

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA UČEČE SE ORGANIZACIJE :MODEL  
FUTURE-O®**

IRENA PERHAVEC

## IZJAVA

Študentka Irena PERHAVEC izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Pengler.

Ljubljana, dne

Podpis:

## **SEZNAM SLIK:**

<b>SLIKA 1: KONCEPTUALNI MODEL UDEJANJANJA UČEČE SE ORGANIZACIJE – MODEL FUTURE-O®</b> .....	2
<b>SLIKA 2: TIMSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UČEČE SE ORGANIZACIJE</b> .....	4
<b>SLIKA 3: RAVNI CILJEV, PLANOV IN NJHOVA POMEMBNOST V UČEČI SE ORGANIZACIJI</b> .....	6
<b>SLIKA 4: VLOGA DINAMIČNE MREŽE IN PROCESA MANAGEMENTA V (VIRTUALNI) UČEČI SE ORGANIZACIJI</b> .....	10
<b>SLIKA 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SKUPINE MERCATOR D.D.</b> .....	14
<b>SLIKA 6: NARAŠČANJE ŠTEVILA OPRAVLJENIH IZOBRAŽEVALNIH UR V POSAMEZNIH LETIH</b> .....	19
<b>SLIKA 7: ŠTEVILO UDELEŽENCEV SODELUJOČIH NA IZOBRAŽEVANJIH V PRIMERJAVI Z ŠTEVILOM ZAPOSLENIH</b> .....	19
<b>SLIKA 8: PRIMERJAVA UDELEŽENCEV V IZOBRAŽEVANJU PO STOPNJAH PRIDOBITVE IZOBRAZBE</b> .....	22

## **SEZNAM TABEL:**

<b>TABELA 1: TEŽAVE PRI IMPLEMENTACIJI IMPLICITNIH ZNANJ V OSREDNJE PROCESSE ORGANIZACIJE</b> .....	13
---	----

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE :MODEL FUTURE-O®</b> .....	<b>2</b>
1.1 PRVI ELEMENT : POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE K UČEČI SE ORGANIZACIJI .....	3
1.2 DRUGI ELEMENT : IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	4
1.3 TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV .....	5
1.4 ČETRTEI ELEMENT.: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ŠIRITVE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA .....	7
1.5 PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	8
1.6 ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE VREDNOTENJE DOSEŽKOV .....	10
1.7 SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE .....	12
<b>2 ANALIZA ČETRTEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O® V SKUPINI MERCATOR D.D.</b> .....	<b>14</b>
2.1 PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR D.D. ....	14
2.2 STILI VODENJA V SKUPINI MERCATOR D.D.....	15
2.3 NAČINI KOMUNICIRANJA V SKUPINI MERCATOR D.D. ....	16
2.4 RAVNANJE Z LJUDMI V SKUPINI MERCATOR D.D.....	17
2.5 PRIMERNOST MOTIVACIJSKIH SHEM IN SISTEMA NAGRAJEVANJA .....	17
2.6 VZPOSTAVITEV STALNEGA IZOBRAŽEVANJA IN UČENJA .....	18
<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>24</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>24</b>

## UVOD

Glavne značilnosti današnjega časa je vedno hitrejši razvoj. Tisti, ki ne sledijo oziroma se ne prilagajajo spremembam v okolju so dolgoročno obsojeni na neuspeh. Podjetja lahko uspešno poslujejo tako, da se nenehno prilagajajo, da se učijo in izkoriščajo novo pridobljeno znanje v korist samega sebe. Z razmahom globalne konkurenčnosti, razvojem novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij od organizacij zahteva popolnoma nove pristope delovanja. Uspešna podjetja uvajajo koncept učeče se organizacije.

Učeče se organizacije 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Znanje in ravnanje z njim postaja čedalje bolj pomembno v povezavi z procesi učenja in kreiranja znanja. Organizacije katere posvečajo vedno večjo pozornost znanju zaposlenih in njihovo opolnomočenje zmagujejo v konkurenčnem boju. V učeči se organizaciji k razvoju vizije in strategije sodelujejo vsi zaposleni. Učeča se organizaciji temelji na horizontalni organizacijski strukturi in prilagodljivi kulturi, ki spodbuja enakost, sodelovanje in razvoj idej v celotni organizaciji.

**Predmet** preučevanja zaključne strokovne naloge obsega teoretični pregled udejanjana učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® ter praktičen pregled udejanjanja četrtega elementa.

**Namen** zaključne strokovne naloge je predstavitev vseh sedmih elementov model FUTURE-O® in predstaviti udejanjanja četrtega elementa v Skupini Mercator. Predstaviti želim predvsem proces vodenja pri oblikovanju klime, širitvi, motivacije, pomen zaposlenih in poglobljanju organizacijskega znanja po smernicah učeče se organizacije.

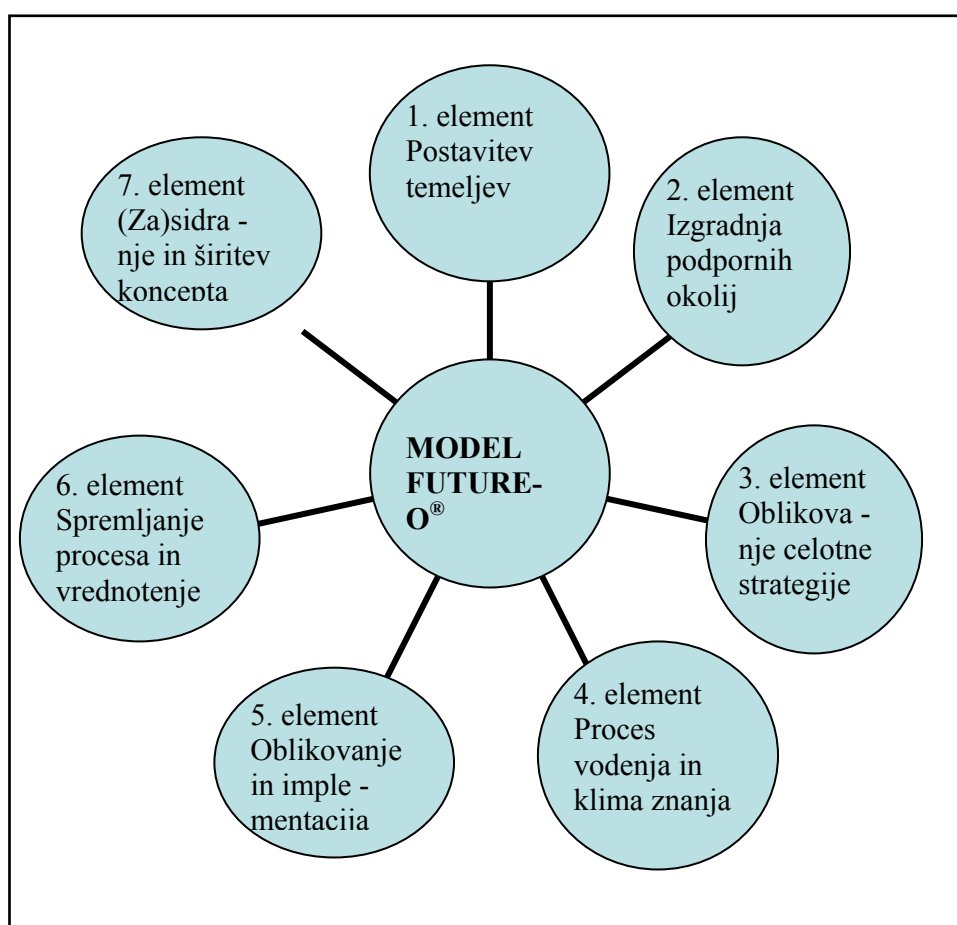
**Cilj** zaključne strokovne naloge je skozi konceptualni model četrtega elementa predstaviti delovanje Skupine Mercator v smeri učeče se organizacije. Z predstavitvijo dejanskega stanja vodenja, komuniciranja, ravnanja z ljudmi pri delu, gradnji kulture in vzpostavitvijo sistema poslovanja znanja.

**Struktura** zaključne strokovne naloge obsega dve glavni vsebinski poglavji. Prvo poglavje teoretično obravnava različne modele implementacije učeče se organizacije. Poudarek je na predstavitvi posameznih elementov modela FUTURE-®, ki so ga razvili Vlado Dimovski, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnideršič. Drugo poglavje predstavlja, kako Mercator skuša povečati konkurenčnost z prijemi, ki so značilni za četrti element modela FUTURE-®. Z vzpostavitvijo različnih pristopov se prilagaja kupcem, z vzpostavlja partnerski odnosi z dobavitelji in družbeno odgovorno delovanje. Vse aktivnosti usmerja v zadovoljevanje kupčevih pričakovanj, želja in zahtevam, katere predstavljajo vedno nove izzive. Svojo konkurenčno prednost poudarja z prijaznostjo in strokovnostjo svojih zaposlenih.

# 1 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®

**Model FUTUR –O®** je prvi celovit slovenski model, katere ga sestavlja sedem elementov in temelji na molekularno – mrežnem pristopu. Glavna značilnost modela je, da v vsaki fazi določevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnideršič, 2005, str 99-101). Model FUTURE -O® je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja in manadžerskega modela. Vseh sedem elementov modela FUTUR-O® ni potrebno preučevati in udeležati naenkrat ali po določenem zaporedju, ampak glede na razmere in situacije v kateri se nahaja posamezna organizacija. Model zahteva od posameznikov aktivno participacijo pri obvladovanju organizacijskih procesov od dejanja pobud, učinkovite in uspešne izvedbe, obvladovanje virov in prenosa dobre prakse po celotni organizaciji. Elementi pokrivajo naslednje področja delovanja: postavitve temeljev za reorganizacijo, oblikovanje podpornih funkcij, planiranje, oblikovanje celovite strategije in ciljev, oblikovanje klime za širitev znanja, oblikovanje in implementacija modela učeče organizacije, spremljanje procesov, konsolidacija dosežkov na poti učeče se organizacije.

Slika 1: Konceptualni model udeležanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



Vir: Dimovski, Penger, 2004, str. 125.

## 1.1 Prvi element: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji

Obstaja več vrst definicij učeče se organizacije, eden naj pomembnejših avtorjev je David Garvin sestavil je definicijo v kateri, je skušal upoštevati mnenje teoretikov in hkrati ustreči praktikom : » Učeča se organizacija je organizacija, ki zna ustvariti, pridobivati, interpretirati, prenašati in zdržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje. « (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str.138).

Za razvoj učeče se organizacije je pomembno, da management pripravi **analizo procesa strateškega managementa** v kateri se ugotavlja najpomembnejše dejavnike za prehod v učečo se organizacijo in povečanje konkurenčne prednosti organizacije.

Raziskave podjetij so pokazale štiri značilnosti strateške usmerjenosti: (1) tesni odnosi s kupci, (2) hiter odziv, (3) jasni cilji in poslovna osredinjenost, (4) vzpostavljanje medorganizacijskih povezav.

**Proces strateškega managementa** sestavljajo zaporedje korakov: analiziranje stanja na podlagi rezultatov, oblikovanje strategij katero nato uresničijo v praksi, na koncu pa ovrednotijo in po potrebi preoblikujejo ali spremenijo. Podjetja uporabljajo različne modele glede na razmere in potrebe raziskav.

Udejanjanje organizacijskih sprememb se mora začeti pri vrhnjem managementu ter takoj vključit vse zaposlene, ko se udejanja sprememba v posamezno strukturo.

<b>Tehnološke spremembe</b>	Naj bi izboljšale učinkovitost proizvodnega procesa v organizaciji. Splošno pravilo pravi, da se tehnologija spreminja od dna navzgor. Tehnični strokovnjaki na nižjih ravneh imajo namreč potrebno znanje za nove zamisli v zvezi s tehnološkimi spremembami.
<b>Spremembe pri proizvodih ali storitvah</b>	To so spremembe v izločkih organizacije. Inovacije proizvodov so pogosto posledica nove strategije ali pa lahko ustvarijo nov trg. Za učečo se organizacijo se zelo pomembne, saj se življenjski cikel proizvodov krajša, zato morajo podjetja nenehno iskati inovativne ideje za proizvode in storitve.
<b>Strukturne spremembe</b>	Vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev, strukturnih značilnosti, administrativnih postopkov in managerskih sistemov.
<b>Spremembe v kulturi/pri ljudeh</b>	Navezujejo se na vrednote, norme, odnose, prepričanja in vedenje, skratka na miselni okvir ljudi. Kulturne spremembe zajemajo učečo se organizacijo kot celoto. Najpogostejše orodje za spreminjanje miselnega okvira organizacije so programi usposabljanja in stalnega učenja.

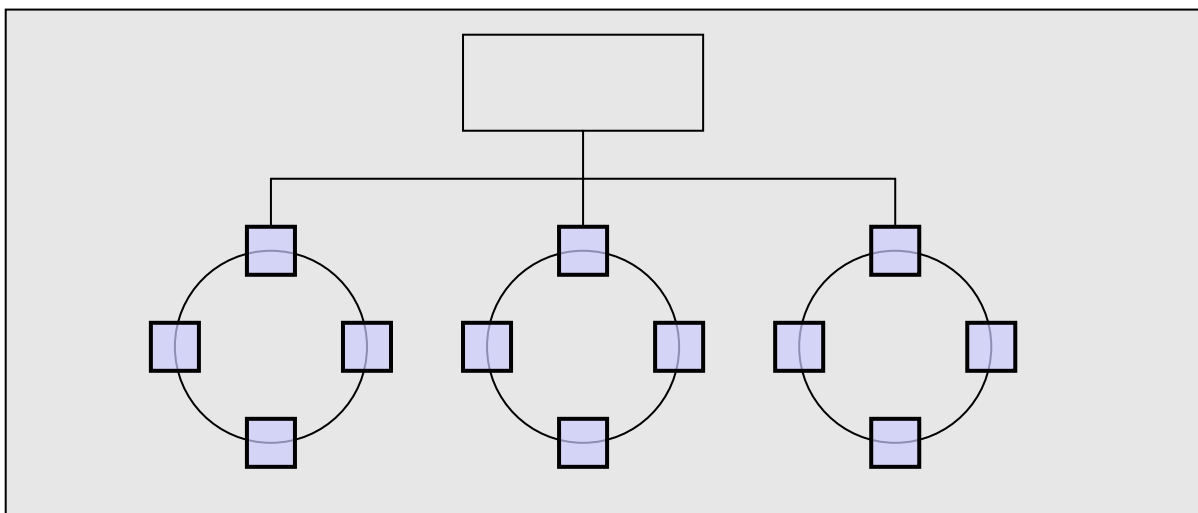
Učeče se organizacije predstavljajo najvišjo stopnjo managerskih perspektiv, katere temeljijo na enakosti, vsem dostopnim informacijam, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, katera spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in nenehno učenje vseh zaposlenih. Prizadevajo si odstraniti nepotrebne poslovne aktivnosti iz proizvodnega procesa od oblikovanja do prodaje kupcu. Za učečo se organizacijo je značilno širok kontrolni razpon, spodbuja proces delegiranja in opolnomočenje zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnideršič, 2005, str. 155-157).

## 1.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

Drugi element zahteva aktivizacijo povezav med vsemi člani organizacije in prek timske organizacijske strukture vzpostaviti celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije. Glavna podporna okolja, ki jih je potrebno izgraditi v smeri udejanjanja učeče se organizacije, so: timi, socialne mreže, zakladnice znanj in sposobnosti ter informacijsko-komunikacijske tehnologije.

V učeči se organizaciji so **timi** predstavljajo osnovno enoto. Glavne prednosti timske strukture so delovne aktivnosti katere so organizirane okrog delovnih timov. Time sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi so pooblaščen za sprejemanje odločitev o novih načinih opravljanja del, prevzamejo tudi odgovornost za medsebojno usklajevanje, usposabljanje, medsebojno usklajevanje glede samega urnika ter sodelovanje z drugimi timi.

**Slika 2:** Timska organizacijska struktura učeče se organizacije



**Vir:** Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnideršič, 2005, str. 161.

**Struktura managementa znanja** je ena od gradnikov učeče se organizacije. Ashok Jashapare je leta 2004 je celovito povezal disciplino management znanja kot osrednjo vejo gradnje učeče se organizacije. Štiri osrednja dimenzije na katerih gradimo so organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje. Osrednje aktivnosti managementa znanja kot



podpornega okolja za celovito organizacijsko strategijo učeče se organizacije in sicer(1) dialog, (2) razprava, (3) aktivnost za prenos eksplicitnih znanj ter (4) aktivnosti za prenos implicitnih znanj, aktivirajo udejanjanje strategije ravnanja z znanjem.

**Analiza socialnih mrež** omogoča vizualno in matematično analizo medosebnih odnosov in se pogosto uporablja pri menedžerskim svetovanjem. Za razumevanje delovanja socialne mreže in njenih članov je treba ovrednotiti lokacijo posameznih akterjev v mreži oz centralnost posameznega vozlišča. To nam da informacijo o položaju in pomenu posameznega vozlišča v mreži. Položaj posameznika kot vozlišča v socialni mreži se lahko razlikujeta od njegovega položaja v organizacijski shemi ali hierarhiji.

Organizacijsko znanje je zbrano v **zakladnici managerskih znanj in sposobnosti**. Management ima v podjetju dve vlogi: upravljanje z viri znanj in je sočasno sam vir znanja.

Razlikujemo **tacitna** in **eksplicitna** znanja. Tacitno je vezano na čute, sposobnosti, govorico telesa, zaznavanje posameznika fizične izkušnje, ocene » skozi prste « in intuicijo. Eksplicitno znanje je napisano na papir, formulirano v stavkih in skicah. Različni vidiki zanj se združijo in kombinirajo.

**Informacisko- komunikaciska tehnologija** je pomembno vpliva na konkurenčno prednost učeče se organizacije. Slovenska raziskava (Škerlavaj, 2003) je pokazala, da podjetja, ki več vlagajo IKT in jih bolj izrabljajo, tudi bolj sistematično ravnaajo z njimi, imajo boljše finančne in ne finančne rezultate. Menadžerji imajo na razpolago širok nabor podpornih orodij kot so: sistemi za podporno odločanje, izvršilni informacijski sistemi, programska oprema za skupinsko delo, inteligentni sistemi. Znotraj organizacije imajo informacijski sistemi velik pomen na pretoku informacij znotraj organizacije

### 1.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

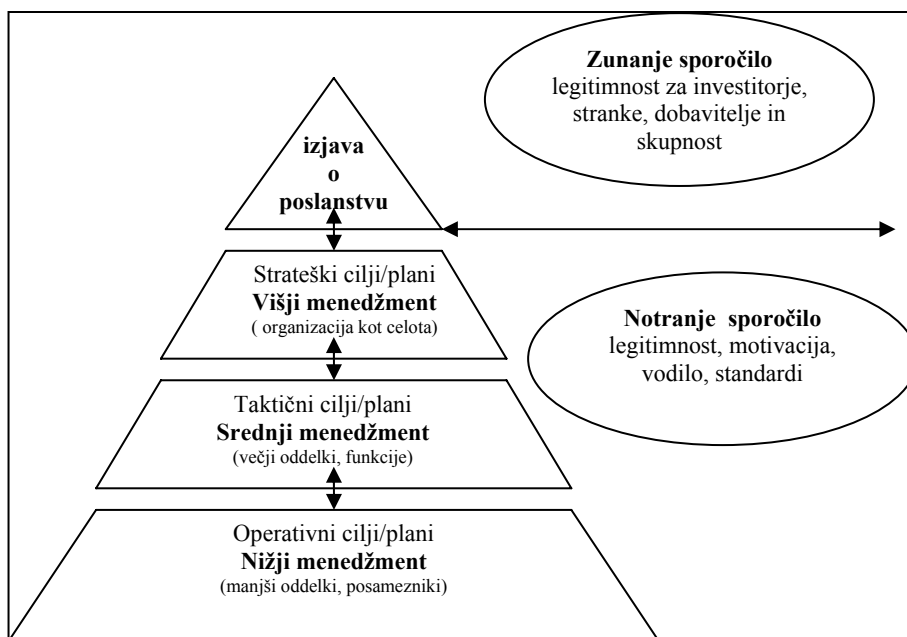
Okolje v katerem podjetja posluje, postaja vse bolj kompleksno in dinamično ter zahteva nenehno zmanjševanje stroškov zaradi konkurenčnost na trgu in prilagajanje novonastalim razmeram na trgu. Da bi podjetja dosegala postavljen cilje, vstopala na tuje trge in premagovala konkurenčne ovire se podjetja povezujejo v strateško koalicio oz. se organizirajo kot virtualne organizacije.

Oblikovanje celovite strategije se prične z izdelavo ciljev. **Cilji** morajo biti središčne točke okoli katerega se suče razvoj planov. Cilj je zelen rezultat, ki ga organizacija skuša doseč. **Plan** pa je načrt, kako ga uresničiti v katerem morajo biti predstavljeni načini, poti kako bomo do cilja prišli. Strateški panski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osrediniti. Cilje začne postavljati vrhnji, strateški management organizacije in imajo praviloma veliko motivacijsko moč na zaposlene.

**Poslanstvo** je na vrhu hierarhije ciljev. Poslanstvo ali misija organizacije večinoma govori o izdelkih in trgih s katerimi se organizacija ukvarja, s tem pravzaprav nekaj pove tudi o svojih odjemalcih. Poslanstvo organizacije mora imeti določene značilnosti katere jo bodo ločevale od drugih in bo nudila najširši okvir za ocenjevanje obstoječih in perspektivnih aktivnosti. Pomembno je, da je opredeljena dovolj jasno in je razumljiva vsem v organizaciji.

**Vizija** je slika podjetja v prihodnosti. Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnje organizacije, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično juti želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov ali storitev organizacije. Pri oblikovanju vizije organizacije so nujne poleg podjetniške percepcije, ki jo oblikujejo hotenja po dosežkih, usmerjenost v cilje, osredinjenost na poslovne priložnosti, prevzemanje dobro preračunanega tveganja, sposobnost za reševanje problemov, uporabljanje notranje povratnega nadzora pa tudi integritete in zanesljivosti osebnosti, ki je ustvarjalec vizije (Pučko, 2002, str. 274).

**Slika 3: Ravni ciljev, planov in njihova pomembnost v učeči se organizaciji**



**Vir:** Dimovski et al., 2005, str. 202.

## 1.4 Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

Četrty element preusmerja pozornost od organizacije k posamezniku, zato v tem delu pregledamo izzive, s katerimi se srečujejo vodje. Vodje morajo izkoristiti posebna znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega člana učeče se organizacije ter spodbuditi interes, pobude, razprave in prizadevanja za stalno učenje. Vodenje je pomembno predvsem za tiste organizacije ki so pričele z preusmeritvijo v učečo se organizacijo. Izzivi s katerimi se srečujejo vodje so, vzpostavitev klime za širjenje organizacijskega znanja, vzpostavitev formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež, kulturo, razvoj motivacijskih shem in sistema nagrajevanja. Učeča se organizacija trajen konkurenčni položaj na dinamičnem trgu lahko doseže z znanjem, zato si skuša ustvariti celovit sistem za njegovo poslovanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnideršič, 2005, str. 231).

Podjetje potrebuje ustrezen način vodenja, da se lahko prelevi v učečo se organizacijo. Management mora prevzeti **participativni slog** vodenja, kateri omogoča da vsi posamezniki kar naj hitreje začnejo delovati v smer razvoja učeče se organizacije. Participativni slog pomeni, da se opusti nadzor in moč ter z zaposlenimi vzpostavi partnerski odnos. Management svoje zaposlene opolnomoči za sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom. S svojim delom in dejanji morajo dajati zgled in s tem vzbuditi zaupanje. Verodostojnost morajo graditi na zaupanju in lojalnosti zaposlenih do organizacije. Lojalnost vseh zaposlenih je ključnega pomena za uspešnost in razvoj uspešnega učečega se podjetja.

**Človeški kapital** je glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije. Ciljna ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznika, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Dejstvo je, da v učeči se organizacijah potreba po učenju in razvoju ni zgolj stvar posameznika, temveč se gradi splošna kultura učenja in možnosti za vse življenjsko učenje. Ciljni model ravnanja z ljudmi je sestavljen iz več glavnih korakov.

- Planiranje človeških virov: pomeni predvidevanje potreb po človeških virih v prihodnosti in opis, kakšni naj bodo ti ljudje. Učeče se organizacije uveljavljajo nove pristope k zaposlovanju. Zlasti za uporaba interneta in svetovnega medmrežja z namenom razširitve mreže iskalcev zaposlitve. Drugi inovativni pristop je zaposlovanje iz netradicionalnih virov zaposlenih.
- Razvijanje uspešne delovne sile ima izjemen pomen v učečih organizacijah. Obsega usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Pri usposabljanju gre za planirana prizadevanja organizacije, da bi naučila zaposlene določenega načina obnašanja, povezanega za delom. Usposabljanje lahko poteka na delovnem mestu z pomočjo trenerjev ali pa v posebno namenjenih prostorih za izvajanje usposabljanja. Pomen napredovanja od znotraj podjetja je v tem da obdrži produktivne zaposlene z izzivi ki prinašajo nove odgovornosti in pomagajo, da rastejo z razvojem lastnih sposobnosti. Pri ocenjevanje uspešnosti gre pri tem za opazovanje in ocenjevanje

uspešnosti zaposlenega, beleženje le-te in nudenje povratne informacije zaposlenemu peko pohval, denarne nagrade ali opozorila na napake katere se pojavljajo pri delu.

- Vzdrževanje delovne sile: vključuje kompenzacijo, strukturo plač in nagrad, bonusov in zaključek delovnih razmerij. Kompenzacija vključuje denarna plačila kot tudi nedenarne dobrine v obliki bonusov. V učečih se organizacijah pomen bonusov narašča in deluje kot dodaten spodbujevalec za ras posameznika. V se pogosteje podjetja oblikovanje plač in nagradnih sistemov prepuščajo specialistom za ravnanje s človeškim viri ali zunanjim svetovalcem. Za uspešno vzdrževanje delovne sile je potrebno včasih tudi končati delovno razmerje. Glavni vzroki zaradi katerega pride do prekinitve so lahko nezadostna uspešnost ali zamenjava delovnega mesta. Končanje ima lahko vpliv tudi na ostale zaposlene kot demotivator če ne poznajo določenih informacij ter razlogov prekinitve.

Pri vzpostavitvi učečega se podjetja mora management poskrbeti, da bo kultura učenja in inovativnosti razširila tudi med vse zaposlene. Manager jih mora ustrezno motivirati, voditi in skrbeti za njihov individualni razvoj. Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene ali opolnomočenje. S tem se njihova motivacija za izpolnitev nalog in učinkovitost povečata, saj sami izbirajo način dela in uporaba inovativnih rešitev. Prenos moči na zaposlene se večinoma izvaja na štirih elementih, ki omogočajo svobodnejše izvajanje nalog: ( 1 ) informacije, ( 2 ) zanje, ( 3 )moč in ( 4 ) nagrade. Na motivacijo pa vpliva tudi slog vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotiviranost zaposlenih, pripadnost organizaciji ter spoštovanje zaposlenih. Vse to prispeva k uresničitvi poslanstva in oblikovanje celostnega modela skladnosti med zaposlenimi in organizacijo kot celoto.

V podjetju poteka komuniciranje po **formalnih in neformalnih** kanalih. Formalno poteka na podlagi določenih formalnih razmer in procesov ter po hierarhiji organizacije. Neformalno komuniciranje se pojavlja nenačrtovano, zanj so vzroki radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija. Še tako popoln formalni sistem komuniciranja neformalnega ne more izpodriniti v celoti še posebno njegove družbene funkcije. Komunikacija v organizaciji ponavadi poteka v treh smereh: navzgor, navzdol in horizontalno. Slednja je zlasti pomembna v učečih se organizacijah, kjer timi nenehno rešujejo probleme in iščejo nove načine za opravljanje svojih nalog.

## **1.5 Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije**

Oblikovanje in implementacija sta jedro modela FUTURE-O®. Za izboljšanje poslovnih rezultatov je nujna uresničitev modela v praksi. Organizacije za to uporabljajo različna orodja, najpogosteje pooblastitev zaposlenih in participativno vodenje, odprte komunikacije za pretok informacij in znanj, organizacijsko kulturo odprtost, zaupanje in sodelovanja, skupno vizijo, prakse osebnega mojstrstva, timsko učenje, oblikovanje mentalnih modelov,... (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 274).

Pri **participativnem načinu vodenja** daje vodja svojim podrejenim veliko svobode pri vsakodnevnih nalogah, postavljanju lastnih ciljev in sprejemanju odločitev. Poleg tega vodje, ki jih zaznamuje participativni način, probleme delijo s podrejenimi in skupaj iščejo rešitev. Tako vodenje je usmerjeno k zaposlenim, nasprotno od tipa vodenja, ki je usmerjen k nadrejenemu.

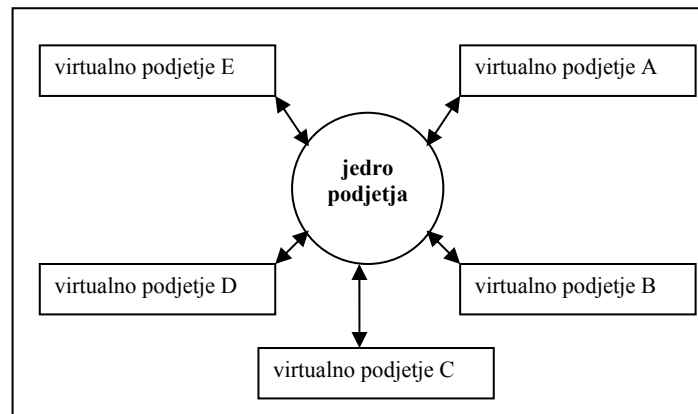
Učeha se organizacija mora **zagotavljati odprte komunikacije**, ki omogočajo pretok informacij in znanja. Komunikacije, ki presegajo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktimi in geografskimi enotami, so ključni element oblikovanja učeha se organizacije. Na uspešnost izvedbe projektov vpliva tudi dolžina komunikacijskih povezav in hitrost pretoka informacij po njih; daljše so poti komunikacij, počasnejši je pretok informacij in posledično je počasnejše tudi napredovanje projekta.

Za spodbujanje učinkovite medfunkcijske komunikacije si lahko manager pomaga za naslednjimi metodami (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 287):

- Oblikovanje funkcij za vzpostavljanje zveze (strokovno usposobljeni kadri za povezovanje med timi različnih področjih),
- Oblikovanje timov za reševanje problemov pri ključnih strankah (oblikovanje timov iz ljudi različnih znanj z namenom uresničitve želj ključnih klientov),
- Združevanje in interni transfer zaposlenih (učinkovito komuniciranje je potrebno zaposlene fizično združevati, kar je še posebej pomembno pri novih zaposlenih, ki jih je potrebno seliti med oddelki in vključevanje v projekte tako, da delajo pod različnimi mentorji),
- Vzdrževanje rednih sestankov (znotraj organizacije kot s strankami),
- Oblikovanje medfunkcijskih timov (prosta komunikacija med timi pri delu na skupnih projektih),
- Oblikovanje specializirane inovacijske mreže (vodja inovacijskega projekta je zadolžen za reklamiranje določenega projekta po organizacij ter za zbiranje inovativnih idej).

Učeha se organizacija vnaša nove dimenzije v funkcijo vodenja, tako da podaja nove vsebine virtualnega podjetništva, ki temeljijo na **virtualnih timih** in nove dimenzije timov, ki dobivajo globalni in predvsem virtualni značaj. Virtualni timi uporabljajo sodobno računalniško in telekomunikacijsko tehnologijo, da povežejo geografsko razpršene organizacije, katere naloge se znotraj mreže delno pokrivajo. Takšna povezava razvija konkurenčne prednosti, med prednostmi, ki jih prinaša sta najpogosteje omenjena občutno znižanje stroškov v poslovanja in skrajšani časovni krog proizvodnje.

**Slika 4: Vloga dinamične mreže in procesa managementa v (virtualni) učeči se organizaciji**



**Vir:** Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003 str. 141.

Glavna značilnost virtualnih timov je v tem da delajo na osnovi projektov. **Projekte** lahko označimo kot zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti. Glavne značilnosti vsakega projekta so naslednje:

- Vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene.
- Projekt je enkratna dejavnost
- Njegovo trajanje, stroški in poraba poslovnih prvin so omejeni
- Vsak projekt ima svoj cilj in namen, ki ju določi naročnik projekta.
- Projekt mora biti vodljiv

Najnovejše delitve projektnega ravnanja kot organizacijski proces na naslednje faze:

- Planiranje projektov (določitev projekta, potrebnih aktivnosti, trajanje stroškov),
- Uveljavljene projekta (kadrovanje projektne udeležencev, vodenje, motiviranje, komuniciranje),
- Kontroliranje projekta (spremljanje doseganja planiranih rokov, stroškov ter doseganje kakovosti učinka projekta).

## **1.6 Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije vrednotenje dosežkov**

Kontrola je nujen sestavni del procesa managementa, saj želimo vedeti, kam so nas določene akcije pripeljale in kam je smiselno iti naprej. Zato je potrebno spremljati proces reorganizacije in ovrednotiti dosežke. Pri tem pase se ne gre nasloniti izključno na finančne kazalnike ampak mora začeti uporabljati tudi nefinančne in se primerjati z najboljšimi v panogi. Poseben pomen je pridobivanje intelektualnega kapitala in znanja, ki si zajeti v povezavah z zunanjim okoljem.

Od stroge, hierarhične, kontrole se učeča se organizacije odmikajo k večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih. Decentralizirana kontrola se od birokratske opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, s čimer zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji. Osnovno prepričanje managerjev je, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni uspešno delovati brez strogih pravil in nadzora.

V učečih se organizacijah se še vedno vrhnji in srednji management na voljo več različnih pristopov kontrole kot so:

- Vedenjska kontrola – samokontrola (uporaba organizacijske kulture skupnih vrednot, predanosti in prepričanj s cilji)
- Uravnoteženi sistem kazalnikov – BSC (pristop, ki uravnoteži tradicionalne finančne kazalnike z operativnimi, ki so povezani s kritičnimi dejavniki uspeha podjetja.
- Mednarodni standardi kakovosti (ISO 9001)
- Management odprtih knjig (finančne informacije so dostopne vsem zaposlenim)

Ko govorimo o modelu učeče se organizacije in inovacij na področju managementa nasploh, se je treba, zavedati da ti koncepti praviloma nadgrajujejo že obstoječa znanja in recepte za učinkovitejše in uspešnejše poslovanje. Novejši pristopi skušajo ponuditi nove poti, prilagojene sodobnemu poslovnemu okolju in zaostreni konkurenci.

- Koncept stroškov po aktivnosti poslovnega procesa (koncept SAPP). Kot aktivnosti, ki sestavljajo konkretni poslovni proces, lahko razumemo vsako delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja določenih aktivnosti pa sestavlja posamezne procese (Tekavčič 1997). Primerljivo s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom pomeni koncept SAPP dosti preglednejše in natančnejše spremljanje stroškov.
- Predračunavnje na podlagi aktivnosti. Končni rezultat tega koncepta je predračun aktivnosti, ki je količinska predstavitev pričakovanih aktivnosti in izraža napoved managerjev glede obsega dela ter finančnih in nefinančnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje dogovorjenih strateških ciljev ter načrtovanih sprememb za izboljšanje uspešnosti poslovanja.
- Poslovanje na temelju analize aktivnosti. Uporaba informacij, pridobljenih s konceptom SAPP za izboljšanje poslovanja podjetja.
- Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka. Koncept temelji na življenjskem ciklu poslovnih učinkov, pri čemer le-ti povzročajo podjetju različne stroške in prihodke.
- Koncept ciljnih stroškov. Najpogosteje je uporabljen v razvitih industrijskih panogah, za katere so značilni kratki življenjski cikli poslovnih učinkov in pogosto spremembe modelov poslovnih učinkov.
- Teorija omejitev predstavlja, da delovanje celotnega poslovnega sistema določajo njegove omejitve. Lahko so tržne, znotraj podjetja ali zunaj.
- Celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM) višja kakovost poslovnega učinka vpliva na večje zadovoljstvo kupcev in hkrati višje prodajne cene.

**Benchmarking** je zelo razširjeno managersko orodje. Obstaja več definicij, eden prvih, ki da je opredelil je bil Spendolini, leta 1999, ki opredeljuje benchmarking kot nepretrgan, sistematično proces presojanje poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetja, ki pomenijo najboljše prakse, njegov namen pa je nenehno izboljšanje podjetja. Nek proces primerjamo z enakim procesom v svetovno uspešnih podjetjih. Raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih si postavimo cilj, ki ga podjetje doseže ali za normo s katero primerjamo lastno opravljanje teh aktivnosti.

Proces benchmarking poteka v naslednjih fazah:

- Določitev predmeta primerjave
- Oblikovanje benchmarkinškega tima
- Določanje banchmarkinških partnerjev
- Vrste benchmarkinga: interni, eksterni, konkurenčni, nekonkurenčni, funkcijski in splošni
- Zbiranje in analiza informacij
- Izvedba

### **1.7 Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture**

Podjetja morajo upoštevati sedmi element modela FUTURE-O®, da poleg eksplicitnih uvaja tudi implicitna znanja kar povzroča dodatno upeljavanje novosti katere se kažejo v večji konkurenčnosti. Zaposleni pa se morajo prilagoditi kulturi nenehnega učenja za trajno izmenjavo in širitev meorganizacijskih znanj in izkušenj. Managerji pa morajo prevzeti vlogo povezovalca medorganizacijskih sistemov. Z zasidranjem sprememb v podjetjih in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture postavi na trdne temelje.

Prenos znanja v učeči se organizaciji ni osamljen proces ampak mora biti obdan z management znanja in celoten management podjetja. Prenosa ne moramo v celoti ločiti od procesov ustvarjanja znanja in od dejavnikov, kateri vplivajo na posamezen proces. Pogoj za dober prenos je odstranjevanje medsebojnih in organizacijskih ovir. Doseči in uveljaviti je treba razmišljanje, ki bo pripomogla k odstranjevanju vseh ovir za delo in zavedanje zaposlenih da so sestavni del celote katera pripomore k uspešnem delovanju podjetja. Podjetja katera nimajo sistema za shranjevanje ustvarjenega znanja imajo velike težave z prenosom implicitnih znanj v osrednje organizacijske procese.



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

<b>Najpogostejše težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlenimi</b>
• 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 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, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 351.

Managmet učeče se organizacije mora zagotavljati prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije z graditvijo medsebojnega zaupanja. Zaupanje je nujno, ker mora posameznik pogosto delovati v negotovih, nejasnih razmerah in z nepopolnimi informacijami. Čeprav posameznik nima popolnega nadzora med delom, prav medsebojno zaupanje omogoča skupinsko delo.

Za podjetja, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, pomeni **strategija sodelovanja** pomembno prednost. S povezovanjem z drugimi, ki taka znanja imajo, je lažje priti na nove trge. Tako se pojavlja tudi priložnosti za učenje, ki je pogosto motiv za sodelovanje.

Velika težava pri sodelovanju je vzdrževanje znanja kot obrabni mehanizem. Pogoji, da se znanje prenaša so medsebojna zaupanja, motiviranost imetnikov znanja za prenos ter pripravljenost in sposobnost prejemnikov znanja, da ga absorbira. Pri učenju sta mogoči dve situaciji:

- Prvo, sodelovalno učenje, je tista, ko med partnerji vlada duh sodelovanja in se partner uči bodisi od drugega, bodisi se uči sam 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 posameznih koristi lahko nastane skupna škoda in le s strategijo sodelovanja in vzajemnega učenja lahko pridemo do dobim –dobim situacije.

Samo izraba internih zmožnosti podjetja in optimizacije procesov učenja znotraj podjetja, današnjem času, ne zadostuje. Ozreti se je treba navzven, da prepoznavamo koristi od povezovanja s konkurenti, dobavitelji, strankami in drugimi deležniki. Cilj tesnih medorganizacijskih povezav je položaj dobim-dobiš, ki predstavlja strateško povezavo ali skupno vlaganje s konkurenti ali organizacijami, ki proizvode ali storitve komplementarne našim. Pri graditvi in vzdrževanju se postopoma oblikuje zaupanje.

Učeča se organizacije morajo premisliti o vseh vidikih poslovanja. Najnovejši trend je zmanjšati pomen meja in povečati sodelovanje med podjetji, pogosto z dobavitelji, saj omogoča preživetje v današnjem okolju (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič 2005, str. 359-361).

## 2 ANALIZA ČETRTEGA ELEMENTA MODELA FUTURE-O® V SKUPINI MERCATOR D.D.

### 2.1 Predstavitev Skupine Mercator d.d.

Skupina Mercator d.d. je ena največjih trgovskih verig v regiji jugozahodne Evrope, vodilna trgovska veriga v Sloveniji in čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, konec leta 2007 pa je vstopila na trg Črne gore. Poleg obstoječih trgov poslovanja analizira vstope na nove potencialne trge v Makedoniji, Bolgariji, Albaniji, Romuniji.

Mercator opravlja različne dejavnosti:

- Trgovina na drobno in na debelo z izdelki vsakdanje rabe. Ta dejavnost je najpomembnejša in najboljšežnejša. V sklop te dejavnosti se deli še na market program in specializirani – nemarket program.
- Sestavljajo jo ga tudi netrgovinske družbe katere se ukvarjajo z proizvodnjo kruha in arhitekturno in gradbeno projektiranje, ki je povezano z naložbenimi aktivnostmi.

Slika 5: Organizacijska struktura Skupine Mercator d.d.

Poslovni sistem Mercator, d.d. Slovenija		
TRGOVINA		
Mercator - H, d.o.o. Hrvaška	99,9%	Mercator - S, d.o.o. Srbija
Mercator - H, d.o.o. Hrvaška	99,9%	M - Rodič, d.o.o. Srbija
Presoflex, d.o.o. Hrvaška	100,0%	Mercator - BH, d.o.o. Bosna in Hercegovina
Presoflex, d.o.o. Hrvaška	100,0%	Mercator Makedonija, d.o.o. Makedonija
Mercator - Mex, d.o.o. Črna Gora	51,0%	M.COM, d.o.o. Slovenija
Mercator - Mex, d.o.o. Črna Gora	51,0%	Investment International, d.o.o. Makedonija
Družba še ne izvaja poslovne dejavnosti.		Družba ne izvaja poslovne dejavnosti.
NETRGOVINA		
Pekarna Grosuplje, d.d. Slovenija	98,4%	Eta, d.d. Slovenija
Pekarna Grosuplje, d.d. Slovenija	98,4%	Mercator - Emba, d.d. Slovenija
Belpana, d.o.o. Hrvaška	100,0%	Mercator - Optima, d.o.o. Slovenija
Belpana, d.o.o. Hrvaška	100,0%	Interier, d.o.o. Slovenija
		97,6%

Vir: Mercatorjevo letno poročilo 2007.

## **Vizija**

Biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v Jugovzhodni Evropi

## **Poslanstvo**

Z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo:

- koristi za potrošnike z odličnimi trgovski storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami.
- koristi za zaposlene z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo sobnega in strokovnega razvoja.
- koristi za dobavitelje s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih.
- koristi za lastnike z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečanjem poslovne učinkovitosti in povečanje tržne vrednosti podjetja.
- koristi za širše okolje z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

## **2.2 Stili vodenja v Skupini Mercator d.d.**

Mercator ima hibridno strukturo kombinacijo funkcijske in divizijske strukture. Taka struktura je za Mercator primerna zaradi velikosti podjetja, trgov in dejavnosti na katerih posluje. Upravo sestavlja direktor in trije člani, vsak posebej je odgovoren za svoje področje skupaj pa so odgovorni za razvoj in sprejetje strateških odločitev. Ostali zaposleni od direktorjev pa do poslovodij v prodajalni so odgovorni, da z svojimi nalogami in znanjem sodelujejo v uresničevanju postavljenih ciljev. Horizontalna povezanost je vzpostavljena z informacijskim sistemom s sodelovanjem različnimi službami, oddelki, poslovnimi območji in poslovnimi enotami.

Vodenje se z leti spreminja saj se določene odgovornosti prenašajo na nižje ravni. Opazni so začetki participativnega vodenja in ustanavljanje timov, kateri so odgovorni za določne novosti katere se vpeljuje v poslovanje za povečanje učinkovitosti, zmanjšanje stroškov in povečanje konkurenčnosti in prepoznavnosti Mercatorja. V letu 2007 so tako delovali timi za vzpostavitev SAPA v računovodstvo, implementacijo UBS (upravljanje z blagovnimi skupinami) v vse maloprodajne enote. V letu 2008 pa so vzpostavljeni timi za prenovo informacijske tehnologije z uvajanjem enotnega programa GOLD v maloprodajne enote.

Celotno vodenje deluje na načelu TQM (total ,quality,managmet) katero je osredotočeno na zadovoljevanju kupcev ob zagotavljanju poslovne uspešnosti. Ključna načela TQM so:

- o organizacija je odvisna od svojih odjemalcev- kupcev, zato je za dolgoročno poslovanje bistveno, da razume njihove potrebe in pričakovanja- tako trenutne kot prihodnje- in se jih trudi izpolnjevati pa tudi preseirati.

- Za uspešno vodenje je potrebno predanost vodstva. Vodenje mora vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije, ustvarijo in vzdržuje notranje okolje, v katerem se zaposleni popolnoma vključeni v doseganje ciljev organizacije.
- Zaposleni na vseh ravneh se morajo zavedati, da s svojim delom vplivajo na končni izdelek ali storitev. Samo polna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti uporablja v korist organizacije.
- Procesni pristop predvideva, da se želeni rezultat dosežejo uspešneje, kadar se dejavnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces, ki se začne, ko prepoznamo zahteve in pričakovanj odjemalcev in končna s prodajo kakovostnega izdelka ali storitve.
- Sistematični pristop k vodenju se mora razumeti kot skupek različnih procesov. Identificiranje, razumevanje in vodenje povezanih procesov, k doseganju učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.
- Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije mora biti stalni cilj.
- Odločanje na podlagi temeljitih analiz podatkov in informacij
- Vzajemna korist z odjemalci z vzpostavitvijo dolgoročnih partnerskih odnosov.

### **2.3 Načini komuniciranja v Skupini Mercator d.d.**

V Mercatorju poteka komuniciranje po hierarhiji navzdol, navzgor in horizontalno med posameznimi službami, področji in poslovnimi enotami. Komuniciranje navzgor obsega sporočila, ki se nanaša na poročanje o doseganju uspešnosti, težavah in problemih, kateri se pojavljajo v posameznih poslovnih enotah. Komuniciranje navzdol pa obsega informiranje o doseganju ciljev, obvestil katere se nanašajo na posamezno poslovno enoto ali za celotno organizacijo in novosti katere se nenehno vključujejo v poslovni proces. Horizontalno komuniciranje poteka predvsem med posameznimi poslovnimi enotami o trenutnem stanju v poslovalnici. Z razvojem in širitvijo informacijskega sistema je komuniciranje v letu 2007 postalo lažje in bolj dostopno vsem zaposlenim saj so uvedli intranet in vse prodajalne opremili z e- pošto in s tem povečali pretok informacij. Poleg rednih poslovodskih sestankov katere se udeležujejo poslovodje in direktorskih kolegijev je v letu 2007 uvedel tudi letni razgovor z vsemi zaposlenimi vseh nivojih in trgov. Na ta način je še razširil komunikacijo do vseh zaposlenih, kateri so lahko predstavili svoja mišljenja, probleme in pohvale in pokazali vse male probleme vodstvu, ki jih drugače ne zaznajo ali se nekje prekrijejo. Zaposleni že sedaj pričakujejo letne razgovore in tudi vodstvo si je s tem bolj približalo navadnim zaposlenim.

Neformalno komuniciranje pa poteka preko internega časopisa, katerega dobi vsak zaposlen.

## 2.4 Ravnanje z ljudmi v Skupini Mercator d.d.

Mercator je največji zaposlovalec v Sloveniji vendar trenutno stanje na trgu delovne sile izraža veliko pomanjkanje kvalificiranih prodajalcev in mesarjev. Za privabljanje novih kandidatov vpeljuje različne aktivnosti s katerim promovira zaposlovanje z različnih akcij po zavodih za zaposlovanje, srednjih šolah ter širitev na globalni trg delovne sile z oglaševanjem in prijavo preko interneta.

Preden je kandidat sprejet mora opraviti **psihološki test**. Psihološka selekcija je ena med najbolj veljavnih, zanesljivih, objektivnih in sistematičnih pristopov k ocenjevanju posameznikovega psihološkega potenciala, saj da potrebne napovedi delovne uspešnosti. Uporabna vrednost psihološke selekcije temelji na ugotavljanj posameznikovega, intelektualnega potenciala, osebnega potenciala, motivacije, splošne psihične sposobnosti za dosežke, osebnostne poštenosti. Strokovno izdelan sistem izbora kadrov je prvi korak k uresničevanju vizije podjetja, katerega delovanje je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, s katerimi prihaja v stik in povečanje kakovosti njihovega življenja.

Kadrovski sektor se prilagaja spremembam na trgu z sprejetjem vlaganja v razvoj in nenehnega usposabljanje zaposlenih s posebnim poudarkom na strokovnem razvoju zaposlenih, ki prevzamejo ključne položaje. Razvija politiko človekovih kompetenc na vseh ravneh od poslovdje naprej. Temeljne sestavine poudarjanja so znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, motivativacija samopodoba in vrednote. V izobraževanju je sprejel nove smernice v razvoju celostne kariere zaposlenih z ustanovitvijo **Šole za poslovdje** v katero bodo postopoma vključeni vsi poslovodji za pridobitev svežih aktualnega znanja in veščin, ki jim bodo v pomoč. Druga novost je **Mednarodna poslovna akademija Mercator**, namenjena je mladim obetavnim kadrom, ki bodo v družbi z leti prevzeli ključne položaje.

V Mercatorju se je spremenil način opravljanje letnih razgovorov razširil se je na vse zaposlene Letni razgovori z zaposlenimi so bolj poglobljeni in usmerjeni h konkretnim ciljem za doseganje še boljših rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Z različnimi aktivnostmi skrbijo za telesno in duševno zdravje zaposlenih. V letu 2007 je bilo ustanovljeno lastno planinsko društvo, da povečajo aktivnost zaposlenih.

## 2.5 Primernost motivacijskih shem in sistema nagrajevanja

Sistem nagrajevanja je določen s pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest. Pravilnik o sistemizaciji ureja dva določil o sistemizaciji delavnih mest, ki se razlikujeta med seboj sistemizacija delovnih mest v podpornih službah plačni sistem fiksen in je odvisen od

zahtevnosti in stopnje izobrazbe ter sistemizacija delavnih mest v maloprodaji. Plačni sistem v maloprodaji je sestavljen iz fiksnega dela in variabilnega dela plače.

Variabilni del sestavljajo:

- o poslovna uspešnost katera je odvisna o doseganju načrtovanih poslovnih rezultatov in na podlagi kolektivne pogodbe določenih kriterijev. Ocenjujejo se gospodarnost poslovanja, obračanje zalog količinske in vrednostne normative poslovanja.
- o delovna uspešnost je odvisna od uspešnosti posameznega delavca. Delovno uspešnost posameznega delavca ugotavlja in ocenjuje vodja organizacijske enote. Delavec mora biti seznanjen je z oceno. Slaba stran tega ocenjevanja je subjektivnost vodij z najnovejšimi ukrepi se tudi subjektivnost zmanjšuje z obrazložitvijo posameznih ocen. Vodja ocenjuje delavčev obseg opravljenega dela, kvaliteta dela in odnosa do strank.

Plačni sistem vsebuje tudi dodatek kateri je odvisen od dodatnih nalog zaposlenega:

- o dodatek za napredovalni razred je pogojen z delavčevo nadpovprečno oceno
- o za posebne obremenitve pri delu, neugoden delovni čas
- o dodatek za mentorstvo, predavateljsko, inštruktorstvo in trenersko delo.

Z uvedbo variabilnega plačnega sistema se je v maloprodaji povečala motivacija zaposleni saj se zavedajo da je višina plače odvisna njihove produktivnosti in se lažje prilagajajo nenehnemu konkurenčnemu boju.

Mercator se zaveda samo motiviran in zadovoljen delavec opravlja delo uspešno. Motiviranost povečuje tudi z denarnimi nagradami ob koncu leta in nematerialnimi. Nematerialna motivacija is izraža z javno pohvalo in priznanji v internem časopisu in Mecatorjadi. Motiviranost povečuje za raznimi aktivnosti katere povečujejo posameznika ali celoten tim. Najpomembnejše motivacijske aktivnosti, izbor naj šefa, naj prodajalca, najbolj urejenega posamezne oddelke v prodajalnah. Vse nagrade katere posameznik pridobi mu povečujejo možnost napredovanja.

Med ne materialne motiavatorje spada tudi posameznikovo napredovanje v internega predavatelja, inštruktorja, trenerja in mentorja na ta način se jim potrdi njihova strokovnost, prilagodljivost na spremembe in daje sodelavcem zgled. Na tak način sodelujejo v izobraževalnem procesu v okviru Mercatorjevih smernic opolnomočenja zaposlenih.

## **2.6 Vzpostavitev stalnega izobraževanja in učenja**

Mercator se zaveda da je znanje glavni vir v konkurenčnem boju. Izobraženi in usposobljeni zaposleni so temeljni dejavnik razvoja kakovosti in uspešnosti podjetja. V proces poslovanja uvaja vse življenjsko učenje, zaveda se slabosti da znanje hitro zastara, zato ga treba nenehno aktivizirati, dopolnjevati in poglobljati. Vsak zaposlen se mora na delovnem mestu nenehno

učiti od svoji sodelavcev in nadrejenih. Od zaposlenih tudi pričakujejo, da pridobljeno znanje udejanjijo v praksi.

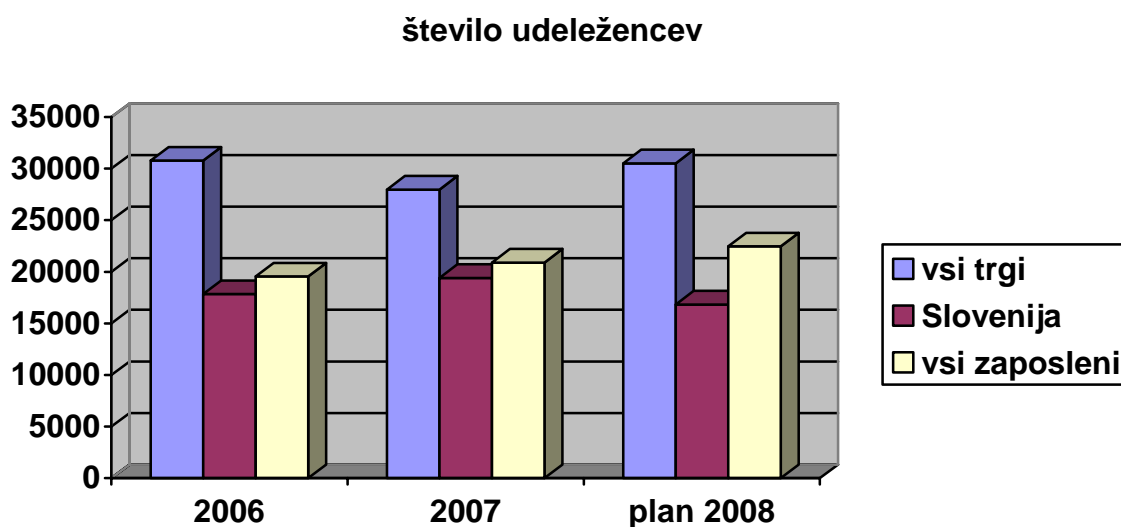
Poleg kvantitete, ki zagotavlja kritično maso znanja, je pri izobraževanju najpomembnejša kvaliteta, ki pomeni predvsem prave vsebine in posredovanje znanja na primeren način. Mercator ima na tem področju določene smernice delovanja, ki pomeni enoten okvir za izobraževanje na različnih področjih. Število zaposlenih vključenih v izobraževanje iz leta v leto narašča.

**Slika 6: Naraščanje števila opravljenih izobraževalnih ur v posameznih letih**



**Vir:** Služba za izobraževanje, marec 2008.

**Slika 7: Število udeležencev sodelujočih na izobraževanjih v primerjavi števila zaposlenih**



**Vir:** Služba za izobraževanje marec 08.

Izobraževanje potekajo na podlagi plana izobraževanja, ki se pripravi na začetku vsakega leta. V skladu s planiranimi tehnološkimi, organizacijskimi in zakonskimi spremembami se planira izobraževanje s strokovnega področja. Služba za izobraževanje in kadrovske sektorji pri planiranju sodelujejo z direktorji služb in območij kolikšno število zaposlenih nameravajo udeležiti izobraževanj.

Izobraževalni programi se delijo na več skupin za katere so značilne posamezne prioritete glede na proces dela katerega opravlja zaposlen in njegove odgovornosti v poslovnih enotah.

- Po vsebini se delijo na **strokovna znanja** na teh izobraževanjih pridobivajo znanje iz področja stroke s katerim poglobijo svoje znanje v veščinah komuniciranja, prodaje, reševanje reklamacij, novosti poslovanja z Pika kartico, urejenosti posameznih oddelkov (sadje, delikatesa, mesnica), uvajanje novih informacijskih orodij. Druga skupina pa so **zakonska obvezna** določa jih pravilnik o delovnih razmerjih. Zaposleni se jih udeležijo po točno določenimi roki na katerih pridobijo potrdila za nadaljnjo opravljanje določenih nalog. Na teh pridobijo znanje o varstvu pri delu in HASAP.
- Po obliki se izobraževalni programi delijo **interne** v prostorih in okviru Mercatorja na njih lahko predavajo interni predavatelji ali zunanji predavatelji. Zaposleni se udeležijo tudi **eksternih** pri zunanjih institucijah.

Interno izobraževanje se izvaja v različnih oblikah in zavzema največji delež vseh izobraževanj. Prednost je tudi v tem, da izobraževanje poteka za zaključene skupine zaposlenih. Obsega izobraževanje glede na način kako je posredovano.

- Seminarji, na katerih se pridobi znanje s področja stroke in veščin
- Izobraževanje na delovnem mestu, ki lahko poteka:
  - Pod vodstvom mentorjev (pripravištev, strokovna praksa, uvajanje novo zaposlenih)
  - Pod vodstvom strokovnega sodelavca (predstavitev novosti, ki se vežejo na ozko področje dela)
  - Prenos znanja, vsak zaposlen, ki se udeleži eksternega izobraževanja je dolžan prenesti znanje na svoje sodelavce.
  - Samoizobraževanje oz. informiranje zaposlenih o novostih v elektronski obliki, prek intraneta, elektronski pošti.

Ob pričakovanju večjih sprememb na posameznem področju se število udeležencev poveča in se novosti uvajajo v skladu s potekom izobraževalnega procesa. V takih primerih poteka izobraževanje v treh sklopih:

- V predavalnicah kjer jim **interni predavatelji** predstavijo namen in proces uporabe posameznih orodij.
- V drugi poslovalnici kjer spremljajo uporabo novosti v praksi s pomočjo **inštruktorjev**
- V postavitvi novih orodij v lastno poslovalnico, uporabo teh orodij s pomočjo **mentorjev**.



Plan izobraževanja za strokovna področja, ki se izvajajo eksterno, se pripravi na podlagi razpisa izobraževalnih institucij. Vodje poimensko planirajo svoje zaposlene, ki se bodo udeležili izobraževanja. Dolžnost vsakega zaposlenega je obvezna udeležba in posredovanje pridobljenega znanja.

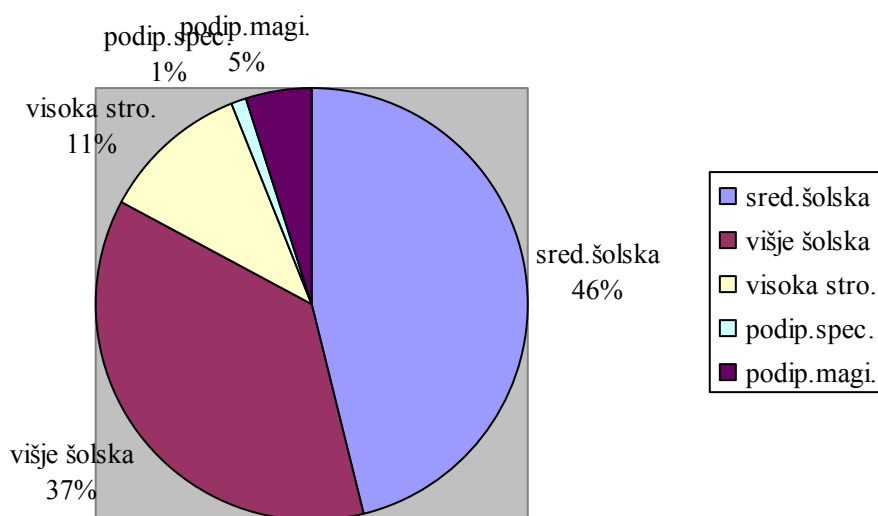
Prednosti internega pred eksternim izobraževanjem:

- Izobraževalni programi, organizirani znotraj same organizacije, so prirejani konkretnim potrebam in področju dela.
- Udeleženci neposredno povezujejo teorijo s prakso.
- Omogočeno je izobraževanje zaposlenih v večjem številu in s tem doseganje kritične mase znanja, potrebnega za spremembe.
- Interno izobraževanje je v povprečju dvakrat cenejše od zunanjega
- Dodana vrednost je tudi v pridobivanju novega znanja in tikanja medsebojnih odnosov na neformalni ravni ter boljše razumevanje posameznih del in orodij v poslovnih enotah.

Pri internih izvedbah izobraževanja dajejo prednost notranjim izvajalcem. To so zaposleni, ki svoje znanje in izkušnje prenašajo na svoje sodelavce, to je tudi ena izmed temeljnih značilnosti učeče se organizacije, saj se tako prenaša in osvaja specifična znanja, ki ostaja samo v tej organizaciji.

Izobraževanje pri eksternih izvajalcih v večini obsega izobraževalne ustanove, katere ponujajo pridobivanje formalne izobrazbe. Svojim zaposlenim omogoča pridobivanje formalne izobrazbe z sofinanciranjem šolnine, dodelitve štipendij ob podpisu pogodbe za študij ob delu. Zaposleni se morajo prijaviti na letne razpise, planirane v kadrovske službi in morejo dobiti potrdilo svojih nadrejenih o posameznikovem potencialu. V letu 2007 se šolanja ob delu udeleževalo 347 oseb na različnih stopnjah izobrazbe.

**Slika 8: Primerjava udeležencev v izobraževanju po stopnjah pridobitve izobrazbe.**



**Vir:** Služba za izobraževanje Marec 08.

Z nenehnim razvojem in izmenjavo znanja želi zagotoviti, da čim več tihega znanja (znanja posameznika) preoblikuje v znanje Mercatorja (eksplicitno znanje), ki omogoča razvoj ter rast poslovanja v skladu strategijo, strateškim načrtom in zahtevami potencialnih kupcev.

## SKLEP

Pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju narašča. Preteklosti so se organizacije lahko zanašale na tradicionalne managerske pristope. Svetovne gospodarske spremembe, globalizacija in nove tehnologija prisilijo organizacije v spremembe. Sedanje poslovno okolje narekuje oster tempo, konkurenca je močnejša in boj bolj neizprosen. Zmagovalci v boju so tisti, ki so se hitreje prilagodili spremembam v približevanju učeči se organizaciji.

V zaključni strokovni nalogi sem obravnavala Model Future-O®, ki temelji na najnovejšem pristopu in od managerjev zahteva celosten pristop k udejanjanju učeče se organizacije, od drugih članov pa vzajemno in sočasno sodelovanje v vseh procesih, dokler se celotna organizacija ne spremeni v smer neprestanega učenja. Učeča se organizacija ima najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja, pri katerem so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije. Pospešuje komuniciranje in sodelovanje, da vsak posameznik vpet v spoznavanje in reševanje problemov. Saj temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki hierarhiji in močni kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje in s tem nastanek skupnih idej kjer koli v organizaciji.

Skupina Mercator se zaveda, da so spremembe tiste, ki narekujejo način delovanja, zato nenehno prilagaja in izboljšuje storitve za zadovoljstvo svojih kupcev. Mercator je v svojo poslovanje oblikoval na smernicah učeče se organizacije. Mercator skuša pridobiti konkurenčno prednost in se obdati na globalnem trgu z participativnim in TQM vodenju, poglobljanje formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež. Najpomembnejši dejavnik v boju pa so zaposleni, kateri so ogledalo celotnega podjetja. Za vzdrževanje konkurenčne prednosti vlaga veliko truda v razvoj človekovih kompetenc, vse življenjskega učenja in vzpostavitev kulture zaupanja. Praktični primer se nanaša na prikaz navedenih dejavnikov v poslovanju Skupine Mercator.

Ustvarjalcem novega trgovinskega vala so se razširila obzorja , da je modrost sodobne trgovine »vstop blaga in storitve«. Na »izstopu«je ob nenehni tekmi in prilagajanju konkurenci kot ključni dejavnik **ostal človek** (»dober dan trgovec-DT«). Ta s svojim osebnostnim pristopom in smislom za potrebe in želje kupca ustvarja vse drobne in posebne, pa vendar ključne razlike za potrebno stopnjevanje naše drugačnosti in posledične kupčeve zvestobe. Prav ta »DT«je ključ k oblikovanju konkurenčne prednosti. Skozi sebi in Mercatorju lasten pristop, skozi smisel za domišljeno, prijazno in vsestransko učinkovito razreševanje problemov kupca, postaja dodana vrednost naše storitve in steber vizije :»Mercator najboljši...!«

## LITERATURA

1. Čehovin Matej: Oblikovanje poslovne strategije podjetja na podlagi MODELA FUTURE-O®: primer Avtotehna Oprema. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 117 str.
2. Černelič Marja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str., 8 str. pril.
3. Dimovski Vlado, et al.: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba, 2005. 387 str.
4. Grah Damjana: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju Voljatel Telekomunikacije. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 62 str.
5. Klopčič: Jana Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 60 str., 3 str. pril.
6. Kržan Irena: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 45 str., 5 str. pril.
7. Oblak Martina: Analiza elementov učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® v podjetju Pekarna Grosuplje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006
8. Props Franc: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju SPL. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 73 str., 6 str. pril.
9. Selan Miha: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 110 str., 9 str. pril.
10. Škvorc Andrijana: Organizacija prihodnosti: učeča se organizacija. Zaključna strokovna naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 22 str.

## VIRI

1. Interno gradivo Mercator d.d.- Šola za poslovanje . januar 2008.
2. Interni Mercatorjev časopis leto, 2007-2008.
3. Klemenc Tanja: Proces učenja in ravnanje z znanjem v združbi Tosama d.d.. Diplomsko delo. [URL: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/klemenc580.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/klemenc580.pdf)], december 2002.
4. Letno poročilo Skupine Mercator d.d. leto 2007. [URL:[http://www.mercator.si/\\_files/28845/letno\\_porocilo\\_2007.pdf](http://www.mercator.si/_files/28845/letno_porocilo_2007.pdf)], marec 2008.
5. Majcen Tanja: Učeča se organizacija kot način doseganja poslovne odličnosti. Diplomsko delo. [URL: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/majcen1889.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/majcen1889.pdf)], junij 2005.
6. Mejak Teja: Vpliv organizacije na učenje združbe. Diplomsko delo. [URL: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/mejak1253.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mejak1253.pdf)], marec 2004.