

■ Procesna organiziranost kot vidik udejanjanja učeče se organizacije: študija primera slovenskega podjetja

Sandra Penger, Vlado Dimovski, Miha Škerlavaj
Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
(sandra.penger, vlado.dimovski, miha.skerlavaj)@ef.uni-lj.si

Povzetek

Glede na najnovejše raziskovalne izsledke v menedžmentu in organizaciji učeče se organizacije vse več pozornosti podajajo implementaciji procesne organiziranosti. Procesni pristop predstavlja v panogi hotelirstva v Sloveniji osrednjo strateško premiso in najvišjo stopnjo razvoja učeče se organizacije. Namen prispevka je predstaviti študijo primera razvoja procesne organiziranosti v slovenski hotelski verigi LifeClass kot del kvalitativne raziskave t. i. pojasnjevalnega razlagalnega tipa študije primera, izvedene leta 2006. Na temelju izvedene raziskave bodo v prispevku izpostavljene praktične aplikativne rešitve in priporočila za menedžment izbrane hotelske verige z vidika pomena procesne organiziranosti na primeru panoge hotelirstva v Sloveniji.

Ključne besede: procesni pristop, študija primera, hotelska veriga LifeClass, učeča se organizacija, model FUTURE-O®

Abstract

PROCESS ORGANIZATION APPROACH AS THE ELEMENT OF LEARNING ORGANIZATION IMPLEMENTATION – THE CASE OF SLOVENIAN COMPANY

Learning organizations have to implement process organization approach due to the latest research movement in menedžment and organizational theory. Process approach in the hotel industry in Slovenia represents today the central strategic premises and the highest development of modern learning organization context. The aim of this paper is to present the case of process organization approach in Slovenian hotel chain LifeClass that has been analyzed by an explanatory case-based research method in 2006. Based on the results of the case study research practical applications and managerial implications of process orientation in the hotel chain industry in Slovenia will be outlined and discussed.

Key Words: Process approach, case study, hotel chain LifeClass, learning organization, model FUTURE-O®

1 UVOD

Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je korenito spremenil način poslovanja sodobnih družb 21. stoletja. Zaradi hitrejšega pretoka informacij postajajo sodobne organizacije vse bolj učeče se družbe, hkrati pa globalno informacijsko omrežje omogoča aplikacijo novih, računalniško podprtih tehnologij, ki sodobnim organizacijam omogočajo vzpostavitev sistema menedžmenta znanja ter razvoja procesne organiziranosti. Učeče se organizacije [13] so organizacije, v katerih ljudje neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine mišljenja, so svobodni v skupnih aspiracijah in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Učeče se organizacije udejanjajo specifične spremembe v smeri uresničevanja procesne organiziranosti s posebnim poudarkom na področjih vodenja, menedžmenta procesne organiziranosti, večjem opolnomočenju, procesu komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture [3]. Celovit konceptualni model učeče se organizacije FUTURE-O® [4], uporabljen v

pričujoči študiji primera, temelji na elementih in dinamični molekularni strukturi, ki predstavlja kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji s posebnim poudarkom na potrebi po oblikovanju procesne organiziranosti.

Osrednji namen prispevka je strateške narave, saj želimo s prikazom kvalitativne raziskovalne študije primera slovenske verige hotelov LifeClass Hotels & Resorts (v nadaljevanju LifeClass) poudariti pomen procesne organiziranosti kot načina oblikovanja učeče se organizacije v slovenski hotelski industriji na temelju ugotovitev obsežnejše raziskave iz leta 2006 [12]. Uresničevanje modela učeče se organizacije izhaja iz procesne organiziranosti, kot pomembnejšemu elementu pri uresničevanju modela učeče se organizacije FUTURE-O® [4]. Namen eksperimentalnega dela prispevka je prikazati vlogo in pomen procesne organiziranosti v panogi hotelskih verig na poti k udejan-

janju modela učeče se organizacije. V ta namen je bila izvedena raziskava analize vloge procesne organiziranosti pri razvoju modela učeče se organizacije v skupini Istrabenz Turizem, d. d. (2006) [12]. Rezultati študije primera hotelske verige LifeClass, predstavljeni v prispevku, predstavljajo podlago za prihodnje raziskave o vlogi procesne organiziranosti pri uresničevanju učeče se organizacije tudi v širšem slovenskem gospodarskem prostoru in ne le v industriji hotelirstva in turizma [12]. Empirično-raziskovalni del prispevka temelji na znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, točneje tipa razlagalne raziskovalne študije primera hotelske verige LifeClass (angl. Explanatory Case-Based Research Method [15]), izveden od januarja do septembra 2006.

2 PROCESNA ORGANIZIRANOST

Procesna organiziranost kot način udejanjanja učeče se organizacije predstavlja v (prvem) celovitem slovenskem modelu udejanjanja učeče se organizacije, modelu FUTURE-O®, osrednji element in ključno vprašanje za menedžment v praksi. Premik k paradigmi učečega se menedžmenta pomeni, da morajo menedžerji ponovno preučiti svoj pristop k procesnemu organiziranju ter usmerjanju in motiviranju zaposlenih znotraj posameznih procesov. Fulk in DeSanctis (1999 [7]) pojasnjujeta, da je tematika redukcije vertikalnih kontrolnih mehanizmov, ki vodijo k večji horizontalni koordinaciji in posledično procesni organiziranosti, najaktualnejša tema teorij in pogledov na organizacijske oblike. V novem svetu menedžerji raje kot o vertikalnih organizacijskih strukturah razmišljajo o horizontalnih procesih. Horizontalni organizacijski odnosi vključujejo povezanost organizacij z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Meje med organizacijami izginjajo, saj celo konkurenčna podjetja tvorijo strateška partnerstva [10]. Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij prek funkcionalnih in drugih meja organizacij. Organizacijske strukture se morajo sploščiti, povečati se mora kontrolni razpon, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela. Novi, sploščeni organizacijski ustroj organizacijam omogoča hitrejše odzivanje na številne pritiske iz okolja – vključujoč večjo kompleksnost poslovanja –, globalno prisotnost, neprizanesljive ekonomske direktive in inkorporacijo socialnih vrednot, participativnega pristopa k poslovanju in k učenju orientiranih praks.

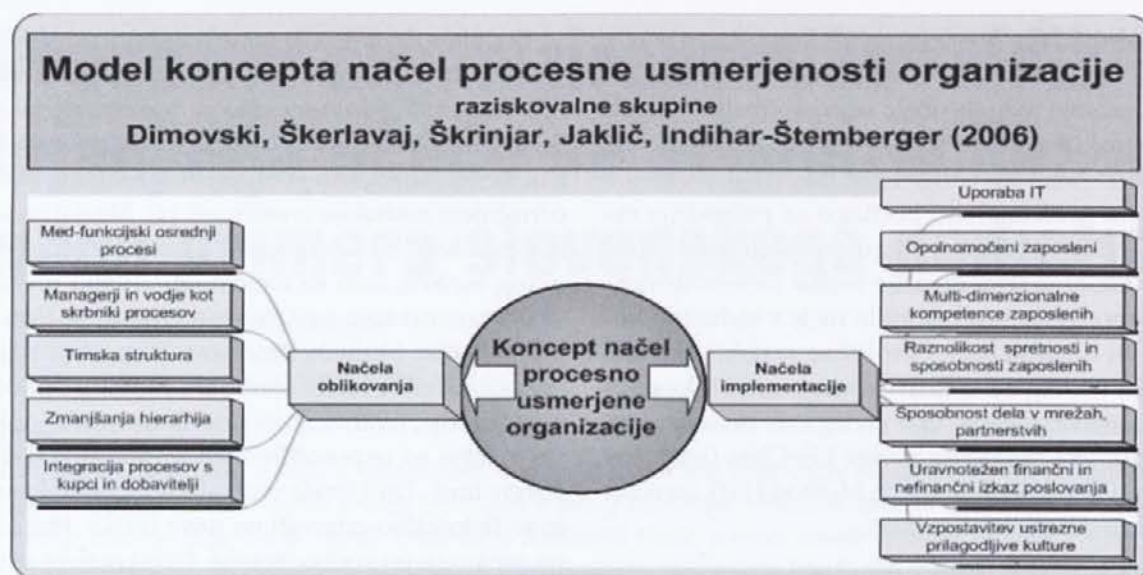
Sodobna organizacija temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih in manj na oddelčnih funkcijah [2]. Temeljna delovna enota so samousmerjani timi. Meja med funkcijami skorajda ni, saj jih tvorijo ljudje z različnih funkcijskih področij. Horizontalno strukturo označujejo naslednje značilnosti [4]. Struktura je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov in ne okrog funkcij, zato so meje med oddelki presežene. Jedro organizacije so samousmerjajoči se timi in ne posamezniki. Skrbniki procesov so za osnovno dejavnost zadolženi v celoti. Ljudje znotraj tima imajo spretosti, orodja, motivacijo in pristojnosti, da se odločajo; vsi v timu so usposobljeni za izvajanje del drugih članov tima. Timi imajo svobodo razmišljati kreativno in se fleksibilno odzivati na nove izzive. Horizontalno organizacijo vodijo stranke. Učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank, pa tudi z zadovoljstvom zaposlenih in s finančnim prispevkom. Kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in sodelovanje, osredinjena je na stalne izboljšave in dajanje večje moči za odločanje zaposlenim. Procesna struktura pri potrebah strank spodbuja prilagodljivost in hitro odzivanje na spremembe. Pozornost vseh usmerja v proizvodnjo in ustvarjanje končne vrednosti za stranko. Vsak zaposleni ima širši pogled na cilje organizacije. Osredinjena je na timsko delo in sodelovanje [4].

V eni najpomembnejših in zadnjih raziskav raziskovalne skupine OLIMP (Organizational Learning and Information Management Project), katere vodilni člani so [5] Dimovski, Škerlavaj, Škrinjar, Jaklič, Indihar Štemberger, je bil prikazan model povečanja uspešnosti poslovanja na podlagi skupnega vpliva procesne usmerjenosti in organizacijskega učenja med slovenskimi podjetji. Raziskovalna skupina [5] je posebej preučevala kulturo organizacijskega učenja kot povezavo med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja slovenskih podjetij. Skupina koncept procesne usmerjenosti opisuje kot organiziranost sodobne organizacije, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank (slika 1).

3 ŠTUDIJA PRIMERA SLOVENSKEGA PODJETJA

3.1 Metodologija raziskave

Z metodološkega vidika temelji teoretični sklop prispevka na uporabi splošne raziskovalne metode spoznavnega procesa, s pomočjo katere so bila zbrana dejstva, podatki in informacije o opredelitvah, po-



Slika 1: Koncept procesno usmerjene organizacije – model skupine OLIMP (2006)

javih in elementih preučevanega področja procesne organiziranosti na primeru slovenske hotelirske verige LifeClass [12]. Empirično-raziskovalni del prispevka temelji na razlagalni raziskovalni študiji primera iz prakse [15]. Ugotovitve študije primera hotelske verige LifeClass, predstavljene v prispevku, temeljijo na načelih zagotovitve in izpolnitve kriterija kakovosti v kvalitativnem raziskovanju. Pri izvedbi raziskave so bili upoštevani kriteriji: veljavnost konstrukta, notranja veljavnosti, zunanja veljavnost in zanesljivost. V slovenščini se je izraz "študija primera" splošno uveljavil kot prevod angleškega izraza "case-study" (iz lat. cadere, pasti; casus, kar se pripeti, slučaj, zadeva), od casus pride kazuistika, opisovanje, preučevanje primerov [11]. Med prednostmi pristopa študije primera zasledimo zlasti celovitost, vsestranskost, procesnost; hkrati pa študija primera omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v organizaciji, podjetju, združbi ali določeni preučevani enoti. Posebna odlika študije primera je, da omogoča spremljanje razvojnih procesov in preoblikovanja preučevane enote v času [15].

3.2 Predstavitev hotelske verige LifeClass – Istrabenz Turizem, d. d.

Skupina Istrabenz, d. d., se je leta 2005 razširila v večdejavnostno skupino, osredinjeno na štiri dejavnosti: energetiko, turizem, naložbe in prehrano. Z vidika divizije turizem znotraj Skupine Istrabenz, d. d., sta se dva pomembnejša dogodka zgodila 14. in 19.

julija 2005, ko sta nadzorna sveta in skupščini družb Hoteli Palace, d. d., in Hoteli Morje, d. d., dokončno potrdili pripojitev prve družbe k drugi [8] (iz raziskave [12]).

Prednosti združitve bodo neposredno vplivale na poslovanje novonastalega turističnega holdinga, pri čemer vodstvo načrtuje predvsem sinergijske učinke optimizacije in poenotenja notranjih procesov tako z vidika prihodkov kot z vidika obvladovanja stroškov. Od združenega podjetja uprava pričakuje največje koristi na področju hitrega razvoja in uveljavitve mednarodne blagovne znamke hotelske verige LifeClass ter posledično optimizacijo procesov. Skupina Istrabenz, d. d., bo v prihodnosti izkoriščala razvojni potencial, ki bo temeljil na učinkovitosti in fleksibilnosti poslovanja njenih odvisnih družb, usmerjenih k doseganju rasti tržnih deležev, regionalnemu širjenju in povečanju vrednosti blagovnih znamk ter posebnih znanj, ki zagotavljajo konkurenčne prednosti [8]. Glavne dejavnosti novonastale hotelske verige so obvladovanje turističnega hotelskega holdinga, ki je v večinski lasti Skupine Istrabenz, d. d., in strateškega razvoja divizije turizem. Ustrezna organizacija hotelske verige LifeClass v smeri identifikacije osrednjih procesov, ustrezni kadri, primerno vodenje in uresničevanje celovite strategije bo tisto, s čimer bo uprava uresničevala cilje nove hotelske verige (Interno gradivo uprave, Grand Hotel Palace, 2004). Tabela 1 prikazuje osebno izkaznico podjetja Istrabenz Turizem, d. d. (2006) [8].

Tabela 1: Osebna izkaznica podjetja Istrabenz Turizem, d. d.

Firma	Istrabenz Turizem, d. d. (matična številka) 5004888	Glavna dejavnost	Dejavnost hotelov in podobnih obratov Datum registracije družbe v sodni register: 1. 2. 2006
Skupina hotelov in blagovna verige LifeClass Hotels and Resorts Obala 33, 6320 Portorož, Slovenija		Vodstvo družbe Istrabenz Turizem Predsednik uprave: Tomislav Čeh	
Člani (družbe) mednarodne verige hotelov LifeClass			
LifeClass Hotels and Resorts Portorož	Grand Hotel Palace**** Hoteli Slovenija**** Hotel Riviera**** Hotel Apollo**** Hotel Mirna**** Hotel Neptun****	Kongresni center Portus Wai Thai Center Terme & Wellness Palace Sauna Park Dogodki	Telefon: 00386 5 696 90 00 Fax: 0386 5 696 90 03 E-pošta: booking@lifeclass.net Splet: http://www.lifeclass.net Predsednik uprave: Tomislav Čeh
LifeClass Resort Opatija	Grand Hotel Adriatic ****	Kongresni center Wellness Center Casino Opatija Dogodki	Telefon: 00385 51 719 000 Fax: 00386 51 719 015 E-pošta: info@hoteli-adriatic-hr Predsednica uprave: Valentina Božič Član uprave: Matko Vrdoljak
LifeClass Resort Postojna	Hotel Jama***	Postojnska jama Predjamski grad Kongresni center Dogodki	Telefon: 00386 5 700 01 01 Fax: 00386 5 700 01 30 E-pošta: info@postojnska-jama.si Splet: www.postojnska-jama.si Direktor: Matjaž Berčon

Vizija: Hotelska veriga LifeClass naj bi z znanjem in kakovostjo turistične ponudbe postala vodilni ponudnik turističnih storitev v regiji, ki bo užival visoko prepoznavnost in mednarodni ugled.

Poslanstvo: Zagotavljamo vsebinsko zaokrožene in kakovostne turistične storitve, ki temeljijo na osebnem odnosu do gostov, urejenem okolju, njegovih naravnih in kulturnih prednostih.

Poenotenje in optimizacija notranjih procesov na ravni celotne skupine Istrabenz Turizem, d. d., predstavlja v preučevanem letu 2006 osrednji cilj obstoječe korporacijske strategije notranje rasti. Intenzivna tržna ekspanzija s potencialnimi prihodnjimi prevzemi bi v prvi fazi reorganizacije in optimizacije hotelske skupine kratkoročno lahko otežila doseganje strateških ciljev na področjih vzpostavitve procesne organiziranosti, uveljavitve blagovne znamke LifeClass ter vzpostavitve standardov kakovosti storitev. A kljub temu se bo morala hotelska veriga LifeClass za uveljavljanje in razvoj ugleda na mednarodnem trgu po začetni fazi notranje rasti usmeriti na globalni trg in zasledovati strategijo globalne rasti in širitve, kot kažejo smernice analize benchmarking [12]. Da bi hotelska veriga lahko preskočila iz obstoječe faze uresničevanja strategije notranje h globalni rasti, je nujna faza optimizacije in integracije procesov kot načina uresničevanja modela učeče se organizacije. Taktični cilji obstoječe notranje strategije skupine

Istrabenz Turizem, d. d., so bili leta 2005 usmerjeni predvsem v optimizacijo poslovanja z vidika procesne organiziranosti, reorganizacijo in kadrovske rekonstrukcije, k razvoju novih produktov, pri čemer je faza vzpostavitve standardov, informacijske integracije in prenove procesov na nivoju hotelske verige LifeClass trajala tudi leta 2006 [8]. Pri tem menedžment in ugotovitve raziskave potrjujejo, da je procesna organiziranost eden najpomembnejših strateških elementov uresničevanja modela učeče se organizacije Istrabenz Turizem, d. d.

3.3 Analiza strateških usmeritev panoge slovenskega turizma

Vlada Republike Slovenije je dne 14. 7. 2006 na 82. redni seji na predlog Ministrstva za gospodarstvo sprejela Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma (v nadaljevanju RNUST) za obdobje 2007–2011 [9]. Eden od pomembnih ciljev RNUST-a je krepitev modela destinacijskega menedžmenta ter razvoja horizontalnega

procesnega modela slovenskega turizma, ki ponudnike turističnih storitev spodbuja k večji medsebojni povezanosti in k večji vključitvi dopolnilnih dejavnosti okolja v svojo ponudbo. Turizem v Sloveniji predstavlja področje priložnosti za slovenska podjetja in je glavni instrument nacionalnega in regionalnega razvoja v obdobju 2007–2011. Združuje širok spekter različnih malih in srednje velikih podjetij, pri čemer je 1,5 milijona tujih turistov v letu 2005 potrošilo 1,4 milijarde evrov. Leta 2005 je 1,4 milijarde evrov prihodkov od tujih turistov predstavljala 10 odstotkov izvoza blaga in storitev v Sloveniji. Turistično gospodarstvo daje kar 54.000 delovnih mest in obsega 6,4 odstotka vseh zaposlenih v Republiki Sloveniji; v bruto domačem proizvodu predstavlja 3,7 odstotka, 400 milijard tolarjev skupne proizvodnje in 6 odstotkov dodane vrednosti (vir podatki RNUST 2007–2011 [9]).

Temeljna strategija slovenskega turizma bo v prihodnjem obdobju 2007–2011 usmerjena v krepitev povezovanja in sodelovanja pri skupnem načrtovanju, oblikovanju in trženju slovenskega turizma po načelih javno-zasebnega partnerstva na vseh ravneh, od lokalne do nacionalne, ter v krepitev odličnosti na vseh področjih slovenskega turizma. Temeljna strategija slovenskega turizma se bo uresničevala z [9]:

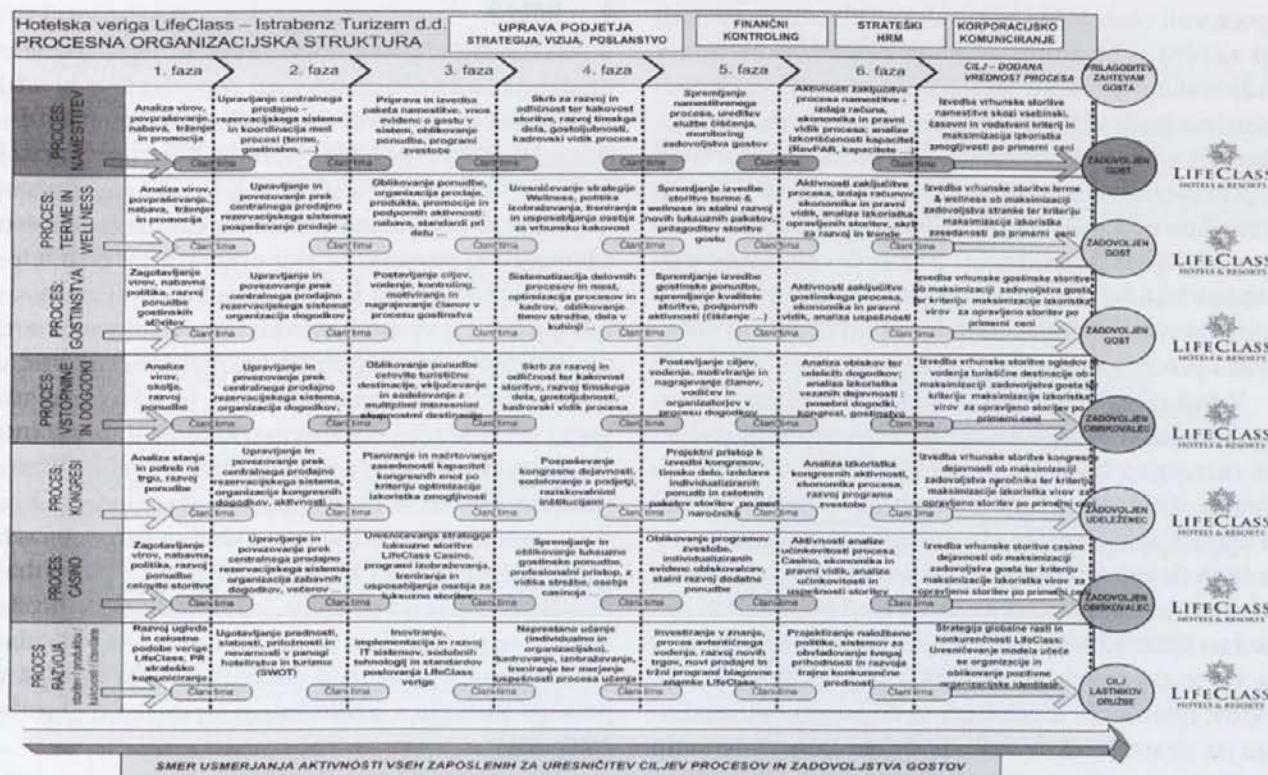
- 1) nadgradnjo modela procesne organiziranosti slovenskega turizma na vseh ravneh,
- 2) internacionalizacijo slovenske turistične ponudbe in ponudnikov,
- 3) oblikovanjem turističnih destinacij in ključnih usmeritev turistične ponudbe ter z
- 4) razvojem novih oblik menedžmenta turistične dejavnosti. Poudariti je treba razvoj informacijske tehnologije, ki pozitivno vpliva na poslovanje in trženje v turistični dejavnosti. To omogoča trženje in promocijo na cenovno najugodnejši način na eni in hitro komunikacijo na drugi strani. Zahteva nove pristope procesne organiziranosti, katerim se bodo morali prilagoditi vsi turistični ponudniki, tudi skupina LifeClass. Informacijska tehnologija je prisotna v vseh panogah turistične dejavnosti, najbolj pa dominira na rezervacijskem in prodajnem področju. V verigi LifeClass se izvaja faza implementacije centralnega informacijskega sistema (vključujoč prodajno-rezervacijski sistem), potrebno pa bo usklajevanje procesov in organizacije s sistemom celovite integrirane informacijske rešitve za planiranje resursov na ravni celotne verige LifeClass

3.4 Razvoj nove procesne organiziranosti kot načina uresničevanja učeče se organizacije v hotelski verigi LifeClass

Učeča se organizacija predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, v kateri so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije [4]. Organizacija mora biti oblikovana tako, da omogoča tako vertikalni kot horizontalni tok informacij, ki je potreben za doseganje ciljev organizacije kot celote [2]. Če struktura ne ustreza informacijskim zahtevam organizacije, se bo zgodilo to, da bodo imeli zaposleni premalo informacij ali bodo preveč časa porabili za obdelavo informacij, ki za izpolnitev nalog niso ključnega pomena; tako bo učinkovitost nižja. Bistvo procesne organiziranosti je njeno oblikovanje za koordinacijo in sodelovanje. Oblikovanje nove procesne organizacijske strukture na primeru hotelske verige LifeClass s ciljem optimizacije in integracije poslovanja kaže slika 2. Na primeru LifeClass v raziskavi novo postavljene procesne organizacije bi bilo treba slediti Ostroff-Smithovim vodilom (1992) [12] za uspešen prehod v procesno organiziranost v praksi. Slika 2 kaže novorazviti svetovalni model procesne organiziranosti kot način udejanjanja učeče se organizacije v hotelski verigi LifeClass [12].

Vodila, priporočila menedžmentu in vodstvu skupine Istrabenz Turizem, d. d., glede na ugotovitve raziskave kažejo (slika 2), da naj vodstvo skupine LifeClass s ciljem optimizacije procesov na ravni celotne skupine in razvoja polno razvite učeče se organizacije [12]:

- 1) Organizira delo okrog osrednjih procesov (namesnitve, terme, wellness, gostinstvo, poslovni turizem) in ne le okrog funkcij, oddelkov ali nalog.
- 2) Splošči obstoječo hierarhično strukturo z združevanjem sorodnih nalog (kar vodi do preseganja meja med oddelki), izloči aktivnosti, ki ne soustvarjajo vrednosti.
- 3) Določi skrbnike novonastalih procesov, kot jih kaže slika 3; le-ti so zadolženi za doseganje zadanih ciljev v vsakem procesu, determiniranem s kazalniki (dodano vrednostjo za celotno hotelsko verigo LifeClass).
- 4) Vzpostavi sistem presojanja uspešnosti na podlagi potreb in zadovoljstva končnega gosta verige LifeClass. Gonilna sila postane zadovoljevanje pričakovanj gostov hotela glede kakovosti, cene, storitve ipd.
- 5) Jedro organizacije hotelske verige LifeClass naj postanejo medfunkcijski, samousmerjajoči se timi,



Slika 2: Oblikovanje (nove) procesne organizacijske strukture hotelske verige LifeClass s ciljem optimizacije in integracije poslovanja

ki omogočajo integriranje aktivnosti med funkcijskimi oddelki in medsebojno povezovanje členov verige vrednosti. Ker imajo večjo sposobnost razumevanja potreb zahtevnih gostov in pričakovanj, pridejo do boljših in bolj uravnoteženih odločitev glede proizvodnje in se posledično hitreje in učinkoviteje odzovejo na spremembe v poslovnem okolju.

- 6) Opolnomočiti je treba samousmerjajoče se time po procesih LifeClass. Ceniti in spodbujati je treba odprtost, sodelovanje in osredinjenost na izboljšave, ki pa jih je mogoče doseči samo s predanostjo odgovornosti in večje moči odločanja zaposlenim v verigi LifeClass.
- 7) Menedžment LifeClass mora glede novo procesno strukturo poudarjati potrebo po posedovanju različnih sposobnosti, ki omogočajo večjo mero fleksibilnosti, ustvarjalnosti in inoviranja zaposlenih pri vseh procesih za uresničevanje visokokakovostne storitve.
- 8) Nadalje priporočila iz kvalitativne raziskave kažejo, da je treba vsem zaposlenim v verigi LifeClass omogočiti dostop do informacij (prek ERP mreže,

prek delavnic ali ustreznega stila vodenja) in jih usposobiti za samoocenjevanje lastne uspešnosti.

- 9) Avtentični vodje verige LifeClass morajo poudarjati pomen kontinuiranega sodelovanja z gosti uporabniki hotelskih storitev, razvijanja gostoljubnosti, iskrenih odnosov in tudi pomen dobaviteljev, ki skrbijo za vhodne elemente procesov (npr. kakovost surovin v gostinstvu).
 - 10) V skladu z novopostavljeno procesno organizirano strukturo hotelske verige LifeClass je treba prilagoditi in spremeniti sistem nagrajevanja v smeri spodbujanja uspešnega razvijanja sposobnosti posameznikov. Politika nagrajevanja mora meriti timsko uspešnost, ne le posameznikove.
- Iz ugotovitev raziskave je mogoče povzeti, da je treba uspešnost članov procesnih timov hotelske verige LifeClass glede na posamezne procese ovrednotiti s strani vseh, temeljiti pa mora na kriterijih, kot so zadovoljstvo gostov, tehnične sposobnosti, sodelovanje v timu, sposobnost komuniciranja in učinkovita raba resursov, če želi poslovna skupina Istrabenz Turizem, d. d., udeležiti odličnost v vseh procesih. Pri razvoju procesne organiziranosti hotelske verige LifeClass je treba

upoštevati obstoječo kadrovsko strukturo in prihodnji razvoj v podjetju. Veriga LifeClass je bila v kadrovskem preseku leta 2005 podhranjena, predvsem na področju strežbe, urejanja sob in kuhinje, obenem v podjetju primanjkuje specialistov, tj. vodij in posameznikov s posebnimi znanji, ključnimi v vlogi skrbnikov procesov in uresničevalcev strategije. Tako bo podjetje v prihodnosti uresničevalo strategijo nabora ključnih kadrov ter izobraževanja, kot to določa nova, v pričujoči raziskavi [12] razvita in oblikovana procesna organizacijska struktura.

V fazi reorganizacije k procesni organiziranosti in modelu učeče se organizacije ima ključno vlogo oddelek ravnanja z ljudmi pri delu [6]. Glede na definicijo Ulricha (1998 [6]) je funkcija ravnanja z ljudmi pri delu ključna za doseganje organizacijskih ciljev in se je v zadnjih desetletjih močno spremenila od tradicionalno orientirane k aktivno orientirani funkciji. Aktivni pogled na funkcijo ravnanja z ljudmi pri delu predpostavlja, da so zaposleni [6]: aktivni, v vlogi poslovnih subjektov, orientirani k nalogam in dejanjem, se osredinjajo na strateške aktivnosti, podajajo kvantitativne in kvalitativne rešitve, se prilagajajo spremembam, so reševalci strateških vprašanj, delujejo multifunkcijsko in predstavljajo premoženje (in ne strošek) podjetja. V najnovejših raziskavah o vlogi menedžmenta znanja zasledimo študije o ustreznih organizacijskih strukturah, kulturah in okoljih, oblikovanih za prenos znanja [1]. Walczak [14] je ugotovil, da mora biti za učinkovito in uspešno poslovanje znanja ustrezna (procesna) organizacijska struktura oblikovana okrog timov znanja in menedžerjev znanja ter v nadaljnjem razvoju okrog več centrov/skupin znanja, z namenom da klasično organizacijo transformirajo v na znanju temelječo učečo se organizacijo. Walczak pri preučevanju izhaja iz obsežne taksonomije literature o vplivu organizacijske kulture na organizacijsko strukturo in to uporabi za razvoj lastne teorije o novi, na znanju temelječi menedžerski in organizacijski strukturi [14]. Ker želi tudi skupina LifeClass udejanjiti odličnost v vseh elementih učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®, na podlagi ugotovitev raziskave na ravni celotne skupine Istrabenz Turizem, d. d., leta 2006, predlagamo v sliki 2 prikazani način udejanjanja procesne organiziranosti [12]. To predstavlja tudi glavni trend, ki ga zasledujejo svetovne hotelske verige, ki svoje poslovanje zaradi optimizacije oblikujejo okrog jedrnih procesov.

4 SKLEP

V fazi uresničevanja modela učeče se organizacije po modelu Future-O® se od vseh zaposlenih v hotelski verigi LifeClass zahteva interaktivna in simultana participacija skozi vse procese v verigi LifeClass, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja in procesne organiziranosti. Smer učenja je določena s temeljnimi strateškimi akti organizacije (vizija, poslanstvo in strateški načrt); te začnejo vsi zaposleni udejanjati takoj, ko jim vodstvo pripiše primeren pomen. Molekularni način udejanjanja učeče se organizacije Future-O® predstavlja nov trend pri obravnavanju organizacije kot sistema, ki temelji na procesni organiziranosti. Učeča se organizacija deluje v hitro spreminjajočem se okolju, njeni sestavni elementi so v koevolucijskem odnosu z okoljem in posledično zahtevajo odzivnost in prilagajanje vseh elementov, neodvisno drug od drugega, zato predlagamo, da hotelska veriga LifeClass prilagodi obstoječo vertikalno organiziranost dimenziji dinamičnosti, ki jo zahteva panoga turizma v prihodnjem strateškem obdobju 2002–2011.

Prikazani svetovalni model procesne organiziranosti na primeru hotelske verige LifeClass povzema aplikacijo aktivnosti molekularno-mrežnega pristopa organiziranja v celotni skupini Istrabenz Turizem, d. d., izhajajoč iz ugotovitev raziskave. Model učeče se organizacije LifeClass zahteva od posameznikov aktivno participacijo pri obvladovanju procesov v organizaciji, in sicer od podajanja iniciativ in pobud, učinkovite in uspešne izvedbe, obvladljivosti resursov do aktivnega interesa za stalno učenje in prenos dobrih praks (tihih znanj) vzdolž celotne organizacije. Avtentični vodja kot najustreznejši skrbnik procesov zagotavlja širitev vrednot verige LifeClass med vse zaposlene, tako da postane procesni model del osebne in strokovne rasti vsakega zaposlenega. Sklene se proces osebne socialne identifikacije posameznikov, njihove osebne identitete z identiteto organizacije. Le tako je mogoče dolgoročno razvijati pogoje za oblikovanje uspešnega poslovanja in odličnosti v vseh procesih učeče se organizacije LifeClass.

5 VIRI IN LITERATURA

- [1] Asllani A., Luthans F.: What knowledge managers really do? An empirical and comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(2003), 3, str. 53–66.

- [2] Czarniawska B.: Organizing, process of. V: Sorge A. (ur.): Organization. London, Thomson Learning, 2002, str. 314–333.
- [3] Daft R.L., Marcic D.: Understanding Management. 4. izdaja. Fort Worth, Thomson Learning, 2004, 573 str.
- [4] Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M., Žnidaršič J.: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana, GV Založba, 2005, 387 str.
- [5] Dimovski V., Škerlavaj M., Škrinjar R., Jaklič J., Indihar Štemberger M.: Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance; Kultura organizacijskega učenja kot povezava med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja. Delovni zvezki, št. 187. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 2006. 22 str.
- [6] Evans C. (ed.): Managing for knowledge: The HRs strategic role Perspective. Oxford, Butterworth Heinemann, 2003, str. 276.
- [7] Fulk J., DeSanctis G.: Articulation of communication technology and organizational form. V: Shafritz J.M., Ott S.J. (ur.): Classics of organization theory. 5. izdaja. NY, Harcourt Publishers, 1999, str. 542.
- [8] Interna gradiva podjetja: Povzetek letnega poročila holdinške družbe in Skupine Istrabenzu, d.d. za leto 2005, 83 str., maj, 2006.
- [9] Internetna stran: Vlada RS, Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem: Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma za obdobje – RNUST 2007/2011: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_060214.pdf, 2006.
- [10] McKenzie J., Winkelen C.: Understanding the knowledgeable organization. London, Thomson Learning, 2004. 336 str.
- [11] Mesec B.: Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Visoka šola za socialno delo, Ljubljana, 1998, 470 str.
- [12] Penger S.: Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja: doktorska disertacija. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006, str. 306.
- [13] Senge P.M.: The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. London, Random House, 1990, str. 424.
- [14] Walczak S.: Organizational knowledge management structure. The learning organization, 12(2005), 4. str. 330–339.
- [15] Yin R.K.: Case study research: Design and methods. 3. izdaja. Thousand Oaks, Sage Publications, 2002, 181 str.

Dr. Miha Škerlavaj je asistent za področje menedžmenta in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Strokovno in znanstveno se ukvarja s področji menedžmenta in organizacije, posebno pa ga zanima vpliv organizacijskega učenja in informacijsko-komunikacijskih tehnologij na uspešnost poslovanja, omrežja znanja, učeča se organizacija, menedžment znanja in inovativnosti.

Več o avtorju na: <http://www.mihaskerlavaj.com> in <http://mihaskerlavaj.blogspot.com>; objave pa so dostopne na <http://www.futureo.si>.

Prof. dr. Vlado Dimovski je redni profesor na katedri za menedžment in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Strokovno in znanstveno se ukvarja s sodobnimi področji in koncepti menedžmenta in organizacije, posebno ga zanima razvoj učeče se organizacije, vpliv organizacijskega učenja in informacijsko-komunikacijskih tehnologij na uspešnost poslovanja, področje poslovnih metod raziskovanja, razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji, organizacijsko vedenje, omrežja znanja, menedžment znanja in poslovanje neprofitnih organizacij.

Več o avtorju na: <http://www.ef.uni-lj.si/pedagogi/pedagog.asp?id=65>, <http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=4&p=&sodelavec=30>; objave pa so dostopne na <http://www.futureo.si> oz. <http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=2>.

Dr. Sandra Penger je asistentka za področje menedžmenta in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Strokovno in znanstveno se ukvarja z razvojem avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji, razvojem teorije pozitivnega organizacijskega vedenja, učečo se organizacijo in vlogo procesne organiziranosti, ekonomiko izobraževanja ter s preučevanjem sodobnih vidikov in konceptov menedžmenta in organizacije.

Več o avtorici na: <http://www.ef.uni-lj.si/pedagogi/pedagog.asp?id=301>, <http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=4&p=19&sodelavec=37>; objave pa so dostopne na <http://www.futureo.si>.