

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**RAZVOJ KADROV IN ORGANSKA
ORGANIZACIJA**

Iztok Godnič

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec



POVZETEK

V diplomski nalogi je predstavljen koncept organske organizacije, ki sloni na dejstvu, da za prihodnost ni mogoče napovedovati prave organizacijske oblike, ampak med seboj različne. V kompleksnem in spreminjajočem se okolju se organizacijski cilji spreminjajo in z njimi tudi organizacije. Hierarhijo zamenjujejo horizontalna koordinacija in spontane mrežne povezave. Posameznik s svojimi lastnostmi pomembno vpliva na uspeh podjetja. Zaposlene se začne obravnavati kot socialno skupino in organizacijo kot živ organizem. Izhodišče za spremembe so kakovostne informacije in znanje. Osrednjo vlogo v organizaciji dobiva kadrovski management. Vključenost zaposlenih v poslovne izzive, z odločanjem na vseh ravneh, postaja eden ključnih ciljev managementa.

Ključne besede: organska organizacija, mrežne povezave, kadri, znanje, vodenje

ABSTRACT

An organic organization is presented in this diploma theme. Organic organization is a concept which leans on the fact that we can not predict the right form of the organization for the future. What we can predict are various organization forms. In a complex and changeable environment the organization's goals and organizations themselves are changing. Hierarchy is being replaced by horizontal coordination and spontaneous network linking. An individual with his attributes has a significant influence on business's success. Employees are beginning to be treated as a social group and organization as live organism. Quality information and knowledge are basis for changes. Personnel management is assuming the key role in an organization. Inclusion of employees in business challenges and taking decisions on every level is becoming one of the main goals of management.

Key words: organic organization, network linking, human resources, knowledge, leadership

UDK: 658.3:005(043.2)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Organizacijske strukture in organska organizacija kot sodoben pogled na organizacijo.....	3
2.1	Klasična teorija organizacije in temelji struktur organiziranosti	4
2.1.1	Opredelitev struktur organiziranosti	5
2.1.2	Temelji struktur organiziranosti.....	6
2.2	Vrste struktur organiziranosti.....	9
2.2.1	Funkcijska struktura	9
2.2.2	Produktna struktura.....	10
2.2.3	Matrična struktura.....	11
2.2.4	Procesna struktura.....	12
2.2.5	Mrežna struktura.....	12
2.3	Prehod od klasične teorije na organsko organizacijo	12
2.3.1	Vzroki	12
2.3.2	Organske organizacijske oblike	13
2.4	Neformalne strukture organiziranosti	17
3	Pomen informacij in znanja za sodoben organizacijski koncept.....	19
3.1	Na informacijah temelječa organizacija.....	19
3.1.1	Informacije.....	19
3.1.2	Komuniciranje	20
3.1.3	Razvoj informacijskih sistemov in informacijska tehnologija	21
3.1.4	Informacije, informacijski sistemi in organizacijska struktura.....	22
3.2	Etični principi	23
3.2.1	Vrednote.....	23
3.2.2	Ljudje.....	24
3.2.3	Odgovornost organizacije.....	25
3.2.4	Povezovanje.....	26
4	Razvoj kadrov na poti do učeče se organizacije.....	27
4.1	Načrtovanje delovnih karier, izobraževanje in usposabljanje	27
4.1.1	Razvoj kadrov in načrtovanje karier.....	27
4.1.2	Od učenja do usposabljanja	29
4.2	Razvoj managerja pri spreminjanju organizacije.....	31
4.2.1	Management skozi čas.....	31
4.2.2	Razvoj managerjeve kariere	32
4.3	Kultura v organizaciji.....	33
4.3.1	Opredelitev kulture	33
4.3.2	Dejavnosti managementa in kultura	34

4.3.3 Kultura in uspešnost organizacije	35
4.3.4 Kultura in učenje	36
4.4 Učeča se organizacija.....	37
5 Pogled na znanje in organizacijsko strukturo kot soodvisni kategoriji.....	39
5.1 Organizacijska struktura kot podpora učenju in znanju.....	39
5.2 S plosko organizacijsko strukturo do večje vključenosti zaposlenih.....	41
5.3 Procesna organiziranost in timsko delo	43
5.4 Nova filozofija managementa	43
5.5 Znanje in odločanje na vseh organizacijskih ravneh kot pogoj za uspešno, sodobno, prilagodljivo in odzivno organizacijo.....	45
5.6 Intelktualno premoženje kot seštevek premoženja v ljudeh in organiziranosti.....	47
6 Študija primera uspešnega slovenskega podjetja.....	49
6.1 Predstavitev podjetja Instrumentation Technologies d.o.o.	49
6.2 Intervju z vodjo financ in administracije v Instrumentation Technologies d. o. o. – spec. managementa Iris Podobnik (maj 2008)	51
6.3 Analiza primera.....	53
7 Sklep	55
Literatura	57
Priloge.....	61

PONAZORILA

Slika 2.1 Okvirni model politike organizacije.....	4
Slika 2.2 Funkcijska struktura	10
Slika 2.3 Produktna struktura	11
Slika 2.4 Matrična struktura	12
Slika 2.5 Mintzbergovo strukturiranje organizacij	14
Slika 2.6 Primer mrežnih povezav.....	15
Slika 2.7 Učinkovitost organizacije in neformalna struktura	18
Slika 4.1 Učenje, izobraževanje in usposabljanje.....	30
Slika 4.2 Ravni kulture po Hofstedeju	34
Slika 5.1 Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije	40



1 UVOD

Temeljni koncept organiziranosti organizacije, ki je prisoten še danes, sega daleč nazaj, vse tja do industrijske revolucije. Klasična teorija organizacije gleda na organizacijo kot na instrument za doseganje ciljev, ki deluje kot mehanizem, s centraliziranim in avtokratskim vodenjem. Organizacija deluje pod predpostavko, da se njeni cilji le malo spreminjajo in s tem tudi organizacijska struktura. Z razvojem civilizacije smo priča razvoju okolja, v smeri vse večje kompleksnosti in dinamičnosti. Cilji organizacij se nenehno spreminjajo in mehanistična organizacija ni več kos novim izzivom. Z razvojem informacijske tehnologije in vse višje izobraženosti zaposlenih so ustvarjeni pogoji za prehod na koncept organske organizacije. Posameznik ni več obravnavan le kot zamenljivi člen v delovnem procesu, ampak kot pomemben pripadnik organizacije, ki s svojimi lastnostmi pomembno vpliva na uspeh podjetja. Zaposlene se začne obravnavati kot socialno skupino in organizacijo kot živ organizem, ki se hitro odziva na spremembe v okolju. Glavni izzivi nove paradigme so preoblikovanje hierarhije v horizontalno koordinacijo, sprostitvev neformalnih povezav, ustvarjanje in prenos znanja v organizaciji in spodbujanje odločanja na vseh organizacijskih ravneh. Vse bolj postaja jasno, da je nove pogoje delovanja možno premagovati predvsem z večjo pozornostjo človeku, naložbam vanj in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti. Senge pravi, da je organizacija lahko uspešna le, če so ustvarjeni pogoji za razvoj zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh (1994, 4). Ali obstaja idealna organizacija, ki bi odgovorila na te izzive in kakšna je?

Namen diplomskega dela je analizirati sodobne teorije organiziranosti in razvoja kadrov ter jih med seboj logično povezati. Cilj naloge je povezati statični vidik organizacije (organizacijske strukture) in zaposlene v organizaciji ter prikazati soodvisnost med tema dvema komponentama. Ponazoriti želim pomen razvoja kadrov in učeče se organizacije za prehod na organsko organizacijsko obliko.

Prvi del naloge zajema predstavitev temeljnih organizacijskih teorij in vrst organiziranosti, od klasičnega teorije do organskih oblik. Predstavljen je tudi pomen neformalnih struktur. Z metodo združevanja, kvalitativne analize in primerjave različnih teorij sem v nadaljevanju preučeval pomen informacij, znanja in razvoja kadrov za sodoben organizacijski koncept. Prikazana je soodvisnost med znanjem in učečo se organizacijo, procesno urejenostjo, mrežnim povezovanjem ter organizacijsko strukturo. V zaključnem delu naloge je s pomočjo nestrukturiranega intervjuja v uspešnem slovenskem podjetju prikazana študija primera sodobnega organizacijskega pristopa in vodenja zaposlenih.

2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN ORGANSKA ORGANIZACIJA KOT SODOBEN POGLED NA ORGANIZACIJO

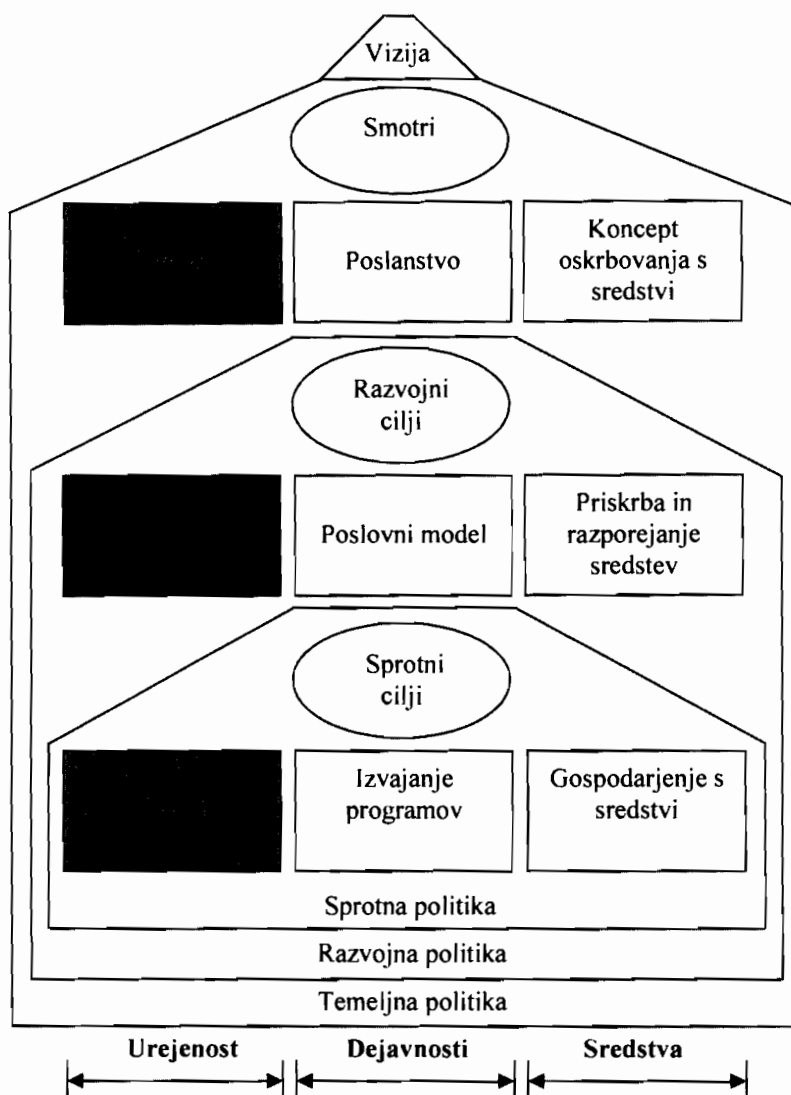
Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot statični vidik urejenosti organizacije, s katero na formalen način urejamo delitev dela, pristojnosti in odgovornosti. Večje kot so organizacije, bolj kot so kompleksne in večje kot je število zaposlenih v njih, večji izziv nam predstavljajo organizacijske strukture. Bavec (2004, 40) poudarja, da je pri nekaj sto ali nekaj tisoč zaposlenih problem vzpostavljanja učinkovitih organizacijskih struktur že ena od najpomembnejših managerskih nalog.

V povezavi s strukturami so potrebni procesi, da bi organizacija živel in dosegala skupne cilje. Ti so dinamični vidik urejenosti organizacije, ki s pravili delovanja in vedenja predstavljajo niz vseh dejavnosti oz. aktivnosti v organizaciji.

Organizacijske strukture in procese lahko umestimo tudi v časovno razsežnost politike organizacije skozi temeljno, razvojno in sprotno politiko organizacije (slika 2.1).

Temeljna, najtrajnejša in najtežje spremenljiva sestavina urejenosti organizacije je organizacijska kultura. Moč kulture pa opredeljuje mero podpore ali odpora za politiko managementa. Notranja struktura ali struktura organiziranosti predstavlja skupaj z infrastrukturnimi sistemi urejenost organizacije v časovni razsežnosti razvojne politike. Členjenost organizacije določa temeljna pravila za vedenje sodelavcev z delitvijo dela, pristojnosti in odgovornosti ter daje splošen okvir, ki zajema predvsem rutinsko odločanje sodelavcev v sprotnem delovanju. Analizno, sinergično in s cilji organizacije usklajeno odločanje ter ravnanje sodelavcev na vseh ravneh, nam s koncepti, modeli, splošnimi smernicami in pravili omogočajo infrastrukturni sistemi. Ti zajemajo sistem za načrtovanje in nadziranje, informacijski sistem ter sistem managementa sodelavcev. V sprotni politiki organizacije pa gledamo na urejenost organizacije kot na procese odločanja, komuniciranja in učenja organizacije (Biloslavo 2006).

Slika 2.1 Okvirni model politike organizacije



Vir: prirejeno po Tavčar 2002, 477 in Biloslavo 2006, 68.

2.1 Klasična teorija organizacije in temeljni struktur organiziranosti

Pojem organizacija lahko povežemo z vsemi obdobji človeškega obstoja, pa vendar lahko rečemo, da se je z industrijsko revolucijo zgodil korak od intuitivnega dojemanja organizacije do sodobnega znanstvenega pristopa. Rodila se je klasična teorija organizacije usmerjena predvsem v učinkovitost proizvodnje. Frederick W. Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925) in Max Weber (1864-1920), ki so očetje klasične teorije organizacije so na organizacijo gledali kot na instrument za doseganje ciljev. Obravnavali so jo kot mehanizem, s katerim naj bi majhno število usposobljenih posameznikov lahko vodilo in nadzorovalo veliko število nizko usposobljenih delavcev. Glavne značilnosti klasične teorije organizacije so: delitev dela z visoko stopnjo

specializacije, formalizacija notranjih razmerji, hierarhične organizacijske strukture, centralizacija odločanja in nadzora.

Klasična teorija organizacije pa ni le stvar preteklosti. Hierarhija odgovornosti je potrebna za delovanje vsake organizacije, pomembno pa je, da je ne uveljavljamo z manifestacijo moči. Prav tako iz klasične teorije organizacije izvirajo osnovni koncepti sodobnih organizacijskih oblik, kakor tudi organizacijske strukture, ki jih poznamo danes.

2.1.1 Opredelitev struktur organiziranosti

Strukture lahko razumemo kot zgradbo ali ogrodje organizacije, ki na formalen (v naprej predpisan) način določa razmerja notranjih udeležencev in je predpogoj za delovanje organizacije. Organizacijska struktura je abstrakten pojem, zato je ne moremo videti. Prepoznavna je po delovanju in vedenju zaposlenih. Strukturno predstavljata vertikalna ali navpična in horizontalna ali prečna členjenost organizacije.

Vertikalna členjenost

Vertikalna členjenost je delitev pristojnosti in odgovornosti na hierarhične ravni in omogoča managerjem obvladovanje organizacije. Hierarhija predstavlja delitev oblasti in je osnova za delegiranje nalog in pristojnosti. Tavčar (2002, 173) pojasnjuje: »Višji manager v organizaciji prenese na nižjega nekaj svojih pristojnosti, ta pa mu za izvajanje teh pristojnosti odgovarja. Tako nastane v organizaciji veriga pristojnosti in odgovornosti, ki sega od poslovnega vrha do izvajalne osnove organizacije.«

Predpostavka vertikalne členitve je, da je posamezni manager pri načrtovanju, organiziranju, vodenju, in nadziranju zmožen obvladovati le omejeno število podrejenih sodelavcev. Poenostavljeno bi lahko dejali, da večje kot je število zaposlenih v organizaciji in manjše kot je število sodelavcev, ki jih je posamezni manager zmožen obvladovati, več hierarhičnih ravni moramo imeti. Da je tako poenostavljanje pretirano in nekorektno bomo spoznali v nadaljevanju s predstavitvijo sodobnih konceptov in organskih oblik organizacije.

Horizontalna členjenost

Delitev dela je eden od temeljev razvoja človeške civilizacije in temeljni razlog za nastanek organizacij kot instrumentov za doseganje ciljev in skupnih interesov udeležencev. Prva managerska reakcija in prvi korak pri oblikovanju organizacijskih struktur je delitev dela.

Prečna členjenost je delitev dela, ki obsega tako posameznike kot organizacijske enote in prispeva k učinkovitosti organizacije. Posamezniki oz. enote tako opravljajo vsebinsko različne naloge za katere so potrebna različna znanja in veščine.

Možne osnove oz. načini za prečno členjenost so lahko: po funkcijah (razvoj, proizvodnja, trženje...), po tehnologijah (preoblikovanje, varjenje, montaža...), po

odjemalcih, po proizvodih s podobno tehnologijo, po geografsko oddaljenih področjih, po lastninskih vidikih ipd.

2.1.2 Temelji struktur organiziranosti

Formalizacija

Ko obravnavamo urejenost organizacije in posebej strukture z vidika klasične teorije organizacije, imamo v mislih formalno urejenost. Formalizacija pomeni, da so strukture in infrastrukturni sistemi ter procesi v naprej dogovorjeni in tudi dokumentirani. Več kot je v organizaciji v naprej določenih pravil in postopkov višja je stopnja formalizacije.

Konec 19. stoletja je bila formalizacija organizacije eno od pomembnejših načel Webrovega birokratskega modela organizacije. Podobno kot Fayol je zagovarjal stališče, naj se vsa pravila, funkcije in pristojnosti posameznih delovnih mest, določijo v naprej ne glede na to, kdo jih zaseda. To je pomenilo humanizacijo organizacije. Z zaposlovanjem ljudi, ki so bili za določene funkcije najboljši, se je povečala tudi učinkovitost organizacije pri doseganju ciljev.

Če je na začetku industrializacije pomenila visoka stopnja formalizacije napredek za organizacijo, pa danes ugotavljamo, da ta predstavlja togost v delovanju organizacije. Stopnja formalizacije se z uvajanjem sodobnih, organskih organizacijskih oblik zmanjšuje. Biloslavo (2006, 197) opozarja, da »[p]opolna urejenost povzroča okostenelost organizacije, uniči podjetnost, ustvarjalnost – na drugi strani pa popolna neurejenost povzroči razpad organizacije«.

Specializacija

Stopnjo do katere se drobijo organizacijske strukture in procesi imenujemo specializacija. Iz klasične teorije organizacije izhaja, da je specializacija drobljenje delovnih mest na enostavne naloge, ki so jih lahko nizko izobraženi in ozko usposobljeni delavci še obvladovali. Fayol je z načelom specializacije na ta način hotel povečati učinkovitost zaposlenih.

Čeprav se v sodobnih konceptih organizacije poudarja manjša stopnja specializacije, ker ta zavira kreativnost in inovativnost zaposlenih, je po drugi strani specializacija tudi danes aktualna. Zaradi znanstveno tehnološkega razvoja se na delovnih mestih zahteva visoko usposobljen kader. Strokovnjaki – specialisti se za določen poklic izobražujejo in usposablajo velik del svojega življenja. Management pa mora prav z delitvijo dela oz. specializacijo omogočiti, da delavci znanja¹ usmerjajo vso energijo v delo za katerega so usposobljeni in tudi plačani.

¹ Delavci znanja delo v delovnem procesu sooblikujejo in nimajo v naprej programiranih delovnih nalog. Njihovo delo je osredotočeno na manipulacijo s simboli oz. na manipulacijo s kodiranim znanjem, ki je rezultat tihega znanja. Se stalno usposablajo in prenašajo znanje na sodelavce (Bevc 2004). V tem delu se kot sinonim uporablja tudi pojem umski delavci.

Specializiranje pogloblja zmožnosti na čedalje ožjem področju delovanja, zato povečuje učinkovitost in uspešnost na tem področju. V menjalnih razmerjih prinaša specializiranje v osnovi višje stroške, vendar lahko tudi večje koristi. Nasprotno pa širša usposobljenost sodelavcev – generaliziranje prinaša manj podrobno delitev dela, boljši pregled sodelavca nad celoto, vendar manj strokovnosti. Širši pregled lahko povečuje konkurenčnost zaradi večje širine zadev, ki jih organizacija lahko ureja partnerju, lahko pa konkurenčnost tudi zmanjšuje zaradi manjše ožje strokovnosti (Biloslavo 2006, 212).

Hierarhija pristojnosti

Hierarhija pristojnosti se odraža v vertikalni členjenosti organizacije in določa kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren ter opredeljuje doseg nadzora. Eden od Webrovih principov za management govori o hierarhiji avtoritete, s katero se določijo vsa razmerja nadrejenosti ali podrejenosti. Rozman (b. l., 14) opredeljuje avtoriteto kot pravico in možnost ukrepanja in ukazovanja ter možnost izsilnitve izvedbe ukazov. Avtoriteta pa izvira iz položaja v podjetju.

Fayol je v tem kontekstu uvedel dve načeli za management in sicer načelo enotnosti ukazovanja ter načelo enotnosti usmerjanja, ki poudarjata, da naj ima vsak sodelavec le enega nadrejenega. Predpostavka je bila, da posameznik v organizaciji ne more imeti več »gospodarjev«, ki mu dajejo navodila vsak po svoje. Tak sodelavec se ali odloča sam, katera navodila bo izpolnjeval, ali pa se izmika vsem, da se ne bi komu zameril. Navodilom pa se lahko izmika tudi zato, da dela čim manj. Teylorjeva ideja, ki je sicer kasneje z uveljavitvijo Fayolovih načel izumrla, pa je bila, da ima lahko delavec več nadrejenih managerjev, ki si razdelijo pristojnosti in se specializirajo po določenih funkcijah. Kot bomo v nadaljevanju spoznali, se načelo enotnosti vodenja z organskimi organizacijskimi oblikami tudi krši in posameznik lahko poroča tudi več managerjem.

Doseg nadzora temelji na načelu, da posamezni manager lahko učinkovito obvladuje le omejeno število sodelavcev. Ugotovitve Koontza in O'Donnella kažejo, da število interakcij med sodelavci in med sodelavci ter managerjem eksponencialno raste. Če je za enega sodelavca 1, je za pet sodelavcev 100 in za deset sodelavcev že 5.210 (1976, 287, po Tavčar 2002, 174). Po klasični teoriji organizacije je prav število sodelavcev, ki jih posamezni manager lahko še obvladuje, odločilno za oblikovanje nove hierarhične ravni.

Centralizacija

Centralizacija je kategorija, ki nam pove na kateri hierarhični ravni se lahko sprejemajo določene odločitve in odgovornost zanje. Bolj kot se odločitve sprejemajo na vrhu, bolj je organizacija centralizirana. Če se odločitve sprejemajo na nižjih oz. na vseh ravneh, govorimo o decentralizirani organizaciji.

Prvi znan organizacijski koncept, ki so ga podjetniki prevzeli od vojaškega in fevdalnega vladanja, je bila avtorska in centralizirana organizacija. Razloge zakaj klasična teorija organizacije obravnava organizacijo kot centraliziran mehanizem, ki se ga upravlja z nekaj vzvodi pa lahko prav gotovo iščemo tudi v nizki izobrazbeni strukturi zaposlenih ob razvoju industrijske družbe. Delavce je bilo potrebno razporediti na delavna mesta z relativno enostavnimi delovnimi nalogami in z majhno odgovornostjo. Odločanje je tako pripadlo izključno managerjem na vrhu hierarhične lestvice.

Decentralizacija je tesno povezana z delegiranjem. S prenosom pooblastil oz. delegiranjem pristojnosti na podrejene sodelavce se manager razbremeni tekočih opravil in se lahko osredotoči na najpomembnejše odločitve. To omogoča učinkovitejše in uspešnejše obvladovanje organizacije.

Prenos pooblastil pa ne pomeni tudi prenosa odgovornosti. Po načelu objektivne odgovornosti manager odgovarja tudi za napake, ki so jih storili njegovi podrejeni. Delegiranje temelji na ravnovesju med zaupanjem v sodelavca in občutkom tveganja managerja za dejanja podrejenega sodelavca. Pogoj za uspešno delegiranje je, da je podrejeni zmožen, zanesljiv, izkušen in kooperativen ter da ima dovolj informacij za samostojnejše delovanje (Biloslavo 2006, 208-210).

Kljub nekaterim pomislekom, da je centralizirano poslovanje zmožno hitrejšega ukrepanja in večjega neposrednega nadzora ter da nepremišljeno delegiranje prinaša tveganja, lahko rečemo, da je potrebno v vsaki organizaciji delegirati, kolikor je to mogoče. Samo decentralizirana organizacija nam omogoča odzivnost in prilagodljivost v hitro spreminjajočem se okolju, ki smo mu priča danes. Managerji se tako lahko ukvarjajo z najpomembnejšimi zadevami, zaposleni pa so motivirani za pobude, samoiniciativo in ustvarjalnost ter sprejemajo odločitve. Pogoj za decentralizirano organizacijo je visoko izobražen, usposobljen in motiviran kader.

Profesionalizacija

Ko obravnavamo profesionalizacijo kot enega od temeljev struktur organiziranosti imamo v mislih osebno raven posameznika. Bavec definira profesionalizacijo kot zahtevano raven izobrazbe in usposobljenosti delavcev (2004, 74). Merimo jo v času oz. koliko časa delavci potrebujejo, da se usposobijo za določeno delo. Z znanstvenim in tehnološkim razvojem postaja stopnja profesionalizacije v organizacijah vse višja. Delavci znanja, ki predstavljajo vse večji delež zaposlenih v organizacijah, se za svoj bodoči poklic izobražujejo in usposabljujejo velik del svojega življenja.

Na tem mestu velja omeniti prav poklic managerja, ki je bil v preteklosti (posebej pri nas) nekoliko zapostavljen kot samostojen poklic. Danes postaja vse pomembnejši poklic, ki zahteva visoko stopnjo izobrazbe in posebna znanja ter veščine. To pa predstavlja profesionalizacijo poklica management.

Za razliko od mehanističnih organizacij je visoka stopnja profesionalizacije eden od temeljnih pogojev za vzpostavitev in delovanje organskih organizacijskih oblik. Ena od najpomembnejših nalog managementa pa prav gotovo postaja razvoj kadrov.

2.2 Vrste struktur organiziranosti

Ena od temeljnih nalog managementa je organiziranje. Če se omejimo na statični vidik urejenosti organizacije, govorimo o organiziranju struktur. V klasični teoriji organizacije, ki izhaja iz stabilnega okolja in kjer se cilji organizacije niso spreminjali, je prevladovalo mnenje naj strategija sledi strukturi. Spoznanje, da se organizacije med seboj razlikujejo in nestabilno okolje, sta prispevala k prepričanju večine avtorjev, da je pri snovanju strukture, ključna naloga managementa uskladiti strukturo s cilji in strategijami organizacije.

Pri planiranju in snovanju struktur organiziranosti, povezanih s cilji in rastjo organizacije v prihodnosti je potrebno upoštevati vrsto različnih drugih struktur, kot so na primer poslovno-ekonomska struktura, managementna struktura, upravljalna struktura in posebej kadrovska struktura s socialno strukturo. Dejavniki, ki vplivajo na snovanje strukture organiziranosti pa so tudi velikost organizacije, tehnologija, trženjska usmerjenost in zunanje okolje (Kralj 2003, 419-423). Bavec (2001) se osredotoča na štiri ključne dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri projektiranju organizacijskih struktur in sicer: informacijski sistem, tehnologija, okolje in faza življenjskega cikla organizacije.

Formalne strukture oz. členjenost organizacije prikazujemo z organigrami. V nadaljevanju bomo spoznali temeljne tipe oz. vrste struktur organiziranosti.

2.2.1 Funkcijska struktura

Funkcijsko strukturo organiziranosti poznamo že od samega nastanka industrijske družbe. Je najbolj razširjena struktura in jo med vsemi vrstami struktur najbolj povezujemo s klasično teorijo organizacije.

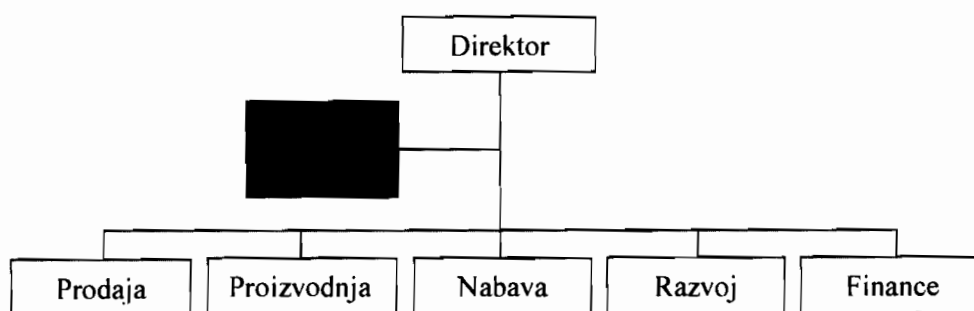
S funkcijsko strukturo strukturiramo celotno dejavnost organizacije na skupine sorodnih in med seboj soodvisnih aktivnosti. Na drugi hierarhični ravni (pod top managementom) se organizacija razveja na nekaj bistvenih funkcij, ki imajo vsaka svojega vodjo. Posamezna funkcija se deli na podfunkcije, te pa na manjše dele do najnižje hierarhične ravni, dokler ne pridemo do nalog, ki jih v okviru funkcije opravlja posameznik (slika 2.2).

Centralizirano odločanje in linijski management sta glavni značilnosti funkcijskih struktur. Slabosti so: slaba odzivnost in neprilagodljivost, počasno komuniciranje, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev, funkcijski pogled na doseganje ciljev, preobremenjenost hierarhije in slabe povezave oz. sodelovanje med funkcijami. Ivanko (2002, 418, 419) navaja, da se slabosti skušajo odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijah in srednjih ravneh. Zavedati pa se je potrebno, da štabne enote

le pripravljajo odločitve in nimajo pravice odločati ter s tem posegati v kontinuiteto proizvodnje oz. poslovanja. Kralj (2003, 425, 426) pojasnjuje: »Štabne enote svetujejo in dajejo strokovna soglasja, odločajo pa le o ozko opredeljenih strokovnih zadevah.«

Kljub nekaterim prednostim, kot so racionalnost, ekonomija obsega v funkcijskih oddelkih in omogočanje specializacije, danes funkcijske strukture prevladujejo predvsem v manjših podjetjih oz. v manj industrijsko razvitih družbah. Ker so primernejše za stabilno okolje in nudijo omejene možnosti za diverzifikacijo² proizvodnje ali storitev (ki je vse pogostejša zahteva sodobne ekonomije), lahko ugotovimo, da niso v koraku s časom, v katerem živimo.

Slika 2.2 Funkcijska struktura



Vir: Bavec 2001

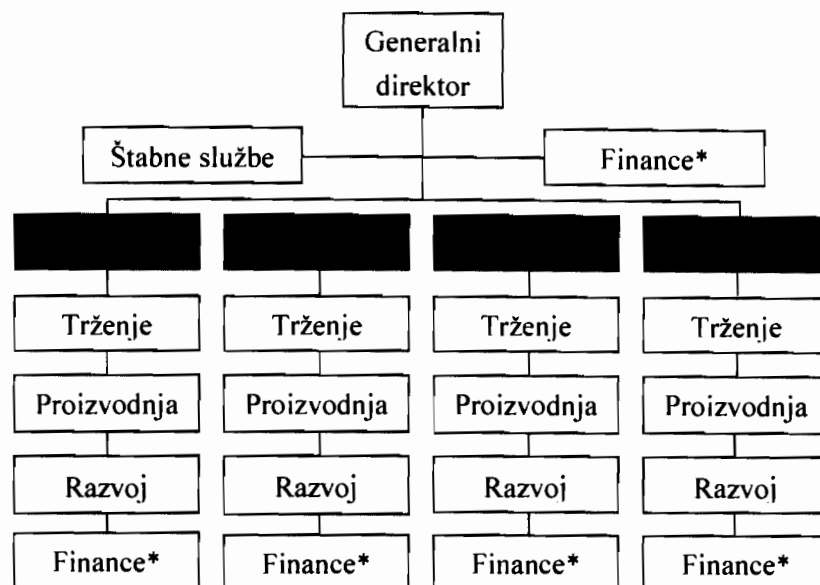
2.2.2 *Produktna struktura*

Produktna ali panožna struktura odraža produkcijo podjetja in je razdeljena po proizvodnih programih. Temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oz. programske tržne celote ali panoge. Kralj govori o odgovornostih in strateških enotah z odgovornostjo za izid in s pravico odločanja o naložbah (2003, 427). Na ravni celotne organizacije se organizirajo le štabne službe ali funkcije, ki so lahko skupne za vse programe (slika 2.3).

Produktna struktura je primerna za organizacije z diverzificiranim proizvodnim programom. Se hitro odziva na okolje in na zahteve trga. Opozoriti pa velja, da pri velikem številu proizvodnih programov postane ta struktura neracionalna. Slabost produktne strukture je tudi težnja po prevelikem osamosvajanju programov.

² Diverzifikacija pomeni širjenje ali dopolnjevanje proizvodno prodajnega asortimenta. V našem kontekstu mislimo predvsem na uvajanje novih skupin proizvodov ali storitev oz. programov.

Slika 2.3 Produktna struktura



* Finance so prikazane kot funkcija, ki lahko nastopa kot skupna funkcija na nivoju organizacije, ali kot funkcija posameznih programskih enot.

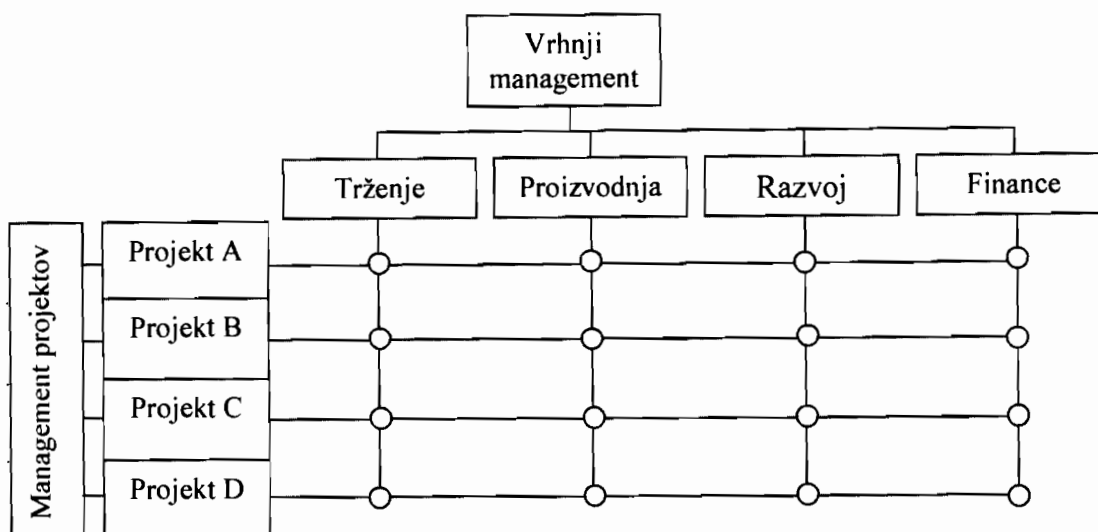
Vir: prirejeno po Bavec 2001

2.2.3 Matrična struktura

Opredelimo jo lahko, kot vodoravno-navpično organiziranost, ki je decentralizirana in že spominja na organsko obliko organiziranosti s hitrim pretokom informacij. Govorimo lahko o produktno-matrični ali projektno-matrično strukturi organiziranosti. Kralj navaja, da je matrična struktura »kombinacija funkcijske, produktne in projektne organiziranosti, ki temelji na večkratni pristojnosti in pomoči v organizaciji« (2003, 425). Prekrivanje funkcijske organiziranosti s produktno ali projektno organiziranostjo omogoča združitev učinkovitosti in prilagodljivosti (Nastran, 2002, 10). Pri obeh matričnih strukturah sodelavci poročajo tako nadrejenemu programskemu ali projektnemu managerju in »istočasno« tudi nadrejenemu poslovno-funcijskemu managerju. Sceptiki take strukture organiziranosti prav zaradi tega opozarjajo na problem rušenja načela o enotnem vodenju.

Produktno-matrična struktura se od projektno-matrične razlikuje v tem, da je slednja začasne narave in organizirana za posamezne večje projekte. Po končanem projektu se timu strokovnjakov dodeli nov projekt ali pa se posamezniki vrnejo v svojo matrično enoto v okviru funkcijske strukture. Na sliki 2.4 je prikazana projektno-matrična struktura organiziranosti.

Slika 2.4 Matrična struktura



Vir: prirejeno po Bavec 2001

2.2.4 Procesna struktura

Za razliko od funkcijske strukture, ki temelji na centralizaciji, hierarhični delitvi pristojnosti in delitvi delnih nalog po funkcijah, se procesna struktura usmerja predvsem na horizontalne tokove dela oz. procese. Strokovnjaki z različnih področji sestavljajo samostojne multidisciplinarne time in kot navaja Biloslavo (2006, 215), so ti naravnani na naročnika – odjemalca in niso podrejeni funkcijam.

Kot sodobno, decentralizirano in horizontalno naravnano organizacijo bomo procesno organiziranost podrobneje obravnavali v poglavju 5.3.

2.2.5 Mrežna struktura

Z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije so bili ustvarjeni pogoji za razvoj mrežnih organizacij. Gre v bistvu za mrežo povezav, ki ji ne moremo narisati hierarhije. Mreže so večnivojske in lahko pomenijo sodelovanje med posamezniki, oddelki ali med organizacijami. Glavne značilnosti mrežne organizacije so prostovoljne povezave, globalna konkurenčnost, izredna prilagodljivost, racionalnost in pripravljenost na posebne izzive. Kot slabost se navaja otežen nadzor in možna izguba moči organizacijske kulture. Kot sodobno organsko organizacijsko obliko bomo mrežno organizacijo podrobneje obravnavali v poglavju 2.5.

2.3 Prehod od klasične teorije na organsko organizacijo

2.3.1 Vzroki

Drucker (1995, 38) je v sedemdesetih letih napovedal, da je organizacija, ki temelji na centralizaciji preživeta. Podjetja sedaj proizvajajo različne proizvode in storitve, imajo različne proizvodne linije ter delajo za različne trge. Osredotočiti se ne smemo le

na delo samo, ampak je ključnega pomena znanje. Izziv so nove organizacijske strukture, ki bodo temeljile na decentralizaciji.

Današnje poslovno okolje je kompleksno, spremenljivo in globalno. Zapletenost družbeno ekonomskih odnosov, velik pomen javnega mnenja, nove tehnologije, spreminjajoče in vse večje zahteve trga, globalna konkurenca ter globalni trg so izzivi, ki jim klasična teorija managementa ni več kos. Mehanistična organizacija, ki temelji na togi organizacijski strukturi, se le malo spreminja in tako ne more več slediti spreminjajočim se ciljem (priloga 1). Spoznanje, da organizacije niso vse enake in da ne obstaja idealen model organiziranosti, je privedlo do vse večjega odklanjanja mehanistične organizacije.

Kot ključni dejavnik zatona mehanistične in hierarhične organizacije velja izpostaviti vse višjo izobrazbeno strukturo zaposlenih konec 20. stoletja. Zaposleni so si želeli in so tudi bili sposobni kreativnejšega dela ter posledično tudi soodločanja. Organizacija je vedno bolj postajala mreža vozlišč, v katerih so se odločitve sprejemale na vseh ravneh. Prav tako so imela vse večji pomen razmerja in komunikacije v okviru organizacije (Bavec 2004, 21, 22).

Za učinkovito komuniciranje in vzpostavitev mrež je ključen razvoj komunikacijske in informacijske tehnologije. S tem pa je poleg višje stopnje izobrazbene strukture zaposlenih, izpolnjen pogoj za rojstvo organskih organizacijskih oblik.

Organski koncept opredeljuje organizacijo kot živ organizem, ki se hitro odziva na spremembe v okolju. Zaposleni na vseh ravneh prevzemajo pobudo in ne čakajo na odločitve po hierarhiji navzdol. Zaposleni niso več zamenljivi elementi organizacije, temveč socialna skupina, ki pomembno vpliva na delovanje organizacije.

Bavec govori o humanizaciji proizvodno-tehnoloških procesov in navaja Likertov koncept »srečne družine«, ki teži k istemu skupnemu cilju z nematerialno motivacijo zaposlenih (2004, 25). V ospredje stopijo neformalne povezave, ki tvorijo neformalno organizacijsko strukturo, ta pa bistveno vpliva na delovanje organizacije.³

Organska organizacija pomeni predvsem odklonilen odnos do hierarhičnega nadzora, ozko definiranih delovnih področji, segmentacije informacij in znanja ter visoke stopnje formalizma. Organske organizacije predpostavljajo prožne delovne naloge in nehierarhične človeške odnose pri nadzoru, pristojnostih ter komunikacijah. Organizacijska kultura povečuje strokovne vrednote (prav tam, 26).

2.3.2 Organske organizacijske oblike

Ko govorimo o organski organizaciji imamo v mislih predvsem koncept, ki kritično gleda na klasično teorijo organizacije. S humanističnim pristopom postavlja v ospredje

³ Več o neformalnih strukturah v poglavju 2.3

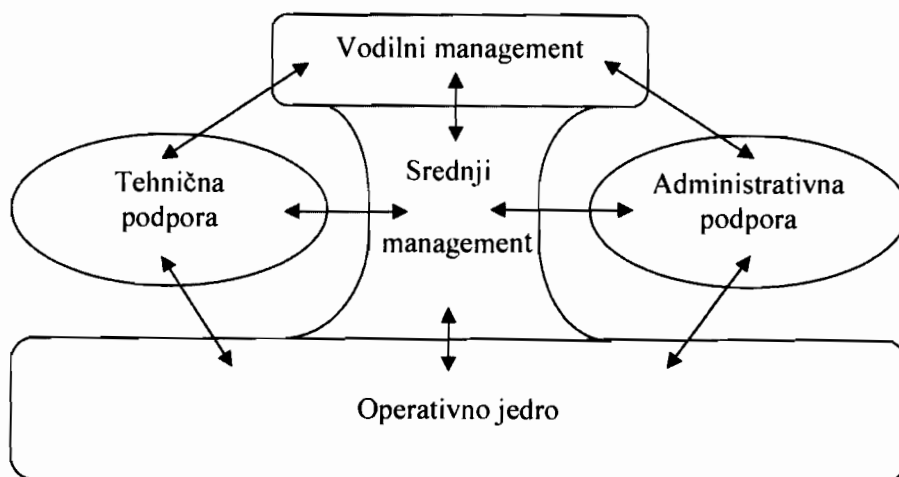
skupnost interesov udeležencev kot ciljno interesno združbo. Kljub temu pa lahko govorimo o nekaterih sodobnih pojavnih oblikah organskih organizacij.

Adhokracija

Sam koren besede adhokracija – ad hoc nam pove, da gre za nekaj trenutnega oz. ustvarjenega za posebni namen. V organizacijah govorimo največkrat o multidisciplinarnih timih, ki združujejo visoko kvalificirano strokovno osebje z različnih področij. Mintzberg jih poimenuje organske množice, ki delujejo pri ad hoc projektih. Iz preteklosti poznamo tak način organiziranja predvsem v letalski industriji (Boing) in v vesoljski agenciji NASA. Značilnosti take organiziranosti so nestandardizirani postopki, neformalizirano obnašanje, selektivna decentralizacija ter usmerjevalno delo managerjev namesto ukazovanja. Timi pogosto spreminjajo svojo obliko, osebje in odnose med njimi. Namen adhokracije je razvijanje inovacij, novih idej in reševanje nenavadnih problemov.

Bistvo modela adhokracije, ki ga je razvil Mintzberg leta 1979 je v tem, da je struktura organizacije sestavljena iz različnih struktur. Nanje Mintzberg ni gledal skozi prizmo organigramov, ampak skozi aktivnosti petih podsistemov (slika 2.5). Hierarhijo nadomestijo tokovi, na katere so vezane pristojnosti. Gradil je na spoznanju, da so organizacije med seboj zelo različne, zato se obseg podsistemov spreminja odvisno od potreb in velikosti organizacije.

Slika 2.5 Mintzbergovo strukturiranje organizacij



Vir: prirejeno po Bavec 2004, 29.

Mrežna organizacija

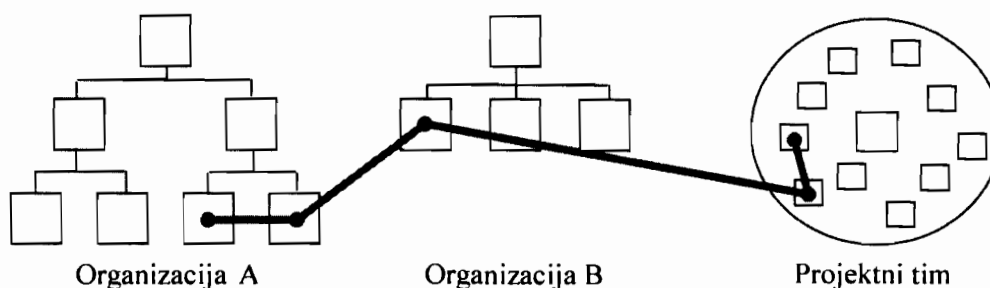
Rojstvo mrežnih oblik delovanja organizacij so spodbudili dejavniki, na katere tradicionalne oblike organiziranosti in managementa niso bile sposobne odgovoriti. Odločitve so se sprejemale počasi, proces vertikalne komunikacije je bil neučinkovit in

stopnja prilagodljivosti je bila nizka. Ustvarjala se je pokorna delovna sila, kjer ustvarjanje pobud ni bilo zaželeno (Hastings 1993, 3, 4).

Temelj mrežnega delovanja organizacije predstavlja množica med seboj povezanih akterjev, zaupanje in samozavest. V praksi takšna oblika delovanja predstavlja več avtoritet, ki se med seboj prekrivajo in med katere se porazdeli odločanje. Rus (2003, 22-43) ugotavlja, da opuščanje elementov tradicionalnih organizacij povzroča težave pri vsakdanjem delovanju, zato vidi rešitev predvsem v iskanju ravnotežja med birokratizacijo tradicionalnih organizacij in spontanostjo mrežnih oblik delovanja.

Govorimo lahko o dveh nivojih mrežnih povezav in sicer o medorganizacijskih povezavah in o povezavah znotraj posamezne organizacije (slika 2.6). Oblikovanje spontanih mrež znotraj posamezne organizacije oz. podjetja razumemo kot delovanje znotraj skupne infrastrukture, pri čemer odločitve za doseganje specifičnih učinkov prepuščamo mrežam izobraženih in usposobljenih ljudi. Infrastruktura naj bi bila mrežam pravzaprav podrejena. Ker vsak posameznik, skupina ali podjetje v mreži lahko prispeva nekaj enkratnega naj bo njihovo delovanje z managerskega vidika čim bolj neodvisno.

Slika 2.6 Primer mrežnih povezav



Mrežno organizacijo, ki bo popolnoma prilagojena možnostim, ki jih nudi sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija in predvsem internet, Bavec (2004, 33) označuje kot organizacijsko paradigmo bodočnosti ter navaja njene značilnosti:

- izjemna prilagodljivost organizacijskih struktur in procesov,
- izjemna prilagodljivost delovnih mest (ozka specializacija nezaželena),
- velika moč managementa (možno hitro sprožanje sprememb),
- izguba tradicionalne vloge srednjega managementa kot veznega člana med top managementom in operativo,
- funkcionalno, geografsko ali po produkcijskih linijah integrirani podatki, komunikacije in poslovni procesi.

Temeljni razlog za medorganizacijsko povezovanje so sinergijski učinki, ki jih podjetja dosegajo s koriščenjem skupnih virov. Globalna konkurenca sili podjetja h

globalni učinkovitosti na področju posameznih funkcij, kot so trženje, proizvodnja, razvoj itn. (Jurše 1996, 89, 90). Podjetja vse pogosteje hkrati doživljajo močno konkurenco in sodelovanje ter učenje v okviru mrežnih povezav. Na mednarodnih trgih pogosto prevladujejo v globalnih nišah na osnovi edinstvenih strategij in znanja. Model prožne specializacije pravi, da so zaradi večje specializacije znotraj podjetji vse bolj pomembni odnosi in sodelovanje med njimi. Ti poglobljeni odnosi predstavljajo t. i. mrežno gospodarstvo (Jaklič 2006, 17-23).

Podjetja se v mreže lahko povezujejo na različnih stopnjah oz. oblikujejo različna razmerja. Ta so lahko enostavnejša in bolj dinamična (Outsourcing, funkcijske povezave ipd.) ter temeljijo na pogodbenem sodelovanju, ali pa kompleksnejša (strateške nekapitalske in kapitalske povezave), ki pa so trajnejša in največkrat temeljijo na skupnem razvoju. Model atomistične konkurence (odprtega konkuriranja velikega števila posameznih podjetji) vse bolj zamenjuje model tržnega rivalstva med skupinami povezanih podjetji. Gre za konkuriranje med mrežami. V avtomobilski industriji so na primer znane povezave Ford-Mazda-Volvo, Nissan-Renault, vw-Audi-Škoda, ki s svojimi povezavami ter z veliko skupino manjših podjetji razvojno sodelujejo. Posebne oblike intra- in interorganizacijskih povezav so japonski kairitsu, korejski chaebol, kitajske bambusne mreže, italijanski grozdi itn.⁴(Dubrovski 2004).

Značilna oblika medorganizacijskega povezovanja v razvitih ekonomijah je tudi poslovni splet, ki temelji na zaupanju in predstavlja mrežo podjetji, katerih sodelovanje poteka preko interneta. Takega povezovanja se največ poslužujejo oglaševalske agencije, ponudniki informacijskih storitev in druga podjetja v vertikalni verigi dobavitelj – kupec.

Virtualna organizacija

V sodobni ekonomiji geografska razpršenost ne predstavlja več ovire v poslovanju, kot jo je predstavljala nekoč. Prostorska komponenta z razvojem komunikacijske in informacijske tehnologije izgublja svoj pomen. V ospredje stopa časovna komponenta. Življenjski cikli proizvodov so vse krajši. Konkurenčni proizvodi pa zahtevajo visoko tehnološko dovršenost, inovativnost, pravočasen plama na trg, konkurenčno ceno in usmerjenost k potrošniku. Da bi vse to dosegli so nujne poslovne povezave, ki so hitre, prilagodljive in usmerjene k posameznemu cilju oz. projektu. To nam omogoča virtualna organizacija. Ta je sicer podobna mrežni organizaciji in iz nje tudi izhaja, vendar je pri virtualni organizaciji poudarek na začasnih povezavah in na posameznih projektih. Prevladujejo neformalne povezave, ki temeljijo na zaupanju.

Preklopno načelo in metamagement sta temeljni lastnosti, ki opredeljujeta virtualno organizacijo. Preklopno načelo je opredelil Mowshovitz (1999) kot jedro nove organizacijske paradigme, ki sloni na predpostavki, da se aktivnosti načrtujejo kot

⁴ Opis posebnih oblik intra- in interorganizacijskih povezav v Dubrovski 2004, 177-196.

abstraktne zahteve, ne glede na izvajalca. Konkretni izvajalci se obravnava le kot možne vire, ki te zahteve lahko izpolnijo. Ločevanje abstraktnih zahtev in konkretnih izvajalcev omogoča hitro menjavo partnerjev ter s tem hitro odzivnost virtualne organizacije. Management virtualno organiziranih aktivnosti imenujemo metamangement. Ta na višji – meta ravni načrtuje abstraktne zadeve, identificira možne izvajalce itn.

V virtualni organizaciji vsako partnersko podjetje prispeva svoje konkurenčno področje, zato je vsak na določen način nepogrešljiv, ne glede na njegovo velikost. Poslovne in s tem organizacijske meje se vedno bolj brišejo, organizacije postajajo vedno bolj organske, soodvisne in povezane (Bavec 2004, 51-56).

Virtualna organizacija je organizacijski koncept prihodnosti in kot tak pušča odprtih kar nekaj problemov in izzivov, kot so na primer zaupanje, osebni stiki in stabilnost. Biloslavo (2006, 238-245) opozarja, da je vprašljiva uspešnost organizacije v prihodnosti, saj proces snovanja novih znanj in s tem novih temeljnih zmožnosti nastaja največkrat znotraj skupin, z neformalnimi osebnimi stiki. Avtor navaja, da se kljub komunikacijski in informacijski tehnologiji verjetnost komuniciranja s fizično oddaljenostjo zmanjšuje.

2.4 Neformalne strukture organiziranosti

S formalno strukturo organiziranosti, ki jo zasnuje management in s sistemi zaposleni sprejemajo obvezna pravila delovanja oz. vedenja. Ta pravila predstavljajo tihe pogodbe o medsebojnih pravicah in obveznostih. Učinkovitejša od normativne urejenosti pa je neformalna struktura, ki temelji na interesih sodelavcev.

Interesi notranjih in zunanjih udeležencev organizacije ustvarjajo svoja pravila vedenja. Nastane neformalna interesna struktura, ki temelji na kratkoročnih in spremenljivih interesih udeležencev, ki izvirajo iz potreb, ter dolgoročnih, ki izhajajo iz vrednot in so del kulture organizacije. Manager mora neformalno strukturo prepoznati in jo upoštevati, nanjo pa lahko tudi vpliva z instrumenti, ki mu jih dajeta njegov položaj in pooblastila. Formalna in neformalna struktura se lahko v določenih zadevah podpirata, v drugih pa nasprotujeta. Med njima je dinamično ravnovesje (Biloslavo 2006, 221, 222).

Neformalne strukture organiziranosti so dejstvo vsake združbe ljudi. V kompleksni, organski organizaciji, ki deluje kot živ organizem, je to dejstvo še pomembnejše. Neformalne strukture namreč bistveno pripomorejo k učinkovitosti organizacije in samoiniciativnosti udeležencev. Bavec (2004, 32) govori o močni mreži neformalnih komunikacij, ki v bistvu predstavlja tok odločitvenih procesov, ki je neodvisen od predpisanega sistema:

Raziskave kažejo, da managerji na višjih ravneh zelo pogosto preskakujejo komunikacijske kanale na nižjih ravneh. Po drugi strani pa je resnična moč določenega managerja na srednji ravni odvisna od možnosti preskoka določenih

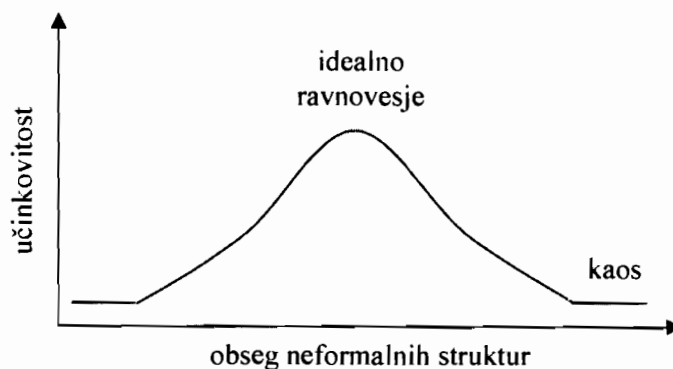
komunikacijskih kanalov na nadrejenih ravneh. Ravno zaradi neformalnih komunikacij hierarhični status ni edini kriterij posameznikove pomembnosti in vpliva.

Obseg neformalnih struktur vpliva pozitivno na organizacijo le do določene mere. Z naraščanjem neformalnih stikov, narašča tudi entropija (neurejenost organizacije) in lahko pripelje do kaosa oz. popolne neurejenosti⁵ (slika 2.7). Tavčar (2002, 443) navaja, »da v popolni neurejenosti organizacija propade, v dolgoročni urejenosti ne uspeva. Uspešnost nastaja na meji med urejenostjo in neurejenostjo, na t.i. robu kaosa, kjer vznikajo nove možnosti za ključne zmožnosti organizacije«.

S formalnimi in neformalnimi strukturami lahko povežemo tudi formalno načrtovanje na eni strani in ustvarjalnost na drugi strani pri snovanju politike organizacije.

Minzberg kritično gleda na formalizirano strateško načrtovanje v smislu, da to ne vsebuje strategij in temelji na t.i. trdih informacijah (te so velikokrat prepozne in nezanesljive), na materialnih dejstvih in podatkih (1994, 227-293). V drugi polovici 80-ih smo pričali prehod iz strateškega načrtovanja na strateški management, ki predstavlja proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih možnosti. Nove temeljne zmožnosti tako nastajajo predvsem v intuitivnem, ustvarjalnem procesu (Biloslavo 2006, 52-58).

Slika 2.7 Učinkovitost organizacije in neformalna struktura



Vir: prirejeno po Bavec 2001.

⁵ Pojem kaos ima več razsežnosti oz. pomenov. Tako filozofski kot fizikalni pomen ga povežeta z nepredvidljivostjo in kompleksnostjo zadev in povezav med njimi, ki presežejo človeške zmožnosti dojetja. Tavčar (2008, 72-98) navaja, da svet ni kaotičen, temveč kompleksen. Organizacija pa je kvečjemu neurejena in ne kaotična. Beseda kaos je v tem delu nekoliko poenostavljeno uporabljena kot teoretična skrajnost neurejenosti.

3 POMEN INFORMACIJ IN ZNANJA ZA SODOBEN ORGANIZACIJSKI KONCEPT

Podobno kot je v začetku 19. stoletja industrijska revolucija pomenila prehod iz agrarne družbe v industrijsko, lahko danes ugotavljamo, da smo na prehodu iz industrijske v informacijsko družbo. Če je bil pogoj za razvoj industrijske družbe prometna in deloma komunikacijska infrastruktura, lahko sedaj rečemo, da so vzvod za razvoj informacijske družbe nove komunikacijske in informacijske tehnologije.

3.1 Na informacijah temelječa organizacija

Posebno orodje managerja je informacija. Manager ne upravlja z ljudmi, pač pa jih motivira, vodi in organizira, da lahko opravijo svoje delo. Orodje, ki mu to omogoča, je pisna ali ustna beseda in jezik števil. Pri tem ni pomembno, če gre za managerja, ki je inženir, računovodja, ali dela v prodaji. Učinkovit vodja mora znati poslušati in brati, biti mora dober govorec in pisec. Sposoben mora biti svoje misli posredovati drugim, obenem pa mora znati ugotoviti, kaj si zaposleni želijo (Drucker 1995, 56).

3.1.1 Informacije

Da lahko govorimo o informaciji, mora ta vsebovati tri razsežnosti. *Sintaktična razsežnost* pomeni formalno pravilnost zapisa v določenem znakovnem sistemu. *Semantična razsežnost* odraža vsebino sporočila in vzpostavlja povezavo med podatkom ter njegovim pomenom. *Pragmatična razsežnost* daje informaciji uporabno vrednost, ki omogoča odločanje, delovanje, akcijo. Podatek opremljen z vsebino in pomenom postane sporočilo, če pa ima sporočilo tudi uporabno vrednost in namen postane informacija.

Podjetje je treba upravljati aktivno, torej ustvarjati bogastvo in se ne omejevati na nadzorovanje stroškov. Za tako upravljanje ne zadoščajo informacije, ki slonijo na računovodskih izkazih, ampak so nujne informacije, ki vodstvenim delavcem omogočajo presojo na podlagi dejstev. Drucker (2004a, 106-111) navaja štiri vrste informacij oz. diagnostičnih pripomočkov za vodenje tekočega poslovanja. Med *Temeljne informacije* šteje projekcije denarnega toka in likvidnosti ter kazalnike razmerji (zaloga – prodaja, terjatve – prodaja ipd.). *Informacije o produktivnosti ključnih sredstev* se osredotočijo na produktivnost fizičnih, umskih in storitvenih delavcev. *Informacije o sposobnostih* nam omogočajo prepoznati ključne sposobnosti, ki jih že imamo in prepoznati sposobnosti, ki jih podjetje potrebuje za prevzem ter ohranitev vodilnega položaja. Četrta vrsta so *informacije o dodelitvi sredstev* (kapitala in sposobnih ljudi), ki pokažejo možnosti izbire med projekti.

Poleg informacij, ki so potrebne za tekoče poslovanje, podjetje potrebuje tudi urejene informacije iz okolja (o trgih, strankah in nestrankah, o tehnološkem razvoju, svetovnih finančnih gibanjih, spreminjajočem se svetovnem gospodarstvu) za snovanje

strategije. Avtor poudarja, da je za pridobivanje teh informacij potrebna tudi zunanja pomoč strokovnjakov, ki poznajo in razumejo področje visoko specializiranih informacij. Na ta način, informacije izzovejo tudi strategijo in trenutne predpostavke podjetja. Zavedati se moramo, da bo potreba po informacijah v okolju, kjer se utegnejo pojaviti največje grožnje in priložnosti, vse večja. Korenita sprememba v pogledu na namen in pomen informacij je v tem, da se te uporabljajo predvsem za delovanje v prihodnosti in ne za analiziranje tega, kar se je že zgodilo. Ogrodje nove organizacije ne predstavlja več lupina, ki je značilna za hierarhično organizacijo, ampak informacije, ki so hkrati nov povezovalni sistem organizacije in način njenega izražanja (Drucker 2004a, 111-114).

3.1.2 Komuniciranje

Managerji porabijo tretjino svojega delovnega časa za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje itn.), tretjino za poslušanje in le tretjina časa mine brez komuniciranja (Mintzberg 1973, po Tavčar 2002, 271).

V organizacijah govorimo o poslovnem komuniciranju, ki pomeni ciljno dejavnost s posredovanjem oz. izmenjavo informacij ali misli. Komuniciranje je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami. Pravo in učinkovito komuniciranje je dvosmerno, kjer potekajo informacije od pošiljatelja k prejemniku in obratno. Prisotna je povratna informacija, ki odpravlja motnje pri komuniciranju, zagotavlja obojestransko razumevanje in povečuje natančnost prenosa informacij. Pri enosmernem komuniciranju gre bolj za posredovanje enostavnih, nedvoumnih sporočil, kot za pravo komuniciranje. Značilno je za birokratske, hierarhične organizacije, kjer potekajo informacije z vrha navzdol. Tako komuniciranje je ozko, selektivno in zakasnelo (Tavčar 2002, 271-277).

Za organsko organizacijo je nujno dvosmerno komuniciranje, tako vertikalno, kakor tudi horizontalno (med enotami in posamezniki). Še več, danes govorimo o komunikacijskih mrežah, ki temeljijo predvsem na neformalnem komuniciranju.

Kakovostno in učinkovito je tisto komuniciranje, ki je verno (brez vsebinskih popačenj), popolno, pravočasno in v katerem sodelujejo vsi vpleteni enakopravno in ustvarjalno. Skupni interesi, zavzetost in medsebojno zaupanje udeležencev so pogoj, da ne prihaja do različnega in selektivnega razumevanja oz. zaznavanja informacij (prav tam, 275-278).

Vse več avtorjev uvaja pojme kot so učeča se organizacija, na informacijah temelječa organizacija in na znanju temelječa organizacija. Ti koncepti pa slonijo prav na kakovostnih informacijah in učinkovitem komuniciranju.

Inštitut USP (učečega se podjetja) je razvil model učečega se podjetja v osmih korakih (USP 8K) z namenom uvajanja koncepta učečega se podjetja v prakso. Peti korak modela predstavlja vzpostavitev komunikacijskega sistema in sicer v treh fazah:

vzpostavitev, vzdrževanje in nadgrajevanje komunikacijskega sistema. Izgradnja celovitega sistema se prične z izdelavo strokovnega elaborata. Ta mora vsebovati vsebine, načine, vire in standarde komuniciranja z opredelitvijo odgovornosti ter pristojnosti. Posebno pozornost je potrebno posvetiti usposabljanju funkcionalnih in projektnih vodij, ki so ključni akterji komuniciranja in morajo obvladovati prenose poslovnih informacij, inovirati nove načine komuniciranja ter biti usposobljeni za javno nastopanje. Informacijski sistem, ki je kombinacija osebne komunikacije in komunikacije z informacijsko tehnologijo mora biti strateško voden iz enega kompetenčnega središča. Periodični sestanki so dragocen vir ažurnih informacij in ocen. Vzdrževanje komunikacijskega sistema razumemo kot skrb za pravočasnost, transparentnost, izbirnost in dostopnost informacij. Ker je komuniciranje v učečem se podjetju ena od temeljnih kompetenc vseh zaposlenih, je nujno stalno usposabljanje v spretnostih komuniciranja (Peršak 2006, 171-184).

Čebulj (2006, 299-301) opredeljuje proces učenja v Leku d.d. kot proces zbiranja, dopolnjevanja in revizije spomina podjetja, pri čemer spomin razumemo kot znanje ali vedenje, ki ga delijo vsi zaposleni.⁶ Dostopnost do spomina podjetja zagotavlja informacijski sistem, ki mora omogočati:

- sistematično analizo in prenovno procesov upravljanja z znanjem,
- združen pogled na poslovne procese in procese upravljanja z znanjem,
- pretvorbo izkustvenega znanja v dokumentirano znanje,
- standardiziran, procesno usmerjen pregled nad znanjem v podjetju,
- učinkovito uvedbo informacijske tehnologije za upravljanje z znanjem.

3.1.3 Razvoj informacijskih sistemov in informacijska tehnologija

Ena temeljnih nalog managementa je odločanje, to pa je proces, ki se odvija na podlagi informacij. Boljša kot je informiranost odločevalcev, manjše je tveganje pri odločanju. Da bi management in zaposleni v organizaciji imeli pravočasne in kakovostne informacije je potrebno razviti primeren, računalniško podprt informacijski sistem.

Informacijski sistem sestavljajo oprema (hardware), navodila (software), podatki, ljudje in postopki. Informacijski sistem lahko podpira eno ali več poslovnih funkcij. Slednji omogoča prenos informacij med funkcijami in ga imenujemo integrirani informacijski sistem. Zagotavlja nam kakovostnejše, hitro in vedno dosegljive informacije ter povečuje produktivnost (Galandere-Zile in Vinogradova 2005, 405-407).

⁶ Spomin podjetja se nanaša na značaj podjetja (skupno predstavo zaposlenih glede kulture, norm obnašanja, vizije, ciljev), na vzročno-posledične povezave (kolektivno prepričanje, katera dejanja so tista, ki bodo dala želene uspehe) in na ustaljene postopke opravljanja dejavnosti, ki so posledica organizacijskih predpisov.

Pristop k razvoju informacijskega sistema podjetja je največkrat posledica zahtev po izboljšanju poslovanja ter notranje urejenosti podjetja. Zahtevo po boljši informatizaciji podjetja ponavadi poda vrhni management. Podjetje se lahko odloči za lastni – notranji razvoj informacijskega sistema z razvojem lastne rešitve ali pa za prilagoditev že razvitega splošnega paketa, ki ga kupi na trgu (SAP, ORACLE, BAAN). Slednji omogočajo pokrivanje večine poslovnih funkcij v podjetju. Njihova uporaba pa lahko kljub prilagodljivosti sistema v podjetje vpelje organizacijsko strukturo, ki so jo razvijalci sistema predvideli za normalno delovanje končne rešitve. Prednosti zunanje izvedbe so: nepristranskost, natančno določena projektna organizacija, lažja sledljivost ciljem in krajši čas razvoja. Za lastni razvoj je značilno težje projektno vodenje in razporejanje človeških virov, vendar je prisotno poznavanje poslovnega okolja, hitra komunikacija znotraj projektne skupine in običajno nižji stroški (Zornada 2001, 223-225).

Kot organizacijo prihodnosti danes vidimo predvsem na znanju temelječo organizacijo, z zmožnostjo prenosa znanja med zaposlenimi in v povezavah z zunanjimi udeleženci. Nadgradnja in vizija razvoja informacijskega sistema, ki zajema celotno organizacijo in kjer informacije postanejo znanje, je sistem managementa znanja.

Informacije v kontekstu in v kombinaciji z izkušnjami tvorijo znanje. Organizacije, ki postavljajo organizacijsko znanje v center pozornosti, uvajajo management znanja. Ta pomeni ustvarjanje, identifikacijo, delitev, formalizacijo, zbiranje, organiziranje, prenos in končno aplikacijo znanja. Sistem managementa znanja organizira ter nudi dostopen pomemben know-how, kjerkoli in kadarkoli ga v organizaciji potrebujemo. Sistem deluje na osnovi informacijske in komunikacijske infrastrukture, največkrat na platformi intraneta v Lotus Notes okolju. Za hranjenje in distribucijo znanja se uporabljajo različna tehnološka orodja, kot so na primer podatkovna skladišča, računalniške mreže, intranet, videokonference ipd. Bistvena lastnost sistema managementa znanja je, da podpira več integriranih, znanjsko usmerjenih poslovnih procesov. Od informacijskega sistema se razlikuje predvsem v tem, da je ciljno usmerjen in nas oskrbuje z »inteligentnimi« podlagami za odločitve, osnovanimi na najboljših praksah, organizacijskem znanju in izkušnjami (Galandere-Zile in Vinogradova 2005, 407-421).

3.1.4 Informacije, informacijski sistemi in organizacijska struktura

Razvoj organizacije gre z vidika vodenja v smer od danes še prevladujočega ukazovalno kontrolnega pristopa k pristopu, ki bo motiviral in uporabljal znanje strokovnjakov. Kader v organizacijah bo sčasoma tako usposobljen, da bo lahko praviloma vsakdo na osnovi razpoložljivih informacij presodil kaj dela, kaj naj bi delal in kakšen naj bo njegov prispevek k skupnim ciljem podjetja. Ta prispevek bo posameznik zmožen tudi ovrednotiti. Nova organizacija, ki bo temeljila na kakovostnih

informacijah in sposobnem kadru je izziv tudi za managerje, ki jo bodo vodili (Merkač Skok 2005, 74).

Težišče pri zaposlovanju se premika od fizičnih in administrativnih delavcev na umske delavce, ki se upirajo hierarhičnemu modelu. Zmogljivosti za obdelavo podatkov so usmerjene predvsem v proizvodnjo informacij, kar vpliva tudi na organizacijsko strukturo v smeri zmanjševanja števila ravni managementa. Odveč postajajo plasti managementa, ki ne sprejemajo odločitev, ampak delujejo le kot releji – ojačevalci medlih, nefokusiranih signalov. Svojo vlogo izgubljajo tudi svetovalne in koordinacijske upravno-administrativne službe. Pridobivanje informacij in znanja je usmerjeno v prvi vrsti na dno organizacije, v možgane strokovnjakov, ki počnejo različna dela in nadzirajo sami sebe. Delovni proces se odvija predvsem v projektnih skupinah, ki so usmerjene na določeno nalogo. Organizacija mora biti strukturirana okrog ciljev, ki jasno navajajo pričakovanja managementa in okrog organiziranih povratnih informacij, ki primerjajo rezultate s temi pričakovanji (Drucker 2004b, 115-121).

Pri odpravljanju srednjega managementa avtor opozarja na možne vodstvene težave. Te vidi predvsem pri nagrajevanju brez možnosti vertikalnega napredovanja strokovnjakov, oblikovanju poenotene vizije, organiziranju strokovnih skupin in pri zagotavljanju bodočega vrhnjega managementa (prav tam, 122-126).

3.2 Etični principi

Uspeh organizacij je odvisen od uspešnosti zadovoljevanja potreb zaposlenih, investorjev, lastnikov, vplivnih skupin in zakonodajalcev. Temelji delovanja organizacij so vrednote, ljudje, odgovornost in povezovanje (Merkač 1998, 132).

3.2.1 Vrednote

Vrednote so prepričanja o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno prizadevati. So dobrine, ki nam največ pomenijo (ljubezen, mir, prijateljstvo, zdravje, življenje, čistoča, pogum, poštenost itn.). Izhajajo iz temeljnih podmen, ki so se v preteklosti vedno znova obnesle. Vrednote so trajne in se prenašajo iz roda v rod. Človek jih usvoji v svojem odraščanju in se kasneje težko spreminjajo. Z minljivimi in kratkotrajnimi potrebami, so vrednote izhodišče za interese ljudi. Interesi pa narekujejo vedenje zaposlenih v menjalnih razmerjih z organizacijo.

Management vrednot zaposlenih ne more zaznavati neposredno, zaznava pa lahko njihove pojavne oblike, ki se kažejo v vseh načinih komuniciranja. Prepoznavanje pojavnih oblik vrednot in s tem kulture organizacije⁷ je za management izrednega pomena pri usklajevanju ciljev in strategij.

⁷ Več o kulturi v poglavju 4.3

Ravnanje, ki brez obojestranskega razumevanja in strinjanja krši vrednote enih na račun drugih posameznikov, skupin ali skupnosti je nemoralno. Odločitve, ki vodijo do takšnega ravnanja so neetične. Manager, ki krši vrednote udeležencev in tako odloča neetično ter ravna nemoralno izgublja zaupanje. Etika je zato pomembna sestavina managementa (Biloslavo 2006, 122). Z jasno filozofijo, poslanstvom in vizijo, ki jih bodo soustvarili zaposleni, bo celotno poslovanje temeljilo na etičnih principih (Merkač 1998, 132).

Bolj kot temelji osnovna dejavnost organizacije na znanju, večji vpliv in veljavo imajo vrednote strokovnjakov na kulturo organizacije. Strokovnjaki so ljudje, ki verjamejo v svoj prav in svoje ideje, verjamejo da jim drugi sledijo. Pomembni so jim predvsem osebni dosežki, pred dosežki skupine ali podjetja, saj so po naravi individualisti. Vse to predstavlja za management posebej zahtevno nalogo pri vodenju znanjske organizacije oz. delavcev znanja. Pomembno je, da management uspešno usklajuje strategije s kulturo podjetja, saj so v njej močno poudarjene vrednote strokovnjakov. Delovanje managerjev, ki ne bi bilo v skladu s temi vrednotami, bi izzvalo močan odpor (Tavčar 2006, 43-47).

3.2.2 Ljudje

Management zaposlenih oz. sistematično ukvarjanje s človeškimi viri v preteklosti lahko povzamemo skozi tri teorije. *Znanstveni management*, ki ga je uvedel Frederick W. Taylor, je analiziral delo na elementarne sestavine oz. operacije. Načrtovanje je bilo strogo ločeno od izvedbe posameznih delovnih operacij. Delavec je predstavljal zgolj mehansko orodje in je moral posamezno funkcijo opravljati čim bolj učinkovito. *Administracija zaposlenih* se je pojavila v obdobju 1. sv. vojne ob masovnih potrebah po delavcih v vojaški industriji. Zajemala je aktivnosti in procedure za najemanje, plačevanje in usposabljanje delavcev. Predpostavka je bila, da ljudje nočejo delati, usmerjenost pa na težave, ki so ovirale delovni proces. Ukvarjanje z delavci je bila domena specialistov-strokovnjakov bolj kot managerjev. Disciplina *človeški odnosi*, ki se je razvila z eksperimentom Eltona Mayo 1928, je pokazala, da so socialni in psihološki faktorji povezani s produktivnostjo zaposlenih bolj kot sami objektivni pogoji dela ali plačilo. Ukvarjanje z zaposlenimi postane domena managementa, ki postavlja v središče pozitivno motivacijo – zadovoljen delavec je najbolj učinkovit in produktiven delavec. Poudarek je na medosebnih odnosih in na neformalnih skupinah.

Druckerjeva kritika (1995, 220-233): zamenjevanje analize dela z analizo posameznih operaciji pomeni slabo razumevanje človeških virov. Človeški viri bodo produktivni, če bo delo formirano izven posameznih operacij in bodo v delo vložene specifične kvalitete zaposlenih. Načrtovanje in izvedba prav tako nista ločeni dejavnosti. Produktivnost je večja, če sta funkciji načrtovanja in izvajanje povezani v delo kot celoto. To omogoča tudi učenje in razvoj v organizaciji. Administracija zaposlenih je

bila premalo pozitivno naravnana. Tako administracija zaposlenih, kot koncept človeških odnosov obravnavata področje preozko v smislu kadrovskih oddelkov in ne zadovoljujeta izzivov managementa zaposlenih. Z novimi tehnologijami se zmanjšuje delež rutinskega dela, zato je še posebej pomembno, da so zaposleni še bolj integrirani v delovni proces, s širšim znanjem, s sposobnostjo odločanja in načrtovanja. S povečano odgovornostjo zaposlenih, pa je tudi njihova produktivnost večja.

V sodobni ekonomiji se vedno bolj zavedamo pomena človeških virov v organizaciji in to področje postaja ena glavnih tem različnih avtorjev. Celovit pristop ukvarjanja s kadri imenujemo kadrovski management.

Merkač Skok (2005, 19) definira kadrovski management kot proces med seboj povezanih elementov oz. aktivnosti, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose.

3.2.3 Odgovornost organizacije

Poslovno okolje v svetu zahteva, da se organizacije vse bolj zavedajo družbenih in etičnih vplivov svojih aktivnosti in poslovne politike. Organizacije se morajo zavedati svoje ekološke in socialne odgovornosti. Tiste organizacije, ki lahko dokažejo odgovoren pristop k širšim družbenim in etičnim vprašanjem, bodo pridobile ključno konkurenčno prednost in zaupanje svojih delničarjev, strank, lokalnih skupnosti in investitorjev.

Podjetja ne bi smela gledati le na lastne interese in dobiček, temveč tudi na svoj celostni vpliv na družbo oz. kako lahko prispevajo h kakovosti življenja v družbi. Pri tem ne gre le za delovanje v skladu z zakoni, temveč tudi za aktivno sodelovanje pri reševanju družbenih problemov (Nickels 1997).

Današnja družba zahteva, da posel ustvari družbene vrednote, prepričanja in svobodo posameznika. V razvitih družbah postajajo managerji glavna vodilna skupina (angl. leadership group). Vzroki za to so družbeni premiki in prehod od kvantitete h kvaliteti življenja. Vlade v pluralnem svetu niso več sposobne prevzeti odgovornost za javno dobro. To odgovornost morajo prevzeti managerji najpomembnejših institucij (Drucker 1995, 292, 297).

Organizacije se bodo v prihodnosti čutile kot del družbe, ki jo aktivno sooblikujejo. V socialno okolje se bodo morale vključevati ne le z denarnimi podporami, temveč tudi s svetovanjem, tehnološko in komunikacijsko podporo in z aktivnim sooblikovanjem zaposlenih pri organizaciji teh dejavnosti (Merkač 1998, 132).

Korporativna družbena odgovornost je vrednota, ki podjetjem prinaša ugled in dobre pogoje poslovanja znotraj njihovega okolja na dolgi rok. Potrošniki se namreč pri nakupu izdelkov ali storitev ne odločajo zgolj na podlagi kakovosti le teh, ampak jih zanima tudi kakšno podjetje stoji za njimi (Grabnar 2004, 64).

3.2.4 Povezovanje

Veliko smo že govorili o medorganizacijskih in mrežnih povezavah. Na tem mestu želim poudariti pomen povezovanja podjetij z nepridobitnimi in vladnimi organizacijami oz. institucijami in civilno družbo. Prav te povezave so nujne, da podjetja delujejo v simbiozi z okoljem.

Slovenija je sicer z vidika meril človekovega razvoja visoko razvita evropska država, vendar nizka stopnja socialnega kapitala predstavlja v Sloveniji eno ključnih razvojnih ovir. Z nizko stopnjo socialnega kapitala se bomo soočali s podoptimalno izkoriščenostjo človeškega in intelektualnega kapitala⁸ ter s pomanjkljivo koordinacijo med politično-administrativnim sektorjem, gospodarstvom in civilno družbo. Dobro delovanje projektnega tipa organizacij in intermediarnih struktur bo onemogočeno posebej v procesih, ki zahtevajo intenzivno komunikacijo in nekonvencionalne spontane rešitve problemov. Vzpostaviti je potrebno sistemske pogoje za razvoj pluralistične civilne družbe in večjo socialno enakopravnost. To zahteva razvoj nevladnega sektorja, mrežno organiziranost nepridobitnih organizacij ter partnerski odnos med državo, podjetij in civilno družbo (Vlada Republike Slovenije b. l.).

Socialni kapital označuje vključenost posameznika ali kolektivnih akterjev v družbena omrežja. Zaupanje in kooperativnost kot sestavini socialnega kapitala sta temelj za vzpostavitev prožnih in projektnih organizacijskih oblik koordinacije ter intermediarnih struktur. Študija svetovne banke o povezavi med socialnim kapitalom in razvojnimi politikami ter študija OECD o povezavi med človeškim in socialnim kapitalom v razvitih (post)industrijskih državah kažeta, da socialni kapital narašča zlasti v majhnih (zahodnoevropskih) državah, posebej v Skandinaviji. Tu gre za družbe znanja, kjer ravno socialni kapital omogoča hitro povezovanje virov znanja z uporabniki (prav tam).

⁸ Več o intelektualnem kapitalu v poglavju 5.5.

4 RAZVOJ KADROV NA POTI DO UČEČE SE ORGANIZACIJE

Človek ni le delavec, pač pa se razvija. Smer, v katero se bo razvijal, odloča o njegovi bodoči produktivnosti. Tega se mora zavedati tako podrejeni kot tudi njegov nadrejeni. Ali bo vodja omogočal razvoj podrejenih v pravo smer, tako da jim bo pomagal rasti, da bodo postali boljše in bogatejše osebe, bo odločalo tudi o tem, ali se bo razvijal tudi sam (Drucker 1995, 58).

4.1 Načrtovanje delovnih karier, izobraževanje in usposabljanje

Prvi pogoj za prihodnjo uspešnost organizacije je nenehno snovanje novih znanj, iz njih pa ustvarjanje novih ključnih zmožnosti. Te morajo temeljiti na spreminjanju in inoviranju in biti takšne, da jih bodo konkurenti težko ali vsaj šele čez nekaj časa posnemali. Take ključne zmožnosti pa omogočajo udeležanje novih proizvodov, ki v menjalnih razmerjih nudijo večje in boljše koristi od konkurenčnih (Tavčar 2008, 79).

4.1.1 Razvoj kadrov in načrtovanje karier

Razvoj kadrov postaja v procesu kadrovskega managementa vse pomembnejša dejavnost. Za kadrovski management je odgovoren v prvi vrsti vrhnji management, izvaja pa ga srednji management z udeležbo neposrednih vodji in s podporo strokovne (kadrovske) službe.

Praksa in raziskave ponujajo vedno več dokazov, da so ljudje v organizaciji neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost pred drugimi organizacijami. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo tudi (ali predvsem) po tem, kaj je management s kadrovskimi viri sposoben in pripravljen storiti. Odgovor na vprašanje, kako izkoristiti to potencialno prednost za svojo organizacijo je v ravnanju s kadri, pri katerem je vse večji poudarek na razvoju kadrov. To pa je področje, ki ga je potrebno obravnavati tako z vidika posameznika, organizacije, družbe znanja in mednarodnih integracij, v katere se organizacije vključujejo (Merkač Skok 2005, 11, 12).

Osebni razvoj delavcev je rezultanta razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja. *Osebnostni razvoj* predstavlja razvoj osebnostnih lastnosti, kot so vrednote, nagnjenja, motivi, stališča in interesi. S *strokovnim razvojem* mislimo na doseženo raven formalne in neformalne izobrazbe. *Delovni razvoj* pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera (Možina, Florjančič in Gabrijelčič 1984, 88).

Temeljni namen razvoja kadrov je zagotoviti, da ima organizacija primerno usposobljene ljudi, ki so sposobni izpolniti cilje organizacije in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju. Zagotoviti moramo, da ima vsak zaposleni v podjetju primerno znanje, spretnosti in sposobnosti, da se kakovost dela izboljšuje ter da zaposleni napredujejo (Gorenak 2008).

Razvoj kadrov temelji v prvi vrsti na odgovornosti samih zaposlenih, vendar jim morajo organizacije nuditi vso potrebno podporo in jih pri tem vzpodbujati. Sistemi razvoja kadrov posvečajo posebno pozornost načrtovanju karier kadrov, stalnemu usposabljanju, privajanju na nov način dela ter sposobnosti hitrega odzivanja na spremembe v okolju (Merkač Skok 2005, 143).

Pojem kariera je imel v preteklosti v našem prostoru negativen predznak, saj je ideologija gledala na kariero kot na intelektualno povzpetništvo in hitro napredovanje v poklicnem, delovnem in političnem okolju. Cvetko (2002, 44-47), ki se naslanja na definicije različnih avtorjev (Warther, Davis, Greenhaus, Feldman, Arnold in drugi), definira kariero kot vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem življenju, ne glede na poklic ali organizacijsko raven. Kariera ne pomeni le premik navzgor v organizaciji (vertikalno napredovanje), ampak tudi horizontalno mobilnost, včasih pa celo premik navzdol. Vključuje različna področja delovanja (multikariera) in različne organizacije v katerih posameznik deluje.

Načrtovanje kariere je dvotiren proces, ki se odvija s strani posameznika in organizacije. Vsak posameznik si na podlagi vrednot, presoje lastnih zmožnosti in priložnosti v okolju načrtuje svoj osebni razvoj. Po drugi strani pa organizacija izhaja iz svojih poslovnih potreb ter strateških in razvojnih ciljev in tako načrtuje razvoj karier zaposlenih. Organizacija mora pri načrtovanju karier upoštevati cilje in osebni razvoj posameznika, kakor mora tudi posameznik upoštevati poslovne potrebe in kulturo organizacije. Bistvenega pomena je dialog med posameznikom in organizacijo. Tako organizacija kot posameznik si s prizadevanjem oblikovanja karier drug drugemu omogočata preživetje (Merkač Skok 2005, 138-146).

Model Sheinovih kariernih sider predstavlja želeno razvojno pot posameznika. Karierno sidro predstavlja oblikovanje glavnega motiva in vrednot, ki si jih posameznik prizadeva uresničiti v karieri. Pomembno je, da posameznik pozna svoje sidro, prav tako pa mora management poznati sidra zaposlenih. Načeloma ima vsak zaposleni eno od naslednjih sider: *sidro varnosti oz. stabilnosti*, kjer osebe iščejo predvsem varno in trajno zaposlitev; *sidro avtonomije in neodvisnosti*, kjer si posamezniki ustvarjajo avtonomne, profesionalne kariere ali delujejo znotraj organizaciji, ki dopušča relativno avtonomno delovanje; *sidro kreativnosti in podjetništva* odraža željo po ustvarjanju novega proizvoda ali blagovne znamke, s svojim podjetjem ali vsaj deležem v organizaciji; *sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti* je sidro oseb, ki jih vodi profesionalni izziv s specializacijo na določenem področju; osebe s *sidrom managerske kompetentnosti* prevzemajo večjo odgovornost in želijo biti voditelji ter napredovati po hierarhični lestvici (Cvetko 2002, 48-82).

Posebno pozornost z vidika razvoja karier v organizacijah velja usmeriti v ključne kadre. To so sposobni, kreativni, visoko izobraženi in motivirani kadri, ki se ponavadi

identificirajo s podjetjem v katerem delajo. Njihov razvoj lahko poteka v smeri ustvarjanja vodstvene ali pa strokovne kariere. Ko govorimo o vodstveni karieri imamo v mislih managerje, ki vodijo zaposlene k izpolnjevanju organizacijskih ciljev. Strokovnjaki pa so za organizacijo ključnega pomena, ker posedujejo redka in zahtevna znanja ter delovne sposobnosti (str. 51).

Avtor poudarja motivacijski učinek razvoja kadrov: »V organizaciji so ustrezno usposobljeni in zadovoljni delavci najbolj uspešni delavci. Zadovoljni pa so le tisti, ki so zase izbrali pravi poklic in so razporejeni na delovno mesto, kjer lahko pokažejo svoje znanje in sposobnosti.« (str. 53)

Pomanjkanje možnosti za poklicni razvoj vnaša nezadovoljstvo med zaposlene in je pogost razlog za odhod sposobnih strokovnjakov iz podjetja. Možnost poklicnega in s tem tudi osebnega razvoja zaposlenih je tako lahko odločilnega pomena, da podjetje obdrži ključne kadre (Merkač Skok 2005, 182).

4.1.2 Od učenja do usposabljanja

Učenje je vsaka sprememba v vedenju, informiranosti, znanju, razumevanju, stališčih, spretnostih ali zmožnostih, ki je trajna in ki je ne moremo pripisati fizični rasti ali razvoju podedovanih vedenjskih vzorcev (UNESCO 1993).

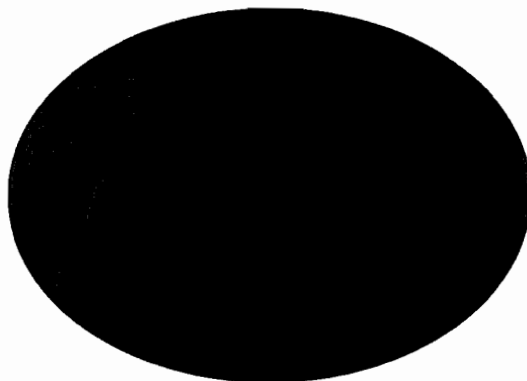
Učenje je vseživljenjski proces, s katerim posameznik dolgoročno spreminja svoje vedenje. Kmalu po rojstvu se s *psihomotoričnim učenjem* naučimo osnovnih veščin, kot sta hoja in govor. Z *zaznavnim učenjem* vidimo stvari in si zapomnimo njihovo pojavno obliko. *Besedno učenje* pomeni učenje določenih pomenov besed. Celovito obravnavanje grdiva pa predstavlja *mehanično učenje z razumevanjem in vpogledom*.

Tavčar (2008, 390, 391) navaja tri možne načine učenja v organizaciji:

- *Z učenjem ob delovanju* se odločevalci učijo z razmišljanjem in delovanjem ob problemih in projektih v praksi.
- *Situacijsko učenje* temelji na ugotavljanju temeljnih zmožnosti, ki jih potrebujejo ljudje za pridobivanje uporabnega znanja in aktivno delovanje v določenem okolju.
- *Samoorganizirano učenje* je okvirni koncept za povezovanje obstoječih in novih učnih metod. Sem sodijo tako zavestno učenje z lastnim kritičnim razmišljanjem, kakor tudi nezavedno in priložnostno učenje posameznikov ter učenje v skupinah.

Znotraj kategorije učenja največkrat govorimo o izobraževanju in usposabljanju kot o procesih pridobivanja znanj (slika 4.1).

Slika 4.1 Učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Gorenak 2008

Neusmiljena konkurenca na trgu zahteva nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Strokovno znanje, pridobljeno pred letom ali dvema je že zastarelo. Samo delavci z novim znanjem so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. Nenazadnje 69. člen Zakona o delovnih razmerjih govori, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja (Ivanuša Bezjak 2006, 75).

Izobraževanje je načrtno, formalno ali neformalno pridobivanje novega znanja. Oblike izobraževanja so lahko šolanje, študij, seminarji, delavnice, samoizobraževanje s pomočjo literature ali s sledenjem novostim v stroki itn. Merkač Skok (2005, 167) definira izobraževanje kot pridobivanje znanja, razvijanje vrednot in inteligence.

Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja, s katero razvijamo sposobnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje točno določenega dela na konkretnem delovnem mestu.

V proces usposabljanja morajo biti vključeni strokovnjaki s področja kadrovske dejavnosti, managerji in po potrebi tudi zunanji svetovalci ter izvajalci. Prva faza procesa je *opazovanje in vrednotenje potreb* po usposabljanju v organizaciji. Na podlagi analize organizacijskih potreb, zahtev nalog in usposobljenosti posameznikov se določijo cilji usposabljanja in kriteriji za vrednotenje uspeha usposabljanja. Druga faza zajema *oblikovanje sistema usposabljanja in implementacijo*. Tri glavne kategorije metod usposabljanja so informacijske predstavitvene metode (lekcije, video material, sezname), simulacijske metode (igra vlog, vaja v »košari«) in usposabljanje na delu s pomočjo trenerja – inštruktorja. Tretjo fazo – *vrednotenje uspeha* opravimo z merjenjem reakcij zaposlenih, s testi, z ocenami nadrejenih in sodelavcev o spremembi vedenja posameznika ali skupine ter z merjenjem rezultatov pri delu (Merkač Skok 2005, 167-172).

Avtorica poudarja nujnost institucionalnega in funkcionalnega usposabljanja managerjev, saj določenih strokovnih znanj, znanj o medčloveških odnosih in konceptualnih znanj posameznik ne more v celoti pridobiti v procesu rednega šolanja. Še nedavno tega smo bili pri nas priča dilemi, ali je manager funkcija ali poklic. V zadnjem času pa se tudi v Sloveniji pojavlja vedno več dodiplomskih in podiplomskih programov za področje vodenja oz. managementa (prav tam, 187-192).

4.2 Razvoj managerja pri spreminjanju organizacije

4.2.1 Management skozi čas

Večina ekonomistov v 18. in 19. stoletju od Adama Smitha, Johna Stuarta Milla, do Karla Marxa niso poznali managementa. Zanje je bila ekonomija neosebna in objektivna znanost, ki se je osredotočala na proizvode, produktivnost in ne na vedenje delavcev. V Ameriki je Hamilton (1757-1804) v delu »Report of Manufactures« poudaril konstruktivno, namensko in sistematično vlogo managementa v ekonomskem in družbenem razvoju. Leta 1820 je škotski tovarnar Robert Owen postal prvi manager. V svoji tekstilni tovarni se je spoprijel s problemi produktivnosti in motivacije. Proučeval je odnos delavca do dela, podjetja in do managementa. Sledilo je obdobje klasične teorije organizacije in Taylorjev znanstveni management, ki je izhajal iz predpostavke skupnih interesov v organizaciji (delavci naj dobijo ustrezne plače, lastniki pa dobiček). V dvajsetih letih prejšnjega stoletja so Hawthornske študije pokazale, da imajo socialni vidiki dela, pozornost nadrejenega in odnosi znotraj skupine velik vpliv na produktivnost.

Peter Drucker je prvi, ki je znanstveno pristopil k vedi managementa in ga danes poimenujemo kar oče sodobne teorije managementa. Leta 1943 je v podjetju General motors proučeval politiko in strukture podjetja in izdal svojo prvo uspešnico o managementu »Koncept Korporacije«.

Obdobje po 2. sv. vojni lahko označimo kot obdobje »management booma«, ko so različni avtorji znanstveno pristopili k razvoju managementa, kot vedi, ki je ključnega pomena za uspeh podjetji. Predpostavke so bile: znanstveni management kot ključ do dobre produktivnosti; decentralizacija je temeljno načelo organizacije; management zaposlenih je način, kako umestiti zaposlene v organizacijsko strukturo; skrbeti za razvoj managerjev danes, za potrebe managementa jutri; računovodski izkazi so temelj za sprejemanje odločitev; marketing; dolgoročno načrtovanje.

Druckerjev pomemben dosežek je zasnova ciljnega vodenja, ki pomeni posebno obliko participativnega vodenja. Nadrejeni skupaj s podrejenimi postavljajo skupne cilje in opredeljujejo področja odgovornosti vsakega posameznika v skladu z rezultati, ki se od njega pričakujejo. Doseganje ciljev je neposredni motivator, zunanjo kontrolo nadomesti samokontrola.

V zgodnjih sedemdesetih se je izkazalo, da znanje, ki je temeljilo na predpostavkah iz »management boom« obdobja, ni več zadoščalo. Migracije, ki so pozitivno vplivale na industrijo v zahodnem svetu so pojenjale, trg je postajal vse zahtevnejši, prihajale so nove tehnologije in ni se bilo mogoče več zanašati le na tradicionalno masovno proizvodnjo. Dvignila se je izobrazbena struktura zaposlenih. Produktivnost, ki je do tedaj temeljila predvsem na delu, je morala postati rezultat ravnovesja med tremi produkcijskimi faktorji (delom, zemljo in kapitalom). Proizvodnjo je sedaj potrebno razumeti kot produkcijski proces in ne analizirati le njene posamezne dele. Na zaposlene je potrebno začeti gledati, kot na pomemben vir ter priložnost in ne kot na strošek ali celo težave. Bolj kot upravljati z ljudmi in jih nadzorovati, jih je potrebno učiti in voditi oz. usmerjati (Drucker 1995, 36-39).

4.2.2 Razvoj managerjeve kariere

Vse bolj postaja jasno, da vodenje organizacij ne more biti prepuščeno le strokovnjakom z različnih področij, ki si ustvarijo vodstveno kariero z vertikalnim napredovanjem. Obvladovanje organizacije zahteva kompleksna, multidisciplinarna znanja o vodenju poslov in ljudi. Manager ni več zgolj funkcija, ampak vse bolj postaja samostojen poklic, za katerega se je potrebno izobraževati v šolskem sistemu in usposabljanju v organizacijah.

Prva dilema, ki se pojavlja v organizacijah glede razvoja managerjev je, ali vzgajati lasten kader za bodoče managerje, ali najemati oz. zaposliti že usposobljene managerje. Čeprav so zunanji kadri neobremenjeni z zgodovino in vzorci vedenja in prinašajo nove ideje, pa po drugi strani velja, da notranji potencialni managerji poznajo organizacijo, njeno kulturo in poslovne procese. Pomembno je tudi, da se obstoječim kadrom omogoči perspektivo, spodbudo in priznanje s tem, ko se jim zanesljivo in jasno pokaže možnosti napredovanja in pogoje, ki jih morajo izpolniti. Ena od možnosti napredovanja je vertikalno, vodstveno napredovanje.

Merkač Skok (2005, 133, 156) meni, da je pri zapolnitvi delovnih mest in položajev, potrebno najprej preveriti lastne potenciale. Razvoj managerskih kadrov temelji na sistematičnih dolgoročnih in individualnih načrtih, za organizacijo pa predstavlja dolgoročno sistematično investicijo.

Struktura potrebnih znanj se pri napredovanju po linearni vodstveni hierarhiji spreminja od strokovnih znanj, ki prevladujejo pri nižjih managerskih ravneh, do konceptualnih in managerskih znanj, ki so ključna za top management. V enakem obsegu so pri vseh stopnjah managerske kariere potrebna znanja o medčloveških odnosih (prav tam 157,158).

Florjančič (1994, 189-205) navaja tri možne sisteme razvoja managerskih kadrov:

- *Formalistični sistem.* Gre za planiran pristop managerskih kadrov z jasnimi kriteriji, kontinuiteto kadrov in z zagotavljanjem usposabljanja. Slabosti so togost in ohranjanje obstoječe organizacijske strukture.
- *Mentorski sistem.* Mentor se pojavlja v različnih mentorskih vlogah (učitelj, vzornik, vzpodbujevalec, skrbnik, posredovalec, sponzor, vodja).
- *Štiristopenjski sistem.* Vsaka stopnja traja od dveh do petih let. Te so temeljito usposabljanje kandidatov za managerske funkcije, pripravnik na managerski funkciji, mlajši manager in izkušen manager.

4.3 Kultura v organizaciji

Ugotovili smo že, da so zaposleni eden od najpomembnejših virov v organizaciji, in da je uspešnost podjetja odvisna predvsem od njihovega delovanja. Povedano je bilo tudi, da delovanje oz. vedenje ljudi izhaja iz njihovih interesov, ti pa izvirajo iz potreb in vrednot. Iste ali sorodne vrednote, ki si jih deli pretežni del zaposlenih, ustvarijo kulturo organizacije.

Organizacija je lahko dolgoročno uspešna le, če si večina ljudi v njej usvoji podobno predstavo o organizaciji v prihodnosti – vizijo in si prizadeva za njeno udejanjanje. Dobra vizija obsega in usklajuje interese večine za organizacijo pomembnih udeležencev in je neločljivo povezana s kulturo organizacije (Tavčar 2008, 23).

4.3.1 Opredelitev kulture

Hofstede (2001, 391-394) opredeljuje nacionalno in organizacijsko kulturo kot kolektivno programiranje duha oz. programiranje mišljenja in delovanja. Temeljne nacionalne (družbene) kulture izhajajo iz vrednot, ki si jih ljudje pridobijo v procesih primarne in sekundarne socializacije, v družini in šoli. Organizacijska kultura se navzven kaže predvsem v skupnem zaznavanju organizacijskega vedenja s tipičnimi vedenjskimi obrazci, kot so simboli, heroji, rituali in postopki v organizaciji (slika 4.2).

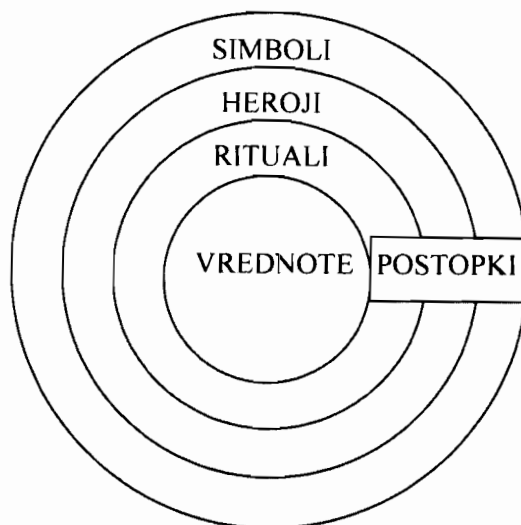
Če si managerji in sodelavci delijo veliko svojih vrednot in se za te vrednote močno zavzemajo, govorimo o močni kulturi. Močnejša kultura pomeni večji pritisk kulture na sodelavce, naj se držijo prevladujočih oblik vedenja v organizaciji. Usklajeno vedenje pa lahko močno podpira strategije managementa za doseganje ciljev organizacije in je lahko pomembna sestavina temeljnih zmožnosti organizacije (Biloslavo 2006, 123).

Zakaj se je z organizacijsko kulturo vredno ukvarjati, jo analizirati in dolgoročno tudi vplivati nanjo, bomo spoznali skozi učinke oz. funkcije kulture, ki jih navajajo Kasper, Brown, Scholl in De Long (Kavčič 2007, 15-18):

- Kultura vpliva na to, katero znanje je v organizaciji opredeljeno kot koristno, pomembno in veljavno. Določa porazdelitev znanja in pogoje za socialno interakcijo, v kateri znanje nastaja in se uporablja.

- V funkciji zmanjševanja konfliktov in povečevanja konsistentnosti percepcij za reševanje problemov, povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča skupno življenje in delovanje.
- Deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole s standardi in usmeritvami delovanja.
- S stabilizacijsko funkcijo utrjuje organizacijsko strukturo, način vedenja in mišljenja ter tako ohranja organizacijo.
- Članom organizacije omogoča oblikovanje identitete (spodbuja občutek pripadnosti in dobrega počutja) in legitimitete (pri predstavljanju navzven).
- Utemeljuje delovanje članov organizacije in tako daje občutek varnosti v organizaciji. Vpliva na pričakovanja in omogoča medsebojno razumevanje.
- Oblikuje motivacijski okvir za dejavnost zaposlenih. Skupna kultura naredi delo smiselno in prijetno ter prispeva k skladnosti ciljev organizacije in posameznikov.
- Močna kultura, ki je usmerjena v pravo smer je lahko zelo močno sredstvo vpliva na konkurenčno prednost organizacije.

Slika 4.2 Ravni kulture po Hofstedeju



Vir: Hofstede 2001, 11.

4.3.2 Dejavnosti managementa in kultura

Kultura je najtrajnejša in najtežje spremenljiva sestavina urejenosti organizacije (glej sliko 2.1). Nadvse pomembna dejavnost managementa je zato usklajevati cilje in strategije s kulturo organizacije in s kulturo okolja, v katerem organizacija deluje. Kultura je lahko skladna s politiko organizacije oz. z drugimi sestavinami strategije ali pa tudi ne. Lahko je močna ali šibka. To so seveda dejavniki, ki jih mora management upoštevati. Če je kultura močna in usklajena s strategijo, naj jo management izrabi za

spodbudo in kot usmerjevalni instrument, ki mu bodo sodelavci zavzeto sledili. Sorazmerno šibko kulturo, ki je v skladu s strategijo je potrebno spodbujati z ukrepi, ki dajo sodelavcem jasno vedeti, da management podpira vedenje, ki je v skladu z obstoječo kulturo. S kulturo, ki ni v skladu s strategijo in je močna, se nima smisla spopadati, ampak je bolje izbrati tako strategijo za doseg cilja, ki ni v nasprotju s kulturo. Dolgoročno lahko management zasnuje drugačno, vzporedno kulturo s sodelavci z drugačnimi vrednotami. V primeru neusklajenosti in šibke kulture si management lahko privoščiti, da jo zanemari in izpelje namere mimo nje. Management mora v tem primeru pripraviti dolgoročen načrt spreminjanja kulture (Biloslavo 2006, 119-133).

Načrtovanje delovanja *organizacije kot instrument za doseganje ciljev* je racionalno, izhaja iz interesov deležnikov (povečanje premoženja in donos) in je kratkoročno. Zaradi pomanjkanja zaupanja je načrtovanje naravnano v centraliziranost, avtoritativnost in nadzor. V središču je produktivnost zaposlenih. Nasprotno pa snovanje prihodnosti v *organizaciji kot skupnosti interesov* izhaja iz interesov vseh vplivnih udeležencev in njihovih vrednot. Temelji na ustvarjalnosti, je dolgoročno in poteka po deduktivni poti. Organizacija je dinamična skupnost interesov, organizem, ki se prilagaja dinamičnemu okolju. To zahteva sprotne spremembe urejenosti, te vplivajo na srednjeročno urejenost, postopoma pa se spreminja tudi kultura in miselnost (filozofija) managementa. Snovanje urejenosti izhaja iz kulture organizacije in okolji ter ustvarja pogoje za snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in proizvodov (Tavčar 2008, 24-27).

Avtor predlaga sintezo instrumentalnega in interesnega vidika urejenosti, ki je boljša za obvladovanje organizacije od normativne urejenosti, kot tudi od čiste organske (demokracije), ki jo določajo interesi širokega kroga udeležencev in ki temelji na zaupanju. Bolj kot kultura podpira smotre organizacije in večje kot so priložnosti v okolju, bolj naj bo organizacija organska – demokratična (prav tam, 28-30).

4.3.3 Kultura in uspešnost organizacije

Med različnimi avtorji prevladuje mnenje, da močna kultura omogoča učinkovitost in uspešnost organizacije predvsem z visoko motivacijo za delo, s skupnim določanjem ciljev organizacije, z lažjim organizacijskim učenjem in internalizacijo kontrole⁹ (Kavčič 2007, 96-98).

Kljub usklajenosti strategije in kulture velja opozoriti, da lahko močna kultura prinaša tudi slabosti, kot so nekritičnost, neustvarjalna skupinska miselnost in slepo podrejanje usmeritvam skupine (Biloslavo 2006,123).

⁹ Internalizacija pomeni, da zaposleni prostovoljno usmerjajo svojo dejavnost v doseganje organizacijskih ciljev. Tako se zmanjša potreba po zunanji, birokratski institucionalni kontroli (Kavčič 2007, 97).

Največji paradoks organizacijske kulture je, da lahko pozitivno in tudi negativno vpliva na gospodarsko uspešnost. Uspešnost organizacije namreč lahko še okrepi kulturo ter povzroči razvoj domišljavosti in arogance, posebej managementa. Močna kultura tako postane ovira organizacijskim spremembam, preprečuje uvajanje inovacij in lahko povzroči celo propad organizacije. Vse bolj je pomembna kreativnost oz. inovativnost zaposlenih. To zahteva sproščenost v organizaciji, različne nazore in divergentno mišljenje. Če upoštevamo še predvidene demografske spremembe v strukturi zaposlenih v prihodnosti, lahko predvidimo scenariji, ki kot imperativ ustvarjanja organizacijske kulture vključuje raznolikost kot močno vrednoto (Kavčič 2007, 93-100).

Nasprotje od birokratske organizacijske kulture, ki omogoča preživetje le v stabilnem okolju, je koncept adaptivne (prilagodljive) kulture, kjer informacije tečejo gladko in so obilne. Zaposleni sprejemajo tveganja, si medsebojno zaupajo in se podpirajo pri reševanju problemov. Kultura pospešuje ustvarjalnost, inovativnost in uvajanje sprememb. Z vidika vključenosti zaposlenih v organizacijo govorimo o participativni kulturi (več v poglavju 5.2), za katero je značilno, da se med zaposlenimi razvije občutek psihološkega lastništva in pripadnosti organizaciji na podlagi skupnih vrednot in prepričanj (prav tam, 101-104).

Med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije obstaja pozitivna povezanost, vendar se je treba zavedati, da mora biti z močno kulturo skladna strategija. Kultura pa mora biti tudi prilagodljiva na notranje in zunanje okolje organizacije. V strokovni literaturi najdemo mnogo modelov razvrščanja oz. tipov organizacijskih kultur (priloga 2).

4.3.4 Kultura in učenje

Organizacijsko kulturo se da naučiti, vendar je to dolgoročen proces. Ta proces je bistvenega pomena za posredovanje kulturnih vsebin iz roda v rod oz. za posredovanje organizacijske kulture novim članom. Pripravljenost prevzeti drugo kulturo je med posamezniki različna. Sega od zgolj soglasja z njo do identifikacije in ponotranjenja druge kulture. Pri tem je pomembna aktivna vloga članov organizacije (Kasper 1987, 18-27, po Kavčič 2007, 19).

Prilagajanje okolju je eden od mehanizmov oblikovanja organizacijske kulture. To je v času globalizacije še bolj pomembno, saj organizacije delujejo v različnih okoljih, z različnimi nacionalnimi oz. družbenimi kulturami (Kavčič 2007, 25). Brez razumevanja različnih vzorcev vedenja in poglobljanja v prevladujoče vrednote v določenem okolju, ni mogoče snovati zaupanja in na podlagi tega menjalnih razmerij ter poslovnih povezav (Biloslavo 2006, 133-135). Uspešna je lahko le tista organizacija, »ki je sposobna sprejeti in interpretirati signale iz okolja ter jih prevesti v takšne spremembe znotraj organizacijskega vedenja, ki povečujejo njene možnosti za preživetje, rast in razvoj«, trdi Denison (1990, 11).

Organizacije se prilagajajo okolju z učenjem. To lahko poteka s sprejemanjem manjših prilagoditev, ali pa v obliki pomembnejših sprememb v vrednotah in temeljnih podmenah. Slednja oblika je redkejša in zahteva več napora. Organizacije se lahko učijo iz lastnih izkušenj po metodi poskusov in zmot z vključevanjem uspešnih izkušenj v organizacijski spomin. Lahko pa se učijo iz izkušenj drugih, s posnemanjem, kar predstavlja manjše tveganje, vendar tudi manj novosti. Odnos med učenjem in kulturo je recipročen. Način ter hitrost učenja sta odvisna od kulture in kultura organizacije je odvisna od hitrosti učenja (Kavčič 2007, 25-26).

4.4 Učeča se organizacija

Organizaciji, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti za ustvarjanje učinkov, kjer so novi vzorci razmišljanja naraven pojav, kjer obstaja kolektivno vzdušje in kjer se zaposleni učijo, kako se učiti skupaj, pravimo učeča se organizacija. To je prostor, kjer ljudje neprestano odkrivajo, kako sami oblikujejo svojo stvarnost (Senge 1994, 3-13).

Zaposlene je potrebno skozi proces spreminjanja nenehno izobraževati in izpopolnjevati. Eden od načinov spreminjanja organizacije je tako koncept učeče se organizacije, ki zajema vse zaposlene. Učna sposobnost zaposlenih in s tem celotne organizacije postaja najpomembnejši dejavnik pri reorganizaciji struktur in procesov (Muc 2002, 177).

Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in preoblikuje znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Od klasične organizacije se razlikuje po: sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem pridobivanju in preizkušanju novih znanj, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj (benchmarking) in po hitrem ter učinkovitem prenosu znanja znotraj organizacije (Garvin 1998).

Senge je postavil osnovo za koncept učeče se organizacije na podlagi petih disciplin. *Disciplina osebno mojstrstvo* (angl. personal mastery) poudarja, da je potrebno znati usmerjati energijo in napore v prave stvari, v razvoj zmožnosti. Jasno je treba vedeti, kaj je za nas najpomembnejše in katerim ciljem slediti. Definicija *miselnih modelov* (angl. mental models) zajema domneve, kako vidimo stvari, kako gledamo na svet in kako se odzovemo, ukrepamo. Udeleženci učeče se organizacije se morajo naučiti prepoznati svoje notranje poglede na svet in jih izpostaviti ostalim udeležencem. *Ustvarjanje skupne vizije* (angl. building shared vision) je ključnega pomena, da ljudje neprestano razvijajo svoje sposobnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo. Le skupna vizija zagotovi predanost k njenemu doseganju. *Skupinsko učenje* (team learning) je temeljna učna enota sodobne organizacije. Dialogi oz. komunikacija v skupini prinašajo mnogo boljše rezultate, kot učenje posameznikov. Zaradi kompleksnosti okolja se

odločitve sprejemajo predvsem v timu. Eden od večjih izzivov managementa znanja je transformacija individualnega znanja v organizacijsko znanje. *Sistemska mišljenje* (angl. systems thinking) integrira ostale discipline, omogoča celovit pogled na sisteme in omogoča povezovanje vzrokov in posledic. Videti je potrebno gozd in ne le posamezna drevesa. Če se zaposleni osredotoča le na svoje delovno mesto, čuti malo odgovornosti za usodo končnega produkta. Za slabe rezultate pa ne najdemo vzrokov. (Senge 1994, 5-13, 19, 233-239).

Koncept učeče se organizacije dopušča, da so zaposleni vse bolj vključeni v oblikovanje svojega delovnega mesta. Imajo pa tudi odgovornost za dejavno iskanje potrebnega znanja. Od njih se pričakuje, da sodelujejo pri oblikovanju izobraževalnih programov, da prenašajo pridobljeno znanja in ga uporabijo v praksi (Muc 2002, 179).

Učeča se organizacija potrebuje jasno odločitveno avtoriteto. Taka organizacija je veliko kompleksnejša od običajne linijske organizacije. Gre za organizacijo, kjer je poudarek na sprejemanju odločitev na vseh organizacijskih ravneh, bolj kot na obvladovanju procesov, ki vodijo z ustaljeno hitrostjo do pričakovanih rezultatov (Drucker 1995, 77).

Kot najprimernejša stila vodenja učeče se organizacije Peršak (2006, 182) navaja situacijski in transformacijski stil, ki težita k prožnosti in kakovosti ravnanja z ljudmi. Management je pripravljen na spremembe in v središče pozornosti postavlja ljudi, njihova znanja ter sposobnosti oz. kompetence. Vodje so sodelavcem vzorniki, so njihovi trenerji, mentorji in svetovalci. So spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov. V učeči se organizaciji se uveljavlja predvsem timski koncept organiziranosti in vodenja.

Muc (2002, 177) ugotavlja, da se na retorični ravni s paradigmo učeče se organizacije načeloma vsi strinjajo, vendar se ta, posebej v Sloveniji, le počasi uvaja v prakso. Avtorica se sprašuje, ali so ovire morda na makroekonomski ravni, v nacionalnih vrednotah ali pa morda v osebni filozofiji managementa, in nadaljuje: »Znanje je moč in če delimo znanje, delimo tudi moč. Vprašanje je edino, ali resnično želimo deliti znanje in zakaj.« Avtorica nato odgovarja: »Znanje je v današnjem konkurenčnem tržnem okolju tisti faktor, ki ustvarja proizvod ali storitev in omogoča organizaciji, da preživi. Producerske delavce (taylorizem) so nadomestili delavci znanja [...], ki bodo z organizacijami sklepali različne pogodbe, na primer učne pogodbe.« (prav tam, 178)

5 POGLED NA ZNANJE IN ORGANIZACIJSKO STRUKTURO KOT SOODVISNI KATEGORIJI

Jaklič (2006, 15) opredeljuje znanje kot zavestno ali nezavestno sposobnost ukrepanja, ki se lahko pokaže samo ob delovanju in nadaljuje: »Ključna konkurenčna sposobnost v družbi znanja je torej znanje organiziranja znanja, saj še tako izobražen posameznik sam ne more delovati oz. ukrepati.« Za nadaljnjo rast BDP-ja v Sloveniji je nujen prehod z investicijske stopnje razvitosti, kjer konkurenčnost temelji na učinkovitosti proizvodnje standardiziranih proizvodov, v inovativno razvojno stopnjo. Učenje, znanje, ustvarjalnost in inovativnost morajo postati najpomembnejši elementi konkurenčnosti. Iz statusa uvoznika znanja in tehnologije je potreben prehod v status inovatorja oz. generatorja znanja (prav tam, 16-17).

Znanjska organizacija je organizacija, ki ima dolgoročno poslanstvo znanjskih storitev ali znanjskih izdelkov. V menjalnih razmerjih s svojo temeljno dejavnostjo svojim partnerjem tako posreduje znanje. To je pred delom in kapitalom glavno sredstvo in temeljno izhodišče za delovanje. Za razliko od dela in kapitala so možnosti za pridobivanje znanj na zunanjem trgu omejene. Znanja, ki jih je moč kupiti na tržišču večinoma ne prispevajo k uspešnosti organizacije, saj imajo dostop do njih tudi konkurenti. Znanjske organizacije se morajo zato z znanjem večinoma oskrbovati iz notranjih virov, biti morajo samozadostne pri oskrbovanju, kar prinaša v obvladovanje organizacije popolnoma drugačne in zahtevne prvine (Tavčar 2006, 27-28).

5.1 Organizacijska struktura kot podpora učenju in znanju

Že dlje časa so spremembe edina stalnica. Znanje hitro zastareva. Zaradi tega se trudimo, da bi izdelali takšne sisteme, ki bi se sami dinamično prilagajali okolju. Sistemi se morajo od mehanističnih (stroj, zgradba) vedno bolj približevati logiki žive narave (Jelovčan 2006, 329-330).

Tavčar (2006, 29, 49-51) opozarja, da naj bo srednjeročna urejenost organizacije dovolj stalna, da lahko sodelavci udeležujejo celovite zamisli in dolgotrajnejše projekte vseskozi po istih »pravilih igre«. Tako nastaja v znanjskih organizacijah bolj ali manj izrazito nasprotje med potrebo po stalnosti oblik urejenosti na eni strani ter potrebo po sproščenosti neformalnih razmerij sodelavcev, ki je pomembna za snovanje novih znanj na drugi strani. V organizacijah, ki temeljijo na znanju in kjer smo priča neprekinjenemu procesu pridobivanja, prenašanja in uporabe novih znanj, se tudi potek dela stalno spreminja. Vsaka nova zamisel, novo spoznanje, nov proizvod in ravnanje z njim prinašajo nova znanja. Vsako novo znanje pa povzroča spremembe in zato terja prožno, prilagodljivo, istočasno pa dovolj odporno, robustno organizacijo.

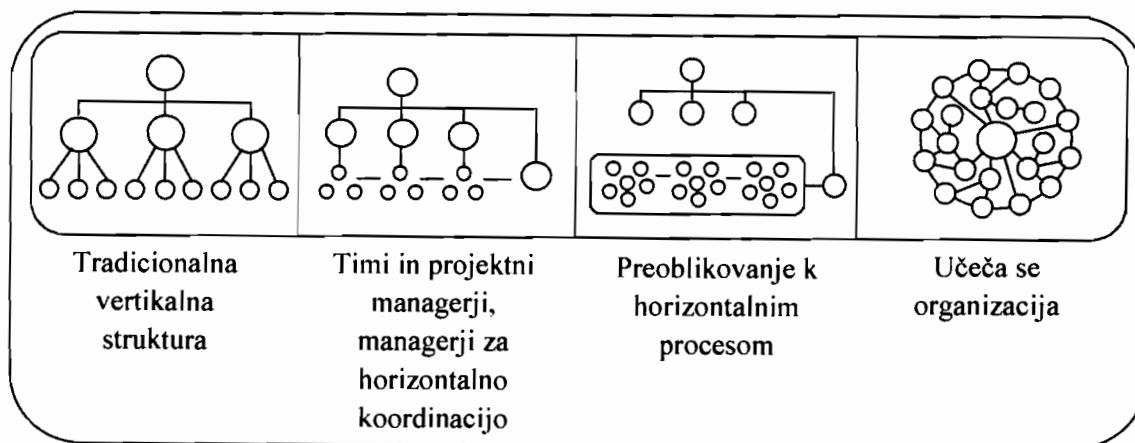
Najboljše združbe nasprotno od tradicionalnega pristopa, kjer je bilo oblikovanje organizacijske strukture izključno domena vrhnjega managementa, nenehno potiskajo

njihove najboljše ljudi iz udobja knjižnega znanja, izven hierarhij, modelov in nadzorovanih laboratorijev. To mora omogočiti tudi organizacijska struktura, ki postane manj toga in ne sme temeljiti le na formalnih oblikah. Glavni izziv organizacije je sprostitvev eksplozivnih, inovativnih, ustvarjalnih energij, ki se skrivajo v posameznikih in delih združbe. Organizacijska filozofija ne sme več slediti ustaljeni logiki analize – načrtovanja – odobritve – nadzora – ovrednotenja. Če želimo človeškim virom omogočiti intenzivnost in nenehno učenje, jim moramo omogočiti gibljivost za uspešno razvijanje postopkov in dejavnosti za služenje kupcu na trgu. To lahko dosežemo z uvajanjem organizacije kot infrastrukture, v smislu neke vrste servisa, ki naj bi podpiral, vzgajal in negoval kratkotrajne, minljive ter samooblikujoče se mreže. Infrastruktura naj bi bila mrežam pravzaprav podrejena. Izmenjavi informacij naklonjeno organizacijsko kulturo moramo ustvariti z ustreznim nagrajevanjem posredovanja informacij (Korelc b. l.a).

Razvoj organizacijskih struktur narekuje potreba po vse večji horizontalni komunikaciji in koordinaciji. Najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije predstavlja učeča se organizacija, kjer so sledi hierarhije praktično zabrisane (slika 5.1).

Organizacija znanja mora biti osredotočena na cilje, vključno s strokovnjaki na svojih specializiranih področjih in z najnižjo ravniyo managementa. Organizirana mora biti na podlagi nalog, strukturirana v skladu s tokom informacij in usmerjana v sodelovanje (angl. contribution) udeležencev. Tradicionalni management, v smislu avtoritete navzdol, se mora preoblikovati v organizacijo, ki bo prepoznavna kot multidimenzionalna (Drucker 1995, 76).

Slika 5.1 Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije



Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 149.

Učinkovitost procesa managementa znanja (ustvarjanje, shranjevanje, prenos in aplikacija znanja) je odvisna od usklajenosti tega procesa z organizacijsko infrastrukturo

in poslovnimi procesi, v smislu podpiranja organizacijskih ciljev. Management znanja mora biti integriran v organizacijsko strategijo. Zajemati mora vse tri časovne okvire in vse tri strateške stebre organizacije (glej sliko 2.1). Toga, formalna in hierarhična organizacijska struktura ovira obogatitev znanja v organizaciji. Organizacijska struktura, mora omogočati komunikacijo in sodelovanje preko hierarhičnih in funkcijskih meja. Biti mora propustna, v smislu prostega pretoka znanja med zaposlenimi, ne glede na njihov položaj v organizaciji. Fleksibilna struktura, zasnovana na projektnih timih, motivira razvoj in delitev znanja med zaposlenimi. Neformalne mreže znotraj organizacije in mreže z zunanjimi udeleženci predstavljajo največjo delitev socialnega kapitala. To pa omogoča uspeh organizacije (Biloslavo 2004).

Korelc (b. l.a) navaja enačbo omogočanja uspešnega poslovanja sodobnega podjetja:

[...] Omogočanje = moč * informacije * znanje * nagrade. Kajti, če je katerikoli element enačbe enak ničli, bo tudi omogočanje enako ničli. Sodobna organizacija potrebuje predvsem moč, da lahko odloča, spreminja, se prilagaja in odziva ter tako gradi znanje in informacije, kot tudi ohranja stanje avtonomne, samoorganizirajoče se, gibke strukture. Za to bo moral poskrbeti vrhni management in prav njegova vloga pri oblikovanju organizacije loči dobre od povprečnih in slabih. Zanj je pomembno, da na organizacijo ne gleda kot na nekaj konstantnega. Organizacija je živ in zapleten organizem, ki se razvija, raste in spreminja.

Tiste organizacije, ki bodo sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj kot v povezavi z okoljem, bodo zmagovalci družbe znanja (Jalklič 2006, 24).

5.2 S plosko organizacijsko strukturo do večje vključenosti zaposlenih

Merkač Skok (2005, 63) poudarja, da »[p]rehod od hierarhične k horizontalni organizaciji in k obrnjeni piramidi pomeni, da ni več najpomembnejši človek v organizaciji tisti, ki je na vrhu in katerega ideje uresničujejo podrejeni. Pomeni, da postajajo pomembni vsi zaposleni, predvsem tisti, ki prihajajo v stik s strankami«.

Uspešna podjetja ne spoštujejo samo potreb lastnikov, ampak vseh deležnikov, kupcev in predvsem zaposlenih. V središču tega razmišljanja lahko govorimo o organizacijski kulturi, ki omogoča, da se med člani organizacije razvije občutek lastništva (psihološko lastništvo). Taka kultura je participativna kultura, v kateri se kaže visoka stopnja pripadnosti članov ter prevzemanje odgovornosti in tveganja za gospodarjenje v organizaciji. Poudarek je na sodelovanju in skupnem reševanju problemov. Vloga managerjev je predvsem iniciativa, strokovno znanje, oblikovanje predlogov rešitev in koordinacija. Organizacija s tako kulturo ima plosko organizacijsko strukturo, spodbuja inovativnost in tveganje sprejema kot nekaj normalnega. Sistem participacije je lahko formaliziran (svet delavcev, udeležba pri

dobičku), lahko pa je tudi neformaliziran, uveljavljen kot sistem vodenja. To je participativno vodenje, ki omogoča večjo vključenost zaposlenih (Kavčič 2007, 102-103).

Vsak zaposleni sklene s podjetjem poleg formalne kolektivne ali individualne pogodbe tudi psihološko »pogodbo«. Govorimo lahko o treh tipih psiholoških pogodb v katerih se odraža odnos posameznika do podjetja in dela. *Prisilno pogodbo* sklenejo zaposleni, ki se zaposlijo v podjetju samo zato ker se iz različnih razlogov ne morejo zaposliti drugje. Druga skupina zajema zaposlene s *kalkulativno pogodbo*, ki delajo v podjetju le toliko časa dokler se jim to izplača. To so sicer ponavadi sposobni in učinkoviti posamezniki, ki pa lahko za podjetje predstavljajo določeno tveganje, saj so vedno na preži za nove priložnosti na trgu dela. Delujejo po načelu daj – dam. *Identifikacijska psihološka pogodba* je za podjetje najbolj ugodna. Posamezniki s tako pogodbo se identificirajo s podjetjem, poistovetijo se s cilji in vizijo organizacije. V kritičnih trenutkih, ko kalkulativci obupajo, se zaposleni z identifikacijsko pogodbo najbolj izkažejo in so se za razvoj podjetja pripravljene odreči celo svojim interesom (Merkač Skok 2005, 182-183).

Podlaga za sklepanje identifikacijske pogodbe je model partnerstva, soupravljanja. Ta zahteva tako od managementa kot od zaposlenih novo razmišljanje. Namesto ločevanja: mi direktorji – vi zaposleni, nastopi enakovreden odnos z iskanjem idej in možnosti razvoja pristojnosti na obeh straneh. Eno od orodji za doseganje partnerstva so letni pogovori. Ti naj se izvajajo le s tistimi zaposlenimi, ki so bili ocenjeni kot uspešni in nenazadnje s tistimi, pri katerih je prisoten interes za poklicni razvoj in razvoj organizacije (prav tam, 184).

Raziskava, ki so jo opravili v 92 zavarovalnicah, s 4828-imi anketiranci v ZDA in Kanadi je pokazala, da visoka stopnja vključenosti zaposlenih zagotavlja večjo učinkovitost organizacij in zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. Občutek osebne vpletenosti oz. vključenosti zaposlenih v odločitve in poslovne procese deluje stimulatивно. Na vključenost zaposlenih ima pozitiven vpliv predvsem to, da zaposleni čutijo moč odločanja, da organizacija z njimi deli informacije (znanje) in da se jim omogoča izobraževanje. Pozitivno vzdušje oz. delovna klima nastane takrat, ko imajo zaposleni velika pričakovanja od modelov nagrajevanja oz. vzpodbud za pozitivno vplivanje na odločitve in za dobro opravljeno delo. Pri tem je pomembno, da zaposleni dobijo potrebno znanje, kako odgovoriti na potrebe podjetja. Pomembno je tudi, da delavci sami nadzorujejo svoje delo, od managementa pa morajo dobiti jasne smernice delovanja. Zadovoljni delavci so lojalnejši organizaciji in bolj konkurenčni, kar prinaša boljše finančno poslovanje organizacije (Riordan, Vandenberg in Richardson 2005).

5.3 Procesna organiziranost in timsko delo

Mnoge organizacije izrabljajo le majhen delež temeljnih dejavnosti za ustvarjanje dodane vrednosti. Razlogi zato so predvsem v težavah, ki nastajajo pri prehajanju temeljnih dejavnosti med funkcijami, ki vsaka zase uveljavlja svoje prednosti, usmeritve in parcialne interese (Tavčar 2008, 355). Ker je v tradicionalni funkcijski urejenosti težko obvladovati parcialne interese funkcijskih enot in ker taka urejenost s stališča učinkovitega izvajanja procesov ni optimalna, je zamisel o temeljni preureditvi členjenosti organizacije iz funkcijske v procesno logična.

Sam pojem procesna organiziranost nam pove, da govorimo o organiziranosti, ki je usmerjena v procese, torej govorimo o dinamičnem vidiku urejenosti organizacije. Biloslavo (2006, 328) definira proces kot »niz vseh dejavnosti, ki ustvarijo korist oz. vrednost za odjemalce«.

Zmanjševanje vertikalnih kontrolnih mehanizmov, ki vodi k vse večji horizontalni koordinaciji in posledično k procesni organiziranosti, je najaktualnejša tema teorij in pogledov na organizacijske oblike. Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcijskih in drugih meja organizacij. Sodobna organizacija temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih in manj na oddelčnih funkcijah. Temeljna delovna enota so samousmerjevalni timi, ki jih tvorijo ljudje z različnih funkcijski področji. Posamezniki znotraj tima imajo spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnosti, da se odločajo. Kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in sodelovanje. Osredotoča se na stalne izboljšave in na večjo moč zaposlenih za odločanje. Horizontalni organizacijski odnosi vključujejo tudi povezave organizacij z dobavitelji in kupci, ki postanejo del organizacijskega tima (Penger, Dimovski in Škerlavaj 2008).

Procesna urejenost, ki praviloma deluje na projektni osnovi in kjer so timi naravnani na naročnika, se obnese zlasti v organizacijah, ki opravljajo svojo dejavnost v obliki vsebinsko različnih, strokovno zahtevnih ter časovno omejenih projektov (Biloslavo 2006, 214-217).

5.4 Nova filozofija managementa

Večina podjetij oz. delodajalcev še vedno verjame v dogmo iz 19. stoletja, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot oni zaposlene. Resnica je postala drugačna. Podjetja morajo promovirati »članstvo« najmanj tako, kot promovirajo svoje proizvode in storitve. Pritegniti morajo izobražene ljudi, jim omogočiti profesionalni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. Podjetja se morajo naučiti, kako čim bolj zadovoljiti ljudi. Odgovornost za to se prične na najvišji managerski ravni (Jaklič 2006, 23).

Vrhovni voditelj v podjetju je ključnega pomena za uspeh oz. neuspeh podjetja. Pomembnost se razkriva v njegovi vlogi pri oblikovanju kulture, filozofije, poslanstva,

vizije in strateškega namena podjetja. Odlično podjetje preveva osebnost voditelja, ki podjetju vtisne pečat svojih vrednot in zaznav v okolju. Voditelj posreduje informacije in oblikuje medije preko katerih zaposleni dobivajo sliko realnosti zunaj svojih izkušenj. Uspeh voditelja je odvisen od njegovih zmožnosti, da ustvari ozračje in kulturo znotraj organizacije, ki podpira in izvaja izbrani strateški namen (Korelc b. l.b).

Delo tradicionalnega srednjega managerja je bilo v preteklosti načrtovano strmo navzdol. Prva skrb je bila omejevanje avtoritete srednjega managementa. V organizaciji znanja pa se moramo vprašati: Kaj lahko največje možno sodelovanje prispeva? Fokus se preusmeri od skrbi za avtoriteto na odgovornost (Drucker 1995, 76).

Za vodenje znanjskih organizacij Tavčar (2006, 49) izpostavlja mehko vodenje oz. usmerjanje sodelavcev. Delovanje teh organizacij je odvisno v veliki meri od vrednot in osebnih lastnosti strokovnjakov. Avtor pojasnjuje: »Ptice ne pojejo na ukaz, ljudem ni mogoče ukazati, naj snujejo nova znanja in še zlasti ne, kakšna naj bodo in kolikšna. Usmerjanje strokovnjakov, nosilcev snovanja in udejanjanja znanja je za [management] zahtevna naloga zaradi položaja, težavne zamenljivosti, interesov in vrednot strokovnjakov.«

Značilnosti novega dojemanja vodenja (Kouzes in Posner 1987, X-XVII):

Vodja:

- injicira spremembe v organizaciji,
- privlači ljudi s spoštovanjem njihovih potreb,
- ima dolgoročno vizijo in občutek za smer,
- je čustveno pripaden podjetju in tako (skrbno, intenzivno) tudi ravna,
- mora verjeti v smisel svojega dela, biti energičen in ne karizmatičen,
- usposablja druge za delo, ne kontrolira,
- skrbi za delavce, je z njimi v stiku in jih z dejanji prepriča da mu sledijo,
- vodi proces, položaj sam po sebi ne zagotavlja, da bo nekdo vodja.

Managerji se pri vodenju delavcev preveč opirajo na svojo zdravo pamet in na znanje iz preteklosti. Tako vodenje ne pelje h kakovostnemu delu, ki je pogoj za konkurenčnost na trgu. Šefovsko vodenje je potrebno zamenjati z managerskim vodenjem, ki pomeni predvsem usmerjanje in pomoč zaposlenim. Opustiti je treba prisilo oz. psihologijo »korenčka in palice«. Kakovostno delo je vedno rezultat samopresoje delavcev in nenehnega izboljševanja. Delavci morajo vedno delati koristne stvari in managerjeva naloga je, da bo delavec v razumnem času svojo koristnost tudi opazil. Naloga managerja je tudi, da delavce nauči presojeti svoje delo. Kritika je škodljiv dejavnik za kakovost. Ta ne pripomore k rešitvi problema, ampak le izzove obrambo in odpor. Posledično to pomeni, da delavec izloči managerja iz svojega sveta kakovosti. Namesto kritike naj manager ponudi pomoč za rešitev problema s svetovanjem, s pogledom naprej in ne nazaj. Ker kakovost ni statična kategorija, ampak

rezultat nenehnega izboljševanja načinov dela, je potrebno delavce spodbujati, k nenehnem izpopolnjevanju svojega dela. Korist vsega, česar se je treba naučiti mora biti jasno razvidna. Psihološka spodbuda v obliki zaupanja in smiselnosti dela daleč presega denar, vse dokler so plače primerne (Glasser 1994).

Avtor uvaja pojem kontrolna teorija, ki sloni na izhodišču, da so ljudje bolj motivirani od znotraj kot od zunaj. Psihologijo dražljaj-odziv, ki je značilna za šefovsko vodenje, zamenjuje s kontrolno teorijo, ki se odraža v managerskem vodenju. Teorija pravi, da ničesar ne naredimo zaradi zunanjih impulzov (ker to od nas pričakujejo), ampak reagiramo le zato, ker nam to vedenje zadovolji eno ali več temeljnih potreb, ki so vgrajene v gensko strukturo naših možganov. Z razumevanjem naših potreb ljudje ustvarjamo svoj svet kakovosti, zato mora manager prepričati delavce, da vnesejo njegova pričakovanja v svoj svet kakovosti. Da bi manager vstopil v svet kakovosti delavcev, mora znati prisluhniti njihovim potrebam. Pogoj za to pa je zaupanje med delavcem in managerjem, torej je zaupanje pogoj za kakovost (prav tam).

Pri nagrajevanju moramo biti v znanjskih organizacijah previdni. Nagrajevanje posameznikov po učinkih naj bo preiščeno in omejeno, saj lahko vzpodbuja individualizem in tekmovalnost. Navkljub lepim besedam je pri tekmovanju prej kot sodelovati pomembno zmagati, pri čemer prihaja tudi do izločitve ali oviranja tekmeca. Takšno tekmovanje, ki spodbuja individualizem in ne sodelovanje, pa je v nasprotju z osnovno zamisljivo o organizaciji, ki naj povezuje skladne dejavnosti sodelavcev v sinergično celoto. Strokovnjake je zato potrebno motivirati predvsem z intrinzičnimi spodbudami, saj jim pomenijo več priznanja za posebne dosežke in ugled kot enostavnejše materialne spodbude. Nagrajevanje mora krepiti predvsem zavzemanje za uspešnost organizacije in ne posameznika (Tavčar 2006, 43-52).

Nova filozofija vodenja opredeljuje management kot proces, ki zagotavlja možnosti za razvoj vseh potencialov zaposlenih v organizaciji. Proces temelji na decentralizaciji odločanja z delegiranjem nalog, na obogatitvi dela, samoocenjevanju in participativnem vodenju. Poudarki na celovitem prispevku delavca, na sodelovanju zaposlenih pri načrtovanju in izvedbi dela, na inovativnosti in motiviranju zmanjšujejo pomen uveljavljenih principov, temelječih na avtoriteti, hierarhiji in moči. Vodja naj gradi na produktivnosti in na osebnih ter skupnih vrednotah. Biti mora operativen in vizionarski, daje naj zgled z dejanji, postavlja v ospredje skupino in ne sebe. Upoštevati mora, da je vodenje stvar vsakogar, da je proces in ne položaj (Merkač Skok 2005, 43, 56, 57).

5.5 Znanje in odločanje na vseh organizacijskih ravneh kot pogoj za uspešno, sodobno, prilagodljivo in odzivno organizacijo

Že v prejšnjih poglavjih smo spoznali, da je organiziranost, ki podpira spontane mreže med posamezniki, oddelki ter med organizacijami način, ki nam omogoča uspeh v

negotovemu in spreminjajočem se okolju. Taka organizacija posameznikom ali skupinam zagotavlja nenehno učenje, gibljivost, možnost odločanja za razvijanje postopkov in pristopov ter dejavnosti za zadovoljitev kupca na trgu.

Odločanje je ena od najpomembnejših nalog managementa in je prisotno pri vseh temeljnih funkcijah managementa (načrtovanju, organiziranju, vodenju, nadzoru). Za uspeh organizacije je ključnega pomena sprejemati prave odločitve v čim krajšem času. Od ravni managementa pa je odvisno kateri način odločanja prevladuje. *Rutinsko odločanje* je v največji meri značilno za operativno raven in temelji na v naprej postavljenih pravilih oz. organizacijskih predpisih. *Analizno odločanje* lahko poteka po različnih modelih, metodah ali algoritmu in s pomočjo računalniško podprtih informacijskih rešitev. Tak način odločanja je prisoten na operativni ravni in pri srednjem managementu. V manjši meri se ga poslužuje tudi vrhni management. Za vrhni management je v pretežnem delu značilno *intuitivno odločanje*, ki temelji na zamislih in idejah, ki se porajajo v podzavesti odločevalca.

Znanje je posledica umskega razglabljanja in raziskovanja, zasnovanega na premišljenosti, izkušnjah, vednosti in znanosti. Pri odločanju moramo dodati še modrost, ki pomeni umno rabo znanja z upoštevanjem okoliščin (Kralj 2003, 369-370).

Znanje postaja najpomembnejši dejavnik v delovanju mnogih organizacij, zato je izbiranje metode analiznega odločanja prepuščeno sodelavcem in njihovi strokovnosti. Prav tako je za uporabljanje kompleksnejših modelov in metod potrebno poglobljeno in široko znanje ter veščine. Intuitivno odločanje je neizbežno v zaključnih fazah urejanja zadev, v pogojih delne informiranosti in tveganja, ob pomanjkanju časa ter v kompleksnih zadevah. Ustvarjalen proces intuitivnega odločanja, ki se poraja v podzavesti posameznika, se napaja iz znanj, izkušenj, vrednot in osebnostnih značilnostih odločevalca (Tavčar 2008, 114, 118).

V organizaciji, ki jo obravnavamo kot instrument za doseganje ciljev je odločanje racionalno in avtoritativno. Veljajo predvsem interesi deležnikov oz. ustanoviteljev, vlada vsesplošno nezaupanje in deležniki kar najbolj nadzirajo odločanje managerjev. Ustvarjalno intuitivno odločanje, ki ga ni moč racionalno utemeljiti je za managerja v takem okolju tvegano, zato se mu izogiba. Ker ni tveganja, ni niti nadpovprečnih izidov. V organizaciji, ki jo obravnavamo kot skupnost interesov velja zaupanje. Poleg rutinskega in analiznega obstaja tudi intuitivno, ustvarjalno odločanje. Odločanje je bolj participativno, s skupinskim in sodelovalnim presojanjem možnih izidov. Razumno tveganje velja kot pogoj za uspešnost. Avtor predlaga sintezo obeh pogledov na organizacijo, ker ta ustvarja sinergijo. Za urejanje zadev je zagotovo koristen racionalno zasnovan model, ta pa ni uporaben brez ustvarjalnosti in vseobsežnega upoštevanja interesov (prav tam, 117-119).

Vse večja kompleksnost organizacijskih nalog managerjem ne dovoljuje več, da bi preprosto kar sami odločali. Odvisni so od informacij in napotkov svojih sodelavcev (podrejenih), saj je v njihovih glavah »shranjenih« vse več pomembnih informacij za odločanje. Kvaliteta odločitev je vse bolj odvisna od sposobnosti managerjev ustvariti organizacijsko klimo, ki bo interpersonalno reševala probleme in podpirala izmenjavo informacij z občutkom obveze vseh sodelujočih. Vloga managerja postaja vse bolj vodenje procesa odločanja in ne zgolj sprejemanje odločitev. Managerji morajo posvečati veliko pozornost stimulaciji koristnih prizadevanj svojih sodelavcev (Cvetko 2002, 62).

Drucker (1995, 187-189, 191) sicer navaja naj se odločitve, ki imajo vpliv na več funkciji v organizaciji, sprejemajo na višjih organizacijskih ravneh. Prav tako morajo odločitve upoštevati vse aktivnosti in cilje na katere vplivajo. Temeljno priporočilo avtorja pa je, da se morajo odločitve sprejemati na najnižji možni ravni in čim bližje prizorišču aktivnosti. Temeljno pravilo organiziranosti je sestaviti čim manjše možno število managerskih ravni in narediti verigo odločanja čim krajšo.

5.6 Intelektualno premoženje kot seštevek premoženja v ljudeh in organiziranosti

Intelektualni kapital podjetja sestavljata človeški kapital (kompetence, odnos, intelektualna spretnost – zmožnost apliciranja znanja) in strukturni kapital (povezave, organizacija, obnova in razvoj) (priloga 3). Bistvena razlika med njima je v tem, da je strukturni kapital v lasti podjetja, človeški kapital pa v lasti zaposlenih. Obseg slednjega je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika. Zaposleni ves čas posojajo človeški kapital podjetju in ustvarjajo vrednost za druge. Nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja ter tako predstavljajo edino aktivno premoženje podjetja (Merkač Skok 2005, 15-17).

Klasično računovodstvo obravnava zaposlene le kot strošek. To pa je v nasprotju z osnovno ugotovitvijo, da so zaposleni najpomembnejši vir vsakega podjetja, ki s svojimi storitvami prispevajo k gospodarski vrednosti podjetja. Vprašljiva je tudi realna vrednost podjetja, ki se izkazuje na podlagi klasičnih računovodskih izkazov.

Računovodstvo človeških zmožnosti¹⁰ zaposlene obravnava kot premoženje podjetja. Ali zaposlene vključiti med sredstva, je dilema različnih avtorjev, ki vidijo glavni argument proti, da zaposleni niso v lasti podjetja. Poleg tega se poraja tudi

¹⁰ Pojem človeške zmožnosti Milost obravnava kot sinonim tako za zaposlene kakor tudi za intelektualno premoženje, ki predstavlja seštevek premoženja v ljudeh, povezavah, organiziranosti, pravicah industrijske lastnine in podobno. To utemeljuje s prepričanjem, da se z odhodom zaposlenega iz podjetja zmanjša tudi vrednost ostalih sestavin intelektualnega premoženja (2001, 2).

vprašanje vrednotenja zaposlenih. Milost (2001, 13-19, 45) meni, da je obravnavanje zaposlenih med sredstvi podjetja ključnega pomena za njegovo uspešnost. Še več, obravnavati jih je potrebno kot svoja najpomembnejša sredstva. Zaposleni so pač mobilna sestavina podjetja (zaposlijo se lahko tudi drugje) in zato je treba v njihovo ohranitev vlagati velike napore in finančna sredstva. Pomemben razlog za vključevanje človeških zmožnosti v računovodske izkaze so tudi informacije o zaposlenih, ki so pomembne tako za notranje kot tudi za zunanje uporabnike računovodskih informacij. Računovodstvo človeških zmožnosti igra tako pomembno vlogo tudi pri vseh fazah ravnanja s kadri in sicer pri pridobivanju, razvoju, razmestitvi, ohranitvi, ovrednotenju in nagrajevanju zaposlenih.

Razlogi, zakaj se računovodstvo človeških zmožnosti še ni uveljavilo, so predvsem v računovodskih rešitvah, ki so politični kompromis med nosilci različnih interesov v družbi. Klasično računovodstvo namreč naložbe v zaposlene izkazuje v celoti že ob njihovem nastanku in tako pomembno vplivajo na premoženjsko in finančno stanje podjetja ter na njegovo poslovno uspešnost. To pa prinaša tudi nižjo davčno obremenitev. Taki računovodski izkazi seveda niso realni, vendar so v korist lastnikov podjetji, saj jim prinašajo povečevanje osebnega bogastva (Milost 2001, 160, 161).

Avtor se ob zaključku dela sprašuje, ali je računovodstvo človeških zmožnosti le iluzija. Zaključuje pa z ugotovitvijo, da bo to v prihodnje pomembno vplivalo na poslovodno in finančno računovodstvo in na ravnanje s kadri, ki bodo ovrednoteni po kvantitativnih metodah. Management bo lahko na podlagi teh informacij ugotavljal prispevek zaposlenih k doseganju podjetniških ciljev. Mogoče bo ugotoviti, v kolikšni meri je kadrovska funkcija uspela povečati vrednost zaposlenih v podjetju in s tem tudi vrednost celotnega podjetja. Znana bo tudi višina izgubljenih koristi zaradi premajhnih naložb v zaposlene. Kadrovska funkcija bo pridobivala na pomenu in kadrovski vidik bo vse pomembnejši pri sestavljanju celostnega predračuna poslovanja podjetja. Letna poročila, ki v prihodnosti ne bodo vsebovala podatkov o vrednosti zaposlenih, ne bodo povedala skoraj ničesar (prav tam, 167, 168, 171).

6 ŠTUDIJA PRIMERA USPEŠNEGA SLOVENSKEGA PODJETJA

Za študijo primera sem izbral manjše podjetje, kjer management ne predstavlja velikega števila vodstvenih ravni in managerjev, vendar gre za hitro rastoče podjetje z visoko dodano vrednostjo na zaposlenega, ki temelji na znanju in kjer glavno temeljno zmožnost podjetja predstavljajo zaposleni – visoko izobraženi strokovnjaki.

6.1 Predstavitev podjetja Instrumentation Technologies d.o.o.

Instrumentation Technologies je razmeroma mlado podjetje, ki ga je v Solkanu leta 1998 ustanovil Rok Uršič. Že od samega začetka je podjetje z digitalnim merilcem pozicije žarka DBPM1 začelo orati ledino na globalnem trgu v visoko specializirani tržni niši pospeševalnikov osnovnih delcev. Danes je s 36-imi zaposlenih s skoraj 5 mio evrov letnih prihodkov in 1.345.000 evrov letnega dobička vodilno svetovno visokotehnološko podjetje na področju načrtovanja, razvoja in dobave instrumentacije za pospeševalnike osnovnih delcev. So prejemniki številnih nagrad za hitro rastoče, razvojno naravnano in uspešno podjetje.

Posebej so ponosni na izdelčno družino »Libera«, ki omogoča umiritev žarka na pospeševalnikih osnovnih delcev na tisočinko milimetra natančno. Libera tako predstavlja ključni sestavni del pospeševalnikov po vsem svetu in omogoča najnovejše raziskave, katerih izsledki spreminjajo svet, avtorjem pa marsikdaj prinesejo celo Nobelovo nagrado. Libera pa ne predstavlja le družino izdelkov. V podjetju Instrumentation Technologies so s partnerskim odnosom do strank oblikovali mednarodno Libera skupnost, ki jo poleg zaposlenih v podjetju sestavljajo vrhunski strokovnjaki iz 27 svetovnih laboratorijev, raziskovalnih biserov iz 13 držav. Skupnost omogoča prenos znanja in izkušenj ter predstavitev novih izzivov in težav med zaposlenimi v podjetju in potencialnimi uporabniki Libere. V ta namen podjetje vsako leto organizira tudi mednarodne Libera delavnice, kjer udeleženci v sproščenem vzdušju, ob naravno- zgodovinskih lepota in kulinariki izmenjujejo izkušnje in pridobivajo nova znanja.

Kot največje temeljne zmožnosti v podjetju navajajo poleg vrhunsko usposobljenega kadra in obvladovanja tehnologije, razvit nov poslovni model, ki ustvarja sinergije med poslovnim svetom in vrhunsko, napredno znanostjo. S poslovnimi inovacijami kot sta Libera delavnica in model »zagonske stranke« so že v preteklosti nadgradili tradicionalni (transakcijski) odnos med kupcem in dobaviteljem in tako vključili stranko v razvojni cikel izdelka. Še korak dlje so naredili s tržaško družbo Sinhrotron, kjer kupec (znanstveno raziskovalna organizacija) in dobavitelj (industrijski partner) skupaj vstopata v proces raziskav in razvoja vrhunskih tehnologij (Instrumentation Technologies 2008a).

Ustanovitelj in direktor podjetja Instrumentation Technologies Rok Uršič, ki je svoje prve delovne in podjetniške izkušnje nabiral v tržaškem Sinhrotronu in kasneje v Silicijevi dolini v ZDA, je kot vizijo podjetja zapisal, da bo Instrumentation Technologies vodilno podjetje v svoji tržni niši. Zadal si je tri glavne cilje (Uršič 2002):

- Karkoli bomo počeli, bomo prvi ali vsaj med prvimi v svetovnem merilu, sicer v visoki tehnologiji nimamo kaj iskati.
- Podjetje bo dosegalo trajno rast, tudi če se bo moralo zaradi tega kdaj odpovedati hitremu zaslužku.
- Izdelke bomo tržili pod lastno blagovno znamko.

Zaposlene v podjetju združuje želja po izjemnosti in nadpovprečnosti, zato v svoji sredini vzpodbujajo kreativnost in inovativnost, ne pozabljajo pa na dobre medsebojne odnose. Vrednote v podjetju so nenehna rast in razvoj, vrhunski dosežki, zadovoljstvo kupcev ter zadovoljstvo zaposlenih (Instrumentation Technologies 2008b).

V Instrumentation Technologies se lahko pohvalijo z zaposlovanjem uglednih strokovnjakov iz vse Slovenije in tujine in tako nadaljujejo zastavljeno pot soustvarjanja Solkana kot svetovnega središča vrhunskih kadrov, znanja in poslovne odličnosti. Izobrazbena struktura podjetja je na zavidljivi ravni. Tretjino zaposlenih predstavljajo magistri ali doktorji znanosti. Je eno redkih slovenskih podjetji, ki zaradi strokovnosti timov, prijetne delovne klime, dobrih delovnih pogojev, jasne strategije in ambicioznih načrtov obrača trend »bega možganov« (Instrumentation Technologies 2008a).

Direktor podjetja Rok Uršič namenja posebno pozornost upravljanju človeških virov. Meni, da je za učinkovito upravljanje rasti podjetja nujna dobra komunikacija z zaposlenimi. Plače so konkurenčne s poudarkom na nagrajevanju, za kar se v podjetju poslužujejo tudi zunanjih svetovalcev. Uršič meni, da je do zaposlenih potrebno pokazati razumevanje in jim omogočiti dovolj prostega časa, da ne pregorijo (Uršič 2007).

Nenazadnje velja omeniti, da je Instrumentation Technologies podjetje, ki je v svojem delovanju vpeto tudi v domače okolje in želi prispevati k razvoju Solkana in širše goriške regije. Zavedajo se, da ni rasti podjetja (čeprav je to globalno usmerjeno) brez rasti okolja. V širšem kontekstu je njihov cilj postavitve Solkana in širše regije kot svetovnega centra v tehnološkem segmentu. Ta cilj, ki se imenuje instrumentacija predstavlja idejo povezati podjetja, izobraževalne in znanstveno-raziskovalne institucije iz regije ter vsega sveta. Zavzemajo se za projekt izgradnje mednarodnega znanstvenega centra za študij osnovnih gradnikov materije v okviru projekta FAIR. Podjetje Instrumentation Technologies sodeluje v gospodarskem združenju Primorska In-Prime, ki obsega mrežo tehnoloških centrov, visokošolsko izobraževanje in podporno podjetniško infrastrukturo od inkubatorjev do podjetniških con. Prav tako pa je podjetje del mreže za izmenjavo znanj skupaj z nekaterimi slovenskim podjetji in z izobraževalnimi ter znanstveno-raziskovalnimi institucijami, kot so Inštitut Jožef Stefan,

Fakulteta za elektrotehniko v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo v Ljubljani in drugi. Da bi navezali še tesnejše stike z lokalno skupnostjo in pritegnili predvsem mlade za vključitev v svet visoke tehnologije prirejajo v podjetju vsako leto dan odprtih vrat (Instrumentation Technologies 2008a).

6.2 Intervju z vodjo financ in administracije v Instrumentation Technologies d. o. o. – spec. managementa Iris Podobnik (maj 2008)

Da morajo biti vsi zaposleni seznanjeni s strateškimi in razvojnimi cilji ter s poslanstvom in vizijo podjetja ni dvoma, vendar Podobnik opozarja, da velja biti previden, ko ti niso natančno definirani. Da ne bi zaposleni pri osredotočanju na posamezne projekte izgubili »fokusa« in zašli izven začrtane poti podjetja, imajo tudi v ta namen tedenske informativne sestanke in sestanke projektnih skupin.

Glavni nosilec odgovornosti ugotavljanja in pridobivanja manjkajočih znanj ter razvoja kadrov je vrhni management, ki ga sestavljajo štirje člani z direktorjem Rokom Uršičem na čelu. Za ugotavljanje, načrtovanje, pridobivanje in prenos znanja se sicer poslužujejo sistema mentorstva, toda pri tem ni prisoten neprestani nadzor mentorja s podrobnimi navodili in nasveti. Njegova naloga je predvsem usmerjati sodelavce in jim nuditi vedno razpoložljive informacije. Podobnik meni, da se mora posameznik »vreči v vodo in splavati«, biti mora samoiniciativen in proaktiven. Ob vsem tem pa je seveda nujna vsa podpora sodelavcev, managementa in razpoložljivost informacij. Poleg mentorstva sogovornica izpostavlja prav vlogo vodstvenih delavcev na tem področju. Ti so ključnega pomena za prenos znanja. V podjetju namreč stavijo na management, ki je sestavljen iz strokovnjakov na področju visoke tehnologije s pridobljenimi dodatnimi znanji vodenja. Za prenos znanja je v podjetju poskrbljeno tudi s prirejanjem mitingov, kjer udeleženci konferenc in raznih seminarjev posredujejo znanje in izkušnje ostalim zaposlenim. Za pridobivanje in izmenjavo specifičnih znanj pa je ključnega pomena sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki s specifičnih področji, z univerzami in drugimi znanstveno raziskovalnimi institucijami.

V podjetju Instrumentation Technologies se zavedajo, da znanja ni nikoli dovolj in ugotavljajo, da se z rastjo podjetja pojavljajo »luknje« v znanju. Največjo potrebo po izobraževanju in usposabljanju zaznavajo na področju vodenja ljudi in to na vseh organizacijskih nivojih, vključno s strokovnjaki-specialisti. Pri strokovnih delavcih seveda stremijo tudi k pridobivanju novih specialističnih znanj. Ravno tako tudi pri tehnično administrativni podpori in operativnih delavcih želijo nadgraditi usposobljenost izvajanja zadev čim boljše v čim krajšem času. Za izobraževanje in usposabljanje namenijo med dvema in tremi odstotki letnih prihodkov.

Na vprašanje ali v podjetju izobražujejo zaposlene v pretežnem delu zaradi trenutnih potreb, ali zaradi potreb, ki jih pričakujejo v prihodnosti na podlagi temeljne in razvojne

politike ter predvidenih sprememb v okolju, Podobnik odgovarja, da sta prisotna oba motiva. Poudarja, da je ob zahtevnem razvoju novih proizvodov, kakor tudi zaradi rasti podjetja, potrebno nenehno pridobivanje novih znanj.

V podjetju je po definiciji Quinna in Camerona trenutno prevladujoča kultura »klana«, kjer fleksibilna organizacija predstavlja prijazno delovno okolje s posluhom in skrbnostjo za zaposlene ter vzpodbuja osebni razvoj sodelavcev. Prisotna je velika zavzetost in pripadnost zaposlenih z managementskim konceptom sodelovanja. Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih, ki so predani odjemalcem.

Podobnik najbolj izpostavlja naslednje osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imeli zaposleni v Instrumentation Technologies: strokovnost, lojalnost, pripadnost podjetju, kooperativnost, hitrost in učinkovitost, kreativnost ter dovzetnost za spremembe, ki pomenijo izziv in ne oviro. Med manj pomembne lastnosti uvršča marljivost, discipliniranost, občutljivost za stroške in osebno urejenost. Kot pomembni lastnosti, ki pa še ne dosegata želene ravni v podjetju, Podobnik navaja prevzemanje odgovornosti in prevzemanje pobude za osebni razvoj, razvoj oddelka ter podjetja. Glede podpore in vzpodbud za izobraževanje posameznikov meni, da mora kot pogoj obstajati želja po izobraževanju na strani posameznika. S trditvijo, da je za motivacijo zaposlenih ključnega pomena razvoj kadrov, se sogovornica sicer strinja, vendar meni, da to ni edini ključni dejavnik. Za vzpodbujanje znanju naklonjene organizacijske kulture izpostavlja predvsem do napak strpno okolje, odprtost in zaupanje kot vrednoti, samozaupanje ter proaktivnost.

Razloge za to, da hierarhična in strogo formalizirana organizacijska struktura ne zadovoljuje več organizacijskih in poslovnih izzivov današnjega časa, Podobnik vidi predvsem v hitro spreminjajočem se okolju in v spremenjeni strukturi znanja v organizacijah, v smislu vse večjega števila izobraženih delavcev oz. delavcev znanja. Glede specializacije oz. drobljenja delovnih procesov in nalog, v podjetju Instrumentation Technologies sicer vsak zaposleni opravlja delovno aktivnost na svojem področju, ki zahteva posebna znanja, vendar strokovnjaki sodelujejo v timih, kjer se vsak zaveda odgovornosti za skupen uspeh projekta. V ospredju so neformalne povezave in učinkovita komunikacija. Nosilci odgovornosti in odločanja so razpršeni na vse organizacijske nivoje. Vzpodbuja se sodelovanje in prevzemanje odgovornosti zaposlenih. Sodelavci, ki se posebej izpostavijo z inovativnimi predlogi in dejanji, so nagrajeni, dopustne so napake. Nagrajevanje je predvsem dolgoročno v obliki kariernega napredovanja, nudenja dodatnega izobraževanja in obiskov seminarjev.

Formalna struktura organiziranosti in predpisi služijo predvsem kot temelj za nemoteno delovanje organizacije in preprečitev kaosa. Vzpodbuja se neformalno povezovanje in komunikacije znotraj podjetja ter med zaposlenimi in zunanjimi udeleženci. Oblike zunanjih povezav podjetja so poleg outsourcinga in strateških

povezav predvsem povezave v obliki mrežne organizacije, ki temeljijo na posameznih projektih.

Na vprašanje kakšno organizacijo vidi v prihodnosti oz. njeno organiziranost, Podobnik odgovarja, da je srednji management v velikih organizacijah sicer potreben, vendar ta prinaša tudi anomalije. Management mora vzpodbujati neformalne strukture in razvijati učinkovit informacijski sistem. Podobnik meni, da bi ob učinkovitem informacijskem sistemu in zadostnem številu »organizacijsko« ozaveščenih zaposlenih lahko bila organizacija znanja zasnovana kot samoorganizacija.

6.3 Analiza primera

Instrumentation Technologies je podjetje, ki v svojem delovanju v veliki meri ustreza sodobnim organizacijskim in vodstvenim konceptom. Organiziranost lahko definiramo kot mrežno in ad-hoc organizacijo z načeli procesne urejenosti. Multidisciplinarnimi timi so osredotočeni na posamezne projekte. V timih visoko kvalificirani strokovnjaki razvijajo inovacije, nove ideje in rešujejo nenavadne probleme. Pretok informacij znotraj organizacije je intenziven, prav tako pa se z različnimi metodami (mentorstvo, sestanki, mitingi) omogoča prenos znanja.

Kot pravi Jelovčan, je znanje vrednota, ki se povečuje, ko jo razdajaš, in zmanjšuje, ko jo skladiščiš (2006, 330). V podjetju zato vzpodbujajo prenos znanj, predvsem z dolgoročnimi vzpodbudami, kot sta možnost napredovanja in možnost razvoja posameznikov.

Prav na področju znanja in razvoja pa so mrežne povezave podjetja Instrumentation Technologies z drugimi organizacijami najbolj očitne. Od vseh povezav, ki so navedene v poglavju 6.1, velja izpostaviti partnerski odnos podjetja z odjemalci. Libera skupnost je prav gotovo inovativen pristop za prenos znanj in izkušenj – podjetje živi z odjemalci.

Izpostaviti velja tudi družbeno odgovornost podjetja in vpetost v okolje, kljub globalni tržni usmeritvi. Zavedajo se namreč, da je podjetje zraslo prav v tem okolju in da je za nadaljnji razvoj podjetja potreben tudi razvoj okolja ter družbena vključenost.

Glede organizacijskih ravni oz. odsotnosti srednjega managementa v podjetju Instrumentation Technologies, bi spomnil na Druckerjevo dilemo: Ali je srednji management sploh potreben? Avtor ugotavlja, da je bilo prepričanje o izginotju srednjega managementa ob prihodu informacijske tehnologije, zmotno. Srednji management je potreben, vendar ne sme delovati zgolj kot rele za prenos informacij in se omejevati na nadzor. Sprejemati mora odločitve, usmerjati zaposlene in temeljiti na strokovnem znanju, ki ga mora prenašati na zaposlene. Njegova funkcija je tudi »poučevati« vrhnji management o delovanju, zmožnostih, pomanjkljivostih in izzivih organizacije. Včerajšnji srednji management se spreminja v jutrišnjo učečo se organizacijo (Drucker 1995, 72-78). Glede na pričakovano rast podjetja in povečevanje

števila zaposlenih menim, da bo uvedba srednjega managementa v Instrumentation Technologies logičen organizacijski ukrep v prihodnosti.

V podjetju Instrumentation Technologies prevladujejo visoko izobraženi zaposleni – ljudje znanja. Odnos vrhnjega managementa do zaposlenih temelji na timskem sodelovanju, komunikaciji, zaupanju in na partnerskem odnosu. Zaposleni poznajo poslanstvo in cilje podjetja. Za razvoj kadrov in pridobivanje manjkajočih znanj je odgovoren v prvi vrsti vrhnji management. V podjetju se veliko vlaga v izobraževanje in usposabljanje ter se vzpodbuja prenos znanja. To so argumenti, ki pričajo, da je Instrumentation Technologies na znanju temelječa organizacija in na poti do učeče se organizacije. Mrežne povezave, procesna organiziranost, partnerski odnos do odjemalcev ter vpetost podjetja v okolje pa pričajo o tem, da gre za sodobno organsko organizacijo.

Z vse večjo kompleksnostjo organizacije menim, da bo potrebna tudi vse večja profesionalizacija managementa, predvsem vrhnjega. V izobraževalnih sistemih najdemo vse več dodiplomskih in podiplomskih programov iz področja managementa. Manager postaja vse bolj samostojen poklic, ki zahteva kompleksna znanja o vodenju ljudi in poslov. V podjetju Instrumentation Technologies stavijo na vrhnji management, ki je sestavljen predvsem iz strokovnjakov na področju visoke tehnologije, z dodatno pridobljenimi znanji s področja vodenja. Menim, da glede na izzive managementa, ki izvirajo predvsem iz ravnanja z zaposlenimi, v prihodnosti to ne bo dovolj. Naloga managerjev je iz posameznih delov ustvariti produktivno celoto. S kompleksnimi znanji za vodenje delavcev znanja se bodo morali osredotočiti predvsem na določanje ciljev, organiziranje, motivacijo, komunikacijo, merjenje učinkovitosti in na razvoj zaposlenih.

Kot ugotavljajo v samem podjetju Instrumentation Technologies, je ključnega pomena za uspeh podjetja, da imajo zaposleni izzive in se dobro počutijo. Delati je potrebno na njihovem delu in na njihovem počutju.

7 SKLEP

Globalizacija poslovanja, kompleksno in dinamično okolje, tehnološki razvoj, večja zahtevnost dela, strukturne spremembe v gospodarstvu in pomen informacij postavljajo organizacije pred nove izzive. Mehanistična organizacija, ki temelji na togi, hierarhični organizacijski strukturi in se le malo spreminja, ne more več slediti spreminjajočim se ciljem. Organizacije morajo v konkurenčni tekmi ustvarjati nove temeljne zmožnosti in se nenehno spreminjati, od zaposlenih pa pričakujejo nove načine delovanja.

Organizacijske strukture, ki jih predpiše management, lahko razumemo le kot idealizirano sliko, kako naj bo združba organizirana in kakšni odnosi naj v njej vladajo. Ko govorimo o prehodu iz klasične teorije organiziranosti na organski koncept nam postane jasno, da to istočasno pomeni zmanjševanje deleža formalnih odnosov v organizaciji v prid spontanih, mrežnih in neformalnih povezav. Tavčar sicer opozarja, da je za obstoj organizacije pomembna formalna struktura, vendar istočasno ugotavlja, da prav na meji med urejenostjo in neurejenostjo nastajajo nove ideje. Organizacija ne more delovati kot mehanizem, ampak predvsem kot interesna socialna skupina. V ospredje stopajo vrednote zaposlenih in kultura organizacije. S kulturo pa mora biti usklajena organizacijska struktura, ki v sodobnih organizacijah največkrat predstavlja procesno urejenost ali mrežno organizacijo. V organizacijah je treba sprostiti samoiniciativo, ustvarjalnost in učenje. Odločanje mora postati domena vsakogar, na vseh organizacijskih ravneh. Sodobni informacijski sistemi in sistemi managementa znanja slonijo na dejstvu, da so zaposleni najpomembnejši vir organizacije. Minili so časi, ko so zaposleni predstavljali predvsem strošek. Za razvoj organizacije je nujno treba razvijati znanje vseh zaposlenih. Različni avtorji govorijo o učeči se organizaciji, za katero je značilno nenehno učenje zaposlenih, zmožnost prenosa znanja med zaposlenimi in učenje organizacije v povezavah z zunanjimi udeleženci in drugimi organizacijami.

Vloga vodij se seli z vrha piramide v središče mreže, kjer ima vodja vlogo usklajevalca idej in izvedbe. Šefovsko vodenje je potrebno zamenjati z managerskim vodenjem, ki pomeni predvsem usmerjanje in pomoč zaposlenim. Ustvarja se partnerski odnos, ki temelji na zaupanju. Ena od dilem sodobnega managementa je, ali je srednji management sploh še potreben. Ugotavljamo lahko, da je potreben, vendar v novi vlogi. Nadzor, ukazovanje in vloga zgolj posredovanja informacij se zamenjuje s srednjim managementom, ki sprejema odločitve, usmerja zaposlene, predstavlja vir znanja in »poučuje« vrhnji management o priložnostih in pomanjkljivostih organizacije.

Organizacija je organska in edinstvena za posamezne dejavnosti in institucije. Da bi bila organizacijska struktura učinkovita, mora ta izhajati iz ciljev in strategije. Najhujša napaka bi bila vsiliti mehanski model »idealne organizacijske strukture« v že obstoječe poslovanje (Drucker 1995, 174).



LITERATURA

- Bavec, Cene. 2001. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Digitalizirani zapiski. [Http://klemenr.siol.net/vsm/urejanje-strukture.html](http://klemenr.siol.net/vsm/urejanje-strukture.html) (3. 4. 2004).
- . 2004. *Urejenost podjetja – strukture*. Delovni skript, Fakulteta za management Koper.
- Bevc, Milena. 2004. *Dejavniki in indikatorji razvoja na znanju temelječe (slovenske) družbe*. Raziskovalni projekt. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Biloslavo, Roberto. 2004. Development of a knowledge management framework within the systems context. *Proceedings*. Besedilo. CD-ROM. Innsbruck: European conference of organizational knowledge, learning and capabilities.
- . 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Čebulj, Nataša. 2006. Prenos znanja v podjetju Lek. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 297-303. Maribor: Pivec.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije in Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, Peter. 1995. *People and performance*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- . 2004a. Resnično potrebne informacije. V *O managementu*, 99-114. Ljubljana: GV založba.
- . 2004b. Nastajanje nove organizacije. V *O managementu*, 115-126. Ljubljana: GV založba.
- Galandere-Zile, Imandra in Viktorija Vinogradova. 2005. Where is the border between an information system and knowledge management system? V *Intellectual capital and knowledge management*, ur. Zvone Vodovnik, 405-421. Koper: Fakulteta za management.
- Garvin, David A. 1998. Building a learning organization. V *Harvard business review on knowledge management*, 47-80. Boston: Harvard Business School Press.

Literatura

- Glasser, William. 1994. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Gorenak, Irena. 2008. *Pridobivanje in razvoj kadrov – 1. Besedilo*. [Http://www.fm-kp.si/e- učilnica](http://www.fm-kp.si/e-ucilnica) (5. 3. 2008).
- Grabnar, Nejka. 2004. *Pomen odnosov z javnostmi za korporativno družbeno odgovornost in ugled podjetja*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Grabnar-Nejka.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Grabnar-Nejka.PDF) (15. 5. 2008). Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Hastings, Colin. 1993. *The new organization*. London: McGraw-Hill International.
- Hellriegel, Don, in John W. Slocum. 1982. *Management*. 3. izdaja. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Instrumentation Technologies. 2008a. Vstopna stran. [Http://www.i-tech.si](http://www.i-tech.si) (29. 5. 2008).
- . 2008b. *Instrumentation Technologies*. [Http://zda2008.fri.uni-lj.si/?q=itech](http://zda2008.fri.uni-lj.si/?q=itech) (19. 6. 2008).
- Ivanko, Štefan. 2002. Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Mnagement: nova znanja za uspeh*, ur. Možina Stane, 410-444. Radovljica: Didakta.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure kovač, 13-24. Maribor: Pivec.
- Jelovčan, Milan. 2006. Znanje ali modrost. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure kovač, 327-330. Maribor: Pivec.
- Jurše, Milan. 1996. *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kasper, Helmut. 1987. *Organisations-kulture*. Wien: Service.
- Kavčič, Bogdan. 2007. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil – znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Korelc, Tomaž. B. 1.a. *Obstoječa organizacijska struktura je neustrezna, kaj sedaj?* Strokovni članek. [Http://www.creatoor.com/clanki/122](http://www.creatoor.com/clanki/122) (5. 12. 2007).

- . B. l.b. *Podjetje – ogledalo vaše duše*. Strokovni članek. [Http://www.creatoor.com/content.php?section=clanki&page=121](http://www.creatoor.com/content.php?section=clanki&page=121) (5. 12. 007).
- Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 1987. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
- Minzberg, Henry. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- . 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice-Hall.
- Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
- Muc, Maja Barbara. 2002. Učeča se organizacija. V *Management, kakovost, razvoj*, 177-186. Koper: Visoka šola za management.
- Nastran, Barbara. 2002. *Spreminjanje organizacije slovenskih poslovnih bank*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Nickels, William G. 1997. *Marketing: relationship, quality, value*. New York: Worth.
- Penger, Sandra, Vlado Dimovski in Miha Škerlavaj. 2008. *Procesna organiziranost kot vidik udejanjaja učeče se organizacije: študija primera slovenkega podjetja*. Strokovni članek. [Http://www.futureo.si/_data/file/Penger_Dimovski_skerlavaj_DSI2007!.pdf](http://www.futureo.si/_data/file/Penger_Dimovski_skerlavaj_DSI2007!.pdf) (5. 6. 2008).
- Peršak, Marjan. 2006. Uvajanje modela učečega se podjetja. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure kovač, 169-191. Maribor: Pivec.
- Riordan, Christine M., Robert J. Vandenberg in Hettie A. Richardson. 2005. Employee involvement climate and organizational effectiveness. Pdf besedilo. *Human resource management* 44 (4): 471-488. [Http://www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) (5. 11. 2007).

Literatura

- Rozman, Rudi. B. I. *III. Organiziranje*. Powerpoint.
[Http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191150/TMPredavanja-ORGANIZIRANJE07.ppt](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191150/TMPredavanja-ORGANIZIRANJE07.ppt) (14. 4. 2008).
- Rus, Andrej. 2003. Interpersonal dynamics in network organizations. *Družboslovne razprave*. Ljubljana: Slovensko sociološko društvo, Inštitut za družbene vede.
- Senge, Peter M. 1994. *The fifth discipline*. New York: Currency in Dubleday.
- Tavčar, Mitja. 2006. Strateški menedžment znanja. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure kovač 25-53. Maribor: Pivec.
- . 2008. *Management in organizacija. [2] Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- UNESCO. 1993. *Definicija učenja*.
[Http://www.rasinerija.si/usu/definicija_uenja__unesco_1993.html](http://www.rasinerija.si/usu/definicija_uenja__unesco_1993.html) (18. 5. 2008).
- Uršič, Rok. 2002. Silicijeva dolina mi je odprla oči [...]. Interv. Primož Kaučič. *Podjetnik*. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=178&ClanekID=537](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=178&ClanekID=537) (9. 6. 2008).
- . 2007. Beg možganov v Solkan. Interv. Bojana humar. *Revija Manager*. [Http://www.finance.si/194367/Beg_mo%BEGanov_v_Solkan](http://www.finance.si/194367/Beg_mo%BEGanov_v_Solkan) (23. 4. 2008).
- Vlada Republike Slovenije. B. I. *Socialni vidiki razvoja*.
[Http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/svr.pdf](http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/svr.pdf) (22. 5. 2008).
- Zornada, Leo. 2001. Razvoj informacijskega sistema – od strateškega načrta do realizacije. V *management, kakovost, razvoj*, 223-235. Koper: Visoka šola za management.

PRILOGE

Priloga 1 Organizacija in okolje

Priloga 2 Primeri tipologij organizacijskih kultur

Priloga 3 Sestavine intelektualnega kapitala



ORGANIZACIJA IN OKOLJE

	Enostavno okolje		Kompleksno okolje	
	Stabilno	Spremenljivo	Stabilno	Spremenljivo
Tržni delež	Dokaj stalen in napovedljiv	Dokaj trden in nespremenljiv	Spremenljiv	Različen in nepredvidljiv
Usmerjenost organizacije	Čim višji donosi iz obstoječih programov	Racionaliziranje za največje donose iz obstoječih programov	Primerna odzivnost za potrebe odjemalcev	Učinkovite metode za urejanje zadev v negotovem okolju
Strategija trženja	Vzdrževanje uspešnosti z obstoječimi programi	Konkurenčna prednost iz spodbujanja povpraševanja za programe	Načrtovanje po okoliščinah, iskanje dobrih informacij	Prilagajanje spremembam trga in tehnologiji
Tehnologija	Množično proizvajanje ali izvajanje; programirane naloge, kapitalska intenzivnost; malo izjem v proizvodnji; nizka zahtevana usposobljenost delavcev	Procesna tehnologija, malo sprememb pri vložkih, različni proizvodi; nizka zahtevana usposobljenost izvajalcev, visoka za managerje in načrtovalce	Množično proizvajanje, malo izjem, kapitalska intenzivnost	Posamično ali projektno proizvajanje; izjeme so pravilo; ni dominantne tehnologije
Vloga vršnega managementa	Malo pobud in iskanja; vzdrževanje obstoječega stanja; gradnja učinkovitih tržnih poti z nizkimi stroški	Dokaj zadržano iskanje in pobude; spodbujanje povpraševanja za programe z oglaševanjem	Prilagodljivo načrtovanje ter iskanje informacij v poslovnem okolju organizacije	Pridobivanje naročil za organizacijo, aktivno iskanje informacij v poslovnem okolju organizacije
Zgradba organizacije	Mehanistična	Deloma mehanistična	Deloma organska	Organska

Vir: Hellriegel in Slocum 1982, 318, prirejeno po Biloslavo 2006, 249.



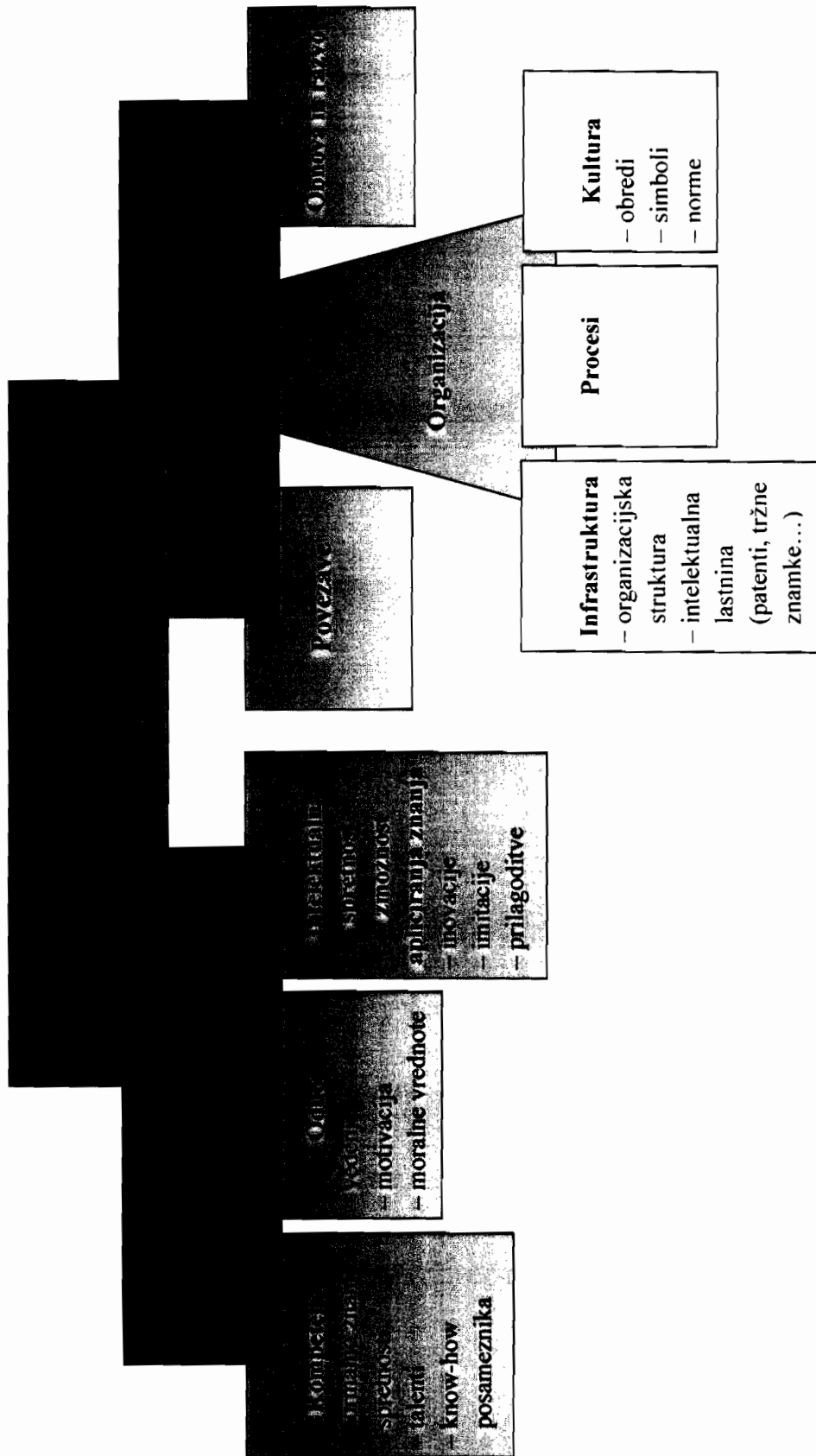
PRIMERI TIPOLOGIJ ORGANIZACIJSKIH KULTUR

PO CHARLESU HANDYJU			
KULTURA MOČI	KULTURA VLOG	KULTURA NALOG	KULTURA OSEBNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - vzvodi moči izhajajo iz centra – osrednjega oblastnika («pajka») - stroga hierarhična organizacijska struktura - avtorska oblast - odločanje je domena redkih posameznikov 	<ul style="list-style-type: none"> - hierarhična org. struktura - moč temelji na položaju posameznika - organizacijski stebri so poslovne funkcije - v ospredju so pravila - merilo za napredovanje je delovna doba 	<ul style="list-style-type: none"> - mrežna ali projektna organiziranost - poudarek je na delovnih nalogah s timskim delom - organizacija je prilagodljiva - velika avtonomija zaposlenih - uspešnost se presoja na podlagi rezultatov 	<ul style="list-style-type: none"> - najpomembnejši je posameznik - avtoriteta temelji na strokovnosti - posameznike združujejo skupni interesi
PO TERRENCEU E. DEALU IN ALLANU KENNEDYJU			
ROBUSTNA, TRDA, »MAČO« KULTURA	KULTURA TRDO DELO/DOBRA ZABAVA	PROCESNA KULTURA	KULTURA TVEGANJA
<ul style="list-style-type: none"> - tveganje je vrлина, previdnost slabost - tekmovalnost in konflikti med zaposlenimi so pravilo, sodelovanje pa redkost - ni primerna za dolgoročne investicije 	<ul style="list-style-type: none"> - majhna tveganja - hitre povratne informacije - hitro odločanje - merila uspešnosti so predvsem količinska - majhna usmerjenost na prihodnost 	<ul style="list-style-type: none"> - razvije se v okolju majhnega tveganja - majhna kreativnost in odzivnost na trg - pozornost je usmerjena bolj temu, kako se dela, kot zakaj se kaj dela - stroga hierarhija 	<ul style="list-style-type: none"> - značilna za velike projekte in investicije - počasne povratne informacije s trga - odločanje je centralizirano in usmerjeno v prihodnost
PO CAMERONU IN QUINNU			
HIERARHIČNA KULTURA	TRŽNA KULTURA	KULTURA KLANA	AD HOC KULTURA
<ul style="list-style-type: none"> - birokratska in hierarhična organizacija, ki temelji na pravilih - pregledna urejenost organizacije - zelo počasna odzivnost na okolje - poudarek na gladkem delovanju in učinkovitosti 	<ul style="list-style-type: none"> - je pravo nasprotje hierarhični kulturi - usmerjenost na trg, konkurenčno prednost, visoko produktivnost, in na dobiček - uspešnost pomenijo rezultati na trgu - tekmovalnost zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlene združujejo skupne vrednote in skupni cilji - timsko delo in sodelovanje - skrb za razvoj zaposlenih - participacija zaposlenih - partnerski odnos z odjemalci 	<ul style="list-style-type: none"> - organizirana anarhija za začasne projekte - prilagodljiva in dinamična organizacija - v ospredju so ustvarjalnost in inovacije - vzpodbujanje osebne pobude in samostojnosti

Vir: Povzeto po Kavčič 2007, 55-66 in po Biloslavo 2006, 129, 130.



SESTAVINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA



Vir: Povzeto po Merkač 2005,16,17, po Stern in Shiely 2001 in po Pavčič 2003.

