

Prof. dr. Štefan Ivanko

NEKATERI POUČENI ODLIČNOSTI IN MOJSTRSTVA

Povzetek

Prispevek obravnava nekatere pomembnejše razsežnosti poslovne odličnosti in osebnega mojstrstva zaposlenih. Opozarja na spremenjene razmere dela in poslovanja sodobnih organizacij, ki so nastale v osemdesetih letih predvsem zaradi sprememb razmerja med ponudbo in povpraševanjem. Predstavlja tudi pomembnejše težnje v razvoju in spreminjanju sodobnih organizacij, ki jih povzroča nova ekonomija. Predstavlja in opredeljuje poslovno odličnost in osebno mojstrstvo kot edino konkurenčno prednost sodobnih podjetij in drugih organizacij. Ker so težnje v razvoju in spreminjanju sodobnih organizacij strnjeno izražene v spremenjeni in novi organizacijski paradigmi, so v prispevku podane osnovne značilnosti in razsežnosti nove organizacijske paradigme. Konkurenčna prednost sodobnih organizacij odseva v njeni sposobnosti izrabe znanja oziroma intelektualnega kapitala. Zato je v prispevku opozorjeno na vrste, oblike in vlogo ter pomen znanja sodobnih organizacijah. Znanje, ki ustvarja ekonomsko vrednost organizacij, je njen intelektualni kapital. S ciljem razjasnitve pojma intelektualnega kapitala, prispevek predstavlja vrste intelektualnega kapitala, kot je človeški oziroma socialni, strukturni kapital, kapital odnosov in inovacijski kapital. V prispevku so navedene tudi pomembnejše teoretsko opredeljene zasnove, katerih uporaba lahko organizacijam omogoča doseganje poslovne odličnosti in osebnega mojstrstva zaposlenih.

Ključne besede: *odličnost, mojstrstvo, nova ekonomija, organizacijska paradigma, učeca se organizacija, intelektualni kapital.*

1. Uvod

Organizator 20. Mednarodnega foruma odličnosti in mojstrstva me je povabil k sodelovanju posveta s pripravo prispevka Poudarki odličnosti in mojstrstva. Ker se tako ponujeni naslov lahko nanaša na vsa področja človekovega delovanja, sem se odločil, da v prispevku obdelam le nekatere vidike odličnosti in mojstrstva. Ker je moje raziskovalno področje predvsem organizacija in menedžment, zato se moj prispevek nanaša le na nekatere vidike poslovne odličnosti in mojstrstva sodobnih organizacij.

2. Spremenjene razmere dela in poslovanja sodobnih organizacij

Do sredine osemdesetih let je bila organiziranost organizacij oblikovana kot »varnostna mreža« zoper človeško nepopolnost, zmotljivost in lenobo. Cilji organiziranja so bil predvsem v tem, da se s primernimi organizacijskimi strukturami in procesi omejijo napake zaposlenih in se tako izognejo izgubam, ki so posledica napačnega delovanja in vedenja ljudi. V takšnih organizacijah je bilo vedenje ljudi poslušno, usmerjeno v izogibanje tveganja in k varnosti. Vseobsežna birokratska organiziranost z ukazovalnim načinom vodenja je začela dušiti iniciativnost in ustvarjalnost. Vodstvo takratnih organizacij se je posvečalo predvsem svojemu notranjemu delovanju in se pretežno ukvarjalo samo s seboj. To je bilo mogoče, ker je povpraševanje presegalo ponudbo, zato se proizvajalcem ni bilo treba ozirati na okolje. Zaposleni so tako organiziranost organizacij dojemali kot prisilo in sredstvo za doseganje svojih ciljev.

V osemdesetih letih so se razmere dela in poslovanja organizacij bistveno spremenile. Organizacije so že delovale v bistveno drugačem okolju. Prišlo je do spremenjenega razmerja med ponudbo in povpraševanjem, v korist slednjega, in hitrega razvoja vrhunske tehnologije in prave eksplozije inovacij. V bistveno spremenjenih razmerah dela in poslovanja postane fleksibilna organiziranost zahteva in pogoj za organizacijsko učinkovitost in uspešnost. Učinkovitost in uspešnost organizacij zagotavlja doseganje organizacijske odličnosti. Za doseganje takih ciljev morajo organizacije ustvariti

sposobnost lastnega spreminjanja in prilagajanja spremembam notranjega in zunanjega okolja, Glavne spremembe v okolju sodobnih organizacij so vidne predvsem v naslednjem:

- hitro spreminjajoče se okolje,
- izguba konkurenčnih prednosti,
- raznolikost in dinamika,
- sposobnost neprestanega spreminjanja in razvijanja (procesno gledanje na organizacijo),
- uspešnost podjetja/organizacije delati »prave stvari na pravi način«,
- kaotičnost okolja,
- človeške in nemerljive razsežnosti (neracionalni dejavniki),
- organizacijska kultura kot pomemben dejavnik idr.

Doslej opravljene raziskave, usmerjene v učinkovitost, uspešnost in poslovno odličnost, so pokazale, da so ljudje in njihova kultura temelj za doseganje teh ciljev.

3. Težnje v razvoju in spreminjanju sodobnih organizacij

Razvoj visoke tehnologije začneja vplivati na vsa področja človekovega delovanja. Dosežki vrhunske tehnologije vplivajo na spremembe in nastanek globalnih ekonomskih zakonitosti, ki se kažejo v novem globalnem ekonomskem redu, ki ga največkrat imenujemo nova ekonomija. Pri tem gre za novo ekonomsko ureditev sveta, nove načine poslovanja, ki so podprti z vedno zmogljivejšimi računalniki in eksplozivnim razvojem telekomunikacij. Zaradi teh dejstev nekateri raziskovalci imenujejo novo ekonomijo tudi digitalna. Glavne značilnosti nove oziroma digitalne ekonomije so v tem, da je globalna, pri izmenjavi idej, informacij in odnosov ter da je izjemno povezana. Organiziranost in poslovanje organizacij ter medorganizacijsko sodelovanje se kaže v obliki različnih mrežnih povezav, ki se izjemno izboljšujejo in povečujejo. Cilji organizacij tudi v novi ekonomiji ostajajo enaki. Spremenjeni pa bosta v novi ekonomiji organizacija in organiziranost poslovanja. Svetovno znani ekspert s področja organizacije in menedžmenta P. Drucker navaja, da sta sedanja organizacija in organiziranost poslovanja sad industrijske dobe dvajsetega stoletja in da bosta izginili v prvih petindvajsetih

letih novega tisočletja ter se preoblikovali v oblike, primernejše novim razmeram poslovanja, ki jih prinaša nova ekonomija (Semolič et al., 2001, str. 7).

Spremenjena organiziranost poslovanja je pomembna sestavina sodobne organizacije nove ekonomije. Nova ekonomija terja stalno prilagajanje in razvoj poslovanja organizacij. Nestabilnost okolja je stalnica v novi ekonomiji, ki terja povsem drugačno poslovno obnašanje gospodarskih in drugih organizacij glede na to, kako se je poslovalo in se v velikem delu še danes posluje.

Za novo ekonomijo, ekonomijo enaindvajsetega stoletja, so značilni globalizacija, hiter tehnološki razvoj, internet, elektronsko poslovanje, virtualne organizacije idr. Sodobno poslovno okolje terja stalne spremembe, ki jih organizacije morajo izrabiti v svojo korist, sicer si lahko povzročijo veliko težav. Računalniška revolucija prehaja v zrelo dobo, imenovano tudi »digitalna ekonomija«. Dinamičen tehnološki razvoj, podprt z intenzivnim razvojem računalniške tehnologije, povzroča velike spremembe. Tudi politične in družbene spremembe so vse bolj intenzivne in radikalnejše.

Osnovne značilnosti sodobnega poslovanja so vidne v globalizaciji trgov, izdelkov in organizacij, v spremenjenem načinu dodajanja nove vrednosti, elektronskem poslovanju, zmanjšanem pragu velikosti podjetja in kapitala, ki je potreben za vstop na svetovni trg, deregulaciji sistemov idr. Dinamika sprememb se vidno povečuje. Podlaga vsakega uspešnega poslovanja je, da vemo, kakšne so smernice sprememb, globalno in dejavnosti našega delovanja.

V svetovno znanem poročilu, ki ga je napisal J. F. Coates, predsednik firme Coates & Jarrat, Inc. (Semolič et al, 2001, str.11) so med drugim opisane glavne smernice sodobnega okolja in njihov vpliv na poslovanje organizacij. V omenjenem poročilu Coates opisuje sodobne razvojne trende na desetih segmentih (Semolič op.cit., str. 11):

- globalizaciji,
- svetovnih demografskih trendih,
- informacijski tehnologiji,
- družbenih vrednotah,
- poslovni praksi,
- človeških virih,

- znanosti in tehnologiji,
- načrtovanju in graditeljstvu,
- trgih in
- projektnem menedžmentu.

Ne glede na to, da je to Coatesovo poročilo pisano z vidika ameriškega gospodarstva, je zanimivo in koristno tudi za ostali svet, saj opisuje spremembe in priložnosti, ki nas čakajo v prihodnje. Z vidika globalizacije Coates predvideva močno rast svetovnega prebivalstva, ki bo leta 2025 štelo približno 8,3 milijarde, in bo živelo v treh regijah oziroma svetovih. Prvi svet sestavljajo države razvitega sveta (ZDA, zahodna Evropa, Kanada, Avstralija, Nova Zelandija in Japonska). V tem svetu bo živelo 1,4 milijarde svetovne populacije. Drugi svet zavzemajo države, kjer so potrebe prebivalstva in razpoložljivi viri razmeroma uravnoteženi. V tem svetu bo leta 2025 živelo preko 5 milijard prebivalcev (sem sodi tudi Slovenija). Tretji svet sestavljajo države, ki so v najslabšem ekonomskem položaju, npr. Nigerija in Bangladeš. V tem svetu bosta leta 2025 živeli približno 2 milijardi prebivalcev. Iz te delitve sveta sta izvzeti Kitajska in Indija, ki sta sami po sebi dovolj veliki in sta demografsko primerljivi s svetoma ena in dva.

Med navedenimi svetovi obstajajo in bodo obstajale gospodarske in kulturne razlike. Prvi svet bo še naprej prevladoval v razvoju in uporabi visoke tehnologije ter razvoju najnaprednejših materialov in kompleksnih sistemov. Dežele drugega sveta se bodo trudile, da bodo v okviru svojih sposobnosti sledile razvoju prvega sveta. Države tretjega sveta se bodo ukvarjale predvsem z razvojnimi projekti, ki bodo zagotavljali osnovno preživetje nacionalnih ekonomij.

V svojem poročilu Coates tudi predvideva, da bo že po letu 2010 polovica svetovnega prebivalstva živela v mestih. Vse to bo terjalo večja vlaganja v infrastrukturo in obvladovanje kompleksnih sistemov ter oblikovalo nove trge. Bogati bodo postali še bogatejši, najrevnejši pa se bodo še naprej spopadali z revščino.

V novi ekonomiji se bo nadaljeval trend svetovne delitve dela med dvema poloma (Semolič. 2001, str. 14). Prvi pol bo obsegal proizvode, storitve in tehnologijo, ki bodo globalni in bodo pomenili najvišji kakovostni razred na svetovnem področju, na drugem

polu pa bodo proizvodi, storitve in procesi, namenjeni lokalnim in regionalnim trgom. Organizacije se bodo morale strateško odločiti, kateremu tržnemu polu bodo usmerjene.

V novi ekonomiji bosta izobraževanje in znanje vedno bolj pomemben dejavnik ekonomskega razvoja. To bo omogočilo, da se bodo po vsem svetu pojavljala vrhunska konkurenčna podjetja, pa tudi mobilnost vrhunskih strokovnjakov bo vse večja.

Cenejše telekomunikacije, informacijska tehnologija in potovanja bodo pospeševali globalizacijo, sodelovanje in komuniciranje med posamezniki in organizacijami na vseh ravneh.

Že omenjeno Coatesovo poročilo in številne druge študije opozarjajo na vedno večjo navzočnost globalizacije na vseh področjih človekovega delovanja, na vedno večji vpliv novih tehnologij na vsakdanje življenje in delovanje ter organiziranost poslovanja, na vedno hujše ekološke probleme idr.

Učinkovitost in uspešnost sodobnih podjetij in drugih organizacij bo temeljila na sposobnosti razumevanja globalnih trendov, kot tudi svojih trendov znotraj specifičnih industrij ali panog, kjer ta podjetja oziroma organizacije delujejo. Glede na ugotovljene razvojne trende morajo podjetja in druge organizacije usmerjati svoj razvoj ter izvajati ustrezne projekte razvoja in prilagajanja.

4. Odličnost in osebno mojstrstvo

Kakovostni izdelki in storitve so pogoj za doseganje organizacijske odličnosti. Pojem kakovosti je povezan s pojmovanjem nečesa dobrega, če ne celo odličnega. Kakovost je odvisna od družbenih značilnosti okolja in se spreminja s časom. S subjektivnega vidika je kakovost tisto, kar zaznajo porabniki in temelji na porabnikovih zahtevah in željah. Kakovost je torej skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene potrebe porabnika (Kotler, 1998, str. 56).

V sodobnih razmerah dela in poslovanja kakovost ni dovolj, ker porabniki pričakujejo več, kot samo izpolnitev njihovih pričakovanj. Razvoj novih (spo)znanj oziroma organizacijskih teorij postaja stalna dejavnost in stremljenje po novem, spremenjenem in predvsem boljšem. To novo, spremenjeno in boljše pa je nenehna težnja k

odličnosti. Pojmovanja odličnosti pa so tudi v literaturi različna (Gabrijelčič, 1995, str. 20). Odličnost pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost. Odličnost pomeni nekaj vrhunskega. Odličnost pomeni najvišjo kakovost. Odličnost pomeni nekaj izjemnega in veličastnega. Odličnost je nekaj zunaj ali nad normalnim. V dolgoročnem pristopanju k odličnosti velja, da gre za ponavljanje odličnih dejanj, ni enkratno, ampak ponavljajoče.

Navedene opredelitve odličnosti nas opozarjajo, da je organizacijska odličnost vezana na nekaj izjemno dobrega in izredno privlačnega ter da je kakovost podlaga odličnosti.

Pomemben pogoj za doseganje organizacijske odličnosti so odlični zaposleni. Gre za spremembe pri ljudeh, ki terjajo domišljijo, dialog, željo po spremembi pri vseh zaposlenih. Takšne spremembe pri ljudeh je možno doseči le v učeči se organizaciji. Utemeljitelj učeče se organizacije Senge je v svojem modelu učeče se organizacije opredelil pet razsežnosti (Fifth Discipline); ena od teh je osebno mojstrstvo. Osebno mojstrstvo pomaga nepretrgoma oblikovati osebno vizijo, osredinjati energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odličnost vsebuje veliko tehnik in načel, sestavljena pa je iz treh pomembnih prvin: osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti resnici (Senge v Dimovski et al., 2005, str. 91 - 92)

V sodobnih razmerah poslovanja, kjer je ponudba večja od povpraševanja, morajo organizacije spoznati, da bo preživel in normalno lahko deloval le tisti gospodarski subjekt, ki bo nudil svojim odjemalcem nekaj nad kakovostnega, vrhunskega oziroma odličnega. Vse to pa organizacije lahko dosejajo le z odličnimi ljudmi, ki so pri svojem učenju in izpopolnjevanju dosegli osebno mojstrstvo.

5. Nova organizacijska paradigma

Organiziranost in delovanje sodobnih organizacij (organizacije postmoderne družbe) temelji na novi organizacijski paradigmi. Paradigmi, ki poudarja pomen učenja, hitrosti, prilagodljivosti, inovacij in povezav prek funkcionalnih in drugih meja organizacij (Dimovski et al., 2005, str. 89 - 90). Predpostavlja odstranitev birokratskih ovir, posploščenje organizacijske strukture, razširitev kontrolnega razpo-

na, kar organizacijam omogoča, da se hitreje odzivajo na različne spremembe okolja. Temeljno logiko oziroma novo organizacijsko paradigmo organizacij postmoderne družbe je možno strniti v naslednje razsežnosti (Dimovski et al., 2005, str. 89):

- Horizontalna organizacijska struktura namesto vertikalne organizacijske strukture.
- Širok kontrolni razpon namesto ozkega kontrolnega razpona.
- Nizka, sploščena organizacijska hierarhija namesto visoke in strme organizacijske piramide.
- Nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja, organizacijska piramida ima vse manj ravni namesto birokratskih, zapletenih organizacijskih razmerij, velikega števila ravni v organizacijski piramidi.
- Decentralizirana organizacijska razmerja, decentralizacija odločanja in prenos moči odločanja z višjih na nižje vodstvene ravni, namesto centralizirane organizacijske strukture, razmerij, centralizacija odločanja le za najvišje menedžerske ravni.
- Opolnomočenje zaposlenih namesto rutinskih nalog.
- Delitev informacij vdolž celotne organizacijske piramide, horizontalna integracija informacij, menedžment deli informacije z zaposlenimi namesto formalnega sistema nadzora in usklajevanja.
- Strategija sodelovanja in virtualnega povezovanja organizacij prek elektronskega omrežja namesto konkurenčna medorganizacijska strategija.
- Prilagodljiva organizacijska razmerja in nove razsežnosti različnih kulturnih odnosov namesto toga organizacijska razmerja, stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura.
- Zunanje izvajanje dejavnosti, mreženje in povezovanje organizacij v virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti namesto centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije, strogo določene organizacijske meje.
- Sodobna brezmejna ekonomija organizacije povezuje v virtualni sistem, ki se osredinja predvsem na dodajanje vrednosti v očeh kupcev namesto jasno določene organizacijske meje.
- Novejše organizacijske strukture, dinamična mrežna struktura,

hibridna struktura, horizontalna matrična struktura, virtualna mrežna struktura, timska struktura namesto tradicionalne organizacijske strukture, vertikalna funkcijska struktura, divizijska struktura.

Razlike med novo in staro organizacijsko paradigmo opozarjajo, da je hierarhija v organizacijah postmoderne družbe sploščena, da meja med funkcijami skorajda ni, ker organizacijsko zgradbo oblikujejo timi zaposlenih z različnih funkcijskih področij, da stari dejavniki uspeha nimajo več zadovoljivih učinkov, da novi dejavniki narekujejo novo organizacijsko obliko in nov slog menedžmenta. Pri organiziranju sodobnih organizacij je poudarek zlasti na horizontalnih mehanizmih usklajevanja, procesih odločanja in delovanju timov.

Na podlagi primerjav nove in stare organizacijske paradigme je možno izvesti temeljno sporočilo, da so osrednje sposobnosti organizacije nove dobe predvsem naslednje: sposobnost skupinskega razmišljanja, sposobnost pritegniti zaposlene, sposobnost postati brezmejna organizacija, sposobnost oblikovati se za hitre in nenehne spremembe ter sposobnost obvladovati hitro učenje (Dimovski et al., 2005, str. 91).

6. Pomen in izraba intelektualnega kapitala

Organizacije postmoderne družbe so učeče se organizacije. Učeča se organizacija je tista, ki spodbuja učenje vseh svojih članov in jim omogoča, da se nenehno spreminjajo. Učeča se organizacija temelji na znanju. Znanje je težko opredeljiv pojem. Znanje vedno obstaja v povezavi z nečim, kar pomeni z drugimi besedami sposobnost ukrepanja. Znanje se pokaže samo ob delovanju. Razlikujemo več vrst znanja. Najsplošnejša delitev znanja je delitev znanja na eksplicitno (izraženo, kodirano, zapisano) znanje in implicitno (tiho, neizraženo, nekodirano, skrito) znanje.

Eksplicitno znanje si pridobimo s formalno izobrazbo. To znanje je v organizacijah formalno in sistematično zajeto v specifikacijah izdelkov, znanstvenih formulah, računalniških programih idr. Prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo ga z namenom uporabe. Ima obliko dokumentov, knjig, podatkovnih baz, zapisov

postopkov idr. Za organizacijo je eksplicitno znanje najmanj zanimiva oblika znanja, ker le redko pomeni trajnejši vir konkurenčne prednosti. Tako znanje je mogoče prenašati v druge organizacije. Mogoče se ga je naučiti z opazovanjem in študijem (Pučko, 1998, str. 560).

Tiho (tacitno) znanje je oblika znanja, ki ga posameznik pridobi na podlagi neposrednih izkušenj na določenem področju. To znanje je subjektivno in ga je težko formalizirati; je znanje posameznikov, ki se ga ne da kupiti, temveč le najeti. Tiho znanje posamezniku omogoča (Sitar v Možina e tal., 2006, str. 65):

- presojo, oblikovanje lastnega mnenja v določenem trenutku glede določene naloge;
- predvidevanje oziroma oceno pozitivnih ali negativnih posledic določene aktivnosti;
- sposobnost nadzora lastnih fizičnih aktivnosti;
- sposobnost priklica v preteklosti pridobljenega znanja in njegovo uporabo v novi situaciji;
- oblikovanje navidezne predstave bodočega rezultata dela;
- prilagajanje lastnega ravnanja v medsebojnih odnosih.

Znanje, ki ustvarja ekonomsko vrednost organizacije, je njen intelektualni kapital.

Pojem intelektualnega kapitala doslej še ni enotno opredeljen. Beseda intelektualni kapital se pogosto uporablja kot sinonim za neopredmetena sredstva (intangible assets), intelektualno lastnino (intellectual property) in znanje (knowledge capital).

Enačenje intelektualnega kapitala z intelektualno lastnino ali kar z ljudmi in njihovimi znanji je pomanjkljivo. Intelektualni kapital je namreč razvrščen na tistega, ki izvira iz zunanjega okolja in tistega, ki izvira iz notranje infrastrukture organizacije in tistega, ki predstavlja človeški kapital.

Intelektualni kapital opredeljujejo nekateri avtorji kot razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo (Roos et al., 1997, str. 2). Tako spoznanje vodi do sklepa, da postaja znanje najpomembnejši proizvodni stvaritelj, ki ustvarja skrito vrednost. Razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo lahko v celoti pripišemo intelektualnemu kapitalu. Zato je znanje že danes zlasti pa bo to v prihodnosti odločilno

vplivalo na konkurenčno prednost organizacij.

Tržno oziroma celotno vrednost kake organizacije oblikuje njen stvarni kapital in pravice ter intelektualni kapital (Roos et al., 2000, str. 21).

Stvarni kapital in pravice so vidni v računovodskih izkazih in vključuje vsa materialna in denarna sredstva in pravice.

Intelektualni kapital sestavljata človeški kapital in strukturni kapital. Ta dva dela intelektualnega kapitala predstavljata v organizaciji nevidna sredstva, procese in znanje zaposlenih.

Človeški (socialni) kapital ustvarjajo ljudje s svojimi možnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vključujejo izobrazbo in veščine. Odnos pomeni vedenjski vidik delovanja zaposlenih. Intelektualna prožnost je sposobnost inovativnega razmišljanja.

Človeški kapital organizacije predstavljajo zaposleni, ki so ustrezno izobraženi, usposobljeni za učinkovito opravljanje nalog. To so ljudje, ki s svojimi znanji, izkušnjami, tihim znanjem, veščinami, lastnostmi, zanosom, ustvarjalnostjo, odzivnimi zmožnostmi in sposobnostmi obvladovanja sprememb, prispevajo k organizacijski učinkovitosti in uspešnosti oziroma poslovni odličnosti organizacije. Človeški kapital je vse, kar je posameznik sposoben narediti in prispevati za svojo organizacijo. Glede na to je temeljni cilj menedžmenta človeškega kapitala zagotovitev in razvoj odličnih kadrov.

Značilnost človeškega kapitala je, da je ta prosto gibljiv. Neustrezno ravnanje s človeškim kapitalom lahko povzroči, da ljudje zapustijo organizacijo, z njimi pa organizacija izgubi človeški kapital, saj ni v lasti organizacije.

Strukturni kapital organizacije po večini raziskovalcev intelektualnega kapitala predstavljajo odnosi oziroma kapital odnosov (relational capital), organizacijski ali strukturni kapital (organizational capital, structural capital) in inovacijski kapital oziroma obnavljanje in razvoj.

Strukturni kapital je tisti del intelektualnega kapitala organizacije, ki omogoča človeškemu kapitalu, da optimira svojo dodano vrednost in se približa izrabi svojih sposobnosti. Strukturni kapital je vrednost, ki ostane organizaciji, ko jo zapusti človeški kapital. Nastane v daljšem časovnem razdobju in s pomočjo človeškega kapitala,

vendar je v lasti organizacije (Pučko, 1998, str. 559).

Del strukturnega kapitala je kapital odnosov oziroma partnerski kapital, ki je povezan z zunanjim okoljem, t.j. kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi deležniki organizacije.

Organizacijski kapital ali struktura organizacije je glavni del strukturnega kapitala. Organizacijska struktura omogoča zaposlenim, da izrabijo in izpolnijo svojo ustvarjalnost. Vsaka struktura organiziranosti je kot mreža, v kateri posameznik s svojim delom ustvarja dodano vrednost dela drugega zaposlenega. Vsi zaposleni oblikujejo tim, ki se nenehno spreminja.

Strukturni kapital organizacije je tudi procesni in inovacijski kapital. Procesni kapital je vsota znanj, ki je formalizirano v postopkih in procesih organizacije. Inovacijski kapital pa je tisti del strukturnega kapitala, ki ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja celotne organizacije. Vsebuje intelektualno lastnino in neopredmetena sredstva (Roos e tal., 2000, str. 21).

Glavna podmena organizacijske odličnosti je učinkovita in ciljno naravnana izraba znanja in sposobnosti zaposlenih v organizaciji in uporabi njenega intelektualnega kapitala. Edina konkurenčna prednost organizacij v postmoderni družbi je v boljši izrabi ustvarjalnosti in uporabi njenega intelektualnega kapitala.

7. Zasnove, ki vodijo k odličnosti in mojstrstvu

Teorija organizacije, teorija menedžmenta in številne vedenjske vede so doslej razvile številne zasnove, ki vodijo organizacijo k poslovni odličnosti; zaposlene v organizaciji pa k višji stopnji osebnega mojstrstva. Nekatere pomembnejše takšne zasnove so predvsem naslednje:

- teorija o človeških virih,
- Likertovi sistemi vodenja,
- Blake-Moutonova vodstvena mreža,
- 3D teorija,
- ciljno vodenje in vodenje z rezultati,
- reinženiring,
- teorija Z,
- teorija O,

- učeča se organizacija,
- menedžment znanja,
- teorija organizacijskega razvoja,
- mrežna in virtualna organiziranost,
- številne teorije in modeli kakovosti,
- 7-S model,
- teorija odličnosti idr.

Proizvodne in druge organizacije si morajo prizadevati, da postanejo odlične, ker le odličnost jim lahko zagotovi preživetje in nadaljnji obstoj ter razvoj.

Odlične organizacije so tiste organizacije, ki so sposobne se hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Odlične organizacije posvečajo največ pozornosti t.i. mehkim spremenljivkam, kot so: skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti, način oziroma slog delovanja idr.

Sintezo osnovnih značilnosti in poslovnih usmeritev odličnih organizacij sta navedla v svoji svetovno znani raziskavi *In Search in Excellence* Peters in Waterman (Ivanko, 2007, str. 211 - 212), ki so predvsem tele:

- usmerjenost v delovanje, namesto dolgih analiz in kompliciranega odločanja;
- hitra in učinkovita uresničitvev odločitev, namesto dolgih in nedokončanih razprav;
- usmerjenost k trgu, poznavanje kupcev in njihovih potreb-zahtev, namesto eksotične strategije in nepotrebnih izdelkov;
- produktivnost na podlagi angažiranja sodelavcev, namesto kontrolnega merjenja s poplavo papirja;
- prostost organizacijskih delov, spodbujanje poslovnega razmišljanja, namesto centraliziranega vodenja in usmerjanja, izogibanja poskusom;
- enostavna struktura organiziranosti, malo birokracije in malo štabnih funkcij, namesto zapletene organiziranosti, velikega števila ravni in mnogo koordinacije;
- osredotočanje na poslovna področja, ki jih obvladamo, jasna predstava o lastni organizaciji, namesto usmerjanja na nepoznana poslovna področja;

- vodstvo je v neposrednem stiku z operativnim poslovanjem, namesto vodenja na daljavo, za zeleno mizo;
- skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko regulacijo, namesto vse je regulirano, idr.

V našem dosedanjem samostojnem razvoju so nekatere naše organizacije dosegle že visoko stopnjo učinkovitosti in uspešnosti. Veliko naših podjetij in drugih organizacij si je pridobilo certifikate kakovosti, kar so prvi koraki k odličnosti. Že kar nekaj slovenskih podjetij si je pridobilo nagrado Vlade Republike Slovenije za poslovno odličnost. Lepo število podjetij in organizacij uvaja učečo se organizacijo. Slovenski Institut za učečo se organizacijo je član evropskega instituta za učečo se organizacijo. Vsa taka in podobna prizadevanja vodijo organizacije k poslovni odličnosti, ki je že sedaj zlasti pa bo to v bodočnosti, edina konkurenčna prednost.

8. Zaključek

Živimo v času hitrih sprememb. Preživele in delovale bodi le tiste organizacije, ki bodo sposobne izrabiti spremembe v svojo korist. Osnovna značilnost sprememb, v katerih poslujejo in bodo poslovale organizacije, je preseganje ponudbe nad povpraševanjem. Vedno več je ponudnikov kakovostnih izdelkov in/ali storitev, medtem ko je plačilno sposobno povpraševanje omejeno in zaostaja za ponudbo. Te težnje se bodo nadaljevale tudi v prihodnosti. Organizacije se morajo prestrukturirati za preživetje. Globalizacija pomeni delitev sveta na bogate in revne. Med temi svetovi že obstajajo in bodo obstajale vedno večje gospodarske in kulturne razlike.. Bogati svet bo še vnaprej prevladoval v razvoju in uporabi visoke tehnologije ter razvoju najnaprednejših materialov in kompleksnih sistemov. Dežele revnega sveta se bodo trudile, da bodo v okviru svojih sposobnosti sledile razvoju bogatega sveta. V novi ekonomiji se bo nadaljeval trend svetovne delitve dela med dvema polom. Prvi pol bo obsegal proizvode, storitve in tehnologijo, ki bodo globalni in bodo pomenili najvišji kakovostni razred na svetovnem področju; na drugem polu pa bodo proizvodi, storitve in procesi, namenjeni lokalnim in regionalnim potrebam oziroma trgov. Podjetja in organizacije se

bodo morala strateško odločiti (tudi slovenska), h kateremu tržnemu polu bodo usmerjena.

V razmerah globalne ekonomije, kjer ponudba presega povpraševanje, se bodo obdržala in razvijala le tista podjetja in druge organizacije, ki bodo ponudile svojim odjemalcem nekaj več od njihovih pričakovanj. Taka podjetja oziroma organizacije bodo le ustvarjalne organizacije, ki bodo nudile svojim odjemalcev vrhunske in nad kakovostne izdelke ali storitve. Vrhunsko kakovost in svojo izjemnost pa bodo dosegale z učinkovito izrabo svojega intelektualnega kapitala. To pa bodo samo odlične organizacije, ne le odlične z lokalnega in regionalnega vidika, temveč z vidika univerzalne odločnosti.

Literatura in viri

- 1 Dimovski, Vlado et al.: Učeca se organizacija. Gospodarski vestnik, Ljubljana 2005.
- 2 Gabrijelčič, Janez: Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja. Dolenjska založba, Novo mesto 1995.
- 3 Ivanko, Štefan: Sodobne teorije organizacije, Fakulteta za upravo, Ljubljana 2007.
- 4 Kotler, Philip: Marketing Management, Slovenska knjiga, Ljubljana 1996.
- 5 Možina, Stane in Jure Kovač (urednika): Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju, Založba Pivec, Maribor 2006.
- 6 Peters-Waterman: In Search in Excellence, Warner Book, New York 1982.
- 7 Pučko, Danijel: Poslovođenje znanja in vpliv na strateško poslovođenje ter analizo, Organizacija, šte. 20, Kranj 1998.
- 8 Roos, Johan et al.: Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu, Institut za intelektualni kapital, Ljubljana 2000.
- 9 Semolič, Brane et al.: Projektni management v novi ekonomiji, Forum ZPM 2001, Slovensko združenje za projektni management, Maribor 2001.