališča (Dolenc, 2007, str. 38).

3.5.9 Proces timskega učenja

Proces timskega učenja je učenje posameznikov v timskem delu. Energijo članov tima usmerja v doseganje rezultatov in temelji na osebni odličnosti ter skupni viziji. Učenje izhaja iz izkušenj, ki jih lahko pridobimo z opazovanjem drugih, z branjem, s poslušanjem informacij ali iz lastnih doživetij.

3.5.10 Sistemsko mišljenje

Senge je sistemsko mišljenje postavil za temeljni kamen svoje teorije o učeči se organizaciji. Sistemsko mišljenje pomeni videti in razumeti celoto ter preučevati in povezovati njene sestavne dele. Posamezne situacije pogosto vidimo kot splet nepovezanih dogodkov,

sistemske mišljenje pa omogoča, da v teh dogodkih uvidimo vzorce in povezave (Dimovski et al., 2005, str. 309).

3.5.11 Procesni (horizontalni) organizacijski ustroj

Procesni organizacijski ustroj učečemu se podjetju koristi pri prizadevanju za organizacijsko odličnost. Pomembno je, da učeča se organizacija vzpostavi horizontalno strukturo, ki poudarja kolaborativne time zaposlenih, organizirane okrog ključnih procesov.

3.5.12 Izgradnja celovitega informacijskega sistema ERP

Managerji lahko sprejemajo prave odločitve ob hitri, učinkoviti in zanesljivi informacijski podpori procesa odločanja. Sistem za celovito podporo poslovanju (ERP) zbira, obdeluje in shranjuje informacije o celotnem podjetju, vključuje tudi ugotavljanje potreb kupcev, naročila, obliko proizvoda, proizvodnjo, nabavo, zalogo, distribucijo, človeške vire, prejeme in napovedi prihodnjega povpraševanja.

3.6 Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Za spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov je nujno, da podjetje spremeni način kontrole iz birokratske v decentralizirano. Tudi cilji posameznika, timov in organizacije morajo biti skladni. S pomočjo finančnih in nefinančnih kazalcev podjetje lahko ugotovi, kje na poti do učeče se organizacije se trenutno nahaja.

3.6.1 Koncept decentralizirane kontrole

V nasprotju z birokratsko kontrolo, ki uporablja pravila, politike, hierarhijo avtoritete, pisno dokumentacijo, sisteme nagrajevanja, pa se decentralizirana kontrola opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje in tako zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji.

Managerjem je na voljo več pristopov h kontroli. **Vedenjska kontrola** pomeni, da zaposleni upoštevajo družbene značilnosti (organizacijsko kulturo, vrednote, tradicije, prepričanja) in tako izvajajo neke vrste samokontrolo. Je najučinkovitejša in najcenejša, vendar pa je proces vzpostavitve lahko dolgotrajen. Deluje v primeru, da so ljudje predani namenu organizacije in čutijo pripadnost. **Uravnoveženi sistem kazalnikov (BSC)** združuje različne dimenzije kontrole in pomaga managerjem, da se usmerijo na ključne strateške kazalnike, ki opredeljujejo uspešnost organizacije v določenem obdobju. Uporablja se ga lahko za postavljanje ciljev, alokacijo virov, določanju planov in nagrad. Med **mednarodnimi standardi kakovosti** so najbolj znani ISO 9000. Sprejemanje standardov je dolgotrajno in drago, vendar udeleženci s strogo analizo veliko pridobijo. **Management odprtih knjig**

pomeni, da vse finančne informacije in rezultate vidijo vsi zaposleni. Njegov cilj je, da bi zaposleni začeli razmišljati kot lastniki in ne več kot najeta delovna sila.

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

Pri oblikovanju učeče se organizacije je potrebno poznati cikle učenja. Obstaja več opredelitev znanja, najpomembnejša pa je tista, ki pravi, da so nekatera znanja zgolj v glavah posameznikov, druga so skupna pripadnikom nekega tima, tretja pa so priznana in v uporabi v celotni organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 322).

Nemška raziskovalca North in Papp sta leta 1999 oblikovala tri razvojne stopnje, po katerih poteka udejanjanje učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 324). V prvi je potrebno vzpostaviti ustrezen informacijski sistem in aplikacije, kot so podatkovne baze, internetne strani in forum, v drugi stopnji pa zaposlene spodbuditi, da aktivno začnejo uporabljati informacijsko platformo. V zadnji stopnji mora vrhnji management formalizirati strategijo ter preoblikovati vizijo, poslanstvo in strateške cilje.

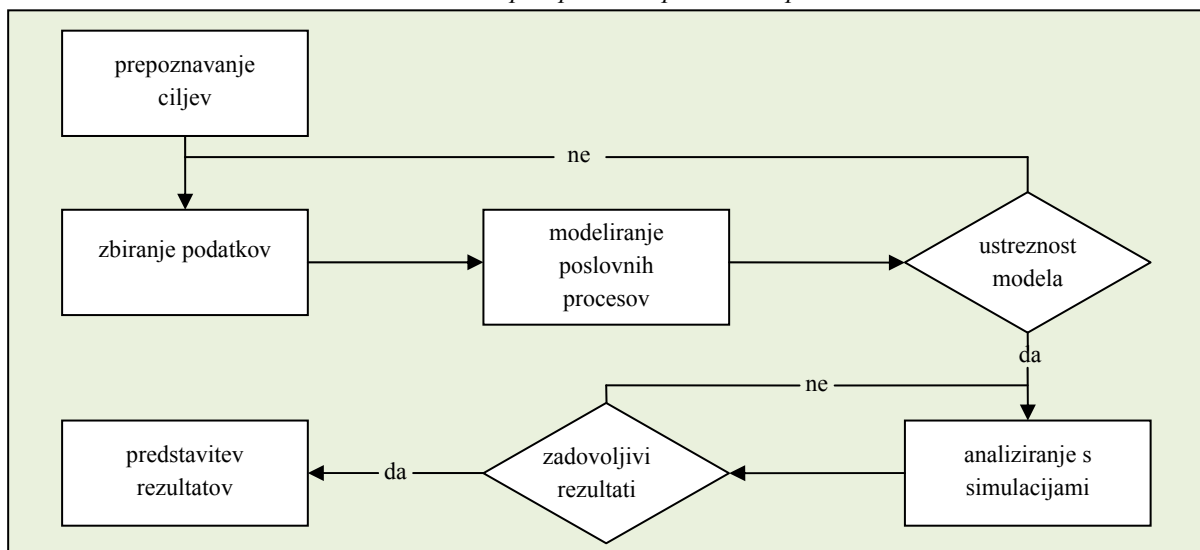
3.6.3 Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij

Graditi učečo se organizacijo in spremljati njene učinke pomeni tudi meriti njene interne zmožnosti ter eksterna razmerja z dobavitelji, strankami, konkurenti in drugim poslovnim okoljem (Dimovski et al., 2005, str. 329). Interne zmožnosti (dinamično učenje, trajnostno tekmovanje, odločanje na podlagi znanja) in eksterna razmerja (vplivno povezovanje, inteligentno ustvarjanje razmerij in pozorno nadziranje) morajo biti v ravnotežju, saj je organizacija takrat gotovo na pravi poti k stvarnim donosom, ki jih ponuja učeča se organizacija.

3.6.4 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

Potrebno je poudariti, da sodobni koncepti le nadgrajujejo že obsoječa znanja in recepte za učinkovitejše in uspešnejše poslovanje. Najpogostejše uporabljeni koncepti so: koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP), predračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovanje na temelju analize aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, koncept ciljnih stroškov, teorija omejitev, benchmarking, koncept "ravno ob pravem času" (JIT), celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM), koncept nenehnih izboljšav poslovanja in prenova poslovnih procesov (Dimovski et al., 2005, str. 331–337). Slednja je za podjetje, ki želi ustvariti razmere za uspešno poslovanje, še posebej pomembna, saj prenova omogoča, da podjetje sledi ali preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe.

Slika 10: Postopek prenove poslovnih procesov



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 337.

3.6.5 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja

Za uspešno delovanje sodobnega podjetja ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajemati le enega cilja. Poleg finančnih kazalcev je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalce (Grah, 2006, str. 40). Spremljanje finančnih rezultatov omogoča uravnoteženi sistem kazalnikov, in sicer s finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov in vidika učenja in rasti.

3.6.6 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja

Dobljene rezultate in predlagane spremembe je takoj za kontrolo potrebno vgraditi v organizacijo in s tem povečati njeno konkurenčno sposobnost. Pomagamo si lahko z verigo vrednosti tako, da analiziramo stroške in učinkovitost aktivnosti ter tako ugotovimo konkurenčno prednost. Za doseganje le-te je potrebno poslovoditi odnose tudi s konkurenco.

3.6.7 Primerjava z najboljšimi (benchmarking)

Managerji si pri ugotavljanju uspešnosti organizacije lahko pomagajo s procesom benchmarkinga, vendar se morajo zavedati, da sam proces omogoča le stalno učenje od drugih podjetij in ne daje rezultatov ter ne rešuje problemov. V procesu benchmarkinga je najprej potrebno določiti predmet primerjave, nato oblikovati benchmarkinški tim, določiti benchmarkinške partnerje, zbrati in analizirati informacije ter na koncu izdelati poročilo, ki vsebuje priložnosti za izboljšanje poslovnih procesov in učinkov (Dimovski et al., 2005, str. 344–346).

3.6.8 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Intelektualnega kapitala ni mogoče ustvariti čez noč, s slabimi odločitvami pa ga je v takem času mogoče uničiti. Sestavljajo ga tri področja: (1) človeški kapital (tacitno znanje v glavah zaposlenih), (2) strukturni kapital (organizacijski postopki poslovanja) in (3) relacijski kapital (znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem) (Dimovski et al., 2005, str. 347). Za razvoj teh treh domen pa sta potrebna zaupanje, ki je pomemben element znotraj medorganizacijskega sodelovanja, in organizacijska kultura.

3.7 Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Z zadnjim elementom modela FUTURE-O® se koncept širi na vse dele podjetja, pri čemer mora management skupaj z zaposlenimi vzdrževati zmagovalni potencial in se nenehno učiti. Poleg eksplicitnih znanj se v osrednjih procesih vse bolj uveljavljajo tudi implicitna znanja. Potrebno je poskrbeti za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj.

3.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Učeča se podjetja se trudijo implementirati implicitna znanja na različne načine. Pri izbiri pravega načina sta pomembna velikost podjetja in dejstvo, katero znanje se prenaša v podjetju, otipljivo ali neotipljivo. Za prenos neotipljivega znanja je najbolj učinkovit neposredni stik med zaposlenimi, otipljivo znanje pa se učinkoviteje prenaša s pomočjo informacijske tehnologije, dokumentov, skic.

V učeči se organizaciji je nujno potrebno zaupanje, saj predstavlja temelj komunikacije med zaposlenimi. Le z zaupanjem je namreč mogoče prepoznati morebitne konflikte, jih definirati in rešiti, kar pa vodi v odnose, ki omogočajo prenašanje znanja (Dimovski et al., 2005, str. 354).

3.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

Podjetjem, ki nimajo dovolj določenih znanj, sposobnosti in virov, **strategije sodelovanja** prinašajo pomembne prednosti. S povezovanjem z drugimi, ki ta znanja, sposobnosti in vire imajo, lažje prodrejo na nove trge.

Velika težava pri povezovanju je zadrževanje znanja kot obrambni mehanizem. Pogoji, da se bo znanje prenašalo, so medsebojno zaupanje, motiviranost imetnikov znanja za njegov prenos ter pripravljenost in sposobnost prejemnikov znanja, da ga absorbirajo. Pri učenju sta mogoči dve situaciji. Prva, **sodelovalno učenje**, je tista, ko med partnerji vlada duh sodelovanja in se partner uči bodisi od drugega partnerja bodisi se uči z njim. Druga situacija, **tekmovalno učenje**, je asimetrična oblika učenja med partnerji, pri kateri so težave z

zaupanjem in se pojavlja t. i. "zapornikova dilema". Z maksimizacijo posameznikovih koristi lahko nastane skupna škoda in le s strategijo sodelovanja in vzajemnega učenja lahko pridemo do dobim-dobim situacije (Props, 2005, str. 44).

3.7.3 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Članom organizacije je treba posredovati kulturo z navajanjem primerov in uspešnih zgledov, jasno izraženim poslanstvom in vizijo, s spodbudnimi načeli ter pravili in zgodbami o uspehu posameznih zaposlenih. Kultura učeče se organizacije ima več razsežnosti (Dimovski et al., 2005, str. 357):

1. Zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak).
2. Management daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja.
3. Management podrejenih ne vodi z avtoriteto in jih ne ustrahuje.
4. Tudi management je pripravljen spraševati in se učiti ter spremeniti svoja stališča in način dela.
5. Management je pripravljen poslušati.
6. Kultura učečega se podjetja je tako tehnično kot tržno orientirana.
7. Zaposleni so zmotljivi in jim je dovoljeno, da se učijo iz napak.

3.7.4 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj

V današnjem, stalno spreminjajočem se okolju, se je potrebno ozreti navzven in presoditi, kako pri oblikovanju učeče se organizacije pripomore povezovanje z zunanjimi deležniki, saj samo izraba internih zmožnosti podjetja in optimiziranje procesov učenja znotraj podjetja ne zadostuje. Organizacija mora najti sebi najbolj primerno kombinacijo tesnih in ohlapnih povezav, ki najbolj ustrezajo njenim razmeram. Tesne dajejo razmerju globino in vrednost, ohlapne pa širino in prilagodljivost. Za učečo se organizacijo je pomembno, da načrtno ravna s povezavami in stalno razvija strokovno znanje o sodelovanju. Take povezave je težko voditi. K uspehu lahko veliko pripomore funkcija managementa povezave, kjer se vzpostavi skupnost strokovnjakov, ki ravnaajo z znanjem organizacije o sodelovanju v tesnih povezavah za doseganje učinkovitosti in uspešnosti (Dimovski et al., 2005, str. 359–364).

3.7.5 Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Za vzpostavljanje medorganizacijskega povezovanja, kulture zaupanja in odprtosti učeče se organizacije so odgovorni managerji, ki jim rečemo integracijski managerji. Pomagajo oblikovati kulturo zaupanja, odprtost, širitve znanja v organizacijah in med njimi. Njihova vloga je pomembna zlasti med uvajanjem korenitih organizacijskih sprememb, kot so prevzem, pripojitev, razvoj nove celovite strategije in udejanjanje modela učeče se organizacije (Props, 2005, str. 45).

Integracijski manager se je sposoben hitro učiti in se odzivati na nenehne spremembe v okolju. Podpira in uvaja spremembe, ki učečo se organizacijo vodijo k uspehu, hkrati pa se tudi sam uči biti uspešen (Dimovski et al., 2005, str. 365–366).

Tabela 5: Ključne aktivnosti integracijskega managerja

Ključne aktivnosti integracijskega managerja – managerja internetne prihodnosti	
Pospeševanje hitrosti integracijskega procesa	• pospeševanje izvedbe planiranih poslovnih aktivnosti • pritiski na sprejemanje odločitev in ukrepov • pospeševanje implementacije povezovalnega procesa • poslovanje in usmerjanje procesa integracije k postavljenim ciljem
Oblikovanje nove organizacijske strukture	• oblikovanje prilagodljivih okvirov za integracijo • povezovanje timov integriranih organizacij • postavitev terminskih planov za ključne aktivnosti
Planiranje uspeha	• pomoč pri prepoznavanju kritičnih točk v integracijskem procesu • priprava stodnevne projekta, ki pripomore k hitremu doseganju rezultatov • izmenjava najpomembnejših izkušenj med integriranimi podjetjema
Vzpostavitev nove organizacijske kulture	• vloga posredovalnega agenta • vloga svetovalca in dobrega poslušalca pri problemih • vloga rabsodnika pri jezikovnem in kulturnem neskladju

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 366.

4 SKLEP

Današnje organizacije so se prisiljene spremeniti, če želijo ostati konkurenčne na trgu v današnjem nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju. Edina konkurenčna prednost prihodnosti postaja znanje. Učeča se organizacija se prilagaja zunanjemu okolju, nenehno povečuje sposobnosti za prilagajanje, razvija individualno in skupinsko učenje in uporablja nova znanja za doseganje boljših rezultatov.

Učeča se organizacija je najvišja stopnja horizontalne koordinacije, zanjo je značilna organizacija okrog procesov, sploščitev hierarhične strukture, osredotočanje na zadovoljitev kupčevih potreb, dajanje večjih pooblastitev zaposlenim skozi proces opolnomočenja, poudarek je na nenehnem učenju in razvijanju sposobnosti, prilagodljivi kulturi, jedro organizacije pa so samsmerjajoči se timi.

Ko se organizacija odloči, da bo postala učeča se organizacija, ni dovolj, da pozna le cilj potovanja, poznati mora tudi pot. Pravo pot, torej pravi način, mora najti vsaka organizacija sama zase, saj en način spreminjanja ni primeren za vse vrste organizacij. Ugotovila sem, da oblikovanje učeče se organizacije ni enostavno, saj pravega modela, ki bi ustrezal vsem, ni in ga tudi nikoli ne bo. Organizacije morajo biti pri preoblikovanju zelo previdne, da se ne

ujamejo v past kaosa. Koncept udejanjanja učeče se organizacije s pomočjo modela sedmih elementov, modela FUTURE-O®, predstavlja velik izziv današnjim organizacijam. Da se bo podjetje uspešno odzivalo na spremembe v današnjem okolju, je potrebno celotno organizacijsko kulturo spremeniti v smeri učeče se organizacije.

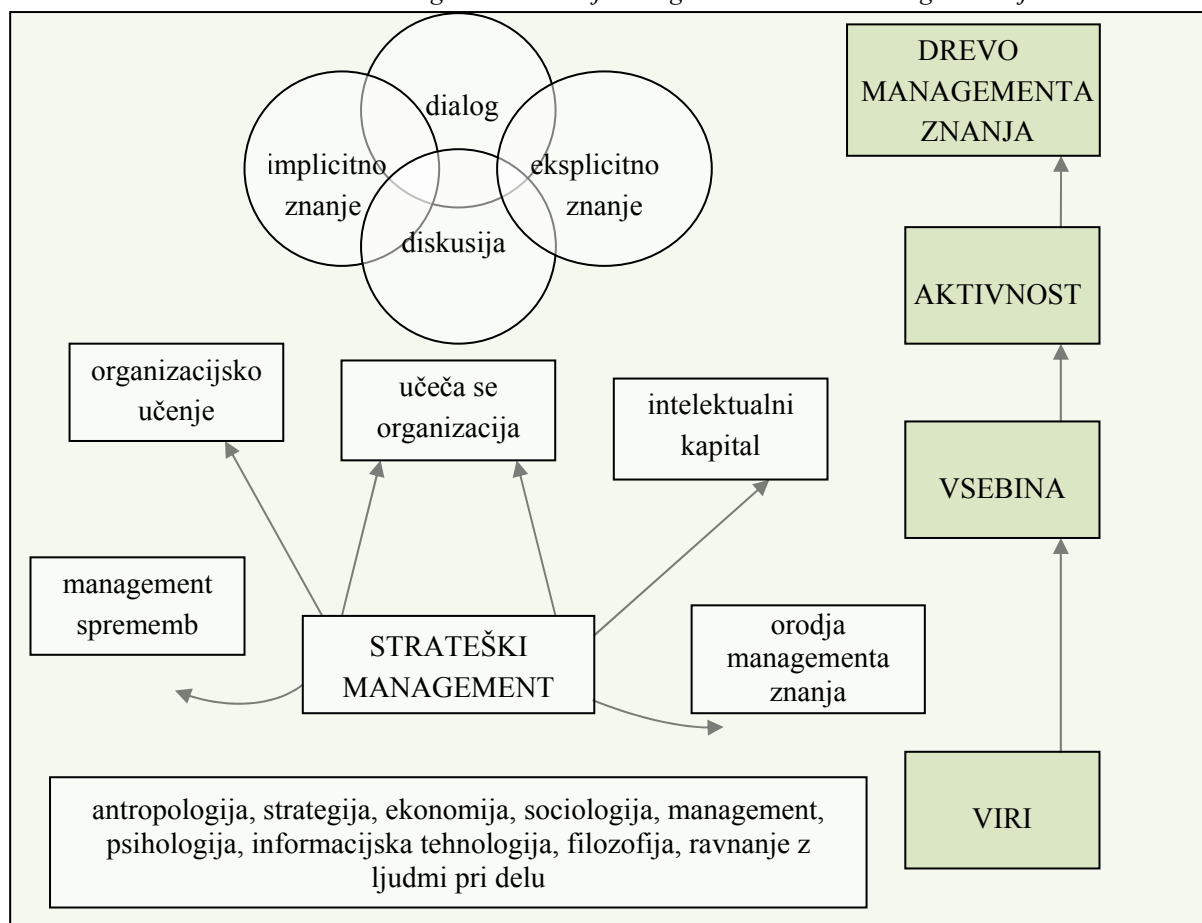
Vodstvo podjetja, ki želi organizacijo usmeriti h konceptu učeče se organizacije, se mora zavedati in upoštevati, da bo potrebno spremeniti nekatere dimenzije organizacije. Med osnovnih pet dimenzij, ki ji je potrebno spremeniti, sodijo: struktura organizacije, naloge v organizaciji, sistemi, strategija podjetja in organizacijska kultura.

5 LITERATURA IN VIRI

1. Černelič Marja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str., 8 str. pril.
2. Dimovski et al.: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
3. Dimovski et al.: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
4. Dolenc Marko: Model FUTURE-O® kot osnova za udejanjanje učeče se organizacije v podjetju Tomas Sport 2. Magistrsko delo. [URL: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/dolenc19-B-07.pdf>], februar 2007.
5. Grah Damjana: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju Voljatel Telekomunikacije. Specialistično delo. [URL: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/grah2961.pdf>], junij 2006.
6. Molk Simona: Analiza managementa znanja v Novi Ljubljanski banki. Specialistično delo. [URL: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/molc3278.pdf>], junij 2007.
7. Možina et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 867 str.
8. Oblak Martina: Analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v podjetju Pekarna Grosuplje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 44 str.
9. Props Franc: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju SPL. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 73 str., 6 str. pril.
10. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.

6 PRILOGE

Slika 1: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 175.

Tabela 1: Težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizacije

Najpogostejše težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlenimi

- Managerji prenašanja znanj ne spodbujajo ustrezno.
- Individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timske orientiranosti.
- Šibka socializacija v podjetju (klima in kultura).
- Nezaupanje med zaposlenimi.
- Destruktivno reševanje konfliktov.
- Nizka motivacija za prenašanje znanj (zaposleni ne razumejo, zakaj je to smiselno).
- Slabo razviti sistemi za shranjevanje ustreznega znanja.
- Slaba podpora informacijske tehnologije.
- Neustrezna organizacijska struktura.
- Neustrezna arhitektura (prostori niso primerni za timsko delo).

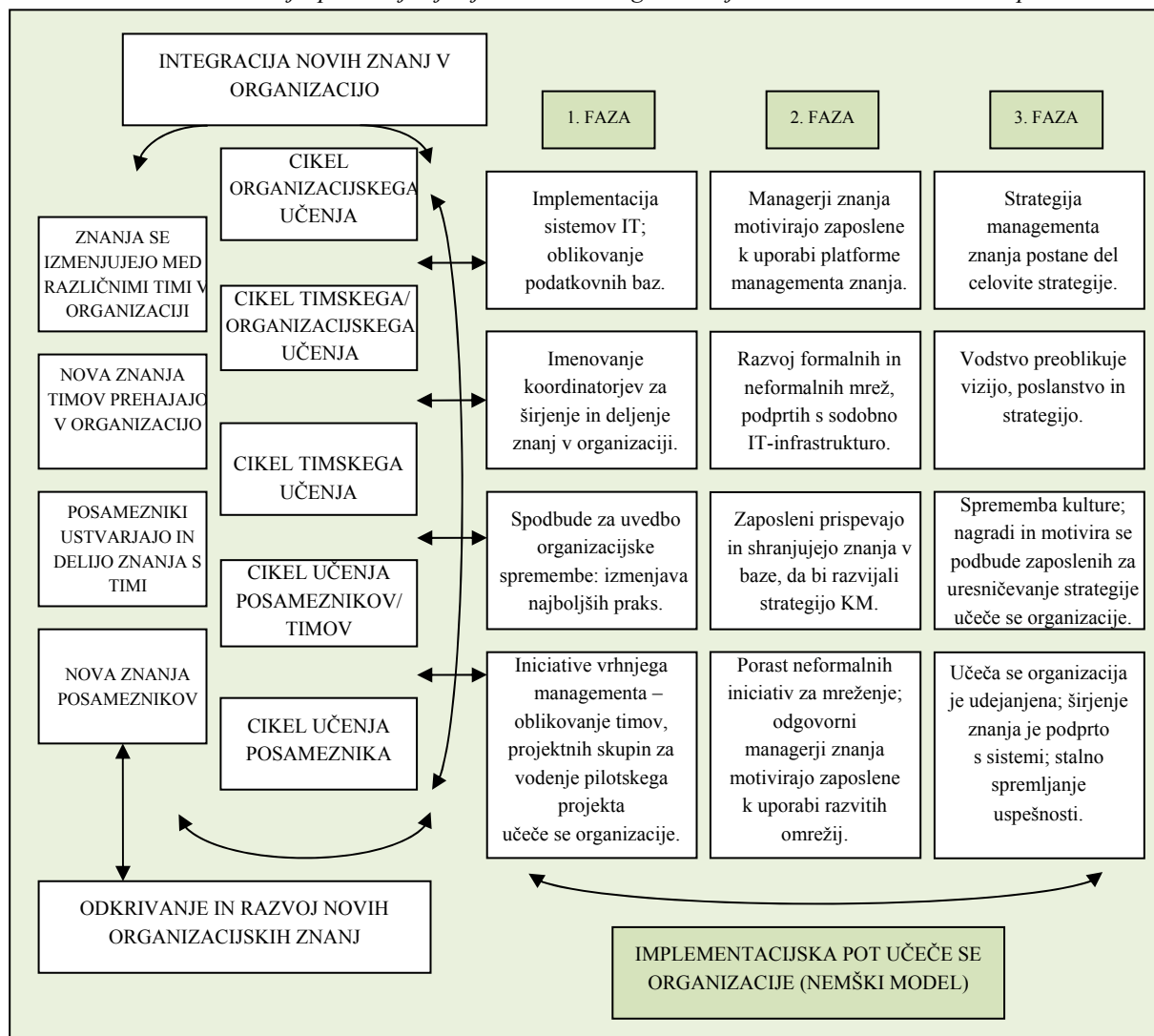
Vir: Dimovski et al., 2005, str. 351.

Tabela 2: Vidiki, orodja in učinki ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Vidik	Orodja	Učinki
Iskanje primernih zaposlenih, zaposlovanje	• zaposlovanje kreativnih posameznikov, ki se želijo učiti • zaposlovanje ljudi s pestro preteklostjo in izkušnjami	• večje možnosti za kreativne zamisli in učenje • raznolikost pogledov in mnenj
Osebni razvoj kadrov	• rotacija delovnih mest • promoviranje in napredovanje • standardne spodbude za stalno učenje in osebno rast	• raznoliki pogledi, pretok svežih idej • širše perspektive vodilnega tima • širitev izkušenj ter prenašanje implicitnega in eksplicitnega znanja
Stabilnost kadrov – zadržanje uspešnih zaposlenih	• zadržanje uspešnih kadrov • nizka fluktuacija	• ohranjanje in širitev znanj in spretnosti • oblikovanje in bogatitev skupne zakladnice znanj • oblikovanje in krepitev mrež
Individualni cilji	• dopustiti zaposlenim, da samostojno izbirajo del svojih delovnih aktivnosti (pravilo 15 odstotkov)	• spodbujena podjetniška aktivnost in duh ter možnost hitrejšega odzivanja na nove priložnosti
Metode vrednotenja	• tradicionalne metode • sodelovanje zaposlenih pri vrednotenju – opolnomočenje • finančni in nefinančni kriteriji in podatki • povezanost nadzornika z zaposlenimi, ki se jih vrednoti • hierarhična oddaljenost spodbuja usmeritev na finančne kazalnike uspešnosti (vrednotenje rezultata)	• tradicionalne metode v učeči se organizaciji ne motivirajo • opolnomočenje in samokontrola zelo pozitivno vplivata na procese vrednotenja • zaposleni se ne osredinjajo samo na finančne nagrade, ampak sledijo dolgoročnemu razvoju, povezanemu z inovacijami in učenjem • tesnejša povezanost omogoča pravilnejšo presojo in boljše vrednotenje dosežkov (timi)

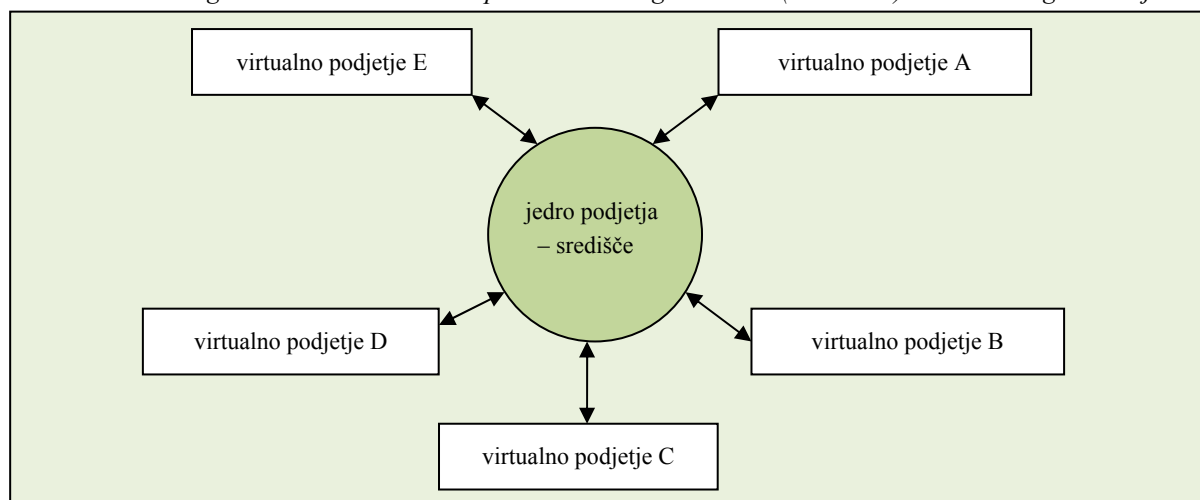
Vir: Dimovski et al., 2005, str. 254.

Slika 2: Cikli učenja pri udejanjanju učeče se organizacije – model nemške dobre prakse



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 324.

Slika 3: Vloga dinamične mreže in procesa managementa v (virtualni) učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 199.

Tabela 3: Kultura učečega se podjetja in njen vpliv

Vidik	Orodja/spremenljivke	Učinki
Vedenje, ki ga organizacija spodbuja	• podpora inovacijam in učenju • jasna sporočila o zaželenem vedenju podrejenih • pripravljenost na spremembe, tudi stališč in vedenja • pripravljenost poslušati • tržna in tehnična usmerjenost • razdeljevanje rezultatov uspešnega projekta • tveganje, dopustnost učenja na napakah	• odprta podpora vrhnjega managementa za učenje in inovativnost olajšata mnoge poti in izvedbo projektov • jasna sporočila managementa spodbudno delujejo na učenje • raznolikost pogledov in mnenj managementu in zaposlenim omogoča prilagodljivost • poslušanje managementu omogoča, da podpira razvoj idej drugih zaposlenih • ustrezno ravnoesje med tržno in tehnično usmerjenostjo • nagrado razdeliti med vse udeležence, ne samo med nekaj posameznikov; učinkovito nagrajevanje • kazni in neodobravanje napak povzročita nepripravljenost za tveganje in zavirata učenje; dopustnost napak spodbuja podjetniški duh in stalno učenje
Motivacijske metode	• paranoja ali nekoliko zdravega strahu • vizija, želja in pričakovanje pozitivnega prispevka vsakega člana	• strah nas ohranja v stalni pozornosti in je v zmernih odmerkih spodbuden, če ga je preveč, pa zaposlene demotivira • skupna vizija in kultura učenja zaposlene spodbujata k pozitivnemu vedenju in prispevku k rezultatom
Vedenje, ki ga organizacija spodbuja v odnosu s strankami	• ohranjanje pripadnosti strank – prodajno osebje • poslušanje pritožb, pozitiven pristop in urejanje reklamacij • kooperativna prodaja	• stranke zaupajo in verjamejo prodajnemu osebju, komunikacija je jasna • več zaupanja – boljša komunikacija boljši odnosi s strankami, čeprav se prodajni procesi lahko upočasnijo
Zavestno ustvarjanje kulture učeče se organizacije	• analize, zavestno managiranje lastne kulture	• identifikacija z organizacijo, ohranjanje vrednot organizacijske kulture

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 357-358.

Tabela 4: Lakmusovi testi – ali je podjetje učeča se organizacija ali ne?

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

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 137.