

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IRENA KRŽAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UČENJE ZDRUŽBE IN RAVNANJE Z ZNANJEM

Ljubljana, junij 2005

IRENA KRŽAN

IZJAVA

Študent(-ka) **Irena Kržan** izjavljam, da sem avtor(-ica) tega diplomskega dela, ki sem ga napisal(-a) pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV IN POJEM ZNANJA	2
2.1. Spremembe v glavnih proizvodnih tvorcih	2
2.2. Opredelitev znanja	5
2.3. Znanjski delavci.....	7
2.4. Znanjska organizacijska kultura	9
2.5. Znanje kot intelektualni kapital združbe.....	11
<i>2.5.1. Opredelitev intelektualnega kapitala</i>	<i>11</i>
3. PROCES UČENJA ZDRUŽBE	15
3.1. Opredelitev učenja	15
<i>3.1.1. Pomen vseživljenskega učenja.....</i>	<i>16</i>
<i>3.1.2. Vpliv organizacije združbe na učenje.....</i>	<i>17</i>
3.2. Učenje posameznika	18
3.3. Učenje tima	18
3.4. Učenje združbe	20
<i>3.4.1. Koordinacija kot element ustvarjanja znanja</i>	<i>20</i>
4. RAVNANJE Z ZNANJEM.....	22
4.1 Opredelitev ravnanja	22
4.2. Faze upravljalno-ravnalnega procesa	24
<i>4.2.1. Planiranje</i>	<i>24</i>
<i>4.2.2. Uveljavljanje</i>	<i>24</i>
4.2.2.1. Kadrovanje	25
4.2.2.2. Motiviranje	26
4.2.2.3. Komuniciranje	27
4.2.2.4. Vodenje	28
<i>4.2.3. Kontroliranje</i>	<i>28</i>
4.3. Opredelitev ravnanja z znanjem.....	29
<i>4.3.1. Planiranje znanja</i>	<i>30</i>
<i>4.3.2. Uveljavljanje znanja.....</i>	<i>33</i>
<i>4.3.3. Kontroliranje znanja</i>	<i>35</i>
4.4. Ravnatelj znanja v učeči se združbi.....	36
<i>4.4.1. Nove vloge in naloge ravnateljev v znanjski združbi</i>	<i>36</i>
<i>4.4.2. Opredelitev učeče se združbe</i>	<i>39</i>

SKLEP.....	41
LITERATURA	43
VIRI.....	45
PRILOGE	

1. UVOD

»Če znanje danes predstavlja glavno konkurenčno prednost podjetja (ali širše združbe), če je znanje ključ do uspešnosti združbe, kako ravnati v združbi, da bosta ustvarjanje in uporaba znanja kar najbolj in čim ustrežneje dosežena?« sem začela razmišljati in se spraševati že med študijem. In z velikim zanimanjem in veseljem sem si to temo izbrala tudi za diplomsko nalogo.

Spremembe so danes nekaj neizogibnega, združba se jim mora nenehno prilagajati, če želi ostati v stiku s konkurenco. Dinamičen razvoj trgov in naraščajoča stopnja inovacij (ključno strateško vprašanje ni več, ali bomo inovirali, temveč ali bomo to počeli dovolj hitro) sta dva izmed razlogov, zaradi katerih postaja izziv izkoriščanja znanja in sposobnost ljudi za ustvarjanje konkurenčnih prednosti združbe vse bolj odločilen. Če smo še pred časom prisegali na kapital, so danes nedvomno v ospredju ljudje.

Osrednji proizvodni dejavnik učeče se združbe je znanje, ki je rezultat urejenega učenja zaposlenih kot najpomembnejšega procesa. Izzivi novega znanja in učenja so zlasti v potrebi po povečanju kakovosti znanja, večji intenzivnosti učenja, povečanju obsega znanja – predvsem veščin, delitvi znanja, prenovi obstoječega neustreznega znanja in upravljanju tega. Vse to je mogoče ustvariti le v okolju velikega medsebojnega zaupanja, skupnih vrednot in prepričanj, okolju, kjer so ljudje zares dominantna strategija in ne le v besedah.

V povezavi z učenjem in znanjem gre za dva procesa: proces stalnega učenja, ki poteka kot pridobivanje in spreminjanje znanja, in uporabo znanja, zato da bi dosegli spremembe vedenja in proces uravnavanja omenjenega procesa, ki poteka kot planiranje znanja, njegovo uveljavljanje in kontroliranje. V prvem procesu sodelujejo vsi zaposleni, v drugem pa predvsem ravnatelji (Rozman, 2001, str. 352).

Problematika: ekonomija znanja je posledica velikih sprememb. Narava poslovanja se spreminja, ljudje se vrednotijo glede na njihovo znanje in na uporabnost njihovega znanja. Zato je ravnanje z znanjem zelo pomembno, saj postavlja v ospredje človeka kot vrednost. Ravnanje z znanjem ne pomeni zgolj enostavne uvedbe novih procesov prenosa in uporabe znanja, pač pa so potrebne spremembe tako na ravni posameznika kot na organizacijski ravni. Potrebno je vzpostaviti ugodno organizacijsko klimo (s pomočjo sprememb kulture, odnosa do zaposlenih, komunikacije, nove tehnologije), v katerem bodo ravnatelji sposobni svoje zaposlene motivirati v smeri uresničevanja načel ravnanja z znanjem in jih v skladu s tem tudi voditi in nadgrajevati.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako z ravnanjem najbolj smotrno doseči določeno raven znanja.

Cilj diplomske naloge je opredeliti pomen ravnanja z znanjem, znanje povezati s procesom ravnanja in učenjem.

Metoda dela, ki jo bom uporabila pri doseganju želenega cilja: z metodo analize in sinteze mnenj različnih avtorjev bom predstavila celovit pogled na pomen znanja, učenja in ravnanja znanja v združbi.

Vsebinsko sestavljajo diplomsko delo štiri poglavja. Uvodno poglavje je prvenstveno namenjeno opredelitvi problematike, namena in cilja, da bralec takoj izve, kaj je pravzaprav predmet obravnave diplomskega dela. V drugem poglavju se ukvarjam z opredelitvijo in pomenom znanja, ki je temelj konkurenčne prednosti združbe. Tretje poglavje obravnava proces učenja in njegov pomen za posameznika, skupino in nazadnje združbo kot celoto. Četrto poglavje je jedro diplomskega dela. Najprej bom na kratko spregovorila o ravnanju z znanjem in kako je do tega prišlo. V nadaljevanju bom podala splošno definicijo ravnanja in nato podrobneje spregovorila o samem ravnanju z znanjem in njegovem pomenu. V zadnjem, četrtem poglavju, bom prikazala nekatere nove vloge in naloge ravnateljev, ki izhajajo iz sprememb v družbi znanja. V resnici ne gre vedno za povsem »nove« vloge, spreminjajo se predvsem poudarki. Lahko bi rekla, da morajo ravnatelji sprejeti nekatere nove vloge, nekatere prejšnje pa spremeniti ali opustiti. V sklepu bom povzela bistvene ugotovitve diplomskega dela, v zvezi z njegovim namenom in zastavljenim ciljem, do katerih sem prišla s preučevanjem literature.

Zakaj združba? Temeljni element združbe je človek in ker je učenje proces, povezan z človekom ne pa z razmerjem, se mi je izraz združba zdel primernejši. Izraz »organizacija« označuje razmerja in je pravzaprav tisto, kar iz velikega števila ljudi šele izoblikuje združbo. *Organizacija po Lipovcu je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe* (Lipovec, 1987, str. 35). Organizacija po tej opredelitvi torej ni združba, marveč tisto, kar povezuje člane združbe, to pa so razmerja med njimi. Ne ljudje, marveč razmerja ali vloge ljudi sestavljajo organizacijo. Tudi znanje združbe je odvisno od usklajevanja odnosov, vendar moramo razumeti, da so za vsi temi razmerji in odnosi še vedno pravi, živi ljudje. Brez njih namreč ne bi bilo ne odnosov in ne razmerij. In ker so ključni »kadri v mojem primeru ljudje, ker imamo opraviti s »celimi« živimi ljudmi, imamo opraviti z združbo.

2. OPREDELITEV IN POJEM ZNANJA

2.1. Spremembe v glavnih proizvodnih tvorcih

Verjetno danes ne mine več dan, ko ne bi na tako ali drugače slišali, kako pomembno je znanje. Znanje kot proizvodni tvorec ima posebne značilnosti, po katerih se bistveno razlikuje od drugih proizvodnih tvorcev. V primerjavi z drugimi proizvodnimi viri se znanje z uporabo ne zmanjšuje oziroma se ne obrablja, prav nasprotno: bolj kot ga uporabljamo, učinkovitejša in uspešnejša je njegova uporaba (Knez-Riedl, 2001, str. 62).

Vrednost posameznih ekonomskih dejavnikov ni bila vseskozi enaka. Do 15. stoletja so imeli moč tisti z lastništvom nad zemljo in naravnimi surovinami. To je vplivalo tudi na to,

kako so bile vodene države. Vojne in osvajanje novih ozemelj so bili sestavni deli takratne zunanje politike. V 15. stoletju pa se je zgodil preobrat; proizvodnja dobrin je presegla porabo, zato so začeli nastajati prihranki, z njimi pa kapital, ki ni več v celoti prešel v roke zemljiških posestnikov, temveč je ostajal pri proizvajalcih. Od takrat naprej je veljalo, da si moral imeti dostop do kapitala, če si hotel biti uspešen v poslu. Moč se je zato preselila k posameznikom z dragocenim kapitalom, ki so zato lahko zahtevali večinski delež pri zaslužku posla, v katerega so vlagali denar. Kdor je hotel obogateti, je moral biti izjemno učinkovit, da je zadovoljil lastnike kapitala in imel še sam kakšne koristi od svojega početja (Šmuc, 2003, str.17).

Po drugi svetovni vojni se je zgodil čudež številka dve. Začelo se je obdobje izjemne akumulacije kapitala in petdeset let nepretrgane gospodarske rasti v Evropi in ZDA. Od zgodnjih osemdesetih let kapitala ne primanjkuje več. Postal je dobrina kakor železo. Zato tudi podatki o presežku kapitala ne presenečajo nikogar več. Petdesetletna nepretrgana rast družbenega bruto proizvoda po drugi svetovni vojni je povzročila samo v ZDA milijardne prihranke kapitala, cena kapitala je danes vse nižja (1 % ZDA, 0 Japonska, 2 % EU), mobilnost kapitala pa se ne meri več s tedni, ampak z mikrosekundami. Z eno besedo, denarja je v izobilju (Gruban, 2004).

Po obdobju zemlje in kapitala je prišel čas, ko prevladujočo moč prevzema tretji produkcijski tvorec – znanje. Ljudje so postali tisti dejavnik, ki ustvari razliko med tekmeči. Zmagujejo tisti, ki imajo boljše ljudi oziroma znajo iz njih izvabiti najboljše. V današnji družbi je torej glavni proizvodni tvorec postalo znanje, ki ga imajo znanjski delavci in je premično. Ker je vsako znanje, ki ga potrebuje združba pri izvajanju aktivnosti, visoko specializirano in zato zelo drago in hkrati hitro zastarelo, se tudi podjetja v svojem delovanju specializirajo. Najemajo vedno več zunanjih strokovnjakov in drugo delo, ki ne spada v njihovo specializacijo, prepuščajo drugim, s katerimi sodelujejo. Danes ima kupec informacije, do katerih mora priti sicer sam, vendar so mu lažje dostopne. Tehnologija, ki jo podjetja uporabljajo, je uporabna tudi za druga podjetja, za druge panoge in druge industrije. *Bistvo je v ljudeh in v njihovem znanju* (Drucker, 2002, str. 273–280).

Osrednja vprašanja so, kako spodbuditi sodelavce, da bi postali bolj zavzeti, bolj motivirani, delovno uspešni, kako omogočiti njihov osebni razvoj in strokovno rast, kako omogočiti spremembe vedenja in učenje. Prišlo je do nove revolucije ravnateljstva (glej Sliko 1, na str. 4).

Slika 1: Spremembe osredotočenosti ravnateljev



Vir: Gruban, 2002, str. 33.

Ekonomska uspešnost je sicer osnova, saj brez nje združba ne more poslovati, brez nje ni dobrega zaposlovalca, ni dobrega državljana in ni dobrega soseda. Vendar pa danes zgolj ekonomska odgovornost ni dovolj, na poslovanje je treba gledati širše, v družbenem, političnem in ekološkem kontekstu. Združba se kratkoročno sicer lahko izmika raznim obveznostim, ubira bližnjice ali uporablja druge nepravilnosti, ki bi jo pripeljale do zelenega cilja, večjega dobička. Vendar je to gledanje kratkoročno in zelo neperspektivno. Nepravilnosti se vrnejo v obliki raznih maščevanj poslovnih partnerjev, strank, zaposlenih, države, v obliki zakonskih sankcij in podobno (Driscoll, Hoffman, 1999). Združbe so prisiljene v obvladovanje družbene moči. Ta jim omogoča sprejemati odločitve o ljudeh in o vzpostavitvi pravil in disciplin zato, da dosežejo zastavljene cilje (Drucker, 1998).

Spreminja se tudi narava poslovanja; slog vodenja, ki je bil nekoč usmerjen zgolj v uresničevanje nalog za vsako ceno, se poslavlja. Učenje je bilo osredotočeno na učenje (materialnega) ustvarjanja proizvodov in storitev in na znanje o proizvodnih in poslovnih procesih. Danes se konkurenca odvija zlasti z uvajanjem novosti, raznolikosti in prožnosti. Večino zaposlenih predstavljajo umski delavci. Tako kot so v preteklosti preučevali materialne procese, se danes preučujejo umski procesi pridobivanja in uporabe znanja (Rozman, 2001, str. 351).

Vodenje postavlja danes v ospredje človeka in grajenje odnosov z ljudmi in med njimi. Ravnatelji so postali odvisni od ljudi oziroma zaposlenih v podjetju, do njih morajo biti iskreni, sicer lahko tvegajo, da bo podjetje propadlo. Ljudje se vrednotijo glede na njihovo znanje in na njegovo uporabnost. Ker ravnanje z znanjem v združbi pomeni zamišljanje celotnega znanja združbe med seboj usklajenih znanj njenih članov, je zagotovilo uspeha

tudi visoka stopnja zaupanja. Skupnost, v kateri vlada zaupanje, bo podjetje pripeljala k uspehu, saj imajo taka podjetja najučinkovitejše zaposlene.

2.2. Opredelitev znanja

Znanje je kompleksen in širok pojem, zato obstaja veliko različnih razdelitev in podvrst znanj.

Tradicionalna definicija razume znanje kot »dinamičen proces zagovarjanja nečesa, v kar verjamemo v skladu z resnico« (Nonaka, Takeuchi, 1995, str 58). Nadalje Davenport in Prusak znanje definirata bolj pragmatično, in sicer kot mešanico izkušenj, vrednot, informacij in ekspertnega pogleda v posamezno problematiko, ki ustvarja okvire za vrednotenje novih izkušenj in informacij. Znanje izvira iz posameznika, ki je hkrati tudi največji uporabnik znanja (Davenport, Prusak, 1998, str. 5).

Možina znanje razume kot splet odločitev iz preteklosti, ki so se izkazale za uspešne. Znanja so človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, take, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Če se znanju pridružijo še sposobnosti, lahko človek znanja tudi kombinira in tako rešuje probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik, v Možina et al.,1994, str. 445).

Na ravni združbe pomeni temeljno znanje tisto znanje, ki ga mora posameznik imeti, da sploh lahko vstopi v združbi. Potrebni sta ustrezni stopnja in smer izobrazbe, nadalje mora imeti ustrezna in zadostna znanja za učinkovito opravljanje delovnih nalog. Prav tako so pomembna posebna znanja, to so znanja, ki so potrebna v določenem oddelku, na primer ravnanje s kadri v kadrovske oddelku, poznavanje delovne zakonodaje in drugo. Zaposleni v združbi pa naj bi imeli tudi znanje, ki je relevantno in specifično za samo združbo in panogo.

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 8-11) znanje delita na eksplicitno in implicitno.

- *Eksplicitno oziroma zunanje znanje* je objektivno znanje, pridobljeno s formalnim izobraževanjem. Ko se eksplicitno znanje opredmeti (zapiše v baze podatkov in dokumente), postane dostopno tudi drugim. Utrjeno znanje v organizaciji nastane, ko ga posamezniki uporabljajo v kombinaciji s svojim implicitnim znanjem.
- Na drugi strani imamo *implicitno ali tiho znanje*, to je znanje, ki ga posamezniku prinašajo izkušnje in praksa v različnih življenjskih situacijah. Je globoko zakoreninjeno v aktivnostih, to je znanje, ki se rodi kot kombinacija uma in telesa. Tiho znanje je osebno znanje, katerega lastnik je vsak posameznik, skupaj s sposobnostjo njegove pretvorbe s sodelovanjem, komuniciranjem, distribucijo in strokovnim izpopolnjevanjem v eksplicitno obliko igra ključno vlogo tudi v združbi. Za aktiviranje tihega znanja je ključna ustrezna organizacijska kultura, ki podpira pripadnost skupnim ciljem, izmenjavo informacij, medsebojno zaupanje in sodelovanje.

Znanje ni pomembno le za posameznika, pač pa za celotno združbo, saj morajo imeti vse združbe, ki želijo biti inovativne, uspešne in konkurenčne, pozitiven odnos do ustvarjanja in razvijanja znanja. Samo znanje pa ne zadostuje. Z znanjem je treba znati predvsem ravnati. Ravnanje z znanjem je temelj poslovne politike učeče se združbe in pomeni predvsem znati »ravnati z ljudmi«. Ravnanje z ljudmi pomeni, da z njimi ravnamo kot z ljudmi v pravem pomenu besede: jih spoštujemo, jim zaupamo, vanje verjamemo, jim dajemo priložnost za ustvarjalnost in samouresničevanje (Peršak, 2003).

Znanje se najhitreje širi tam, kjer so ljudje mobilni in se veliko družijo. Če imajo ljudje možnost spoznati različna delovna področja v podjetju, se več naučijo, predvsem pa si lažje ustvarijo celotno sliko podjetja. Posamezniki, ki so specializirani le za določeno delo, vidijo in znajo le to, kar opravljajo, za druge stvari pa so »slepi«. Zato njihovo znanje nima možnosti za širitev. Samo če se ljudje predstavljajo s položaja na položaj, so prisiljeni, da se stalno učijo, učijo pa se med drugim tudi tako, da opazujejo svojega sodelavca. Znanje se v tem primeru hitro širi in nadgrajuje. Zelo pomembno torej je, da se v podjetju odstranijo ovire, da imajo zaposleni možnost neformalnega druženja, prostor za skupne malice, kavo in podobno. Če imajo zaposleni možnost druženja, se znanje hitreje širi (Šmuc, 2003, str. 17–19).

Ko govorimo o pomenu znanja za združbo, ne smemo pozabiti na pomembnost naložb v znanje. Prav gotovo veljajo prav naložbe v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za eno najbolj donosnih investicij v podjetje. Čeprav se mnoga podjetja še ne zavedajo pomena zaposlenih in jih še vedno vrednotijo kot »odvečni strošek«, bodo ob pravilni uporabi in ravnanju v prihodnosti bogato nagrajena, če bodo začela ceniti svoje strokovnjake. Seveda morajo pri tem vedeti, katera so tista znanja, ki jih potrebujejo za uspešno poslovanje.

2.2.1. *Kompetence kot nadgradnja znanja*

Vendar so študije dokazale, da zgolj odgovor na vprašanje *kaj znati* ni več popolno jamstvo za delovno uspešnost. Za učenje in spreminjanje sta potrebna še odgovora na vprašanji *kako* (veščine in sposobnost uporabe znanja) in *zakaj* (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote). Vse troje skupaj imenujemo **kompetence** (Gruban, 2003).

V nadaljevanju bom zato spregovorila o pojmu *kompetenca* in o njenem pomenu.

Samo znanje, pridobljeno v šoli oziroma na fakulteti, danes torej ni več dovolj, čeprav je seveda redno izobraževanje pri tem še vedno bistveno. V ospredju so kompetence, ki jih je mogoče v celoti pridobiti le s konkretno izkušnjo. Neformalno učenje je prav gotovo pomembno, še posebno, ker se formalno pridobljeno znanje lahko preoblikuje v kompetence šele v novih, neformalnih situacijah.

Kompetence so značilnosti posameznika, ki izhajajo iz njegove psihološke narave in mu omogočajo opraviti delo nadpovprečno dobro. Gre za zmožnosti, znanje in sposobnosti,

motivacijo, sistem vrednot in za to, v kar ljudje v podjetju verjamejo in kar spoštujejo (Šmuc, 2003, str. 50).

Cooloaha je predlagal, da bi kompetence obravnavali kot »splošne sposobnosti delovanja, temelječe na znanju, izkušnjah, vrednotah in dispozicijah, ki jih je posameznik razvil ob vključevanju v izobraževalne prakse«, Weinert pa kompetence interpretira kot »razmeroma specializiran sistem sposobnosti, izkušnost in obvladovanje spretnosti, ki so potrebne ali zadostne za doseganje specifičnih ciljev« (Razdevšek-Pučko, v Resman et al., 2004, str. 58).

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira kompetenco kot obseg oziroma mero odločanja (ki je določena navadno z zakonom), pristojnost ali pooblastilo, za »kompetentnega« pa velja tisti, ki je pristojen, pooblaščen, kdor temeljito pozna oziroma obvlada določeno področje. Kompetentnost pa je lastnost, značilnost kompetentnega (Cvetak, v Resman, 2004, str. 147).

Kompetence (Gruban, 2003) so *vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu*. Obsegajo znanja in veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo ipd., vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh kakor znanje samo po sebi. Še najpreprosteje pa kompetence lahko definiramo kot nekakšne vedenjske zapise vlog, ki jih imajo ljudje v delovnih procesih.

V skladu s povedanim razumem kompetentnost kot sposobnost uporabe znanja na način, ki bo privedel do pravilne odločitve. S tem mislim na kakovost pri presoji in nadaljnji odločitvi, v kateri se nato kaže, kako smo se dejansko sposobni odzvati na nove presoje in nepredvidljive situacije. Primer za tako odzivanje je na primer sposobnost celotnega razumevanja situacije, sposobnost sprejeti kritiko, sposobnost reševanja problemov, samozavedanje, prepričanje o lastnih sposobnostih, sposobnost odzivanja na spremembe in podobno.

Dejstvo torej je, da postajajo kompetence v sodobnem svetu sestavni del kriterijev za ocenjevanje dela ravnateljev in zaposlenih.

2.3. Znanjski delavci

Trendi, kakor so povečana avtomatizacija dela, so se začeli pred več kakor desetletjem z velikimi robotskimi enotami, ki so jih nameščali v produkcijske in montažne tovarne. V storitvenem sektorju je večja računalniška moč pomenila, da je bila učinkovitost dosežena z večjimi računalniški centri. Trend se je neprekinjeno nadaljeval s prehodom računalniške moči iz velikih centralnih računalnikov v današnje uporabniške mreže. Delo se je še bolj avtomatiziralo in naloge mnogih pisarniških delavcev zdaj opravljajo inteligentni računalniki. Vsak nov način avtomatizacije pomeni, da lahko manj delavcev opravi več dela. Večina je sicer še vedno zaposlena za polni delovni čas za plačo, ki je njihov glavni ali edini

vir zaslužka. Vendar se to počasi spreminja. Prejšnji pisarniški delavci ali nadzorniki danes niso več poceni zaposleni, ampak so postali znanjski delavci. Vedno več ljudi je zaposlenih za polovični delovni čas, za določen čas, vedno več je pogodbenih delavcev in svetovalcev. Ko je kot del evolucije od industrijske k informacijski družbi postalo »rdeča nit« zmanjševanje delovnih mest, glavna gonilna sila ni več preprosta imitacija drugih podjetij, na pomenu pridobivajo znanjski delavci .

Znanjska družba in ekonomija znanja se bosta razlikovali od ekonomije in družbe ob koncu 20. stoletja predvsem po tem, da bodo znanjski delavci postali novi kapitalisti. Zakaj? Podjetju prinesejo prav toliko »kapitala« kakor investitorji podjetja, zato so povezani in soodvisni. Drucker v svojem delu *Managing in the Next Society* poudarja, da izkoriščanje znanjskih delavcev, na katerem temelji večina industrije, ne bo več učinkovalo. Znanjski delavci bodo hoteli imeti svoj delež pridobljenega imetja podjetja, v katerem delajo. In ker bo konkurenčnost podjetja temeljila na dobrih znanjskih delavcih, bo za podjetje glavno, da bo znalo privabiti, obdržati in motivirati znanjske delavce. Motivacija je za njih veliko več kakor le denar, ta je namreč sam po sebi umeven. Ne bo torej dovolj, da bo podjetje potešilo željo znanjskega delavca le po materialnih dobrinah, predvsem bo moralo zadovoljiti njegove vrednote in jim dati družbeno potrditev in moč. To pa bo mogoče le, če bodo iz podrejenega položaja prešli v enakovreden položaj in iz zaposlenih v partnerje (Drucker 2002, str. 24).

Kakor pravi Drucker, bodo glavne značilnosti dominantne delovne skupine – znanjskih delavcev: *brezmejnost* (znanje potuje lažje kakor denar), *družbena mobilnost navzgor* (pridobitev formalne izobrazbe – znanja bo dostopna vsakomur), *potencial za uspeh* (vsak lahko pride do znanja, ki je potreben za uspeh, vendar vsak, ki bo znanje imel, ne bo uspel).

Omenjene značilnosti bodo naredile družbo skrajno tekmovalno. To velja za posameznike in za združbo. Vse združbe bodo morale biti globalno tekmovalne, čeprav bodo še vedno lokalno naravnane. Gre za to, da bodo kupci imeli informacije o ponudbi vsega sveta (Drucker, 1998).

Znanjski delavci vidijo sebe kot enakopravne in enakovredne lastnikom in ravnateljem podjetja, imajo se bolj za »profesionalce« kakor za »zaposlene«. So ljudje z visoko izobrazbo, ki jim omogoča vključitev v združbo in vstop na trg znanjskega dela. Stalno težijo k dodatnemu in kontinuiranemu izobraževanju, na svojem delovnem področju so specialisti, imeli naj bi sposobnost učinkovite in maksimalne uporabe informacijskih tehnologij, ki jih uporabljajo v delovnem procesu. Njihovo delo je bolj osredotočeno na »miselno delo«, delo, ki zahteva kreativnost in inovativnost, saj le tako delo prinaša združbi dodano vrednost (Drucker, 2002, str. 253–260).

Cilj znanjskega delavca je učenje in združba, ki znanjske delavce zaposluje, mora učenje vgraditi v svoje delovanje.

Ravnanje z znanjskimi delavci je zaradi njihovih specifičnih lastnosti in načina razmišljanja velik izziv za združbo. Zaradi svojega vedenja so konkurenčni tudi v globalnem okolju¹, zato si morajo združbe prizadevati, da jih znajo pridobiti in jih nato tudi obdržati. Znanjski delavci pomenijo dolgoročno naložbo, saj se vlaganje vanje v prihodnosti obrestuje, predvsem na račun dvigovanja produktivnosti in inovativnosti. Ker bo prav dvig produktivnosti znanjskih delavcev v prihodnosti glavni izziv, bo treba zadostiti naslednjim zahtevam: (1) *treba bo odgovoriti na vprašanje, kaj sploh je naloga delavca znanja*, (2) *določiti odgovornosti delavcev znanja*, (3) *inovativnost mora biti ena izmed glavnih sestavin dela*, potrebno je (4) *nenehno učenje sebe in drugih*, (5) *rezultati produktivnosti morajo biti kakovostni*, (6) *produktivnost v organizaciji pa naj bo obravnavana kot sredstvo in ne kot strošek* (Drucker, 2002, str. 138).

Mnoga podjetja, ki so v želji po čim večjem zmanjšanju stroškov odpuščala zaposlene, so danes spoznala, da so s tem izgubila dragoceni človeški kapital – znanje, ki pomeni konkurenčno prednost.

2.4. Znanjska organizacijska kultura

Učeča se združba mora ustvariti tako kulturo, ki ji bo pomagala z zaposlenimi ustvariti na trgu bistveno trajnejšo konkurenčno prednost, kulturo, v kateri bodo (zaposleni in zunanji sodelavci) med seboj sodelovali, delili svoje izkušnje in znanje, zato da bi dosegli cilje združbe.

Obstaja veliko definicij kulture, različni avtorji ponujajo svoj pogled na opredelitev organizacijske kulture.

Gruban pravi, da je organizacijska kultura (Gruban, 2002, str. 69):

- splet simbolov, vrednot, prepričanij in vedenj, ki občutno vpliva na zmožnost uresniče(va)nja poslovnih strategij;
- od tod nuja po preučevanju, razumevanju, podpori, spremembah in upravljanju organizacijskih kultur;
- izjemno zahteven in časovno zamuden proces, pri katerem je usodno vprašanje ne le nastanek »nove kulture«, ampak zmožnost »odpovedati« se starim vzorcem vedenja;
- največje možnosti ponujajo krizne razmere.

Eno od zanimivih definicij organizacijske kulture je podal Trompenaars, ki pravi, da je »*kultura očarljiv koncept, ker pomeni toliko stvari*«. Na zunanji strani imamo eksplicitno kulturo, to so stvari, ki jih bolj ali manj lahko opazimo in zaznamo, kakor na primer jezik, ki ga uporabljamo, hrana, ki jo uživamo, naša glasba, obleka. To so stvari, ki jih imenujemo proizvodi kulture. Če pa se pomaknemo globlje, odkrijemo skrito plast, to je niz skupnih norm in vrednot. Norma je skupna usmeritev, ki jo skupina ljudi definira kot nekaj, kar radi

¹ Pod pogojem, da znanje nenehno obnavljajo in nadgrajujejo, saj znanje od trenutka, ko je pridobljeno, zastareva, kar je povezano tudi s spremembami v okolju; čim večje so, tem hitreje je zastarevanje znanja.

počnejo. Naše vedenje je vedno splet tega, kar moramo početi, to je norma, in tega, kar počnemo radi, to pa je vrednota. Kultura postane uspešna, ko vrednote postanejo norme. In zato je kulturo mogoče delno ocenjevati tako, da ugotovljamo, katere vrednote so v njej postale norme (Trompenaars, 2003, str. 5).

Kulturo v združbi tvori širok spekter socialnih pojavov, med katere spadajo želeni principi in vrednote, izkušnje, jezik, prepričanja, pravila, norme vedenja, politika podjetja, sprejeti simboli in podobno. Vsi omenjeni pojavi ustvarjajo pozitivno orientacijo in odstranjujejo ovire, ki preprečujejo individualnemu znanju pretvorbo v znanje združbe. Kultura močno vpliva tudi na to, kakšne ljudi združba privlači in zaposluje, nasprotno pa tudi zaposlovanje vpliva na organizacijsko kulturo določene združbe. Graditev organizacijske kulture, ki podpira razvoj, uporabo in distribucijo znanja znotraj združbe, je zahteven in hkrati dolgotrajen proces, saj se želeni rezultati pokažejo šele pozneje.

Slika 2: Ravni kulture in njihova interakcija



Spremembe kulture = spremembe na vseh treh nivojih

Vir: Možina et al., 1994, str. 179.

Ker v večini podjetij kultura ni optimalna, jo je treba preoblikovati, pri čemer moramo vedeti, na kaj moramo vplivati, da dosežemo želene spremembe. Vplivamo lahko predvsem na vidne dele kulture, kar bo postopoma povzročilo spremembo tudi v nevidnem delu kulture (Pirc, 2001, str. 345). Ravni kulture in njihova interakcija so prikazane na Sliki 2 (na str. 10).

Graditev organizacijske kulture, ki bo podpirala razvoj, uporabo in prenos znanja znotraj združbe, je zahteven postopek, ki zahteva ustanovitev novih vlog in sprememb tudi v strukturi združbe.

Vpliv organizacijske kulture je postal nedvomen, saj vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, na učinkovitost, motivacijo zaposlenih, na inovacijske zmožnosti in nenazadnje na sposobnost združbe, da se uči in spreminja. Zato menim, da je spreminjanje obstoječe kulture eden najtežjih korakov v praksi delovanja združbe znanja.

»Okolje velike večine današnjih organizacij je nepredvidljivo, ni ga možno nadzorovati in tudi ne napovedovati. Bolj kot da trošimo izjemno veliko organizacijskih virov – časa, denarja itd. za strategije, ki lahko uspejo ali pa ne v tako nepredvidljivem okolju, se posvetimo temu, kako se lahko hitro učimo in spreminjamo« (Gruban, 2002, str. 9).

2.5. Znanje kot intelektualni kapital združbe

2.5.1. Opredelitev intelektualnega kapitala

Čas, ki prihaja, prinaša nove zahteve glede vloge združbe in njene uspešnosti. Avtorji za glavni vir konkurenčnih prednosti v prihodnosti uporabljajo različna imena, a za vsemi se skriva isto – intelektualni kapital. Naravni vir, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski procesi, ne bodo igrali več vloge ključnih strateških dejavnikov, saj so danes prek trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji. Izjema je intelektualni kapital, ki predstavlja za podjetje nekaj edinstvenega, drugačnega; nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati (Možina, 2001, str. 341).

Različni avtorji imajo različno interpretirajo za izraz intelektualni kapital.

Edvinsson definira intelektualni kapital glede na to, s katerega vidika ga gledamo. Tako je intelektualni kapital razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja, če na stvar gledamo z borznega vidika, potencial za doseg prihodnjih odnosov, če nanj gledamo s podjetniškega vidika, z računovodskega stališča pa lahko govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, nevidnih vrednotah in nefinančnem kapitalu. Edvinsson dodaja, da gre za vrednost podjetja, ki je zelo pomembna, ampak na prvi pogled prikrita. To pojasnjuje s prisposoblo ledene gore, in sicer pravi, da tako kot je največji del ledene gore skrit pod površjem morja, je tudi bistveni del tržne vrednosti podjetja skrit zunaj današnjih standardnih letnih poročil podjetja. Današnja letna poročila so omejena skoraj izključno na prikazovanje gibanja

preteklih opredmetenih sredstev. To pa seveda ni dovolj, saj ti podatki pomenijo precej majhen del tržne vrednosti podjetij (Edvinsson, 1998, str. 56).

Intelektualni kapital je znanje podjetja, ki je za podjetje pomembno, saj ga uporabljajo pri svojem delovanju, ki prek starih in novih izdelkov in storitev dodaja vrednost. Prek obstoječe in potencialne prihodnje dodane vrednosti se povečuje tudi tržna vrednost podjetja in pomeni obljubo za prihodnje visoke donose – obljubo, da bo podjetje dodano vrednost ustvarjalo tudi v prihodnosti (Sitar, 2003, str. 38).

Intelektualni kapital je nekaj, kar bazira na znanju in je v združbi uporabno, je vsota znanja članov združbe in praktične uporabe tega znanja.

Avtorji so večinoma enotni, da je intelektualni kapital neopredmetena vrednost podjetja. Je vsota vsega in vseh, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja na trgu, je intelektualni material, ki ga lahko uporabljamo za ustvarjenje bogastva, je znanje, ki ga lahko preoblikujemo v vrednost, je vsota znanja članov podjetja in praktične uporabe tega znanja, je vse, kar ustvarja vrednost, je neopredmeteno in je neotipljivo bogastvo znanja nekega podjetja (Sitar, 2003, str. 38).

2.5.2. Kategorije intelektualnega kapitala in njegova razdelitev

V strokovni literaturi se običajno pojavljajo naslednje skupine intelektualnega kapitala:

- *Človeški kapital* zajema vse zaposlene, njihova znanja, spretnosti, veščine, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih, izkušnje, čustva ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja. Ker je nosilec znanja zaposlena oseba, se njegova vloga spremeni. Zato je danes pomembno, da združbe skrbijo za svoje zaposlene, saj jim lahko prinesejo konkurenčno prednost. Podjetje se mora zavedati, da so nosilci znanja prav zaposleni, ki pomenijo temelj uspešnosti združbe. Znanje je težko posnemati, njegova selitev iz ene družbe v drugo pa povzroča transakcijske stroške. Kljub hitremu razvoju tehnologije in dejstvu, da marsikatero delo namesto človeka lahko opravi stroj, pa nadomestka za strokovno znanje in kreativnost zaposlenega še ni. Ena izmed ključnih posebnosti človeškega kapitala je, da ne more biti last podjetja, lahko se le najame. Ker ne more biti sredstvo podjetja, se tudi ne pojavlja v bilanci stanja. Tista podjetja, ki bodo znala znanje poiskati, ga zavarovati, porazdeliti po podjetju, ga povečati in izkoristiti – pravilno upravljati z njim – bodo uspešna.
- *Socialni kapital* je opredeljen kot »struktura odnosov«, ki ljudem omogoča dosegati skupne cilje. Pomembni sta kakovost in intenzivnost primarnih medosebnih odnosov, prek katerih se ustvarjajo nove ideje in projekti. V socialni kapital so vključeni vsi tisti viri, dejanski in potencialni, ki se torej posredujejo skozi omrežje odnosov, izoblikovanih pri opravljanju dela v organizaciji. Oblika socialnega kapitala so tudi t. i. skupne prakse, ki so neformalne učeče se skupine posameznikov s podobno specializacijo, imajo skupen interes in si izmenjujejo informacije ter znanje zato, da bi dosegle skupni cilj. Sestavina socialnega kapitala so tudi učinkovite oblike

medsebojnega komuniciranja in zaupanja, ki omogoča nastanek komuniciranja. Ker opredeljeni kapital »pripada« omrežju odnosov, ni sredstvo podjetja in se zato tudi ne pojavlja v njegovi bilanci stanja.

- *Strukturni kapital* je utelešenje in podporna infrastruktura človeškega kapitala. Obsega organizacijsko strukturo podjetja, informacijski sistem, neformalne mreže odnosov med sodelavci v podjetju, baze podatkov, programsko opremo in podobno. Maček razlikuje tri vrste strukturnega kapitala (Maček, v Južnik, 2004, str. 8): *organizacijski strukturni kapital* (sem spadajo organizacijska struktura podjetja, sistemi odkrivanja ciljev, načrtovanja in kontroliranja, informacijski in komunikacijski sistem in podobno), *inovacijski strukturni kapital* (je zmožnost podjetja, da obnavlja in spreminja svoj portfelj izdelkov ali storitev v razmerah skrajševanja življenjskih ciklov izdelkov) in *procesni strukturni kapital* (tu gre za delovne procese, tehnike in kadrovske programe, ki povečujejo učinkovitost proizvodnje ali opravljanje storitev).
- *Relacijski kapital* sestavljajo odnosi s kupci oziroma odjemalci, dobavitelji in morebitnimi strateškimi partnerji.

Kadar govorimo o kapitalu, se je treba zavedati, da je v bilancah na drugi strani kakor premoženje. Kapital označujemo namreč kot obveznost, ker ga je treba na neki točki vrniti. Toda človeškega kapitala ni treba "vrniti". Je last zaposlenih in je vseskozi, dokler so pač zaposleni v podjetju, na razpolago. Ker je v ospredju še ozka računovodska logika – ljudje se namreč štejejo kot »strošek na dveh nogah« – se zaposleni pojmujejo kot odvečen strošek, ki ne bo bistveno izboljšal bilance (Gruban, 2002).

Menim, da zaposleni nedvomno dodajajo vrednost in zato spadajo v kategorijo premoženja. Celo več – so edino aktivno premoženje podjetja, saj denar, krediti, tehnologija, oprema, energija pomenijo le pasivni potencial, ki ne dodajajo ničesar, če tega ne sproži človek. In dokler »čustva« v združbi ne bodo enako pomembna kot finance, dokler jih bodo pojmovali kot odvečni strošek, dokler se ne bodo upoštevale ideje, dokler bodo sanje zasmehovane, bo znanje, ki je danes prvi pogoj za uspeh, ostalo v glavah posameznikov in ne bo interesa za dodajanje nove vrednosti celotni združbi.

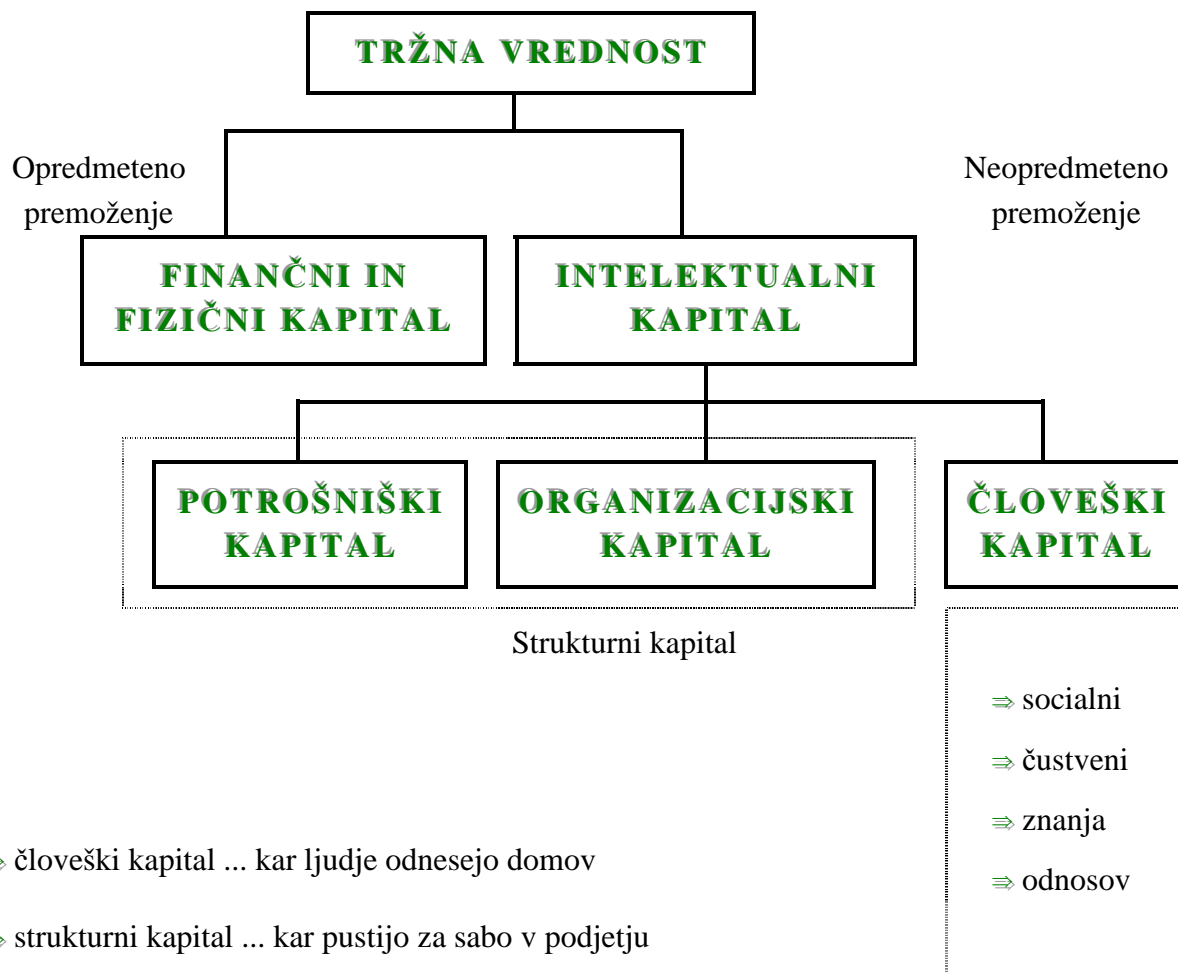
Zavedati se moramo dejstva, da *zaposleni niso nadomestljiv strošek, temveč ključ prihodnosti* (Gruban, 2002).

Grubanova slika (glej Sliko 3, na str. 14) izhaja iz Skandijevega modela razdelitve intelektualnega kapitala. Skandia deli tržno vrednost na finančni in intelektualni kapital. Intelektualni kapital se nadalje deli na dve osnovni skupini, in sicer na človeški in strukturni kapital. O obeh skupinah je bil že govor, zato bom tukaj povzela samo bistvo.

Človeški kapital pomeni vse zaposlene – njihova znanja, spretnosti, obnavljanje teh znanj, sposobnosti zaposlenih, kakor so iznajdljivost, kreativnost, inovativnost itd., kulturo in filozofijo združbe. Človeški kapital je torej to, kar ljudje odnesejo domov. Druga skupina je

strukturni kapital, ki pomeni neoprijemljive dejavnike, ki ostanejo v podjetju, tudi ko v podjetju ni nikogar več. Kot lahko vidimo na sliki, strukturni kapital sestavljata potrošniški in organizacijski kapital

Slika 3: Tržna vrednost podjetij



Vir: Gruban, 2002, str. 9.

Najnovejše raziskave trdijo, da danes kar do 85 % premoženja podjetij predstavlja t. i. neopredmeteno premoženje: prepoznavnost blagovnih znamk, znanje, inovativnost in predvsem človeški kapital (Gruban, 2002, str. 10).

Menim, da smo ljudje največje bogastvo in pomembno premoženje podjetja. In namesto interpretiranja ljudi kot «stroška na dveh nogah», ki se lahko pogreša, se moramo zavedati, da smo prav ljudje temelj ustvarjanja vrednosti v novi ekonomiji. Toda ali ni zanimivo, da največje premoženje mnogokrat slabo razumemo in merimo, še slabše pa po navadi z njim ravnamo.

3. PROCES UČENJA ZDRUŽBE

3.1. Opredelitev učenja

Življenje je neločljivo povezano z učenjem, pravzaprav ga učenje dejansko omogoča, saj se rodimo kot nemočna bitja, ki si morajo orodja za preživetje šele pridobiti. Ne gre le za učenje veščin, ampak tudi za prebujanje, širitev in kultiviranje zavesti. *Življenje je učenje – naj bo veselo!* Učenje poteka v vseh življenjskih obdobjih. Namenjeno je vsem ljudem, v vseh okoliščinah in vlogah.

Učenje je relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj (Rozman, 2000, str. 143). Rezultat učenja je znanje. Učenje je dinamičen proces pridobivanja novih znanj ali pa le nadgradnja znanj, ki že obstajajo in so lastna tako posameznikom in združbam. O učenju govorimo, kadar pridobivamo nove veščine in ko razvijamo že obstoječe zmožnosti in sposobnosti.

Iz izkušenj vemo, da je naša najboljša promocija učenje. Znanja se ne nalezemo, marsikdaj pa se nalezemo razpoloženja, navdušenja, radovednosti in vedoželjnosti. Nalesti se je mogoče tudi optimizma, posebno še, ko se na poti do zastavljenega cilja srečujemo z ovirami in spoznamo, kako jih je nekdo uspešno premagal, čeprav so bile njegove življenjske okoliščine morda še težje. Za zgled so nam lahko tudi mnoge učeče se združbe, ljudje, ki se združujejo, da bi s skupnimi močmi ne le kaj novega spoznali, temveč z učenjem in strokovnim razvojem, s posodabljanjem učnega procesa in dobrimi medosebnimi odnosi prispevali svoj delež k višji kakovosti življenja.

Celotna družba prehaja v novo obdobje, obdobje znanja. Za to obdobje je značilna naraščajoča negotovost, v podjetjih se odvijajo spremembe, ki povzročajo avtomatizacijo poslovanja in povečujejo strokovno zahtevnost dela, pojavljajo se vse hitrejše spremembe glede kupčevih želja in potreb, zahtevajo se vedno bolj kakovostni proizvodi, prav tako pa so vse večje potrebe tudi po osebno prilagojenih proizvodih in storitvah. Vse to skrajšuje življenjske cikle proizvodov in povzroča potrebo po hitrejšem razvijanju novih proizvodov. Edina prava pot postaja nenehno (uspešno) učenje posameznikov in združb – podjetij (Rant, 2001, str. 347).

Učenje spodbuja tudi primerno organizacijsko okolje. Kot pravi Zupanova (2001, str. 38), je svobodno razmišljanje in strpnost do napak sestavni del procesa učenja in omogočanje prostega pretoka znanja v združbah.

Senge pravi, da mora vsaka organizacija razviti pet disciplin učenja, če želi postati učeča se združba in če želi zaposlovati učeče se posameznike (Senge et al., 1994, str. 6):

- *osebno mojstrstvo* pomeni iniciativo vsakega posameznika, da razširja svoje sposobnosti ustvarjanja zelenih rezultatov in sooblikuje organizacijsko okolje, ki spodbuja vse člane organizacije k razvoju proti ciljem, ki so si jih postavili,

- *mentalni modeli* so predstave, predpostavke in zgodbe o nas samih, o drugih ljudeh, institucijah, o vsakem aspektu sveta. Določajo nam, kar vidimo, in hkrati vplivajo tudi na naša dejanja. Pomenijo refleksijo², čiščenje in izpopolnjevanje notranjih spoznanj ter iskanje vzporednic med našimi spoznanji in odločitvami oziroma dejanskim delovanjem,
- *skupna vizija* pomeni oblikovanje občutka pripadnosti skupini, ki temelji na razvijanju skupnih predstav o prihodnosti, ki jih želimo ustvariti, ter principov in temeljnih praks, ki jih želimo uvesti,
- *timsko učenje* predstavlja preoblikovanje pogovornih in skupnih miselnih spretnosti tako, da lahko timi zanesljivo dosežejo umske zmožnosti in sposobnosti, ki so večje, kakor bi bila vsota talentov posameznih članov. Timsko učenje se začne z mojstrstvom in znanjem zase, hkrati pa vključuje razvijanje znanja in sinhronije³ z drugimi člani lastnega tima. Pomemben element je dialog, s katerim se ljudje učijo, kako misliti skupaj, kjer misli, emocije in posledična dejanja pripadajo vsem,
- *sistemska mišljenje* v organizaciji se vzpostavi način razmišljanja, razlage in razumevanja medsebojnih odnosov, ki oblikujejo vedenje sistema. Ta disciplina pomaga videti, kako spremeniti sistem v bolj učinkovitega in kako delovati bolj usklajeno z naravnim in ekonomskim okoljem združbe.

Uporaba zgoraj opisanih petih disciplin pomeni za združbo biti na poti vseživljenjskega učenja in hkrati na brezkončni poti nadgrajevanja zaposlenih in s tem združbe.

3.1.1. Pomen vseživljenjskega učenja

Lahko bi rekla, da smo na poti vseživljenjskega učenja. Vendar pa izraz vseživljenjsko učenje ne označuje samo učenja, ki poteka vse življenje (kontinuirano), temveč se učenje širi na različna področja posameznikovega življenja (v družino, prosti čas, družbo, v vsakdanje delo itd.), vključuje formalno, neformalno, priložnostno učenje in večrazsežnostno učenje.

Formalno učenje poteka v nekaterih vzgojno-izobraževalnih institucijah in vodi do diplome ali kakšnega drugega uradno priznanega potrdila. Navadno predstavlja zaporedne stopnje izobraževanja. *Neformalno učenje* poteka vzporedno s formalnim in navadno ne vodi do formalnega potrdila ali certifikata. To je učenje na delovnem mestu, v različnih združbah ali skupinah. *Priložnostno učenje* pa so vse tiste želene učne aktivnosti ali situacije, ki jih ni mogoče klasificirati kot formalno ali neformalno izobraževanje. Priložnostno učenje navadno spremlja vsakdanje življenje. V nasprotju s formalnim in neformalnim izobraževanjem ni nujno, da je to učenje z določenim namenom, zato ga posamezniki niti sami ne prepoznajo kot prispevek k svojemu znanju in spretnostim. Zato so aktivnosti priložnostnega učenja označene z relativno nizkim nivojem združbe in lahko potekajo na nivoju posameznika (na primer samousmerjeno učenje) in v skupinah ljudi (na primer na

² Posamezniki, ki ne razvijajo refleksivnega mišljenja, pogosto ne slišijo, kaj drugi dejansko govorijo, slišijo samo tisto, kar pričakujejo, da bodo rekli drugi.

³ Sinhronija pomeni delovati kot celota.

delovnem mestu ali v družini). Učenje je tako lahko rezultat načrtovanja, včasih priložnostno, včasih pa naravno in evolucijsko (Cencič, v Resman et al., 2004, str. 92).

Menim, da je učenje tvegano početje in zahteva pogum in podporo. Zato se bo verjetno treba več ukvarjati s tem, da bo organizacijska kultura še bolj spodbujala učenje zaposlenih. Na tem področju predvsem ravnatelj čaka tudi naloga razvijati notranje motivacije zaposlenih za učenje. Pri tem imam v mislih predvsem to, da bodo morali ravnatelji znati »ugotoviti« glede na »vrednost naloge«, kako je slednja pomembna za posameznega zaposlenega oziroma kako je koristna, in sicer, če posameznik potrebuje neke spretnosti oziroma znanje takoj, bo zagotovo bolj motiviran za učenje in pričakovanje uspeha.

S pomenom vseživljenjskega učenja je torej treba seznaniti vse zaposlene ter jim hkrati pokazati tudi pomembnost znanja ter potrebo po stalnem učenju. Vendar pa tu nimam v mislih le poudarjanje formalnega izobraževanja (slednje je navadno veliko dražje in časovno obsežnejše kakor priložnostno učenje), ampak tudi razvijati in spreminjati prepričanja ljudi o pomenu drugih oblik učenj (priložnostnega, neformalnega in drugo). Zato vidim možnost razvoja predvsem v večji podpori ravnateljev do zaposlenih, v medsebojnem sodelovanju in nenazadnje v sprejetju stališča, da učenje vendarle je sestavni del razvoja ravnateljev in vseh zaposlenih v združbi.

3.1.2. Vpliv organizacije združbe na učenje

Za uspešno prilagajanje spremembam v okolju je treba razviti sposobnost uspešnega učenja združbe ter oblikovati organizacijo, ki bo učenje omogočala.

Karakteristike mehanistične in organsko organizirane združbe zaznamujejo razmerja med člani združbe in situacijske spremenljivke, zato ne obstaja ena sama najboljša organizacija za vse združbe, ki bi bila najprimernejša za učenje oziroma v kateri bi proces učenja bil najučinkovitejši. Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo združbo in katerim se slednja poskuša prilagoditi so: tehnologija, okolje, velikost, cilji in strategije ter ljudje v združbi (Rozman, 2000, str. 28). Učenje poteka v vsaki organizaciji združbe, v mehanistično in organsko strukturirani združbi (Rozman, Pirc, 2002, str.1).

Mehanistična organizacija je organizacija, v kateri so aktivnosti razčlenjene na specializirane naloge in kjer je sprejemanje odločitev centralizirano na vrhu organizacije (Ivanko, v Možina et al., 1994, str. 410). V tej organizaciji je manj učenja, ki je omejeno na vrh. Ujema se s prizadevanji za večjo učinkovitost. Pomembno je predvsem izrečeno znanje, ki je povezano z manjšim številom zaposlenih.

Organska organizacija je model, v katerem sta poudarjeni timsko delo, vsestransko komuniciranje in kjer odločitve sprejemajo decentralizirano (Ivanko, v Možina et al., 1994, str. 411). Tu je učenje usmerjeno pretežno v učinkovitost ali v inovativnost (cilj učenja so novosti). Pojavi se potreba po ustreznih načinih merjenja učenja in znanja (Rozman, 2001, str. 351). Zaznati je tudi premik k vedno večji uporabi implicitnega oziroma tihega znanja. V

delovnem procesu dobivajo večji pomen spontanost, improvizacija in odzivanje na okolje, prilagajanje situacija, ustvarjalno razmišljanje in uporaba mentorstva.

3.2. Učenje posameznika

Je osnova učenja v združbi. Senge pravi, da vsak proces učenja združbe temelji na procesu učenja posameznika in da je ta nujen ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje združbe (Senge et al., 1994, str. 139).

Večina avtorjev loči tri zvrsti posameznikovega učenja (Rant, 2001, str. 348):

- *učenje s posnemanjem* je način učenja, ki ga človek nikoli ne opusti in temelji na procesu socializacije. Tako učenje sestoji iz treh oblik učenja, in sicer: nadomestno učenje (neposredno opazovanje vedenja druge osebe), samokontrola (proces učenja, ko se posameznik uči od samega sebe) in samozavest (potrebno je zaupanje posameznika v svoje sposobnosti),
- *učenje s posledicami*, ko učenec prepozna povezavo med vedenjem in posledicami. Zaposleni z veseljem opravljajo dela, pri katerih so posledice ugodne, in nasprotno, jih ne veselijo dela, pri katerih so posledice neprijetne. Spodbuda in kazen sta torej dejavnika, ki pomembno vplivata na proces učenja,
- *klasično pogojevanje* je proces učenja posameznika, pri katerem učenec prepozna povezavo med pogojnimi (novimi) in nepogojnimi (izvirnimi) spodbudami, zato pogojne spodbude sprožijo enak odziv kakor nepogojne. Odziv je podzavesten. Omenjeni način je uporaben v preprostih situacijah, kjer sta jasno razvidna vzrok in posledica.

Med prvimi, ki so začeli preučevati proces učenja, je bil Senge. Ponazoril ga je s tako imenovanim »**globokim ciklusom učenja**«, ki ga sam označuje za bistvo učeče se združbe. Globoki ciklus učenja je kontinuiran proces, ki poteka v učečem se posamezniku kot posledica sprememb v njegovem življenju. Spremembe odsevajo v zaporedju, od *novih veščin* prek *novih zavedanj* do *novih vrednot* in opravijo v določenem času sklenjen krog razvoja. Po svoji naravi ima cikel obliko spirale, saj posameznik z vsako novo učno izkušnjo prehaja na vedno višjo raven obvladovanja veščin in zmogljivosti, zaznav, prepričanj in vrednot. Globok cikel učenja najdemo znotraj t. i. območja neprestanega spreminjanja. To območje je okolje (na primer združba), v katerem deluje učeči se posameznik. Organizacijsko okolje učeče se združbe ima to značilnost, da zahteva od vsakega posameznika vključitev v proces organizacijskega učenja, pri čemer vstopa v interakcije z drugimi posamezniki (Dimovski, Colnar, 1999, str. 701–722).

3.3. Učenje tima

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Člani se zavedajo dejstva, da so osebni in timski cilji najuspešneje dosegljivi z vzajemno pomočjo, delo sprejmejo za svojo »last« in z združitvijo moči poskušajo doseči postavljen(-e) cilj(-e). Prednosti timskega odločanja se kažejo v

pridobivanju večjega znanja, v različnih načinih reševanja problemov, v boljšem razumevanju in v večji sprejemljivosti rešitev kakor pri individualnem odločanju. Pomanjkljivosti odločanja v timu so: možna konformnost v mišljenju in vedenju članov, prevlada posameznika (vodje), spregledovanje ciljev in prevelika poraba časa (Možina et al., 1994, str. 631).

Timsko učenje je pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot v okviru tima. Člani tima se zavedajo medsebojne odvisnosti. Drug od drugega se učijo, prizadevajo si za odprto in pošteno komunikacijo, trudijo se razumeti stališče vsakega izmed njih, med seboj se spodbujajo, sodelujejo pri odločitvah, kar vpliva na večjo učinkovitost pri delu in hitrejši razvoj, kakor če bi se učili na individualni ravni. Pri razvijanju raznih spretnosti in pristopov spodbujajo drug drugega in se medsebojno podpirajo. Konflikti, do katerih lahko prihaja, jim predstavljajo le enega od vidikov človeške interakcije, konfliktne situacije zaznavajo kot priložnost za preverjanje novih idej, lastne fleksibilosti in tolerantnosti. Timsko delo osebno in strokovno oblikuje člane tima, predvsem z vzdušjem, pogoji dela in zahtevami, ki jih prednje postavlja skupna naloga.

Seštevek tima je večji kakor preprost seštevek dosežkov posameznikov.

Da lahko učenje v timu zaživi, mora biti v združbi zanj ugodno vzdušje. Na življenje in delo vsakega tima bistveno vpliva organizacijska kultura. Kultura v timu pa ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati ravnatelj skupaj z zaposlenimi, ki jo potem prenašajo naprej novim članom.

Na eni strani so torej vse pomembnejši člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa ravnatelji, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti od vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in zavzetost za doseganje ciljev (Zupan, 2001, str. 33).

Drucker(1995, str. 97-102) pravi, da obstajajo tri vrste timov, vendar se združba lahko odloči le za enega. In prav odločitev, za katero igro in kakšen tim se bo združba odločila, je ena od najbolj tveganih. Združba lahko izbira med naslednjimi timi:

- *teniške dvojice*, tu se vsak član prilagodi osebnosti, sposobnostim, moči in slabostim drugega,
- *nogomet*, kjer ima vsak igralec svojo pozicijo, toda vsi delujejo kot tim in se skupaj premikajo naprej (na primer razvoj novega izdelka, kjer vsaka funkcija opravi svojo nalogo, vendar delajo skupaj že od samega začetka – značilnost Japoncev),
- *baseball ali orkester*, kjer imajo vsi člani točno določeno pozicijo (naprimer najprej opravi svojo nalogo inženiring, nato zadevo preda proizvodnji, ta nato marketingu – značilnost tradicionalne ameriške industrije).

Če pa se združba odloči za spremembo tima, to zahteva ogromno učenja in prilagajanja.

3.4. Učenje združbe

Združba je nadgradnja povezave znanj posameznikov in timov. Rezultat učenja združbe je znanje združbe, ki je seštevek znanj v združbo povezanih članov, ki si prizadevajo za doseg cilja združbe. Znanje se najprej torej začne na ravni učenje posameznika, ko to znanje zaposleni delijo med seboj in ko gre znanje skozi vse štiri oblike konverzije, preide na raven skupine kot celote oziroma na raven učenja tima. Nato pa se znanje nadaljuje, tako da postane znanje celotne združbe.

Povzeto po Rozmanu, učenje združbe temelji na učenju posameznikov in timov. Znanje, ki se tako ustvari, ni shranjeno le v glavah posameznikov, temveč je to zanje skupno za celotno združbo, odvisno od posameznih članov združbe in njihovih medsebojnih razmerij. Najpomembnejše učenje združbe tako ne poteka s prenosom znanja enega posameznika na drugega, ampak prek njihovih povezav. Učenje združbe je tako proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja združbe (Rozman, 2000, str. 146).

Treba je vedeti, da niti enaka niti različna in nepovezana znanja ne omogočajo razvoja. Pomembni so odnosi med člani združbe, prav v odnosih med posamezniki in med posamezniki in okoljem poteka nepretrgan proces, ki se imenuje ustvarjanje znanja (Rozman, 2001, str. 351).

3.4.1. Koordinacija kot element ustvarjanja znanja

Tako kot je treba v procesu poslovanja ohraniti določena razmerja med nalogami (ki se izvajajo na določenih delovnih mestih in enotah), ki morajo biti med sabo usklajene, če hočemo, da je skupna naloga podjetja smotrno izvedena, je treba za ustvarjanje znanja urediti odnose med člani združbe. To povezovanje razdeljenega dela oziroma aplicirano na znanje, povezovanje posameznikovega znanja imenujemo **koordinacija ali usklajevanje**. Brez koordinacije sploh ne bi bila mogoča tehnična delitev dela in tudi podjetje ne bi moglo obstajati, saj razdeljeno delo ne bi bilo povezano v skupno nalogo podjetja. Enako velja tudi za ustvarjanje znanja. Prihodnost ustvarjanja znanja je odvisna predvsem od koordinacije.

Koordinacija (Lipovec, 1987, str. 128) je *povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja z okoljem in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času, da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja*.

Naloga koordinacije je, da ustvari mehanizme (na primer pravila, določanje zaporedja del, rutine, skupno razreševanje problemov), s katerimi bo znanje mnogih posameznikov smotrno razvito in uporabljeno. To pa je, kadar specialisti razvijejo svoje znanje, ravnatelji pa poskrbijo za njegovo usklajenost v celotnem znanju združbe. Znanje združbe je seštevek znanj v združbo povezanih članov, ki si prizadevajo za to, da bi združba dosegla cilje. Specialist se v združbi ne uči neodvisno, saj bo sprememba znanja in delovanja pri njem vodila tudi do sprememb pri drugih članih. Zamišljanje pridobivanja in uporabe znanja in

pozornost pri tem morata biti vzajemna. Zato Rozman ugotavlja, da je potrebna koordinacija v ustvarjanju in v uporabi znanja (Rozman, 2001, str. 350).

Združba, ki si prizadeva biti inovativna, uspešna in konkurenčna, mora imeti aktiven odnos do ustvarjanja in razvijanja znanja. To je hkrati osnova za ustvarjanje znanja v združbi.

Z dinamiko ustvarjanja znanja sta se precej ukvarjala Nonaka in Takeuchi, pri čemer sta izhajala iz praks uspešnih japonskih podjetij. Omenjena avtorja menita, da je ustvarjanje znanja sestavljeno iz treh elementov: procesa *SECI*, koncepta »Ba« in *dejavnikov znanja oziroma znanja kot sredstva*.

Japonske teorije o znanju se bistveno razlikujejo od teorij v zahodni kulturi. V zahodnem svetu se koncept znanja pogosto razume kot neka zunanja spremenljivka, na katero organizacijsko delovanje nima odločilnega vpliva. Nasprotno pa v japonskem poslovnem svetu znanje razumejo kot proces nenehnega dopolnjevanja, spreminjanja in kombiniranja že obstoječih znanj. Znanje torej jemljejo kot endogeno spremenljivko, ki jo je mogoče spreminjati, z njo upravljati in jo končno tudi izkoriščati.

Znanje kot bistveni vir konkurenčne prednosti je tako v japonski kulturi bistveno bolj fleksibilno razumljena kategorija kakor v zahodnem svetu. Japonci so glede znanja manj konzervativni, lahko bi rekla, da uživajo v nečem novem, pa najsi bo to znanje, novi proizvodi, storitve ali kaj drugega. Zavedajo se dejstva, da v današnjem svetu, polnem tekmovalnosti, le novi pogledi in nova znanja pomenijo konkurenčno prednost.

SECI je v japonski terminologiji izraz za sam proces ustvarjanja in spreminjanja znanja. Sestavljajo ga štiri modeli konverzije znanj, in sicer *socializacija* (tiho znanje za tiho), *eksternalizacija* (tiho znanje za izrečeno), *kombinacija* (spajanje znanja iz izrečenega v izrečeno) in *internalizacija* (ponotranjenje znanja iz izrečenega v tiho).

Predvsem koncept »BA« potrjuje predhodno napisano, in sicer, da je znanje združbe odvisno od usklajevanja odnosov (Rozman, 2001, str. 351). »Ba« so konkretne okoliščine in čas, v katerem je bilo določeno znanje proizvedeno. V »Ba« se individualne interpretacije združujejo z drugimi individualnimi interpretacijami, tako da nastaja neka kolektivna resnica, kjer se kreira oziroma ustvarja novo znanje. »Ba« predstavlja nekakšno okolje, v katerem nastaja to novo znanje. V kreaciji »Ba« ponuja ključ, energijo, faktorje in kraj, da individualna mišljenja lahko ustvarjajo in pomikajo spiralo znanja na višje nivoje. Na subjektivnost posameznika vplivajo socialni, kulturni in historični koncepti, ki so zanj relevantni. Ti koncepti so osnova za individualno interpretacijo pojavov. «Ba» je kraj, kjer se posamezne subjektivne interpretacije srečujejo in ustvarjajo neko mnenje množice, ki ji po navadi rečemo resnica.

»Srce« procesa ustvarjanja znanja je znanje kot sredstvo. Da pa sploh lahko razumemo, kako je znanje kot sredstvo podjetja ustvarjeno, pridobljeno in izkoriščeno, razdelimo znanje kot sredstvo na štiri kategorije:

- *Eksperimentalno znanje* je znanje, ki ga sestavljajo posamezniki. Je neformalno znanje vsakega, ki ga deli z drugimi ljudmi v podjetju, s kupci, dobavitelji. Posameznik ga lahko pridobi samo z interakcijami. Tako zanje posameznika je na primer know-how posameznika, ljubezen do nečesa, varnost, energija, zaupanje. Glede na to, da se takega znanja ne da pridobiti formalno, je prav to nekaj, v čemer se podjetja ne da posnemati oziroma je posnemanje težko.
- *Konceptualno znanje* je formalno znanje, ki se kaže skozi različne simbole, znake in jezik. Temelji na konceptih, ki ostanejo v spominu določenih profilov ljudi. Primer tega znanja je design, blagovna znamka itd. Ker je to znanje bolj vidno, je tudi lažje merljivo kot eksperimentalno znanje.
- *Sistemska znanje* je najbolj očitno in najlažje merljivo znanje. Je skupek formalnih znanj, na primer tehnologija, znanje o kupcih, specifikacije proizvodov, licence in podobno.
- *Rutinsko znanje* je neformalno znanje posameznikov, ki se uteleša v akcijah posameznikov, ko ti opravljajo določeno nalogo dalj časa. Primer je know-how posameznika, ki se uporablja dnevno, organizacijska kultura, vodenje vsakdanjih poslov ter podobno. Skozi vsakdanje dejavnosti posameznikov se to znanje lahko prenaša med ljudi in se širi.

Omenjene vrste znanja so temelj ustvarjanja znanja, zato je jasno, da morajo podjetja za uspešno ustvarjanje in izrabo tega znanja dobro poznati vse štiri tipe znanj.

»Ba« torej pomeni, da znanje nastaja v medsebojnih odnosih. Čeprav »Ba« pomeni prostor, je osnovni koncept povezave oziroma odnosa (Rozman, 2001, str. 351).

4. RAVNANJE Z ZNANJEM

4.1 Opredelitev ravnanja

Že dolgo pred razvojem prvih podjetij so posamezniki in družine morali delati za pridobitev proizvodov in storitev za preživetje. Njihov delovni proces so sestavljale tri faze: mišljenje vnaprej ali **planiranje**, volja za izvršitev plana oziroma **kontroling** in izvršitev plana oziroma **izvajanje**. Fazi planiranja in kontrolinga sta zagotovili racionalnost izvajanega procesa, faza izvajanja pa se je končala s proizvodom ali storitvijo. Pri individualnem proizvajalcu vse tri faze izvaja ista oseba.

Ko se je obseg dela povečal in se je delo delilo in so se oblikovale družbene (poslovne) enote, so se zgodile tri pomembne stvari:

- tri omenjene faze so se ločile in bile razdeljene med različne osebe,
- ustvarile so se družbene enote več članov in delo oziroma delovni procesi so postali odvisni od vseh udeležencev – delo je moralo biti koordinirano,
- ko se postavi vprašanje, kdo je koordiniral delo in odločal v združbi sami, je odgovor – lastnik.

Razmerja med ljudmi so se začela razvijati in opisani procesi so postali družbeni – procesi med ljudmi.

V bližnji preteklosti so se med socialnimi enotami najpogosteje preučevala podjetja. Znotraj njih so lastniki produkcijskih sredstev ali lastniki združbe same in najeti delavci. Ko se je začelo podjetje večati, so lastniki opuščali neposredno delo in težišče njihovega dela postane dajanje navodil zaposlenim in njihovo usklajevanje ter določanje razmerij med njimi. Moč odločanja jim je dala njihova lastnina nad produkcijskimi sredstvi. Medtem ko zaposleni izvajajo, lastniki opravljajo upravljalno-ravnalno funkcijo.

Velikost podjetij se je s časom povečevala (zaradi prednosti delitve dela in ekonomije obsega) in še posebno, ko se je vedno več lastnikov vključevalo v kapital (družbenoekonomski razvoj jih sili, da povečajo investicije), je postalo vodenje in koordiniranje vedno težje. Tako so lastniki najeli ljudi, ki so vodili zaposlene in podjetje v interesu lastnikov. Za to obstajata dva razloga: koordinacija postaja vedno zahtevnejša in zahteva določena znanja in pa z združevanjem kapitala se pojavlja vedno več lastnikov. Doslej enotna funkcija upravljanja se razdeli na upravljanje lastnine in uravnavanje poslovanja. Tako se nekoč enotna funkcija dela razdeli na tri osnovne organizacijske funkcije ali procese: **upravljanje** (odločanje lastnikov), **ravnanje** (usklajevanje tehnično razdeljenega dela oziroma dela ljudi zaradi učinkovitega doseganja cilja podjetja, to funkcijo opravljajo ravnatelji, nalogo prejemajo od upravljanja), in **izvajanje** (izvajalci, prejemajo naloge od ravnatelja).

Ravnanje je organizacijska funkcija in proces (Lipovec, 1987, str. 136):

- ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja),
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja),
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Po Lipovcu (1987, str. 137–140) je nosilec ravnalne funkcije ravnatelj, ki je hkrati nosilec skupne delovne naloge podjetja, ta pa je predvsem in najprej koordinacija. Kot nosilec delovne naloge mora biti ravnatelj predvsem *deloven*, *vplivati mora na zunanje in notranje okolje podjetja*. Na zunanje okolje vpliva tako, da razvija razmerja s poslovnimi partnerji, javnostjo itd., in jih prilagodi potrebam svojega podjetja. Notranja sestavina njegove delovne naloge pa je razvijanje primerne organizacijske strukture podjetja in zagotavljanje smotrnega delovanja, tako, da bo vpliv na okolje ugoden, prilagajanje pa čim bolj smotno. Čim bolj bo znal ravnatelj opravljati svoje delo, tem bolj bo širil meje za delovanje in ustvarjal možnosti za razširjeno poslovanje podjetja.

4.2. Faze upravljalno-ravnalnega procesa

Po Rozmanu proces ravnanja nasploh pomeni zagotavljanje smotrnega doseganja cilja združbe, ki je sestavljen iz *planiranja*, *uveljavljanja* in *kontroliranja*, kar bi preneseno na znanje pomenilo zagotavljanje smotrnega ustvarjanja in uporabe znanja (Rozman, 2001, str. 351).

4.2.1. Planiranje

Planiranje je ena od temeljnih faz upravljalno-ravnalnega procesa in pomeni vnaprejšnje zamišljanje delovanja, njegovega rezultata in skrb, da se ves proces stvarno izvede v skladu z določeno, vnaprej zamišljeno podobo.

Pri planiranju gre za miselni proces razmišljanja o prihodnjih možnostih in nevarnostih za združbo. Če opazujemo planiranje z *organizacijskega vidika*, to pomeni določanje ciljev, ki naj bi jih združba v prihodnjem obdobju dosegla, in hkrati določanje poti, po katerih bo te cilje mogoče doseči. V *metodološkem smislu* je planiranje proces določanja ciljev, razvijanja alternativnih poti za njihovo doseg, ocenjevanje in izbiranje med njimi in oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune.

Rezultat planiranja je plan. Da pa bo združba, delovala v skladu s planom, je treba uskladiti delovne naloge posameznikov. To naredimo s koordinacijo, ki teče vzporedno s poslovnim planiranjem in je po vsebini pravzaprav planiranje združbe. Gre torej za planiranje organizacijske strukture in organizacijskih procesov v združbi za določeno plansko obdobje, saj bodo planske naloge šele z uskladitvijo vseh organizacijskih struktur in procesov s poslovno dejavnostjo združbe postale stvarnejše, njihovo uresničevanje pa lažje (Pučko, v Možina et al., 1994, str. 265–291).

Planiranje je *sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj, da bo torej smotrno, planiranje povezuje okolje s ciljem delovanja, je torej sredstvo za koordinacijo okoliščin in ciljev*, ker pa izhaja iz zdajšnjega stanja in je usmerjeno v prihodnost, je *planiranje tudi sredstvo za koordinacijo sedanjosti in prihodnosti* (Lipovec, 1987, str. 256–257).

4.2.2. Uveljavljanje

V naslednji fazi je treba združbo, ki je bila zamišljena in dogovorjena v procesu planiranja, spraviti v delovanje in s tem uresničiti zastavljeni plan. Planiranju kot faza upravljalno-ravnalnega procesa sledi uveljavljanje.

V fazi uveljavljanja je treba *delo razdeliti z dodeljevanjem delovnih nalog posameznim članom podjetja, vzpostaviti ustrezna komunikacijska omrežja*, stvarno je treba *zadovoljevati potrebe članov in s tem povezati njihove individualne cilje s ciljem podjetja, treba je delegirati pooblastila* in vsakdo mora nato *vzdrževati predvidena razmerja z drugimi člani združbe* (Lipovec, 1987, str. 272).

Predvsem se uveljavljata dve različni stvari, in sicer organizacija združbe, ki se ustvarja predvsem s kadrovanjem, zato je bistveni del ustvarjalne faze proces kadrovanja, in drugič, ko je z namestitvijo osebja združba ustvarjena ter z delegiranjem hkrati tudi organizacija združbe, je treba doseči, da ta združba končno začne tudi delovati. Treba je torej uveljaviti planirano delovanje združbe, in sicer tako, da bodo člani delovali in pri tem vzpostavljali med seboj taka razmerja, kakor je bilo predvideno v planiranju. Predpostavlja se namreč, da samo taka razmerja lahko zagotavljajo enakost podjetja in smotrnost poslovanja.

4.2.2.1. Kadrovanje

Ena od pomembnih nalog ravnatelja v fazi uveljavljanja je **kadrovanje**. »Kadrovanje je nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje osebja« (Lipovec 1987, str. 273). Za ravnalno funkcijo niso pomembne samo tehnične lastnosti osebja oziroma zgolj strokovno znanje (zmožnost tehnično izvesti opravilo), temveč vse večji pomen velja tudi karakternim, družbenim in etičnim lastnostim osebja. Pomembno je, da najdemo zlasti za ravnalna delovna mesta ljudi s takimi lastnostmi, da bo mogoče z njimi vzpostaviti predvidena razmerja med ljudmi, torej ljudi, ki bodo s svojimi lastnostmi zagotavljali, da bo organizacija združbe taka, kakor je bilo predvideno, da bo torej zagotovila smotrno delovanje.

S kadrovanjem poteka tudi delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti. S procesom delegiranja se uresničuje organizacija združbe. Kadrovanje se začneja z naborom osebja, kjer z intervjujem ali testiranjem ugotavljamo lastnosti kandidatov. Nabrane kandidate podjetje pogosto še nadalje izobražuje. Poznamo več oblik izobraževanja: priučitev na delovnem mestu, teoretsko in praktično izobraževanje, tečaji zunaj podjetja itd. Nabiranju in izobraževanju navadno sledi izbor in nameščanje izbranih kandidatov na delovne položaje, s čimer dobijo svoje delovne dolžnosti in ustrezna pooblastila in prevzamejo odgovornost. Včasih se izkaže, da izbor ali napredovanje nista bila dobro premišljena, bodisi da posamezniki za opravljanje delovne naloge niso dovolj sposobni, nimajo pravega znanja, ali pa je delo prezahtevno. Tedaj je storjeno napako treba priznati in s premestitvijo popraviti neustrezno namestitev. Pri kadrovanju torej dosegamo, da vsak človek opravlja svoje delo, za katero je naj primernejši. Razmerja z drugimi zaposlenimi, ki se oblikujejo pri delu, zagotavljajo smotrnost in učinkovitost dela posameznika in delovanja podjetja.

Naložbe v kadre so res občutljivo investicijsko področje, vendar pa dolgoročno pripomorejo k povečanju konkurenčne prednosti podjetja. Zato menim, da je potreben poglobljen razmislek o načinih in možnostih učinkovitega vlaganja v ustrezne kadre, torej v kadre, ki s svojim delom prinašajo združbi dodano vrednost in s tem konkurenčno prednost v lokalnem in širšem globalnem okolju.

Ko je z namestitvijo osebja združba ustvarjena in z delegiranjem hkrati tudi organizacija združbe, je treba doseči, da bo začela delovati. Treba je torej uveljaviti planirano delovanje združbe, in sicer tako, da bodo člani delovali in pri tem med seboj vzpostavljali taka razmerja, kakor so bila predvidena s planiranjem.

Kot sredstvo uveljavljanja združbe se lahko uporablja *zglede*. Zgled je sredstvo vplivanja na druge člane združbe, ki ga posnemajo pri svojem delovanju. Člani združbe lahko prav po lastnostih ravnalnih kadrov sklepajo, kaj združba resnično želi in koliko želi uresničiti svoj zastavljeni cilj. Zato se lahko še tako dober plan in odlično premišljena združba zrušita, če vodstvo daje slab zgled (Lipovec, 1987, str. 286).

4.2.2.2. Motiviranje

Ko pridobimo nove sodelavce, je ključno, da sodelavci svoje zmožnosti čim bolj uporabijo pri izvajanju nalog za doseganje skupnih ciljev in uspešnosti. Pri tem imajo pomembno nalogo ravnatelji, ki morajo za uresničevanje skupne vizije znati ne le dobro organizirati delo, ampak tudi spodbuditi sodelavce k čim boljšim rezultatom. Človekovo obnašanje ni zgolj eksplozija energije, ki sproža vrsto nesmotnih reakcij, njegovo obnašanje je vedno smotno, saj se za njim običajno skriva neka notranja sila, nagib ali motiv. Naše delovanje in obnašanje usmerjajo določeni motivi, govorim o *motivaciji*, brez katere ne bi bilo nobene aktivnosti. Prav zaradi motivov in nagibov, ki delujejo v ozadju človekovega obnašanja, so njegova delovanja smotna. Prav tako je obnašanje ljudi vedno usmerjeno h kakšnemu cilju, ki zagotavlja, da bodo potrebe zadovoljene, interesi in pričakovanja pa uresničeni.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svoje potrebe, ne more uresničiti svojih ciljev in tudi ne ciljev združbe (Lipičnik, v Možina, 1994, str. 517).

Motivacija je temeljno gibalno vsake dejavnosti. Skupaj s sposobnostmi in znanjem omogoča, da posameznik lahko opravi naloženo delo. Dela ni mogoče opraviti, če ga človek ne zmore, ne zna ali noče opraviti. Neposredna uspešnost posameznika je torej odvisna od posameznikove sposobnosti, njegovega znanja in motivacije. To povezanost lahko izrazimo tudi v obliki enačbe (Možina et al., 1998, str. 140): $Uspešnost = sposobnost * znanje * motivacija$.

Enačba pokaže, da posameznik in tim ne moreta izboljšati svoje uspešnosti brez sposobnosti, nekaj znanja in nekaj motivacije. Tudi kadar sta znanje in sposobnost nizka, se povečanje motivacije redkeje pokaže v povečanju uspešnosti. Podobno velja, da ob nizki stopnji motivacije tudi visoka sposobnost in zanje ne prispevata k večji uspešnosti toliko kot ob visoki motivaciji. Iz tega torej sledi (Lipičnik, 1997, str. 154), da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnosti z dobrim izborom zaposlenih, njihovemu izobraževanju in na drugi strani težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih. Ljudje raje govorimo o neuspešnosti kot posledici neustrezne motivacije, kot pa priznamo svoje neznanje in nesposobnosti.

Zaposleni posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zameno pričakuje neko drugo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnice) pričakuje še precej drugega: stimulatívno delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje itd. Kako so

zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, se odraža v njihovi motivaciji, pripadnosti in zavzetosti za delo. Rezultat je delovna uspešnost ali obratno – neuspešnost poslovanja. Po vsem tem pa se pojavlja skoraj klasično vprašanje: Kaj pa je tisto, kar ljudi motivira, da ostanejo? Tu bi citirala De Geusove besede: »Denar je higienik, moraš plačati dovolj, a zaradi plačila ljudje še ne ostajajo. Ostajajo pa, če jim pomagaš, da se učijo, razvijajo. Podjetje mora najti pravi način, da osebi pove, da ne kupuje njegovih sedanjih sposobnosti, ampak da v njem vidi potencial. In to, da prepričaš ljudi, da bodo lahko v tem podjetju razvili svoje zmožnosti do konca, to, da posamezniku obljubijo, da se bodo skupaj z njim trudili, da bo postal najboljši in podobno, je največji motivator, kar jih je« (Šmuc, 2002, str. 417).

Če želijo ravnatelji povečati uspešnost podjetja, morajo vedeti, da na uspešnost posameznika precej vpliva prav motivacija. Zato morajo omenjenemu področju nameniti posebno mesto pri opravljanju svojega dela. Menim, da prav motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni predstavljajo razliko med uspehom in neuspehom ter med povprečnostjo in odličnostjo.

4.2.2.3. Komuniciranje

Ravnatelji v združbi s **komunikacijskim procesom** izvršujejo svojo nalogo, zato morajo imeti dostop so vseh pomembnih informacij. Ker precej časa porabijo za razne vrste komuniciranja, se od njih pričakuje, da so vešči komuniciranja.

Komunikacijske spretnosti oziroma sposobnosti se nanašajo na pošiljanje in sprejemanje informacij, misli, občutkov, mnenj in dejstev. Za potek komunikacijskega procesa je bistveno, da obstajata pošiljatelj, ki sproži proces, in prejemnik, ki zaključi zvezo (Možina et al., 1994, str. 560). Tudi pri komuniciranju nastajajo posebna razmerja med ljudmi. Najpreprostejše razmerje je razmerje med oddajnikom in sprejemnikom. Vsak komunikacijski sistem je torej sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in tudi zaradi njega (Lipovec, 1987, str. 101).

Uspešna komunikacija je zelo pomembna pri vseh človeških dejavnostih, še posebno pa na delovnem mestu. Brez uspešne komunikacije ravnatelji dosežejo bore malo. Komunikacije so sestavni in neločljivi del ravnateljevanja. Raziskave (Tracy, Hudovernik, 2002, str. 114) kažejo in potrjujejo, da 85 % uspeha, napredovanja, zaslužka, statusa, tega, kar ljudje dosežejo na delovnem mestu, izhaja iz medsebojnega sporazumevanja.

Komuniciranje je v družbi znanja nujno. Samo posameznikovo znanje ne zadostuje, ustvarjanje znanja je pomembno predvsem od uskladitve znanj posameznikov oziroma koordinacije. Sredstvo koordinacije pa so prav komunikacije. Zato so pomembne. Komunikacijska struktura torej bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja združbe.

4.2.2.4. Vodenje

Bolj razvito sredstvo uveljavljanja je **vodenje (leadership)**. Vodenje (Lipovec, 1987, str. 286) je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali za doseganje cilja podjetja.

Možina (Možina et al., 1994, str. 20) vodenje opredeljuje kot vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Vodenje je hkrati ključni dejavnik uspešnega vzpostavljanja učenja v združbi, pomeni tudi oblikovanje vedenja posameznikov in skupin pri opravljanju nalog in doseganju delovnih rezultatov, sem spadajo svetovanje, reševanje nasprotij, ocenjevanje in spodbujanje.

Vodenje je za upravljalno-ravnalni proces pomembno, vendar ga ne smemo enačiti z ravnanjem, slednje namreč lahko poteka tudi brez njega. Vodenje proces ravnanja samo poživlja, olajša in napravi še učinkovitejšega. Marsikateri ravnatelj lahko uspešno ravna, pa ni voditelj. Vodenje je le del ravnanja, je bolj intenziven proces kakor proces ravnanja, je odlično orodje za uresničevanje organizacije in za uveljavljanje poslovanja, nikakor pa ni isto kakor ravnanje (Lipovec, 1987, str. 287).

4.2.3. Kontroliranje

Kot logičen sklep upravljalno-ravnalnega procesa se pojavi kontroliranje. Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničenje ciljev podjetja in planov, ki naj bi to vnaprej zagotavljali. Potrebnost te faze nastaja, ker uveljavljanje planov pogosto naleti na ovire, zato uresničitev pogosto odstopa od tistega, kar je bilo načrtovano, tako da se cilj ne uresniči, kakor smo si ga na začetku zamislili. Naloga kontroliranja je odkrivati ovire, ki nastanejo v fazi uveljavljanja (Lipovec, 1987, str. 240).

Ovire, povzete po Lipovcu, so lahko:

- *planirana organizacija*: namesto da bi zagotavljala smotrnost poslovanja podjetja, povzroča spopade, konflikte in podobno,
- *odpor proti spremembam* je mogoč, če so potrebne v združbi določene spremembe, da se lahko plan doseže. Mnogokrat so prav ljudje tisti, ki se tem spremembam upirajo,
- *odpor osebja, delati skupaj z določenimi drugimi ljudmi*: ljudje imajo pač različne lastnosti, ki so za nekatere ljudi sprejemljive, za druge pa ne. Tako se med ljudmi ustvarijo neka razmerja, ki so lahko zelo resna ovira pri ustvarjanju združbe in v delovanju nasploh,
- *komunikacijske ovire*: na primer uvrščanje v oddelke razvija občutek pripadnosti k oddelku in manj podjetju, kar posledično lahko pripelje do ovir v komuniciranju med oddelki. Do problema v komunikaciji lahko pride tudi zaradi razlike v hierarhični lestvici. Podrejeni na primer ni prepričan, kakšna bo reakcija njegovega nadrejenega

o določni zadevi, ki se zdi podrejenemu pomembna, in da ga njegov »šef« ne bi zasmehoval, se tveganju izogne tako, da sporočila sploh ne odda,

- *preobremenjenost ravnatelja* lahko povzroči pravo zmedo. Namesto da bi se ravnatelj osredotočal na razreševanje večjih in težjih problemov, raje izbira preprostejše probleme, ki jih lahko reši hitreje in z manj napora. Zato nastajajo še novi problemi, preobremenjenost z delom se le še povečuje, učinek njegovega dela pa je vse manjši. Začarani krog je treba bodisi razrešiti ali pa bo sledil zlom.

Vse omenjene drobne in navidezno nepomembne težave pogosto v fazi uveljavljanja preprečujejo, da bi lahko zamišljena združba smotrno delovala. Posledica je lahko združba, ki je precej drugačna od prvotno zamišljene, zato je treba vse ovire odstraniti ali tako spremeniti, da bo mogoče ustvariti zamišljeno združbo. Kontroliranje predpostavlja, da obstajata cilj in plan delovanja; predpostavlja uveljavljanje in uresničevanje plana, s tem pa tudi z njim predvideni cilj.

4.3. Opredelitev ravnanja z znanjem

Pogosto ni jasno ločeno ravnanje znanja od samega procesa ustvarjanja in uporabljanja znanja oziroma ni izvedena povezava med splošnim ravnanjem in ravnanjem znanja (Rozman, 2001, str. 351).

Zakaj je ravnanje z znanjem pomembno? Temeljna vrednota v današnji družbi je postalo znanje, še več, način, kako znanje pridobiti in z njim razpolagati. In ker je prihodnost ustvarjanja znanja odvisna predvsem od koordinacije, koordinacija pa kot ena izmed bistvenih nalog ravnanja (poleg planiranja, delegiranja, uresničevanja in kontroliranja), je postala osrednja tema preučevanja prav uspešno ravnanje z znanjem, ki zagotavlja smotrno doseganje cilja združbe.

Ravnanje z znanjem pomeni (Černelič, 2004, str. 22–23), da znanje razumemo, se nanj osredotočimo in ga sistematično, izrecno ter premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo in uporabljamo. Področja ravnanja z znanjem so:

- ravnanje z znanjem kot *sledenje poslovne strategije*, ki poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organizacijo, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotavljanje najboljšega znanja,
- ravnanje intelektualnega kapitala poudarja *ravnanje intelektualnega premoženja podjetja*, kakor so patenti, tehnologije, operativne in poslovne prakse,
- *ustvarjanje znanja* poudarja *podjetje kot učečo se združbo*, 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, kjer bo znanje usposobljeno za delo.

Ravnanje z znanjem lahko opredelimo kot proces, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja za pridobivanje novih priložnosti za

podjetje. Hkrati je to tudi izraz za okolje, kjer se znanje vrednoti, prenaša in učinkovito uporablja, kjer je proces ravnanja z znanjem uravnan s poslovnimi procesi in kjer pomeni osnovno aktivnost razvoja ustvarjalnih ljudi, kjer se ti radi zadržujejo (Davenport, Prusak, 1998, str. 53).

Ob preučevanju in raziskovanju ravnanja z znanjem se mi je zdela zanimiva teza, ki jo zagovarjata Collins in Parcell (2002, str. 33). Omenjena avtorja namreč menita, da z znanjem dejansko ne moremo ravnati, ampak lahko ravnamo le z okoljem, v katerem je mogoče ustvarjati, odkrivati, zajemati, izmenjavati, prečiščevati, potrjevati, prenašati, sprejemati, prilagajati in uporabljati znanje. Z omenjeno trditvijo se le delno strinjam.

Okolje združbe so vsi posamezniki in druge združbe, ki zaradi svojih interesov vplivajo na združbo oziroma na katere vpliva združba zaradi svojih interesov (Tavčar, v Možina et al., 1994, str. 85). Združba je torej odvisna od okolja in velja tudi nasprotno, okolje je odvisno od združbe. Pri razmišljanju o povezavi sem izhajala iz omenjene opredelitve okolja. Menim, da o dejavnostih združbe ne odločajo le tisti, ki razpolagajo z njo, temveč tudi vsi tisti, ki kakor koli drugače sodelujejo z združbo in imajo možnost, da uveljavljajo svoje interese, to so udeleženci, slednji pa niso nič drugega, kakor je zapisano v opredelitvi okolja združbe, torej posamezniki in druge združbe.

Če pogledamo še drugo stran zgodbe, združba tudi sama vpliva na svoje okolje in skuša uveljaviti lastne interese do njega. Iz svojega okolja jemlje resurse za delovanje, jih nato predeluje, dodaja vrednost in jih spreminja v proizvode in storitve. Ravnatelji vseh svojih nalog ne morejo opraviti sami, zato si iščejo zaveznike v notranjem in zunanjem okolju združbe. Pri tem pa morajo vedeti, katera in kakšna so ta okolja, kakšni so interesi teh okolij in kako potekajo vplivi teh okolij na samo združbo. Izhajajoč iz povedanega, obstaja torej meja, ki loči združbo od okolja, na tej meji se srečujejo, skladajo ali pa nasprotujejo interesi. Zato je moje razmišljanje le delno podprlo trditev omenjenih avtorjev, da z znanjem dejansko ne moremo ravnati, ampak lahko ravnamo le z okoljem. Trdim, da je povezava neizogibna in da sami nimamo dovolj moči, da bi lahko vplivali oziroma ravnali le z okoljem.

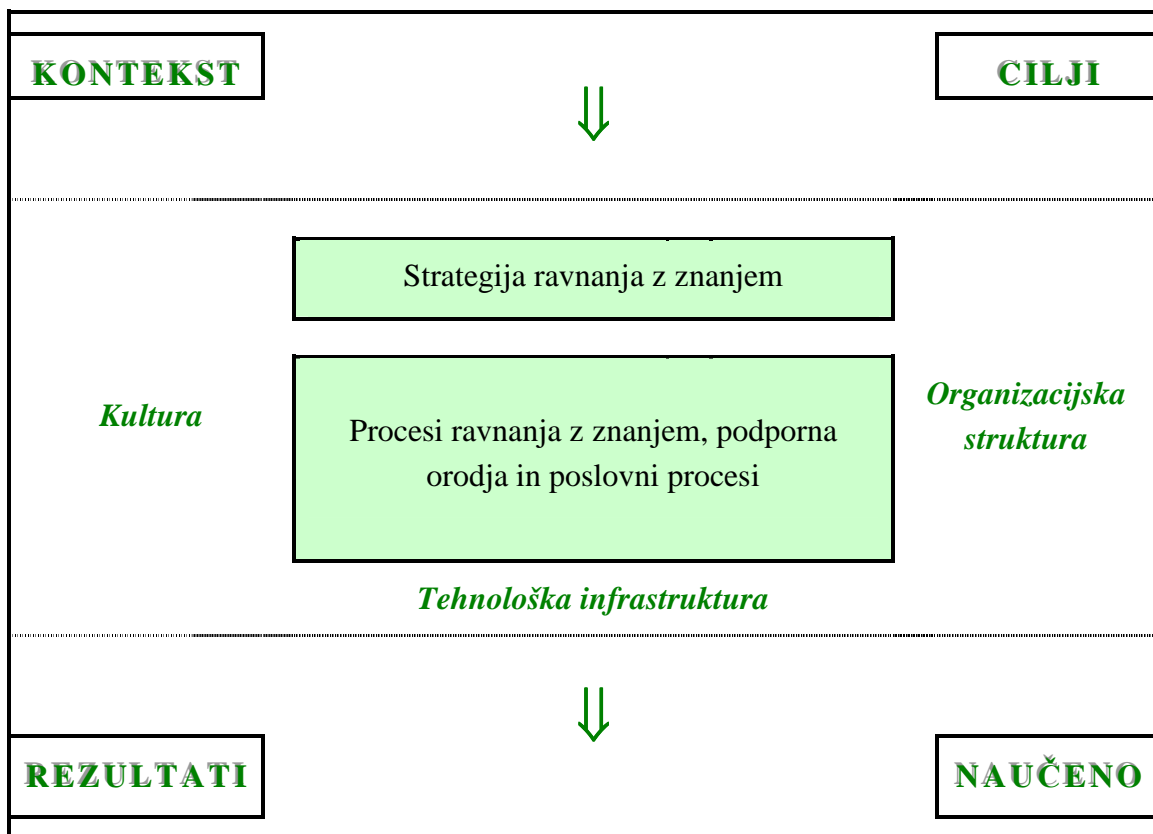
Tako kot pri ravnateljevanju nasploh imamo tudi pri ravnanju z znanjem tri faze, planiranje, uveljavljanje in kontroliranje, le da je vse preneseno na znanje.

4.3.1. Planiranje znanja

Planiranje znanja združbe je povezano s planiranjem njenega celotnega delovanja. To zahteva ustrezno znanje združbe, sledi strukturiranje znanja in planiranje pridobivanja in uporabe znanja posameznikov ter planiranje kulture, ki bo spodbujala znanje (Rozman, 2001, str. 351).

Pri planiranju znanja bi izpostavila glavne komponente (glej Sliko 4, na str. 31), ki vplivajo na pripravo in izvedbo procesa znanja v združbi. Povzeto po avtorjih Apostolou in Mentzas (1999, str. 6–8).

Slika 4: Glavne komponente procesa in priprave znanja v združbi



Vir: Apostolou, Mentzas, 1999, str. 6.

1. **Kontekst združbe** poudarja zunanje silnice (hitrost izvajanja storitev, globalizacija itd.) ter notranje silnice (zmanjševanje števila zaposlenih, preoblikovanje delovne sile itd.), ki vplivajo na oblikovanje strategije znanja.

2. Združba mora opredeliti **cilje ravnanja z znanjem**., ki so po navadi povezani s poslanstvom in poslovnimi cilji združbe, lahko pa tudi z bolj ozkimi temami, kakor so učinkovitost delovanja timov znotraj združbe ali razvoj tehnološke infrastrukture združbe. Cilj ravnanja z znanjem je lahko na primer pridobiti določeno znanje, ki ga združba potrebuje, da lahko izpolni svoje cilje. Glede na cilj se nato določi strategija ravnanja z znanjem.

2. **Strategija ravnanja znanja** določa, katera znanja posamezna združba potrebuje, kako bo do tega znanja prišla in kako ga bo v združbi naprej razširila. Poudarek je na *prepoznavanju bistvenega znanja, ki ga združba potrebuje, na prepoznavanju virov tega znanja, na odločanju, kdo potrebuje določene informacije in kako bo lahko do teh informacij prišel, ter odločanju, kdo v združbi bo izvedel zastavljeno strategijo*. Strategija je vsaka mogoča

poslovna usmeritev združbe, ki kaže, da bo združba z njo dosegla zastavljene cilje, če bo uresničena.

Strategijo navadno sestavi vodstvo s strokovnjaki, ki so nato odgovorni za ravnanje z znanjem v združbi. Vodstvo skrbi, da vse poteka v skladu z glavnimi poslovnimi prioritetami, pomaga pri financiranju in skrbi, da znanje postane pomembna vrednota združbe.

3. Zelo velik vpliv na stopnjo uspešnosti pri uvedbi ravnanja z znanjem ima **organizacijska kultura**, zato jo je treba natančno preučiti in ugotoviti, ali je ustrezna (Pirc, 2001, str. 345). Znanju prijazna organizacijska kultura je najpomembnejši pogoj izvajanja »projektov« ravnanja z znanjem. Gre za skupne vrednote, izkušnje, skupne cilje, ki odstranjujejo ovire, da se individualno znanje pretvori v kolektivno znanje. Neustrezna organizacijska kultura je velikokrat najpogostejši problem prenosa znanja v združbo in med zaposlene, nerazumevanje pomena širjenja znanja in njegove izmenjave, skrivanja znanja in motivacije.

Da je ustrezna organizacijska kultura pomembna za celoten proces ravnanja z znanjem, navaja tudi Davenport (1998, str. 95), ki trdi, da obstaja veliko kulturnih trenj (ovir), ki onemogočajo učinkovit prenos znanja v podjetju. Trenja in priporočljive rešitve prikazuje Slika 5.

Slika 5: Kulturna trenja in načini njihovega premagovanja

TRENJE	MOŽNA REŠITEV
⇒ Pomanjkanje zaupanja	⇒ Graditev zaupanja preko osebnih stikov
⇒ Različnost kultur in izrazoslovja	⇒ Timsko delo, skupno izobraževanje
⇒ Pomanjkanje časa	⇒ Določitev časa in prostora za prenos znanja
⇒ Status in nagrade za lastnike znanj	⇒ Ocenitev učinka in omogočanje spodbud za delitev znanja
⇒ Pomanjkanje »absorpcijskih« sposobnosti prejemnikov znanja	⇒ Zaposlovanje ljudi, ki so odprti za nove ideje, nudenje izobraževanja
⇒ Prepričanje, da je znanje le v domeni določenih skupin	⇒ Spodbujanje nehierarhičnega pristopa k znanju, poudarek na kvaliteti
⇒ Pomanjkanje strpnosti pri napakah	⇒ Sprejemanje kreativnih napak in sodelovanje

Vir: Davenport, 1998, str. 97.

Združba si mora prizadevati za odpravljanje navedenih trenj, kar posledično krepi organizacijsko kulturo, spodbuja in podpira znanje ter medsebojno povezanost zaposlenih v

zdržbi. Osebni napredek vsakega posameznika mora biti prioriteta zaposlenih, saj samo tako lahko stalno nadgrajujejo sebe kot osebnost in svoje znanje ter vedenje o določenem področju. Tako lahko združba raste, se razvija in konkurira v ekonomiji znanja.

Tisti, ki imajo najpomembnejšo vlogo pri spreminjanju kulture, so prav gotovo ravnatelji. Ravnatelji skozi kulturo promovirajo učenje, prenašanje znanja in njihovo uporabo, s čimer se ustvarja osredotočenost na znanje (Pirc, 2001, str. 345).

4. Zelo pomembna je **tehnološka infrastruktura**, ki mora podpreti strategijo ravnanja z znanjem. Njen cilj je razviti, odkriti in uporabiti ustrezni tehnološki način učenja in opremiti zaposlene z znanjem, ki ga potrebujejo za uporabo te opreme. Tehnologija mora zaposlenim omogočati hiter prenos informacij, grajenje mrežne baze informacij, znanja in virov, ki so zaposlenim lahko dostopni. Omogočati mora izmenjavo in souporabo idej in izkušenj ne glede na fizično oddaljenost.

Kakor lahko vidimo, je ravnanje z znanjem v zdržbi pomemben dejavnik dobrega poslovanja zdržbe. Kontekst, v katerem zdržba deluje, in cilji, ki si jih zdržba zastavi, opredeljujejo strategijo, torej kaj želi zdržba z ravnanjem znanja dejansko doseči. Ravnatelj nato glede na organizacijsko kulturo, ki v zdržbi prevladuje, določi proces ravnanja z znanjem, kakšen bo proces znanja, kako bo potekal proces generiranja, organiziranja, razvoja in distribucije znanja, pri čemer tehnološka infrastruktura pomeni pomoč. Doseženi poslovni rezultati in izboljšanje poslovanja so cilj uspešnega ravnanja z znanjem.

4.3.2. Uveljavljanje znanja

Ravnanje z znanjem sestavljajo štiri koraki (Apostolou, Mentzas, 1999, str. 6–8): generiranje znanja, organiziranje znanja, razvoj znanja in distribucija znanja. Ob razlagi teh korakov si bom pri razlagi pomagala tudi z razumevanjem nekaterih drugih avtorjev.

1. **Generiranje znanja** vključuje proaktivno identifikacijo želenega stanja in sodelovanje zaposlenih pri iskanju idej prek mrežne diskusije, zbiranja posredovanih idej naročnikov sodelavcev in zunanjih virov.

Do novega znanja lahko podjetje pride prek učenja, zaposlovanja ali najemanja ustreznih kadrov, načrtnega razvoja znanja skozi raziskovalno delo, z združevanjem strokovnjakov različnih profilov in mnenj, iskanjem odgovorov na izzive iz okolja in (neformalno) mrežno povezanost zaposlenih znotraj organizacije (Pirc, 2000, str. 73).

Gre torej za znanje, ki ga v zdržbo prinesejo ljudje, ali znanje, ki so ga v zdržbi že ustvarili. Apostol in Mentzas (1999, str. 6) govorita tudi o zavestnem in namernem ustvarjanju in uporabi znanja. Znanih je več načinov zavestnega in načrtovanega ustvarjanja znanja:

- nakup podjetja ali posameznika: zaradi znanja se je združilo veliko znanjskih podjetij, znanjske delavce pa praviloma zaposlujejo zaradi njihovega znanja;

- najem znanja: odkup licence, patentov in drugo,
- ustanovitev posebnih enot za generiranje in ustvarjanje znanja – oddelki za razvoj in raziskave,
- združevanje znanjskih delavcev različnih področij in vizij: ti skupaj iščejo rešitev za nastali problem ali delajo na projektu. Podjetja imajo za to posebej zaposlenega znanjskega zbiralca, ki motivira, koordinira in uporablja multifunkcionalne skupine.

2. **Organizacija znanja:** ko združba znanje pridobi, ga mora organizirati. Znanje mora biti organizirano tako, da ga je mogoče predstaviti in da je dostopno tistim, ki ga potrebujejo. Podjetja znanje po navadi organizirajo v obliki zemljevida znanja, iskalnikov oziroma slovarjev znanja.

Ker pa znanje, ki se v združbi pojavlja, nastopa v različnih pojavnih oblikah – implicitno in eksplicitno znanje – ga je treba pretvoriti v obliko, ki bo dostopna vsem zaposlenim. To naredimo s kodifikacijo znanja, ki je osnova za uspešen prenos znanja. Vendar pa tu lahko naletimo na oviro, ki izhaja iz dejstva, da vsi tipi znanja niso enako primerni za kodifikacijo. Tako na primer eksplicitno znanje lahko preoblikujemo v urejeno, zapisano, prenosljivo in razumljivo obliko, medtem ko implicitnega oziroma neotipljivega znanja ne moremo tako preprosto pretvoriti v kodirano obliko.

Organizacija tihega znanja: tiho znanje ne more biti kodificirano, zato so v zemljevidih znanja pri slednjem znanju postavljene samo smernice, kdo bi bil najprimernejši od zaposlenih, če bi se posameznik želel posvetovati o določenem problemu. Prenos tihega znanja nastopi na primer pri mentorstvu ali praksi. *Organizacija implicitnega in eksplicitnega znanja:* implicitno znanje se mora ubesediti, da ga lahko organiziramo. Organizacija eksplicitnega znanja mora biti prilagojena uporabnikom (zaposlenim), saj je od dobre zasnove odvisno, ali bo znanje uporabljeno in ali bo postalo utrjeno v organizacijskem delovanju. Zares lahko torej organiziramo samo eksplicitno znanje.

3. **Razvoj znanja:** aktivnosti razvoja znanja zajemajo selekcijo znanja in njegovo nadgraditev za zaposlene. Organizacija in razvoj znanja pogosto nastopata sočasno. Pri obeh procesih sodeluje več ljudi, zato se že z izmenjavo informacij znanje organizira in nadgradi v vsakem posamezniku in v skupini s pogovorom. Izpostavijo se glavne ideje in znanje glavnih znanjskih delavcev organizacije.

Nadaljnji razvoj znanja se lahko ustvarja s kreativnimi tehnikami, simulacijo in strukturnimi dialogi. Kreativne tehnike spodbudijo razmišljanje posameznikov in skupin. Primer kreativnih tehnik so brainstorming, besedne asociacije, miselni vzorci, morfološka analiza in podobno. Simulacija je uporaba računalniških programov za ugotavljanje odvisnosti poslovnega procesa od različnih spremenljivk ter ugotavljanje mogočih rezultatov. Strukturirani dialogi pomenijo strukturiranje in sledenje komunikaciji in sestankom.

4. **Distribucija znanja:** ko je znanje v združbi organizirano, ko je razvoj znanja zagotovljen, je pomembna še distribucija znanja. Obstajata dva glavna cilja distribucije znanja, in sicer zaposlenim poenostaviti odločitev pri izbiri oziroma iskanju znanja, hkrati pa jih spodbujati k uporabi znanja. Gre torej za pretok znanja v združbi. Moč notranjega spontanega, neorganiziranega pretoka znanja je lahko tudi eden od kazalnikov uspešnosti organizacije. Čeprav je govor predvsem o načrtovanem in zavestnem ravnanju z znanjem, je vedno pomembnejše tudi razvijanje strategij spodbujanja spontanega pretoka in izmenjave znanja v združbi.

Menim, da je v procesu prenosa znanja tehnologija resnično tista, ki omogoča prenos znanja, nikakor pa ne more nadomestiti zaposlenih, saj ima znanje korenine v vsakodnevnem delovnem dogajanju. Glavno razlika med ljudmi in tehnologijo vidim prav v iskanju smisla in smotra tega, kar počnemo, o čemer se tehnologija pač ne sprašuje. Želimo biti slišani, upoštevani in pripadati združbi, v kateri delujemo. Ravnatelji se morajo zavedati, da je prenos znanja lahko uspešen le, če imajo vpleteni akterji resničen interes za to, da drug drugemu pomagajo razviti nove sposobnosti za poslovno delovanje.

Ko je znanje uveljavljeno, je potrebna še kontrola. Ravnatelji morajo kontrolirati, ali so prav načrtovali, organizirali in vodili dejavnost združbe, da bi učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje.

4.3.3. Kontroliranje znanja

Pri kontroliranju se ugotavlja znanje celote in znanje posameznikov.

Kljub dejstvu, da je znanje najpomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti, pa še danes nimamo nekega sistema, s katerim bi lahko znanje merili. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, je odvisno, kako bodo ti ravnali z uporabniki, kako bomo merili zadovoljstvo zaposlenih, kako je to povezano s strategijo podjetja, kako bomo vodili današnje zaposlene, kakšen naj bo mehanizem motivacij in spodbud, kako bomo upravljali z delovno uspešnostjo, zakaj plača sama ne zadostuje več, kako bomo merili nadarjene delavce, jasnost vizij in strategij ter podobo. Vsi ti elementi namreč predstavljajo bodoči dobiček, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti povezana z zaposlenimi. Vendar danes žal še ni enotnih mnenj in standardov vrednotenja neopredmetenega premoženja (Gruban, 2004).

Meriti sredstva je skorajda nemogoče, saj so zgrajena in uporabljena v samem podjetju, ne da se jih kupovati in prodajati, saj prodano ali kupljeno znanje ohrani enako vrednost, kakor bi jo imelo, če bi ostalo tam, kjer je bilo ustvarjeno. Poleg tega pa je znanje kot sredstvo dinamično in zato spet težko merljivo.

Navedla bom nekaj kazalnikov, s katerimi lahko merimo učinkovitost posameznih delov poslovanja. *Računovodstvo človeških zmožnosti* (angl. human resource accounting - HRA), *ekonomska dodana vrednost* (angl. economic value added - EVA), *uravnoteženi sistem*

kazalnikov (angl. balanced scorecard - BSC), *indeks intelektualnega kapitala* (angl. intellectual capital index - ICI) in *analiza učinkovitosti ustvarjanja vrednosti* (angl. value added intellectual coefficient - VAICTM).

Napoved, da bodo podjetja kmalu morala, tako kot objavljajo bilance in finančno vrednost svojega premoženja, v nekaj letih objavljati tudi "**bilance človeškega kapitala**", niso več utopična sanjarjenja, ampak stvarnost (Gruben, 2002).

4.4. Ravnatelj znanja v učeči se združbi

4.4.1. Nove vloge in naloge ravnateljev v znanjski združbi

Model nalog in vlog, ki jih morajo igrati nižji, srednji in višji ravnatelji, je povzet po članku *The Myth of the Generic Manager* (Bartlett, Ghoshal, 1997). Opisane spremembe v vlogah in osebnih zmožnostih (glej Sliko 6, na str. 38) so le del sprememb v organizacijski filozofiji, ki na novo opredeljuje moderno združbo.

Na vsaki organizacijski ravni igrajo ravnatelji pomembno vlogo, imajo podobne aktivnosti in zadolžitve. Slednje se razlikujejo le v velikosti in naboru aktivnosti. Gre za metaforo ruske lutke, imenovane babuška. Na vsaki ravni hierarhične lestvice, je ravnatelj podoben, vendar večji kot ravnatelj pod njim. Praksa se velikokrat razlikuje od teorije. V praksi hierarhija vloge razdeli navpično. Višji ravnatelji postavljajo smernice s strategijami in nadziranjem resursov, srednji ravnatelji posredujejo informacije in ustrezno alokacijo virov od višjega k nižjim ravnateljem, nižji ravnatelji pa se morajo ob vseh navodilih od zgoraj znajti pri dejanskem vpeljevanju zastavljenih strategij.

Ravnatelji so poskušali zmanjšanje učinkovitosti, hitrosti in fleksibilnosti rešiti s tem, da so zmanjšali število ravni v organizacijski strukturi, na novo opredelili postopke in znižali število zaposlenih. V večini podjetij ni prišlo do zelenih rezultatov. Saj podjetja potrebujejo vodstvo in ravnatelje, ki bodo s koordinacijo usklajevali znanje posameznikov. Tu se z avtorjem popolnoma strinjam, ko sem pa sama razmišljala o mogočih razlogih za neuspeh, sem svoje razmišljanje še malo poglobila. Pri svoji razlagi sem se osredotočila na eno izmed posledic, s katero so podjetja poskušala povečati učinkovitost poslovanja. Osredotočila sem se na zmanjšanje števila zaposlenih. Menim, da zmanjševanje števila zaposlenih ni nujno učinkovito za zmanjšanje stroškov, povečanje produktivnosti in večjo dobičkonosnost. Menim, da ima zmanjševanje števila zaposlenih negativne posledice za moralo, predanost in delovno vnemo preostalih zaposlenih, ki obdržijo delovno mesto. Zato je po mojem mnenju zmanjševanje združb le modna muha, glavna ideja tega, da združbe čutijo pritisk na zmanjševanje števila zaposlenih ter stanje biti majhen in stiskaški, pa je predvsem doseglo status neke kultne lastnosti.

V procesu prehajanja iz tradicionalne hierarhije, ki temelji na avtoriteti, v posttransformacijski model, so opazni naslednji trendi:

- podjetja, ki so v preteklosti oblikovala organizacijsko strukturo od zgoraj navzdol v sektorje in divizije, zdaj gradijo organizacijo od spodaj navzdol,
- v ospredju je množica povezovalnih procesov med enotami s svetovalnimi telesi in timi ali ekipami. Namen slednjih je zagotoviti, da se znanje, pridobljeno v enem delu podjetja, lahko širi, in je na razpolago vsem drugim oddelkom,
- ta radikalno decentralizirani, vendar horizontalno povezani model je podprt tudi z idejo dodeljevanja več pristojnosti zaposlenim.

Tako so morali z novim organizacijskim pristopom nižji ravnatelji iz prvotnih vpeljevalcev postati inovativni podjetniki. Srednji ravnatelji so morali vlogo administrativnih nadzornikov spremeniti v vlogo trenerjev, ki zdaj usmerjajo razvoj zaposlenih. Višji ravnatelji pa so bili prisiljeni spremeniti vidik strateških arhitektov v organizacijske vodje.

Podjetniška vloga nižjih ravnateljev:

Prva naloga, ki se pričakuje od nižjih ravnateljev, je iniciativa za kreiranje in iskanje novih poslovnih priložnosti. Ravnatelji na tem delovnem mestu ugotavljajo, da je njihova dolžnost razvijati omejene proizvodne tvorce, ki jih imajo na razpolago po sistemu »naredi več z manj« (kreativna alokacija resursov ...). Njegova naloga je zagotavljanje stalnega izboljševanja poslovnih rezultatov v enotah. Te po novem dosejajo z več svobode, spodbude in podpore ravnateljstva. Menim, da se v vsaki hierarhični organizaciji, temelječi na avtoriteti, skriva potencial podjetniškega razvoja. Vendar so nove naloge in vloge lahko uspešno uveljavljene le, če se prvotna struktura, procesi in kulturne norme nadomestijo z novim organizacijskim okvirom, ki zahteva, da nižji ravnatelji zamenjajo vlogo prvotnih izvrševalcev.

Razvojna vloga srednjih ravnateljev:

Srednji ravnatelji se morajo osredotočiti na ravnateljstvo, katerega osnova je podpora nižjim ravnateljem, hkrati pa morajo skrbeti tudi za organizacijski razvoj. V novi združbi srednje ravnateljstvo podpira in usmerja nižjega s koordinacijo njegovih aktivnosti in mentorstvom, ki ga daje zaposlenim. Srednji ravnatelji, prej usmerjeni v naloge, zdaj pa v vlogo mentorstva, se spremembam prilagajajo težje, kakor je bilo sprva pričakovati. Težko je namreč spremeniti stare navade v nove, svoje in zaposlenih. Za ravnatelje na višjih ravneh je nujno širše znanje in razumevanje delovanja združbe. Predvsem ravnatelji na srednji ravni morajo poznati nadarjenost ljudi, podpirati njihove aktivnosti in ideje.

Vloga vodenja višjih ravnateljev:

Iz oblikovalcev strategij, ki na zaposlene gledajo kot na inpute – vhodne elemente – so se spremenili v vizionarje z izdelanim namenom poslovanja. Njihov pristop ni samo v smislu vodenja podjetja kot pravne osebe, katere aktivnosti so uravnane prek strateških planov in procesa alokacije resursov. Prav tako pomembna je tudi njihova vloga pri gradnji socialne institucije, saj ji zaposleni, če nanje gledamo kot na pomembne sodelavce v podjetju, dajejo energijo, predanost in kreativnost. In končno so prav zaposleni tisti, katerih motiviranost in dejanja predstavljajo ključno silo pri delovanju podjetja.

Slika 6: Spremenjene vloge in naloge ravnateljev

	NIŽJI RAVNATELJI*	SREDNJI RAVNATELJI**	VIŠJI RAVNATELJI***
Spremenjena vloga	Iz izvrševalca v agresivnega podjetnika	Iz administrativnega nadzornika v mentorja	Iz razdeljevalca virov v institucionalnega vodjo
Dodana vrednost	Prispevek k poslovanju: s produktivnostjo, novostmi in rastjo enot	S podporo in koordinacijo prinesiti prednosti celega podjetja v manjše enote	Vtisniti občutek pripadnosti v zavest zaposlenih
Osebnostne značilnosti	Tekmovalen - usmerjen v rezultate ⇒ Kreativni in intuitiven; ⇒ prepričljiv in prilagodljiv raznim se situacijam; ⇒ tekmovalen in vztrajen	Integrator-usmerjen v ljudi ⇒ podpirajoč in potrpežljiv; ⇒ povezovalen in fleksibilen; ⇒ zahtevajoč in dojemljiv	Vizionar ⇒ izzivajoč; ⇒ odprt za različna mnenja in pošten; ⇒ spodbujajoč
Znanje, izkušnje	Podrobno znanje postopkov ⇒ poznavanje konkurence in značilnosti potrošnikov; ⇒ podrobno poznavanje poslovnih postopkov	Široke organizacijske izkušnje ⇒ razumevanje medosebne dinamike med različnimi skupinami ⇒ znanje o osebnostnih značilnostih in možnostih vpliva na zaposlene	Poznavanje načina in namena delovanja združbe ⇒ temeljito znanje o poslovanju in postopkih v združbi; ⇒ široko znanje o različnih združbah, panogah in družbenem okolju
Sposobnosti, možnosti	Osredotočen na priložnosti ⇒ možnost prepoznavanja potencialov; ⇒ možnost vodenja ljudi; ⇒ zna vzdrževati delovno vneto v okviru zahtevanih ciljev	Izpopolnjevanje znanja ljudi in medsebojnih odnosov ⇒ možnost delegiranja, izpopolnjevanja in »empowermenta«; ⇒ možnost razvijanja odnosov in ustvarjanja timov; ⇒ možnost zgladitve razlik	Upravljanje osnovnih smernic v podjetju ⇒ zagotoviti kreativno in zanimivo delovno okolje; ⇒ vzbujanje samozavesti in zaupanja v združbo
Glavne aktivnosti in naloge	⇒ zasledovanje in ustvarjanje novih priložnosti; ⇒ privabljanje in razvoj virov in sposobnosti; ⇒ stalno izboljševanje poslovanja v posamezni delovni enoti	⇒ razvoj posameznikov in podpora njihovim aktivnostim; ⇒ povezovanje različnih sposobnosti, znanja in izkušenj med enotami; ⇒ usklajevanje kratkoročnega poslovanja z dolgoročnimi ambicijami	⇒ vzpostavljanje standardov delovanja in širjenje obsega priložnosti; ⇒ uveljavljanje sklopa norm in vrednot z namenom podpore zaupanja in kooperacije; ⇒ posredovanje namena in ciljev poslovanja združbe

Vir: Bartlett, Ghoshal, 1997.

Na podlagi članka povzemam naslednje ugotovitve. V preteklih desetletjih, ko je bil ključni produkcijski tvorec kapital, je bila primarna vloga višjega (vrhovnega) ravnatelja nadzirati investicije, oblikovati strategije in predvidevati strukture in sisteme, ki oblikujejo želeno vedenje zaposlenih. Ta doktrina strategij, struktur in sistemov je razvila termin »človek podjetja«, čigar vedenje je bilo oblikovano tako, da je služilo potrebam podjetja. S prehodom v informacijsko dobo je postal ključni vir v podjetju znanje, ki je koncentrirano v dejanskih izvrševalcih (nižji ravnatelji), zato je treba spremeniti prvotno avtoritarno hierarhijo in z njo tudi naloge posameznih ravni zaposlenih.

Podjetja ne želijo več prilagajanja posameznikov standardnim organizacijskim modelom, da bi tako lažje obvladovala različne značaje zaposlenih. Podjetja zdaj spoznavajo, da je ključno premoženje tisto, ki izvira iz zaposlenih (znanje, raznolikost idej, izkušnje in sposobnosti). Iz tega nadalje tudi sledi ugotovitev: namesto prisile, da se zaposleni prilagodijo in podredijo politiki in načinu poslovanja podjetja, postaja glavni cilj uporaba in razvijanje znanja kot dodane vrednosti vsakega zaposlenega podjetju.

Iz koncepta »človeka podjetja« preidemo na termin »človeško podjetje«. To je sestavljeno iz množice individualistov, ki s svojo drugačnostjo, izjemnostjo in sposobnostmi prispevajo k uspehu združbe. Pomembno je tudi, da se zaposleni zavedajo dejstva, da njihova kariera ne bo nujno vodila strmo navzgor po hierarhični lestvici, temveč jih bo vodila na delovna mesta, ki so zanje najprimernejša in kjer bo njihova dodana vrednost podjetju največja. Opisane spremembe povzročijo, da se vzpostavijo nova razmerja med podjetji in njihovimi zaposlenimi, ki omogočajo obogatitev kapitala podjetja, ki je zdaj v ljudeh oziroma zaposlenih. In tako je tudi nastal »mit o vsestranskem ravnatelju«.

Vodja prihodnosti bo tako (p)ostal slej ko prej tisti, ki bo sposoben udejanjati vizije in motivirati sodelavce. Krasili ga bodo atributi integritete, zaupanja, obvladovanja lastne podobe, sposobnost navdihovanja in inspiracije, dajanja pobud, intelektualne in človeške radovednosti, permanentnega učenja, strasti, analitičnih in ustvarjalnih sposobnosti reševanja problemskih situacij, panoramskega gledanja na prihodnost podjetja, ki ga vodijo, in v prvi vrsti sposobnost pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih (Gruban, 2000).

Ravnatelj znanje prenaša kot trener in predavatelj, je resen strokovnjak na svojem področju in ima splošna znanja. Je operativec, strateg in voditelj. Usmerjen je v stalen razvoj svojih znanj in sposobnosti. Zato je prepričljiv, kompetenten, s tem pa vzor sodelavcem. Je timski vodja, motivator, komunikator in informator. Njegova beseda velja, zato uživa zaupanje in spoštovanje sodelavcev. Do ljudi goji visoko spoštovanje, pusti jim dihati in samostojno delati (Peršak, 2003).

4.4.2. Opredelitev učeče se združbe

Med pozitivne sodobne tokove globalizacije nedvomno spada »fenomen« učeče se združbe – učečega se podjetja.

Učeča se združba pomeni sposobnost ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter spreminjati vedenja na vseh svojih ravneh (Garwin); v učeči se združbi je vsakdo delavec znanja (Nonaka). Učeča se združba je v enačbi: timi + kreativnost + spremembe in je nasprotje tradicionalni in nadzorovani organizaciji (Peršak, 2005).

Učeča se združba pomeni sistematično in načrtno uvajanje organizacijske kulture sprememb, ki temelji na znanju, inovativnosti, notranjem podjetništvu⁴, kakovosti in medsebojnih odnosih (Kajič, 2004, str. 14).

Učeča se združba se odziva na spremembe v okolju, razvija in izboljšuje sposobnost učenja ter ustvarja okolje, v katerem se posameznik lahko neprestano uči ter razvija svoje zmožnosti. Je stanje, kjer zavladata med zaposlenimi komunikacija, kjer so vzpostavljeni vsaj dvosmerni informacijski tokovi, kjer inovativnost in kreativnost nadvladata omejenost posameznikovih pogledov in notranjih pravil združbe.

Temeljna razlika med tradicionalno združbo in učečo se združbo je predvsem v miselnosti, duhu in kulturi. Klasična združba v središče postavlja organizacijo in dobiček, ljudi pa vidi kot strošek. Na drugi strani pa učeča se združba razume kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, vključenega v socialno-kulturni sistem. Ta človek je lastnik in uporabnik svojih možganov, znanja in sposobnosti oziroma kompetenc. Temeljni procesi učeče se združbe so procesi učenja, temeljni proizvodi pa proizvodi znanja. In v trenutku, ko organizacijsko učenje postane samoumeven del razmišljanja in obnašanja v podjetju, lahko začnemo govoriti o učeči organizaciji. To je o organizaciji, kjer so napake, negotovost in spremembe priložnosti za učenje. Glavni cilj je večanje intelektualnega kapitala, ki postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost.

Načela učeče se združbe (Kajič, 2004, str. 5-6):

- *vizija znanja* je središče strateške misli »učeče se združbe«. Predstavlja nenehni razvojni izziv in ključni dejavnik konkurenčne prednosti združbe ter posameznikov. Vizija predstavlja zamisel nove, zaželene podobe združbe v prihodnosti in pomaga odvreči stare mentalne modele in se oprijeti novih s primernim optimizmom.
- *Ravnatelj* so vzor sodelavcem, so njihovi trenerji in mentorji. So nosilci razvoja posameznikov in timov združbe.
- Učeča se združba *pomeni sistematično in načrtno uvajanje organizacijske kulture sprememb*, ki temelji na znanju, inovativnosti, notranjem podjetništvu, kakovosti in odnosih.
- *Pozitivno organizacijsko ozračje, celovito motivacijsko okolje in odprti komunikacijski prostor* omogočajo večjo ustvarjalnost in inovativnost.
- Učeča se združba daje vsakemu zaposlenemu *poslovno priložnost*. Vsakdo je odgovoren za svojo poslovno in osebno rast, hkrati pa soodgovoren za prenos znanj in veščin na sodelavce.

⁴ Notranje podjetništvo temelji na oblikovanih specifičnih organizacijskih sistemih, procesih, strukturi in predvsem kulturi, ki spodbuja nastajanje inovativnih rešitev.

- Učeca se združba *spremlja, meri in vrednoti učinkovitost naložb v znanje*. Vodstvo zagotavlja merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje, v razvoj kompetenc zaposlenih in ugotavlja spremembo vedenja in povečane konkurenčne prednosti, ki so nastale kot posledica novih znanj in kompetenc.
- Posebno pozornost učeca se združba namenja *odličnosti rezultatov in poslovni priložnosti*. Učeca se združba ima ugled v lokalnem in širšem prostoru, predstavlja zadovoljstvo za lastnike, kupce in zaposlene. Prepoznavna je po poslovni odličnosti, privlačnosti in pozornosti in dosega dolgoročno uspešnost.

Navajam prednostne naloge (Šmuc, 2003, str. 18), ki se zahtevajo od ravnatelja v učeči se združbi, in sicer *ljudi postaviti pred dobiček, pridobiti več talenta, se pravi ljudi z višjega konca izobrazbene lestvice, te ljudi nato izobraziti za potrebe podjetja, ali pa razvijati njihov talent znotraj podjetja, kar pomeni, da je treba ustvariti take razmere, v katerih bodo zaposleni lahko razvijali znanje, ki ga združba potrebuje, te ljudi nato znati v združbi tudi zadržati, pomagati ljudem pri njihovem razvoju in ustvariti ozračje zaupanja*.

Za uspešen prenos znanja je pomembno sodelovanje med zaposlenimi, zato je treba graditi na zaupanju. Na žalost pa se mi zdi, da je prav zaupanje nekaj, kar današnje združbe ne »proizvajajo« v izobilju. *»Organizacije niso več utemeljene na moči, ampak na zaupanju. Obstoj zaupanja med ljudmi pa še ne pomeni, da so si tudi všeč! Pomeni le, da se (med seboj) razumejo. Prevzem odgovornosti za medsebojne odnose je danes absolutna nuja. Je naloga!«* (Gruban, 2001, str.12).

Skupnost z visoko stopnjo zaupanja ima po De Geues-u tri značilnosti (Šmuc, 2003, str. 19): *kohezija* – ljudje se podpirajo in si pomagajo, *občutek identitete* – zaposleni v enem podjetju imajo nekatere skupne značilnosti in *kontinuiteta v skupnosti* – vsi razumejo, da bodo mladi nasledili starejše, zato starejši razvijajo svoje naslednike.

SKLEP

Namen diplomske naloge je bilo ugotoviti, kako z ravnanjem doseči, da bo določena raven znanja dosežena na najbolj smotrni način. Menim, da je ravnanje z znanjem izredno pomembno. Samo znanje brez uspešnega ravnanja in usklajevanja ne prinese združbi zadovoljivega uspeha. Proces ravnanja z znanjem ni enostaven proces. Zahteva namreč ustrezno usposobljen kader, podporo in naklonjenost vodstva ter zaposlene, ki so pripravljeni na sodelovanje, saj so slednji osnovni vir znanja v združbi. Le tako bo pretok znanja uspešen, njegova raven pa bo dosežena na najbolj smotrni način

Znanje združbe je seštevek znanj v združbo povezanih članov, ki si prizadevajo, da bi dosegli cilj združbe. Parcell in Collins (2002, str. 33) trdita, da z znanjem kot takim ne moremo ravnati, da lahko ravnamo le z okoljem. V nasprotju z navedenim menim, da je z znanjem dejansko mogoče in potrebno ravnati, res pa je, da morajo biti za uspešno ravnanje

z znanjem izpolnjeni določeni predpogoji, med katerimi zagotovo izstopa potreba po nenehnem prilagajanju okolju.

Družba znanja zahteva od ravnateljev nekatere nove vloge, med katerimi zavzemajo osrednje mesto preusmeritev od nadzornikov k mentorjem, usmerjenost k ljudem, uporaba sodobne informacijske tehnologije, usposobljenost za delo z različnimi posamezniki, nujnost medsebojnega sodelovanja z drugimi ravnatelji, usposobljenost, raziskovanje in razvoj lastnega dela. Ne morem mimo dejstva, da je za prevzemanje vseh teh novih vlog, nujno, da je ravnatelj odprt za spremembe in motiviran za vseživljenjsko učenje in tudi za stalni profesionalni in osebni razvoj.

Vse nenehne velike in majhne spremembe v okolju nam danes ne dovolijo več miru. Ni več mogoče in tudi ne dovoljeno zaspiti in zaostati. Če hoče združba rasti in preživeti, mora stalno odkrivati novosti in pridobivati nove izkušnje. Menim, da je prav, da si priznamo, da je učeča se združba prava avantura, ki pa ne sme miniti, vsaj v tistih združbah ne, ki hočejo biti uspešne, ki hočejo rasti in biti boljše od povprečja. V učeči se združbi, kjer so temeljni procesi učenja, temeljni izdelki pa izdelki znanja, se ravnanje bistveno razlikuje od ravnanja v klasični združbi. Učeča se združba je krovni poslovni model, ki načrtno vlaga v znanje in tehnologijo, spodbuja učenje in razvoj, ustvarja pozitivno organizacijsko ozračje, skrbi za svojo organizacijo, v ospredje postavlja timsko delo, uvaja ciljno vodenje, predvsem pa ima pozitiven odnos do svojih zaposlenih.

Tiste združbe, ki že desetletja izjemno veliko vlagajo v vzgojo in izobraževanje ljudi, so danes na vrhu mednarodne konkurenčnosti. Nizozemci so ugotovili (Stanič et al., 2001, str. 114), da ima podjetje pred drugimi konkurenti na trgu dva meseca konkurenčne prednosti, če zniža cene, eno leto, če razvije nov izdelek, tri leta, če ima uspešen globalen trg in kar sedem let, če je celoten kolektiv vrhunsko usposobljen. Odlična podjetja zato danes porabijo zelo veliko denarja za usposabljanje, in to od vrha do dna, torej ne samo za izpopolnjevanje ravnateljevanja, temveč vseh zaposlenih.

V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij v odnosu na njihove tekmece ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse zgoraj naštetu je namreč mogoče razmeroma hitro posnemati, zato ni dovolj, da si dober, boljši. Biti moraš drugačen, še več, biti moraš neposnemljiv! Tako konkurenčno usposobljenost ponuja le en organizacijski resurs, in sicer zaposleni. Ljudje in procesi, povezani z njimi, so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj združbo naredijo posebno, predvsem pa drugačno.

Na koncu lahko povzamem de Geusove besede (Šmuc, 2003, str. 19): « Organizacije so kot živa bitja, ki gredo skozi različne razvojne stopnje, na višjo stopnjo pa se lahko prebijejo le z učenjem. Učenje je zagotovo najpomembnejše orodje inteligentnih bitij, saj se brez njega ne bi evolucijsko razvijala. »

LITERATURA

1. Apostolou Dimitris, Mentzas Gregory: Managing Corporate Knowledge: A Comparative Analysis of Experiences in Consulting Firms. Knowledge and Process Management, 1999
[URL: <http://citeseer.ist.psu.edu/cachedpage/412630/1>], 26.4.2005
2. Bartlett A. Bartlett, Ghoshal Sumantra: The Myth of the Generic Manager. New Personal Competencies for New Management Roles. California Management Review [URL: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>], 1.10.1997
3. Collison Chris, Parcell Geoff: Učimo se leteti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 33 str.
4. Černelič Marja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str., 8 pril.
5. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston (Massachusetts) : Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
6. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701–722.
7. Driscoll Dawn-Marie, Hoffman Michael W.: Gaining The Ethical Edge: Procedures for Delivering Values-Driven Management. Long Range Planning. The International Journal of Strategic Management, 32(1999), 2, 179-189 str.
8. Drucker Peter: Managing in the Next Society. New York : Truman Talley Books, 2002. 305 str.
9. Drucker Peter: Managing in a Time of Great Change. New York : Truman Talley Books, 1995. 357 str.
10. Edvinsson Leif: Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. Manager, Ljubljana, 1998, 10, str. 56–60
11. Gruban Brane: Zamujamo priložnost?
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zamujamo-priloznost/>], 14.7. 2003
12. Gruban Brane: Upravljanje človeškega kapitala podjetij.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/>], 6.6.2002
13. Gruban Brane: Tretja generacija.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/tretja-generacija/>], 28.3.2000
14. Gruban Brane: Uspešni-neuspešni.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uspesni-neuspesni/>], 17.4.2005
15. Južnik Laura: Merjenje intelektualnega kapitala za potrebe regionalnega razvoja programa za Zasavje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004, 60 str., 17 pril.
16. Kajič Barbara: Implementacija standarda učečega se podjetja (USP)-standard 10(S 10). Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 81 str.
17. Knez - Riedl Jožica, Kajzer Štefan: Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 2001, 47, str. 65.

18. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 367 str.
20. Možina Stane et al.: Management. Ljubljana : Didakta, 1994. 1072 str.
21. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 341–343.
22. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 284 str.
23. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem.
[URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>], 4.4.2005
24. Peršak Marjan: Učeče se podjetje- ena avantura več?
[URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/>], 4.4.2005
25. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Organizacija, Kranj, 201, 6, str. 344–346.
26. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 347–349.
27. Rant Živa: Znanjski delavci. Zbornik 21. znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Portorož : Društvo organizatorjev Slovenije, 2002. str. 409–418.
28. Resman Metod et al.: Sodobna pedagogika. Posebna izdaja. Ljubljana : Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije (ZDPDS), 2004. 271 str.
29. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000. 154 str.
30. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 350–352.
31. Senge Peter M. et al: The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for bulding a Learning Organization. New York : Currency Doubleday, 1994. 575 str.
32. Skyrme David J.: Capitalizing on knowledge: From E -business to K-business. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2001. 309 str.
33. Stanič Gojko et al.: Manifest nove ekonomije. Ljubljana : Inštitut za delničarstvo, zavod za raziskave delničarstva, 2001. 592 str.
34. Šmuc Sonja: Kaj lahko storim zate? Manager, Ljubljana, 2003, 6, str.17–19.
35. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving from »Training« to »Learning« to Meet Business Goals. New York : American Management Association, 1998. 209 str.
36. Tracy Brian, Hudovernik Janez: Kako narediti zmagovalni prodajni tim. Bled : Vernar Consulting, 2002. 446 str.
37. Trompenaars Fons: Izzivi vodenja - vizije, vrednote, kulture. Bled : IEDC – Poslovna Šola Bled, 2003. 35 str.
38. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : Založba GV, 2001. 304 str.

VIRI

1. Gruban Brane: Raziskava London Business Schoool: Tretja generacija vodij. Ljubljana : Dialogos, 2002, 4 str.
2. Strateške kominikacije: Paradoksi vodenja in vodij. (Interna gradiva Dialogos-a). Ljubljana : Dialogos, 2002. 101 str.
3. Strateške kominikacije: Strategija in modeli obvladovanja sprememb. (Interna gradiva Dialogos-a). Ljubljana : Dialogos, 2002. 86 str.
4. Interno gradivo Zavoda za izobraževanje Kranj.

PRILOGE

Priloga 1: Mehanistično in organsko organizirana združba

Znani sta dve skrajni možnosti organizacije združbe; mehanistična in organska. Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo združbo in katerim se slednja poskuša prilagoditi so: *okolje, tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategije ter ljudje v združbi*. Vsaka izmed spremenljivk ima pri oblikovanju organiziranosti različno vlogo glede na razmere dela in poslovanja združbe.

Slika 1.: Razlike med mehanistično in organsko organizirano združbo

MEHANISTIČNO ORGANIZIRANA ZDRUŽBA	ORGANSKA ORGANIZIRANA ZDRUŽBA
⇒ poudarek je na notranjemu, specializiranemu znanju	⇒ poudarek je dan povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami
⇒ podrobna razdelitev dela	⇒ narava posameznikovega dela izhaja iz celote
⇒ poudarek na opravljanju razdeljenih del	⇒ naloge se nenehno prilagajajo in spreminjajo v medsebojni interakciji
⇒ natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo	⇒ oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi so stvar vseh
⇒ hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij	⇒ omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja
⇒ komuniciranje je predvsem vertikalno med nadrejenimi in podrejenimi	⇒ komuniciranje je dvostransko, tako vertikalno kot horizontalno
⇒ komunikacije so predvsem v obliki navodil in izdanih odločitev nadrejenih ter zahtevanih informacij od podrejenih	⇒ komunikacije so predvsem v obliki informacij in nasvetov med vsemi ravnmi v združbi
⇒ določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih	⇒ prizadevanje za spremembe in napredek bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost

Vir: Rozman, 2000, str. 28-29.

Okolje združb postaja vse bolj nestabilno, in negotovo. *Stabilno okolje je okolje združbe, ki ga označujejo majhne spremembe v izdelkih, tehnologiji, konkurenci, tržišču ali političnih vplivih*. Nasproti stabilnemu okolju je spremenljivo okolje. *To okolje je predvidljivo okolje, v katerem so pogoste spremembe v izdelkih, tehnologiji, konkurenci, tržiščih, itd (Možina et al., 1994, str.409)*. Stabilnemu okolju ustreza mehanistično organizirana združba. Za nestabilno okolje pa je bolj primeren organski model.

Tehnologija, je prav tako pomembna spremenljivka za oblikovanje organizacijske strukture združbe. *Tehnologija pomeni znanje v podjetju in proces pretvarjanja vhodnih elementov v*

proizvode in storitve (Rozman, 2000, str.31). Storitvene združbe uporabljajo tehnologijo, ki je lahko rutinska ali nerutinska. Rutinska tehnologija je primerna za združbe, ki delujejo v stabilnem okolju in katerih porabniki, ki jih združba oskrbuje, dobro poznajo svoje potrebe. Za združbe, ki delujejo v nestabilnem okolju, pa je bolj primerna nerutinska tehnologija.

Oblikovanje organiziranosti mora slediti oz. se prilagajati življenjskemu ciklu združbe. Najbolj znane so naslednje štiri faze rasti združbe: rojstvo, mladost, sredina življenja in zrelost. V vsaki fazi se ravnatelji srečajo s problemi in možnostmi, ki narekujejo organiziranost združbe.

Kratkoročno natančno opredeljeni cilji, prizadevanja za večjo učinkovitost so značilnosti mehanistično organizirane združbe (Rozman, 2000, str. 62). Čim večja je negotovost, tem več dejavnikov morajo ravnatelji upoštevati pri sprejemanju odločitev. Zato je pri strategijah različnosti bolj primerna organsko organizirana združba.

Slika 2: Razlike med mehanistično in organsko organizirano združbo; aplicirano na znanje

MEHANISTIČNO ORGANIZIRANA ZDRUŽBA	ORGANSKA ORGANIZIRANA ZDRUŽBA
⇒ centralizirano odločanje	⇒ decentralizirano odločanje
⇒ manj učenja – omejeno je le na vrh	⇒ stalno učenje
⇒ usmerjenost v učinkovitost	⇒ usmerjenost v inovativnost
⇒ izrečeno znanje, omejeno na manjše število zaposlenih	⇒ poudarek na tihem znanju

Vir: lasten, 2005.

Priloga 2: Pridobivanje in izbira sodelavcev

Izbira ustreznih sodelavcev je zahtevna naloga ravnateljev. Strokovno in podatkovno podporo pri izbiri jim mora zagotavljati ustrezno organizirano kadrovsko področje. Metode izbora in selekcije sodelavcev so različne in se stalno razvijajo in spreminjajo. Izbrane metode je potrebno uporabljati strokovno in dovolj prilagodljivo. Pri tem pa se moramo zavedati tudi dejstva, da nam še tako dober sistem za izbiro in selekcijo sodelavcev nič ne pomaga, če na primer končni izbor med več kandidati temelji predvsem na sorodstvenih ali drugačnih zvezah.

Kratek prikaz razvoja kriterijev in metod za izbiro sodelavcev skozi različna obdobja prikazuje Slika 1. Odvisno od narave in vrste zahtevnosti dela uporabljamo danes pri izboru eno ali več navedenih metod.

Slika 1.: Prikaz razvoja kriterijev in metod za izbiro sodelavcev skozi različna obdobja

DOBA	KRITERIJ ZA KADROVANJE	METODE
PREDINDUSRIJSKA	KATEGORIJE: ⇒ starost, spol, rod	Vizualni vtis
INDUSTRIJSKA	KVALIFIKACIJE: ⇒ izobrazba, poklic, delovne izkušnje	Preverjanje spričeval in drugih dokazil o kvalifikaciji
POSTINDUSTRIJSKA	SPOSOBNOSTI/OSEBNOSTNE LASTNOSTI ⇒ za skupinsko in individualno delo	Računalniške metode, intervjuji, testiranja in praktični preizkusi

Vir: Zavod za izobraževanje odraslih Kranj, interno gradivo.

Za učinkovito opravljanje kompleksnih nalog je zelo primerno delo v timu. Pri tem je z vidika izbire sodelavcev pomembno vedeti, da učinkovitost določenega tima ni odvisna le od strokovnih sposobnosti njenih članov, temveč tudi od tega kako posamezni člani izpolnjujejo različne vloge, od sistema vodenja, od jasno opredeljenih ciljev in postopkov skupine. Prav dobro razumevanje različnih vlog je predpogoj za smotrno izbiranje članov tima. Posamezni člani tima morajo biti seznanjeni s cilji in nalogami tima, podatki in vsebino dela, dodatnimi znanji, ki jih morajo člani tima imeti, postopki in metodami dela, časovno opredelivijo poteka dela in odgovornostjo za delo.

Ena ključnih nalog kadrovske funkcije in ravnateljev je ustrezno razporejanje delavcev na delovna mesta. Kadar se izprazni določeno ključno delovno mesto, ker je odšel pomemben

član skupine ali se pojavijo dodatne naloge, mora vodstveni delavec v sodelovanju s kadrovsko službo poskrbeti za nadomestitev oz. dopolnitev. Kadrovanje novih sodelavcev ni najbolj prijetno opravilo, saj je tveganje, da se bomo napačno odločili, veliko. Do dobrih in slabih kadrovskih odločitev najbolj pogosto prihaja zaradi razlike med usposobljenostjo in ustreznostjo kandidata (glej Sliko 2). Čim manjši je odklon med usposobljenostjo in ustreznostjo tem boljša je odločitev.

Ko v procesu izbire kandidata za določeno delo ugotavljamo njegovo *usposobljenost*, moramo ugotoviti ali ima kandidat ustrezne kvalifikacije in delovne izkušnje za izvajanje tega dela. Do formalnih podatkov pridemo na podlagi ustreznih dokumentov (spričevala, diplome, potrdila, priporočila, strokovne reference in drugo). Pri ugotavljanju kandidatove *ustreznosti*, pa moramo ugotoviti ali ima kandidat ustrezne osebnostne lastnosti za izvajanje določenega dela, ali se bo ujemal s sodelavci, podobno dela in drugo.

Slika 2.: Izbira primerne kandidata glede na ustreznost / neustreznost in usposobljenost / neusposobljenost

	USTREZEN	NEUSTREZEN
USPOSOBLJEN	<p>⇒UJEMANJE IDEALNO REZULATAT: RAZOČARANJE</p> <p>Idealni kandidati hitro odidejo na nove bolj zahtevne delovne naloge</p>	<p>⇒UJEMANJE SLABO REZULTAT: RESNIČNI PROBLEMI</p> <p>Tisti, ki se slabo ujemajo ne odidejo in postanejo težavni</p>
NEUSPOSOBLJEN	<p>⇒UJEMANJE PRESENETLJIVO REZULTAT: NAVADNO DOBER</p> <p>Na delovnem mestu, ki so ga dobili slučajno, so zadovoljni in dolgo ostanejo</p>	<p>⇒NI UJEMANJA REZULTAT: NI PROBLEMOV</p> <p>Tisti, ki se sploh ne ujemajo, odidejo sami</p>

Vir: Zavod za izobraževanje odraslih Kranj, interno gradivo.

Verjetnost prave izbire je večja, če damo prednost kandidatom, ki najbolj ustrezajo. Usposobljenost sestavljajo znanja, spretnosti in izkušnje ki jih lahko povečujemo ali zmanjšujemo z izobraževanjem in usposabljanjem. Veliko težje, če že ne nemogoče, je vplivati na osebnostne lastnosti in kvalitete, torej na ustreznost posameznika za določeno

delo. Klasična napaka kadrovanja je, da precenjujemo pomen usposobljenosti. Nič ni sicer narobe, če izberemo ustrezno usposobljenega kandidata, vendar se moramo zavedati, da usposobljenost sama po sebi še ne zagotavlja uspešnosti in učinkovitosti kandidata pri delu.