

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALENKA PONIČVAR

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UČENJE ZDRUŽBE IN UČEČA SE ZDRUŽBA

Ljubljana, november 2007

ALENKA PONIČVAR

IZJAVA

Študentka **Alenka Ponikvar** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.11.2007

Podpis: _____

Kazalo vsebine

1	UVOD	1
2	ZNANJE	3
2.1	NARAŠČAJOČA VREDNOST ZNANJA	3
2.2	OPREDELITEV ZNANJA	5
2.3	ZNAČILNOSTI ZNANJA	7
2.4	ZASTAREVANJE ZNANJA	7
2.5	VSEŽIVLJENJSKO UČENJE	9
2.6	VRSTE ZNANJA	10
3	UČEČA SE ZDRUŽBA	13
3.1	OPREDELITEV UČEČE SE ZDRUŽBE	13
3.2	ZNANJE – INTELEKTUALNI KAPITAL	15
4	UČENJE ZDRUŽBE.....	17
4.1	UČENJE POSAMEZNIKA	17
4.2	UČENJE POVEZANIH POSAMEZNIKOV – UČENJE SKUPINE	18
4.3	PRETVARJANJE IMPLICITNEGA IN EKSPLICITNEGA ZNANJA	19
4.4	PROCES UČENJA ZDRUŽBE	20
4.4.1	<i>Pridobivanje in ustvarjanje znanja</i>	<i>21</i>
4.4.2	<i>Kodiranje znanja</i>	<i>24</i>
4.4.3	<i>Prenašanje znanja</i>	<i>25</i>
4.4.4	<i>Uporaba znanja</i>	<i>29</i>
4.5	OBLIKE IZOBRAŽEVANJA OZ. UČENJA	29
4.6	RAVNANJE Z ZNANJEM S Poudarkom na motiviranju	31
5	UČENJE V PODJETJU KOVINOPLASTIKA LOŽ.....	34
5.1	PRIDOBIVANJE ZNANJA V PODJETJU KOVINOPLASTIKA LOŽ.....	34
5.1.1	<i>Izobraževanje v podjetju Kovinoplastika Lož</i>	<i>35</i>
5.1.2	<i>Kadrovanje.....</i>	<i>37</i>
5.1.3	<i>Motiviranje zaposlenih za izobraževanje</i>	<i>38</i>
5.2	KODIRANJE ZNANJA V PODJETJU KOVINOPLASTIKA LOŽ.....	39
5.3	PRENOS ZNANJA V PODJETJU KOVINOPLASTIKA LOŽ	39
5.4	UPORABA ZNANJA V PODJETJU KOVINOPLASTIKA LOŽ	39
6	SKLEP.....	40
	LITERATURA.....	42
	VIRI	44

Kazalo slik in tabel

<i>Slika 1: Pot od podatkov do znanja in modrosti.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 2: Razdelitev intelektualnega kapitala.....</i>	<i>17</i>
<i>Slika 3: Proces učenja združbe</i>	<i>21</i>

<i>Tabela 1: Časovni zamik med nekaterimi iznajdbami in novostmi</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 2: Proces ustvarjanja znanja.....</i>	<i>19</i>

1 UVOD

Pomen znanja je na začetku tretjega tisočletja zagotovo večji kot kadarkoli v preteklosti. Z učenjem in znanjem se srečujemo na vsakem koraku. Že od zgodnjih otroških let vedno znova poslušamo: "Kolikor znaš, toliko veljaš."

Mnogi potrebo po izobraževanju in s tem nenehnem pridobivanju novega znanja štejejo za eno izmed osnovnih človekovih potreb. Že Aristotel je ugotovil, da vsi ljudje po naravi težimo za znanjem (Lenardič, 1974, str. 179). Za to obstajajo tudi številni razlogi v okolju, med katerimi sta najbolj pomembna skrb za preživetje in razvoj. Stalno izobraževanje ni samo človekova potreba, pač pa že kar nuja.

Vedno bolj velja, da do zaposlitve lažje pridejo tisti, ki več znajo, saj se tudi podjetja postopno vse bolj zavedajo, da lahko na globalnem trgu tekmujejo edino še z znanjem. Slovenska podjetja in druge združbe, tako kot podjetja v tujini, so v preteklosti temeljila predvsem na sorazmerno kakovostnem fizičnem delu. V današnjem razvitem zahodnem svetu to nikakor več ne zadostuje, zato tovrstna podjetja izgubljajo možnosti za uspešno delovanje, dolgoročno pa tudi boj za obstanek.

Podjetja v razvitem svetu se lahko v hudi konkurenčni bitki s hitro razvijajočimi se vzhodnimi državami oklepajo le še dejstva, da imajo še vedno razmeroma visok delež izobraženih in usposobljenih ljudi v primerjavi z vzhodnimi organizacijami.

Ideja, da se uči tudi združba, ni nova. Upoštevala so jo že nekatera, pa čeprav redka, podjetja, ki so bila ustanovljena pred letom 1800. Nedavno so opravili raziskavo, ki je zajela 57 britanskih podjetij, ki so s svojim delovanjem pričela pred letom 1800 in uspešno delujejo še danes. Namen raziskave je bil ugotoviti temeljne značilnosti, ki jim zagotavljajo nadpovprečno dolg obstoj na trgu. Rezultat ni bil presenetljiv. Podjetja se lahko za svoj obstanek zahvalijo predvsem uspešnemu obvladovanju sprememb in pripravljenosti za nenehno učenje (Dimovski et al., 2005, str. 84).

Nekaj mesecev nazaj mi je pod roke prišel intervju z Ariem de Geusom, ki je bil vrsto let med vodilnimi v svetovno znanem podjetju Shell. Prebrala sem, da velikokrat vpraša vodilne v organizacijah, kako spijo ponoči, saj je znano, da so ti pod stresom in jih težijo vsemogoče skrbi. Sprašuje jih, če jih nič ne skrbi, da premoženja njihovega podjetja mogoče naslednje jutro ne bo v službo (Šmuc, 2003, str.17). Ravno ta stavek me je pripeljal do odločitve, da svoje diplomsko delo posvetim učenju združbe in znanju, saj so ravno zaposleni s svojim znanjem, izkušnjami in spretnostmi postali največje bogastvo podjetij in drugih združb ter tisti dejavnik, ki zagotavlja obstoj ter ustvarja pomembno razliko med tekmeci.

Uspešnost podjetij je odvisna predvsem od učenja posameznikov, timov in celotne združbe. Mnoga si zato zastavljajo vprašanje, kaj naj storijo, da se bo njihovo znanje povečalo, da bodo znali ustvarjati novo znanje in izkoristiti tisto, ki ga posedujejo, ter ga smotrno uporabiti pri svojem delovanju. To podjetjem mnogokrat prinaša odločujočo prednost v današnjem hitro spreminjajočem se okolju, ki od njih zahteva hitre in učinkovite odzive.

Temeljni namen preučevanja učenja in znanja v diplomskem delu je izboljšati učenje združbe, povečati njeno znanje in sposobnost uspešnega kosanja na trgu.

Cilj diplomskega dela je opozoriti na naraščajoči pomen znanja v združbi, saj le-to predstavlja glavno gonilo gospodarske rasti in temelj konkurenčne prednosti podjetij, raziskati njegove značilnosti, se seznaniti s procesom učenja združbe, nato pa teoretična spoznanja uporabiti v znanem slovenskem podjetju, ki postopno uveljavlja koncept učečega se podjetja ter opisati, kako ta proces poteka v njem.

Metodi, ki sem se ju posluževala pri pisanju diplomskega dela, sta preučevanje literature in analiza konkretnega podjetja.

Diplomsko delo je vsebinsko sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodnem poglavju bom podrobneje definirala pojem znanje, poskušala bom poiskati vzroke za nenehno naraščanje njegove vrednosti, prikazala bom spreminjanje njegovega pomena v različnih obdobjih naše preteklosti ter na kratko opisala posamezne vrste znanj. Nato bo sledila opredelitev pojmov učeča se organizacija in intelektualni kapital, ki ga pogosto povezujemo z njo. Tretje poglavje bo posvečeno procesu učenja združbe, ki zajema pridobivanje in ustvarjanje znanja, njegovo kodiranje in shranjevanje, prenašanje ter uporabo. V svoje diplomsko delo sem vključila tudi konkretni primer, in sicer podjetje, ki pri svojem delovanju upošteva oz. se trudi vedno bolj upoštevati načela učečega se podjetja. Diplomsko delo se zaključuje s pregledom uporabljene literature in virov.

Naj na tem mestu opozorim še na izrazje, ki ga uporabljam v diplomskem delu. Angleški izraz za učečo se združbo je learning organization, kar pogosto prevajamo kot učeča se organizacija. Tudi sama v diplomskem delu največkrat uporabljam besedo organizacija, ki pa ima več pomenov. Besedo organizacija lahko razumemo kot proces kombiniranja delovnih procesov, lahko predstavlja tudi nek splošen pojem za podjetje. Besedo organizacija nenazadnje lahko razumemo tudi kot združbo ljudi, in prav v tem pomenu je v diplomskem delu največkrat uporabljena. Lahko bi rekla, da imam pri pisanju diplomskega dela v mislih predvsem Lipovčevo opredelitev organizacije, ki pravi takole: "Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja." (Lipovec, 1987, str. 34, 35).

2 ZNANJE

2.1 *Naraščajoča vrednost znanja*

V prazgodovini so se ljudje vseh potrebnih veščin, ki so jim omogočale preživetje, naučili od članov družine. Iz desetletja v desetletje se je spreminjalo orodje in orožje, obseg del in opravil, potrebnih za življenje, je nenehno naraščal, zato so bile potrebne nove in nove veščine (Vukovič, Miglič, 2006, str. 55). Človek se torej že od nekdaj uči, kar se odraža v razvoju naše civilizacije.

Z razvojem tehnike pa obvladovanje veščin kmalu ni bilo več dovolj, pomembno je postajalo znanje. V srednjem veku so pomembna redka znanja obvladovali cehi, ki so jih prenašali naprej na svoje izbrance. Znanje je bilo že takrat monopol, do katerega so imeli dostop le redki (Tavčar, 2005, str. 28).

Njegova kompleksnost je z nenehnim razvojem naraščala. Pojavila se je potreba po poučevanju in učinkovitejših načinih usposabljanja, kar je pripeljalo do ustanovitve prvih šol. Prve poklicne in strokovne šole so tako posredovale temeljna strokovna znanja, kot je na primer tehnično risanje, kar je pomembno vplivalo na dvig produktivnosti (Ferjan, 2005, str. 62).

Čas šolanja se je počasi podaljševal, kar je posledično vplivalo na dvig ravni izobrazbe zaposlenih. V tretjem tisočletju pa se znanje le prebija na prvo mesto med dejavniki za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetja, saj je znanje tisti edinstveni dejavnik, ki ga tekmeci ne morejo hitro posnemati. Učinkovito ravnanje z njim postaja ključno za prihodnji razvoj in obstoj združb in družbe.

V času fevdalizma je imel vso moč in oblast v rokah tisti, ki je imel v lasti zemljo in surovine. Nato se je le-ta preselila k posameznikom, ki so imeli obilico kapitala, ki so ga vlagali v različne posle. Vendar je kapital proti koncu prejšnjega stoletja postal dobrina, ki jo na trgu za določeno ceno lahko dobi kdorkoli. Po obdobju zemlje in kapitala pa danes postaja najpomembnejši produkcijski dejavnik znanje (Šmuc, 2003, str.17).

Podjetja v 21. stoletju vstopajo v dobo znanja, ki prednje postavlja nove izzive in zahteve. Organizacije so v preteklosti poslovale v razmeroma stabilnem okolju, kjer se je odvijala množična proizvodnja z uporabo razmeroma preprostih tehnologij. Zaposleni so se morali v celoti podrežati zahtevam organizacije. Mnogokrat je bilo slišati, da podjetje ne potrebuje delavcev zato, da bi mislili, temveč zato, da bi delali. Vse pa se je začelo sunkovito spreminjati v 2. polovici prejšnjega stoletja, ko se je začel pospešen razvoj računalniške in informacijske tehnologije. Poslovanje podjetij kar naenkrat ni bilo več časovno in geografsko omejeno – na vrata je potrkala globalizacija, ki je pod svoje okrilje vzela tako mala kot velika podjetja. Zanja so značilne hitre in pogosto nepredvidljive spremembe, številne tehnološke

inovacije ter nenehen razvoj novih produktov. Ravno potreba po neprestanem ustvarjanju in inoviranju je potisnila v ospredje znanje, ki postaja glavni vir konkurenčne prednosti. Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so delo, naravni viri in proizvodna sredstva, izgubljajo svojo primarno vlogo, saj postajajo pod podobnimi pogoji vsem dostopni na svetovnem trgu. Za znanje pa to ne velja, saj ga še zdaleč ni dovolj za vse. Ostaja nekaj edinstvenega, nekaj, kar tekmeči zelo težko posnemajo, to velja še zlasti za individualno znanje, ki je skrito v glavah posameznikov. Tako ljudje postajajo najpomembnejše premoženje podjetja, saj le oni ter njihovi talenti, ideje, znanja in veščine dejansko razlikujejo podjetja med seboj in v največji meri vplivajo na njihovo uspešnost. Nedvomno smo že stopili v dobo, imenovano doba znanja.

V današnjem sodobnem gospodarstvu in družbi je edina gotovost negotovost (Dimovski et al., 2005, str. 69). V takšnih krutih razmerah lahko preživijo le podjetja, ki so sposobna hitrega prilagajanja in odzivanja novim tržnim zahtevam. Dolgoročno pa lahko obstanejo le tista, ki bodo v hitrih spremembah videla svojo priložnost in bodo prihodnji razvoj tudi kreirala. Za vse to pa je nujno potrebno znanje in spretnost zaposlenih, ki pravočasno zaznajo spremembe v okolju in se nanje tudi ustrezno odzovejo. Povprečnost dandanes komajda zadošča za životarjenje (Zupan, 2001, str. 15).

Vse hitrejši tehnološki napredek na globalnem trgu narekuje vedno ostrejši boj za naklonjenost kupcev, ki postajajo vse bolj zahtevni. Danes, ko se večina panog srečuje s presežno ponudbo, ni več dovolj, da jim ponudimo le ugodno ceno in visoko kakovost, želijo proizvode in storitve, ki so ustvarjeni po njihovi meri in prilagojeni njihovim individualnim zahtevam. Konkurenčni izdelki na trgu so tako lahko le rezultat novega znanja. Dejstvo je, da se življenjski cikel proizvodov skrajšuje, zato je prisotna potreba po hitrem in nenehnem razvijanju novih in novih proizvodov ter storitev, drugačnih prodajnih poti in novih načinov za zadovoljevanje potreb trga. To pa zahteva vedno nova znanja in veščine. Danes imeti zamisli in znanje pomeni imeti prednost pred tekmeči.

Eden od pristopov za učinkovito soočanje z burnimi spremembami je tudi koncept učečega se podjetja, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehni osebni razvoj in neprestano učenje povezanega posameznika. Uspešna bodo le tista podjetja, ki bodo bolje ravnala z znanjem, torej tista, ki ga bodo znala poiskati, zavarovati, povečati in izkoristiti. Vedno pomembnejša postaja zmožnost organizacije, da se uči hitreje od konkurence. Organizacija lahko pridobi prednost na trgu le, če bo razpolagala z več znanja kot njeni tekmeči. Biti mora vsak dan boljša, pa ne le od konkurentov, temveč predvsem sama od sebe. Vendar pa to samo po sebi še ne zadostuje. Novo znanje se mora čim hitreje odraziti tudi v njenem poslovanju – v novih proizvodih in storitvah.

Če želi podjetje delati prave stvari na pravi način, mora razviti pravo znanje v pravem trenutku in ga nato tudi uspešno uporabiti v praksi. Razviti mora torej sposobnost uspešnega učenja (Rant, 2001, str. 41). Uspeh podjetja je danes sorazmeren z ustvarjenim znanjem

podjetja, s hitrostjo njegovega ustvarjanja in s stopnjo uporabe znanja (Rozman, 2001, str. 350).

2.2 Opredelitev znanja

Z besedo znanje se srečujemo na vsakem koraku. Ni dneva, ko ne bi slišali zanjo, vendar vseeno zelo težko natančno definiramo njen pomen. Beseda znanje je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika razložena kot celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem (SSKJ, 1994, str. 192).

Naj na tem mestu na kratko pojasnim pojem podatek, ki ga najdemo v razlagi besede znanje v Slovarju slovenskega knjižnega jezika. Podatek je nevtravno sporočilo o nekem dejstvu, ki je povsem neodvisno od okoliščin. Lahko je izražen s sliko, znaki ali zvokom. Zanj veljajo lastnosti, kot so točnost, uporabnost, zanesljivost, starost, zgoščenost, pogostost uporabe. Podjetje išče predvsem relevantne in uporabne podatke, ki jih mora izluščiti iz poplave podatkov. Nepovezan s kontekstom ima zelo majhno uporabno vrednost (Možina et al., 2002, str. 619, 620).

Klasično gledanje tako rekoč enači znanje z informacijo, ki jo lahko izluščimo iz množice podatkov. Pri informaciji gre za problemsko usmerjeno sporočilo, ki je nekomu namenjeno in mu olajša ali pa sploh omogoči sprejem neke odločitve. Lahko bi rekli, da gre za podatke s smislom in namenom (Tavčar, 2005, str. 34). Izražena mora biti s sintaktično pravilnimi znaki, imeti mora nedvoumno vsebino in biti mora uporabna za začetek neke akcije. Informacija je izražena s podatki, zato velja, da je vsaka informacija podatek, obratno pa ne drži vedno, saj vsak podatek še ni informacija. Še ena pomembna lastnost informacije je ta, da jo lahko izrazimo z razponom od 0 do 1. Vrednost 1 predstavlja popolno informacijo, ki pa žal v praksi ni nikoli na voljo. Iz tega lahko potegnemo ugotovitev, da informacij za odločanje ni nikoli preveč. Preveč je lahko le podatkov, saj mnogi med njimi niso uporabni (Možina et al., 2002, str. 619, 620). Informacije so nevtralne, saj nanje vpliva zunanje okolje. Odgovarjajo na vprašanje "kaj" (Tavčar, 2005, str. 35). Predstavljajo glavno delovno sredstvo umskih delavcev (Drucker, 2001, str. 122).

Sodobna gledanja opredeljujejo znanje precej širše. Znanje lahko na nek način opredelimo tudi kot informacije, obogatene z izkušnjami, resničnostjo, razumevanjem in intuicijo, ki posameznikom in organizacijam omogočajo, da lahko ocenijo nove razmere in se jim ustrezno prilagodijo (Huseman, Goodman, 1999, str. 107). Svetlik (2007) pojasnjuje znanje kot zmožnost interpretacije oz. dajanja pomena podatkom in informacijam. Znanje na kratko opredelimo kot zbir izkušenj, vrednot in informacij (Rozman, 2001, str. 350). Posamezniku omogoča pravilno odločanje v negotovih razmerah.

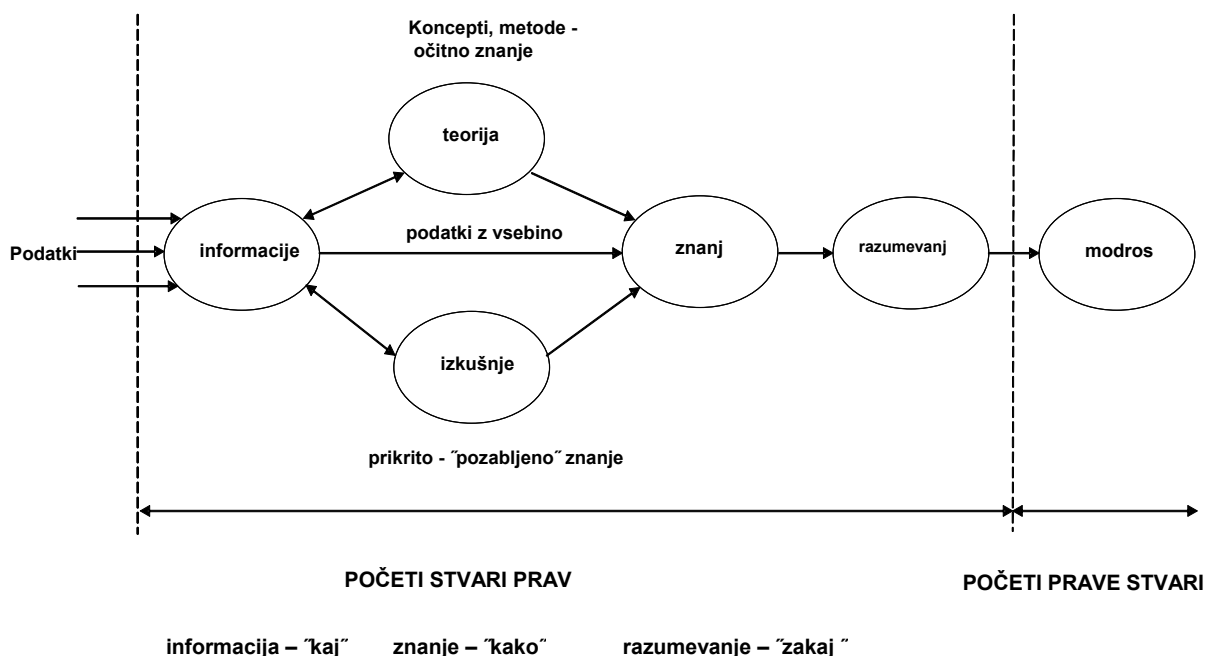
Znanje je vedeti, kako ravnati. Izhaja iz razumskega razglabljanja in raziskovanja, ki je zasnovano na podlagi premišljenosti, izkušenj, vednosti in znanosti (Možina et al., 2002, str.

849). Podobno znanje definira tudi Sitar (2004, str. 349), in sicer kot gibljivo celoto izkušenj, vrednot, odločujočih informacij in strokovnih gledanj na določeno področje, ki nam omogoča ocenjevanje in razvijanje novih izkušenj in znanj. Kovačič in Vuksić (2005, str. 91) pa ga razlagata kot razumevanje, poznavanje ali zavedanje, ki ga pridobimo z izobraževanjem ali izkušnjami. S pomočjo znanja lahko veliko hitreje in učinkoviteje rešujemo težave, saj nam omogoča, da v večini novih situacij prepoznamo določene že znane vzorce.

Informacije nas torej lahko pripeljejo do znanja, saj so le-te nujen pogoj za iskanje in ustvarjanje novega znanja. Vendar pa za ustvarjanje novega znanja zgolj informacije in pretekle izkušnje še niso dovolj. Potrebno je znanje o teoretičnih in splošnih spoznanjih, o nekih temeljnih konceptih, metodah in modelih. Podatke in informacije lahko torej razlagamo le, če imamo ustrezno znanje. Znanje je neke vrste prepričanje, ki izhaja iz informacij ali pa ga te podpirajo. Je veliko bolj kompleksno in bolj dragoceno kot informacija (Tavčar, 2005, str. 35).

Preko znanja in razumevanja pridemo do modrosti. Znanje in razumevanje nam podajata odgovore na vprašanje, zakaj in kako delati prav, modrost pa nam pove, kako delati prave stvari. Znanje torej vodi k povečanju učinkovitosti, modrost pa pomembno vpliva na uspešnost. To nazorno prikazuje Slika 1 (Tavčar, 2005, str. 35).

Slika 1: Pot od podatkov do znanja in modrosti



Vir: Tavčar, 2005, str. 35.

Nekateri avtorji znanje razlagajo nekoliko drugače. Baloh (2007) znanje razlaga kot nezamenljivo, neposnemljivo, relativno redko dobrino, do katere je težko priti, ko pa jo enkrat

imaš, pa hitro izgublja svojo vrednost. Je nenadomestljiva osnova za tehnološko in produktno inoviranje v zelo spreminjajočem se okolju.

Lipičnik razloži pojem znanje kot sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo (Možina et al., 2002, str. 458).

Rutten (2003, str. 56) povezuje znanja predvsem z ustvarjanjem vrednosti za kupce. Po njegovem mnenju je znanje orodje, ki bistveno prispeva k temu, da so proizvodi in storitve kupcu prijaznejše, prilagojene njegovim potrebam ter njegovemu življenjskemu slogu.

2.3 *Značilnosti znanja*

Znanje je neotipljivo, zato ga uvrščamo med nematerialne dobrine. Nastaja v odnosih med posamezniki in okoljem. Velja, da je znanje skupine večje kot seštevek znanja posameznikov. To je v veliki meri odvisno od njihovih medsebojnih razmerij, izmenjava znanja pa mora biti tudi spodbujena in ustrezno nagrajena. Če specializacija ne bi prinašala koristi, ne bi imelo smisla ustanavljati organizacije (Rozman, Sitar, 2007, str. 3, 4). Znanje je vedno povezano z določenim časom in prostorom, z določenimi okoliščinami. Nastaja v umu posameznika in je tako neizbežno povezano z njegovimi prepričanji in izkušnjami, uspehi in neuspehi. Znanje je tudi ena redkih dobrin, ki hitro narašča, ko jo delimo. Novo znanje se neprestano ustvarja, zato njegova količina v svetu bliskovito narašča. Žal je ustvarjanje novega znanja zelo velikokrat povezano z ogromnimi stroški, po drugi strani pa je njegovo razmnoževanje navadno zelo poceni.

Znanju pripisujemo še eno pomembno lastnost – minljivost. Vrednost lahko izgubi v trenutku. Pravimo, da zastara (več o tem v poglavju 2.4). V podjetju se znanje skriva pod pojmom intelektualni kapital. Znanje je zelo težko, velikokrat celo nemogoče, količinsko in finančno ovrednotiti. Posameznikovo znanje je ogromno, vendar se ga pogosto ne zavedamo, saj je skrito v naših glavah. Mogoče je tudi zato dostikrat premalo cenjeno (Rant, 2005, str. 619).

2.4 *Zastarevanje znanja*

Hiter gospodarski razvoj in naraščajoča konkurenca zahtevata uporabno, donosno in čimbolj moderno znanje, ki je potrebno za inovacije. Enake ostajajo človeške potrebe, sredstva za njihovo zadovoljevanje pa se spreminjajo. V času presežne ponudbe potrošniki zahtevajo vedno nove, visoko kvalitetne ter osebno prilagojene proizvode in storitve, kar vodi do skrajševanja življenjskega cikla proizvodov.

Današnji svet je pod vplivom treh močnih dejavnikov, ki bistveno vplivajo na vse hitrejšo zastarevanje znanja. Mednje štejemo visoko rast informacij, tehnologije in naraščajočo

konkurenco. Posledica tega je, da se sedaj že v manj kot petih letih na trgu pojavi kar 80 % novih proizvodov in storitev (Huč, Jereb, 2001, str. 6).

Spodnja tabela prikazuje, kako se pretečeni čas od odkritja do uporabe, torej od invencije (iznajdbe) do inovacije (novosti), nezadržno skrajšuje.

Tabela 1: Časovni zamik med nekaterimi iznajdbami in novostmi

<i>Izdelek</i>	<i>Leto novosti</i>	<i>Leto iznajdbe</i>	<i>Časovni zamik (leta)</i>
elektroliza	1887	1789	98
elektromotor	1886	1821	65
parna turbina	1884	1842	42
telefon	1881	1854	27
nuklearni reaktor	1942	1932	10
radar	1940	1935	5
sončna baterija	1955	1953	2

Vir: Pučko, 2003, str. 29.

Ne skrajšuje pa se samo življenjski cikel proizvodov, pač pa temu sledi tudi hitro skrajševanje življenjske dobe znanja. Za uspešno kosanje s tekmeci in za nove iznajdbe je poleg znanja potrebna predvsem izvirnost, ki pa jo pogosto ovira ravno staro znanja in stari miselni vzorci. Lipičnik (2001, str. 338) staro znanje opredeljuje kot zbir preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat sicer izkazale kot dobre, a današnjim drugačnim zahtevam marsikdaj ne ustrezajo več. Te ovire pa še zdaleč ni lahko odstraniti, saj se moramo zastarelega znanja "odučiti", za kar pa samo pozabljanje ni dovolj. Lipičnik to nazorno ponazori s primerom minskega polja. Ugotavlja, da če na minsko polje enostavno pozabimo, s tem še ne onemogočimo njegovega delovanja. Mine je potrebno demontirati. Nič drugače ni s starim znanjem. Če želimo biti ustvarjalni in ustvariti novo znanje, ni dovolj, da staro znanje, stare miselne vzorce le pozabimo. Podobno kot mine moramo tudi staro znanje demontirati oz. se ga "odučiti". "Odučevanje" pa je zelo zahtevno in zamudno, nedvomno je mnogo zahtevnejše kot učenje. S tem se strinja tudi Drucker (2001, str. 77), ki pravi, da je nemogoče oblikovati prihodnosti, če prej ne prekinemo vezi s preteklostjo.

Napredek nas je pripeljal že tako daleč, da povsem uporabno strokovno znanje večkrat zastara, še preden zaključimo šolanje. Izjemno hitro zastareva predvsem strokovno specifično znanje s področja informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter biotehniške in genetske industrije, medtem ko akademska znanja zastarevajo počasneje. Nove tehnologije povečujejo kompleksnost del, kar zahteva ne le drugačna in bolj specifična znanja, kot jih imajo zaposleni, pa čeprav so lahko ravnokar zaključili s šolanjem, ampak tudi nenehno obnavljanje zastarelih znanj in njihovo stalno nadomeščanje z novimi. Danes bi bilo utopično pričakovati, da bomo znanja, pridobljena v času študija, uporabljali dalj časa, morda kar vse življenje.

Vseeno pa bi težko posplošili, da vsako znanje slej ko prej zastara. Nesporen dokaz je grški filozof Aristotel, njegova spoznanja, do katerih je prišel v 3. stoletju pred našim štetjem, so še vedno aktualna. Določena temeljna znanja ostajajo, spreminjajo pa se predvsem podrobnosti, saj se različna znanja med seboj povezujejo in tako nadgrajujejo staro znanje. Kot sem omenila, se bliskovite spremembe pojavljajo predvsem pri strokovno specifičnih znanjih s področja informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter biotehniške in genetske industrije, kar vodi do številnih novih odkritij in znanj.

Razlikujemo tehnično in ekonomsko zastarevanje znanja. To delitev je v literaturo prvi uvedel Rosen (Kešeljević, 2005, str. 10). **Tehnično zastarevanje znanja** je posledica naravnih sprememb pri ljudeh. Produktivnost zaposlenih prične v določeni starostni dobi padati. Do tehničnega zastarevanja pride tudi brezposelnost zaradi poškodb in bolezni ali zaposlenost na manj zahtevnem delovnem mestu, saj zaposleni v tem primeru del svojega znanja ne more uporabljati. **Ekonomsko zastarevanje znanja** nastane kot posledica tehnoloških sprememb v delovnem okolju, na katere posamezniki nimajo vpliva. Poznamo tri vrste vzrokov zanj.

- **Spremembe v strukturi zaposlovanja** – Znanje delavca je sicer še vedno primerno, vendar povpraševanje za ta poklic upada, zato svojega znanja ne more več uporabljati. Delavcu ne preostane drugega, kot da si poišče zaposlitev v drugem sektorju.
- **Tehnološki napredek** – Uvedba novih tehnologij posredno povzroči, da nekatera znanja in veščine zastarajo. Dosedanja znanja postanejo nezadostna za opravljanje vseh nalog, ki jih obsega določeno delovno mesto.
- **Podjetniško specifični razlogi** – Zaradi odpuščanja, ki je posledica reorganizacije ali zaprtja podjetja, specifična znanja zaposlenih izgubljajo na svoji vrednosti (Kešeljević, 2005, str. 10).

Znanje torej hitro zastara, zato drži, da je današnje znanje jutrišnja nevednost (Vuković, Miglič, 2006, str. 13). Edino, kar lahko storimo, je nenehno učenje, ki vodi do obnavljanja starih znanj in njihovega nadomeščanja z novimi. Poznamo ga pod imenom vseživljenjsko učenje.

2.5 Vseživljenjsko učenje

Vseživljenjsko učenje je edini možni način odzivanja na različne in nenehne izzive okolja. Njegovo temeljno izhodišče je prepričanje, da učenje ne more biti in hkrati ne sme biti nikoli zaključeno. Nenehno mora biti prisotno v delu in življenju ljudi. Temelj neprekinjenega razvoja, tako posameznika kot organizacije, je ciljno usmerjeno, sistematično in stalno učenje (Vuković, Miglič, 2006, str. 13).

Učenje je vseživljenjski proces, ki poteka skozi celotno aktivno dobo posameznika in tudi po njej. Postati mora sestavni del življenja in nikakor ne sme biti omejeno le na eno ali več življenjskih obdobj. Učiti se začnemo že v zgodnjem otroštvu in z njim nadaljujemo tudi v

obdobju mladostništva. Ko zapustimo redno izobraževanje, se s tem naše učenje še ne konča. Človek namreč potrebuje ves čas novo znanje, ki ga zahtevajo spremembe v njegovem okolju in življenju. Človekovo izobraževanje se torej ne neha z dnem, ko zapusti šolske klopi. Danes ne more nobena šola več komurkoli, še najmanj pa mladim, zagotoviti vsega tistega znanja, ki ga bodo potrebovali tako v aktivnem kot v celotnem življenju (Malačič, 2007, str. 1, 6).

Učenje je povsem naraven proces, ki je povezan s pridobivanjem novega znanja, globljim razumevanjem in s povečano učinkovitostjo. Vsi ljudje se vse življenje učimo ter se tako nenehno prilagajamo razmeram v okolju (Dimovski et al., 2005, str. 305). Učimo se vse življenje, čeprav se tega velikokrat niti ne zavedamo in tudi ne opazimo izrazitega napredka. Učijo se tudi organizacije, vendar v vseh ta proces ne poteka neprestano. Za dolgoročno uspešne organizacije pa je nujno prav nenehno učenje, saj le tako ustrezno odgovarjajo nenehnim spremembam v okolju (Dimovski et al., 2005, str. 135).

Znanje, pridobljeno v okviru formalnih in neformalnih oblik izobraževanja, zastareva, ker preprosto ne ustreza več vedno novim zahtevam delovnega okolja. Ustrezna formalna izobrazba je še vedno nujna za zasedbo določenega delovnega mesta, vendar pa še zdaleč ni dovolj za uspešno izvajanje vseh nalog, ki jih od nas zahteva delovno mesto. In zopet smo pri nujnosti vseživljenjskega izobraževanja, s pomočjo katerega dopolnjujemo in nadomeščamo stara znanja (Vukovič, Miglič, 2006, str. 16). Za organizacijo je vseživljenjsko učenje bistvenega pomena, saj teži k pridobivanju vedno novih veščin in znanja ter kontinuirani zaposljivosti (Dimovski et al., 2005, str. 250).

Globalizacija in z njo povezane vse hitrejša tehnološke spremembe zahtevajo tudi od nas drugačno izobraževanje. Če je bil še nedavno cilj izobraževanja prenašati znanje, danes temu ni več tako. Danes, v poplavi najrazličnejših informacij, je potrebno ljudi učiti predvsem, kako naj se učijo in združujejo stara znanja z novimi. Sedanji način učenja lahko opišemo kot kombiniranje informacij, ki vključuje visoko stopnjo miselnih procesov. To ima za posledico, da lahko dve osebi na osnovi istih podatkov prideta do različnega "znanja". Znanje je včasih predstavljalo neko količino podatkov, sedaj pa vedno bolj postaja zmožnost kombiniranja podatkov v nova znanja in rešitve, ki niso še nikjer zapisane (Lipičnik, 2001, str. 338). Drucker (2001, str. 100) je prepričan, da bo potreba po nenehnem strokovnem izobraževanju skozi vso delovno dobo posameznika pripeljala do tega, da se bo izobraževanje iz različnih ustanov vse bolj selilo na druge lokacije. Kot primer navaja domove, avtomobile, vlake, delovna mesta, kjer se bodo po končanem delu srečevale majhne skupine ljudi.

2.6 Vrste znanja

V splošnem razlikujemo med štirimi vrstami znanja: **vedeti kaj (know-what)**, **vedeti zakaj (know-why)**, **vedeti kako (know-how)** in **vedeti kdo (know-who)**. Prvi dve vrsti znanja sta zelo blizu informaciji, medtem ko sta drugi dve bolj neoprijemljivi in ju je veliko težje

zapisati. Vedeti kaj predstavlja znanje o dejstvih. Ta vrsta znanja je najbližja informaciji. Nekateri poklici potrebujejo predvsem tovrstno znanje. Kot primer lahko navedemo pravnika, ki mora natančno poznati zakonodajo in posamezne člene različnih zakonov. Vedeti zakaj predstavlja znanje o principih in zakonih "narave". Tovrstna znanja so temelj tehnološkemu razvoju. Sposobnost opravljanja določenega dela predstavlja vrsta znanja vedeti kako, ki običajno nastaja in največkrat tudi ostaja znotraj posameznih podjetij. Znanje vedeti kdo pa se nanaša na informacije, kdo kaj ve in kdo ve, kako nekaj storiti. Omogoča dostop do strokovnjakov in izkoriščenje njihovega znanja. Pri tem lahko povemo še, da se znanja vedeti kaj in vedeti zakaj lahko naučimo z branjem literature ali s poslušanjem predavanj, medtem ko preostala dva tipa znanja večinoma osvojimo le s pomočjo praktičnih izkušenj (Jesenko, 2005, str. 610, 611).

Poznamo pa še vrsto drugih delitev znanja. Tako ločimo **individualna (osebna)** in **kolektivna (družbena)** znanja. Slednja se nahajajo v povezavah med posamezniki in bi jih lahko opredelili kot objektivna spoznanja preteklih izkušenj človeštva. Nastajajo, ko se posamezniki vključujejo v kolektivne postopke dela. Individualna znanja pa predstavljajo subjektivne življenjske izkušnje posameznika (Vukovič, Miglič, 2006, str. 37).

Nadalje ločujemo med zavestnim in samodejnim znanjem. **Zavestno** znanje je tisto, ki ga posameznik lahko eksplicitno oz. jasno, nedvoumno izrazi. **Samodejno** znanje pa posameznik sicer uporablja pri izvajanju različnih dejavnosti, vendar o njem ne more ničesar povedati, ga ne more izraziti (Tavčar, 2005, str. 98).

Malačič deli znanja na **akademska, strokovno-specifična oz. tehnološka in managerska**. Za organizacijo so seveda najbolj pomembna tehnološka in managerska znanja. Demarest ločuje **komercialna, filozofska in akademska** znanja. K poslovni uspešnosti pripomorejo predvsem komercialna znanja (Malačič, 2007, str. 1, 4).

S poslovanjem podjetja povezujemo naslednje vrste znanj; **splošna** znanja so precej enakovredna za podjetja, pa čeprav ta pripadajo različnim panogam. Primer splošnega znanja je lahko znanje o obračunu plač. **Posebej koristna** znanja ravno tako niso specifična za posamezno podjetje, so pa po navadi specifična za posamezno panogo, zato pravimo, da so za nekatera podjetja posebej koristna. **Posebna – lastniška** znanja pa so specifična za posamezno podjetje in služijo kot podlaga za graditev trajnih konkurenčnih prednosti (Tavčar, 2005, str. 155).

Na razvrščanje znanja vpliva tudi kratkoročno in dolgoročno delovanje podjetij. Znanja, povezana z njihovim kratkoročnim delovanjem, so: **znanje, ki dodaja vrednost, znanje za neposredno podporo in znanje za posredno podporo**. Dolgoročna znanja pa so naslednja: **strateško znanje, taktično znanje in podporno znanje** (Tavčar, 2005, str. 237).

Poznana je še delitev na **organizacijska** in **proizvodna** znanja. Organizacijsko znanje omogoča razvoj in uspešnost podjetja, za inovacije pa so nujna tudi proizvodna znanja. Ti dve vrsti znanja se morata v podjetju dopolnjevati (Dimovski et al., 2005, str. 179).

Znanje je lahko še **statično** ali **dinamično, deklarativno**, ki se nanaša na dejstva, ali **procesno**, ki je povezano z izvajanjem. Lahko je **abstraktno** in velja za več zadev ali **specifično** in velja le za eno samo zadevo. Kot ena najpomembnejših delitev pa še vedno velja delitev na **implicitno (prikrito)** in **eksplicitno (očitno)** znanje (Tavčar, 2005, str. 234).

Človekovo znanje ne obsega le tistega, kar zna povedati oz. izraziti z besedami, temveč še veliko drugega znanja, ki ga je nekoč usvojil in nanj navidez pozabil, vendar ga še vedno spremlja, saj je doživljenjsko zapisano v podzavesti.

EksPLICITNO oz. OČITNO Znanje je formalno, sistematično znanje, ki je pogosto izraženo z besedo ali matematičnimi znaki – s simboli, zato ga lahko prepoznamo, kodiramo, zapišemo, obdelujemo in posredujemo drugim v najrazličnejših oblikah, kot so knjige, listine, dokumenti, skice, načrti, zapisi postopkov, računalniški programi ipd. Pri prenosu eksplicitnega znanja nam je v veliko pomoč tehnologija, na primer internet in elektronska pošta. Eksplicitno znanje je jasno podano in velikokrat zapisano, zato ga lahko preprosto osvojimo z učenjem. Za organizacijo je to manj zanimiva vrsta znanja, ker le redko predstavlja vir trajnejše konkurenčne prednosti.

Implicitno oz. prikrito znanje je oblika znanja, ki ga posameznik ali skupina pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju. Temelji tudi na intuiciji in lastni presoji, zato ga je, za razliko od eksplicitnega znanja, pogosto težko formalizirati in posredovati drugim. Največkrat ostane skrito v glavah, dejanjih in veščinah ljudi. To znanje imenujemo tudi skrito – tacitno ali tiho (Svetlik, 2007), saj se ga pogosto niti ne zavedamo. Vemo veliko več, kot lahko izrazimo z besedami, in znamo delati mnoge stvari, ne da bi nam bilo treba razmišljati, kako to počnemo.

Implicitno znanje je vezano predvsem na posameznika, zato se ga delno lahko prenaša z neposredno komunikacijo, s timskim delom, z opazovanjem, s poskušanjem ipd. Implicitno znanje je težko kodirati še zaradi nekaterih drugih razlogov. Med njimi je negotovost. Posameznik vedno ravna po prikitem znanju, vendar pogosto ni prepričan vanj, zato ga ne bo zapisal. Poleg tega se implicitno znanje precej hitro spreminja, njegova uporaba v različnih okoliščinah lahko daje različne rezultate. Zanj velikokrat velja, da bi ga bilo dražje dokumentirati, kot pa se ga naučiti s poskušanjem. Nenazadnje pa je lahko tudi preveč občutljivo za zapisovanje, ker bi lahko izgledalo kot obrekovanje (Tavčar, 2005, str. 37).

Na kratko lahko razliko pojasnimo tudi tako. Eksplicitno znanje pomeni vedeti o nečem, prikrito pa vedeti kako (Dimovski et al., 2005, str. 104). Obe vrsti se med seboj nenehno prepletata in tako pomagata ustvarjati novo znanje. Za učenje organizacije je izredno pomembno, da išče učinkovite načine za prenašanje eksplicitnega, še zlasti pa implicitnega

znanja, ker eksplisitno znanje v organizaciji predstavlja le vrh ledene gore, saj je več kot 80 % vsega znanja v organizaciji prikrita (Dimovski et al., 2005, str. 64).

3 UČEČA SE ZDRUŽBA

3.1 Oprelitev učeče se združbe

Učeča se organizacija nikoli ne neha bogatiti svoje zakladnice znanja. Od drugih organizacij se najbolj razlikuje pa tem, da je usmerjena v nenehno učenje na ravni celotne združbe, da je sposobna ustvarjati, pridobivati, prenašati in izkoriščati najboljše znanja ter izkušnje, ki so prisotne tako v organizaciji kot zunaj nje, ter se tako uspešnejše kot ostale prilagajati nenehnim spremembam v okolju. V njej poteka proces neprestanega učenja, zaposlenim pa omogoča nenehno razvijanje njihovih talentov ter dostop do najrazličnejših podatkov in informacij, ki jih potrebujejo pri opravljanju svojega dela. Uspešno učeče se podjetje kulturo učenja ne širi le znotraj podjetja, ampak tudi širše – med svoje kupce, dobavitelje in ostale poslovne partnerje (Možina, 2000, str. 468).

Učeča se združba je združba posameznikov, ki se učijo oz. nenehno pridobivajo, shranjujejo, prenašajo in uporabljajo nova znanja znotraj združbe, v kateri delujejo. Učenje združbe torej temelji na individualnem učenju posameznikov, izmenjavi njihovih znanj, mnenj in izkušenj. Posamezniki, ki neprestano dopolnjujejo in obnavljajo svoja znanja, hkrati bogatijo in širijo tudi znanja združbe, vendar le v primeru, da svoje izkušnje in znanja delijo z drugimi. Več o tem v poglavju 4.4. Z učenjem združbe se spreminja njeno vedenje, kar omogoča uspešno prilagajanje dogajanju v poslovnem okolju.

Vukovič in Miglič (2006, str. 51) učečo se organizacijo definirata kot organizacijo, ki omogoča učenje vsem svojim članom ter se ob tem sama neprestano spreminja.

Podobno je opredeljuje tudi Češnovar (2001, str. 416), saj je po njegovem mnenju učeča se organizacija tista, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje, ob tem pa sama neprestano spreminja način delovanja in odzivanja na okolje z namenom, da bi dosegla svoje strateške cilje in ohranila konkurenčnost na trgu. Reševanja problemov se loteva na sistematičen način, ravno tako sistematično išče, pridobiva in preizkuša nova znanja. Uči se na podlagi lastnih in tujih preteklih napak in uspehov.

V osnovi se vse organizacije učijo, a vendar se pomembno razlikujejo v tem, da se mnoge tega ne zavedajo in učenju ne dajejo velikega poudarka, zato to poteka popolnoma nenačrtovano in zelo počasi (Starkey et al., 2005, str. 29). Učeče se organizacije pa svojo moč gradijo na znanju, zato zavestno spodbujajo učenje in stalni ter sistematični razvoj vseh zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 370).

Hitro učenje pomembno pripomore k temu, da so učeče se organizacije uspešnejše tako z vidika finančnih kot nefinančnih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti (Dimovski et al., 2005, str. 165). Le kakovostni kadri z veliko znanja so sposobni iz razpoložljivih virov narediti nekaj več in bolje kot drugi. Ustrezno ravnanje z znanjem ima za posledico boljše odločitve, hitrejše in ustrežnejše reševanje problemov, poveča se konkurenčna prednost organizacije, ravno tako njena produktivnost, podjetje postane privlačnejše za zaposlovanje, poveča se dobiček, delnice pridobijo na vrednosti itd. (Pirc, 2001, str. 344).

Znanje je najpomembnejše orožje učečih se organizacij, zato morajo pri svojih zaposlenih doseči, da so le-ti s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri pripravljeni prispevati k njeni uspešnosti (Huč, Jereb, 2001, str. 6).

Danes organizacije delujejo v zelo dinamičnem okolju, zato morajo biti fleksibilne, saj se le tako lahko neprestano spreminjajo in prilagajajo spremembam. Učeča se organizacija pri svojem delovanju v veliki meri uporablja znanje, ki ga sama ustvarja. Svojim zaposlenim omogoča dostop do vseh relevantnih informacij. Vzpostavljeno ima kulturo, ki pri vseh zaposlenih spodbuja učenje, sprejemanje sprememb, izmenjavo izkušenj in znanj, učenje na napakah, ustvarjalnost in eksperimentiranje. Znanje predstavlja skupno last in mora biti dostopno vsakomur, ki ga potrebuje (Dimovski et al., 2005, str. 289), saj se je potrebno zavedati, da je novo znanje učinkovito le, če je v lasti večine in ne zgolj posameznikov. Za učečo se organizacijo je značilna nizka stopnja hierarhije, eden od njenih prepoznavnih znakov pa je tudi raznolikost mišljenja. Šele ko na problem pogledamo iz različnih zornih kotov, lahko poiščemo najboljšo rešitev in ustvarimo novo znanje. Timi, kot ugotavlja Tavčar (2005, str. 137), imajo v učečih se organizacijah veliko večji pomen kot v kapitalno intenzivnih organizacijah.

Učeča se organizacija se mora truditi, da najde ustrezne načine za prenašanje eksplicitnega znanja, še toliko bolj pa se mora potruditi za prenos implicitnega znanja, saj le-to predstavlja kar 80 % vsega znanja v organizaciji. Pri zbiranju in prenašanju implicitnega znanja brez motivacije zaposlenih ne gre.

Vsaka učeča se organizacija poudarja izjemno vlogo zaposlenih pri njenem delovanju. Vse bolj se zaveda, da so njeni umski delavci v prvi vrsti sredstva in ne le strošek. Na njih gleda kot na dolgoročno naložbo, zato je pomembno, da z njimi ravna tako, da si kljub številnim mikavnim priložnostim in izzivom, ki se pojavljajo v okolju, še vedno želijo ostati (Drucker, 2001, str. 138, 139). Ljudem je potrebno posvečati vedno več pozornosti in jim omogočiti, da dosežejo svoje cilje, seveda predvsem tiste, ki so skupni ciljem podjetja (Zupan, 2001, str. 38). Za novimi izdelki, novimi proizvodnimi procesi in novimi prodajnimi potmi vedno stojijo ljudje s svojim znanjem in bogatimi izkušnjami.

3.2 Znanje – intelektualni kapital

Že dolgo se zavedamo, da v organizaciji poleg finančnega kapitala, ki je lahko merljiv in razločljiv, obstaja tudi intelektualni kapital, ki pa ni nekaj opredmetenega, otipljivega. Čeprav se ga ne da natančno izmeriti, ker je skoraj nemogoče ovrednotiti talente zaposlenih, posebna znanja, izkušnje, odlično obvladovanje procesov, odnosov s kupci ipd., to še zdaleč ne pomeni, da ga smemo preprosto ignorirati. Predstavlja namreč eno izmed odločujočih prednosti podjetja, zato ga morajo ta skrbno negovati in razvijati. Zanj velja, da ga ni mogoče ustvariti čez noč, lahko pa zelo hitro ostanemo brez njega.

Intelektualni kapital se le v manjšem delu ali pa sploh nikoli ne pojavlja v bilanci stanja podjetja. Največkrat intelektualni kapital podjetja predstavljajo neopredmetena dolgoročna sredstva, h katerim prištevamo predvsem patente in licence. Ta del, ki pa še zdaleč ne zajema celotnega intelektualnega kapitala podjetja, najdemo na aktivni strani bilance stanja. Beseda kapital deluje nekoliko zavajajoče, saj bi zlahka pomislili, da ga bomo našli na pasivni strani bilance stanja.

Razlog za redko pojavljanje intelektualnega kapitala v bilancah stanja najverjetneje tiči predvsem v pogojih, ki določajo, kdaj lahko neko stvar v računovodstvu priznajo kot sredstvo. To je lahko le v primeru, če je verjetno, da bodo v podjetje pritekale gospodarske koristi, povezane z njim, in če je mogoče njihovo nabavno vrednost zanesljivo oceniti.

Z besedno zvezo intelektualni kapital največkrat imenujemo razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Včasih so to razliko imenovali "goodwill", kar je pomenilo, da se je ob prevzemu podjetja plačalo dejansko več, kot je bilo vredno (Kešeljević, 2005, str. 5). Res je, da na razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja največkrat pretežno vpliva znanje, vendar pa lahko k tej razliki pripomorejo še nekateri drugi elementi (npr. dobra lokacija).

V mnogih podjetjih tržna vrednost močno presega knjigovodsko ravno zaradi vpliva intelektualnega kapitala, v ozadju katerega se pojavlja znanje. Že kapitalno zelo intenzivna podjetja so lahko vredna do 4-krat več, kot je njihova knjigovodska vrednost. Pri podjetjih, ki v ospredje postavljajo znanje, pa je razlika še očitnejša, saj lahko njihova vrednost na trgu presega knjigovodsko tudi za 20-krat (Gruban, 2007).

Intelektualni kapital različni avtorji različno opredeljujejo. Čeprav se pogosto srečujemo s tem pojmom, pa si ga velikokrat napačno razlagamo, saj ga preprosto izenačujemo z intelektualno lastnino ali kar z ljudmi in njihovim znanjem.

Wiig intelektualni kapital razume kot razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja. Brookling ga pojasnjuje kot razliko med knjigovodsko vrednostjo in med ceno, ki jo je nekdo pripravljen plačati za podjetje. Pri intelektualnem kapitalu gre po njegovem mnenju za sredstva, ki lahko dajejo podjetju večjo moč na trgu (npr. blagovne znamke), dalje za sredstva, ki so povezana z intelektualno sposobnostjo zaposlenih (npr. znanja zaposlenih,

patenti), in za sredstva, ki pomagajo povečevati notranjo moč podjetja (npr. organizacijska kultura) (Kešeljević, 2004, str. 44).

Albert in Bradley poudarjata, da intelektualni kapital podjetja predstavlja zbirko individualnih znanj in tako postaja vedno bolj pomemben pri inoviranju in ohranjanju konkurenčne prednosti (Kešeljević, 2004, str. 44).

Nahapiet in Ghoshal razlagata intelektualni kapital kot neprestano prepletanje med eksplicitnim in implicitnim znanjem ter individualnim in družbenim znanjem. Vse štiri navedene oblike znanja skupaj sestavljajo intelektualni kapital podjetja, ki je nujno potreben za ustvarjanje konkurenčne prednosti (Kešeljević, 2004, str. 44).

Kovač ga predstavi kot podjetniško kombinacijo socialnega in človeškega kapitala, ki omogoča večjo poslovno učinkovitost organizacije, na drugi strani pa povečuje njeno vrednost (Možina et al., 2002, str. 781). Možini (2007) intelektualni kapital pomeni vsoto znanja članov organizacije in praktične uporabe tega znanja. Dimovski pa ga dojema kot skupek informacij, izkušenj, razumevanj, odnosov, procesov, inovacij in odkritij (Dimovski et al., 2005, str. 268), torej kot znanje.

Intelektualni kapital, ki obsega vsa znanja organizacije, lahko razčlenimo. Najbolj znana je dvosmerna razdelitev intelektualnega kapitala, ki jo je razvila švedska zavarovalniška družba Skandia. Intelektualni kapital je razdelila na človeški in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih in njihovi spretnosti, strukturni kapital pa je vse tisto, kar podjetju ostane, ko zaposleni odidejo (npr. patenti, blagovne znamke). Je last organizacije. Z njim je mogoče tudi trgovati. Človeškega kapitala pa si organizacija največkrat ne more lastiti, saj je povezan s posamezniki in njihovim individualnim znanjem (Kešeljević, 2004, str. 47). Za organizacijo človeški kapital predstavlja precejšnje tveganje, saj lahko kadarkoli skupaj z zaposlenimi zapusti organizacijo (Možina, 2007), zato si ta prizadeva, da čim več človeškega kapitala pretvori v strukturni kapital.

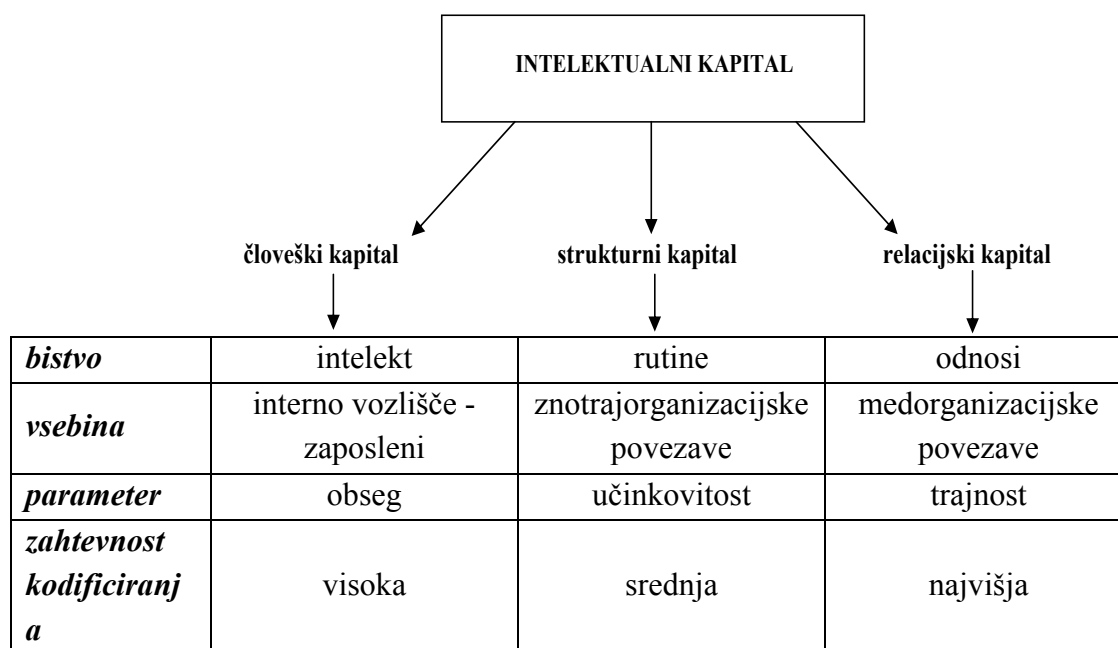
Manjši del intelektualnih sredstev obsega intelektualna lastnina. Gre za znanja, ki jih organizacija pravno zaščiti kot svojo lastnino. Primeri zanjo so patenti, blagovne znamke itd. (Tavčar, 2005, str. 153).

Intelektualni kapital lahko razdelimo tudi nekoliko drugače, in sicer na človeški kapital, socialni kapital, partnerski kapital ter na strukturni kapital. Človeški kapital se nanaša na individualno znanje posameznikov. Socialni kapital predstavljajo ideje posameznikov, ki se v skupini povezujejo in nadgrajujejo. Znanje o kupcih in znanje, ki nastaja v sodelovanju z njimi, označujemo s pojmom partnerski kapital. Strukturni kapital pa opredeljujemo kot sredstva, ki pomagajo pri ustvarjanju novega znanja v organizaciji. Mednje štejemo okolje, procese, informatiko, strukture ipd. (Tavčar, 2005, str. 99).

Dimovski intelektualni kapital deli na tri področja, kar prikazuje spodnja slika, – na človeški kapital, ki predstavlja skrito znanje v glavah zaposlenih, strukturni kapital, ki obsega

organizacijske postopke poslovanja, ter na relacijski kapital, ki zajema znanje, ki nastaja v povezovanju organizacije z zunanjim okoljem (Dimovski et al., 2005, str. 347). Strukturni in relacijski kapital se navezujeta na združbo, medtem ko človeški kapital temelji na posameznikih.

Slika 2: Razdelitev intelektualnega kapitala



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 347.

Kodificiranje intelektualnih sredstev organizaciji omogoča, da jih lažje deli z drugimi, jih izboljšuje in širi, vendar pa vseh ni mogoče zapisati – to velja predvsem za človeški in relacijski kapital.

4 UČENJE ZDRUŽBE

4.1 Učenje posameznika

Posameznikovo učenje največkrat usmerjajo njegove individualne potrebe in doseganje lastnih ciljev. Pomembno vlogo pri individualnem učenju zaposlenih v organizaciji igrajo vodje s svojim zgledom. Če se ti nenehno izobražujejo, si bodo za osebno rast prizadevali tudi ostali.

Učenje posameznikov predstavlja temelj učenju organizacije. Pomemben del individualnega znanja postane uporaben pri izvedbi nekega proizvoda oz. storitve šele, ko ga ta deli z drugimi, saj so za uspešno izvajanje mnogih delovnih nalog potrebna neka skupna znanja (Dimovski et al., 2005, str. 325).

Poznamo tri različne zvrsti učenja posameznika, in sicer **klasično pogojevanje**, **učenje s pomočjo posledic** in **učenje s posnemanjem**. Prva zvrst učenja je **klasično pogojevanje**, ko se naučimo določena pogojna dejanja povezovati z nekimi pripetljaji. Naše vedenje vedno usmerjajo tudi dogodki v našem okolju. Nanje se pogosto odzivamo čisto refleksno in neodvisno od naše volje. Če se dotaknemo česa vročega, refleksno umaknemo roko, če vidimo ogenj, se umaknemo na varno. Te t. i. nepogojne vzroke delovanja lahko povežemo s pogojnimi. Že sama sprožitev požarnega alarma zadostuje, da ravnamo tako, kot če bi videli ogenj. Temu pravimo pogojno vedenje. Pogosto se učimo **s pomočjo posledic**. Radi opravljamo tiste naloge, katerih posledice so nekaj prijetnega, lepega. Ta zvrst učenja je pogostokrat prisotna v podjetjih, ko vodstvo nagraduje zaželeno delovanje zaposlenih za podjetje z namenom, da se to željeno delovanje ponavlja, kaznuje ali pa pogostokrat zadostuje že, če ne nagradi neželenega delovanja z namenom, da bi se le-to čim prej prenehalo. Učimo se tudi **s posnemanjem** drugih, ki jih najprej opazujemo pri njihovem delovanju, nato pa skušamo tudi sami tako delovati. Da ta oblika učenja sploh lahko poteka, morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Učenec mora opazovati delovanje drugega, to delovanje mora pravilno zaznati, mora si ga zapomniti ter ga biti sposoben ponoviti. Ob tem pa je zelo pomembno, da ve, ali je to delovanje sprejeto kot zaželeno ali pa gre za neželeno delovanje (Rozman, 2000, str. 143–145).

4.2 Učenje povezanih posameznikov – učenje skupine

Pogoj za obstoj učenja v skupini oz. t. i. kolektivnega učenje je primeren obseg samostojnega in neodvisnega skupinskega dela, ki je v učeči se organizaciji vedno prisotno (Rant, 2001, str. 39). Za opravljanje številnih del so potrebna skupna znanja, ki nastajajo pri skupnem opravljanju nalog in pri medsebojnem izmenjavanju individualnih mnenj, stališč in znanj. Skupinsko učenje torej temelji na izmenjavi zamisli posameznikov in ustvarjalnem reševanju problemov. Do posredovanja mnenj in znanj pa prihaja le, če člane skupine povezuje zaupanje, saj se le v tem primeru posamezniki odkrito pogovarjajo, brez strahu pred zasmehovanjem in izkoriščanjem njihovih znanj, ne da bi zato dobili kaj v zameno. Kresanje mnenj mora služiti za snovanje novih idej in spoznanj. Njihovo sodelovanje mora biti usmerjeno k doseganju skupnih ciljev.

Nujno je opozoriti, da je znanje skupine večje, kot je preprost seštevek znanj njenih članov, saj skupno reševanje nalog ustvarja sinergijske učinke, kar se odraža v uspešnejšem doseganju ciljev. Skupina lahko doseže mnogo več, kot bi bili sposobni narediti posamezniki, vendar le,

če si člani medsebojno zaupajo in so motivirani za izmenjavo znanja, zato je včasih ena plus ena le ena, včasih dva, včasih tri (Swieringa, Wierdsma, 1994, str. 33).

Telesne in umske sposobnosti posameznika so omejene. Sami nikoli ne bomo zmogli toliko, kot lahko v dobrem sodelovanju z drugimi. Posameznik lahko doseže veliko več, če je član dobrega "moštva". Krepitev sposobnosti posameznika krepi sposobnost moštva, poudarja Blanchard v svoji knjigi z naslovom Zmagovalci.

Povezovanje posameznikov v združbe oz. time bo doseglo svoj namen, če bodo njihovi skupni dosežki presegali seštevek znanj, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Večja raznolikost znanja članov združbe lahko precej poveča kolektivno znanje, saj člani s svojim znanjem vplivajo na znanje drugih, zato so njihove skupne rešitve boljše. Velja sinergija, ki jo lahko z matematičnimi znaki zapišemo kot $1+1=3$ (Dimovski et al., 2005, str. 239). Že stari rek pravi: Več glav več ve. Različnost članov tima vodi do različnih mnenj ter s tem do možnosti celovitejšega gledanja na posamezne probleme in njihove rešitve.

Rozman poudarja, da je tako pri ustvarjanju kot pri uporabi znanja nujna koordinacija. Zavedati se moramo, da enaka znanja ne vodijo v razvoj, še manj pa povsem različna in nepovezana. K sinergiji znanja vodi le složno delovanje članov (Rozman, 2001, str. 350).

Zares uporabno znanje največkrat nastane šele v interakcijah med posamezniki in skupinami. Tavčar opozarja, da ima zato skupnost (kolektivizem) večjo veljavo kot posameznost (individualizem) (Tavčar, 2005, str. 132).

4.3 Pretvarjanje implicitnega in eksplicitnega znanja

Postavlja se vprašanje, kako organizacije ustvarjajo znanje, saj vemo, da nenehno potrebujejo sveža znanja. Na to vprašanje je odgovoril Nonaka, ki podaja dva vidika teorije ustvarjanja znanja v podjetju.

Ontološki vidik pojasnjuje ravni ustvarjanja znanja. Znanje vedno kreirajo posamezniki, ki se med seboj povezujejo. Tako prehaja od posameznika na skupino in nato naprej na celotno organizacijo. Ker pa znanje ne pozna meja, se širi še dalje na medorganizacijsko raven (Rant, 2005, str. 620).

Epistemološki vidik temelji na razlikovanju med implicitnim in eksplicitnim znanjem in njunim kombiniranjem. Novo znanje tako nastaja na štiri načine – z eksternalizacijo, kombinacijo, socializacijo in internalizacijo, kar je predstavljeno v spodnji tabeli.

Tabela 2: Proces ustvarjanja znanja

	iz implicitnega	iz eksplicitnega
v eksplicitno znanje	EKSTERNALIZACIJA	KOMBINACIJA
v implicitno znanje	SOCIALIZACIJA	INTERNALIZACIJA

Vir: Tavčar, 2005, str. 158.

Eksternalizacija je izredno pomembna za ustvarjanje novega znanja, saj omogoča, da skozi dialog ali zapis v obliki slik, simbolov, besed, načrtov, itd. implicitno znanje posredujemo drugim. Pomeni, da implicitno znanje pretvorimo v eksplicitno (Svetlik, 2007).

S kombinacijo poimenujemo pretvarjanje eksplicitnega znanja nazaj v eksplicitno. Eksplicitno znanje, zapisano na različnih nosilcih, preoblikujemo v novo eksplicitno znanje z razvrščanjem, dodajanjem, povezovanjem in kombiniranjem različnih vidikov – npr. iz množice podatkov narišemo graf (Rant, 2005, str. 620).

Pretvarjanju implicitnega v implicitno znanje pravimo socializacija. Gre za proces učenja oz. usposabljanja z delom. Zaposleni sodelujejo in delijo izkušnje s sodelavci, jih opazujejo, posnemajo in prevzemajo implicitna znanja drugih. Tako mnogokrat brez besed in največkrat nezavedno bogatijo svoje implicitno znanje. Kot primer socializacije lahko navedemo pripravništvo (Svetlik, 2007).

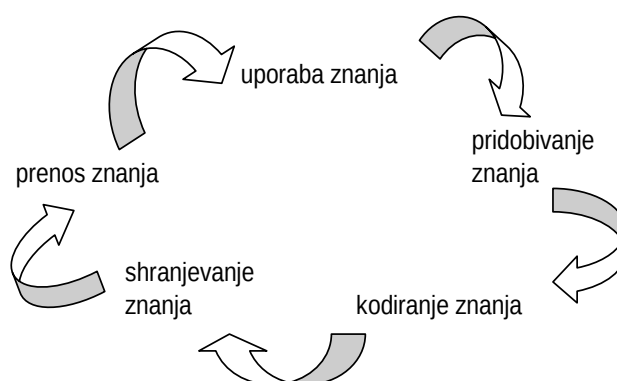
Internalizacija pogosto poteka v obliki formalnega izobraževanja. Prizadevamo si, da bi ponotranjili zapisano znanje. Prihaja do pretvarjanja eksplicitnega znanja v implicitno znanje (Svetlik, 2007). Tehniko množenja, ki smo jo obravnavali v osnovni šoli, smo z učenjem in prakso spremenili v implicitno znanje. Primer za internalizacijo je tudi branje strokovnih člankov v revijah, saj na podlagi prebranega lahko prideš do novega implicitnega znanja (Rant, 2005, str. 620).

Če zgoraj opisanima dimenzijama dodamo še čas, dobimo spiralo znanja, ki predstavlja ustvarjanje znanja organizacije.

4.4 Proces učenja združbe

Učenje združbe je proces, ki je sestavljen iz naslednjih faz: pridobivanje in ustvarjanje znanja, kodiranje in shranjevanje znanja, prenašanje in uporaba znanja. Ta proces, kot lahko vidimo na spodnji sliki, se neprestano nadaljuje.

Slika 3: Proces učenja združbe



Vir: Sitar, 2004, str. 350.

Proces učenja združbe se prične s fazo pridobivanja novega znanja. Do njega največkrat pridemo z učenjem, lahko pa ga tudi kupimo ali najamemo. Nato ga je potrebno kodirati, torej spremeniti v tako obliko, da ga bo mogoče shraniti ter tako omogočiti dostop do njega vsem, ki ga potrebujejo. Tako urejeno znanje se največkrat prenaša s pomočjo informacijske tehnologije. Implicitna znanja pa si člani združbe izmenjujejo z medsebojnim komuniciranjem. Če posamezniki svoje znanje le uspešno uporabljajo pri svojem delu in ga medsebojno ne izmenjujejo, ima združba od tega zelo malo koristi. Znanje ustvarjamo z namenom njegove kasnejše uporabe pri delu. Njegova raba pa botruje nastanku novega znanja. Proces učenja združbe ni nikoli zaključen, temveč se neprestano ponavlja. Podjetje se zavzema za to, da se novo znanje v čim krajšem času, ob čim manjši porabi sredstev in človeške energije razvije do uporabne ravni.

Vir prave konkurenčne prednosti je tisto znanje, ki ga konkurenti nimajo na razpolago. To pa je tisto znanje, ki ga organizacija sama ustvari v procesu individualnega in kolektivnega učenja (Rant, 2001, str. 348).

4.4.1 Pridobivanje in ustvarjanje znanja

Organizacije prihajajo do novega znanja na številne načine. Novo znanje pride iz različnih znanj, ki jih večinoma nimajo posamezniki, ampak so razpršena po organizaciji in zunaj nje. Organizacije znanje velikokrat pridobivajo z učenjem in izobraževanjem zaposlenih. Pogostokrat tistim s posebnimi znanji ponudijo privlačne pogoje, pod katerimi so ti pripravljeni svoje redko znanje prispevati v bazo znanja podjetja (Tavčar, 2005, str. 238). Znanje pa se lahko tudi kupi. Za nakup se organizacije odločajo predvsem v primeru, ko ugotovijo, da bi bilo zanje ustvarjanje tega znanja predrago (Pirc, 2001, str. 344). Najpogostejši obliki nakupa sta zaposlovanje ljudi z iskanim znanjem ali nakup podjetja, ki

poseduje želeno znanje. Organizacija se pogostokrat odloči za najem znanja na trgu. Največkrat najame svetovalno podjetje, ki zanjo opravi določeno storitev (Pirc, 2001, str. 344), ali pa si pridobi licenco, ki ji omogoči uporabo določenega znanja (Tavčar, 2005, str. 238).

Podjetja, ki veliko vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih, se pogostokrat ujamejo v past, saj po nekaterih raziskavah kar 2/3 diplomantov zapusti prvega delodajalca, čeprav je moral ta veliko vložiti vanje. Zmotno je tudi misliti, da je vedno ceneje iti na trg in preprosto kupiti človeka z ustreznim znanjem, kot pa se potruditi in poskušati obdržati že zaposlenega ter mu ponuditi možnost dodatnega izobraževanja. Podjetja se pogosto ne zavedajo, da je kupovanje znanja in talenta na trgu velikokrat lahko zelo drago, zato je to mnogokrat ustreznejše razvijati znotraj organizacije. Za učenje pa so potrebni določeni pogoji, v podjetju mora vladati medsebojno zaupanje. Če podjetje pomaga razvijati talente svojih zaposlenih, se bodo ti lažje odločali za dolgoročnejšo zaposlitev v tem podjetju. Mnogokrat se kot neustrezen izkaže tudi nakup podjetja skupaj z zaposlenimi, saj ti potem navadno hitro odidejo. Tudi zato se od 70 – 80 % vseh združitvev in prevzemov konča neuspešno (Šmuc, 2003, str.17, 18).

Organizacija ima na voljo dva načina pri oskrbovanju z novim znanjem. Do njega lahko pride z usposabljanjem že obstoječih kadrov. Za zahtevnejša dela, ki zahtevajo specifična znanja, pa velikokrat izbere drugo možnost. Zaposli nove sodelavce ter se tako dokoplje do želenih znanj (Tavčar, 2005, str. 155). Vendar to ni vedno lahko, saj so dobri umski delavci redki, zato se mora organizacija zelo potruditi, da jih pridobi. Ko podjetje zazna potrebo po specifičnem znanju in ugotovi, da ga ima določena oseba, jo skuša pritegniti in zaposliti. To lahko stori tudi s prevzemom podjetja, v katerem je ta oseba zaposlena.

Zaposlovanje kadrov poteka na podlagi poslovne strategije in iz nje izhajajočega kadrovskega načrta. Pridobiti in nato tudi zadržati je potrebno dovolj kakovostnih kadrov, ki so željni nenehnega razvijanja svojih sposobnosti in bodo organizaciji omogočili nemoteno in uspešno prilagajanje vedno bolj spreminjajočemu se okolju (Vukovič, Miglič, 2006, str. 118).

Kako torej poiskati najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost ter kako jih zadržati v podjetju? V današnjem času povpraševanje po visoko izobraženi, talentirani in usposobljeni delovni sili narašča. Predvsem učeče se organizacije vedo, da so njihov najpomembnejši kapital zaposleni s svojim znanjem, izkušnjami ter ustvarjalnostjo, zato je zelo pomembno, da imajo v svoji sredi talentirane in kreativne ljudi. Podjetja želijo zaposlovati posameznike, ki imajo poleg ustrezne stopnje izobrazbe še vrsto pomembnih lastnosti, ki jih zahteva umsko delo – npr. kreativnost, sposobnost učenja, prilagodljivost, sposobnost dela in učenja v skupini, pripravljenost na spremembe in nove izzive itd.

Zaposlovanje najboljših strokovnjakov s posameznih področij še ni garancija za uspešnost podjetja. Drucker opozarja, da so lahko uspešni le pod pogojem, da delujejo kot skupina – kot eno. Dobro uravnoreženi posamezniki so lahko bistveno uspešnejši kot zvezdniški posamezniki, ki nimajo občutka za skupino in sodelovanje (Dimovski et al., 2005, str. 238).

Zaposleni predstavljajo najdražje sredstvo v organizaciji, tako zaradi plač in prispevkov kot tudi zaradi stroškov, ki nastanejo, preden si pridobijo potrebne izkušnje za delo. Neredko jih lahko povežemo z oportunitetnimi izgubami, do katerih prihaja, ko v svoje delo ne vlagajo vsega svojega znanja in ustvarjalnosti (Tavčar, 2005, str. 152). Vseeno pa je na zaposlene potrebno gledati kot na primarni vir moči in ne kot na strošek, ki ga je potrebno minimalizirati.

Podjetje mora znati zaposlene tudi obdržati. Za strokovnjake velja, da so zvesti predvsem svojemu delu, ne pa toliko delodajalcem (Tavčar, 2005, str. 95). Podjetje ima nad njimi precej omejen nadzor, saj lahko kadarkoli odidejo. Skupaj z njimi podjetje zapusti tudi njihovo dragoceno znanje, s seboj pa nemalokrat odnesejo tudi številne pomembne informacije o podjetju, nemalokrat celo posel oz. poslovne partnerje (Zupan, 2001, str. 39).

Dobri umski delavci so redki, zato mora zanje podjetje še posebej dobro poskrbeti, če želi, da bodo v njem ostali daljše obdobje. Vpeljati je potrebno ustrezen sistem motiviranja zaposlenih. Tudi veliko možnosti za napredovanje lahko posameznike prepriča, da ostanejo. Več o tem v poglavju 4.6.

Zaposleni so v podjetju izrednega pomena, zato jih je potrebno dobro izbrati. Pri tem se je pomembno zavedati, da je moč znanja in razuma tolikšna, da lahko le nekaj vrhunskih strokovnjakov spremeni povprečno organizacijo v odlično (Tavčar, 2005, str. 96).

Kot sem omenila, organizacije pogostokrat prihajajo do novega znanja s pomočjo nenehnega učenja, ki jim omogoča uspešno prilagajanje na nenehne spremembe v svetu. Kaj je učenje? Rozman (2000, str. 143) ga opredeljuje kot relativno stalno spremembo v znanju in vedenju posameznika, ki nastane kot posledica opravljanja prakse in nabiranja izkušenj. Z učenjem označujemo vsako dejavnost, pa naj si bo namerno ali nenamerno, ki spreminja posameznika. V najširšem pomenu pa je vsakršno pridobivanje znanja ali spretnosti (Vukovič, Miglič, 2006, str. 20). Učenje povezujemo s spreminjanjem vedenja, izhaja pa iz izkušenj. Proces učenja se od posameznika do posameznika razlikuje. Kljub podobnim izkušnjam posamezniki ne prihajajo do enakega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 306).

V organizaciji učenje zajema tri ravni. Učijo se posamezniki, skupine in celotna organizacija. Individualno učenje pomeni bogatenje posameznikovega znanja, spretnosti itd. Učenje združbe oz. organizacije torej pomeni nepretrgan proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja (Rozman, 2000, str. 146). Temelji na individualnem učenju posameznikov, na njihovem izmenjevanju individualnega znanja, mnenj, izkušenj. Organizacijsko učenje je pravzaprav skupek učenja posameznikov (Dimovski et al., 2005, str. 98).

Ko se posameznik nekaj nauči, posledično spremeni svoje znanje, s svojim znanjem pa vpliva tudi na znanje ostalih članov združbe. Rezultat tega je novo znanje združbe kot celote (Sitar, 2004, str. 349).

Vendar pa uspešno učenje posameznikov še ni zagotovilo za organizacijsko učenje. Če ti svojega znanja ne delijo s sodelavci in ne sodelujejo z njimi, se organizacija kot celota ne bo mogla ničesar naučiti (Dimovski et al., 2005, str. 305). Imela bo manjše znanje kot njeni posamezni člani (Dimovski et al., 2005, str. 98). Če je učenje posameznikov neuspešno, je neuspešno tudi učenje organizacije, zato naj bi le-ta omogočala ustvarjalnost, svobodo eksperimentiranja, tolerirala pa naj bi tudi spodrseljaje (Možina, 2001, str. 342). Organizacija mora svojim zaposlenim omogočiti, da se učijo, neprestano delijo in povečujejo svoje znanje ter ga nato uspešno uporabljajo pri delu.

Pri svojem delovanju se organizacije v fazi pridobivanja znanja spopadajo s številnimi ovirami. Znanje še vedno ni dovolj cenjeno. Organizacija svojih umskih delavcev pogosto ne šteje za kapital, ampak na njih gleda zgolj kot na ogromen strošek. Omejuje jih pri izobraževanju in ne zna v polnosti izkoristiti njihovih izkušenj, znanja in talentov. Učenje naj bi zajelo vse ravni v organizaciji, vendar pogosto temu ni tako. Vodilni bi morali s svojim zgledom spodbujati zaposlene za nenehno učenje in deljenje pridobljenega znanja. Ugotavljajo, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacijo (Možina, 2001, str. 341). Pri učenju in uvajanju sprememb pa organizacije ovira tudi togost. Morale bi se prilagoditi dinamičnemu okolju in postati bolj fleksibilne.

4.4.2 Kodiranje znanja

Ko podjetje novo znanje pridobi, ga mora najprej prepoznati, nato pa dokumentirati oz. kodirati, torej zapisati v urejeno, prenosljivo in razumljivo obliko, ki bo omogočala hiter in učinkovit dostop do tega znanja vsem, ki bi ga utegnili potrebovati (Kešeljević, 2005, str. 7). Osnovni namen kodiranja znanja je vsem zaposlenim omogočiti lahek in hiter dostop do virov znanja znotraj podjetja, kar jim lahko precej olajša reševanje problemov in pomaga pri odkrivanju novih poslovnih priložnosti.

Ker je znanja v podjetju obilo, je pri kodiranju potrebna določena mera selektivnosti, saj vsega znanja ni mogoče kodirati. Shranjevanje množice nepomembnih znanj le ovira hiter dostop do pomembnih znanj (Tavčar, 2005, str. 167).

Datoteke in baze znanj morajo biti urejene tako, da bodo nudile preprost dostop vsem uporabnikom, ne glede na to, kje se bodo ti nahajali. Pri tem pa je potrebno zagotoviti ustrezno varnost podatkov (Dimovski et al., 2005, str. 132).

Veliko lažje je kodirati eksplicitna znanja, pri tem pa moramo biti pozorni, da jih ne prikrajšamo za njihovo uporabno vrednost in jih spremenimo v podatke. Več težav imamo, če želimo kodirati implicitna znanja, ker so le-ta skrita v glavah zaposlenih in jih je pogosto zelo

težko, včasih pa celo nemogoče, pretvoriti v kodirano obliko (Pirc, 2001, str. 344). Pri tem velja opozoriti, da implicitno znanje ne more biti prepoznano in nato shranjeno brez subjektivnega znanja (Kešeljević, 2005, str. 8).

Organizacije se vedno bolj zavedajo, da je znanje zelo pomembno, zato vedno več vlagajo v izgradnjo kompleksnih informacijskih sistemov, ki lahko precej olajšajo kodiranje in prenos novega znanja. Raziskave so pokazale, da podjetja, ki za to namenijo več sredstev, bolj sistematično ravnanje z znanjem, kar pa končno vpliva tudi na boljše finančne in nefinančne rezultate poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 188). Naložbe so usmerjene v graditev baz znanja, pa tudi v zaposlene, ki zbirajo, urejajo in pomagajo posredovati znanja (Tavčar, 2005, str. 166).

Podjetja želijo čim več uporabnega znanja kodirati, pri tem pa moramo vedeti, da ima tudi kodiranje svetle in temne plati. Kodiranje znanja pomeni izgubljanje določenih informacij, saj je težko vse zapisati, zato skoraj vedno nekaj znanja ostane v glavi tistega, ki ga je zapisal. To pomeni, da uporabniki tega znanja nikoli ne vedo toliko, kot tisti, čigar znanje se je kodiralo. S kodiranjem raste uporabnost znanja, pada pa njegova redkost, kar po drugi strani na dolgi rok pomeni, da bodo do tega znanja nekoč prišli tudi konkurentje in takrat to znanje ne bo več predstavljalo konkurenčno prednost za podjetje (Tavčar, 2005, str. 168). Kodiranje pa prinaša tudi vrsto koristi. Omogoča širšo uporabo znanja. Zlasti pa je pomembno dejstvo, da le kodirana znanja ostanejo v organizaciji tudi potem, ko jo zapustijo zaposleni, ki so prišli do tega znanja.

Tudi pri kodiranju znanja se pojavljajo številne težave. Organizacije imajo mnogokrat slabo razvit sistem za shranjevanje znanja in neustrezno informacijsko tehnologijo (Dimovski et al., 2005, str. 351). Ko skupina v podjetju zaključi projekt ali določeno delovno nalogo, si pogostokrat ne vzame časa za dokumentiranje rezultatov in novih spoznanj. Posledica tega je, da postane novo znanje drugim nedostopno. Slej ko prej pa ga v veliki meri pozabijo tudi sodelujoči pri njegovem nastajanju (Rant, 2005, str. 622).

4.4.3 Prenašanje znanja

Znanja posameznikov, ki jih ti sicer lahko pri svojem delu s pridom uporabljajo, organizaciji ne prinašajo veliko koristi, če jih ti ne delijo z drugimi, zato ni širjenje znanja prav nič manj pomembno kot njegovo pridobivanje. Prenos znanja poteka od tistih, ki to znanje imajo oz. pri katerih to znanje nastaja, k tistim, ki ga potrebujejo (Kešeljević, 2005, str. 9).

Obstaja nevarnost, da posameznik, ki svojega znanja ne prenaša na druge, zapusti organizacijo. Organizacija v tem primeru ne bo izgubila le tega zaposlenega, pač pa tudi njegovo znanje, česar si prav gotovo ne želi (Tavčar, 2005, str. 143), zato si mora prizadevati za hitro in učinkovito širjenje znanja znotraj nje.

Vsa znanja se ne prenašajo na enak način. Eksplicitna oz. kodirana znanja se največkrat prenašajo s pomočjo informacijske tehnologije, ki omogoča lažji in hitrejši prenos ob nizkih stroških, pri tem pa razdalja ne igra pomembne vloge. Podjetja se pri prenašanju znanj poslužujejo interneta in intraneta, ki omogočata dostop do eksplcitnih znanj v obliki poročil, dokumentov o kupcih, trgih in konkurentih, metodologij, pristopov, ki so se izkazali za uspešne itd. (Tavčar, 2005, str. 167). Nekatera uspešno uporabljajo t. i. elektronske oglasne plošče, ki omogočajo zastavljanje vprašanj in posredovanje dilem, do katerih pridejo zaposleni pri opravljanju dela. Na njihova vprašanja skušajo sodelavci čim prej odgovoriti (Tavčar, 2005, str. 131).

Informacijska tehnologija je do neke mere uporabna tudi za prenašanje implicitnih znanj, ki vključujejo profesionalna znanja in izkušnje, individualne poglede na posamezno tematiko, osebne izkušnje in intuicijo, saj zaposleni med seboj komunicirajo tudi elektronsko, vendar je osebna komunikacija še vedno veliko pomembnejša. Osnovno sredstvo za izmenjavo implicitnih znanj je dialog, ki lahko poteka v osebni komunikaciji, preko videokonference ali s pomočjo katerega drugega interaktivnega medija. Dialog je zelo pomemben v podjetju, saj posamezniki preko njega dodajajo svoj pogled na določeno problematiko, zato je skupna rešitev navadno boljša, kot rešitev posameznika. Organizacije poleg dialoga za izmenjavo implicitnega znanja, ki ga ni bilo mogoče shraniti v bazo podatkov, uporabljajo še pripovedovanje zgodb in skupnost praks, ki se oblikuje skozi druženja posameznikov s podobnimi interesi in problemi (Dimovski et al., 2005, str. 107, 270–273). Mnoga učeča se podjetja poskrbijo za prenos znanj tako, da organizirajo neformalna druženja zaposlenih, kot so poslovna kosila, pikniki, športne igre, razna praznovanja itd.

Organizacije, ki ogromno sredstev vložijo v zagotavljanje najnovejše informacijske tehnologije, morajo zaposlene pogosto vzpodbujati za njihovo uporabo, saj ti še vedno raje stopijo do sodelavca in skušajo od njega pridobiti potrebna znanja in informacije, kot pa da bi jih poiskali v bazi podjetja (Tavčar, 2005, str. 132, 143).

K dejstvu, da je neposredna komunikacija še vedno daleč najbolj priljubljena oblika prenosa znanja, veliko pripomore tudi to, da imajo izkušeni in usposobljeni sodelavci v svojih glavah shranjenih več informacij, kot jih lahko najdemo v marsikateri bazi znanja. Poleg tega je človeški um sposoben uspešno povezovati nova znanja s preteklimi spoznanji in tako neprestano ustvarjati vedno nove kombinacije in zamisli. Računalniki tega preprosto ne zmorejo ali pa so pri tem zelo omejeni (Tavčar, 2005, str. 132).

Osebni stik med zaposlenimi omogoča pravilnejši prenos znanja in podrobnejše razumevanje individualnih izkušenj ter bistveno zmanjša možnost za neustrezno uporabo standardiziranih rešitev v bolj kompleksnih in nejasnih situacijah. V elektronskih bazah podatkov je navadno shranjeno le osnovno znanje s posameznega področja. Če se želi posameznik bolje seznaniti z njim, mora stopiti do strokovnjaka (Dimovski et al., 2005, str. 352).

Vrhunska tehnologija še ni zagotovilo za to, da bo znanje začelo uspešno krožiti znotraj podjetja. Zaposleni morajo biti pripravljeni svoje znanje dati na razpolago tudi drugim (Pirc, 2001, str. 345). To pa lahko spodbudi le zaupanje med zaposlenimi, motivacija in ustrezna kultura, ki nikakor ne sme spodbujati kopičenja znanja. Spoštljiv odnos do vsakega posameznika pospešuje medsebojno komunikacijo in s tem prenos implicitnih znanj, kar lahko pomembno vpliva na ustvarjanje novih znanj in porajanje novih idej (Rant, 2001, str. 39).

Posameznike je potrebno za učinkovito prenašanje znanja ustrezno motivirati. Posredovanje znanja terja čas in energijo njegovih nosilcev, ki so lahko posamezniki ali skupine. Koristi od deljenja znanja pa so pogosto nejasne, na prvi pogled lahko celo izgleda, da jih sploh ni, zato je treba zaposlene motivirati. Lahko tudi z nagrajevanjem, kot so to storili v podjetju Hewlett-Packard, kjer so vzpostavili učinkovit sistem, preko katerega zaposleni kodirajo svoje znanje, plačilo pa dobijo glede na uporabnost objavljenega znanja oz. glede na povpraševanje ostalih po tem znanju, s čimer so povečali tudi kakovost objavljenega znanja. Na ta način so zaposlenim zelo dobro pokazali, da ima njihovo znanje vrednost in da deljenje tega znanja nedvomno prinaša koristi (Dimovski et al., 2005, str. 352).

Najpogostejše težave, ki onemogočajo ali otežkočajo prenos znanja med zaposlenimi in njegovo uporabo, so pomanjkanje časa in komunikacijskih spretnosti, nerazumevanje pomena širjenja znanja in njegove izmenjave ter pomanjkanje motivacije za to (Pirc, 2001, str. 345). K tem težavam lahko dodamo še nezaupanje med zaposlenimi, individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje občutka za skupinsko delo in neustrezno podporo informacijske tehnologije (Dimovski et al., 2005, str. 351).

Pogosta ovira je tudi omejena absorpcijska sposobnost posameznika, ki mu je bilo posredovano novo znanje. Mnogi skrivajo svoje znanje in ga niso pripravljeni deliti, saj je to temelj njihove konkurenčne prednosti in vir moči. Preprosto ne vidijo koristi od posredovanja svojega znanja drugim. To je največkrat posledica neustrezne kulture v organizaciji, ki ne poudarja pomembnosti prenosa znanja, ne spodbuja investicij v izobraževanje in ne nagraduje za uspešen prenos znanja. Kako kakovosten bo prenos znanja, je odvisno tudi od narave samega znanja. Težavno in dolgotrajno je predvsem prenašanje implicitnih znanj, medtem ko je prenašanje eksplicitnih znanj precej lažje. Njihov prenos lahko poteka tudi preko trga, saj zanj ni nujno potreben kakovosten odnos med posrednikom in prejemnikom znanja (Kešeljević, 2005, str. 9).

V fazi prenašanja znanja igra zelo pomembno vlogo zaupanje. Za podjetje je izrednega pomena, da izkušnje in spoznanja, do katerih pridejo posamezniki, ne ostanejo le v njihovih glavah, ampak so jih deležni tudi ostali zaposleni. Če želi organizacija to doseči, mora v njej nujno vladati zaupanje, ki je temelj komunikacije med zaposlenimi. Ob pomanjkanju zaupanja posamezniki ne bodo razkrivali in prenašali svojega implicitnega znanja ne v organizaciji ne zunaj nje.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je zaupanje razloženo kot prepričanje, da bo kdo sposoben nekaj narediti oz. bo pripravljen narediti, kar se od njega pričakuje; prepričanje, da je kdo iskren, pošten; prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj (SSKJ, 1994, str. 1637). Zaupanje je torej neko pozitivno pričakovanje, da se na dane besede, obljube in dejanja nekoga lahko zaneseš. Močno je povezano s tveganjem, saj lahko nasprotna stran zlorabi naše zaupanje in v tem primeru bomo veliko izgubili, zelo malo pa pridobili. Zanj je značilno tudi to, da zahteva veliko časa, da ga pridobimo, izgubimo pa ga lahko v trenutku.

Velikokrat slišimo, da je potrebno svoje znanje držati zase, saj se naj bi nam s tem povečala možnost za ohranitev delovnega mesta. Še vedno v mnogih podjetjih vlada miselnost, da bodo mladi izpodrinili starejše, če jim bodo ti posredovali svoja znanja in izkušnje. Prepričani so, da je njihovo področje dela le njihovo in da mora to tudi ostati, zato neradi dajejo drugim kakršnekoli informacije. Ob izmenjavi lastnega znanja z drugimi nas je včasih tudi strah, da bodo drugi naše znanje izkoristili, nam pa v zameno ne bodo posredovali svojega lastnega znanja.

Zaupanje je torej osnovni pogoj za izmenjavanje prikritih znanj, za nenehno učenje in ustvarjanje novega znanja (Tavčar, 2005, str. 142). Tudi Možina (1992, str. 75) meni, da brez zaupanja ne gre, saj je po njegovem mnenju nizka stopnja zaupanja največja ovira za delo. Ravno tako Svetlik (2007) ugotavlja, da je dostopnost do implicitnega znanja posameznikov v prvi vrsti odvisna prav od medsebojnega zaupanja.

Ugotovili so, da imajo organizacije, v katerih je vzpostavljena visoka stopnja zaupanja, najbolj učinkovite zaposlene. Zaposleni v njej se medsebojno podpirajo in si pomagajo pri reševanju problemov in opravljanju delovnih nalog, povezujejo jih nekatere skupne značilnosti in nimajo strahu pred mladimi, saj razumejo, da jih bodo mladi nekoč nasledili (Šmuc, 2003, str. 8). V organizacijah, kjer je prisotno resnično sodelovanje, zaposleni prostovoljno posredujejo informacije in znanja drugim (Možina, 1992, str. 77).

Proces učenja združbe je, kot sem že omenila, sestavljen iz štirih faz: pridobivanja, kodiranja, shranjevanja in uporabe znanja. Raziskave so pokazale, da ima zaupanje največjo vlogo ravno v fazah prenosa in uporabe znanja. Le če so sodelavci vredni zaupanja, bo prišlo do prenosa implicitnega znanja. Za prenos eksplicitnega znanja pa je potrebno določeno zaupanje v informacijski sistem. Zaposleni morajo vedeti, da je izmenjava znanja koristna tako zanje kot za organizacijo in da jih bo ta tudi ustrezno nagradila (Sitar, 2004, str. 349).

Da pride do izmenjave znanj, pa posamezniki potrebujejo tudi dobršno mero samozaupanja. Če tega ni, bomo svoje znanje skrivali in ne bomo pripravljeni za njegov prenos, ker nas bo strah pred zasmehovanjem, kritiko in posredovanjem napačnih informacij (Sitar, 2004, str. 351).

Če bo podjetje zgradilo kulturo zaupanja in spoštovanja vsakega posameznika, bo tudi veliko lažje obdržalo zaposlene, saj je po raziskavah najpomembnejši razlog za zapustitev delodajalca ravno občutek nepomembnosti oz. izključenosti iz dogajanja v podjetju (Zupan, 2001, str. 102).

4.4.4 Uporaba znanja

Pridobivati, prenašati in deliti znanja bi bilo brez pomena, če ga nato ne bi uporabljali pri delovanju. Uporaba znanja pomaga ustvarjati novo znanje. Posledica novega znanja po so inovacije, ki so ključna gonilna sila poslovnega uspeha. Znanje je potrebno izkoriščati v komercialne namene.

Uporaba obstoječega znanja ustvarja novo znanje, kar nas popelje na začetek procesa, ki mu pravimo učenje združbe. Vrnemo se torej v prvo fazo – fazo pridobivanja in ustvarjanja znanja. Proces se tako nenehno nadaljuje, faze pa se neprestano ponavljajo. Tako se proces ravnanja z znanjem spremeni v cikel.

4.5 Oblike izobraževanja

Organizacija potrebuje sposobne člane, ki se želijo neprestano izobraževati in izpopolnjevati svoje znanje. Zadovoljevanje teh njihovih potreb je odvisno tudi od sposobnosti in interesov organizacije. Učeče se organizacije se zavedajo, da je sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih izredno pomembna procesa, ki pa lahko ob neracionalni porabi sredstev postaneta zelo draga.

Organizacije morajo najprej prepoznati, katera znanja in spretnosti še potrebujejo pri svojem delovanju. Kakovostna analiza potreb je temeljnega pomena za pravilno oblikovanje programov usposabljanja in izbiro učnih vsebin ter napotitev posameznikov na ustrezne programe. Le tako lahko podjetja zagotovijo, da bodo z vloženimi sredstvi dosegla tako svoje kot tudi posameznikove cilje (Vukovič, Miglič, 2006, str. 99). Podjetja prepoznavajo potrebe po izobraževanju na več načinov – npr. na osnovi letnih poročil in planov, na podlagi ugotovitev na različnih delovnih sestankih, lahko se pokažejo na osnovi plana investicij in v povezavi z novimi tehnologijami, ki jih namerava uvesti podjetje, velikokrat do tega zaključka pridejo tudi na podlagi letnih razgovorov z zaposlenimi ali njihovimi vodji itd.

Poiskati je potrebno primerne izvajalce izobraževanj. Lahko jih izvajajo notranji kadri (mentorstvo), še pogosteje pa podjetja za njihovo izvedbo najamejo zunanje strokovnjake. Izbrati pa je treba tudi ustrezno učno obliko. Odločiti se je potrebno na podlagi kakovosti programa, časa in stroškov, ki so potrebni za doseg učnih ciljev. Na voljo so različne možnosti, prava izbira pa je odvisna tudi od značilnosti in velikosti ciljne skupine, tehničnih možnosti itd.

Na tem mestu je potrebno razlikovati med pojmi pripravništvo, usposabljanje in izpopolnjevanje. Pripravništvo, ki danes ni več obvezno, je namenjeno pridobivanju praktične usposobljenosti, ki je potrebna za opravljanje določenega dela in se izvaja na začetku poklicne kariere. Traja nekaj mesecev, nato pa se zaključi s pripravniškim izpitom, na podlagi katerega se ugotavlja pripravnikova usposobljenost za samostojno opravljanje dela (Ferjan, 2005, str. 57, 58). Usposabljanje pomeni razvijanje določenih znanj, sposobnosti in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju konkretnih delovnih nalog. Je nadgradnja poklicnega izobraževanja, ker je usmerjeno k reševanju konkretnih problemov v organizaciji (Vukovič, Miglič, 2006, str. 22). Pri izpopolnjevanju pa gre za proces spreminjanja in dopolnjevanja že pridobljenega znanja in spretnosti. Potreba po izpopolnjevanju se pojavlja zaradi nenehnega razvoja in napredka. Zaposlenim omogoča dopolnjevanje, širjenje in poglobljanje znanj in spretnosti, ki jih potrebujejo na delovnem mestu (Vukovič, Miglič, 2006, str. 24). Poznamo veliko oblik usposabljanja. Ena od njih je usposabljanje na delovnem mestu, ki poteka tako, da zaposleni z veliko izkušnjami kot mentor novozaposlenemu praktično prikaže izvajanje določenega dela (Dimovski et al., 2005, str. 248).

Poznamo dve osnovni skupini metod usposabljanja, in sicer usposabljanje na delovnem mestu in izven njega. Na delovnem mestu se vedno izvajata mentorstvo in rotacija oz. menjava delovnih mest. Ostale oblike se največkrat izvajajo zunaj delovnega mesta (npr. seminarji, delavnice itd.), ni pa nujno (Dimovski et al., 2005, str. 251). Če ima organizacija primerne prostore in dovolj visoko število udeležencev, se lahko te oblike izvajajo tudi v sami organizaciji.

Pogosta oblika izobraževanja je še vedno udeležba na seminarju, kjer se obravnavajo konkretne, samostojne in zaključene teme oz. vsebine. **Seminarji** navadno trajajo od enega do nekaj dni, namenjeni pa so predvsem dopolnilnem izpopolnjevanju, torej posodabljanju in poglobljanju že obstoječih znanj. Na njih se srečuje večje število ljudi z namenom izmenjave izkušenj, znanj in pogledov na določeno tematiko. Zaposleni se velikokrat udeležijo tečajev. Tečaja se posamezniki udeležijo, kadar želijo pridobiti novo znanje ali pa obnoviti učno snov, ki so jo nekoč že obvladali. Učna vsebina, ki se obravnava na **tečajih**, je razdeljena na več vsebinskih sklopov, ki pokrivajo točno določeno področje in predstavljajo neko zaključeno celoto. Po opravljenem tečaju mnogokrat sledi preverjanje pridobljenega znanja, za kar udeleženci dobijo tudi potrdilo. Dolžina tečajev je zelo različna, trajajo lahko od enega dneva, pa vse do nekaj tednov ali celo mesecev. Prilagojena je obsegu učne snovi, predznanju udeležencev in njihovim željam, vseeno pa so tečaji običajno časovno strnjeni (Ferjan, 2005, str. 60, 61). Zaposleni se lahko udeležijo **modulov**. Več modulov oz. samostojnih vsebinskih enot sestavlja celoten program usposabljanja ali izobraževanja (Vukovič, Miglič, 2006, str. 174). Usposabljanja lahko potekajo tudi v obliki **predavanj**, kjer se na udeležence prenaša znanje predavatelja. Vendar pa klasična predavanja in seminarji niso več tako pogosta oblika, danes v ospredje prihajajo delavnice, ki so namenjene točno določeni problematiki, simulacije in usposabljanja na delovnem mestu (Dimovski et al., 2005, str. 71). **Delavnice** so zelo podobne projektnemu delu. Udeleženci teoretično znanje nadgrajujejo s pomočjo praktičnega dela. Ena od pomembnih oblik je **svetovanje**. Strokovnjak na podlagi svojega znanja in

bogatih izkušenj z nasveti in konkretnimi podatki pomaga drugim pri reševanju problemov. Kot dopolnilo k drugim oblikam učenja imamo na voljo **konzultacije**. Nanašajo se na obravnavo konkretnega problema, s katerim se sreča posameznik pri učenju. Potekajo v obliki pogovora, svetovanja ali pojasnjevanja določenih vsebin. Če je izobraževanje sestavni del redne dejavnosti, gre za **akcijsko učenje**. Poteka lahko v resničnem ali umetno pripravljenem okolju. Učenje poteka skozi izkušnje. Včasih lahko do določenega znanja pridemo le z lastno udeležbo v določenih dejanjih. Znotraj organizacije poteka še **mentorstvo**. Pri tem gre za večje število vsebinsko povezanih srečanj med mentorjem in udeležencem. Na posameznih srečanjih skupaj obravnavata eno ali več konkretnih tem. Pri učenju praktičnih spretnosti pa so pogosto v pomoč tudi **instrukcije**. Instruktorjeva naloga je dajanje strokovnih napotil in nudenje pomoči posameznikom ali skupini na povsem konkretnih vsebinskih področjih (Vukovič, Miglič, 2006, str. 173, 174).

Podjetja morajo voditi različne evidence v povezavi z izobraževanji, na koncu pa jih morajo tudi oceniti. Področje izobraževanja zaposlenih imajo navadno urejeno s pravilnikom ali organizacijskim predpisom (Ferjan, 2005, str. 336, 337).

4.6 *Ravnanje z znanjem s poudarkom na motiviranju*

Ravnanje je slovenski prevod angleške besede management (Možina et al., 2002, str. 63) in pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Rozman et al., 1993, str. 39). Večina avtorjev to organizacijsko funkcijo opredeli kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo (Rozman, Sitar, 2007, str. 4, 11). Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za doseg teh ciljev. Dobro planiranje povečuje verjetnost dosega želenega cilja. Organiziranje zajema določanje razmerij med ljudmi in vzpostavljanje strukture v podjetju. Sledi vodenje, ki pokriva komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem pomenu besede. Spremljati je potrebno tudi dejansko izvedbo, jo primerjati s planiranim, ugotoviti morebitna odstopanja in vzroke, ki so botrovali odstopanjem, ter sprejeti potreben ukrepe za doseg plana. Ta proces imenujemo kontroliranje (Rozman et al., 1993, str. 71–74).

Lipovec funkcije managementa opredeljuje nekoliko drugače, in sicer kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje. Naj dodam, da uveljavljanje obsega vodenje v ožjem pomenu besede, motiviranje, komuniciranje in kadrovanje (Lipovec, 1987, str. 136). Ravnanje z znanjem, ki ga lahko razložimo kot zagotavljanje smotrnega doseganja cilja združbe (Rozman, 2001, str. 351), sestoji iz planiranja znanja, tako posameznikov kot celotne združbe, uveljavljanja in kontroliranja znanja posameznikov in združbe.

Planiranje znanja združbe je tesno povezano s planiranjem njenega celotnega delovanja. V fazi planiranja je potrebno analizirati znanje združbe in njeno učenje, določiti želeno raven učenja in znanja združbe, prepoznati oz. odkriti vrzeli v znanju in postaviti strategijo učenja. Seveda je potrebno ugotoviti tudi pomanjkljivosti v znanju posameznikov, in sicer glede na njihovo vlogo v podjetju, jim dodeliti dolžnost in odgovornost za učenje. Planirano je nato

potrebno tudi uveljaviti. Združba lahko do novega znanja pride z zaposlovanjem oz. s kadrovanjem posameznika z želenim znanjem ali z razvijanjem novih znanj s pomočjo komuniciranja, motiviranja in vodenja. Sledi kontroliranje, ki pomeni ugotavljanje znanja celotne združbe in posameznikov. V tej fazi se ugotavlja, če in v kolikšni meri so bile zapolnjene vrzeli v znanju, kontrolira se proces učenja organizacije in razvija sistem za merjenje znanja, pokazatelje učenja in znanja organizacije ter posameznikov. Pri posameznikih pa se ugotavlja tudi njihovo prisotnost na izobraževanjih (Rozman, Sitar, 2007, str. 14, 15, 16).

Kot sem že omenila, je potrebno zaposlene motivirati za izobraževanje. Uspeh podjetja na trgu postaja vedno bolj odvisen od znanja in ustvarjalnosti zaposlenih. Podjetja si iz dneva v dan prizadevajo, da bi pod svoje okrilje privabila čim boljše strokovnjake. To je težka naloga, saj je njihovo število omejeno.

Podjetja jih poskušajo pridobiti na različne načine. Ponudijo jim dobro plačilo in mnoge ugodnosti. Toda tudi če jim uspe priti do najboljših strokovnjakov, s tem še niso veliko naredili. Čaka jih še mnogo napornejši del poti, saj jih morajo znati tudi obdržati, kar pa je vse prej kot enostavno. Zaposleni, ki posedujejo veliko znanja, oz. t. i. umski delavci, se zavedajo, da so za organizacijo zelo pomembni.

Drucker je za odnos v učeči se organizaciji med nadrejenimi in podrejenimi našel zelo zanimivo primerjavo, in sicer se mu zdi podoben odnosu med dirigentom orkestra in inštrumentalisti. Nadrejeni, čigar podrejeni so umski delavci, navadno ne znajo opravljati dela svojih podrejenih, tako kot dirigent v orkestru ne zna igrati na vse inštrumente. Umski delavci so zato dragoceni za podjetje in če jih želi to obdržati, mora po mnenju Druckerja z njimi ravnati kot s prostovoljci. Umski delavci so v nasprotju s prostovoljci za svoje delo sicer plačani, vendar pa so ravno tako mobilni in lahko kadarkoli odidejo. Tega bi se morale vse organizacije dobro zavedati. Umski delavci so lastniki svojega znanja, ki ga vedno nosijo s seboj, saj je skrito v njihovih glavah. Zaposleni, ki opravljajo fizično delo, pa imajo lahko le ogromno izkušenj, ki jim največkrat koristijo le v organizaciji, v kateri delajo. Posledica tega je, da so veliko manj mobilni od umskih delavcev in ne potrebujejo toliko motivacije, da ostanejo v podjetju in v njem uspešno delajo. Drucker pravi, da fizični delavci, za razliko od umskih delavcev, veliko bolj potrebujejo podjetje kot podjetje njih. Kaj sploh motivira umske delavce, da ostajajo v podjetju na dolgi rok? Drucker spoznava, da denar nikakor ni dovolj. Pravi, da je to, kar motivira umske delavce, enako tistemu, kar motivira prostovoljce, in to je zadovoljstvo pri delu (Drucker, 2001, str. 29, 30, 144).

Tudi Arie de Geus, ki ga imajo mnogi za izumitelja koncepta učeče se organizacije, se strinja, da dobro plačilo še zdaleč ni dovolj. Pravi, da je denar zgolj neke vrste higienik, kar pomeni, da moraš umske delavce dovolj dobro plačati, a zaradi samega plačila še ne bodo pripravljeni ostati v organizaciji. Ostali bodo le, če jim bo organizacija nudila možnost za pridobivanje novega znanja in razvijanje talentov. Prepričan je, da je najboljši motivator to, da ljudi uspeš

prepričati, da bodo lahko v organizaciji razvili svoje zmožnosti do konca, ker je to tudi v interesu organizacije (Šmuc, 2003, str. 18).

Kaj pa je pravzaprav motivacija? Največkrat je razložena kot naraven proces, ki poteka v določeni osebi in jo sili k dejavnosti (Možina et al., 2002, str. 458). Brez motivacije ni nobene človekove aktivnosti, vendar pa naše delovanje spodbujajo številni zapleteni znani in neznani dejavniki, ki so od posameznika do posameznika različni (Možina et al., 2002, str. 473). Nanje vplivajo posameznikove želje, njegova pričakovanja in potrebe (Zupan, 2001, str. 58).

Poznamo različna sredstva in metode, s pomočjo katerih lahko motiviramo posameznika. Vse imajo za cilj spodbujanje človeka k ravnanju na želen način. Eden od močnih motivacijskih sredstev je tudi danes denar. Ljudje si ga želijo, saj je povezan z zadovoljevanjem številnih materialnih in nematerialnih potreb (Dimovski et al., 2005, str. 256). Še vedno so v ospredju materialne dobrine, vendar tudi ostalih sredstev ne gre zanemariti. Vedno pomembnejša postaja možnost osebnega razvoja in napredovanja, samostojnost pri delu, nepomembna pa niso niti priznanja in pohvale.

Zelo pomembne so tudi same značilnosti dela, ki ga umski delavec opravlja. Med te značilnosti spada možnost uporabe in nadaljnega razvijanja svojih sposobnosti, možnost vplivanja na odločitve, ki so povezane z delom, možnost prispevka k organizacijskim ciljem, možnost osebne rasti in delovne kariere. Delo pa mora ponujati tudi nenehne izzive (Možina, 1992, str. 192). Vedno bolj pomembno postaja "opolnomočenje" zaposlenih. To pomeni, da jim povečamo njihove pristojnosti, kar ima za posledico večjo motiviranost za opravljanje delovnih nalog. Poveča se njihova učinkovitost. Po mnenju Dimovskega (2005, str. 258) je to posledica štirih dejavnikov, ki so jim na voljo: informacij, znanja, moči in možnosti za nagrado.

Zaposlene lahko uspešno motiviramo še z njihovo vključitvijo v lastništvo podjetja, z zagotavljanjem občutka pomembnosti in z izboljševanjem njihove kakovosti življenja. K dvigu kvalitete življenja zaposlenih podjetja pripomorejo z nudenjem toplih obrokov na delovnem mestu, z organiziranjem rekreativnih dejavnosti, z zagotavljanjem ustreznih delovnih pogojev, z organiziranjem avtobusnih prevozov na delo, dodeljevanjem kadrovskih stanovanj, omogočanjem študija ob delu itd. (Dimovski et al., 2005, str. 71, 72).

Pomembno je, da podjetja svojim zaposlenim nudijo možnost za nenehno učenje in razvoj. To pa je po eni strani tudi dvorezen meč, saj zaposleni zaradi novih znanj od podjetja pogosto pričakujejo še boljše delovne pogoje in še višje plačilo. Če delodajalec njihovih pričakovanj ne uresniči, se lahko kaj hitro pojavi nezadovoljstvo, ki pripelje do iskanja nove zaposlitve. Tako podjetje velikokrat izgubi ravno tiste delavce, v katere je največ vlagalo (Zupan, 2001, str. 102).

Motivacija pa ni potrebna le zato, da zaposleni ostanejo v podjetju in v njem uspešno opravljajo svoje delo. Učeče se organizacije morajo zaposlene motivirati tudi za učenje.

Posameznik mora poznati vse koristi, ki jih bo prineslo učenje. Nenazadnje pa jih je potrebno motivirati še za deljenje njihovega znanja s sodelavci, saj je to za organizacijo zelo pomembno. Znanje zaposlenim daje moč, zato ga pogosto niso kar tako pripravljeni posredovati drugim. Organizacija jih mora znati ustrezno motivirati, vzpostaviti pa mora tudi ustrezno kulturo v podjetju (Dimovski et al., 2005, str. 269).

5 UČENJE V PODJETJU KOVINOPLASTIKA LOŽ

Pojem učeče se podjetje sem želela osvetliti s konkretnim primerom. V ta namen sem si izbrala podjetje Kovinoplastika Lož d. d., ki je bilo ustanovljeno leta 1954. Ukvarja se s proizvodnjo stavbnega okovja, kuhinjskih pomivalnikov, kuhalnikov, toplokomornih livarskih strojev in še marsikaj bi se našlo med njihovimi izdelki. Danes je organizirano kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri ter številnimi hčerinskimi podjetji doma in v tujini. Kruh daje skoraj 1150 zaposlenim. Uvršča se na 42. mesto med 200-timi največjimi slovenskimi izvozniki in na 79. mesto med 300-timi najuspešnejšimi slovenskimi podjetji.

V podjetju zelo dobro vedo, da lahko le ljudje s svojim znanjem in ustvarjalnostjo bistveno pripomorejo k uspehu podjetja. Znanje zanje predstavlja temeljni vir konkurenčne prednosti. Potencial zaposlenih je neizčrpen, na nosilcih kadrovskega procesa pa je, da ta potencial smotrno uporabijo.

Vrednote, ki jih poudarjajo v podjetju, so ustvarjalnost, samoiniciativnost, sposobnost prilagajanja spremembam in delovanje v smislu učečega se podjetja.

Že v viziji poudarjajo razvoj lastnih zmogljivosti in sposobnosti. Zavedajo se, da to lahko zagotovijo edino z nepretrganim procesom izobraževanja in profesionalnega razvoja vseh zaposlenih v podjetju, z medsebojnim informiranjem in dopolnjevanjem znanj. To želijo doseči z delovanjem po načelih učečega se podjetja.

Njihova vizija se glasi takole: "Z razvojem lastnih zmogljivosti in sposobnosti, s strateškimi povezavami in akvizicijami na jedrnih poslovnih področjih bomo postali srednje veliko mednarodno kovinsko-predelovalno podjetje, ki posluje po evropskih merilih obsega, kakovosti, dodane vrednosti in donosnosti." (Vizija Kovinoplastike Lož d. d., 2007).

5.1 Pridobivanje znanja v podjetju Kovinoplastika Lož

V Kovinoplastiki Lož pridobivajo nova znanja predvsem z nenehnim izobraževanjem zaposlenih. Aktivnosti, povezane z izobraževanjem, so naslednje: kadrovske štipendiranje, izobraževanje delavcev v programih za pridobitev izobrazbe, strokovno in funkcionalno

izpopolnjevanje delavcev, usposabljanje delavcev z delom, pripravništvo in delovna praksa dijakov in učencev.

5.1.1 Izobraževanje v podjetju Kovinoplastika Lož

Izobraževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih obravnava Zakon o delovnih razmerjih (2002), in sicer v 172. in 173. členu. 172. člen se nanaša na izobraževanje delavcev. Stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje v skladu s potrebami delovnega procesa je po prvi točki tega člena pravica in hkrati dolžnost delavca, saj ta le tako lahko širi oz. ohranja svoje sposobnosti za delo, ki jih zahteva določeno delovno mesto, in tako pripomore k ohranitvi zaposlitve. Delodajalec je po drugi točki tega člena zadolžen za zagotovitev vseh potrebnih izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj in ima pravico napotiti delavca nanje, delavec pa ima pravico, da se lahko tudi sam prijavi na določeno izobraževanje. Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo v pogodbi o izobraževanju ali v kolektivni pogodbi. 173. člen zakona o delovnih razmerjih pa obravnava pravico do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja. Tako delavci, ki jih na dodatno izobraževanje napoti podjetje, kot tudi tisti, ki se izobražujejo, izpopolnjujejo ali usposabljaajo v lastnem interesu, imajo pravico do odsotnosti z dela zaradi priprave na izpite oz. zaradi opravljanja izpitov. Če ta pravica ni podrobneje določena s kolektivno pogodbo, ima delavec pravico do odsotnosti ob dnevih, ko prvič opravlja izpite. Če se delavec izobražuje, izpopolnjuje oz. usposablja v skladu z 172. členom, ima pravico do plačane odsotnosti z dela.

Podjetje pri izobraževanju poleg zakonodaje upošteva še interni Pravilnik o izobraževanju. Podjetje vsako leto podeljuje kadrovske štipendije, ki se razpišejo na podlagi letnega plana izobraževanja. Pravilnik o izobraževanju obravnava vsebino razpisa za kadrovske štipendije, kriterije za izbiro, podlago za določitev višine kadrovske štipendije in prekinitev štipendijskega razmerja. Štipendirajo skoraj 60 štipendistov, s pomočjo katerih si podjetje zagotavlja ustrezen strokovni kader.

Podjetje podpira tudi študij ob delu, saj tudi tako zagotavlja ustrezno kadrovsko strukturo ob zmernem prilivu novih kadrov, strokovni razvoj zaposlenih ter omogoča vertikalno napredovanje. V ta namen pa lahko pridobi tudi nekaj javnih sredstev. Na podlagi razpisa Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve ter iz evropskih strukturnih skladov so tako pridobili del sredstev, s katerimi so pokrili del stroškov usposabljanj, predvsem za programe podiplomskega magistrskega študija in višješolske programe. Trenutno je v izobraževanje ob delu vključenih okrog 110 zaposlenih. Ker imajo na programu strojni mehanik in strojni tehnik precej udeležencev, izobraževanje poteka kar v prostorih podjetja.

Izredni študij se odobri tistim zaposlenim, ki nimajo možnosti za vključitev v redne oblike izobraževanja. Prednost pri odobritvi izrednega študija imajo tisti posamezniki, ki so predhodne programe izobraževanja zaključili v rednem roku in pri tem dosegli nadpovprečni

učni uspeh, in tisti, ki so svoje predhodno izobraževanje zaključili brez sodelovanja podjetja. Upoštevajo pa se tudi še nekateri drugi kriteriji.

Pravilnik podrobno obravnava pravice in obveznosti podjetja in delavca v primerih, ko je delavec napoten na izobraževanje na podlagi sklepa, v primerih, ko je izobraževanje v interesu delodajalca in v primerih, ko delavec pridobi soglasje delodajalca.

Delodajalec lahko napoti delavca na izobraževanje v primerih prekvalifikacije in dokvalifikacije presežnih delavcev, v primerih razporeditve na delo, za katerega delavec ne izpolnjuje zahtevanih pogojev glede izobrazbe in je mlajši od 45 let, v primeru strokovno ugotovljenih zmanjšanih zmožnosti za delo oz. ugotovljene neposredne nevarnosti za invalidnost, in v drugih primerih, ko je izobraževanje oz. nadaljnja usposobitev delavca pogoj za opravljanje dela.

Z izobraževanjem, ki je v interesu delodajalca, je mišljena tista vključitev delavca v izobraževanje, ko podjetje oz. delodajalec z razpisom ali pa kako drugače izrazi interes po vključitvi posameznikov ali skupine delavcev v izobraževanje. Tako pridobljeno znanje ne sme biti nujen pogoj za zagotavljanje ustreznega dela zaposlenemu, lahko pa mu omogoča opravljanje zahtevnejšega dela oz. pripomore h kvalitetnejšemu opravljanju delovnih nalog. Z vključitvijo posameznika oz. skupine v program izobraževanja na podlagi razpisa mora soglašati tudi direktor oz. vodja programske enote ali sektorja.

Pri tem velja naslednje. Če je delavec napoten na izobraževanje na podlagi sklepa ali pa je to izobraževanje v interesu delodajalca, delavcu pripada nadomestilo za plačo, če seveda izobraževanje poteka med njegovim delovnim časom. V kolikor izobraževanje poteka zunaj delovnega časa, pa zaposleni nima pravice do nadomestila plače in tudi ne do priznanja ur.

Delavec lahko tudi sam izrazi interes za vključitev v izobraževanje, ki ga je sicer podjetje organiziralo le za določeno strukturo zaposlenih. V tem primeru si lahko delavec na podlagi soglasja kadrovske službe pridobi nekatere pravice, ki izhajajo iz izobraževanja.

Za učeče se podjetje je ključnega pomena pravočasno in kvalitetno ugotavljanje potreb po znanjih, ki jih je nato potrebno zajeti v letni plan izobraževanja. Na njegovi osnovi podjetje določi obseg in vsebino izpopolnjevanj. Kadrovska služba lahko med letom predlaga spremembe ali dopolnitve letnega plana izobraževanja, če se to izkaže kot potrebno. Pri oblikovanju vsebine programov sodelujejo posamezniki in službe, ki pokrivajo posamezno strokovno področje. V primeru uvajanja nove tehnologije pa je program usposabljanja dolžan pripraviti vodja projekta investicije.

Pravilnik pokriva še številna druga področja, ki so povezana z izobraževanjem. V njem so navedeni cilji usposabljanja, opredeljeno je ocenjevanje uspešnosti usposabljanja, podrobno je opisano pripravišтво, zajema pa tudi delovno prakso in praktični pouk dijakov in študentov v podjetju.

Podjetje je sprejelo tudi organizacijski predpis o usposabljanju in izobraževanju, ki podrobno opredeljuje odgovornost posameznih oddelkov oz. služb za posamezno izobraževanje. Vodja kadrovske službe je tako odgovoren za pripravo letnih planov izobraževanja, za pripravo izobraževalnih programov in za vodenje podatkov o zaposlenih ter arhiviranje dokazil o strokovnem izobraževanju in izpopolnjevanju. Uprava je odgovorna za načrtovanje izobraževalnih aktivnosti za najodgovornejša delovna mesta. Za kvalitetno izvajanje usposabljanj z delom in za posredovanje dokumentacije, namenjene spremljanju usposabljanja kadrovske službe, so neposredno odgovorni mentorji, vodje in inštruktorji.

Pri izboru izvajalcev programov izobraževanja upoštevajo naslednje kriterije: ustrezno vsebino, zagotovitev ustreznih učnih pripomočkov, tehnologije in metod dela, želeno organizacijo in izvedbo programa, ustrezno usposobljenost osebja, pripravo dokumentacije o izvedbi programa in izvajanje korekcij programa ter še nekatere druge kriterije.

Z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih želijo zagotoviti tako kadrovsko strukturo, ki bo sposobna uresničevati cilje obstoječih in načrtovanih razvojnih procesov. Povečati želijo obseg znanja in ga aktualizirati, zlasti strokovna in funkcionalna znanja, ki jih v okviru rednega izobraževanja ni mogoče pridobiti. Cilji usposabljanja in izpopolnjevanja so usmerjeni v boljšo zaposljivost, čim večjo vključenost vseh zaposlenih v izobraževalne programe, skrb za boljši prenos znanja in boljšo izkoriščenost le-tega znotraj podjetja. Želijo, da bi bili vsi njihovi zaposleni vključeni v usposabljanja in da bi se v povprečju usposabljali vsaj 20 ur letno. Tega cilja jim zaenkrat še ni uspelo uresničiti, saj so v letu 2006 realizirali 18,38 ur usposabljanja na zaposlenega in dosegli 80 % vključenost.

V podjetju posebej poudarjajo, da so prav vsi zaposleni odgovorni za lasten osebni in poklicni razvoj. Izobraževati se morajo v skladu z interesi organizacije in pridobljeno znanje uporabljati pri svojem delu, ravno tako pa ga morajo prenašati na sodelavce. Kovinoplastika Lož si nenehno prizadeva za uspešen razvoj strokovnega kadra, ki se bo znal hitro odzvati na vse nastale spremembe in bo sposoben uvajati inovativne pristope pri svojem delu.

5.1.2 Kadrovanje

Do želenega znanja je mogoče priti tudi z zaposlovanjem kadrov, ki to znanje posedujejo. Podjetje Kovinoplastika Lož daje velik poudarek pridobivanju mladih, ambicioznih in strokovno usposobljenih sodelavcev, od katerih upravičeno pričakuje, da bodo poleg izvajanja tekočih opravil in aktivnosti prispevali ideje za razvoj in rast podjetja in se bodo znali prilagajati stalnim tržnim, tehnološkim in organizacijskim spremembam. Pri zaposlenih se ceni predvsem ustvarjalnost, pripravljenost za timsko delo, sposobnost prilagajanja spremembam, učinkovito uporabo informacijskih tehnologij, prenos znanja in izkušenj ter učinkovit pretok informacij.

Kovinoplastika Lož si nenehno prizadeva za uresničitev poklicnih želja in ambicij zaposlenih, seveda pa morajo biti te v skladu z njenimi cilji in strategijo.

Strokovni kader si podjetje zagotavlja predvsem s politiko štipendiranja in študija ob delu na vseh stopnjah izobraževanja in nato z zaposlovanjem in usposabljanjem. Od leta 2003 od 2005 so na novo zaposlili 22 strokovnjakov oz. delavcev z najmanj višjo izobrazbo, iz podjetja pa jih je odšlo 26. Kot sem omenila, večino strokovnega kadra, ki ga zaposluje podjetje, predstavljajo njegovi štipendisti, kar pa nikakor ni dobro, saj podjetje zapuščajo ravno tisti, v katere so največ vlagali.

V podjetju se bojijo pomanjkanja strokovnega kadra, ki lahko nastopi zaradi odhodov strokovnjakov in zaradi manjšega zanimanja mladih za tehnične poklice. Izobrazbena struktura zaposlenih je dokaj dobra, saj jih ima 17 % vsaj višješolsko izobrazbo. Pri zaposlovanju upoštevajo tako notranji kot zunanji trg dela.

5.1.3 Motiviranje zaposlenih za izobraževanje

Podjetje intenzivno pripravlja nov plačilni model, ki naj bi motiviral zaposlene za izobraževanje in za dolgoročnejšo zaposlitev v podjetju. Poleg tega načrtno gradi podobo dobrega delodajalca in upa, da bo tudi na ta način zmanjšalo fluktuacijo zaposlenih, predvsem najbolj izobraženih.

Tako Kovinoplastika Lož svojim zaposlenim ponuja različne ugodnosti, s katerimi se uvršča v sam vrh najboljših delodajalcev, tudi v svetovnem merilu. V usposabljanje vključuje delavce, ki določeno znanje potrebujejo neposredno pri delu, vključitev pa omogoča tudi vsem tistem, ki bi jim usposabljanje lahko pomagalo k osebni in strokovni razvoju v prihodnosti. Kadar se v isti program usposabljanja vključi večje število delavcev, se podjetje skuša z izvajalci dogovoriti, da predavanja potekajo kar v prostorih podjetja v Ložu. Slušateljem na ta način študij bistveno olajša, saj se jim ni potrebno voziti v oddaljene kraje. Štipendirajo številne otroke delavcev in jim na ta način precej olajšajo njihovo šolanje. Dodeljujejo kadrovska stanovanja mladim in obetavnim strokovnjakom. Zaposlenim zagotavljajo ustrezne prostore za delo, saj ima skoraj vsak strokovni delavec svojo pisarno in osebni računalnik. V okviru podjetja delujeta zobozdravstvena ambulanta in splošna ambulanta, ki poleg preventive ponuja tudi zdravstvene storitve pretežno večini delavcev in jim omogoča, da preglede opravijo tudi med delovnim časom. Delavcem omogočajo usposabljanje za zdrav način življenja v okviru preventivnih programov v slovenskih zdraviliščih. Za prihod delavcev na delo je organiziran avtobusni prevoz, za katerega delavci prispevajo le manjši znesek. Za službena potovanja imajo vsi delavci možnost uporabe službenih avtomobilov. Delavci imajo možnost fleksibilne izrabe dopusta oz. prerazporeditve ur. Omogočajo pa jim tudi ugoden nakup lastnih izdelkov in še bi lahko naštevala.

5.2 *Kodiranje znanja v podjetju Kovinoplastika Lož*

V podjetju uspešno vodijo elektronsko knjižnico, kjer je popisano vse gradivo, ki so ga posamezniki pridobili na različnih izobraževanjih. Prednost elektronske knjižnice je predvsem v tem, da lahko kdorkoli, ki potrebuje gradivo z določenega področja, preveri, kje se le-to nahaja in ga nato lahko tudi uporabi.

Zelo natančno imajo opisane posamezne procese dela in naloge, ki jih zahteva posamezno delovno mesto. Šibki pa so predvsem na področju prepoznavanja znanja posameznikov. Znanja so prepoznana le na ravni oddelka, saj vodje dokaj dobro vedo, katera znanja imajo podrejeni, na ravni podjetja pa tovrstne baze še nimajo vzpostavljene. Na tem področju jih v prihodnjih letih čaka še veliko dela.

5.3 *Prenos znanja v podjetju Kovinoplastika Lož*

Prenos znanja se zaenkrat odvija predvsem neformalno, do določene mere pa ga želijo formalizirati, saj bi ga v tem primeru lahko spodbujali tudi z ustreznim nagrajevanjem.

V podjetju vedno bolj razmišljajo o t. i. trenerjih za posamezna področja. Na začetku bodo ti pokrivali predvsem področje tehnologije, saj so ugotovili, da tu prihaja do največjega števila napak, v ozadju katerih je nemalokrat neustrezno oz. pomanjkljivo znanje. Naloga trenerjev bo predvsem prenos pridobljenih novih znanj in veščin na ostale zaposlene skozi reševanje konkretnih problemov pri delu.

Naj poudarim, da so zaposleni, ki so pridobili novo znanje s pomočjo podjetja, dolžni to posredovati vsem, ki bi ga potrebovali. V Kovinoplastiki Lož tako nimajo težav zaradi skrivanja znanja, kar je tudi posledica kulture v podjetju ter še vedno visoke pripadnosti. Delavci z izkušnjami prenašajo svoja znanja na nove zaposlene brez strahu, da bi le-ti v prihodnosti ogrozili njihova delovna mesta. Tako tudi slednji kasneje nesebično posredujejo vsa potrebna znanja novim delavcem.

5.4 *Uporaba znanja v podjetju Kovinoplastika Lož*

V podjetju imajo vzpostavljen oddelek, ki se med drugim ukvarja tudi z evidentiranjem inovacij, vendar je zabeleženo število teh zelo nizko, kar pa še zdaleč ne pomeni, da je temu res tako. Zaposleni svojih inovacij ne prijavljajo, saj jih jemljejo kot sestavni del svojega dela, čeprav bi v primeru prijave podjetje inovacijo denarno nagradilo. Delno nagrajujejo tudi inovacije, ki se ne implementirajo ali pa se implementirajo šele v prihodnosti.

Uporaba novega znanja ni dodatno nagrajevana. Zaposleni so dolžni uporabljati pridobljena znanja. Podjetje jih bo k temu spodbudilo z novo sistematizacijo delovnih mest in novim plačilnim sistemom. Delavci bodo lahko napredovali tudi horizontalno. Ključni kriterij za to bo obvladovanje čim večje širine dela in čim večja samostojnost pri delu, za kar pa je nujno pridobivanje vedno novih znanj ter nenazadnje tudi njihova uporaba v praksi.

6 SKLEP

Znanje je v zadnjih letih pridobilo pomen, kakršnega ni imelo še nikoli doslej. Postalo je glavno gonilo gospodarske rasti. Nova znanja omogočajo, da se organizacija pravočasno odzove na burne spremembe v okolju in se jim uspešno prilagodi. Moč znanja je tolikšna, da lahko le nekaj vrhunskih strokovnjakov povprečno organizacijo ponese med najuspešnejše. Znanje je ena redkih dobrin, ki hitro narašča, ko jo delimo. Zanj velja, da je vse manj trajno, zato ga je potrebno nenehno obnavljati in nadomeščati z novim. Znanje skupine je navadno večje kot seštevek znanj posameznikov.

Zaposleni postajajo najpomembnejše premoženje organizacij, saj le oni ter njihovi talenti, ideje, znanja in veščine v največji meri vplivajo na uspešnost podjetij ter na njihov dolgoročni obstanek na trgu. Imeti dobre kadre pomeni imeti prednost pred tekmeci, saj je njihovo znanje tisti vir, ki ga konkurentje ne morejo tako zlahka posnemati.

V ospredje stopa koncept učeče se organizacije, ki temelji na nenehnem osebnem razvoju in nepretrganem učenju vsakega zaposlenega. V osnovi se vse organizacije učijo, a se mnoge tega ne zavedajo, zato pridobivanje znanja v njih poteka nenačrtovano in zelo počasi. Učeča se organizacija pa je sposobna ustvarjati, pridobivati, prenašati in izkoriščati najboljša znanja ter izkušnje, ki so prisotne tako v organizaciji kot zunaj nje, ter se tako uspešneje kot ostale prilagajati nenehnim spremembam v okolju. Ustvariti mora okolje in kulturo, ki spodbuja učenje, sprejemanje sprememb, izmenjavo znanj in izkušenj ter ustvarjalnost.

Učenje združbe zajema pridobivanje in ustvarjanje znanja, njegovo kodiranje in shranjevanje, prenašanje ter uporabo. Organizacija znanje pridobiva z učenjem svojih zaposlenih, lahko pa ga tudi kupi oz. najame, če se izkaže, da je ustvarjanje novega znanja zanjo predrago. Čim več znanja je potrebno kodirati, saj le zapisano in shranjeno znanje ostane v organizaciji tudi potem, ko jo zapustijo prvotni nosilci tega znanja. Za učenje organizacije je izredno pomembno, da poišče učinkovite načine za prenašanje eksplicitnega znanja, še zlasti pa implicitnega znanja. Slednje predstavlja več kot 80 % vsega znanja v organizaciji in ga je brez ustrezne motivacije skoraj nemogoče širiti. Deljenje znanja terja čas in energijo zaposlenih, koristi, ki naj bi jih prinašalo, pa so pogosto nejasne. V podjetju je potrebno ustvariti občutek pripadnosti in poskrbeti za medsebojno zaupanje, saj je to nujno za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi ter prenašanje znanj. Znanje je potrebno na koncu

tudi uporabiti pri delu, saj bi bilo drugače vse brez pomena. To pa zopet pomeni ustvarjanje novega znanja in tako se ta krog nadaljuje brez konca.

Pereč problem za učeče se organizacije predstavljajo pogosti odhodi strokovnjakov iz podjetja, saj so ti zvesti svoji stroki, ne pa tudi delodajalcu, ki ima nad njimi precej omejen nadzor, zato lahko odidejo, kadar želijo. S seboj ne odnesejo le svojega dragocenega znanja, pač pa pogosto tudi številne pomembne informacije o podjetju, v skrajnem primeru še celo njegove poslovne partnerje.

Hitre spremembe tehnoloških postopkov in metod dela terjajo stalno prilagajanje in s tem stalno usposabljanje zaposlenih skozi vso njihovo delovno dobo. Učenje mora torej postati vseživljenjski proces. Žal pa mnoge organizacije zaposlene še vedno podcenjujejo in jim ne posvečajo dovolj pozornosti. Mnoge ravnaajo, kot da gre zgolj za strošek na dveh nogah, ki ga lahko zlahka pogrešajo. Drucker ima nedvomno prav, ko pravi, da gre za premoženje, ki ga slabo razumemo, še slabše merimo in najslabše upravljamo (Gruban, 2007).

Legendarni direktor znanega podjetja General Electric Jack Welch je poslovanje podjetij presojal z uporabo treh meril: zadovoljstvom potrošnikov, zadovoljstvom zaposlenih in denarnim tokom. Sijajna kariera je potrdila pravilnost izbire meril. Pravi pa, da se je v eni stvari zmotil: naredil je napako, ker zaposlenih ni postavil na prvo mesto (Gruban, 2007).

Literatura

1. Baloh Peter: Menedžment znanja – zakaj toliko propadlih poskusov.
[URL:
<http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=4&KategorijaID=11&ClanekID=299>], 8. 4. 2007.
2. Blanchard Ken et al.: Zmagovalci: čarobnost skupnega dela. Ljubljana : Orbis, 2005. 143 str.
3. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 415–421.
4. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV založba, 2005. 387 str.
5. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
6. Ferjan Marko: Management izobraževalnih procesov. Kranj : Moderna organizacija, 2005. 359 str.
7. Gruban Brane: Upravljanje človeškega kapitala podjetij.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/>], 23. 4. 2007.
8. Huč Božidar, Jereb Janez: Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. Organizacija, Kranj, 34(2001), 1, str. 5–15.
9. Huseman C. Richard, Goodman P. Jon: Leading With Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century. Thousand Oaks : SAGE Publications, 1999. 254 str.
10. Jesenko Manca, Jesenko Jože: Na znanju temelječe gospodarstvo. Organizacija, Kranj, 38(2005), 10, str. 608–618.
11. Kešeljević Aleksandar: Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. Organizacija, Kranj, 37(2004), 1, str. 43–50.
12. Kešeljević Aleksandar: Pomembnost z znanjem neposredno povezanih procesov v organizaciji. Organizacija, Kranj, 38(2005), 1, str. 5–12.
13. Kovačič Andrej, Bosilj Vukšić Vesna: Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri. Ljubljana : GV založba, 2005. 487 str.

14. Lenardič Darja: Zlata pravila življenja. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1974. 223 str.
15. Lipičnik Bogdan: Učenje hitrejšje od izobraževanja. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 338–340.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
17. Malačič Janez: Kakšno znanje potrebujemo za gospodarski razvoj?
[URL: http://www.pazu.si/dokumenti/25/2/2004/predavanje-Malacic_119.doc], 25. 2. 2004.
18. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 341–343.
19. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
20. Možina Stane: Učeča se organizacija. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 468–471.
21. Možina Stane: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji.
[URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc>], 16. 4. 2007.
22. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
23. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 344–346.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
25. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Kovač Jure, Rozman Rudi, ur., 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. Kranj : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 35–42.
26. Rant Živa: Vrednost znanja. Organizacija, Kranj, 38(2005), 10, str. 619–622.
27. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
28. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 350–352.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
30. Rozman Rudi, Sitar Aleša Saša: Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. The 23rd EGOS Colloquium, Vienna, 2007, str. 1 -19.
31. Rutten Roel: Knowledge and Innovation in Regional Industry. London : Routledge, 2003. 220 str.
32. Sitar Aleša Saša: Pomen zaupanja pri učenju v združbah. Organizacija, Kranj, 37(2004), 6, str. 349–353.
33. Starkey Ken; Tempest Sue; McKinlay Alan: How Organizations Learn. London : Thomson Learning, 2005. 618 str.
34. Svetlik Ivan: Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja.
[URL: http://209.85.129.104/search?q=cache:YFJFSFbb0d4J:www.sigov.si/cgi-bin/spl/dsvet/dejavnost/posveti/posvet_03022004/IvanSVETLIK.doc+eksplicitno+znanje&hl=sl&ct=clnk&cd=1&gl=si], 16. 4. 2007.
35. Swieringa Joop, Wierdsma André: Becoming a Learning Organization. Wokingham : Addison-Wesley Publishing Company, 1994. 154 str.

36. Šmuc Sonja: Kaj lahko storim zate. Manager, Ljubljana, 2003, 6, str. 16–19.
37. Tavčar I. Mitja: Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij. Koper : Fakulteta za management, 2005. 286 str.
38. Vukovič Goran, Miglič Gozdana: Metode usposabljanja kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 2006. 272 str.
39. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

Viri

1. Vizija Kovinoplastike Lož d. d.
[URL: <http://www.kovinoplastika.si/slo/vizija.htm>], 23. 4. 2007.
2. Organizacijski predpis (Interno gradivo podjetja Kovinoplastika Lož d. d.).
3. Pravilnik o izobraževanju (Interno gradivo podjetja Kovinoplastika Lož d. d.).
4. Ravnanje z ljudmi kot dejavnik uspešnega poslovanja (Interno gradivo podjetja Kovinoplastika Lož d. d.).
5. Razvoj zaposlenih – izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov (Interno gradivo podjetja Kovinoplastika Lož d. d.).
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1994. 1714 str.
7. Strateški poslovni načrt kadrovske in pravne službe za obdobje 2005–2009 (Interno gradivo podjetja Kovinoplastika Lož d. d.).
8. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).