



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik I, številka 2, oktober 2009

Kazalo

3 Uvodnik

Milan Jelovčan

Strokovno-raziskovalni prispevki

4 Management znanja

Stane Možina

11 Različnost koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji

Dejan Kelemina

17 Ravnateljstvo podjetij v krizi in strateško ravnateljstvo za njeno preprečitev

Milena Kramar Zupan

23 Nenehno izboljševanje procesa proizvodnje v podjetju Frigomar

Stanka Turk

Razmišljanja

30 Razmišljanje o skupinah in timih

Valerija Markovič

Informacije

35 Novosti s področja učbenikov

36 Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Uvodnik

Svetovna kriza traja že eno leto. Iz finančne krize se je prevesila v gospodarsko. Vpliva skoraj na vse segmente življenja, delovanja in poslovanja. Marsikdo danes živi slabše. Glede prihodnosti smo negotovi, kar povzroča nezaupanje in previdnost. Vse to vpliva na razvoj gospodarstva zaviralno. Ujeti smo v razmere, iz katerih ni preprostega izhoda.

Sprašujemo se, kaj se bo dogajalo v prihodnje. Želeli bi vedeti, kaj smo delali narobe in kako naj to počnemo v prihodnje. Sprašujemo se, kaj bo jutri prav. Na managerje leti marsikateri očitek. Mnogi ne vemo natančno, za kaj se bomo morali v prihodnje truditi. Gotovo si bomo prizadevali za uspešno poslovanje, toda ali bo uspešnost spremenila svojo opredelitev.

V prejšnjih letih je bila povsod poudarjena zahteva po stalni rasti, razvoju in večanju kakovosti, večji prodaji, višjem tržnem deležu, boljšem poslovnem uspehu in večjem dobičku. Kupci so postajali vedno bolj zahtevni. Svoje so zahtevali lastniki, zaposleni, banke, država in okolje. Managerji smo se trudili, da bi vsem ustregli in večina omenjenih je bila v prejšnjem desetletju bolj ali manj zadovoljnih. Sedaj smo nezadovoljni vsi.

Profesor Paul Krugman je v sklepnem poglavju svojega dela *Vrnitev ekonomike depresije* zapisal (2008, str. 184): *»V tem trenutku svet potrebuje reševalno akcijo. Odprava slabosti, ki so omogočile krizo, je nujno potrebna, vendar lahko še malo počaka. Najprej se moramo spoprijeti z najjasnejšo in sedanjjo nevarnostjo. Zato morajo politiki po vsem svetu storiti dvoje: ponovno je treba sprostiti kreditiranje in spodbuditi potrošnjo.«* Kot vzrok finančne krize pa navaja tako imenovani bančni sistem v senci (2008, str. 164): *»Ko se je bančni sistem v senci tako razširil, da je začel tekmovati s klasičnim bančništvom in ga po pomenu celo presejal, bi politiki in državni funkcionarji morali doumeti, da smo ponovno ustvarjali finančno ranljivost, ki je omogočila veliko depresijo. Odzvati bi se morali s širšo zakonodajo in finančno varnostno mrežo, s katerima bi zajeli te nove ustanove. Vplivni moške bi morali razglasiti preprosto pravilo: vsak, ki dela to, kar dela banka, in vse, ki jih je treba v krizi reševati tako kot banke, je treba tudi s predpisi urejati tako kot banke.«*

Managerji v Sloveniji nimamo pri aktivnostih na svetovni ravni nobene pomembnejše vloge. Kljub temu pa je vloga managerjev v Sloveniji v naslednjem obdobju polna izzivov. Večina ljudi danes razmišlja, kako

bi trenutne padajoče smernice drugače obrnili. Naša naloga pa je, v spremenjenem okolju in ob spoštovanju spremenjenih vrednot ponovno za vse ustvariti več in zagotoviti položaj, v katerem so zadovoljni vsi deležniki: kupci, lastniki, zaposleni, država in okolje s svojim gospodarskim položajem.

Prispevki v drugi številki revije *Izzivi managementu* so aktualni ter pripomorejo k razumevanju in obvladovanju trenutnih razmer. Za uspešno prebroditev krize potrebujemo veliko znanja. Morda imamo v podjetju sodelavce, ki veliko vedo. Veliko znanja imamo implementiranega v organizaciji podjetja, toda z znanjem se morda ne ukvarjamo dovolj sistematično. Sedanji položaj je pravi, da iz tega pomembnega vira naredimo več. Pri tem vas lahko vodi prispevek dr. Staneta Možina, ki govori o managementu znanja.

Mag. Dejan Kelemina s svojo empirično raziskavo, ki jo je leta 2008 izvedel med 76 srednjimi in velikimi slovenskimi podjetji, ugotavlja vlogo in pomen koncepta učeče se organizacije. V svojem prispevku objavlja sklepe raziskave ter podaja kritičen pogled in priporočila za praktično delovanje.

Kriza zahteva razmeram prilagojeni, krizni management (ravnateljstvo). V drugem prispevku dr. Milena Kramar Zupan zelo konkretno navaja ukrepe in nasvete, koristne za vsakega managerja. Z njenim prispevkom si lahko pomagata ali pa preverite, ali ste h kriznim ukrepom celovito pristopili.

Ko so krizne razmere obvladane, se je treba zazreti vnaprej. Gotovo imate v podjetju področje, ki bi ga bilo dobro prenoviti in izboljšati. Prispevek mag. Stanke Turk nazorno pokaže mogoč pristop k izboljšanju izbranega področja poslovanja.

V podjetju je pomembno medsebojno sodelovanje. Uspehe dosegamo skupaj s sodelavci. Valerija Markovič nam v svojem prispevku razloži, zakaj je učinkovitost posameznika v povprečju manjša od učinkovitosti skupine ali tima ter kakšne so mogoče oblike in lastnosti učinkovitih skupin in timov.

Vsem managerjem želim uspešno prebroditev krize ter uspešno rast, razvoj in dobre poslovne uspehe v prihodnje.

Milan Jelovčan

Management znanja

Stane Možina

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta,
e-pošta: stane.mozina@ef.uni-lj.si

Povzetek

Zakaj je management znanja tako pomemben in postaja ključni dejavnik učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije? Odgovor je v globalizaciji, v potrebah po hitri odzivnosti podjetja na spremembe trga, v usmerjenosti h kupcu prek nujenja storitev, v mobilnosti zaposlenih in sprejemanju znanja po novem, v hitrem razvoju tehnologije in v konkurenčni tekmi med podjetji, za kar je potrebna učinkovita uporaba znanja. Razvoj novih tehnologij je vse hitrejši in spremembe v poslovnem okolju so vse pogostejše, kar se odraža v neprestanem nastajanju novega znanja. Množice podatkov v organizacijah so vedno težje obvladljive. Skrbniki poslovnih procesov in izvajalci posameznih aktivnosti v organizaciji morajo imeti vedno več raznovrstnega in interdisciplinarnega znanja.

Ključne besede: management znanja, elementi managementa znanja, vloga managerjev pri prenosu znanja, pomembnost znanja za organizacijo

1 Uvod

Zgornji naslov bi lahko tudi drugače navedli, recimo: vodstvo, uprava, ravnateljstvo ter njihova vloga pri organiziranju znanja in ravnanju z znanjem v organizaciji. Gre za to, česa naj bi se vodja, manager, zavedal glede pridobivanja prenosa uporabe ter vrednotenja znanja v okviru svojega dela in pristojnosti v organizaciji.

Torej, če govorimo o managementu znanja, mislimo po eni strani na management, to je na vodstvo, vodilne delavce, po drugi strani pa na ravnanje z znanjem pri vsakem posamezniku in v vsej organizaciji. Eno z drugim je tesno prepleteno in tako bomo to problematiko tudi obravnavali v tem sestavku.

Pri tem bi poudarili predvsem uporabnostni vidik, to je koliko in v čem naj znanje prispeva k razvoju in boljšemu delu zaposlenih ter s tem uspešnosti organizacije. To še posebej velja za danes, ko poudarjamo neprestano učenje in spremembe kot osnovo za stalni razvoj.

2 Položaj managementa znanja

In kako je videti management znanja v praksi? Začne se s ključno ugotovitvijo: Da bi (p)ostali vodilni na svojem področju (delu, študiju), morate biti sposobni zaznati, kaj se bo zgodilo, še preden se zgodi. Prvo pravilo uspešnega managementa znanja se torej glasi: proaktivnost. Sledi drugi korak, ki ga označuje »premik paradigme« – spoznanje, da nekdanji ali dotedanji način razmišljanja,

opazovanja, ravnanja in vedenja ni več primeren, ker ovira ali onemogoča napredek. Ustaljene paradigme in trdovratni miselni vzorci so večinoma nezdružljivi s spremembami, ki jih napoveduje, prinaša in zahteva novo znanje. Ideja, ki se preveč »udomači« in zasidra v posamezniku, ga navdaja z odporom proti razvoju in napredku ter z njima povezanimi spremembami.

Razumevanje in razvrščanje zamisli sodita med ključna načela osebne, strokovne in poslovne rasti. Zgodovinsko obravnavanje ljudi in dogodkov ter odzivanje nanj je treba nadomestiti s funkcionalnim. Sicer bo prihodnost še naprej ostala le podaljšek preteklosti, ustaljeno razmišljanje in tradicionalno ravnanje pa običajno ne omogočata optimalnega razvoja in napredka. Takoj ko začne človek razmišljati o dobrih starih časih, se začne bati sprememb – znane preteklosti noče zamenjati za negotovo, neznano prihodnost. Novo razmišljanje, ki ga prinaša novo znanje, pa zahteva iskanje novih temeljev in ne utrjevanja starih.

Za management znanja je značilno, da vključuje obdelovanje različnih vrst podatkov v večjih količinah, obenem pa jih mora posameznik razvrstiti v nove sisteme in odkriti njihovo novo medsebojno povezanost. Nove ideje in spoznanja zahtevajo čas, da lahko počasi pronicajo v posameznikovo zavest in se udomačijo v njegovi notranjosti, dokler jih ne sprejme za svoje, jih končno vnese v svoj notranji red ter začne z njimi preoblikovati pravila in načela, ki so mu dotlej krojila življenje.

Za učinkovito uporabo zemljevida pa potrebuje kompas, na katerem določajo strani neba njegove vrednote in načela, prepričanja in spoznanja, pričakovanja in

ambicije, potrebe in zahteve. Dokler človek ni sposoben zavreči neutemeljenih sklepanj o ljudeh in dogodkih, s katerimi se srečuje, ter premagati predsodkov v zvezi z novimi idejami in spoznanji, ne more pričakovati napredka. Razmišljamo, ravnamo in se vedemo v skladu s svojim znanjem in izkušnjami, obenem pa skušamo okolico preoblikovati tako, da se bo čim bolj ujemala z našimi predstavami in pričakovanji.

Management znanja se v trenutkih krize in preizkušnja prelevi v krizni management, ki posamezniku omogoči, da se vpraša, zakaj do zadnjega odlašajo nalogami in obveznostmi, zakaj se ne začne pravočasno učiti, zakaj redno ne obiskuje predavanj in zakaj samega sebe slepi v prepričanju, da mu bo kljub lahkomišelnemu vedenju in lagodnemu življenju uspelo doseči zastavljeni cilj. Kriznemu managementu se v odločilnih trenutkih pridruži še management časa – le kdor zna pomanjkanje časa obrniti sebi v prid, lahko pričakuje zmage v bitki za dosežke. Management znanja omogoča posamezniku, da se pri svojem delu osredotoča ne le na pravilno opravljanje nalog, marveč tudi in predvsem na opravljanje pravih vsebin (izbira in postavljanje ciljev).

3 Naloge managementa znanja

Pomembna naloga managementa znanja je, da človeku pomaga počasi, a vztrajno rasti in spreminjati svoje bistvo. Tega, kar počnemo, namreč ne moremo ločiti od tistega, kar smo. Prednost učinkovitega managementa znanja je tudi dejstvo, da posamezniku pomaga ustvarjati in poglobljati zaupanje. To pa je rezultat posameznikove verodostojnosti. Med najpomembnejšimi elementi verodostojnosti so poštenost, korektnost in sposobnost. Poštenost izvira iz razvoja značaja (osebni razvoj), medtem ko je sposobnost rezultat posameznikovega poklicnega (študijskega razvoja).

Management znanja poudarja pomembno dejstvo, da je znanje dobrina, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo. Po zakonu uporabe namreč vrlina, sposobnost ali dar uplahnejo, zakrniijo in celo izginejo, če jih ne uporabljamo, raba pa jih spodbuja, krepi in množi. Management znanja temelji tudi na osebni odgovornosti: vsak je sam odgovoren za svoje vedenje in ravnanje, kar pomeni, da je vzroke za (ne)uspeh vedno treba začeti iskati najprej pri sebi.

4 Dejavnosti managementa znanja

Management znanja pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredinimo in ga sistematično, izrecno ter premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo pa tudi uporabljamo. Dejavnosti managementa znanja so:

- Management znanja kot sledenje poslovne strategije poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih,

postopkih in delovanju za zagotovitev najboljšega rezultata.

- Ravnanje z intelektualnim kapitalom poudarja ravnanje intelektualnega premoženja podjetja, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnosi s kupci, organizacijske ureditve in drugo strukturno znanje.
- Management znanja zaposlenih poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju.
- Ustvarjanje znanja poudarja podjetje kot učečo se organizacijo, osnovno in uporabno raziskovanje ter razvoj, motivacijo zaposlenih za inovativnost in učenje iz napak za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost.
- Prenos znanja pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na področja, na katerih bo znanje uporabljeno pri delu v skladu s postavljenimi in merljivimi cilji.

Management znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost. Pomembne so pretvorba znanja, ki ga imajo ljudje, in povezave nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano znanje prek skladišča znanja, ki mora biti dostopno vsem zaposlenim v podjetju.

Management znanja je orodje za povečanje vrednosti znanja. Pomeni uveljavljanje znanja v organizaciji, in sicer s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem, vodenjem in preverjanjem ujemanja med uveljavljenim in zamišljenim znanjem ter s tem povezano ustreznim ukrepanjem.

Management znanja je tako del celotnega procesa managementa, ki se osredinja na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da načrtno dosega cilje.

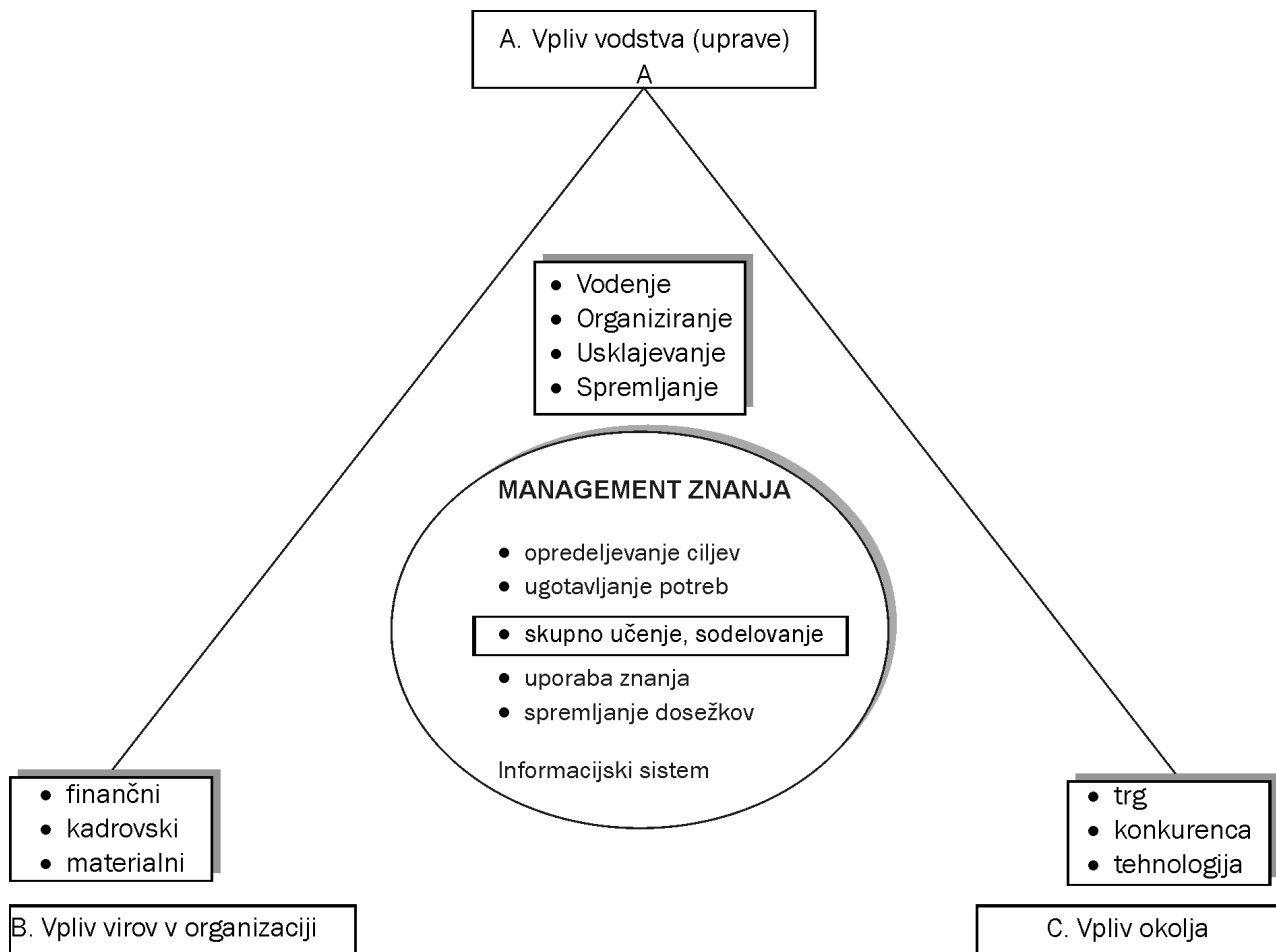
Management znanja daje vrednost znanju, informacijskim storitvam in virom ter omogoča, da organizacija svoje spretnosti, izkušnje, znanje in procese – torej intelektualno aktivo – učinkovito, ustvarjalno in dosledno uporabi. Pri tem je pomembno oblikovanje kulture znanja, ki temelji na zaupanju, učenju, intelektualnih rešitvah, posredovanju in spodbujanju znanja ter merjenju njegovega prispevka k vrednosti organizacije. Seveda pa morajo biti učinki znanja enoumno določeni. Boljši ko je management znanja, večja je dodana vrednost dejavnosti in poslovnih procesov, bolje so obvladani stroški, večja je varnost in višji je ugled organizacije v okolju.

5 Sestavine managementa znanja

Sestavin managementa znanja je več. Osrednji del zajema predvsem ugotavljanje potreb in nato skupno učenje ter uporabo in merjenje dosežkov. Poudarjeno je skupno

učenje, kar predstavlja sodelovalni vidik managementa. Vsako učenje se začne pri ciljih, ki jih je treba udeležiti. Na vse to pa vplivajo razni dejavniki iz okolja. Izkušnje in dosežki, ki nastanejo na osnovi uporabe in vrednotenja,

so različni tako za posameznika kot za organizacijo. Pri tem je vsekakor pomemben informacijski sistem, ki nam pravočasno posreduje potrebne podatke.



Slika 1: Povezanost sestavin managementa znanja

Naloga managerjev znanja je, zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času za pravega izvajalca, ob upoštevanju vseh sestavin in vplivov. To nam kaže zgornja slika, iz katere je razvidno, da na management znanja vplivajo v glavnem trije dejavniki, in sicer: vpliv vodstva (uprave), vpliv razpoložljivih virov v organizaciji in vpliv dejavnikov okolja. Vsak po svoje določa potrebe po znanju, glede časa in načina izvedbe ter omogoča ali ovira predvidene dosežke.

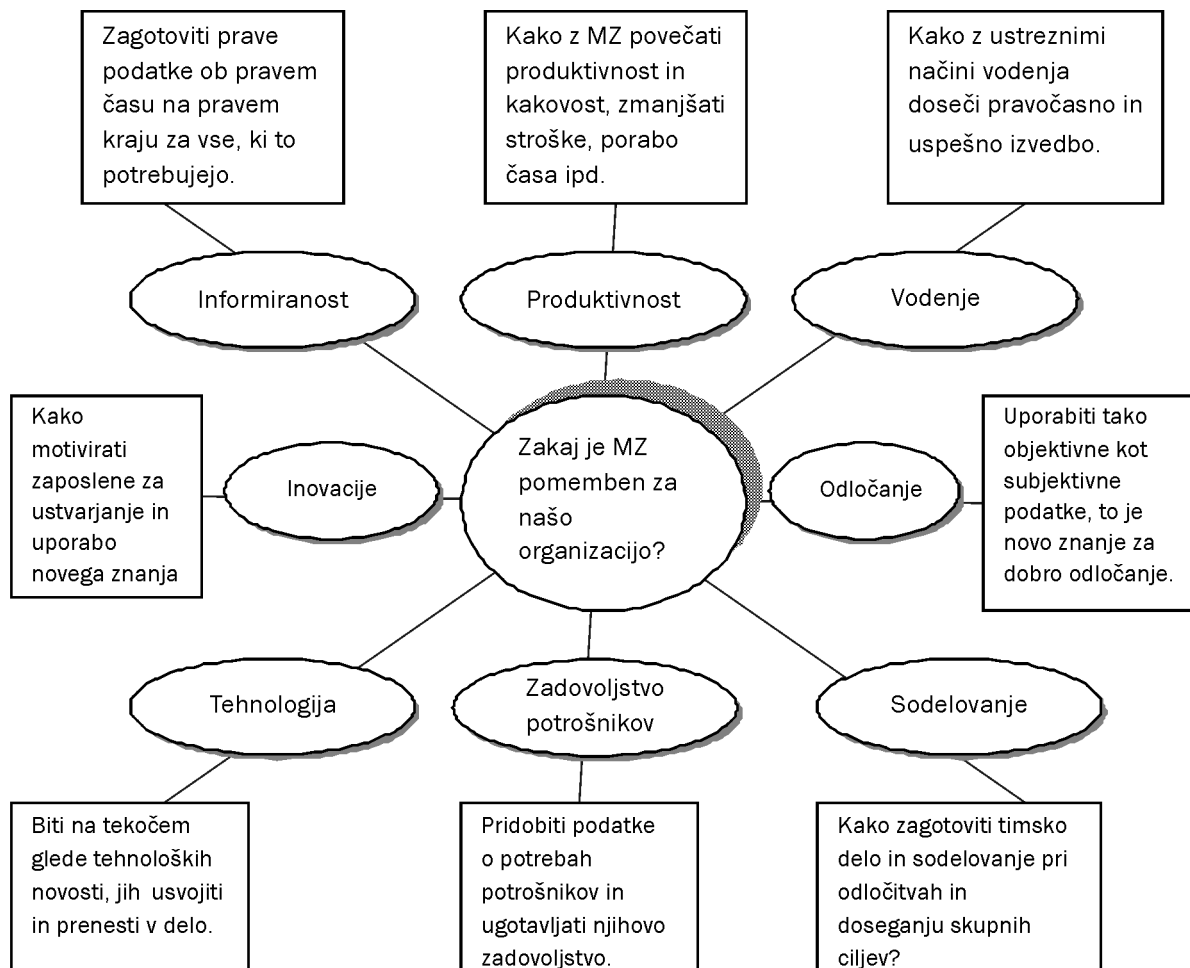
6 Pomembnost managementa znanja za organizacijo

Velikokrat se tako vodilno osebje kot zaposleni sprašujejo, čemu in zakaj je potrebno toliko govorjenja in pisanja

glede managementa znanja. Ali ni zadosti, da marljivo opravljamo svoje delo v skladu s predvidenimi načrti?

Raziskave in praksa so pokazale, da za to obstajajo ustrezni razlogi, ki so v zvezi z vprašanji z različnih področij dela v organizaciji. Če želimo dobiti podatke in informacije za izboljšanje in promoviranje uspešnosti, moramo upoštevati naslednja dejstva, kot jih kaže slika.

Odgovor na vprašanje, zakaj je management znanja pomemben za neko organizacijo, je očiten v zgornjih navedbah. Povsod, naj bodo to produktivnost, vodenje, sodelovanje zaposlenih, zadovoljstvo potrošnikov in podobno, potrebujemo znanje, naj bo staro, še boljše je novo. Če želimo nekaj izboljšati ali vsaj doseči zadovoljivo raven, potrebujemo podatke, informacije o tem, kje smo, kje so drugi in kam hočemo. Veliko znanja o tem imamo že v lastni organizaciji; če ga ni zadosti, pa si ga lahko priskrbimo iz drugih virov.



Slika 2: Pomembnost managementa znanja za organizacijo

7 Spremljanje in vrednotenje znanja

Vodstvo podjetja mora zato zagotavljati merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje in razvijanje kompetentnosti zaposlenih, ugotavljati mora spremembe vedenja in delovanja zaposlenih ter posledično okrepljene konkurenčne prednosti kot rezultat novih znanj in inovativnih rešitev.

Vodstvo na znanju temelječega podjetja mora pri preverjanju uspešnosti vlaganja v znanje:

1. izbrane kazalnike naložb v znanje ugotavljati na ravni podjetja, timov in posameznikov;
2. izbrane kazalnike (količinske in kakovostne) primerjati z najboljšimi v panogi, državi in v svetu;
3. uporabljati metode ovrednotenja za povezavo med na novo pridobljenim znanjem, izkušnjami in spretnostmi s produktivnostjo, kakovostjo dela, zadovoljstvom zaposlenih in kupcev ter drugimi izbranimi dejavniki;
4. pokazati, da se učinki na novo pridobljenega in prejšnjega znanja kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti skupin, timov in podjetja;
5. primerjati rezultate vlaganj v znanje s konkurenco in svetom.

Pri uspešnosti ravnanja z znanjem morajo managerji preverjati, ali ima podjetje pregled nad razpoložljivim znanjem in njegovimi nosilci; ali je znanje, shranjeno v ustrezne baze ali zakladnice znanja, dostopno tistim, ki ga potrebujejo; ali so na voljo dokazila o udejanjenih oblikah ali načinih prenosa znanja med sodelavci; ali je obvladan ves proces ravnanja z znanjem (sledljivost); ali je znanje ustrezno varovano; ali je merjena hitrost prenosa znanja v izdelke in storitve ter ali so zaposleni obveščeni o uspešnih rezultatih uporabe znanja in temu primerno nagrajeni.

8 Udejanjanje managementa znanja v organizaciji

Do zdaj navedena dejstva o prednostih managementa znanja nas vodijo k razmišljanju, kaj in kako te prednosti izkoristiti v praksi, to je v različnih organizacijah, kakšen naj bi bil pristop k temu, katere sestavine znanja poudariti, kdaj in kje začeti, da bi v čim krajšem času dosegli kar največ.

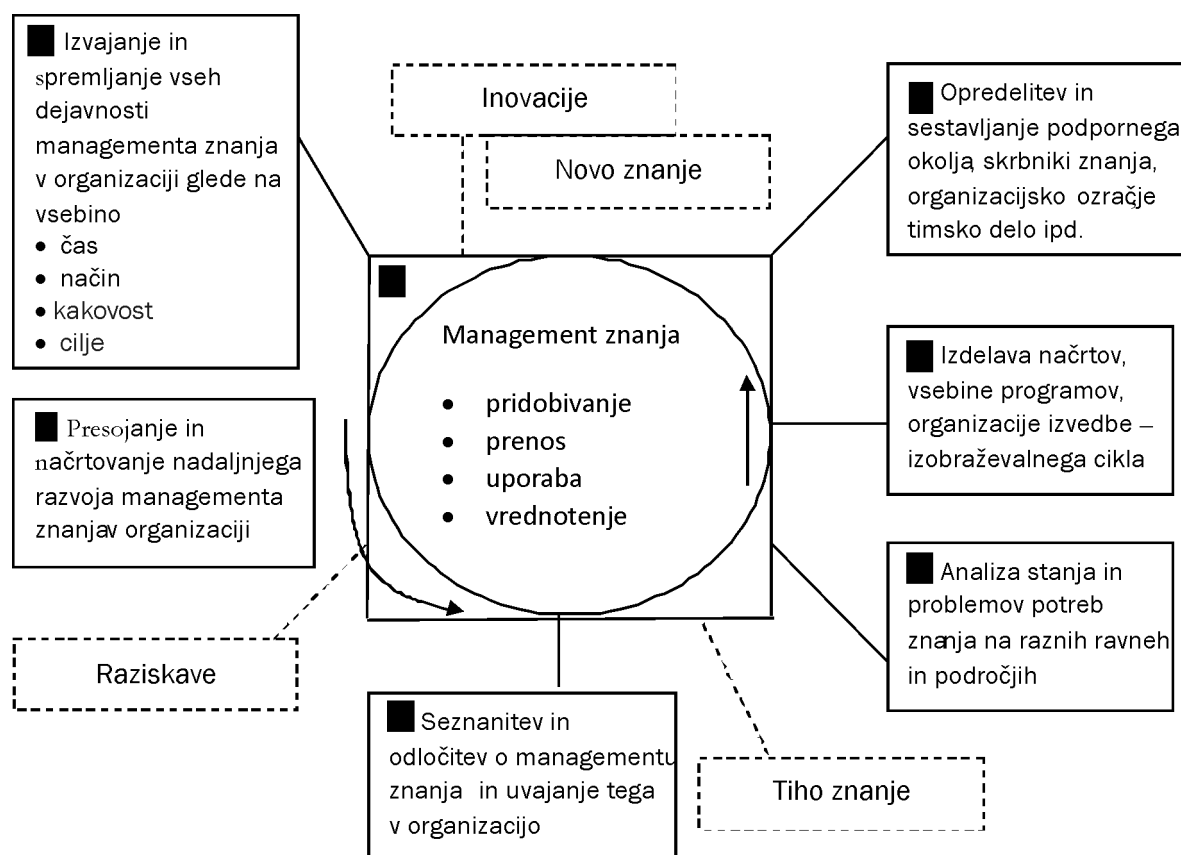
Raziskave in izkušnje kažejo, da ni ene same poti, enega samega modela, po katerem bi se zgledovali.

Začnemo lahko kadar koli in kjer koli, odvisno od položaja v organizaciji, razpoložljivih virov in naše presoje o tem, kaj je potrebno in nujno. Napredek v tej smeri bi bil že, če napravimo pregled znanja v organizaciji in ugotovimo, kaj je še vedno aktualno in uporabno ter kaj je zastarelo in je treba nadomestiti z novim. Morda bi bilo za začetek dobro, če bi se lotili enega problema in organizirali t. i. akcijsko učenje pri poskusnem projektu, kar lahko opravi manjša skupina ljudi. Lahko pa se lotimo celovite analize stanja v organizaciji in njenega poslovnega okolja ter na osnovi tega ugotovimo, kaj bi bilo treba vnesti v strateški načrt, in nato postopoma preidemo na vse organizacijske ravni do proizvodnje, morda tudi do tržnega okolja in

poslovnih izidov, ki nam dajo povratne informacije, koliko in kje smo bili uspešni.

Vsekakor moramo imeti v mislih celoten splet dejavnikov, poslovno-organizacijskih in managementa znanja, to je pridobivanja, prenosa in uporabe znanja. Vsi ti elementi so med seboj povezani in sestavljajo nekakšen mozaik. To pomeni, da neprestano sestavljamo in spreminjamo mozaično sliko znanja, vedno se pojavljajo nove potrebe, spremembe, zamisli, in odstranjujemo, kar ni več potrebno.

Tako naj bi bila ta mozaična slika dejavnikov v smislu nekakšnih stopenj udejanjanja managementa znanja, kot prikazuje slika 3.



Slika 3: Mozaik dejavnikov udejanjanja managementa znanja

Obrazložitev:

Začnemo lahko torej s katerim koli dejavnikom, odvisno od stanja v organizaciji in naše pripravljenosti. Neka organizacija je lahko že marsikaj od tega naredila in bo njena odločitev najboljša za dopolnjevanje in izboljševanje managementa znanja. Neka druga pa bo morda morala začeti z osnovnim dejavnikom in nato preiti v vse druge. Če upoštevamo navedeno, naj nekoliko obrazložimo posamezne dejavnike:

- **Seznanitev in odločitev o managementu znanja ter njegovem uvajanju v organizacijo**
Ta dejavnik (prva stopnja) poudarja, da je nujno treba vodstvo organizacije seznaniti z vsemi razsežnostmi managementa znanja, da pristane na uvajanje v delo,

da opredeli, kdo vse naj bi bil za kaj odgovoren, in da to tudi potrdi z ustreznim sklepom, aktom, listino ipd. Če vodstvo ni večše, da bi management znanja samo uvedlo v prakso, lahko za to prosi ali najame ustrezno strokovno institucijo ali strokovnjake s tega področja.

- **Analiza stanja in problemov – potreb znanja na raznih ravneh in področjih**
Preden začnemo kar koli izvajati, je treba ugotoviti, kaj potrebujemo v smislu znanja. To nam pokaže analiza posameznih dejavnosti organizacije. Prav gotovo je vredno usmeriti pozornost na tista področja, na katerih obstaja največ problemov, ali na tista, na katerih so razmere najbolj zaostrene.

Analiza PPPN (angl. SWOT), na primer, nam pokaže, kje so naše prednosti in kje naše pomanjkljivosti. Iz tega pa izhaja, kakšno znanje potrebujemo in tudi, ali potrebujemo še kakšne druge ukrepe za odpravo težav. Vsekakor nam mora analiza stanja dati kritičen uvid v delovanje organizacije in opredeliti, kaj in v čem nam lahko pomaga management znanja, kaj pa morajo postoriti drugi, da bi bilo delovanje organizacije čim bolj uspešno.

- **Izdelava načrtov, vsebine programov, organiziranje izvedbe – izobraževalnega cikla**

Ugotovljene potrebe so osnova za načrtovanje vsebine, to je kakšno znanje mora organizacija pridobiti in usvojiti. Navadno to stopnjo opravljajo usposobljeni strokovnjaki, ki vedo, kako je treba razporediti strokovno vsebino v didaktično zaporedje, kakšne učne metode so primerne, vključno s ponazoritvenimi pripomočki in potekom dela. Največkrat je to zajeto v t. i. izobraževalnem ciklu, ki ga sestavljajo: učni cilji, učna vsebina, način podajanja in metode ocenjevanja. Organizacija izvedbe je seveda prilagojena temu, za kaj smo se odločili in kaj želimo doseči z danimi udeleženci.

- **Opredelitev in sestavljanje podpornega okolja**

V prvi vrsti mislimo tu na vodstvo organizacije, ki mora dati podporo vsem dejavnostim v zvezi z managementom znanja. Ta podpora se kaže predvsem v ustrezni vlogi managerjev, ki sodelujejo pri ugotavljanju in izvajanju znanja. Pri tem je pomemben participativni vidik vloge vodij, da tvorno sodelujejo pri prenašanju znanja in seznanjanju sodelavcev z dosežki. Pomembno je tudi nagrajevanje v zvezi z znanjem, če je le mogoče, na primer za inovacije, kakovostno delo itd. Timsko delo, kot kažejo raziskave, daje pozitivno povezanost med prenosom, uporabljanjem znanja in uspešnostjo podjetja. V skladu s tem je pomembno organizacijsko ozračje, če je to primerno, podpira prenos in uporabo predvsem še tihega znanja. Precej organizacij si je danes že omislilo t. i. skrbnike znanja. To so praviloma managerji na raznih ravneh, ki so poleg svoje snovne zadolžitve prevzeli še vlogo skrbnika znanja, ki ugotavlja in zagotavlja potrebno znanje svojih sodelavcev. Za to zadolžitev verjetno potrebujejo dodatno izpopolnjevanje, kar nudijo ustrezne strokovne institucije.

- **Izvajanje in spremljanje dejavnosti managementa znanja**

Menimo, da je to, če že ne najpomembnejša, pa vsaj najdlje trajajoča stopnja. Kar koli smo si zadali, je treba izvesti, in to traja. Po eni strani je čas potreben za izvedbo posamezne izobraževalne vsebine, po drugi strani pa precej časa potrebujemo za ugotavljanje dosežkov. Pojavlja se vprašanje, kaj smo dosegli pri delu, v praksi, glede na postavljene cilje. Lahko bi se tudi vprašali, ali smo v vložek dali toliko in toliko učne vsebine, truda, časa, kaj smo dosegli. Ali se je izboljšala produktivnost, kakovost, ali so se zmanjšali stroški, nastali boljši odnosi? Spremljanje

dejavnosti managementa znanja zajema vse vrste dejavnikov v organizaciji in zunaj nje. Dejavnost vloga managerjev je pri tem izredno pomembna. Vrednotenje, ocenjevanje je na tej stopnji neprestano čutiti. Tako je treba oceniti ustreznost znanja, vsebine, načina podajanja, ali so bili učni cilji doseženi, ali je pridobljeno znanje pripomoglo k rešitvi problema in ali smo zadovoljni z doseženimi rezultati. Če nismo bili, je treba ugotoviti, kaj je bilo pomanjkljivo, napačno in kaj bi bilo treba popraviti, da bi bili rezultati boljši. Če je mogoče, popravimo takoj, če ne pa pozneje, ob primernem času.

- **Presojanje in načrtovanje nadaljnega razvoja managementa znanja v organizaciji**

Pravzaprav to ni zadnja stopnja managementa znanja, lahko se tudi poprej, v sredi toka udejanjanja managementa znanja, vprašamo, koliko smo uresničili koncept managementa znanja in kaj bi bilo treba storiti vnaprej. Nikdar ni konec razvoja, vedno je mogoče stvari izpopolnjevati. Presojanje pomeni kritično pregledati doseženo stanje, na primer na osnovi ustreznih standardov, in opredeliti, kaj bi bilo treba storiti zdaj in v prihodnje. Lahko smo zadovoljni s tem, kar smo napravili, vendar nezadovoljni s tem, česar nismo, saj so venomer mogoče nove zamisli in izboljšave. Težnja k odličnosti je vedno navzoča, a je žal nikdar povsem ne dosežemo. Vendar se je vredno potruditi, da smo na tej poti čim boljši.

Dejali bi, da za neko organizacijo ni tako pomembno, kako se imenuje, na primer učeča se organizacija, učeče se podjetje, znanjska organizacija, ali da njeno dejavnost imenujemo participativni management, management znanja, organizirano učenje ipd. Pomembno je, da se organizacija odloči za znanje, ki je temelj njenega razvoja, in izbere pot, ki je najbolj ustrezna.

To pomeni, da dejavno iščemo smeri svojega delovanja in rešujemo probleme, s katerimi se srečujemo. Kar koli naredimo, kritično presodimo, in to je iztočnica za nadaljnje akcije. Znanje, ki ga organizacija vpeljuje do svoje dejavnosti, moramo pojmovati kot vrednoto in kot vrednost. Vrednoto, predvsem v smislu osebnega razvoja, pomoči zaposlenim, ker če nekdo ne zna in ne zmore opraviti danega dela, mu je treba pomagati, svetovati. Ne moremo samo zahtevati v smislu tayloristične paradigme in uporabljati pravila: korenček – palica. Na voljo imamo razne metode usposabljanja in sodobnih pripomočkov, s katerimi lajšamo boljše delo ali ga omogočamo.

Znanje kot vrednost pride v poštev v vseh dejavnostih organizacije, s katerim lahko bogatimo delo in skušamo doseči večjo skupno dodano vrednost. Nekateri menijo, da bi moralo biti med intelektualnim kapitalom, ki zajema osebno, organizacijsko in tehnološko znanje pa tudi znanje iz okolja, in finančnim kapitalom, izraženim v raznih kazalcih, nekakšna prenosorazmerna povezanost. Kar pomeni: čim več ustreznih vlaganj v znanje bi moralo posledično vplivati na ustrezne finančne ali kake druge merljive dosežke.

Sklenili bi z mislijo, da je za udejanjanje znanja v organizacijo na voljo veliko poti in pristopov. Ni pa napačno se učiti na primerih in izkušnjah.

Viri

- Možina, S. idr. (2002): Management. Radovljica: Didakta, 16–20.
- Drucker, P. (1998): The Coming of New Organization. HBR, 1–4.
- Leinonen, T. (2004): The Team Academy. Finland: Juva, 104.
- Watson, I. (2003): Applying Knowledge Management. USA: Elsvire Science, 3–4.
- Rozman, R. (2001): Ravnanje z znanjem in organizacija. Kranj: MO, 34, 350.
- Možina, S. idr. (2002): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV, 54.
- Senge, P. M. (1993): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations. New York: Doubleday, 423.
- Zupan, N. (2002): Nagradimo uspešne. Ljubljana: MK, 50–51.
- Pučko, D. (1998): Ravnateljstvo znanja, 4. strok. posvet. Portorož: ZES, 43.
- Baša, B. (2005): Vloga managementa pri prenosu znanja v podjetjih, mag. delo. Ljubljana: EF, 70–73.
- Dimovski, V. idr. (2005): Učeča se organizacija. Ljubljana: GV, 43–45.
- Kornhauser, A. (1966): Učenje: Skriti zaklad. Pariz: UNESCO, 207–209.

Dr. Stane Možina je doktoriral na Fakulteti za družbene vede leta 1969. Študijsko se je izpopolnjeval v ZDA na Univerzi Michigan, na Univerzi Stanford, na Japonskem na univerzi Hakate in na različnih visokošolskih institucijah v Evropi in drugod. Znanstveno se med drugim ukvarja s problemi splošnega managementa, vodenja, poslovnega komuniciranja, organizacijskega vedenja ter s kadrovskim managementom. Napisal je 34 knjižnih publikacij in več kot 400 strokovnih člankov ter razprav v slovenskem jeziku in tudi v tujih. Je redni in zaslužni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Različnost koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji

Dejan Kelemina

e-pošta: dejankelemina@hotmail.com

Povzetek

Sodobno okolje vpliva na podjetja, ki se zavedno ali nezavedno preoblikujejo v učeče se organizacije. To jim omogoča stalno izboljševanje, doseganje konkurenčnih prednosti in trajnostni razvoj. V prispevku predstavljamo vlogo in pomen managementskega koncepta učeče se organizacije v sodobnem podjetju, ki oblikuje nove načine stalnega učenja, nova znanja, sodelovanje ter organizacijam omogoča nenehno preoblikovanje in prilagajanje. Z opravljeno raziskavo med srednje velikimi in velikimi podjetji v Sloveniji smo ugotovili prisotnost koncepta učeče se organizacije oziroma njegovih ključnih elementov. Kažejo se tudi razlike v značilnostih izvajanja koncepta med podjetji glede na njihovo velikost in lastništvo. Raziskava tudi potrjuje, da se med slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji krepi vloga znanja ter učeče okolje vse bolj pridobiva pomen.

Ključne besede: učeča se organizacija, managementski koncept, družba znanja, slovensko gospodarstvo

1 Uvod

Sodobne razmere od podjetij zahtevajo nenehno učenje. To prihaja še toliko bolj do izraza v današnjem, kriznem obdobju, v katerem je znanje še toliko bolj pomemben vir konkurenčne prednosti in strateški dejavnik razvoja organizacijskih sposobnosti. Na temelju teoretičnih ugotovitev in spoznanj iz poslovne prakse sklepamo, da je učenje jedro vsake sodobne organizacije in mogoč pristop za srečanje z izzivi sodobnega okolja. Organizacije (Akella, 2007, 13–14) morajo vgraditi procese učenja v njihove sisteme. Ta osredotočenost je zaželeno v razvijajočih organizacijah, da se lahko nenehno učijo in razvijajo ustrezne procese, mehanizme in tehnike, ki pripomorejo pri ustvarjanju in gradnji učeče se organizacije. Zato morajo današnji managerji (po Dimovski et al., 2004, 2–3) vpeljati povsem nove koncepte, če želijo uspešno voditi sodobno, učečo se družbo. Ti koncepti v ospredje vse bolj postavljajo probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala. To pa od managerjev zahteva nove prijeme na področjih načrtovanja, organiziranja in nadziranja poslovanja ter boljši pretok informacij. Postati učeča se organizacija pomeni pristop k organizacijskim spremembam, k nenehnemu izboljševanju in k zmogljivostim za spremembe (Marah in Rawabdeh, 2006, 456).

Osrednja misel tega prispevka je obravnava koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu.

Pokazati želimo na razširjenost in raznovrstnost koncepta, opredeliti možnosti njegovega nadaljnjega razvoja in opozoriti na koristi, ki iz tega izhajajo. Ob tem smo opredelili naslednje cilje:

- Ugotoviti razlike oziroma podobnosti v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na velikost podjetja (srednje velika ali velika podjetja).
- Ugotoviti razlike oziroma podobnosti v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na lastništvo (zasebno, državno ali mešano lastništvo).
- Ugotoviti trend razvoja koncepta učeče se organizacije od leta 2003.

Prispevek je zasnovan tako, da vključuje strokovno poglobitev in raziskovalno raven. Naš poglobitveni namen je predstaviti sklepe raziskave, ki smo jo med srednje velikimi in velikimi podjetji (N=76) opravili leta 2008 ter podati kritičen pogled in priporočila za prakso.

2 Pomen in vloga koncepta učeče se organizacije v sodobnem podjetju

V zvezi z znanjem velikokrat govorimo o učečem se podjetju. S tem pojmujeemo, da v organizaciji potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja. Še posebej

pa je pomembno ugotavljanje pravih potreb po znanju, načinih posredovanja in spremljanju kazalnikov v smeri mogočih učinkov (Jaklič et al., 2006, 5).

Pojem »učee se organizacije« se je pojavil sorazmerno pozno, leta 1990. Začetnik je bil nedvomno Senge (1990), ki vidi učečo se organizacijo kot tisto, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Opredeljuje jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečuje svoje zmogljivosti, da bi lahko ustvarila tisto, kar resnično želi. Kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, zato avtor meni, da bo stopnja učenja v organizaciji postala edina sprejemljiva konkurenčna prednost (Senge, 1990, 3).

Tabela 1: Značilnosti učeče se organizacije

| Značilnost: | |
|---|--|
| Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije. | Priložnosti za učenje na osnovi izkušenj. |
| Vodje prevzemajo tveganja in eksperimentirajo. | Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritja vseh informacij. |
| Participativno oblikovanje organizacijske politike. | Priložnosti za neprestano učenje in osebni razvoj. |
| Decentralizirani proces odločanja. | Na učenju osnovani informacijski sistemi. |
| Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij ter znanja. | Učeča se organizacija temelji na neprestanem eksperimentiranju. |
| Fleksibilni nagradni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo iniciativo zaposlenih. | Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih k učenju. |
| Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene. | Znotrajorganizacijsko učenje, kot so znotrajorganizacijska omrežja in povezave. |
| Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje. | Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena. |
| Zavedanje in osredotočenost k dolgoročnim aktivnostim. | Delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja. |

Vir: Dimovski et al., 2002, 259.

Do danes so se razvile številne različice opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, timov ter organizacije kot celote. Osnovne karakteristike učeče

se organizacije so kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost systemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter kultura in struktura, ki omogočata hitrejšo komuniciranje in učenje (po Davis, 1998, 12). Tako je učeča se organizacija kot celota učečih se posameznikov dinamičen sistem, ki se v procesu zadovoljevanja zahtev zunanjega in notranjega okolja neprestano uči in s tem upravičuje svoj obstoj ter zagotavlja pogoje za celosten razvoj svojih članov (Colnar, 1999, 44). Je tudi tista organizacija, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove in raztegljive načine, vzorce mišljenja in kjer se učijo, kako bi se morali skupaj učiti. Takšna organizacija mora biti sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje ter vsakemu svojemu članu omogočiti udeležbo pri razpoznavanju in reševanju problemov (Dimovski et al., 2002, 257). Značilnosti učeče se organizacije prikazujemo v tabeli 1.

Pri oblikovanju učeče se organizacije ne gre za preprosto sledenje nekemu receptu, saj pravega modela učeče se organizacije, ki bi ustrezal vsem organizacijam, ni in ga tudi nikoli ne bo (Mabey in Salaman, 1995, 347). Preobrazba klasične organizacije v učečo se podjetje je proces, ki traja več let. Začne se na strateški ravni z opredelitvijo vizije, ciljev, strategije podjetja ter konča s spremembo organizacijske strukture in kulture. Temu sledi ustvarjanje takšnega podpornega okolja, ki spodbuja timsko delo, inovativnost, neprestano učenje, izmenjavo znanja in osebno rast posameznika (Peršak, 2007, 2). Managerji pa so tisti ključni dejavnik v organizaciji, ki so neposredno odgovorni za zagotavljanje pogojev za razvoj takšnega okolja (DiBella in Nevis, 1998, 8-9).

Sodobne učeče se organizacije morajo oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto prek vsehrapoložljivih oblik avtentičnega vodenja kot najsodobnejše perspektive razvoja sodobne teorije managementa in organizacije, izhajajoče iz šole pozitivnega organizacijskega vedenja. Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja zahteva celovito transformacijo ideologije klasične učeče se organizacije, ki s spoznanjem novih trendov in oblik od človeškega, socialnega in psihološkega kapitala do pozitivnega organizacijskega vedenja in avtentičnega vodenja vodi k implementaciji pozitivne organizacijske identitete. Ta danes predstavlja osrednjo strateško vodilo in najvišje razvito obliko sodobne učeče se organizacije (Penger in Dimovski, 2006, 427).

3 Učeče organizacije v poslovni praksi

Literatura našteva številne sodobne primere zavestne uporabe koncepta iz prakse učeče se organizacije. Sodobne letalske, avtomobilске, elektronske, kemične in druge industrije si brez tega ni mogoče niti zamisliti (Ferjan, 1999, 134). Tudi slovenske raziskave (Peršak, 2006, 171) kažejo, da se vloga znanja v slovenskem gospodarstvu počasi povečuje in pogloblja. Podjetja se vedno bolj

zavedajo pomena pridobivanja novega znanja, razvoja znanja in njegove čim hitreje uporabe v praksi. Po letu 2004 so se učeče se organizacije pojavile tudi na področju šolstva in v drugih negospodarskih subjektih. Toda še vedno je osvajanje koncepta tako v teoriji kot praksi prepočasno in prešibko, na ravni države pa razpršeno in zato brez pomembnejših sinergij.

V Sloveniji je do leta 2006 certifikat učečega se podjetja podeljeval Inštitut za razvoj učečega se podjetja (USP) v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije. Inštitut učečega se podjetja je bil ustanovljen leta 2000 s poslanstvom pospeševanja razvoja organizacijske kulture v gospodarskih družbah z namenom, da bi dosegle večjo gospodarsko uspešnost. Po ustanovitvi so na podlagi anketnih vprašalnikov oziroma raziskave (po Tomaževič Vuković, 2003) podeljevali priznanja »Na poti k učečemu se podjetju« ter certifikat učečega se podjetja. Oblikovali so standard USP S 10, po katerem se učeče podjetje loči od klasičnega. Omenjeni inštitut je leta 2006 prenehal delovati, kar vsekakor pomeni korak nazaj v napredku koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. Oblikovanje učečih se organizacij je namreč zelo zahteven in dolgotrajen proces, ki potrebuje vso strokovno pozornost in pomoč.

Ravno z namenom, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, pa je Dimovski s svojim timom razvil prvi slovenski model udejanjanja učeče se organizacije (Future-O, <http://www.futureo.si/>). Gre za celoviti konceptualni model, ki temelji na sedmih elementih in je poznan pod imenom model FUTURE-O. Od prejšnjih praks in tehnik se zelo razlikuje predvsem zaradi drugačnega, molekularnega pristopa k udejanjanju učeče se organizacije.

Razviti standardi, modeli udejanjanja koncepta učeče se organizacije ter že opravljene raziskave s tega področja kažejo na to, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih že začeli (po Česnovar, 2001, 420) in da se managerji zavedajo moči učenja ter vpliva znanja in načrtnega razvoja človeških virov na konkurenčnost ter trajnostni razvoj.

4 Raznolikost koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu

4.1 Prisotnost koncepta

V Sloveniji je bilo v letu 2008 več kot 70 % v raziskavi sodelujočih srednje velikih in velikih podjetij že učečih ali na poti k učečemu se podjetju. Iz tabele 2 je razvidno, da smo 22 podjetij (28,9 %) opredelili kot tradicionalna podjetja, kar 54 (71,1 %) podjetij pa je izpolnjevalo kriterije za umestitev med tradicionalna podjetja (močnejša prisotnost elementov koncepta učeče se organizacije).

Rezultati kažejo na dejstvo, da se družba nahaja na robu novega obdobja, v katerem se izgublajo stari načini opravljanja stvari. Vzganje raziskovalnega mišljenja in izobraževanja postaja bistvena pomena. Podjetja

v Sloveniji se zavedajo pomena učenja, zato številne elemente in značilnosti koncepta učeče se organizacije uvajajo in uporabljajo v svojem vsakodnevnem poslovanju. To potrjujejo tudi druge opravljene raziskave s tega področja (Možina in Kovač, 2006; Dimovski et al., 2005; 2009), ki kažejo na to, da so se v slovenskih podjetjih že začeli procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije, kar se na strateški ravni odraža v opredelitvi koncepta učeče se organizacije v strategijah podjetij, velikem deležu že pridobljenih certifikatov kakovosti, v podpori managementa učeči se organizaciji, razmeroma visokem deležu učenja v podjetjih in v izmenjavi informacij v notranjem okolju podjetja. Ker pa je oblikovanje učečih se organizacij zelo zahteven in dolgotrajen proces, je napredek zelo počasen. Organizacije vsaka po svoje spremljajo posamezne elemente koncepta učeče se organizacije, ki pa so večkrat nepovezani, slabše prepoznavni, kratkoročno usmerjeni in pogosto brez razvojne naravnosti. Zato bi toliko bolj morali oživiti delovanje Inštituta za razvoj učečega se podjetja in podpreti preostale raziskovalce učeče se organizacije. Z njihovo in morebiti z vladno pomočjo bi bilo treba podjetja v Sloveniji intenzivneje spodbujati in jim pomagati pri implementaciji koncepta.

Tabela 2: Število tradicionalnih in učečih se srednje velikih in velikih podjetij v letu 2008

| | | Frekvenca | % |
|----------|---------------|-----------|-------|
| Podjetje | tradicionalno | 22 | 28,9 |
| | učeče | 54 | 71,1 |
| | Skupaj | 76 | 100,0 |

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Spodbudno je, da se podjetja zavedajo, da je največ vredno znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja. Stari načini opravljanja stvari tako vse bolj izginjajo in vse bolj se spreminja način dela. Pri tem pa je učenje ključ do uspeha vsakega posameznika, organizacij in nenazadnje tudi celotne družbe.

4.2 Razlike v značilnostih koncepta glede na velikost in lastništvo

V raziskavi smo ugotavljali, ali se koncept učeče se organizacije po proučevanih sklopih (strateški vidik, vloga managementa, organizacijska kultura, gospodarjenje z znanjem, organizacija učenja, vloga posameznika, motiviranje, procesi in sistemi, merjenje rezultatov ter vplivi uvajanja koncepta na poslovno uspešnost podjetja) razlikuje med podjetji glede na velikost (srednje velika ali velika podjetja) ter med podjetji glede na lastništvo (podjetja z zasebno, državno ali mešano lastnino). Naš namen je bil ugotoviti, ali je lastništvo podjetja ključno za spodbujanje učečega se okolja ter ali so proučevani sklopi različno zastopani med srednje velikimi in velikimi podjetji.

4.2.1 Razlike v značilnostih koncepta glede na velikost podjetja

Vloga posameznika

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena in vloge svojih zaposlenih, ki so nosilci znanja in za njih ne pomenijo zgolj stroška, temveč naložbo, ki bo podjetju na dolgi rok prinesla večjo učinkovitost. Rezultati opravljene raziskave kažejo, da v velikih podjetjih zaposleni bolj načrtujejo svoje učenje skupaj s svojimi predpostavljanimi, kot to velja za srednje velika podjetja. Sklepamo lahko, da se ta razlika pojavi predvsem zaradi organiziranosti. Velika podjetja imajo navadno več zaposlenih in več oddelkov kot srednje velika podjetja, zaradi česar je treba zaposlene bolj koordinirati, jih nadzirati ter z njimi tudi podrobneje načrtovati učenje in izobraževanje.

Merjenje rezultatov

Srednje velika podjetja pa bolj izobražujejo svoje zaposlene ali vlagajo v njihovo znanje ter več in bolj sistematično kot velika podjetja spremljajo in merijo njihove učinke. Merjenje rezultatov izobraževanja ali drugih naložb v znanje je v podjetjih zelo pomembno. Le s pomočjo spremljanja in merjenja lahko ugotovijo, ali so pri tem uspešni ali ne.

Druge značilnosti koncepta so med podjetji glede na velikost (srednje velika ali velika podjetja) večinoma podobne. Gre namreč za podjetja z večjim številom zaposlenih, ki so si po organizaciji podobna in sorodna v ukrepih oblikovanja ali delovanja v skladu s konceptom učeče se organizacije. Sklepamo lahko, da so vsi proučevani sklopi pomembni tako med srednje velikimi kot med velikimi podjetji.

4.2.2 Razlike v značilnostih koncepta glede na lastništvo

Med podjetji v različnem lastništvu nam je uspelo ugotoviti nekoliko več razlik v značilnostih koncepta učeče se organizacije kot med srednje velikimi in velikimi podjetji.

Vloga managementa

Glede na sklop o vlogi managementa lahko potrdimo, da se podjetja v zasebni lasti in z mešano lastnino nekoliko bolj zavedajo pomembnosti in odgovornosti vodje oddelka s človeškimi viri, kot je to običajno v državnih podjetjih. Na tej osnovi predpostavljamo, da v državnih podjetjih v ožjem kolegiju direktorja ni prostora za človeka, ki vodi oddelek za ravnanje s človeškimi viri.

Gospodarjenje z znanjem

Prav tako pomemben element učeče se organizacije je gospodarjenje z znanjem, ki narekuje, da mora biti znanje v podjetju ustrezno shranjeno, vendar se podjetja v različnem lastništvu tega še vedno premalo zavedajo. Podjetja v zasebni lasti imajo v največji meri shranjena svoja ključna znanja v ustrezni bazi znanj. Nekoliko manj ključnih znanj je v ustreznih bazah shranjenih v podjetjih v državni lasti; najmanj oziroma skoraj nimajo ključnih znanj, shranjenih v ustreznih bazah, smo ugotovili za podjetja z mešano lastnino.

Merjenje rezultatov

Poudarili smo tudi že pomen merjenja znanja v podjetju. Podjetja v zasebni lasti bolj sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja kot v podjetjih z mešano lastnino ali v državni lasti. Prav tako podjetja v zasebni lasti bolj sistematično spremljajo in merijo učinke naložb v znanje. Sklenemo lahko, da se podjetja v zasebni lasti več posvečajo izobraževanju zaposlenih, temu namenjajo več sredstev, spremljajo poznejše učinke in jih po potrebi tudi korigirajo kot podjetja z drugačnim lastništvom.

Z vidika vseh odgovorov so v povprečju najbolj uspešna podjetja v zasebni lasti, tem pa s podobnimi medsebojnimi rezultati sledijo podjetja v državni lasti in podjetja z mešano lastnino. Ti rezultati so pričakovani, saj menimo, da se v zasebnih podjetjih lastniki še bolj zavedajo nevarnosti današnjega časa, nepredvidljivega okolja in močne konkurence. Iz tega razloga vedno bolj vlagajo v znanje in človeški kapital, česar ne razumejo le kot strošek, temveč kot pomemben člen, ki dolgoročno prispeva k učinkovitosti podjetja. Prav tako ostaja dejstvo, da v večini primerov država ne more in ne zna biti dober lastnik.

4.3 Smernice razvoja koncepta

Na osnovi primerjave, ki smo jo opravili v letu 2008 z raziskavo Inštituta USP leta 2003, lahko potrdimo dejstvo, da se koncept učeče se organizacije v srednje velikih in velikih podjetjih razvija. Ob tem moramo poudariti predvsem organizacijsko kulturo, ki v zadnjem času vse bolj pridobiva pomen. Vse več podjetij je začelo dograjevati oziroma dopolnjevati svojo lastno kulturo tako, da spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Podobno je tudi z vlogo posameznika, saj se sodobna podjetja zavedajo, da zaposleni niso le strošek, temveč da za podjetje pomenijo možnost obstoja, razvoja, novih inovacij ter posledično doseganje konkurenčnih prednosti in dolgoročne učinkovitosti. Pomemben razvoj se kaže tudi na področju gospodarjenja z znanjem. Menimo, da je to posledica večjega zavedanja podjetnikov o pomenu znanja v današnjem nemirnem obdobju in vlogi, ki jo ima intelektualni kapital v uspešnih podjetjih. Organizacije so spoznale, da je največ vredno znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja. Tudi področje procesov in sistemov se s časom spreminja ter postaja vse bolj plosko in urejeno tako, da se lahko informacije nemoteno prenašajo po podjetju oziroma organizaciji, da ne prihaja do njihovih nepotrebnih popačenj ter da so pravočasno in ustrezno informirani tako uprava podjetja kot tudi vsi zaposleni.

Ob tem je treba omeniti še sklop merjenja rezultatov in vplivov uvajanja koncepta učečega se podjetja na poslovno uspešnost. Ugotavljamo, da danes podjetja bolj skrbijo za interno izobraževanje, da vlagajo v znanje svojih zaposlenih, in kar je najbolj pomembno, da se v podjetjih kaže vedno večji vpliv koncepta in njegovih posameznih elementov na poslovno uspešnost. Vplivi uvajanja koncepta na poslovno uspešnost so bili nadpovprečno izraženi v obeh primerjanih raziskavah. Najpogostejših

pozitivnih učinkov nismo posebej ugotavljali, lahko pa na tem mestu potrdimo, da je uvajanje koncepta učečega se podjetja v pozitivnem sorazmerju s poslovno uspešnostjo podjetij in da je s tem dosežen poglavitni cilj njegovega uvajanja.

V preteklosti so slovenska podjetja razvijala le posamezne dejavnike učečega se podjetja, ne pa vseh in ne dovolj sistematično. Z novimi izzivi sodobnega časa pa je to postalo nujno za preživetje in uspeh. Zahtevani se mednarodno uveljavljeni strokovnjaki in sodobni management podjetniških znanj in izkušenj. In ravno celovito ustvarjanje učeče se organizacije bo pripomoglo družbam k večji učinkovitosti za prihajajoče izzive.

5 Sklep

Gradnja učeče se organizacije je sestavni del uspeha v poslovnem okolju. Poslovanje podjetij mora biti hitro, gibčno in odzivno. Vendar nekatere organizacije še niso sprejele tega dejstva. Tiste organizacije, ki se ne bodo spoprijele s spremembami v hitro spreminjajočem se okolju, ne bodo preživele. Ustvarjanje učeče se organizacije namreč pripomore k učinkovitejši opremljenosti družb za ta izziv, to pomeni, da se spreminjajo, prilagajajo in učijo.

Bistvo pri ustvarjanju učeče se organizacije je v pridobivanju novega znanja iz okolja podjetja in prenašanje tega v organizacijo, da je shranjeno in so spremembe narejene. Vse to ima ključni pomen za izboljševanje kakovosti, poglobljanje odnosov s poslovnimi partnerji, uspešnejše uresničevanje zastavljenih strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajnostnega razvoja. Koncept korenito posega v organizacijo, način vodenja in razmišljanja. Temelji na višji organizacijski kulturi in načinu komuniciranja. Uspešno je lahko implementiran v vsa podjetja (ne glede na velikost in ne glede na lastništvo) in skozi pospešeno sodelovanje, reševanje problemov, iskanje novih idej dejansko vodi k uspešnosti poslovanja.

Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je pri implementaciji koncepta učeče se organizacije treba spremeniti ne le strukturo organizacije in strategije podjetja, temveč tudi naloge, sisteme in organizacijsko kulturo. Zahtevan je celosten pristop, od drugih članov pa vzajemno in sočasno sodelovanje v vseh procesih, dokler se celotna organizacija ne spremeni v smer neprestanega učenja. Podjetja se zavedajo dejstva, da so za uspešno implementacijo in izvajanje koncepta potrebni ustrezno gospodarjenje z znanjem, organizacija učenja, motiviranje zaposlenih ter da so procesi in sistemi v podjetju temu ustrezno prilagojeni. Tako lahko integrirani koncept dolgoročno pripomore k uspešnosti podjetja in doseganju trajnostnega razvoja.

Za še večjo razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji je treba podjetja seznaniti s posameznimi elementi koncepta učeče se organizacije in vplivi na poslovno uspešnost. Kot je v svojem delu zapisal Češnovar (2001, 420), lahko k večji uveljavitvi pripomorejo procesi izobraževanja, promocija uspešnih učečih se podjetij, mednarodno povezovanje s sorodnimi tujimi institucijami, svetovanje podjetjem pri uvajanju koncepta

in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v podjetjih, saj imajo te poleg raziskovalne tudi svetovalno vlogo; pomagajo spreminjati podjetja in večati njihovo uspešnost.

6 Literatura

- Akella, D. (2007). Learning Organizations: Managerial Control Systems?. *Global Business Review*, 8 (13), 13–28.
- Colnar, T. (1999). Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Češnovar, T. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija*, 34 (7), 415–421.
- Davis, M. C. (1998). Knowledge Management: Information Strategy. *The Executive's Journal*, 15 (1), 11–22.
- DiBella, J. A., in Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dimovski, V., Penger, S., in Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., in Žnidaršič, J. (2004). Udejanjanje učeče se organizacije v javni upravi. Slovenska uprava po vstopu v EU (elektronski vir). V Z. Pečar (ur.), XI. dnevi slovenske uprave, Portorož. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., in Žnidaršič, J. (2005). Učeča se organizacija. Ustvarite podjetja znanja. Ljubljana: GV Založba.
- Ferjan, M. (1999). Učeča se organizacija. V J. Kovač (ur.), *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij* (str. 119–136). Kranj: Moderna organizacija.
- Future-O, 2009. *Sodobni vidiki managementa in organizacije*. Pridobljeno 8. 9. 2009, s <http://www.futureo.si/>.
- Jaklič, M. (ur.) (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Mabey, C., in Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Oxford, Cambridge: Blackwell Business.
- Marah, F., Khadra, A., in Rawabdeh, I. A. (2006). Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. Pridobljeno 15. 3. 2008, s <http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm>.
- Možina, S., in Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.
- Penger, S., in Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43 (3/4), 427–445.

- Peršak, M. (2006). Uvajanje modela učečega se podjetja. V S. Možina, J. Kovač (ur.), Menedžment znanja. Maribor: Založba Pivec.
- Peršak, M. (2007). Standard učečega se podjetja – USP S-10. Ljubljana: Inštitut za razvoj učečega se podjetja.
- Senge, M. P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Tomažević Vuković, V. (2003). Podelili priznanja Na poti k učečemu se podjetju. Finance. Pridobljeno 25.2.2008, s http://www.finance.si/47536/Podelili_priznanja_Na_poti_k_u%20E8e%E8emu_se_podjetju

Dejan Kelemina, mag., je bil rojen 5. 8. 1983 v Mariboru. Po končani srednji šoli se je leta 2002 vpisal na Ekonomsko-poslovno fakulteto, kjer je leta 2006 diplomiral. Na isti fakulteti je leta 2008 z odliko magistriral ter pridobil mednarodno veljaven naziv magister ekonomskih in poslovnih ved. V času svojega fakultetnega izobraževanja je podrobneje proučeval učečo se organizacijo in bil dejaven tudi v gospodarstvu. Po končanem rednem šolanju se je zaposlil in trenutno opravlja delo kot vodja spletne trgovine. Svoje izobraževanje nadaljuje na doktorskem študiju.

Ravnateljstvo podjetij v krizi in strateško ravnateljstvo za njeno preprečitev

Milena Kramar Zupan

Zdravstveni dom Novo mesto,
e-pošta: milena.kramar-zupan@zd-nm.si

Povzetek

Vzrok za krizo nikdar ni le eden, navadno so krize večvzročne. Zunanji vzroki so povzročitelji krize v več primerih, vendar imajo pri nastanku podjetniške krize veliko vlogo notranji vzroki. Naloga kriznega ravnateljstva je v prvi vrsti ohranitev podjetja, s tem pa omogočanje nadaljnjega poslovanja in zagotavljanje osnove za razvoj. Če gre za prehodno, kratkoročno krizno obdobje, potem je negativne posledice mogoče zajezi s kratkoročnim delovanjem pri uporabljanju notranjih rezerv podjetja. Če gre za pričakovani dolgoročnejši ali kar trajni vpliv gospodarske krize, potem morajo ravnatelji izvesti korenite, radikalne ukrepe in spremembe v podjetju. Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornost in dramatične spremembe poslanstva, vizije in strategije podjetja ter odločnost ravnateljev v izvedbi. V tem primeru je kriza lahko priložnost za izdelavo in izvedbo prepričljive in uspešne strategije za povečanje konkurenčnosti podjetja.

Ključne besede: kriza, ravnateljstvo, ukrepi, spremembe

1 Uvod

Pristop k ravnateljstvu v krizi je drugačen kot v normalnih okoliščinah. Naloga kriznega ravnatelja je v prvi vrsti ohranitev podjetja ter s tem omogočanje nadaljnjega poslovanja in zagotavljanja osnove za razvoj. V času krize uveljavljeni sistemi, politika in mehanizmi v podjetju niso ustrezni. Način poslovanja, ki se je do pojava krize izkazal kot uspešen, postane neprimeren, vztrajanje pri statusu quo pa krizne razmere še pogloblja, kar krepi negativne vplive na poslovanje in poslovne uspehe. V krizi se je na dogodke treba hitro odzivati, prav to pa povzroči nepopolnost informacij za odločanje. Sprejemanje napačnih odločitev prinese bolj negativne posledice kot v času konjunktura. Slabši poslovni uspehi zmanjšajo tudi manevrski prostor za financiranje korektivnih ukrepov podjetja.

Vse to zahteva prilagojene tehnike ravnateljstva podjetja ter tudi dodatno znanje in sposobnosti ravnateljstva. Teorija navaja veliko možnosti strategij reševanja podjetja iz krize, ki pa skupno predstavljajo prenovu podjetja. Prašnikar (1992) za poglobljene strategije reševanja krize v podjetju navaja zamenjavo ravnateljstva, močan centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev, odprodajo osnovnih in obratnih sredstev, izboljšanje trženja, zniževanje stroškov, nove proizvodno-tržne strategije, spremembo organizacijske strukture ter rast z nakupi podjetij. Dubrovski (2004) natančno opredeljuje

šest načinov zdravljenja krize v podjetju: stečaj, prisilna poravnava, strateško povezovanje, prestrukturiranje, reinženirstvo in spreminjanje kulture podjetij.

Če gre za prehodno, kratkoročno krizno obdobje, potem je negativne posledice mogoče zajezi s kratkoročnim delovanjem pri uporabljanju notranjih rezerv podjetja. Taki ukrepi so lahko: zniževanje vseh stroškov podjetja in njihov poostreni nadzor, zmanjševanje zaposlovanja za določen čas in pospešeno upokojevanje, prestrukturiranje tujih virov financiranja, zagotavljanje likvidnosti in plačilne sposobnosti, zniževanje cen, selekcija proizvodno-prodajnega programa, preložitve investicij in selekcioniranje razvojnih projektov. Za omilitve zunanjih vzrokov krize na nacionalni, mednarodni ali celo globalni ravni se v reševanje akutne krize navadno vključijo država – vlada s svojimi ukrepi.

Kadar gre za pričakovani dolgoročnejši ali kar trajni vpliv gospodarske krize, potem morajo ravnatelji izvesti korenite spremembe v podjetju. Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornosti in dramatične spremembe poslanstva, vizije in strategije podjetja ter odločnost v izvedbi. Take korenite spremembe zahtevajo tudi spremembo sistema vrednot in ravnanja, torej organizacijsko kulturo, kar pa je težko izvesti v normalnih razmerah, to je v obdobju zmernega trenda nenehnega izboljševanja, saj management in podjetja ostanejo omejeni s sistemom načrtovanja in nezmožnostjo

implementacije sprememb. V tem primeru je kriza lahko priložnost za izdelavo in izvedbo prepričljive in uspešne strategije za povečanje konkurenčnosti podjetja.

V kratkoročni krizi so zaposleni pripravljene spregledati napake in pomanjkljivosti ravnatelja podjetja, med katere sodijo enostranskost pri odločanju, nezadostno komuniciranje; v dinamični, dlje časa trajajoči krizi, ki zahteva prilagoditev načina dela in življenja, pa zaposleni želijo ravnatelje – voditelje, ki poenotijo in mobilizirajo množice v procesu reševanja kriznih razmer. Predvsem želijo voditelje, ki so zmožni velikih odločitev in strateškega razmišljanja na eni strani ter osebno živite, vztrajne in pogumne na drugi strani. Ljudje se v času krize obračajo k ravnateljem predvsem zato, da bi jih pomirili, spodbudili in v želji, da bi v njih zaznali upanje in to prevzeli nase.

2 Podjetje v krizi

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kot notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Pučko, 1999). V kriznem obdobju so razmere izredne ter so zato potrebne hitre in učinkovite odločitve, saj je možnost popravkov majhna. Značilnost kriznih razmer je, da je vse dogajanje hitrejše, spremembe nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in viri omejeni, prav tako razpoložljivost informacij ter velika verjetnost nesodelovanja. Krizno stanje daje sicer veliko možnosti propada, ki pa ni nujen. Včasih tako stanje celo privede nove priložnosti in pozitivne preobrate.

Poznamo notranje in zunanje vzroke krize. Vsako krizo v podjetju je treba analizirati, predvsem zato da se znamo spopadati s trenutno krizo, pa tudi zato da se v prihodnosti izognemo enakim nevarnostim in napakam, ki smo jih storili pri reševanju sedanjih razmer. Pri analizi vzrokov za krizo ravnatelji pogosto podcenjujejo notranje vzroke. Ravnatelji namreč težko priznavajo svoje napake v preteklosti. Zunanji vzroki za krizo nastanejo v okolju združbe – podjetja, zato na njihov nastanek združba nima vpliva. Gre za tako imenovane objektivne, zunanje vzroke, kot so: naravne nesreče, politične spremembe, panožna kriza, padec (rast) cen surovin, varčevalni ukrepi, padec povpraševanja, kriza zlonamernih dejanj, finančna kriza. Notranji vzroki nastanejo v združbi, na njihov razvoj vpliva združba sama, ravnatelji in zaposleni, zato so tudi subjektivni ali endogeni vzroki, kot npr.: slabe ali zapoznele strateške odločitve, strukturne pomanjkljivosti, tehnološka zaostalost, premajhna dodana vrednost, neučinkovitost poslovanja na različnih ravneh, nedejavnost ravnateljev.

V kriznih razmerah je težko opredeliti simptome, vzroke, učinke in posledice, ki jih je pogosto težko razlikovati. Vzroki se tudi ne pojavijo le pred nastankom krize, ampak se v kriznih razmerah množijo, saj vzroki povzročajo tudi druge vzroke in se tako med seboj krepijo z dopolnilnim učinkom. Zelo pomembno je, da ravnatelji pravočasno zaznajo simptome, ki krizo signalizirajo, niso pa vzroki za krizo. Simptomi opozarjajo na porušeno

razmerje v podjetju (npr. manj naročil kupcev, upad produktivnosti, odhajanje strokovnjakov). Ravnatelji pogosto spregledajo znake, simptome (faza slepote), ki kažejo na bližajočo se krizo. Če znake prihajajoče krize dovolj hitro ugotovijo in priznajo (npr. če razvijejo sistem ugotavljanja zgodnjih znakov krize) in takoj ukrepajo, krize ni težko rešiti. Ne samo v krizi, tudi sicer bi morali ravnatelji občasno temeljiteje preveriti svoje poslovanje.

Sledi korak neaktivnosti. Ravnatelji sebe in druge prepričujejo, da ni težav ali da so le začasne, občasne ali naključne. Ustvarjalno računovodstvo jim pri tem pomaga (Rozman, 2009). Ravnatelji bi morali pristopiti k reševanju, vključiti v sodelovanje zaposlene, stopnjevati težave, ne pa da čakajo na ureditev težav. Če tega reševanja ni, nastopi tretji korak – napačne odločitve. Odločitve sicer postanejo nujne, in to takšne, da vodijo v večje spremembe, kot so delitev ali zmanjšanje podjetja, odpuščanje zaposlenih, novi programi ipd. Pogosto so odločitve premalo domišljene, ustvarjalne in smeje. Napačne odločitve v tej fazi stvari poslabšajo. Sledi kriza. Podjetje ni uspelo z rešitvami, je panično, kaotično, pogosti so prepiri, spreminjanje odločitev in podobno.

Podjetja v krizi se težko rešijo iz nastalih težav. Krizo je najbolje in najlažje preprečiti, vendar pa se krize kljub prizadevanjem po njihovem preprečevanju vedno pojavljajo. Nobeno podjetje se večjim težavam in krizi pravzaprav ne more povsem izogniti. Dejstvo je, da ima ravnateljstvo v krizi svoje značilnosti in nosi glavno odgovornost za rešitev iz težav. Tako kot pogosto tudi odgovornost, da je podjetje zašlo v krizo. Schermerhorn (1999) meni, da je ravnanje ravnateljev v krizi najzahtevnejši preizkus njihovih sposobnosti. Vzrok za krizo nikdar ni le eden, običajno so krize večvzročne; zato gre za zdravljenje celotnega podjetja z mogočim poudarkom na področjih, na katerih so težave najhujše.

3 Ravnateljstvo podjetij v krizi

3.1 Krizno ravnateljstvo

Aktivnost vodenja združbe v akutni krizi, katere osnovna naloga sta zaustavitev negativnih gibanj in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (oživitev), imenujemo krizno ravnateljstvo (krizni management), kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti. Krizno ravnateljstvo sledi dvema osnovnima usmeritvama ali ciljema:

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje)
- doseganje preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj

Ustrezno ugotovljeni problemi pomenijo že pol rešitve. V krizi je nujno čim prej ukrepati. Proces ukrepanja se začne z iskanjem ustreznih rešitev, ki naj bi odpravile ali zaobšle vzroke težav. Vedno je mogočih več različnih ukrepov za reševanje določenih problemov. Ukrepe ocenjujemo in izbiramo na osnovi določenih sodil, kot so pričakovani učinki, stroški uvedbe, odločitve,

hitrost – čas učinkov, sprejemljivost za zaposlene, etičnost rešitev in podobno.

Krizno ravnanje daje prednost kratkoročnim ukrepom in odpravi tveganja na naslednjih temeljnih področjih poslovanja: povečanje prihodkov (obseg, izbira – tržna diferenciacija, cene), znižanje stroškov (tehnologija, učinkovitost), zmanjšanje vezanih sredstev (kratkoročne in dolgoročne), finančna prenova – plačilna sposobnost. Na vseh štirih področjih sta najbolj cenjeni hitrost in temeljitost ukrepanja. Ravnatelji morajo centralizirati odločanje, hitro diagnosticirati temeljne probleme poslovanja in postaviti poslovne rešitve. Krizno ravnanje je podobno kirurški operaciji, pri kateri rešujemo pacienta tako, da mu preprosto izrežemo bolno tkivo. Krizno ravnanje je treba ločiti od ravnanja sprememb. Glede na razmere v podjetju z akutno krizo, v katerih morajo krizni ravnatelji sprejemati poslovne odločitve, in stalno pretečo nevarnost propada podjetja, pomeni krizno ravnanje reševanje poslovne odločitve najvišje stopnje zahtevnosti na kratki rok.

Naloge, ukrepi in aktivnosti, ki se jih morajo lotiti krizni ravnatelji v podjetju v akutni krizi, so:

- a. čim prej pridobiti nadzor nad dogajanjem v podjetju (poslovni procesi in sistemi);
- b. centralizirati finančno funkcijo;
- c. oceniti primernost ravnateljev in izbrati prvi krog sodelavcev;
- d. centralizirati odločanje in uvesti pravila avtorskega vodenja;
- e. zagotoviti vsaj minimalno likvidnost (vzpostavitev denarnih tokov);
- f. sestaviti prvi akcijski načrt in smernice prenovitvenega načrta;
- g. sestaviti način motiviranja ključnih zaposlenih;
- h. postaviti ali prilagoditi informacijski sistem potrebam odločanja;
- i. opraviti uvodne pogovore z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji in predstavniki zaposlenih ter zastaviti načela nadaljnjega komuniciranja;
- j. temeljito analizirati podjetje kot celoto in po posameznih poslovnih funkcijah ter postaviti diagnozo trenutnega položaja;
- k. pripraviti predlog za oblikovanje kriznega tima z notranjimi in zunanjimi sodelavci;
- l. pripraviti podroben akcijski načrt kratkoročnih ukrepov in
- m. opredeliti strateški načrt reševanja krize.

Če gre za prehodni in sorazmerno kratkoročni neugoden odziv ali krizo, potem bo ravnatelj uspelo negativne posledice zajezi s kratkoročnim delovanjem pri izkoriščanju notranjih rezerv, in sicer:

- a. na področju optimizacije prodaje (načrt, izvedba, upravljanje in nadzor aktivnosti v skladu s konceptom 4P: proizvod, cena, promocija in trgi-kupci),
- b. stroškovna racionalizacija na vseh področjih,
- c. zmanjšanje stroškov dela (zmanjševanje zaposlitev za določen čas, pospešene upokojitve, skrajšani delovni čas in podobno),

- d. zmanjšanje zalog in drugih kratkoročnih vezav sredstev,
- e. omejitev investicij in selekcioniranje razvojnih projektov,
- f. ukrepi na področju denarnega toka – zagotovitev likvidnosti.

Sistematičen pristop k predlaganju in uveljavljanju ukrepov, ki obenem zahteva ekipno delo, predstavlja ravnanje s postavljanjem ciljev. Cilji so najbolj pomembne spremembe v času krize (npr. povečanje prihodkov, znižanje zalog, zmanjšanje stroškov). Po navadi k cilju vodi več ukrepov, ki jih določi ustrezna ekipa pod vodstvom glavnega ravnatelja. Ukrepi so jasno določeni, prav tako roki in odgovorni zaposleni ter učinek posameznih ukrepov.

Za omilitev zunanjih vzrokov krize na nacionalni ali celo globalni ravni se v reševanje akutne krize navadno vključi država prek finančnega sektorja, ki naj podpira gospodarstvo:

- a. z zagotavljanjem likvidnosti,
- b. z ugodnimi obrestnimi merami,
- c. s povrnitvijo zaupanja potrošnikov (jamstvo za depozite).

Na fiskalnem področju so potrebni:

- a. investicijske olajšave,
- b. poročila za banke do posojil na mednarodnih trgih,
- c. začasna razbremenitev vplačila socialnih prispevkov, ki se lahko nadoknadi v času gospodarskega razcveta.

Na področju delovne zakonodaje je potreben prožnejši trg delovne sile:

- a. možnost zmanjšanja delovnika na 36 ur ali celo manj,
- b. lažje zaposlovanje in odpuščanje,
- c. ohranitev ravni minimalnih plač,
- d. sistemske spodbude za zaposlovanje mladih v smislu delne razbremenitve iz naslova prispevkov in davkov za prva leta zaposlitve,
- e. dialog s posameznimi segmenti prebivalstva (upokojniki, delavci, mladi).

Pretirana liberalizacija in obramba pred vplivom države v minulih nekaj letih v Sloveniji sta vodili v menedžerske odkupe z lastnimi deleži, s čimer so se podjetja kapitalsko osiromašila. Podjetjem je bil odvzet potencial rasti, banke pa so obremenili z zastavo delnic, katerih vrednost sedaj strmo pada. Če bi ta denar v preteklosti namenili za prevzeme uspešnih podjetij ali programov v tujini, bi bila Slovenija danes gospodarsko močnejša.

Za ravnatelje v luči globalne gospodarske krize je zelo pomembno vprašanje, v kakšni kondiciji je podjetje vstopilo v sedanjo krizo. Ali je podjetje pred krizo delalo inventivno, torej ali je sposobno dolgoročno preživeti? V krizi se pojavlja faza čiščenja podjetij in dober trenutek za prevzeme drugih podjetij. Močni postajajo močnejši, slabi šibkejši. Kriznega ravnanja ne smemo nujno enačiti z vodenjem podjetij v kriznih časih. Krizno ravnanje je naravnano na kratkoročne ukrepe za kratkoročno preživetje podjetja, ravnanje v kriznih

časih pa mora kratkoročno ukrepati in hkrati skrbeti za dolgoročne razvojne ukrepe. Ravnatelji morajo delovati v kriznih razmerah kot strateški ravnatelji in ravnatelji sprememb.

3.2 Strateško ravnateljstvo in ravnateljstvo sprememb

Preprečevanje latentnih in akutnih kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na podlagi katerih je mogoče krizo predvideti in jo preprečiti ali omiliti stopnjo njene intenzivnosti. V ta namen je treba posebno pozornost nameniti zgodnjemu opozorilnemu sistemu, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje zaznanih signalov sprememb, nato pa tudi ukrepanje na temelju opaženih sprememb v notranjem ali zunanem okolju. Kot velja za vsako bolezen, problem ali nezaželen dogodek, je preventivno ukrepanje vedno cenejše in varnejše kot pa kurativno, ki ponekod niti ni več mogoče. Instrument preprečevanja krize je strateško ravnateljstvo, zlasti še strateško načrtovanje.

Strateško načrtovanje omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih ravnateljskega odločanja ter olajšano komuniciranje in medsebojno razumevanje v podjetju. Današnja nelinearnost dogodkov in vzročno-posledičnih zvez (dinamičnost, kompleksnost, negotovost) otežuje ravnateljem načrtovanje dolgoročnega razvoja, saj je težko vnaprej napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev, kaj šele nekaj let, ki pa lahko občutno spremenijo razmere poslovanja in položaj podjetja v teh razmerah. Tudi teorija o organizacijah in ravnateljstvu namenja dinamičnim vidikom sorazmerno malo pozornosti. Ker je torej dogajanje v okolju vse intenzivnejše, pri tem pa manj linearno in predvidljivo, je treba toliko bolj pozorno spremljati dogajanje v okolju in podjetje sproti prilagajati na takšne spremembe. To pa zopet postavlja pred ravnatelje v ospredje stalno budnost in pripravljenost za spreminjanje. Tako sodobno, kakovostno strateško ravnateljstvo postaja za uspešno in učinkovito delovanje podjetja dejansko še pomembnejše, pri čemer se morajo strateške odločitve, ki vključujejo veliko možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva neprestano pozornost in aktivnost ravnateljev. Vse manj je namreč možnosti za počasno, vase zaprto in nekreativno delovanje ali delovanje brez vizionarske širine in poznavanja najrazličnejših dejavnikov sodobnega okolja in oblik poslovanja. Glede na sodobno dogajanje v okolju je poslovna praksa razvila vrsto novejših pristopov, kako v takšnem nemirnem, kompleksnem in kaotičnem okolju preživeti in uspeti. Gre torej za nujnost in stalnost trislopnega ukrepanja:

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju;
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje;
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Krize v podjetju ni mogoče vedno predvidevati, saj lahko nastane zaradi nenadnih zunanjih dogodkov. Raziskave pa kažejo, da so se podjetja, ki so imela

pripravljene različne krizne scenarije, kako ravnati ob določenih skrajno neugodnih dogodkih, na krizo uspešneje odzvala. Problem je, da še tako dober načrt za ukrepanje v primeru krize, katere posledice so se že pojavile, ne more predvideti razvoja vseh dogodkov in potrebnega ravnanja. Zato bi morala podjetja več pozornosti nameniti preprečevanju njihovega nastanka kot načrtovanju izhoda iz krize.

Krizo je treba obravnavati kot posledico učinkovanja tako notranjih kot zunanjih vzrokov, ki se kaže v neuspešnem in neučinkovitem delovanju. Notranje napake in slabosti so se tako pojavile že v fazi načrtovanja poslovne politike podjetja ali pa pozneje v fazi njenega izvajanja ali uresničevanja. Pri strateškem ravnateljstvu se iz zanimanj udeležencev oblikuje vizija podjetja, ki je izhodišče za postavitev namenov in ciljev podjetja. Poslovanje sistema tako temelji na njegovi uspešnosti kakor tudi učinkovitosti, zanemarjanje enega ali drugega vodi k slabšim skupnim uspehom. Praksa kaže, da ko se podjetje približuje kriznim razmeram, ravnatelji vedno več časa posvečajo vsakodnevnim operativnim ali situacijskim opravilom (npr. zagotavljanju denarnih sredstev, iskanju razpoložljivih sredstev za plačilo zapadlega obroka dolga, tehničnemu razreševanju reklamacij), ki imajo značaj vsakokratnega sprotnega delovanja brez začrtane smeri. Bolj podjetje zapade v krizo, večji je delež operativnih kratkoročnih ukrepov, ki pa običajno nimajo skupnega imenovalca ali smeri (Dubrovski, 2004).

Našteti je mogoče nekatere razloge, zaradi katerih ravnatelji premalo časa namenjajo strateškemu delovanju v podjetju:

- Premajhna usposobljenost in izkušnje tako na področju poslovodne funkcije kakor tudi metod in tehnik, ki se uporabljajo v strateškem načrtovanju in izvajanju.
- Pomanjkanje vizionarstva.
- Beg na področja, na katerih napake niso usodne ali so manj verjetne.
- Beg na področja, na katerih je več rutinskih opravil (manj ustvarjalnega in inovativnega delovanja).
- Dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se iz teh razvije sama po sebi.
- Krizne razmere so pojmovane kot objektivni dejavnik (ki nastanejo na osnovi subjektivnih vzrokov).
- Slaba usposobljenost nižje in srednje ravni (prevzem njihovih nalog).

V posameznih raziskavah iz slovenske poslovne prakse izhajajo nekateri dodatni problemi v zvezi z vsebino in procesom strateškega načrtovanja:

- problem opredelitve pripravljavca in izdelovalca načrta (ta naloga je pogosto prepuščena analitskim službam, medtem ko vrhni management aktivno v proces ni vključen);
- pretirano poudarjanje števil (pretiravanje z natančnostjo števil namesto ukvarjanja s smermi razvoja);
- največji obseg je namenjen opisovanju poslovanja, premalo pa analizi konkurence in lastnemu pozicioniranju na izbranih trgih;
- manjkajo merljivi cilji uspešnosti poslovanja;

- e. ker je načrtovanje prepuščeno drugim izvajalcem, se pogosto vrhni management ne istoveti z zastavljenimi cilji;
- f. intuitivne odločitve vrhnjega managementa so velikokrat v nasprotju z zapisanimi smernicami v načrtu;
- g. togost prikazov, še posebej finančnih delov.

Strateško usmerjanje se torej nanaša na razreševanje eksistenčnih in razvojnih vprašanj podjetja, v katerem namesto rutinskih odločitev večji obseg zavzemajo intuitivne in analitične odločitve. Iz navedenega sledi, da je opuščanje (podcenjevanje) vloge in pomena strateškega načrtovanja lahko zelo tvegano, celo tako, da lahko pripelje do resne ogroženosti podjetja (krize). Ker sta strateško načrtovanje in usmerjanje v domeni vrhnjih ravnateljev, spada slabo načrtovanje in izvajanje strategije in politike podjetja med značilne notranje vzroke kriz, saj sta učinkovito strateško načrtovanje ter strateško ravnanje najboljši sredstvi proti krizi podjetij.

Ravnatelji bi se v kriznih časih morali vprašati: Ali v tem trenutku naše podjetje potrebuje spremembe v viziji in strategiji? Kje so korenine naše posamične krize? Ali proizvajamo mimo trga? So naši procesi in strukture prepočasni in premalo prožni? Ali je naš servis še dober? Kako je z zadovoljstvom naših strank in z našo inovativnostjo? Kako močna je v resnici naša distribucija? Kriza je kot nekakšna lupa: intenzivno poveča vse pomanjkljivosti (Schuster, 2009). Uspešni ravnatelji lahko krizo izkoristijo za radikalne spremembe, ki predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in izdelavo prepričljivega koncepta za občutno izboljšanje konkurenčnosti na trgu. Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornost in dramatično spremembo poslanstva in vizije ter odločnost v izvedbi, pri čemer nenehne spremembe in izboljšave lahko odvrtačo pozornost od korenitosti in nujnosti.

Sposobnost obvladovanja transakcijskih – postopnih sprememb mora biti za doseganje uspešnosti podjetja vedno prisotna in v današnjem konkurenčnem globalnem trgu tudi nenehno dokazovana. Pojav transformacijskih sprememb je bolj redek in praviloma sledi daljšemu obdobju nenehnega postopnega spreminjanja, ki pa po določenem obdobju povzroči prebojno razmišljanje oziroma paradigmatičen premik. Potreba po obvladovanju korenitih sprememb zahteva tudi spremembo sistema vrednot in ravnanja, torej organizacijsko kulturo, kar pa je težko izvesti sredi »ugodnega in uspravajočega« obdobja zmerne gibanja nenehnega izboljšanja, saj ravnatelji postanejo omejeni s sistemom načrtovanja in nezmožnostjo implementacije sprememb. Transformacijske oziroma radikalne spremembe predstavljajo dramatično odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in resnično pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov. Tu imajo za doseg individualnih rezultatov in rezultatov podjetja ključni pomen zunanje okolje, poslanstvo, vizija in strategija, vodenje ter organizacijska kultura.

Ravnatelji morajo razumeti zunanje okolje, ki predstavlja izhodišče in področje interakcije s podjetjem, kot priložnost na podlagi objektivnega zaznavanja obnašanja kupcev, njihovega zadovoljstva, analize

položaja podjetja na trgu, političnih okoliščin, vladnih predpisov, svetovnih finančnih in gospodarskih okoliščin, sprememb v tehnologiji kakor tudi množici drugih dejavnikov, ki jih upoštevajo glede na specifičnost področja del in pristopa k strateški analizi okolja. Poslanstvo, vizija in strategija so pri obvladovanju transformacijskega spreminjanja odločilno pomembni, saj podajajo osnovo za celoten proces strateškega načrtovanja in organizacijskih sistemov, ki iščejo najboljše pristope za obvladovanje sprememb sedanjosti in prihodnosti. Vodenje je postavljeno v središče transformacijskih faktorjev. Pomeni vizijo, spremembe, intuicijo, večšine vplivanja, nagrajevanje sodelavcev prek razvoja, dajanju priložnosti za učenje novih veščin.

Organizacijska kultura predstavlja zbir vrednot, nazorov, norm, pravil vedenja in simbolov, ki so specifične za neko podjetje. Predstavlja svojstven način dela in ravnanja ter uteleša iz nje izhajajoča pravila in norme delovanja. Je socialna tvorba, ki je splošno sprejeta. Nastaja postopno, je prilagodljiva in neposredno neoprijemljiva. V nemirnem okolju ima organizacijska kultura pomen stalnice ali kompasa pri presojanju aktivnosti posameznika. Vrednote kot sestavni del organizacijske kulture ponujajo okvir ravnanja, ki v odločilnih trenutkih pomagajo zaposlenim, da pravilno ukrepajo. So temelj za ravnanje v razmerah, ki jih zakon uredbe in interni akti ne določajo. Cilj pri vodenju je zato vzpostaviti takšen sistem vrednot, ki premore k večji verodostojnosti podjetja v okolju, k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi, k večji povezanosti za skupno reševanje problemov in k spodbujanju skupnih pogledov in izmenjavo izkušenj vseh udeležencev v podjetju.

Moralno in etično osnovane vrednote in z njimi povezani načini vedenja so neposredno povezani z uspešnim vodenjem podjetja. Pri tem je treba omeniti poštenost s pomenom identificiranja s pomembnimi vrednotami, ki morajo usmerjati vsakodnevno delovanje podjetij in pomagajo ustvarjati prepoznaven način delovanja na trgu. V tem smislu poštenost pomeni spoštovanje sprejetih pravil ne zato, ker bi se ravnatelji in zaposleni bali ukrepov, ampak zato ker morajo biti prepričani, da tvorijo osnovo družbene odgovornosti in sožitja. Dobiček je legitimen cilj dolgoročnega in svobodnega poslovanja, vendar sam po sebi ni zadosten, še posebej ne na dolgi rok. Dobiček je namreč treba ustvariti s poštenostjo, ki krepi ugled ter daje zaupanje v podjetju in navzven. Žal so ravnatelji to dejstvo v zadnjem desetletju zaradi velikokrat ozkega lastnega hlepenja po nenehnem dobičku za vsako ceno vse prevečkrat pozabljali. Tako so številni med njimi pripeljali podjetja v resno in hudo krizo ter istočasno pripomogli h globoki krizi vrednot.

4 Sklep

Učinkovito ravnanje je veliko več kot samo doseganje trenutnih uspehov. To je ustvarjanje možnosti za dolgoročno doseganje dobrih rezultatov. Reševanje sprotnih ali grozečih težav je jedro ravnateljskega dela

v skoraj vseh sodobnih združbah. Mnogi ravnatelji porabijo večino svojega časa in energije za spopadanje s kompleksnimi problemi, ki jih prinašata sedanjost in bližnja prihodnost. Ravnatelji morajo delovati v dolgoročnejšem časovnem okviru. Večina ravnateljev je pripravljena priznati, da so njihove sposobnosti napovedovanja prihodnosti podjetja omejene. Resnično je mogoče z gotovostjo napovedati le to, da se stvari spreminjajo. V vseh podjetjih, celo takih, ki ne rastejo, nastajajo številne spremembe, ki zadevajo poslovanje, trg izdelkov, konkurenco, vladne predpise, dostopno tehnologijo, trg dela, lastno poslovno strategijo. Te spremembe so sad vzajemnega delovanja podjetja in okolja, ki nikakor ni statično. Spremembe zahtevajo nenehno prilagajanje, inovativnost ravnateljev in podjetja. Če podjetje ni zmožno predvideti potreb po spremembah in se učinkovito prilagoditi spremembam v poslovanju ali organizaciji, nastanejo težave, ki nujno vplivajo na njihovo uspešnost.

Ker je sprememba neizogibna in ker lahko podjetju hitro povzroči težave, tudi resne krize, je dolgoročno najpomembnejša značilnost učinkovitega podjetja in ravnateljevanja sposobnost predvideti potrebne organizacijske in poslovne spremembe, jih načrtovati ter se tako pravočasno prilagoditi okolju. Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih, razvojnih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje hitro, korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijsko-transformacijskih sprememb. Revolucijske spremembe (široko usmerjene, dramatične, radikalne, občasne) so potrebne, ko so postopne (stalne, razvojne, ozko usmerjene) zamujene ali pa so glede na bistveno spremenjene okoliščine nezadostne. Za uspešnost in dolgoročen razvoj podjetja so zato ključni sposobni, vztrajni, pošteni in v delo za družbeno blaginjo usmerjeni ravnatelji. Žal so številni ravnatelji to dejstvo v zadnjem desetletju zaradi velikokrat ozkega lastnega hlepenja po nenehnem dobičku za vsako ceno ne glede na način vse prevečkrat pozabljali in tako številni med njimi pripeljali podjetja v resno in hudo krizo

ter ob tem pripomogli h globoki krizi vrednot. Svet se zato danes spopada z globalno finančno in gospodarsko krizo, krizo vrednot, morale, poštenosti.

Literatura in viri

- Adizes, I. 1996. Obvladovanje sprememb. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Burke, W.W. 2002. Organization Change. Theory and Practice. Sage Publications: Thousand Oaks. Kalifornija.
- Collins, G.C., Devanna, M.A. 1996. Temelji MBA. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Daft, R. L. 2005. The Leadership Experience, 3. izdaja. Thomson in South-Western, Avstralija.
- Drucker, P. 1996. The Leader of the Future. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Dubrovski, D. 2004. Krizni management in prenova podjetja. Univerza na Primorskem. Koper.
- Kovač, B. 1996. Poslovna mitologija. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Martin, H.P., Schuman, H. 1997. Pasti globalizacije. Co Libri. Ljubljana.
- Pučko, D. 2003. Strateško upravljanje. Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
- Rozman, R. (2009). Program reševanja podjetij v krizi. Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah: zbornik referatov 10. znanstveno posvetovanje o organizaciji (str. 70–78). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2009.
- Schermerhorn, J. R. (1999). Management, 6. izdaja. Wiley, New York.
- Shuster, K. 2009. Živela kriza! Finance, št. 5, str. 19.
- Štiblar, F. 2008. Svetovna kriza in Slovenci. Kako jo preživeti? Založba ZRC, ZRC, SAZU. Ljubljana.
- Tichy, N., Devanna, M. 2001. The Transformational Leader. Harper Business. New York.

Milena Kramar Zupan (1959) je diplomirala, magistrirala in doktorirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na področju poslovanja in organizacije. V raziskavah povezuje aktualna teoretična spoznanja na področju vodenja in managementa s svojimi več kot dvajsetletnimi izkušnjami na različnih vodilnih delovnih mestih (deset let glavna direktorica tekstilne tovarne Novoteks iz Novega mesta, pet let direktorica regijske Poslovne enote Telekom Slovenije, Novo mesto, štiri leta direktorica Sektorja prodaje na Telekomu Slovenije, od leta 2007 dalje pa je direktorica Zdravstvenega doma Novo mesto). Je aktivna v domačih strokovnih in znanstvenih združenjih (je bila in je še članica Nadzornih Svetov, Svetov javnih zavodov, različnih organov v lokalni skupnosti in znanstvenih združenjih). Je avtorica člankov s področja managementa in vodenja. Za svoje obsežno delo je prejela več nagrad, med njimi tudi nagrado Mestne občine Novo mesto za dosežke na gospodarskem področju.

Nenehno izboljševanje procesa proizvodnje v podjetju Frigomar

Stanka Turk

Frigomar d.o.o. Izola,

e-pošta: stanka.turk@frigomar.si

Povzetek

Nenehno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov so tri pomembnejša zagotovila za dolgoročen obstoj in rast podjetja na konkurenčnem svetovnem trgu. V prispevku je prikazan praktičen primer uvajanja izboljšav v procesu proizvodnje podjetja Frigomar, d.o.o., z uporabo metodologije šest sigma ter preprostih orodij in tehnik vitke proizvodnje. Na osnovi analize podatkov so bile v najpomembnejših podprocesih proizvodnje ugotovljene velika variabilnost in precejšnje izgube. Postavljene hipoteze o vzrokih za variabilnost in izgubo so bile preverjene s testiranjem v samem proizvodnem procesu. Predlogi izboljšav so temeljili predvsem na novo definiranih parametrih tehnoloških postopkov, na izboljšani organizaciji dela, komunikaciji med zaposlenimi in manjših investicijskih vlaganjih. Učinkovitost predlaganih izboljšav smo ugotavljali na podlagi indeksov sposobnosti podprocesov proizvodnje, izraženih kot raven procesa sigma pred uvedbo izboljšav in po njej. Prav vsi predlogi so izkazali večjo učinkovitost procesov, to je višjo raven sigma kot pred izboljšavo, kar pomembno vpliva na znižanje stroškov proizvodnega procesa in povečanje produktivnosti.

Gljučne besede: nenehno izboljševanje, proces proizvodnje, šest sigma, vitka proizvodnja

1 Uvod

Sodobno poslovno okolje od podjetij zahteva nenehno izboljševanje kakovosti v najširšem smislu. Podjetja si morajo prizadevati za večjo učinkovitost poslovnih procesov in iskati priložnosti za izboljšave. Obvladovanje sistema kakovosti in njegovo stalno izboljševanje je kompleksen proces, v okviru katerega se v podjetjih postopoma oblikujejo nove vrednote in kultura.

Zavedanje, da so spremembe potrebne, se mora začeti pri vrhnem managementu in se razširiti na najnižje ravni. V fazi implementacije katerih koli sprememb so najbolj pomembne spremembe v načinu vodenja, zato je uspeh najbolj odvisen od vodij (Koenigsaecker, 2005, str. 10). Dober vodja zna ustvariti okolje, v katerem so zaposleni pripravljeni koristno uporabiti svoje potenciale za izboljšanje produktivnosti, doseganje kakovosti, povečanje inovativnosti in zadovoljstva kupcev (Marolt, Gomišček, 2005, str. 94–101; Heymans, 2002, str. 28; Motwani et al, 2004, str. 278). Vsak vodja procesa bi moral postati tudi vodja sprememb (Gupta, 2004, str. 6; Roberts, 2003, str. 8–10).

Za ohranjanje konkurenčnosti podjetja po vsem svetu implementirajo različne pristope, namenjene večanju

kakovosti. Vodje morajo razumeti ideje in koncepte posameznih metodologij izboljševanja ter jih znati prilagoditi resničnemu okolju v podjetju. V nadaljevanju so predstavljene osnove dveh metod nenehnega izboljševanja, šest sigma in vitka proizvodnja, ki smo ju implementirali v podjetju Frigomar, d.o.o.

2 Vitka proizvodnja

Pojem vitke proizvodnje pomeni proizvodno filozofijo, ki je usmerjena v prepoznavanje in odpravljanje aktivnosti, ki proizvedu ali storitvi ne dodajajo vrednosti. Te aktivnosti imenujemo izgube (»muda«). Opišemo jo lahko kot »dobiti prave stvari na pravem mestu, v pravem času, z minimalnimi izgubami in biti odprti za spremembe« (Malloy, 2006).

Temeljna filozofija vitke proizvodnje je, da nenehno uvajanje manjših sprememb dolgoročno vodi do velikih premikov in pomembnih izboljšav (Heymans, 2002, str. 28).

Toyota je razvrstila izgubo na sedem osnovnih vrst (Šinkovec, 2002; George, 2006, str. 247–249), in sicer:

- izgubo, ki jo povzročajo transporti,
- izgubo zaradi zalog,
- izgubo v procesih proizvodnje,
- izgubo zaradi nepotrebnih gibov,
- izgubo zaradi napak,
- izgubo zaradi prevelike proizvodnje (nadproizvodnje),
- izgubo, ki nastaja zaradi čakanja.

Russell in Taylor (2006, str. 687–703) sta elemente vitke proizvodnje, ki so se razvili na podlagi toyotinega sistema za odpravljanje izgub, razdelila na tri ključna področja, in sicer na elemente:

- ki povečajo fleksibilnost (fleksibilni viri, celična proizvodnja in sistem pretoka enega kosa),
- ki omogočajo tekoč pretok (»Pull« – sistem vlečenja, kanban, majhne serije, hitra menjava orodij (metoda SMED), uravnotežena proizvodnja,
- ki omogočajo stalno izboljševanje (kakovost na izvoru, celovito vzdrževanje strojev (TPM) in dobavna veriga.

3 Šest sigma

Cilj metodologije šest sigma sta zmanjšanje variabilnosti procesa in odprava skoraj vseh napak oziroma neustreznih izdelkov ali storitev. Številčno izražen cilj te metodologije obsega 3, 4 napake ali neustrezne izdelke ali storitve na milijon možnosti, kar je običajno označeno kot 3,4 ppm ali DPMO (Goh, Xie, 2004, str. 235; Marolt, Gomišček, 2005, str. 502).

Metodologija šest sigma je kakovost procesa opredelila s preprosto formulo:

$$Y_j = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

Izhod procesa (Y_j) je funkcija vhodnih spremenljivk (x_i). Ključno za vzpostavitev učinkovitega projekta šest sigma je prepoznati tiste spremenljivke procesa x_i , ki imajo največji vpliv na vrednost izhodov Y_j in posledično na zadovoljstvo kupcev. V literaturi najpogosteje zasledimo izraz *Critical to Quality* – kritična karakteristika kakovosti. Vodstvo mora prepoznati zahteve in pričakovanja kupcev ter jih pretvoriti v specifikacijske meje procesa (Pande et al, 2000, str. 20–30; Gitlow et al, 2005, str. 410).

Za izračunavanje ravni procesa šest sigma je pomembno, da pravilno razumemo in definiramo osnovne termine te metodologije (Gitlow et al, 2005, str. 738–739):

Enota

Enota je izhod poslovnega procesa, ki ga lahko opazujemo in merimo. To je lahko enota proizvoda ali pa storitev.

Napaka

Napaka je proizvod ali storitev, ki ne izpolnjuje kupčevih zahtev.

Defektna enota

Defektna enota je proizvod ali storitev, ki ima eno ali več napak.

Možnosti za napake

Možnosti za napake so število vseh mogočih napak znotraj posamezne enote proizvoda, procesa ali storitve.

DPU (»defect per unit«) – število napak na enoto

DPU je število vseh napak, ugotovljenih pri celotnem številu vzorčnih enot. Upošteva tudi tiste napake, ki so bile ugotovljene znotraj procesa in so bile s ponovno obdelavo med procesom odpravljene. $DPU = \text{skupno število napak} / \text{število enot}$

DPO (»defects per opportunity«) – število napak v celotnem številu možnosti

$DPO = DPU / \text{št. možnosti na enoto}$

DPMO (»defects per million opportunities«) – število napak na milijon možnosti

DPMO pove, kolikšno bi bilo število napak na milijon možnosti; $DPMO = DPO \times 1.000.000$

Izkoristek

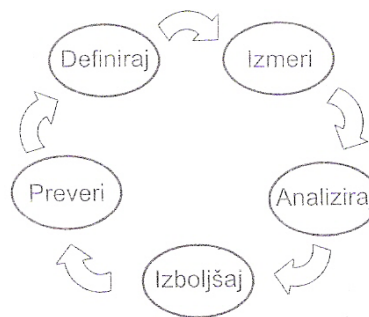
$Izkoristek = 1 - DPO$

Raven procesa sigma

Raven procesa sigma je kazalnik sposobnosti procesa na podlagi DPMO. Lahko jo izračunamo s pomočjo konverzijske tabele (Pande et al, 2000, 391) ali pa s pomočjo šest sigma kalkulatorja, ki je dostopen na spletu (http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma_calculator.asp?m=).

Projekti nenehnih izboljšav so vodeni skozi pet korakov modela **DMAIC**, prikazanih na sliki 5.

Slika 1: Pet faz vodenja projekta šest sigma



Vir: Marolt, Gomišček, 2005, str. 505

4 Uvajanje izboljšav v procesu proizvodnje Frigomar

Osnovna dejavnost podjetja Frigomar, d.o.o., sta proizvodnja in prodaja zamrznjenih rib in ribjih proizvodov. Proces proizvodnje je opredeljen kot glavni proces v podjetju, ki vključuje največ zaposlenih, katerih rezultati dela najbolj vplivajo na zadovoljstvo kupcev. Zato se je vodstvo odločilo uvesti učinkovit proces nenehnega izboljševanja procesa proizvodnje. V ta namen je bil določen tim zaposlenih, katerega naloge so bile, da v šestih mesecih preuči proces proizvodnje in pripravi

konkretne predloge izboljšav. Vodstvo je pokazalo polno podporo timu za izboljšave in njegove člane motiviralo z obljubljen nagrado.

Odločili smo se, da bomo kot metodologijo nenehnih izboljšav uporabili metodo šest sigma in sledili modelu DMAIC. Pri samem razmišljanju, kako z zmanjševanjem izgub izboljšati proces proizvodnje, pa smo uporabili osnovna in najenostavnejša orodja ter način vitke proizvodnje.

4.1 Uporaba modela DMAIC v konkretnem primeru

V fazi **definiranja (D)** smo na podlagi praktičnih izkušenj, upoštevanja meril za izbiro projektov šest sigma in zbranih informacij od kupcev izbrali področja oziroma podprocese, za katere smo ocenili, da nam omogočajo priložnost za izboljšave. Definirali smo naslednje podprojekte izboljšav:

- izboljšanje procesa paniranja,
- izboljšanje procesa glaziranja,
- izboljšanje procesa čiščenja lignjev,

- izboljšanje procesa embalaranja in označevanja.

Z boljšim izvajanjem vseh teh podprocesov neposredno vplivamo na večji izkoristek, zmanjšanje stroškov, večjo produktivnost in zadovoljstvo kupcev.

V tej fazi smo izdelali **zasnovno projekta**, v kateri smo definirali projekt, določili namen in cilj projekta, vodjo in člane tima ter roke. Opredelitev problema in cilje projekta smo dokumentirali v **akcijskem načrtu**. Tim je za vse obravnavane podprocese izdelal diagrame SIPOC poteka procesov.

Na osnovi obdelave podatkov smo v omenjenih procesih ugotovili nerazumno veliko variabilnost karakteristik kakovosti, zato smo se odločili, da bomo natančno preučili posamezne tehnološke faze ali podprocese proizvodnje in skušali ugotoviti vzroke variabilnosti ter predlagati izboljšave.

V fazi **merjenja (M)** smo s pomočjo vzročno-posledičnega diagrama določili kritične karakteristike posameznih podprocesov in določili merila učinkovitosti za podprocese.

Sposobnost obravnavanih podprocesov pred uvedeno izboljšavo in po njej smo merili z ravno procesa

Tabela 1: Načrt merjenja podprocesov proizvodnje

| Proces paniranja | | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|-------------------|--|
| Merila za merjenje vhodov | Parametri procesa | Merila za merjenje izhodov | Cilj | Način vzorčenja |
| Viskoznost panade | Receptura 1 Receptura 2 Receptura 3 Receptura 4 Receptura 5 | % nanosa panade | 26 % nanos panade | Vsaka različica parametra bo trajala 60 min. Po tem času bo nadziran nanos panade s formulo: % panade = (masa paniranih – masa paniranih / masa paniranih) x 100 |
| Velikost filetov | Celi fileji; fileji rezani na polovico ali na tretjino | | | |
| Čas temperiranja surovine | 0,5 ure, 1 ura in 2 uri | | | |
| Delavec | različni delavci | | | |
| Proces glaziranje | | | | |
| Merila za merjenje vhodov | Parametri procesa | Merila za merjenje izhodov | Cilj | Način vzorčenja |
| Temperatura vode v glazirki | 1 °C, 2 °C in 3 °C | % glazure | 5% | Vsaka različica parametra bo trajala 60 min. Po tem času bo nadziran nanos glazure s formulo: % glazure = (masa glaziranih – masa neglaziranih / masa glaziranih) x 100 |
| Zadrževalni čas | 0,5 min, 1 min in 1,5 min | | | |
| Proces čiščenja lignjev | | | | |
| Merila za merjenje vhodov | Parametri procesa | Merila za merjenje izhodov | Cilj | Način vzorčenja |
| Čas lupljenja | 30, 60 in 90 s | % izkoristka čiščenja | 68 % izkoristka | Vsaka različica parametra bo ponovljena 5-krat. Vsakokrat bo izračunan izkoristek s formulo: Izkoristek = (masa očiščenih lignjev/masa neočiščenih lignjev) x 100 |
| Količina vložka lignjev | 3, 6, 9 kg | | | |

Vir: Turk S. 2008, str. 64 -65

| Proces paniranja | | | | |
|--|---|--|---------------------------|------------------|
| Merila za merjenje vhodov (kritične karakteristike kakovosti) | Viskoznost panade | Velikost filejev | Čas temperiranja surovine | Delavec |
| Parametri procesa | Receptura 1, 2, 3, 4, 5 | Celi fileji Fileji, rezani na polovico, ali fileji, rezani na tretjino | 0,5 ure 1 ura 2 uri | različni delavci |
| Merila za merjenje izhodov (merilo učinkovitosti procesa) | % nanosa panade | | | |
| Način vzorčenja | Vsaka različica parametra traja 60 min. Po tem času bo nadziran nanos panade s formulo: % panade = (masa paniranih - masa nepaniranih / masa paniranih) x 100 | | | |
| Proces glaziranje | | | | |
| Merila za merjenje vhodov | 1 °C, 2 °C, 3 °C | | | |
| Parametri procesa | 0,5 min, 1 min, 1,5 min | | | |
| Merila za merjenje izhodov (merilo učinkovitosti procesa) | % glazure | | | |
| Način vzorčenja | Vsaka različica parametra traja 60 min. Po tem času bo nadziran nanos glazure s formulo: % glazure = (masa glaziranih - masa neglaziranih / masa glaziranih) x 100 | | | |
| Proces čiščenja lignjev | | | | |
| Merila za merjenje vhodov | Čas lupljenja | Količina vložka lignjev | | |
| Parametri procesa | 30, 60, 90 s | 3, 6, 9 kg | | |
| Merila za merjenje izhodov (merilo učinkovitosti procesa) | % izkoristka čiščenja | | | |
| Način vzorčenja | Vsaka različica parametra bo ponovljena 5-krat. Vsakokrat bo izračunan izkoristek s formulo: Izkoristek = (masa očiščenih lignjev/masa neočiščenih lignjev) x 100 | | | |

Vir: Turk S, 2008

sigma. Definirane napake, enote in možnosti za napako so, med drugim, predstavljene v tabeli 2. Na podlagi opredeljenih predpostavk smo izdelali **načrt merjenja** za vse obravnavane procese, ki je prikazan v tabeli 1.

V fazi **analiziranja (A)** smo preizkusili posamezne procese pri različnih vrednostih vhodnih spremenljivk in določili optimalne tehnološke parametre obravnavanih procesov.

Na podlagi praktičnega testiranja smo konkretne predloge **izboljšav (I)** za obravnavane tri procese dobili že v fazi analiziranja. Za proces označevanja pa smo s pomočjo metode »viharjenja možganov« sklenili, da pripravimo elektronsko predlogo deklaracije z vsemi zakonsko potrebnimi elementi. S tem bi se izognili najpogostejši napaki, in sicer da na deklaraciji manjka zakonsko zahtevani element.

Vodja tima je izdelal delovna navodila z natančnim opisom zahtevanih parametrov procesov paniranja, glaziranja in čiščenja lignjev ter označevanja.

V fazi preverjanja (C) smo lastniku procesa proizvodnje predali nova delovna navodila. Proizvodne delavce smo na delovnem sestanku seznanili z ugotovitvami testiranja in jim nazorno prikazali, kako velik vpliv ima pravilno izvajanje postopkov na učinkovitost procesov. Nad izvajanjem procesov smo uvedli sistem preverjanja in s tem skušali zagotoviti resnično upoštevanje navodil.

Po uvedbi izboljšav smo ponovno merili učinke v obdobju štirih mesecev. Rezultati doseženih učinkov

ter primerjava stanja pred uvedbo izboljšav in po njej so prikazani v tabeli 2.

4.2 Zmanjševanje izgube v proizvodnem procesu

Tim je pri analiziranju vzrokov in razmišljanju o izboljševanju procesa proizvodnje skušal v čim bolj implementirati tudi nekatere osnovne elemente vitke proizvodnje. Člani tima smo večino delovnega časa preživeli v proizvodnem prostoru in opazovali proces ter se pogovarjali z izvajalci del. Vsak je imel nalogo poiskati čim več pomanjklivosti procesa v smislu zmanjševanja izgub. Nato smo vse ugotovitve zbrali ter vsako posamezno ugotovitev skušali natančno analizirati in preučiti. Naša opazovanje in merjenje, ki sta bila osredotočena predvsem na zmanjševanje izgub, sta privedla do naslednjih rezultatov:

Izgube zaradi čakanja

Z merjenjem smo pridobili konkretne podatke o izgubah – povprečen čas čakanja na surovino (vzrok je dislociranost hladilnice), na embalažo, čakanja ribe na panirni liniji in izgube zaradi zastojev strojev.

Predlogi za izboljšanje so temeljili predvsem na izboljšanju komunikacije med vodjem proizvodnje, vodjem skladišča in vodjem nabave. Izgubo zaradi zastojev strojev smo zmanjšali z ustrezno zaščito elektromotorjev

pred pranjem in z dodatnim usposabljanjem proizvodnih delavcev.

Izgube zaradi transportov

Analiza stanja je pokazala, da sta glavni dejavnik, ki povzročata izgubo zaradi transporta, dislociranost hladilnice in razmestitev strojev. Zato so bile vse aktivnosti usmerjene v to, kako zmanjšati število transportov med hladilnico in lokacijo proizvodnje. Najpomembnejši dejavnik je bil izboljšanje komunikacije med vodjem skladišča in vodjem proizvodnje. Vodja skladišča je postal prejemnik okvirnega tedenskega načrta proizvodnje. Uspelo nam je zmanjšati prvotno povprečno število voženj z 8 na 4 vožnje dnevno.

Tudi študija razmestitve strojev je pokazala veliko priložnosti za izboljšavo. S preprostimi tehničnimi rešitvami, kot so izdelava transporterjev, vozičkov, valjčne proge, stoyal za odlaganje sestavnih delov strojev, smo občutno skrajšali tehnološke poti.

Izgube v procesu proizvodnje

Z opazovanjem in merjenjem proizvodnega procesa smo ugotovili pomembne izgube panade (krušne drobtine) in rib ter definirali vzroke zanje.

Izvržek suhe panade (krušnih drobtin)

Vzroki za izgubo panade so bili: prehod panirne linije v zamrzovalni tunel, zamrzovalni tunel, transportna pot do tehtalne linije in samodejno tehtanje. Predlogi za izboljšavo so bili predvsem tehnično-tehnološke narave: poenotili smo širino transportnih trakov panirne linije, s plastičnimi oblogami smo obložili dele, na katerih so nastajali mehanski udarci in tako zmanjšali njihov vpliv na izgubo panade. Izgube panade v času zamrzovanja smo zmanjšali z ukrepi za učinkovitejše paniranje. Z upoštevanjem navedenih ukrepov smo zmanjšali izvržek panade s prvotnih 16 do 23 kg na proizvodno serijo na povprečno 6,5 kg na proizvodno serijo. Izračunani celoletni prihranek pa je 416 EUR.

Izvržek osličev

Ugotovili smo, da je ključna tehnološka faza, ki povzroči izgube, stiskanje zamrznjenih blokov osličev, s čimer razslojimo zamrznjene filete. Ugotavljali smo vpliv višine stiskanja na drobljivost filetov in s testiranjem določili batno višino, pri kateri je doseženo najboljše razmerje med višino stiskanja in drobljivostjo filetov. S tem smo zmanjšali izvržek filetov od prvotnih 12 kg do 25 kg na proizvodno serijo na povprečno 2,5 kg na proizvodno serijo enega dne. Izračunani celoletni prihranek je 1162,5 EUR.

Izgube zaradi nepotrebnih gibov

Podrobneje smo spremljali gibe pri dveh najpomembnejših ročnih tehnoloških fazah, tj. gibe delavcev pri čiščenju lignjev in ročnem tehtanju. Z metodo »viharjenja možganov« smo dobili idejo, da bi spremenili vrstni red posameznih faz čiščenja. Spremembo smo s testiranjem preverili in dosegli presenetljive rezultate. Produktivnost se je povečala do 5 %.

Veliko priložnosti za izboljšanje smo dobili z upoštevanjem **metode hitre menjave orodij** na treh pomembnih tehnoloških linijah (pakirna linija, panirna

linija in linija za samodejno tehtanje), katerih sestavljanje je izredno zamudno. Z natančnim spremljanjem postopka sestavljanja linij smo ugotovili, da nastajajo velike izgube zaradi iskanja ustreznih sestavnih delov.

Osnovno razmišljanje metode SMED s pretvorbo eksternih aktivnosti v interne je bilo ključno za naš uspeh. Izdelali smo omaro na kolesih, na katero vzdrževalec sistematično polaga posamezne sestavne dele orodij pakirnega stroja. V času sestavljanja pripelje voziček z orodji do neposredne bližine stroja in ima tako sestavne dele na dosegu roke. Postopka menjave orodja smo naučili še enega delavca, ki sicer ni vzdrževalec. Menjavo orodja sedaj izvajata dve osebi sočasno, s čimer smo čas menjave orodja skrajšali na polovico. Z izdelavo posebnih stojal za sistematično odlaganje sestavnih delov panirne in tehtalne linije pa smo čas sestavljanja linij skrajšali za tretjino.

Izgube zaradi napak

Štetje pakirancev v transportno embalažo

Delavka, ki pri pakiranju vlaga predpisano število pakirancev v transportno embalažo, se pri številu velikokrat zmoti. Tim je predlagal nabavo številne tehtnice, ki deluje tako, da se v primeru, ko je v transportni embalaži pravo število enot, zasveti zelena luč, pri napačnem številu pakirnih enot pa rdeča. To je izredno poenostavilo delo in preprečilo napake delavke.

6 Rezultati

Delovanje tima za izboljšave je bilo zelo uspešno. Kot izredno učinkovito se je izkazalo, da so v njem sodelovali zaposleni z različnih ravni organizacijske strukture. Tudi formalna postavitve tima, vodstvena predstavitev njegove vloge in pomena ter obljubljena nagrada za pozitivne premike so izredno učinkovali. Nesporno dejstvo je, da moramo prisluhniti zaposlenim, ki določeno delo opravljajo, saj ga ti resnično najboljše poznajo. Skupni sestanki so bili namenjeni prav temu, da ljudje, ki so stalno dejavni v proizvodnem procesu, posredujejo svoje praktično znanje in opažanja nadrejenim ter imajo možnost tudi sami predlagati izboljšave. Tak način delovanja je bil zanje spodbuden in prav zanimivo je bilo, kako hitro smo s skupnim razmišljanjem prišli do mogočih vzrokov za proizvodne probleme. Te sem nato kot vodja tima z ekperimentiranjem potrdila ali ovrgla. Vzroke smo čim bolj želeli reševati s spremenjeno organizacijo dela, spremenjenimi tehnološkimi postopki, izboljšano komunikacijo in z natančnejšimi delovnimi navodili za določene tehnološke postopke. Predloge izboljšav smo predstavili vodstvu, ki jih je v celoti podprlo, saj je šlo za majhno investicijsko vlaganje.

Sposobnost procesov smo primerjali z ravno procesa sigma pred uvedbo izboljšav in po njej. Ravni procesa šest sigma sicer nismo dosegli, to niti ni bil naš cilj, zmanjšali pa smo variabilnost procesov in dosegli višje povprečne vrednosti procesnih izhodov.

Večja učinkovitost procesov se posledično odraža v povečani produktivnosti, in sicer v povprečju od 3 do

Tabela 2: Rezultati merjenja podprocesov proizvodnje pred uvedbo izboljšav in po njej (1. del tabele)

| Ime procesa | Cilj izboljšane procesa | Podatki pred in po uvedbi izboljšav | Napaka | Enota | Možnosti za napako na enoto |
|------------------|--|--|----------------------------------|-----------------------------|--|
| Paniranje | 26% nanosa panade | % nanosa panade: pred izboljšavo: rang od 18 - 29%; pop = 23% po izboljšavi: rang od 25 - 30%; pop = 27% | Nanos panade manjši od 26% | Proizvodna serija enega dne | Viskoznost panade Čas temperiranja filetov rib Velikost filetov Pozornost delavke na panirni liniji |
| Glaziranje | 5 % nanosa glazure | % nanosa glazure: pred izboljšavo: rang od 1 - 7%; pop = 3,7 % po izboljšavi: rang od 4 - 7%; pop = 5,7 % | Nanos glazure manjši od 5% | Proizvodna serija enega dne | Zadrževalni čas Temperatura vode |
| Čiščenje lignjev | 68% izkoristek lignjev | % izkoristka lignjev: pred izboljšavo: rang od 59 - 71%; pop = 65 % po izboljšavi: rang od 65 - 71%; pop = 68% | Izkoristek lignjev manjši od 68% | Proizvodna serija enega dne | Čas lupljenja Velikost vložka |
| Označevanje | 1 napačno tiskana serija etiket na mesec | Število napačno tiskanih serij etiket: pred izboljšavo: pop 12 napačno tiskanih serij na mesec po izboljšavi: pop 1 napačno tiskana serija na mesec | Serija napačno printanih etiket | Ena serija printanih etiket | Nepravilna informacija Nepozoren delavec |

Tabela 2: Rezultati merjenja podprocesov proizvodnje pred uvedbo izboljšav in po njej (2. del tabele)

| Ime procesa | Število možnosti za napako | Število vzorčnih enot | Število napak | | DPMO | | Raven procesa sigma | | Izkoristek procesa | |
|------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------|---------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | | | Pred izboljšavo | Po izboljšavi | Pred izboljšavo | Po izboljšavi | Pred izboljšavo | Po izboljšavi | Pred izboljšavo | Po izboljšavi |
| Paniranje | 4 | 20 | 14 | 2 | 14/20/4 x 1 MIO = 175.000 | 2/20/4 x 1 MIO = 25.000 | 2,43 | 3,46 | 82,5 | 97,5 |
| Glaziranje | 2 | 20 | 12 | 2 | 12/20/2 x 1 MIO = 300.000 | 2/20/2 x 1 MIO = 50.000 | 2,02 | 3,14 | 70,0 | 95,0 |
| Čiščenje lignjev | 2 | 20 | 11 | 5 | 11/20/2 x 1 MIO = 275.000 | 5/20/2 x 1 MIO = 125.000 | 2,10 | 2,65 | 72,5 | 87,5 |
| Označevanje | 2 | 220 | 12 | 1 | 12/220/2 x 1 MIO = 27.273 | 1/220/2 x 1 MIO = 2.273 | 3,42 | 4,34 | 97,3 | 99,8 |

6 %, odvisno od vrste proizvodov, v znižanju stroškov proizvodnje in posledično v večji uspešnosti podjetja.

Skupni ocenjeni letni prihranek zaradi uvedenih izboljšav na osnovi metodologije DMAIC je 42.896 EUR. Z načini zmanjševanja izgub pa smo prihranili še dodatnih 1578 EUR.

Rezultati in raven procesa sigma pred uvedbo izboljšav posameznih podprocesov proizvodnje in po njej so prikazani v tabeli 2.

7 Sklep

Proces izboljševanja je nedokončana zgodba, ki je uspešnejša, če se vodstvo podjetja zaveda, da so za učinkovit sistem nenehnega izboljševanja najpomembnejši dejavniki vodenje ter kreativnost in inovativnost vseh zaposlenih. Pravilna izbira, kombinacija in prilagajanje posameznih metod, primernih v danem okolju, pomenijo temelj, na katerem lahko podjetje gradi svojo dolgoročno uspešnost.

Literatura in viri

- George, Michael L.: Lean six sigma per i servizi. 1. izdaja. Milano. Edizioni Angelo Guerini e associati spa. 2006, 348 str.
- Gitlow, S., Howard et al: Quality management. 3.izdaja. Boston, McGraw-Hill, 2005, 797 str., 2 tbl.
- Goh, T. N., Xie, M.: Improving on the six sigma paradigm. The TQM magazine; 2004; 16, 4; ABI/INFORM Global, str. 235–240.
- Gupta, Praven: Six Sigma Business Scorecard. New York, McGraw-Hill. 2004, 234 str.
- Heymans, Biran: Leading the lean enterprise; Industrial management; Sept./Oct. 2002; 44, 5; ABI/INFORM Global, str. 28.
- Koenigsaecker, George: Leadership and the Lean Transformation. Manufacturing Engineering; Nov 2005; 135, 5; ABI/INFORM Global, str. L7-L11.
- Malloy Jim: Lean production. [URL: http://searchcio.techtarget.com/sDefinition_/0,,sid182_gci810519,00.html], 11. 4. 2006.
- Marolt, Janez, Gomišček Boštjan: Management kakovosti. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Založba Moderna organizacija, 2005, 574 str.
- Motwani, Jaideep, Ashok, Kumar, Jiju, Antony: A business process change framework for examining the implementation of six sigma: a case study of Dow Chemicals. The TQM Magazine; 2004; 16, 4; ABI/INFORM Global, str. 273–283.
- Pande, Peter S., et al. The Six sigma way Quality management. New York.; McGraw-Hill. 2000. 413 str, 9 pril., 1tbl.
- Roberts, A. Richard: You want to improve? First you must change. SuperVision; May 2003; 64, 5; ABI/INFORM Global, str. 8–10.
- Russell, S. Roberta, Taylor, W. Bernard: Operations management. 5. izdaja. B.k., John Wiley & Sons, Inc, 2006, 808 str., 1 tbl.
- Spletna stran isix sigma [URL: http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma_calculator.asp?m=] 6. 1. 2008.
- Šinkovec, Bojan: Metoda TPM v sklopu proizvodnega sistema. Vzdrževalec št. 109, 2006, Društvo vzdrževalcev Slovenije.
- Turk, Stanka: Nenehno izboljševanje procesa proizvodnje v podjetju Frigomar. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008.

Mag. Stanka Turk je leta 1984 diplomirala, leta 1989 pa magistrirala na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, smer živilska tehnologija. Od leta 1992 je zaposlena kot vodja razvoja in kontrole kakovosti v podjetju Frigomar, d.o.o., kjer je samostojno vodila niz tehnično- tehnoloških in investicijskih projektov. Od leta 1996 sodeluje s Slovenskim inštitutom za kakovost (SIQ) kot vodilna presojevalka sistemov vodenja kakovosti in varne hrane. Je sodna izvedenka živilske tehnologije. Leta 2008 je magistrirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer organizacija in poslovanje.

Razmišljanje o skupinah in timih

Valerija Markovič

E-pošta: valerija.markovic@gmail.com

1 Uvod

Človek se že od nekdaj loteva številnih najrazličnejših nalog. Sprva je bilo njegovo delo usmerjeno v preživetje, pozneje pa njegovo kakovost in razvoj. Z razvojem so naloge postale vse bolj kompleksne in postavljeni cilji vse višji. Cele vrste nalog posameznik ni več zmožel opraviti sam ali biti pri tem dovolj učinkovit. Ljudje so se za izvedbo nalog začeli povezovati v skupine (angl. group). Skupino sestavljajo ljudje – člani skupine, ki jih povezuje skupna naloga in/ali cilj. Da bo skupina cilj dosegla, je potrebna usklajenost med člani in delovanje mora biti usmerjeno v namensko doseganje ciljev. Člani se morajo s svojo vlogo oblikovani skupini in njenemu delovanju prilagoditi, da skupina doseže večji učinek kot zgolj seštevek nepovezanih prizadevanj.

Z razvojem ljudje vse več sodelujejo v skupinah. Te rastejo tako po številu kot različnosti. Njihovi cilji in sestava so različni. Govorimo o zvrsteh skupin. Posamezni avtorji celo menijo, da se poleg skupin pojavljajo druge oblike združevanja, ki so kakovostno različne. Menijo, da se ob skupinah pojavljajo timi (angl. team) ali ekipe.

Oba pojma, skupina in tim, sta v sodobni teoriji in praksi pogosto uporabljena. Včasih ju nekateri razumejo celo kot sopomenki, spet drugi ju ločujejo kot dva povsem različna pojma. Tretji spet menijo, da so timi posebna zvrst skupin.

Namen mojega razmišljanja je ugotoviti in utemeljiti najbolj ustrezno razumevanje skupin in timov ter njihovih zvrsti. Enotno razumevanje daje vrsto prednosti zlasti v preučevanju, razpravljanju in komuniciranju nasploh. Cilj razmišljanja sta določitev vsebine obravnavanih pojavov in določitev zvrsti skupin (in timov). To bom izvedla na podlagi vsebinskih opredelitev in razvrstitev različnih avtorjev, s poudarkom predvsem na vidiku razlikovanja med skupino in timom. Poskušala bom odgovoriti na vprašanje, ali gre resnično za vsebinsko različna pojma ali so razlike le v posameznih značilnostih.

2 Značilnosti skupin in timov

Skupino po mnenju avtorjev Bowditcha in Buona (1997) sestavljata dva ali več članov, ki se zavedajo eden drugega in s svojim delom vplivajo na doseganje skupnega cilja. Njihovo delo je tako usmerjeno v **določeno nalogo**. Lahko

pa druženje poteka le v smeri družabnega ali prijateljskega odnosa. Tim pojmujejo kot prepoznavno skupino ljudi, ki medsebojno sodelujejo (dinamično, soodvisno, prilagodljivo) ter delujejo v smeri k postavljenemu in želenemu **skupnemu cilju**, pri čemer mora vsak član izvesti specifično nalogo in opraviti določeno vlogo ali funkcijo (Bowditch in Buono, 1997). Na temelju obeh opredelitev le težko ločimo skupino in tim, saj gre v obeh primerih za dva ali več članov in za doseganje skupnega cilja.

Avtorja menita, da je temeljna razlika med skupino in timom v **vodji in dosežku**. Pri skupinah je vodja vedno en sam z jasno usmeritvijo, medtem ko se pri timih ta vloga med člani lahko izmenjuje. Pri skupinah je značilno, da so dosežki priznani posameznikom, ki so zanje tudi nagrajeni, medtem kot se pri timih poudarja dosežek celotnega tima (Bowditch in Buono, 1997). Lahko razumemo, da je v timu delo članov bolj prepleteno, da si medsebojno pomagajo (vprašanje je, ali strokovno ali le moralno) in je težko ugotoviti delež posameznika.

Nekateri avtorji ločujejo med odbori (angl. committee), skupinami in timi. Značilnosti posameznih oblik je povzel Grigsby (2008) in so prikazane v tabeli 1.

Nedvomno so si odbori in skupine bolj podobni v svojih lastnostih kot pa timi. Lahko bi rekli, da so odbori posebna vrsta skupin, ki jo sestavljajo člani s posameznih področij dela.

Mintzberg (1979) razlikuje med (delovno) skupino (angl. task force), (stalnimi) odbori in (ad hoc) timi. Delovne skupine se oblikujejo za izvedbo enkratne naloge, ki po izvedbi razpade. Stalne odbore razume kot stalne medoddelčne skupine, katerih člani se redno srečujejo in razpravljajo o odprtih vprašanjih. Kot tretjo omenja adhokracijo, ki najmanj upošteva klasična načela ravnateljevanja in jo razume kot začasno. V timu sta **informacijski tok in tok odločanja** zelo prožna in neformalna, njuna značilnost pa je, da podpira in uvaja novosti. Znanje je pogoj za vključitev v tim. V timu so vsi člani enakovredni, saj so vsi strokovnjaki na svojih področjih. Omenimo, da Mintzberg kot večina starejših avtorjev razume time kot enkratne, medtem ko jih mlajši označujejo za trajnejše oblike povezovanja.

Thompson in McHugh (2005) skupino označujeta kot nabor ali koalicio ljudi, ki pomembno vplivajo na uresničevanje skupnih ciljev ter ki imajo čut za sprejete standarde, vrednote in istovetenje. Za time pa zanimivo menita, da nadomeščajo posameznike kot člane združbe,

Tabela 1: Značilnosti odborov, skupin in timov

| Značilnost | Odbori | Skupine | Timi |
|---------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------------|
| Člani | neodvisni | neodvisni | soodvisni |
| Sestava | reprezentativna | strokovnjaki na določenem področju | skupek večšin in razgledanosti |
| Vodja | določen ali izvoljen | dodeljen | porazdeljeno / izmenično vodenje |
| Odnos do konfliktov | odziven (ko že nastanejo) | odziven (ko že nastanejo) | vnaprejšen / ne presenečajo |
| Odločanje | glasovanje | glasovanje/ soglasje | soglasje |
| Uporaba v praksi | ob sprejemanju formalne odločitve | kompleksne naloge zahtevajo strokovno znanje | več ciljev zahteva kolektivni pristop |

Vir: Grigsby, 2008.

saj se (projektni) timi (in ne le posamezniki) vse pogosteje pojavljajo kot temeljni sestavni del združbe. K temu še dodajata, da skupine in timi v splošnem razvijejo enako raven razločevanja in sodelovanja. Razlikujeta se le v **stopnji nadzora**, ki je pri skupini zelo visoka, pri timskem sodelovanju pa občutno nižja. Pri ukazovalnih skupinah (mislita na odbore, ki jih sestavljajo vodilni zaposleni) pa je ta zelo nizka ali je celo ni (Thompson in McHugh, 2005).

Schermerhorn, Hunt, in Osborn (2005) skupino razumejo kot prejšnji avtorji; tim pa kot skupino ljudi z dopolnjujočimi se veččinami, ki tvorno sodelujejo, da bi dosegli cilj, za katerega so skupinsko odgovorni.

Skupina ima določenega in v dosego cilja usmerjenega vodjo; člani so individualno odgovorni in jasno je prizadevanje za izvajanje učinkovitih sestankov. V timu pa vodja z drugimi člani deli vodstveno vlogo, čutita se tako individualna kot skupinska **odgovornost** in pri reševanju problemov se spodbujajo odprte razprave (Dubrin, 2002). Temu mnenju, ki ne nasprotuje mnenju prej omenjenih avtorjev, se pridružujeta tudi Nelson in Quick (2003), ki obenem dodajata, da je vsak tim skupina, vsaka skupina pa ni tim. S tem nakazujeta, da bi tim lahko šteli kot vrstni skupin.

Možina (2002) opredeli skupino kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim pa razume kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri

uresničevanju ciljev. Možinovi definiciji skupine in tima se pridružuje tudi Lipičnik (1998), ki razliko med omenjenima pojmom in pojavoma vidi predvsem v tem, da so med posameznimi člani skupine stikane **medsebojne vezi**, ki jih pri skupinah ni, zaradi česar vsaka skupina ni tim, vsak tim pa je tudi skupina, kar se ujema z mnenjem Nelsona in Quicka ter Možine.

Rozman in Stare (2008), gledano le z vidika projekta, menita, da skupino sestavljajo predstavniki različnih oddelkov, ki neposredno sodelujejo v skupini, vendar le z vidika njihovega oddelka; takšna skupina je praviloma začasna. Kadar je poudarjena odgovornost skupine kot celote in ne posameznih članov samo za njihov del delovnih nalog, pa govorita o timih ali ekipah. Ti so praviloma stalni, saj se neprestano ukvarjajo z različnimi podobnimi, ponavljajočimi se projekti.

Značilne razlike med delovnimi skupinami in ekipami ali timi, ki so prikazane v tabeli 2, predstavlja Mihelčič.

Pri timskem delu naj bi zaradi sodelovanja, izmenjave znanja in izkušenj ter medsebojno spodbujene ustvarjalnosti izid tima presejal seštevek tistega, kar bi dosegli posamezni člani. Pri skupinskem delu pa vsak član skupine lahko dokaj samostojno opravi svoj del naloge, med njimi ni treba veliko komuniciranja in je končni izid skupine le seštevek dela posameznikov (Zupan, Kaše, 2003). Medtem ko se z lastnostmi povsem strinjamo, pa vseeno menimo, da so tudi člani skupin toliko povezani,

Tabela 2: Značilne razlike med delovnimi skupinami in ekipami ali timi

| Delovna skupina | Ekipa ali tim |
|---|---|
| Močan, jasno osredotočen vodja. | Vloga vodenja je porazdeljena med več nosilcev. |
| Osebna odgovornost. | Osebna in skupna odgovornost. |
| Namen delovanja skupine je isti, kot je širše opredeljeno poslanstvo združbe. | Obstaja poseben namen ekipe, ki ga ekipa samostojno sprejme. |
| Delovni učinki posameznikov. | Skupni delovni učinki. |
| Izvedba učinkovitih posameznikov. | Spodbujanje odprtih razprav in živahni sestanki, namenjeni reševanju problemov. |
| Meri svojo uspešnost posredno preko vpliva na druge (npr. vrednostno izraženi učinki poslovanja). | Meri svojo delovanje neposredno z oceno skupnih delovnih učinkov. |
| Razpravlja, določa in prenaša naloge. | Razpravlja, odloča in skupaj opravlja stvarne naloge. |

Vir: Mihelčič, 2003.

da prihaja do **sinergij**, saj bi bila sicer ustanovitev skupin nesmiselna. Glede na poznane značilnosti timov in skupin menimo, da je za time značilno manjše število članov, večje število pa za skupine, pri čemer je osebni stik med člani manj pogost.

Na osnovi povzetih opredelitev nekaterih izbranih avtorjev, v katerih smo predvsem iskali razlike v lastnostih timov in skupin, ugotavljam, da avtorji razmeroma podobno opredeljujejo skupino in tim z navajanjem povezanih članov in ciljev. Zatem pa navajajo razlike v njihovih lastnostih, ki se kažejo zlasti v vlogi vodje, medsebojnem vplivanju in sodelovanju članov, posredno tudi v bolj ustvarjalnem delovanju timov in bolj učinkovitem delovanju skupin. Naj dodamo, da je verjetno ključna razlika tudi v **sestavi članov**, ki je v primeru timov veliko bolj raznovrstna. Podobnost opredelitev in navajanje različnosti bolj kažeta na to, da gre pri skupinah in timih za **kakovostno enako združbo** in za dve zvrsti teh združb. Zato si zdaj pogledajmo še mnenja avtorjev o členitvi skupin in timov med seboj in še v njihovem okviru.

3 Zvrsti skupin in timov

Skupine na osnovi različnih sodil Bowditch in Bouno (1997) delita na:

- primarne**, ki so usmerjene k medosebnim odnosom z najbližjimi (družina, najboljši prijatelji), in **sekundarne**, ki so usmerjene k določeni nalogi ali cilju (delovne skupine, javne interesne skupine);
- formalne**, ki imajo uveljavljene cilje in so izrecno oblikovane kot del združbe (delovne skupine, oddelki, projektni timi), in **neformalne**, ki se pojavijo v daljšem časovnem obdobju v odnosu med člani, ki jih združujejo implicitni cilji;
- homogene**, katerih člani imajo skupne osebne (stališča, vrednote, cilje) in demografske (izobrazba,

starost, spol) lastnosti, in **heterogene**, ki se glede na omenjene lastnosti članov razlikujejo; zgodi pa se lahko, da je skupina glede na skupino sodil heterogena, z vidika druge skupine lastnosti pa homogena;

- interaktivne ali odzivajoče se**, v katerih so udeleženci neposredno vključeni v izmenjave z drugimi, in **nominalne**, v kateri člani le posredno sodelujejo z drugimi, običajno v navezi s tretjo stranjo;
- stalne**, za katere se pričakuje, da bodo obstajale in sodelovale pri različnih nalogah ali reševanju problemov (razvojni timi), in **začasne**, ki so oblikovane ob pojavu določenega problema ali naloge in pričakuje se, da bo skupina razpadla ob koncu te naloge, ki je bila razlog za njihovo oblikovanje (delovne skupine, medfunkcijske skupine).

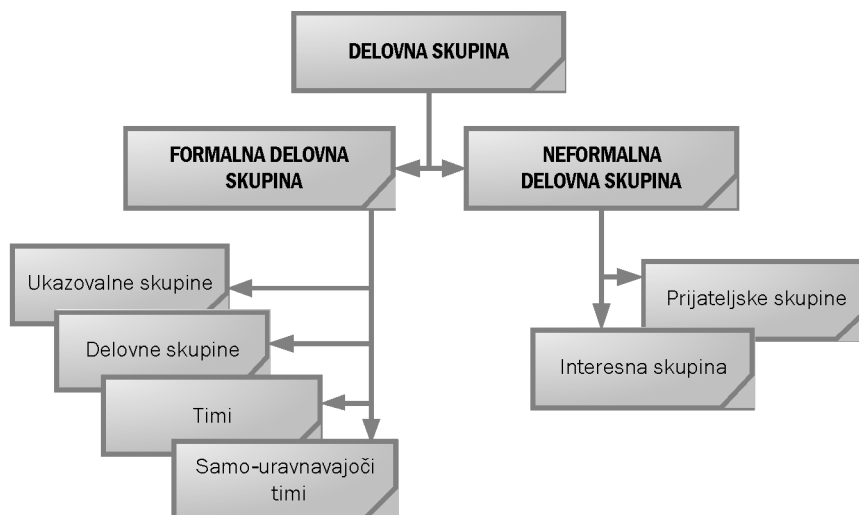
Zanimivo je, da avtorja členita predvsem skupine. Pri tem pa time omenjata kot gleda na posamezna sodila značilne skupine.

Glede na obstoj posameznih zvrsti skupin Schermerhorn, Hunt, in Osborn (2005) ločujejo med **stalnimi**, v katere uvrščajo oddelke (npr. oddelk tržnih raziskav), poslovne enote (npr. poslovna enota potrošnih proizvodov) in time (npr. tim montaže proizvoda), ter **začasnimi**, ki so oblikovane za razrešitev določenega problema ali za izvedbo določene naloge in v katere uvrščajo odbore, delovne skupine in projektno time, ki imajo še posebej natančno opredeljen časovni okvir. Po njihovi opredelitvi so timi zvrst stalnih, projektni timi pa zvrst začasnih skupin.

George in Jones (1996) opozarjata na različne zvrsti skupin v združbi (slika 1), od katerih ima vsaka pomembno vlogo pri doseganju učinkovitosti.

Formalne skupine oblikujejo ravnatelji z namenom doseganja zastavljenih ciljev, medtem ko se v **neformalne** posamezniki vključijo iz osebnih razlogov. Tako formalne kot neformalne skupine pa avtorja členita naprej.

Slika 1: Zvrsti (delovnih) skupin



Vir: George in Jones, 1996.

Kot je iz omenjenih navajanj avtorjev vidno, time razumejo kot posebno zvrst skupine. Obenem pa skupine in time členijo po različnih sodilih naprej. Spet drugi avtorji, ki jih bomo navedli, skupine in time ločijo kot dve enakovredna pojava. Time podrobneje delijo po vrstah.

Tako Dubrin (2002) razlikuje med naslednjimi (delovnimi) timi: **samouravnavajočimi** (angl. self-managed), **interdisciplinarnimi oz. medfunkcijskimi**,

ravnateljскими, afinitetnimi, (sestavljajo jih člani iz iste ali podobnih strok) in **virtualnimi** timi.

Naj omenim še razvrstitev timov, ki je prikazana v tabeli 3 (Sweeney, McFarlin, 2002). Skupno timom je, da imajo porazdeljeno vodenje, skupinsko odgovornost, kooperativnost, svoje poslanstvo, ob katerem reševanje problemov postane način življenja.

Tabela 3: Značilnost štirih vrst timov

| Značilnosti | Posvetovalni (angl. advisory, quality) | Samouravnavajoči (self-managed) | Medfunkcijski (angl. cross-functional) | Virtualni (angl. virtual) |
|-----------------------------------|---|--|---|----------------------------------|
| Stopnja avtoritete | nizka | srednja / visoka | srednja / visoka | nizka / srednja |
| Članstvo | prostovoljno | dodeljeno izbranim | prostovoljno in dodeljeno | prostovoljno in dodeljeno |
| Velikost | majhen tim, 10 zaposlenih iz istega oddelka | majhen tim; 5–20 zaposlenih –dnevna srečanja | 15–20 zaposlenih iz različnih funkcij | zelo velik tim-geograf. ločeni |
| Poudarek / osredinjenje | operacije na nižji stopnji | več poudarkov / osredinjenj | posamezni / projektni žarišče | več poudarkov / žarišč |
| Odnos do organizacijske strukture | vzporedno | integracija v trenutno strukturo | vzporedno | integracija v trenutno strukturo |
| Določitev datumov končanja | ponavadi ne | sproti | da | različno |
| Stopnja vpletenosti ravnatelj | visoka | nizka | nizka | srednja |
| Nadzor sredstev | nizka | visoka | visoka | srednja |
| Kdo določi poslanstvo | ravnateljstvo | tim | ravnateljstvo ali tim | ravnateljstvo ali tim |

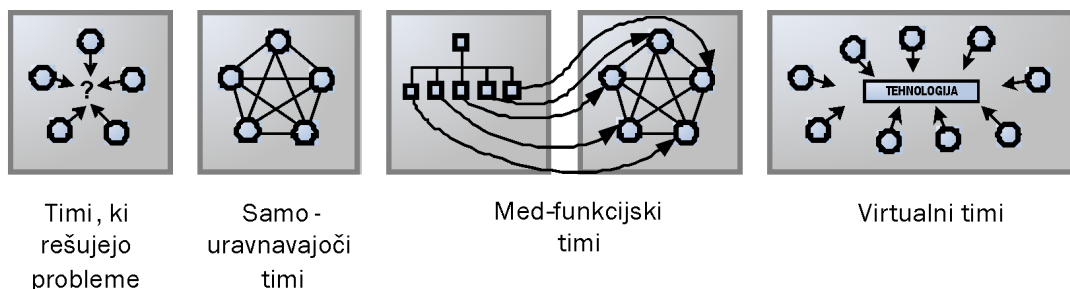
Vir: Sweeney in McFarlin, 2002.

Vse bolj pa se med seboj ločujejo tudi timi, kar nam prikazuje slika 2. **Time, ki rešujejo probleme** (angl. problem solving teams), sestavlja 5 do 12 zaposlenih iz istega oddelka, ki se tedensko srečajo za nekaj ur in razpravljajo o načinih izboljševanja kakovosti, učinkovitosti in delovnem okolju. **Samouravnavajoči timi** (angl. self-managed teams) so skupine od 10 do 15 ljudi, ki od nadrejenega skupinsko prevzamejo številne odgovornosti. **Medfunkcijske time** (angl. cross-functional teams) sestavljajo zaposleni z iste hierarhične ravni, a z različnih delovnih področij, ki se povežejo z

namenom dokončati specifično nalogo. V današnjem času pa so posebej v vzponu **virtualni timi** (angl. virtual teams), ki s pomočjo računalniške tehnologije povezujejo fizično oddaljene člane (Robbins in Judge, 2007).

Schermerhorn, Hunt in Osborn (2005) ločujejo med timi, ki dajejo priporočila, timi, ki vodijo aktivnosti, in timi, ki določene izide razvijajo, ali med timi, ki rešujejo probleme, timi, ki so sestavljeni iz ljudi z različnimi funkcijami, virtualnimi timi in »samouravnavajočimi« (angl. self-managed) timi, pooblaščenimi, da odločajo o načrtovanju, izvedbi in ocenjevanju njihovega dela.

Slika 2: Vrste timov



Vir: Robbins in Judge, 2007.

Sklep

Ljudje se povezujejo v najrazličnejše skupine, s katerimi pogosto razumemo sestavne dele združb. V taki obliki lažje in hitreje dosežejo cilje. Videli smo, da z vidika opredelitev bistva skupin in timov ni večjih razlik. Skupno jim je, da gre za povezano in ciljno usmerjeno delovanje najmanj dveh ali več oseb. So pa večje razlike v njihovih lastnostih. Zato menim, da ne gre za kakovostne razlike, saj se združbe od drugih razlikujejo predvsem po svojih ciljih. Kar kaže na to, da je tim zvrst skupine, ki se je razvila v današnjem času kot specifična skupina, kot posledica spremenjenih potreb po sodelovanju ter kot odziv na vse večjo zahtevano ustvarjalnost ter kompleksnost rešitev. V okviru skupin ločimo različne zvrsti. Težava nastaja, ker v okviru skupin ločujemo skupine (v ožjem smislu) in time.

Skupine, ki niso timi, temeljijo na povezovanju posameznikov, ki samostojno opravljajo zadano nalogo pod jasno usmerjenim vodjem. Posameznikova nagrada je odvisna od njegovega individualnega prispevka h končnemu izidu, ki je seštevek povezanih (zaradi povezave več kot navaden seštevek) individualnih prispevkov. Vseskozi je prisotna visoka stopnja nadzora. Skupino (oddelek) pogosto tvorijo ljudje iz istega področja s hierarhično povezanostjo.

Timi so posebna zvrst skupine. Temeljijo na vzajemnem sodelovanju vseh članov, ki prihajajo z različnih strokovnih področij, a so podvrženi skupinskemu dosežku – ki je hkrati osnovno sodilo pri nagrajevanju. Vlogo vodje si člani tima lahko izmenjujejo, zaradi česar se stopnja nadzora občutno zmanjša.

Skupine najprej delimo na formalne in neformalne. **Formalne** so opredeljene z določenim namenom, medtem ko **neformalne** nastanejo nenamerno. Menim, da med formalne skupine štejemo tako »skupine« v ožjem smislu in time. Skupine v ožjem smislu so **ukazovalne** (npr. ravnateljstvo ali uprava podjetja, usmerjevalni odbor projekta ipd.), med katere bi šteli večji del odborov, delovne, med katere sodijo predvsem **stalni oddelki** (istovrstni zaposleni, znan ravnalec, hierarhija, ponavljajoče se rutinske dejavnosti) ter **enkratne** (angl. task force: vodja, različni strokovnjaki, manj hierarhije, enkratno delo).

Timi imajo lahko prepoznavnega vodjo ali pa se ta vloga med člani izmenjuje. Glede na to ločimo **vodene in samouravnavaajoče time**. Praviloma so opredeljeni kot trajnejša oblika, za razliko od začasnih skupin. Avtorji omenjajo še **virtualne time**, ki ne sodelujejo neposredno, ampak prek sodobne informacijske tehnologije. Navajanje problemskih timov prikazuje le cilj timov (in skupin),

medtem ko navajanje medfunkcijskih timov po našem mnenju ni potrebno, saj so timi vedno sestavljeni iz različnih strokovnjakov.

Z razpravljanjem o vsebini obravnavanih pojmov in njihovem poimenovanju prispevamo k jasnejšemu razumevanju med njimi in k njihovem razumevanju. Obenem pa se postavljajo nova vprašanja, saj sta razvrščanje in združevanje pojavov v zvrsti zaradi raznolikosti pojavov vedno zahtevna in v določeni meri vprašljiva.

Literatura

- Bowditch, L. J., in Buono, F. A. (1997). *A Primer on Organizational Behavior*. New York: J. Wiley, cop.
- DuBrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati (Ohio): South-Western, cop.
- George, M. J., in Jones, R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Grigsby, R. K. (2008). *Committee, Task Force, Team: What's the Difference? Why Does It Matter?* New York: Academic Physician & Scientist.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall.
- Možina, S., et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Nelson, L. D., in Quick, C. J. (2003). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western, cop.
- Robbins, P. S., in Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall, cop.
- Rozman, R., in Stare, A. (2008). *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Schermerhorn, R. J., Hunt, G. J., in Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: Wiley, cop.
- Sweeney, D. P., in McFarlin, B. D. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. Boston: McGraw-Hill Irwin, cop.
- Thompson, P., in McHugh, D. (2005). *Work Organisations: a Critical Introduction*. Basingstoke. New York: Palgrave.
- Zupan, N., in Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Novosti s področja učbenikov Ekonomске fakultete Univerze v Ljubljani:

Rudi Rozman in Aljaž Stare: Projektni management ali ravnateljjevanje projekta

Učbenik "Projektni management ali ravnateljjevanje projekta" avtorjev Rudija Rozmana in Aljaža Stareta je namenjen vsem, ki se prvič srečujejo s projektним managementom. Tistim, ki bodo uravnavali projekte, ponuja temeljno znanje, ki ga kasneje lahko dopolnijo s podrobnostmi določenih področij. Obenem pa jim že omogoča samostojno ravnanje s projekti. Za tiste, ki bodo sodelovali v projektih ali jih morajo poznati, pa ponuja več kot zadovoljivo poznavanja tega pomembnega področja.

| | |
|--------------|--|
| Naslov: | Projektni management ali ravnateljjevanje projekta |
| Avtorja: | Rudi Rozman in Aljaž Stare |
| Založba: | Založba Ekonomske fakultete v Ljubljani, Enota za založništvo |
| Leto izdaje: | 2008 |
| Obseg: | 299 strani |
| Cena : | mehka vezava 36 € |
| Naročilo: | ekonomist@mk-trgovina. si |
| ISBN: | ISBN 978-961-240-135-1 |

Učbenik začne z uvodom v katerem so opredeljene, razvoj in značilnosti projektov in ravnanja z njimi. Zaradi tesne povezave s poslovanjem, predvsem s strategijami, sledi poglavje o povezanosti teh dveh najpomembnejših področij za uspešno delovanje združb. Učbenik sledi korakom v ravnanju s projekti: pričetek projekta, načrtovanje projekta in njegove organizacije, uveljavljanje

organizacije s kadrovanjem in vodenjem, kontrola projekta in zaključek projekta. Ob načrtovanju je dodano poglavje o ravnanju s tveganji v projektu, v zaključnem delu pa so dodana tri krajša poglavja: načrtovanje in kontrola projekta z orodjem MS PROJECT, ravnateljjevanje portfelja in programa projektov in predstavitev strokovnih združenj s področja ravnanja s projekti. Dodan je pregled kratic, opredelitve temeljnih pojmov o ravnanju s projekti in stvarno kazalo. Ob poglavjih so dodana vprašanja za razpravo in primeri za vaje.

Učbenik celovito in uravnoteženo, z enakim poudarkom na posameznih vsebinskih delih, obravnava spoznanja s področja projektne managementa. Pisanje je razumljivo, saj gre za učbenik, in tekoče. Slike in preglednice dodatno prispevajo k zanimivosti vsebine. Poudarek je dan povezavi s strategijami, ki vodi tako k uspešnemu izvajanju strategij kot doseganju ciljev projekta. Projekt smatra za organizacijski del (poslovnih) strategij. Medtem ko se strategije nanašajo na celotno poslovanje in iščejo uspešnost, pa projekti skrbijo za njihovo smotno izvedbo in s tem za učinkovitost. Ta del je koristen zlasti za najvišji management v podjetjih in drugih organizacijah.

Poglavja o korakih v procesu ravnanja, ki predstavljajo glavni del učbenika, postopno uvajajo bralca v ravnanje s projekti. Podajanje tega procesa je ključno, za razliko od del, ki pristopajo k ravnanju s projekti z vidika projektnega cikla, ki obravnava predvsem vsebino projektov, ne pa njihovega ravnanja.

Posebej naj omenimo, da avtorja v delu uporabljata v največji možni meri slovenske izraze. Izogneta se poslovenjenemu menedžmentu in tudi management je le v naslovu; v delu pa govorita o ravnanju s projekti, njihovem uravnavanju ali ravnateljjevanju. Vodenje (leadership) pa ostaja proces uveljavljanja v okviru ravnateljjevanja in ne kot neustrezen slovenski prevod managementa.

Novosti s področja strokovne literature

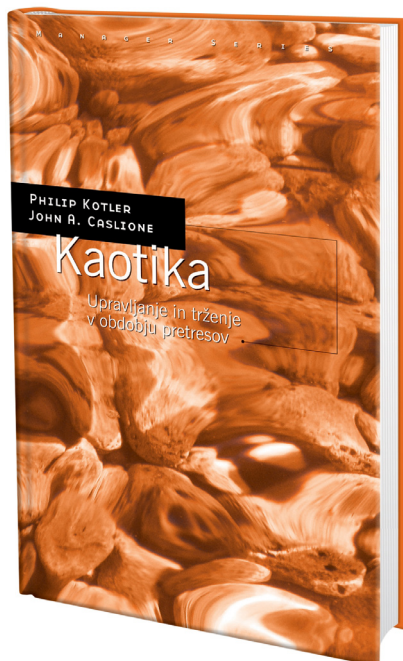
Založbe GV Management kompetenc

avtorjev Philip Kotler, John Caslione:

Kaotika

Nov način poslovanja v vse burnejših časih

Stopili smo v popolnoma drugačne čase, obdobje vse pogostejših in intenzivnejših pretresov v svetovnem gospodarstvu. V nasprotju z dosedanjimi recesijami je trenutna kriza opozorila, da bodo morala podjetja začeti razmišljati drugače in upoštevati vse pogostejša in burnejša obdobja pretresov, saj bodo le tako lahko uspešno poslovala kljub nenehni grožnji s kaosom.



Kaotika predstavlja revolucionaren niz smernic za pomoč podjetjem:

- odkrijte vir motenj,
- pripravite načrte,
- napovedajte šibke točke in priložnosti,

- pripravite odziv, s katerim boste zagotovili dolgoročno prožnost in uspešnost,
- izognite se tveganju in podprite družbene interese,
- prožnost vnesite tudi v bilanco stanja,
- določite strateške cene,
- izdelke prilagajajte novi vrednosti za stranke in drugo.

V Kaotiki so tudi podatki in izračuni, tako z njo dobite oris zanesljivega novega sistema za veslanje skozi valove negotovosti, ki vpliva na stranke, zaposlene in druge deležnike. Ob vse hujših pretresih je to nujno potrební rešilni pas za vsa podjetja.

| | |
|---------------|--|
| Prevod knjige | Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence |
| Naslov: | Kaotika: Nov način poslovanja v vse burnejših časih |
| Avtorja: | Philip Kotler in John Caslione |
| Založba: | Zbirka Manager, GV Založba |
| Izid | konec oktobra 2009 |
| Cena : | trda vezava 55 € |
| Več o knjigi | http://www.gvzaložba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/zbirka-manager/kaotika/ |

Povzetki - Abstracts

Knowledge management

Stane Možina

Abstract: Why is knowledge management so important and why is it becoming the key factor of effective and successful operations in a company? The answer lays in globalization, in the need for fast responses from the company to the changes of the market, consumer orientation through service offers, in the mobility of the employees and a new way of adopting knowledge, in the fast technological development and in the competitive race between companies, which requires efficient use of knowledge. The development of new technologies is becoming increasingly fast and the changes in the business environment are becoming more frequent, which is reflected by constant development of new knowledge. The guardians of the business processes and holders of different activities in an organization need to have increasingly more diverse and interdisciplinary knowledge.

Key words: Knowledge management, Elements of Knowledge management, manager role in the transfer of Knowledge, the importance of knowledge for the organization

Management concept diversity of learning organization among Slovenian companies

Dejan Kelemina

Abstract: Due to challenges of business environment numerous organizations are nowadays consciously or unconsciously being successfully transformed into learning organizations. The results are sustainable improvement, competitive advantage and sustainable development. The aim of the Paper was to accentuate the importance and the role of learning organization concept in modern company, which establishes new techniques connected with continual learning and enables companies' constant restructuring and adjusting. Through research we established the presence and spread of the learning organization concept or its elements and furthermore differences in characteristics of the concept regarding the companies' size and ownership. We can confirm that among Slovenian medium-sized and large companies

the role of knowledge is strengthening and learning environment is becoming increasingly important.

Key words: learning organization, management concept, knowledge society, Slovenian economy

Management companies in crisis and strategic management to prevent crisis

Milena Kramar Zupan

Abstract: There is never just one cause for the crisis, usually there are more. The external causes are the starters of the crisis in most cases, but the internal ones play a big role as well. The task of crisis management is primarily to preserve the company and with that enable future business and ensure the basis for development. If it is a short period of crisis, the negative consequences are able to be controlled by exploiting the inside reserves of the company. If it is about an expected long term or even permanent impact of the economic crisis, the management must do some fundamental and radical measures and changes in the company. The radical changes demand a lot of attention and drastic changes of the mission, vision and strategy of the company, and determination on realising it. In this case the crisis can be a chance for the development and realisation of convincing and successful strategy to enlarge the competitiveness of the company.

Key words: crisis, management, measures, changes

The continuous improvement of the production process in Frigomar

Stanka Turk

Abstract: The continuous improvement of the quality of products and processes, the increase in productivity and the decrease of costs are three of the most important assurances for longterm company survival and growth in the global competitive market of today. The article presents an example of improvements implementation in the production process of Frigomar ltd using six sigma methodology and simple tools and techniques of lean production. Data analysis led to the discovery

of significant losses and high variability in the most important production subprocesses. The hypotheses about the reasons for variability and losses have been tested in the production process directly. Improvement proposals have been based mostly on newly defined technical parameters, improved work organization, better communication and smaller investments. The efficiency of proposed improvements has been ascertained in the production subprocesses using efficiency indices

expressed as sigma levels for the situation before and after improvement implementation. All of the proposals resulted in higher process efficiency, that is to say in higher six sigma levels compared to the levels before improvement implementation, which greatly affects the decrease in production costs and the increase in production levels.

Key words: continuous improvement, production process, six sigma, lean production

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik I, številka 2, oktober 2009

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Izr. prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Mag. Milan Jelovčan
Merkur d.d., Naklo

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Doc. Dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

Spletna stran revije:
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>