

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERSITÀ DEL LITORALE  
UNIVERSITÀ DEL LITORALE  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 25 -01- 2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
DEF.	585	1	

DIPLOMSKA NALOGA  
MANAGEMENT ZNANJA IN INOVIRANJA  
KOT KONKURENČNA PREDNOST

ANDREJ BRESKVAR

MENTOR  
DOC. DR. MIRKO MARKIČ

KOPER, 2006

## POVZETEK

Glavni namen diplomske naloge je prikazati, da učenje in znanje, tako posameznika kot organizacije, vodita k zagotavljanju konkurenčnih prednosti organizacije. Prvi del naloge obravnava znanje posameznika in organizacije. Drugi del je namenjen proučitvi modela učeče se organizacije. V tretjem delu je predstavljeno inoviranje kot pot k odličnosti usmerjene kakovosti poslovanja. Diplomska naloga temelji na kritičnem preučevanju literature in analizi ter sintezi sekundarnih virov. Zaradi stalnih sprememb v najširšem družbenem okolju se mora organizacija, ki želi ustvariti dolgoročen uspeh neprestano učiti, saj le tako prepozna spremembe in se jim prilagodi. Znanje, inoviranje in predvsem učinkovit management znanja so podlaga organizacije za doseganje konkurenčnosti. Management mora poskrbeti, da pridobi in obdrži takšne kadre, s katerimi bo lahko uspešno vodil organizacijo k želenim ciljem.

*Ključne besede:* inoviranje, konkurenčnost, management znanja, organizacijsko učenje, učeča se organizacija, znanje

## ABSTRACT

Principal object of this bachelor's thesis is to demonstrate that learning and knowledge of individuals and organizations lead to assuring of competitive advantages. First part of this graduated thesis deals with knowledge of individuals and organizations. Second part is assigned to research a model of learning organization. The final part is an introduction to innovation as a guided way to business excellence. The thesis is based on critical investigation of literature and on analysis and syntheses of secondary sources of data. Because of permanent changes in widest social environment must organization who wants to create long-term success learn all the time as only then could recognize changes and adapts to them. Knowledge, innovation and mostly efficient knowledge management are base for achieving organization competitiveness. Management must take care of gaining and keeping such workers that with them he could lead organization through its goals.

*Key words:* competitiveness, innovation, knowledge, learning organization, management, organization learning

UDK 001.895 :65.012 (043.2)

## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Znanje v organizaciji</b> .....	<b>3</b>
2.1 Opredelitev znanja in učenja ter njun pomen .....	3
2.2 Znanje in učenje v organizaciji .....	5
2.2.1 Ravnanje z znanjem.....	7
2.2.2 Učenje in znanje posameznika .....	8
2.2.3 Učenje in znanje tima .....	9
2.2.4 Učenje in znanje organizacije.....	9
2.2.5 Management znanja.....	10
2.3 Pridobivanje in prenos znanja.....	13
2.4 Znanje zaposlenih kot kapital organizacije.....	15
2.4.1 Znanje kot intelektualni kapital .....	15
2.4.2 Merjenje znanja .....	16
<b>3 Učeče se organizacije</b> .....	<b>19</b>
3.1 Zgodovina učeče se organizacije .....	20
3.2 Opredelitev pojmov in značilnosti.....	20
3.3 Management in zaposleni v učeči se organizaciji.....	22
3.4 Model učeče se organizacije s petimi podsistemi .....	23
3.4.1 Skupna vizija .....	23
3.4.2 Miselni modeli.....	24
3.4.3 Odličnost osebja .....	25
3.4.4 Timsko učenje.....	25
3.4.5 Sistemsko razmišljanje.....	26
3.4.6 Ovire na poti k učeči se organizaciji .....	28
<b>4 Inoviranje</b> .....	<b>31</b>
4.1 Temeljni pojmi in opredelitev.....	31
4.2 Vključevanje zaposlenih v procese inoviranja.....	32
4.3 Inovacijske strategije za pot k odličnosti .....	35
4.3.1 Znanje in inoviranje kot konkurenčna prednost .....	40
<b>5 Sklep</b> .....	<b>41</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>43</b>
<b>Viri</b> .....	<b>45</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Od podatka do modrosti .....	4
Slika 2.2 Motivacija in uspešnost.....	12
Slika 2.3 Intelektualni kapital.....	16
Slika 3.1 Pomembne sestavine učeče se organizacije .....	22
Slika 3.2 Skupni cilji posameznika in organizacije.....	22
Slika 4.1 Procesi v organizaciji .....	33
Slika 4.2 Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost .....	38

## **TABELE**

Tabela 2.1 Prenosi znanja.....	14
Tabela 2.2 Pomembne sestavine učeče se organizacije.....	17
Tabela 3.1 Primerjava med tradicionalno in učečo se organizacijo .....	19
Tabela 3.2 Značilnosti učeče se organizacije .....	27
Tabela 4.1 Dejavniki za povečanje inovativnosti, posameznika, organizacije in družbe.....	35

## **KRAJŠAVE**

<b>BPR</b>	<b>Business Process Reingeneering</b>
<b>DSS</b>	<b>Decision Support System</b>
<b>TQM</b>	<b>Total Quality Management</b>
<b>JIT</b>	<b>Just In Time</b>
<b>PPPP</b>	<b>Prednosti, Pomankljivosti, Priložnosti, Pretnje</b>
<b>SWOT</b>	<b>Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats</b>
<b>PEST</b>	<b>Political, Economical, Social, Technological factors</b>
<b>PPORF</b>	<b>Practical Program Of Revolutions in Factories</b>

## 1 UVOD

Našo družbo danes opisujemo kot »informacijsko družba«, družbo v kateri je pretok informacij in informacijska tehnologija splošno v uporabi, ali označujemo kot »družbo znanja«, kjer sta najpomembnejša vira človeški in socialni kapital, s ključnimi dejavniki kot so znanje, kreativnost in inoviranje (Fouere 2003, 9). Učenje je za današnjo organizacijo<sup>1</sup> nuja, za organizacijo prihodnosti pa tudi vrednota in del njene kulture. Organizacijsko učenje je način razmišljanja in vedenja organizacije, ki združuje posameznika in skupino, krepi timsko učenje ter aktivno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, poudarja odprto vzdušje in intenzivno vključevanje vršnih managerjev organizacije.

Management znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost. Pomembne so pretvorbe znanja, ki ga imajo ljudje, in povezave nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano znanje preko baze znanja, ki mora biti dostopna vsem zaposlenim v podjetju (Možina in Kovač 2006, 131).

Vsak proces učenja organizacije temelji na učenju posameznika, ki je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje organizacije (Senge, Kleiner, Roberts, Ross in Smith 1995, 139). Učeča se organizacija je zasnova, ki v podjetje ali drugo organizacijo vnaša veliko spremembo, s katero je neposredno povezano tudi tveganje. Zaradi hitro razvijajoče se informacijsko-komunikacijske tehnologije in spreminjajočega se najširšega okolja je učenje organizacije ključnega pomena. Organizacija, ki si želi ustvariti dolgoročen uspeh, se mora neprestano učiti, saj lahko le tako prepozna spremembe v najširšem okolju in se jim prilagodi pred konkurenti. Ena najpomembnejših veščin organizacije je, naučiti se, kako se učiti.

Inoviranje procesov je odločilnega pomena za vsako podjetje ali drugo organizacijo, ker se lahko z uspešnim vodenjem ljudi, sredstev in materialov prilagaja stalno spreminjajočim se kriterijem nastajajočega gospodarstva ter dosega svoje poslanstvo – poslovni uspeh (Markič 2004, 21). Zaposleni kot nosilci znanja igrajo pomembno vlogo pri procesih inoviranja. Znanje je osnova za invencije, ki vodijo k inovacijam. Inovacije naj bi organizaciji omogočile potrebne konkurenčne prednosti.

Zaradi velike konkurence se organizacije trudijo, da bi se po uspešnosti dvignile nad druge in ustvarile konkurenčno prednost. Potrebno je biti drugačen od drugih, prepoznaven, z novimi, posebnimi izdelki oziroma storitvami. Za vse to pa je potrebno novo znanje in premišljeno ravnanje z njim. Viri znanja so postali eden najpomembnejših konkurenčnih dejavnikov, to pa zahteva ustrezen menedžment znanja.

---

<sup>1</sup> Organizacija je sredstvo, ki omogoča posamezniku ali skupini, da opravlja svoje naloge in dosegajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli doseči (Bavec 2003, 2).

Bistveni vprašanji sta, kako bomo lahko ustvarili novo znanje in kje ga bomo dobili. (Černelič v Možina 2006, 73).

Poglavitni namen diplomskega dela je prikazati pomembnost znanja in učenja, tako posameznika kot organizacije. Znanje je osrednji dejavnik učeče se organizacije in procesov inoviranja. Izkoriščanja intelektualnega potenciala zaposlenih ter nenehne izboljšave procesov v organizaciji vodijo k zagotavljanju konkurenčnih prednosti organizacije in so lahko tudi odgovor na vse hitrejše spremembe družbenega okolja.

Temeljni poudarek diplomske naloge je na kritičnem preučevanju literature. Zato je težišče diplomskega dela na deskriptivnem raziskovalnem pristopu. Uporabili smo metodo klasifikacije. Podatke in informacije smo zbrali in uporabili na podlagi analize in sinteze sekundarnih virov podatkov – literature domačih in tujih avtorjev v obliki avtorskih del, člankov, objav na svetovnem spletu.

Diplomsko delo sestavljajo trije vsebinski sklopi, ki se na raziskovalen in kritičen način ukvarjajo s predpostavko, da organizacija, ki gradi temelje na znanju in z njim povezanim inoviranjem lahko dosega konkurenčne prednosti.

Prvi del naloge obravnava znanje posameznika in organizacije. Drugi del je namenjen preučevanju učeče se organizacije, v tretjem delu pa je predstavljeno inoviranje procesov kot pot k odličnosti usmerjene kakovosti poslovanja.

V času hitrih sprememb v najširšem družbenem okolju je odvisnost uspešnosti ali celo preživetja organizacije v njeni sposobnosti prilagajanja in odzivanja na te spremembe. Sposobnost učenja posameznika, tima in organizacije ter neprestano inoviranje zmanjšuje tveganja, ki jih prinaša negotovo okolje. Poleg managementa znanja in inoviranja, ki sta sicer dobra podlaga za konkurenčno prednost, vplivajo na organizacijo tudi drugi dejavniki. Tako moramo za natančnejšo analizo organizacije upoštevati njeno velikost, temeljno dejavnost, panogo in nenazadnje samo kulturo organizacije.

Ker naloga temelji na znanstveno-teoretičnem pristopu, trditve v nalogi niso preverjene s praktičnimi primeri. Omejitev naloge je v subjektivni izbiri proučevane literature in virov, ki bi bila v podobnem raziskovalnem primeru lahko drugačna.

## 2 ZNANJE V ORGANIZACIJI

### 2.1 Opredelitev znanja in učenja ter njun pomen

Učenje je proces, ki spremlja človeka v vseh fazah njegovega življenja. V kitajskem jeziku beseda učenje pomeni »stalno ponavljajoč se proces izboljševanja samega sebe«. Besedo je sestavljata dva simbola. Prvi pomeni študij, to je akumulirano znanje. Simbolizira ga otrok pred vrati. Drugi del besede učenje je »neprestano ponavljanje«, ki ga simbolizira mlada ptica, ki si prizadeva poleteti iz gnezda (Senge idr. 1995, 49). Z učenjem oziroma z opazovanjem in spoznavanjem okolja, ki ga obdaja, se mu lahko posameznik ali organizacija prilagaja.

Učenje ni le proces pridobivanja znanja, razvijanja sposobnosti in navad, temveč zajema vse aktivnosti posameznika, s katerimi bolj ali manj trajno spreminja svoje vedenje v delovnem in drugem okolju (Možina 2000b, 6).

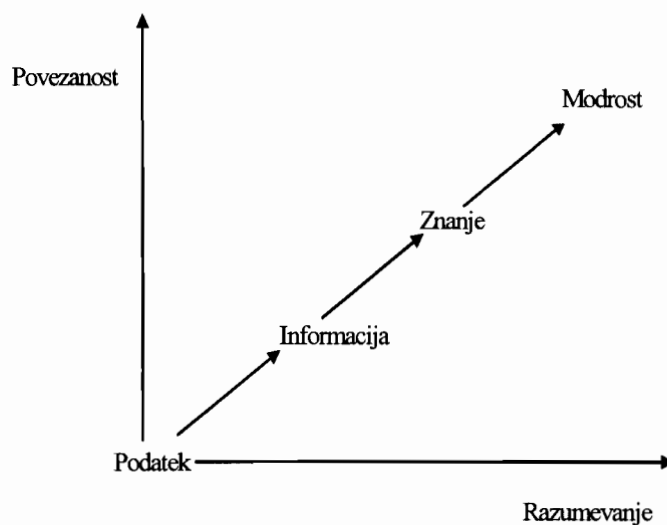
Pomen znanja in prednosti nekoga, ki nekaj ve in zna, so proučevali že v antičnih časih. Definicij znanja je skoraj toliko, kot je avtorjev, ki obravnavajo to tematiko. Povečini gre bolj za filozofske kot znanstvene razlage. Nekaj opredelitev znanja:

- Znanje je (1) celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem, izpopolniti, poglobiti, razširiti, utrditi znanje, uporabiti v šoli pridobljeno znanje v praksi; celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti: dobivati znanje iz knjig; (2) z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede površno znanje pesmi, vloge; seznanjenost z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja; izurjenost, usposobljenost za kako dejavnost; poznavanje: dobro znanje dežele; znanje človeške narave; veščina, spretnost: obvlada temeljno znanje (SSKJ 1991, 925).
- Znanje je sestavljeno iz resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-howa« (Pučko 1998a, 58).
- Znanje v starem smislu ostaja količina podatkov, znanje v novem smislu pa postaja sposobnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali razrešitev. Torej gre za edini možni način, kako se dokopljemo do prihodnjega znanja, ki še ni zapisano (Lipičnik 2001, 13).
- Demarest (1997, 374–376) deli znanje na komercialno in nekomercialno. Komercialno znanje, je tisto znanje, ki ga organizacija potrebuje za doseganje uspešnega poslovanja in se na ta način loči od nekomercialnega npr. znanstvenega ali filozofskega znanja. Cilj komercialnega znanja ni odkrivanje resnic, temveč odkrivanje tega, kar deluje v praksi ali deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu. Komercialno znanje tako pomembno vpliva na ustvarjanje poslovnih učinkov organizacije.



- Von Krogh, Ichijo in Nonaka (2000, 6) znanje opisujejo kot posameznikovo upravičeno in utemeljeno pojmovanje opazovanega pojava, utemeljena resnica<sup>2</sup>. Posameznikov pogled je edinstven, saj je vezan na osebno zaznavo in osebne izkušnje. Znanje je dinamično, racionalno in vezano na posameznikovo aktivnost. Znanje je potrebno razmejiti od podatkov in informacij. Prehod od podatka do modrosti ponazorimo s pomočjo štiristopenjskega modela, ki je prikazan na sliki 2.1 (Tobin, 1998, 24–26).

Slika 2.1 Od podatka do modrosti



Vir: Tobin 1998, 24.

- *Podatek*: je objektivno dejstvo, pridobljeno z opazovanjem ali merjenjem. Podatki nimajo lastnega pomena in le opisujejo, kaj se je zgodilo. Gre za podobe, zvoke, besede, številke. S pomočjo podatkov lahko definiramo pojme.
- *Informacija*: je odnos oziroma relacija med podatki, ki jo umestimo v neko pomensko zvezo oziroma kontekst. Informacije morajo biti organizirane, to pomeni, da so podatki obdelani tako, da nam nudijo uporabno vrednost. Informacije dajejo odgovor na vprašanje "Kdo?", "Kaj?", "Kje?", ali "Kdaj?". Razumevanje informacij vodi k nastanku znanja.
- *Znanje*: je uporaba informacij za določeno dejanje. Daje nam odgovor na vprašanje "Kako?". Znanje je sposobnost za učinkovito odzivanje in ukrepanje na spremembe v okolju. Ko ga znamo ustrezno uporabljati nam prinaša koristi. Znanje je v veliki meri odvisno od posameznika in njegove »razlage« informacij, kar je tesno povezano z njegovim socialnim in kulturnim okoljem.

<sup>2</sup> Ang. justified true belief.

- *Modrost*: je odgovor na vprašanje "zakaj". Znanje povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših preteklih izkušenj. Omogoča ustrezno uporabo znanja (Sitar v Možina 2006, 57).

Pogosteje kot znanje uporabljamo, bolj ga povečujemo in nadgrajujemo. Znanje lahko prodamo in ga obenem še vedno posedujemo. Isto znanje lahko hkrati uporablja več uporabnikov. Pomen znanja, predvsem njegovo vrednotenje, se je skozi čas spreminjalo, vendar je vedno bilo pomemben dejavnik v organizaciji.

Znanje in informacija postajata dosegljiva vsakemu, kar omogoča hitro nastajanje novega znanja. To je tudi razlog da govorimo o družbi znanja (Bavec 2003, 29).

Znanje je osnova za invencije. Mulej in Jenko (2002, 8) invencijo opredelita kot vsako novo zamisel, ki kaj obeta. Invencije vodijo k inovacijam, katere lahko organizaciji omogočijo konkurenčne prednosti. Inovativnost organizacije je odvisna od njene sposobnosti, da ustvarja in pridobiva znanje, kar pomeni, da so procesi managementa znanja temelj inovativnosti. Zato moramo olajšati vse aktivnosti, ki podpirajo proces učenja ter predvsem prenos in uporabo znanja. Na teh procesih temelji tudi kreativnost in prav uporaba kreativnosti pri delu lahko ustvarja inovativnost.

## **2.2 Znanje in učenje v organizaciji**

Količina znanja, ki je potrebna za uspešno opravljanje del, se danes povečuje. Pridobljeno znanje ni trajno, se pozablja in naučene stvari se spreminjajo. Proces zastaranja znanja bodo v prihodnosti še hitrejši (Markič 2004, 150).

Učenje ni več samo stvar izobraževalnih organizacij in postaja vse bolj del organizacij, ki želijo z neprestanim učenjem ustvariti nova znanja (učee se organizacije). Učenje je tudi proces skozi katerega organizacije ustvarjajo novo znanje. Vse več zbranih podatkov in informacij, ki so dostopne članom organizacije še ne pomeni, da lahko organizacija ustvarja novo znanje. Samo novo znanje pa je lahko temelj za konkurenčno prednost. Družba je odgovorna za osnovno izobraževanje ljudi in te funkcije ne more prenesti na organizacije oziroma podjetja. Osnovno znanje mora služiti kot podlaga za kasnejša izobraževanja. Namesto da dajemo odgovore na vprašanja in zahteve po pomnjenju, je pomembneje, da krepimo in vzpodbujamo ustvarjalnost ter naučimo posameznika, kako naj najde potrebne informacije.

Znanje, ki so ga pridobili zaposleni ali management, ostane na ravni formalne izobrazbe iz preteklosti, če ga ne dopolnjujejo z novim, sodobnejšim znanjem. To je mogoče razrešiti z vseživljenjskim izobraževanjem. Vseživljenjsko dopolnilno usposabljanje mora postati tudi vsebinski okvir, ki se začne pri politiki posameznega gospodarskega prostora, kot najširšega okvira za njeno snovanje (Markič 2004, 214). Temeljni izziv organizacij je, kako znanje organizirati in ga izkoristiti, saj samo zase nima vrednosti in za organizacijo ne pomeni nič. Če želimo, da bo organizacija uspešna,

moramo pravilno povezati znanje oziroma nosilce znanja v organizaciji. Zato so zaposleni temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja ali druge organizacije. Uspešnost organizacije je odvisna od njihovih prirojenih in pridobljenih sposobnosti, znanja ter vrednot.

V sodobni teoriji in praksi managementa znanja prevladuje delitev znanja na *implicitno* ali notranje znanje in *eksplicitno* ali zunanje znanje. Implicitno znanje imenujemo tudi tiho, skrito, neizraženo, nekodirano ali neotipljivo. Je osebno oziroma subjektivno znanje posameznika in je vezano na posameznikove občutke, izkušnje, zaznavo ter intuicijo. Izraža se v obliki vrednot, idej, čustev, intuicije in izkušenj. Implicitno znanje je težko definirati, kodirati, dokumentirati in deliti z drugimi, saj se ga posameznik pogosto celo ne zaveda. Zaposleni sprejema odločitve pri svojem delu ali reševanju problemov na podlagi svojih kompetenc, izkušenj in intuicije (Sitar v Možina 2006, 64 in Pučko 1998b, 560-561).

Implicitno znanje je težko prenašati na druge, je težko merljivo in nima vrednosti, če ga ne izkoristimo, komercializiramo oziroma ga ne vpeljemo v procese poslovanja. Toda prav to znanje postaja vse bolj cenjeno nematerialno sredstvo organizacij. Organizacija mora poskrbeti, da ustvari takšno okolje za prenos implicitnega znanja, ki omogoča izražanje implicitnega znanja. Prenos implicitnega znanja pogosto zahteva spremembe v organizacijski strukturi, časovno prilagajanje projektov in celo nove prostore za zagotovitev ustrezne podpore. To moramo upoštevati že pri snovanju strategij za zagotavljanje konkurenčne prednosti organizacije.

Problem lahko nastopi, ko posameznik ne uporablja svojega implicitnega znanja ali ga uporablja le v omejenem obsegu iz različnih vzrokov kot so: zaščita lastnega položaja, neustrezna klima ali kultura v organizaciji, nezavedanje. Če zaposleni ne prenaša implicitnega znanja na sodelavce, je takšno znanje ob njegovem odhodu iz organizacije izgubljeno tudi za organizacijo. To je lahko problem, zlasti če je organizacija vlagala v posameznika in ga izobraževala. Organizacija se pred izgubo zavaruje s prenosom implicitnega znanja v eksplicitno. Tako omogoči dostop do znanja tistim, ki ga potrebujejo. Zato je toliko bolj pomembno da organizacije ustvarijo možnosti za dolgoročno podporo ustvarjanja znanja in takšne stalne delovne procese, ki omogočajo distribucijo in uporabo implicitnega znanja.

Eksplicitno znanje je objektivno, zavedno in merljivo ter izraženo z besedami, s številkami ali drugimi simboli. Eksplicitno znanje je lahko zabeleženo v tabelah in diagramih; kot specifikacija izdelkov; v različnih znanstvenih formulah in računalniških programih; zapisano v standardih, ciljnih organizacije. Takšno znanje lahko ubesedimo, formuliramo, skladiščimo in prenašamo v obliki dokumentov, skic, risb, ipd (Sitar v Možina 2006, 63).

Največ eksplicitnega znanja pridobivamo z branjem, medtem ko implicitno znanje pridobivamo z izmenjavo izkušenj. Za ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacije eksplicitno znanje ni posebej zanimivo, saj ga je mogoče zlahka kopirati in prenesti v drugo organizacijo. V praksi se je izkazalo, da eksplicitno in implicitno znanje vplivata eden na drugega, kar obenem pomeni, da meja med njima ni vedno ostro zarisana.

### **2.2.1 Ravnanje z znanjem**

Proces *pridobivanja* (ustvarjanje) *znanja*, *kodiranja znanja*, *shranjevanje znanja*, *prenos znanja in uporabo* (izkoriščanje) *znanja* v literaturi zasledimo kot proces managementa znanja ali ravnanja z znanjem<sup>3</sup>. Pri managementu znanja ločimo več korakov: prepoznavanje, formalizacijo, izbiranje, shranjevanje, prenos, ustvarjanje, uporabo in prodajo znanja. Cilj managementa znanja je spreminjanje čim večjega dela človeškega kapitala organizacije v strukturni kapital.

Pridobivanje znanja je namerno in zavestno povečevanje znanja v organizaciji. Organizacija lahko pridobiva novo znanje z učenjem posameznikov in timov (izobraževanja), z nakupom znanja (zaposlovanje strokovnjakov, nakup patenta ali licence) ali z najemom znanja (svetovalne organizacije). Proces ustvarjanja novega znanja bi se moral v organizaciji stalno ponavljati.

Kodiranje znanja je postopek, s katerim znanje spremenimo v obliko, ki je zapisana in urejena v lahko razumljivi, prenosljivi in dostopni obliki. Obstoječe znanje moramo ovrednotiti glede na njegovo uporabnost in primernost za kodiranje. Kako in v kakšni obliki, bo organizacija kodificirala znanje, je odvisno predvsem od temeljne dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Zelo pomembno je, da pri tem znanju ne vzame njegove uporabne vrednosti.

Shranjevanje znanja je postopek, s katerim znanje shranimo in kodiramo. Priklic znanja mora biti kar se da enostaven. Baze znanja morajo biti vedno na razpolago tistim, ki ga potrebujejo.

Prenos znanja poteka formalno ali neformalno. Eksplicitno znanje lahko prenašamo formalno, saj je že v določenih podatkovnih bazah. Težji je prenos implicitnega znanja, kjer znanje večinoma prenašamo prek zaposlenih in med njihovimi neformalnimi srečanji.

Uporaba znanja je proces s katerim znanje spravimo v uporabo in si s tem olajšamo delo. Ko ustvarimo novo znanje, ga moramo kodirati in prenesti med zaposlene. Znanje naj bi prispevalo k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Proces učenja v organizacijah ustvarja znanje. Proces se odvija na treh različnih ravneh (Pirc 2000, 19):

---

<sup>3</sup> Ang. knowledge management process.

- na ravni posameznika (individualno učenje),
- na ravni tima (timsko učenje),
- na ravni organizacije (organizacijsko učenje).

Tako kot proces učenja v organizaciji je tudi Demarest (1997) razdelil komercialno znanje na tri skupine:

- znanje posameznika,
- znanje timov,
- utelešeno znanje.

Medtem ko gre pri prvih dveh skupinah bolj za implicitno znanje oziroma neutelešeno znanje, ki se skriva v posameznikih, je utelešeno znanje formalizirano in eksplicitno izraženo. Utelešeno znanje je lahko v surovinah, proizvodih ali storitvah, strojih in mehanizmih, poslovni praksi, procesih.

### **2.2.2 Učenje in znanje posameznika**

Učenje se vedno začne pri posamezniku, njegovem osebnem interesu in njegovih zmožnostih. Ustvarjanje novega znanja na ravni posameznika je odvisno od njegove zmožnosti za ravnanje v novih razmerah in z novimi informacijami. Pri srečanju z novim znanjem je prisoten tudi strah pred novo, drugačno samopodobo, ki jo lahko dobi v novih, drugačnih razmerah.

Posameznik se mora učiti vsaj toliko, kolikor je pozabil in kolikor je v tem času napredovala njegova stroka, da lahko rečemo, da obvlada stroko na dovolj visoki ravni. Da to doseže, se mora učiti toliko časa, dokler raven njegovega znanja ni enaka zahtevani višini napredka stroke. Dolžina učenja je obratno sorazmerna z našo sposobnostjo učenja (Novak 2002, 39).

Danes ne zadošča več, da bi posameznik med šolanjem nakopičil zalogo znanja, iz katere bi nato v nedogled črpal. Vsak posameznik mora doumeti, da mora od začetka do konca življenja pokazati vse svoje sposobnosti, jih izrabiti, poglobljati in se prilagoditi spreminjajočemu se svetu (Možina 2006, 150).

Znanje posameznika je rezultat učenja na ravni posameznika. Charles Savage je razdelil znanje po naslednji klasifikaciji (Skyrme 1999, 46)

- vedeti kako (*know how*): znanja, veščine,
- vedeti kdo (*know who*): kdo mu pri tej nalogi lahko pomaga,
- vedeti kaj (*know what*): strukturirano znanje, vzorci,
- vedeti zakaj (*know why*): poglobljeno znanje, razumevanje širšega konteksta,
- vedeti kdaj (*know when*): občutek za pravočasnost, časovna usklajenost,
- vedeti kje (*know where*): občutek za prostor, kje bi to naredil.

### **2.2.3 Učenje in znanje tima**

Tim je skupina dveh ali več posameznikov, ki se srečuje zaradi pomembnih skupnih zadev, njegovi člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri doseganju ciljev. Za time so značilni skupni cilji, skupno delo in obenem iskanje koristi za vsakega posameznika. Timsko učenje se od individualnega razlikuje v tem, da v timu posameznik deli izkušnje z drugimi udeleženci. Vsak član tima s svojim prispevkom sodeluje pri skupni izdelavi naloge. Izid pripada celotnemu timu. Z napredovanjem tima napreduje tudi vsak posameznik.

Timsko učenje zahteva usklajeno delovanje posameznikov, da bi dosegli skupen cilj. Zato moramo vzpostaviti diskusijo, kjer člani tima predstavijo svoje ideje in jih zagovarjajo pred ostalimi udeleženci. Znanje in sposobnosti tima so mnogo večje kot znanje in sposobnosti posameznika, saj skupno razreševanje problemov pogosto ustvarja sinergijske učinke. Prav zaradi teh učinkov so timi orodje za izboljšanje inovativnosti organizacije. Za uspeh tima je zelo pomembno pravilno dobro vodenje in kombiniranje vedenjskih vlog udeležencev.

### **2.2.4 Učenje in znanje organizacije**

Organizacijsko učenje je učenje posameznika, timov in celotne organizacije. Učenje posameznika in njegovo znanje sta nujno potrebna, nikakor pa ne zadoščata za učenje na ravni celotne organizacije. Potrebna je vključenost posameznika v timsko delo, ki omogoča učenje prek drugih članov. Za organizacijo je zelo pomembno, da so informacijski in podatkovni tokovi usmerjeni tako, da krepijo in povečujejo znanje organizacije. Zato ob odhodu posameznika iz organizacije, ta ne bo izgubila njegovega znanja.

Da bi postalo učenje v organizaciji stalen proces, mora organizacija imeti, razviti ali spremeniti organizacijsko kulturo. Organizacijsko učenje je proces, pri katerem gre za učenje posameznika kot tudi za učenje timov. Če se posamezniki ne učijo, se tudi podjetje ne more učiti. Organizacija mora zagotoviti ustrezno okolje, ki bo podpiralo učenje posameznikov in timov ter najti načine, kako vzpostaviti sistem prenosa znanja od posameznikov na kolektivno raven. Ustvarjanje znanja je namreč socialen proces, ki poteka tako med posamezniki kot med posameznikom in organizacijo.

Smunt navaja nekatere dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo učenje. Ti so (Smunt v Markič 2004, 159):

- usposabljanje,
- predhodne izkušnje sodelavca,
- načrtovanje metode,
- načrti individualnega spodbujanja nagrajevanja,
- delovni pogoji,

- kakovost materialov,
- urejenost delovnega mesta.

Med dejavnike, ki vplivajo na učenje organizacije uvrščamo:

- stabilnost delovanja,
- specializirano opremo,
- racionaliziranje proizvodnih procesov,
- celovito izobraževanje zaposlenih,
- raven navpične integracije (hierarhija),
- stopnje oblikovanja in načrtovanja.

Markič (2004, 159) dodaja, da je potrebno za večji tržni delež izrabiti večino dejavnikov, ki vplivajo na učenje posameznika in organizacije. To pomeni z vidika inoviranja in odličnosti možno konkurenčno prednost. Vplivi in posledice so posamični in sinergijski. Pri organizacijah se ponavadi potreba po izobraževanju pokaže bolj kot odgovor na spremembe v tržnem okolju ali težnje po izboljšanju procesov, ki je povezana z novimi znanji zaposlenih. Spremembe vedno zahtevajo svoj prostor in čas. Zaposleni morajo biti aktivno vključeni v spremembe, predvsem management pa se jih mora zavedati ter podpirati izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Bistvo učenja organizacije je, da se ustvarjeno znanje ne shrani le (v glavah) pri posameznikih, temveč v bazah znanja, ki jih ima organizacija. Ustvarjanje znanja je potrebno za ekonomski uspeh. Znanje pri delu omogoča razumevanje delovnega okolja, osebnih ciljev ter cilje organizacije in razvoj ustreznih aktivnosti za doseg te ciljev. S promocijo kreativnosti, torej z znanjem, je mogoče doseči dodano vrednost. Eden od ključev za povečanje uporabe znanja pa je gotovo zaposlovanje ustreznih kadrov.

### **2.2.5 Management znanja**

Splošni cilji managementa so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje organizacije. Pri managementu znanja, kot delu celotnega procesa managementa, ki se osredinja na načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji, velja to še posebej za znanje, izkušnje, zmožnosti in sposobnosti posameznikov in prek njih timov do celotne organizacije.

Management znanja postaja osrednja dejavnost v sodobni organizaciji. Vloga sodobnega managerja se je v zadnjih desetletjih precej spremenila. Izginja tradicionalni vidik managerjev, ki določajo smotre in cilje, odločajo in urejajo zadeve ter ukazujejo sodelavcem. Tavčar (1999, 140) navaja, da tradicionalni managerji lahko obvladujejo od 7–10 podrejenih, zato pa so sodobni managerji bolj mentorji in ne nadzirajo. Na takšen način lahko obvladujejo tudi do 60 mentorirancev.

Možina (2006, 131) ugotavlja, da današnji management znanja postavlja v ospredje človeka kot vir in vrednost. Naloge managerja znanja so predvsem usmerjanje energije,

sposobnosti in znanja zaposlenih v organizaciji k doseganju ciljev organizacije. Postaviti mora ustrezne strategije in predvsem imeti oziroma pridobiti zaposlene z zavedanjem o njihovi vlogi pri uresničevanju teh ciljev. To pomeni, da manager pomaga zaposlenim razumeti organizacijo kot organizacijski sistem, podpira skupinsko delo, spodbuja spremembe in razvija sposobnosti sodelavcev, da soustvarjajo prihodnost. Uporaba pravil, predpisov, red in disciplina in podobni načini kontroliranja sodelavcev naj bi bili čim manjši oziroma le tolikšni, kolikor je nujno potrebno. Več skrbi moramo nameniti oblikovanju in doseganju ciljev. Takšna osredinjenost daje managementu možnost, da najde več pravih poti k uresničevanju ciljev.

Eden od najpomembnejših ciljev managementa znanja je dati pravo informacijo pravim ljudem na pravem mestu, kar je odvisno tudi od uporabljene informacijske tehnologije. Zato je potrebno posebno pozornost nameniti hitrosti in kakovosti prenosa znanja. Manager naj bi se pri tem osredotočil predvsem na tri cilje. Skrajšanje časa, ki poteče od trenutka ko se novo znanje ustvari do trenutka ko zaposleni, ki ni sodeloval pri ustvarjanju, to znanje prejme. Poskrbeti mora, da se novo znanje zapiše v primerni obliki in je na razpolago zaposlenim, hkrati pa preprečiti, da bi se znanje izgubilo. Ob tem mora spodbujati zaposlene pri uvajanju novega znanja v prakso.

Dejavnosti managementa znanja (Možina 2006, 131):

- management znanja kot sledenje poslovne strategije poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotovitev najboljšega rezultata,
- ravnanje z intelektualnim kapitalom poudarja ravnanje intelektualnega premoženja podjetja, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnose s kupci, organizacijske ureditve in drugo strukturno znanje,
- management znanja kadrov poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju,
- ustvarjanje znanja poudarja podjetje kot učečo se organizacijo, osnovno in uporabno raziskovanje in razvoj, motivacijo zaposlenih za inoviranje in učenje iz napak za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost,
- prenos znanja pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na mesta, kjer bo znanje uporabljeno pri delu v skladu s postavljenimi in merljivimi cilji.

Ključni elementi managerja znanja:

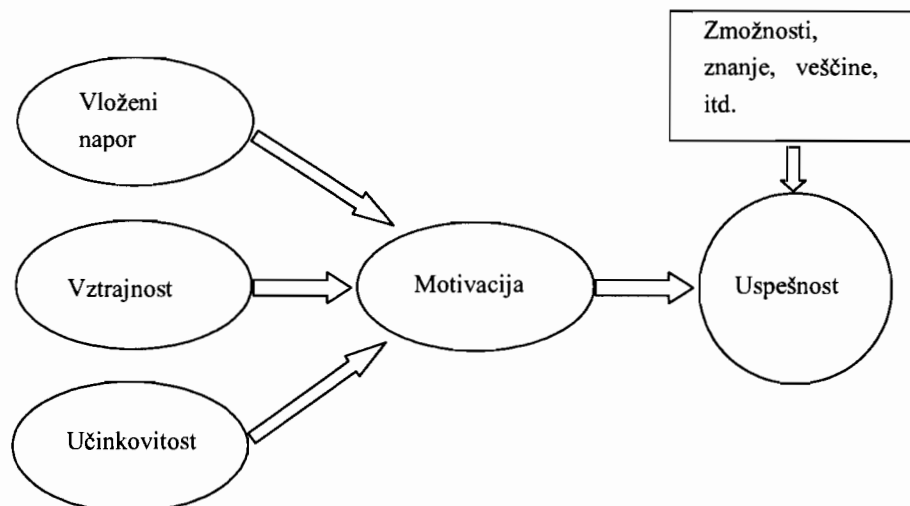
- aktivni vodja,
- ugodno delovno okolje,
- priložnost za visoke dosežke,



- spodbujanje učenja in osebnega razvoja,
- spodbude za visoke dosežke,
- zmožnost, razumeti ljudi, s katerimi delamo,
- povratne informacije za učenje,
- odpravljanje ovir in slabih navad,
- zaposlene obravnavati kot sodelavce in ne kot podrejene.

Za uspešno izvajanje managementa znanja je pomembna ustrezna motivacija in nagrajevanje zaposlenih. Slika 2.2 prikazuje povezavo motivacije in uspešnosti. Manager naj bi zaposlene spodbujal k učenju. Zaposleni mora biti motiviran, da sprejme učenje za nekaj svojega in da bo s pridobljenim znanjem opravljal svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Motivacija izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, ki vodi k doseganju cilja in zadovoljitvi potrebe. Na motivacijo vpliva ustrezna strategija nagrajevanja. Za to potrebuje manager ustrezna sredstva. Nagrade so lahko finančne oziroma materialne ali nefinančne oziroma nematerialne. Med finančne nagrade uvrščamo povečanje plače, stimulacijo, plačevanje izobraževanja ali drugih tečajev. Nefinančne nagrade sodijo priznanja in pohvale, povabila na neformalna srečanja. Nagrajevanje je odvisno tudi od same organizacije in njene strategije ter kulture v organizaciji.

Slika 2.2 Motivacija in uspešnost



Vir: Waters v Markič 2003b, 30.

### 2.3 Pridobivanje in prenos znanja

Prvotno je management ob pomoči informacijske tehnologije (za prenos in shranjevanje) posvečal največ pozornosti eksplicitnemu znanju. Danes pa velja, da je za organizacijo najpomembnejše implicitno znanje.

Organizacije pridobivajo znanje prek notranjih virov oziroma lastne dejavnosti ali prek zunanjih virov. Lastni viri lahko vključujejo vse zaposlene ali le različne raziskovalno-razvojne ter inovacijske oddelke. Organizacije lahko samostojno razvijejo model, ki jim bo dopuščal več inovativnosti pri delu in širjenje znanja. Lahko pa se odločajo za najem ali nakup znanja prek zunanjih virov, saj je to hiter in enostaven način. Organizacija lahko išče zunanjo pomoč pri reorganiziranju in izobraževanju pri različnih svetovalnih organizacijah, ampak sprememb ne moremo kupiti, saj se vedno dogajajo znotraj organizacije. Moramo se tudi zavedati, da so tuji viri znanja lahko pod enakimi pogoji dosegljivi konkurenci.

Notranji viri predstavljajo potencial in vir novega znanja za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Odločitev za izbiro vira znanja je vedno tesno povezana s strateško usmeritvijo organizacije, njenimi cilji in zmožnostmi.

Formalna izobrazba posameznikov ne pomeni, da ima organizacija znanje in ga uporablja. Tako izobraženi zaposleni so bolj primerni za pridobivanje, posredovanje in sprejemanje znanja, kot manj izobraženi.

Za novo znanje, ki naj bo komercialno uporabno, mora organizacija imeti hiter in učinkovit prenos znanja. Na prenos in izmenjavo znanja vplivajo različni dejavniki, med katerimi bi izpostavil organizacijsko kulturo, vrednote organizacije, strukturo, sisteme organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter zmožnosti. Oblika prenosa mora biti prilagojena konkretnim zahtevam. Predvsem v prenosu eksplicitnega znanja je zelo pomembna informacijska tehnologija, ki omogoča komuniciranje zunaj in znotraj organizacije. Informacijska tehnologija je predvsem v pomoč pri obdelavi, shranjevanju ter prenosu podatkov in informacij. Različne informacijske mreže s svojimi bazami omogočajo prek interneta praktično neomejene možnosti zbiranja in prenosa informacij. Ker najnovejše tehnologije, kot so internet in video telefonija, omogočajo neposredno povezavo med ljudmi, lahko s tem prenašamo implicitno znanje.

Prenos osebne znanj lahko poteka z (Černelič v Možina 2006, 86):

- obveznimi poročili s seminarjev,
- rednimi sestanki in zapisniki,
- notranjimi trenerji, ki so usposobljeni za prenos znanja,
- različnimi oblikami notranjih knjižnic,
- spodbujanjem in evidentiranjem izobraževanja.

Nonaka in Takeuchi (1995, 57-69) razlikujeta štiri vrste prenosa znanja, kar je prikazano v tabeli 2.1:

1. Prenos implicitnega znanja na implicitno znanje je proces socializacije. Posameznik prenaša znanje na druge z različnimi aktivnostmi npr. z opazovanjem, posnemanjem ali vajo (socializacija med zaposlenimi). Znanje zadrži svojo neotipljivo obliko in ni na voljo organizaciji.
2. Prenos implicitnega znanja na eksplicitno znanje je proces eksternalizacije ali pozunanjenja. Posamezniki s pogovori ali skupinskimi razmišljanji prenesejo abstraktne izraze v oprijemljivejšo obliko, ki je primerna za prenos. Znanje postane tako razumljivo in dostopno večjemu številu posameznikov. Novo znanje lahko organizacija ovrednoti.
3. Prenos eksplicitnega znanja na drugo novo eksplicitno znanje je proces kombinacije (kombiniranje). Posamezniki izmenjujejo znanje prek dokumentov, sestankov, pogovorov, ga zberejo, razvrstijo in obdelajo, kar vodi do novih spoznanj – novega znanja.
4. Prenos eksplicitnega znanja na implicitno znanje je proces internalizacije ali ponotranjenja. Posameznik pridobi novo znanje na podlagi lastnih izkušenj na primer učenja z delom,<sup>4</sup> prek posnemanja ali simulacij. Zaposleni pridobivajo spretnosti in veščine.

**Tabela 2.1** Prenosi znanja

	Implicitno znanje	Eksplicitno znanje
Implicitno znanje	<b>Socializacija</b>	<b>Eksternalizacija</b>
Eksplicitno znanje	<b>Internalizacija</b>	<b>Kombinacija</b>

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995, 57.

Učečo družbo in učečo se organizacijo povezuje dejstvo, da tehnološke spremembe, še posebej tiste, ki vplivajo na reorganizacijo delovnih procesov, niso le izziv za nova znanja, temveč ustvarjajo nove zmožnosti zanj. Informacijska tehnologija olajšuje managementu delo in predstavlja nove temelje za pridobivanje znanja.

Učeče se organizacije, ki ne želijo izumljati tistega, kar so se drugi že naučili, morajo znanje pridobiti, ga prilagoditi in tako napredovati. Dobre ideje je mogoče dobiti od konkurentov, dobaviteljev in iz drugih virov (Černelič v Možina 2006, 83).

Procesi zaznavanja in razlaganja vsebine pridobljenih informacij v organizaciji so pod močnim vplivom njene kulture. Prenos znanja namreč v organizaciji poteka ne

---

<sup>4</sup> Ang. Learning by doing.

glede na to ali se kdo s tem procesom načrtno ukvarja ali ne. Znanje se prenaša prek posameznikov ali skupin. Če prenos ni načrtovan, so prenosi bolj naključni in potekajo bolj med osebami, ki so si bližje, tako glede na delovno mesto kot na osebno poznanstvo. Informacije so prostorsko in vsebinsko omejene.

Pri prenosu znanja naletimo na številne ovire. Delimo jih v dve večji skupini. Prva skupina obsega ovire, ki zadevajo posameznika, druga pa organizacijske ovire. Organizacija mora poskrbeti oziroma vgraditi mehanizme za preprečevanje obeh.

Posameznik lahko svoje znanje deli z drugimi, ni pa nujno, da si to tudi želi. Strah pred tem, da bi se lahko nekdo drug okoristil z njegovim znanjem, lahko pripelje do nerazširjanja znanja. Naloga managementa je, da oblikuje ustrezno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. Manager mora obvladovati dobre komunikacijske veščine, kot so: dialogi, predstavitve, aktivno poslušanje. Komunikacija med managementom in zaposlenimi mora potekati v obeh smereh.

## **2.4 Znanje zaposlenih kot kapital organizacije**

Človeške zmožnosti oziroma zaposleni v organizaciji so gotovo najpomembnejše sredstvo vsake organizacije. Pogosto se dogaja, da dve enako veliki podjetji, ki se ukvarjata z isto dejavnostjo in delujeta v istem poslovnem okolju, dosegata bistveno različne rezultate poslovanja. Za to obstajajo številni razlogi, vendar je razlika največkrat posledica različnih delovnih sposobnosti zaposlenih oziroma različne kakovosti človeških zmožnosti (Milst 2000, 1).

### **2.4.1 Znanje kot intelektualni kapital**

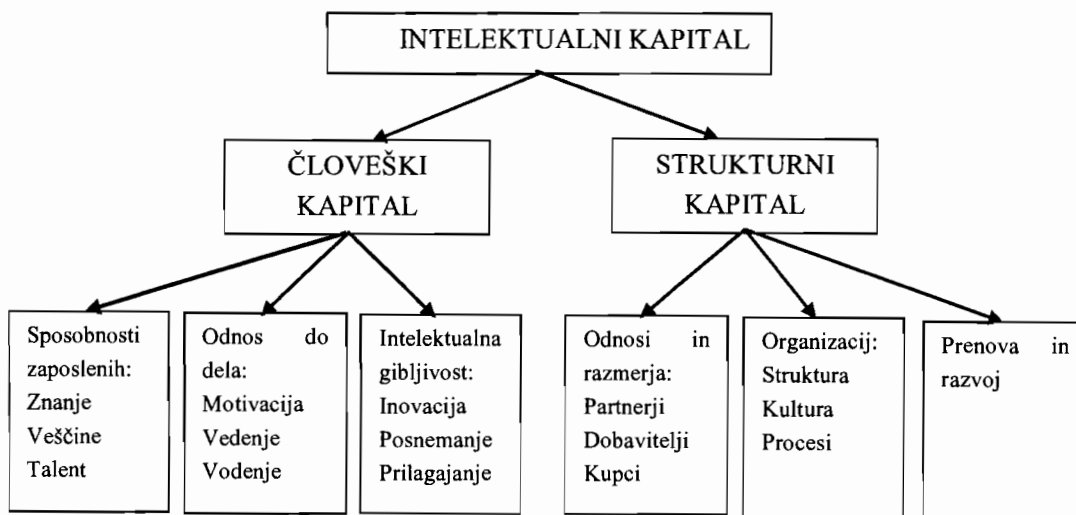
Znanje organizacije kot rezultat učenja organizacije lahko opredelimo kot intelektualni kapital. Intelektualni kapital je razlika med tržno vrednostjo organizacije in njeno knjigovodsko vrednostjo. Lahko bi ga opisali kot celotno znanje organizacije, ki vsebuje izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti. Če bi želeli intelektualni kapital izraziti v denarni vrednosti, bi se lahko zatekli h kazalniku, ki kaže razmerje med velikostjo donosa in stroškom kapitala ali kot dodano vrednostjo, ki je razlika med izhodno in vhodno vrednostjo. Ocenjena vrednost intelektualnega kapitala podjetja je ponavadi le delček realne vrednosti, saj nimamo posebnih orodij za merjenje intelektualnega kapitala.

Intelektualni kapital je vsota vsega in vseh v organizaciji, ki ustvarjajo konkurenčno prednost organizacije na trgu kot vsoto znanj članov organizacije in praktične uporabe njihovega znanja (blagovne znamke, procesi, patenti), kot vir neopredmetenih (nevidnih) sredstev, ki se pogosto ne pokažejo v pregledu stanja, in kot razliko med knjigovodsko vrednostjo organizacije in vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati

zanjo. Intelektualni kapital je odvisen od mnenj in pričakovanj lastnikov in celotnega trga glede sposobnosti organizacije za uspešno prihodnje poslovanje.

V literaturi so različna mnenja o delitvi intelektualni kapital organizacije, vendar je večinoma razdeljen na človeški in strukturni kapital. Osnovni del človeškega kapitala so znanja in sposobnosti zaposlenih, njihov odnos do dela ter intelektualna prilagodljivost. Strukturni kapital predstavlja strukturo, sisteme, procese, kulturo in vsa razmerja, ki jih ima organizacija s partnerji. Nekateri avtorji dodajo k intelektualnem kapitalu tudi partnerski oziroma relacijski kapital, ki obsega znanje organizacije o tržnih partnerjih (dobavitelji in kupci) in ga ne obravnavajo kot del strukturnega kapitala.

Slika 2.3 Intelektualni kapital



Vir: Prirejeno po Sitar v Možina 2006, 67.

Intelektualni kapital torej zajema vse, kar izvira neposredno iz zaposlenih, njihovo znanje, veščine, sposobnosti, povezane z delom, sposobnost medsebojnega povezovanja, to je vse kar krepi moč organizacije na trgu, kot so lojalnost kupcev, ponavljajoči se posli, blagovne znamke, vse, kar krepi notranjo moč organizacije, kot so organizacijska kultura, menedžment organizacije, poslovni procesi, informacijski sistemi, ter intelektualno lastnino organizacije, kamor sodijo patenti, licence, avtorske pravice (Sitar v Možina 2006, 67).

#### 2.4.2 Merjenje znanja

V zadnjem desetletju je bilo obravnavanih veliko pristopov, ki naj bi pomagali managementu pri obvladovanju poslovne učinkovitosti organizacije z upoštevanjem

vloge intelektualnega kapitala in s posebnim poudarkom na nefinančnih merah (Maček v Možina, 2006, 113).

Vodstvo in management morata zagotoviti merjenje in vrednotenje vlaganja v znanje zaposlenih. To pomeni izbiro pravih količinskih in kakovostnih kazalnikov, uporabo pravih metod vrednotenja zaposlenih ter njihovega zadovoljstva in zadovoljstva kupcev. Te meritve mora izkoristiti tudi za primerjavo med konkurenčnimi podjetji v panogi doma in v svetu. Tradicionalna merila za poslovno uspešnost (dobiček) namreč ne merijo zaupanja in zadovoljstva kupcev, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega kapitala ipd. Zato se pojavljajo nove oblike in metode za merjenje znanja, med katerimi so najpomembnejše metode za merjenje intelektualnega kapitala. V tabeli 2.4 je po Bukowitz in Williamsu (2000, 248) povzetih nekaj načinov merjenja znanja v organizaciji oziroma intelektualnega kapitala.

Pri merjenju intelektualnega kapitala je treba upoštevati, da ima vsako podjetje svojevrstno sestavo neotipljivih sredstev, kar vpliva na izbor parametrov, s katerimi jih želi spremljati. Ugotoviti moramo, katera sredstva največ pripomorejo k ustvarjanju nove vrednosti podjetja (Černelič 2004, 44).

**Tabela 2.2** Načini merjenja znanja

Načini merjenja znanja:	Približek za:
Delež zaposlenih z visoko izobrazbo	Sposobnost inteligentnega razmišljanja
Odhodi, menjave kadrov	Stabilnost baze znanja
Povprečna stopnja delovnih izkušenj (št.let v podjetju oziroma delovna doba v stroki)	Globina baze znanja
Zadovoljstvo zaposlenih	Stopnja navezanosti na delo in organizacijo, podlaga za prenos znanja med zaposlenimi
Stroški notranjega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	Naložbe v formalni prenos eksplicitnega znanja med zaposlenimi
Dodana vrednost na zaposlenega	Rezultat, ki vsaj deloma izhaja iz znaja zaposlenih in managementa znanja
Delež prihodkov, investiran v sistem za prenos znanja	Osredotočenost organizacije na notranji prenos znanja
Povprečen čas za razvoj novega proizvoda	Raven inovacijske sposobnosti, hitrost prenosa in uporabe informacij ter znanja v organizaciji
Število prispevkov zaposlenih v bazo znanja v enem letu	Uspešnost vzpostavitve baze znanja
Stopnja uporabe baze znanja s strani zaposlenih	Hitrost širjenja znanja med zaposlenimi

Vir: Bukowitz in Williams 2000, 248.

Pomembno je pravilno merjenje in ovrednotenje znanja. Najpogostejše napake so (Maček v Možina, 2006, 113):

### *Znanje v organizaciji*

- pomembnega ne merimo, zato znanje ostaja skrito, neovrednoteno,
- merimo napačno, uporabljamo napačne kazalnike, premalo informacij,
- merimo z napačnimi merili, kvantiteta proti kvaliteti (napačen izbor),
- merimo, čeprav ne vemo čemu.

### 3 UČEČE SE ORGANIZACIJE

Tradicionalna organizacija je delovala v stabilnih razmerah, konkurenca ni bila globalna in spremembe tržnega okolja so bile počasne. Odločitve je sprejemal ozek krog vodilnega managementa. Zaposleni so dobivali natančno določene naloge, delegiranje je bilo hierarhično. Zaposleni so predstavljali strošek.

Zdaj živimo v času nenehnih sprememb. Tempo življenja v razvitih družbah je vse hitrejši in zahtevnejši. To velja tako za človeka kot za organizacije. V zadnjih tridesetih letih so bile spremembe tako korenite, da so bili potrebni veliki preskoki v organiziranosti, tehniki učenja, načinu razmišljanja in vedenja. Nepričakovano hiter razvoj informacijske tehnologije ter povečanje znanja in informacij, dosegljivih tudi prek svetovnega spleta, silita stare birokratsko zasnovane organizacije k oblikovanju takšne organizacijske strukture, ki bo omogočala dvosmerno in direktno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Obenem organizacija omogoča samostojnejše in odgovornejše delo zaposlenih pri sprejemanju poslovnih odločitev na delovnem mestu, kot pri razvoju lastne osebnosti in znanja. Organizacija ne dosega konkurenčne prednosti zaradi boljše umestitve glede na konkurenčne sile, temveč zato, ker zna bolje kombinirati svoje notranje vire. Prednost pred konkurenco dosega v prvi vrsti zaradi razpoložljivega znanja, sposobnosti in zbranih izkušenj.

Primerjavo med tradicionalno in učečo se organizacijo prikazuje tabela 3.1.

**Tabela 3.1** Primerjava med tradicionalno in učečo se organizacijo

Značilnosti	Tradicionalna organizacija	Učeča se organizacija
Vodstvo	Direktor/Inštruktor	Pospeševalec
Znanje in spretnosti	Specifična znanja za konkretno delo	Znanje kombinirano z učnimi spretnostmi
Organizacijska kultura	Hiearhična od zgoraj navzdol	Ploska organizacija
Osebj	Opis dela je stalen	Delegiranje odgovornosti
Cilji in verovanja	Doseganje ciljev	Odličnost
Poslovni načrt	Nespremenljiv	Stalno razvijajoč
Merjenje učinkov	Temelji na financah	Več dejavnikov

Vir: Prirejeno po Vrečar 2005, 18.



### **3.1 Zgodovina učeče se organizacije**

Od kod prihaja interes za učeče se organizacije? V osnovi je to iskanje nedosegljivega ideala organizacije. Prve ideje o organizacijskem učenju, kot o poslovnih filozofiji segajo v začetek 20. stoletja.

Organizacije stalno težijo k izboljšanju obstoječih izdelkov ali storitev, iskanju novih rešitev, inovacij, iskanju poti do odličnosti poslovanja. Ena izmed rešitev, ki so jo v ta namen razvili, je bil tudi sistem za podporo odločanja (DSS). Sistem je namenjen pomoči pri sprejemanju odločitev vršnjega managementa za prihodnost. Kot izid novih iskanj so se pojavile različne metode za izboljšave, kot sta celoviti management kakovosti (TQM) in reinženiring (BPR). Eno prvih pomembnejših del na področju literature za učeče se organizacije je bila knjiga Organizacijsko učenje<sup>5</sup>, ki sta jo izdala Chris Argyris in Donald Schon. Čeprav je bilo njuno delo izdana že pred skoraj trideset leti, se organizacijski sistem v praksi ni udejanil.

Pojem učeče se organizacije se je pričel pogosteje pojavljati šele v 80-ih letih 20. stoletja, ko so nekatera podjetja spoznavala potencial organizacijskega učenja ter njegov močan vpliv na poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetja. K temu je dodatno pripomoglo, da so organizacije spoznale vrednoto časa kot vir konkurenčne prednosti. Idejo učeče se organizacije je leta 1990 še najbolje predstavil in kasneje populariziral Peter Senge, ko je izdal knjigo Peta disciplina<sup>6</sup> in poudaril pomen individualnega in skupinskega učenja v organizaciji za doseganje konkurenčne prednosti.

### **3.2 Opredelitev pojmov in značilnosti**

V strokovni literaturi nemalokrat prihaja do nesporazuma o pomenu izrazov organizacijsko učenje in učeča se organizacija. Pogostokrat uporabljajo izraza kot sinonima. Organizacijsko učenje je proces ali dejavnost, ki lahko poteka v vsaki organizaciji, kot tudi v učeči se organizaciji. Na drugi strani je učeča se organizacija popolno stanje, ki se mu organizacija ves čas prilagaja. Zasnovi učeče se organizacije so prilagojeni vsi njeni deli, vsi poslovni procesi in zaposleni.

Definicije za »učečo se organizacijo« so številne. Naj navedem le nekatere:

- Organizacija, kjer ljudje stalno povečujejo možnosti, da naredijo izid, ki ga želijo, kjer nenehno težijo k razvijanju novih idej, kjer ima skupna želja po odličnosti in dosežkih pristo pot in kjer se ljudje stalno učijo, kako se učiti skupaj (Senge 1990, 6).

---

<sup>5</sup> Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.

<sup>6</sup> The Fifth discipline.

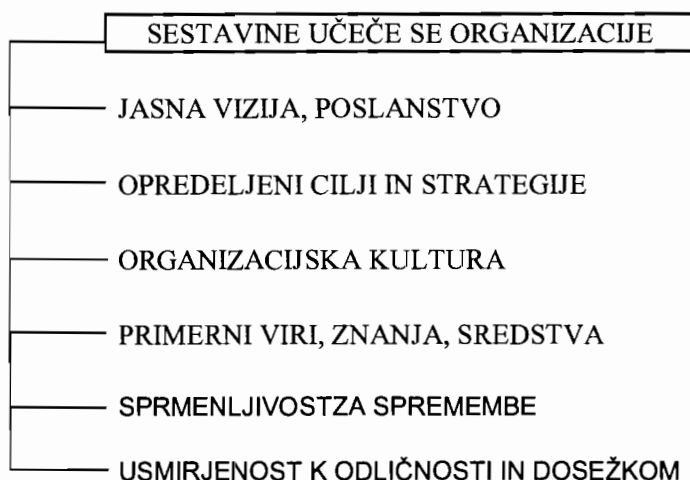
- Učeča se organizacija je organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih (Možina 2000, 468).
- Učeče organizacije so tiste, ki zgradijo poslovni sistem, mehanizme in procese tako, da stalno izboljšujejo svoje sposobnosti in delujejo za dolgoročno doseganje zastavljenih ciljev, tako za organizacijo, kot za ostale udeležence, ki v procesu sodelujejo (Skyrme 2006).
- Skoraj v vseh definicijah se pojavlja misel, da gre za organizacijo, v kateri se ljudje na vseh ravneh, na različnih mestih in funkcijah, individualno in kolektivno, skrbijo za razvoj njihovih sposobnosti za doseganje ciljev, ki si jih resnično želijo. To je organizacija, v kateri se ljudje učijo učenja, ker to zahteva poslovno okolje in ker to pomeni tudi osebno zadovoljstvo. Takšne organizacije dejansko ni, zato je učeča se organizacija le ideal, vizija, ki pa smo ji lahko zelo blizu ali pa smo od nje zelo oddaljeni (Berlogar 2000, 308).

Učeča se organizacija je torej tista:

- kjer vlada popolna komunikacija med zaposlenimi,
- kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial,
- ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge partnerje,
- ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih,
- kjer sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni prijatelji med seboj in zato lahko stalno kreirajo nove ideje.

Na sliki 3.1 so prikazane pomembnejše sestavine učeče se organizacije:

**Slika 3.1** Pomembne sestavine učeče se organizacije

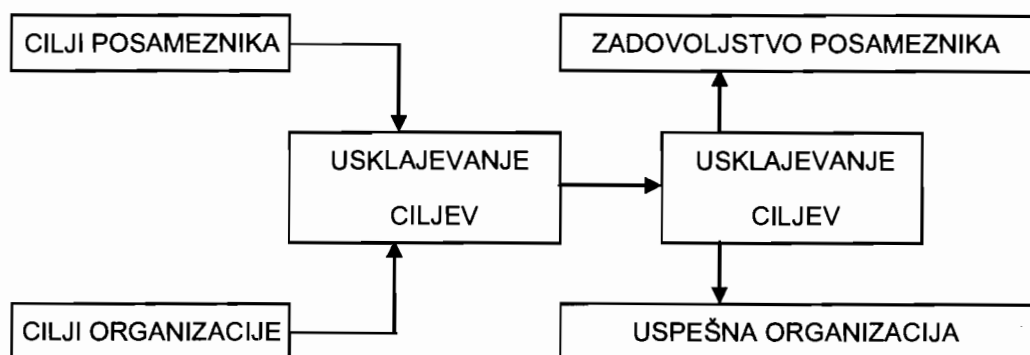


Vir: Možina 2000, 468.

### 3.3 Management in zaposleni v učeči se organizaciji

Učenje v učeči organizaciji je dejavnost organizacijskega sistema kot celote. Če v organizaciji ne pride do sprememb v organizacijskem vedenju in kulturi, je pozitiven prispevek učenja in managementa sprememb zanemarljiv. V takšnem primeru so dejavnosti za spreminjanje le trošenje energije in ustvarjanje nepotrebnih stroškov. Da bi dosegli spremembe, se morajo cilji posameznika prepletati in biti usklajeni s cilji organizacije. To vodi k zadovoljstvu zaposlenega, ta pa s svojim boljšim delom prispeva k uspešnosti organizacije. Usklajevanje ciljev prikazuje slika 3.2. Gre za celosten vidik razvoja zaposlenih, ki je vtkan v notranje in zunanje poslovno okolje organizacije.

**Slika 3.2** Skupni cilji posameznika in organizacije



Vir: Možina 2000, 470.

Management je temeljna sposobnost, s katero lahko organizacija inovira procese v učeči se organizaciji. Ne gre več za tradicionalno določanje ciljev in smotrov ter ukazovanje sodelavcem. Manager v učeči se organizaciji pomaga sodelavcem razumeti organizacijo kot sistem, podpira skupinsko delo, spodbuja spremembe ter skupaj s sodelavci snuje skupno vizijo inoviranja.

### **3.4 Model učeče se organizacije s petimi podsistemi**

Senge je v svojem delu *Peta disciplina* (1990) predlagal model učeče se organizacije oziroma organizacijskega učenja, ki je zgrajen iz naslednjih podsistemov oziroma faz, elementov ali disciplin:

- skupna vizija: snovanje občutka zavezanosti skupini omogoča sinergijo potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev,
- miselni modeli: razjasnjevanje in izboljšanje naše notranje podobe sveta; globalni usmerjevalec posameznikov, organizacije in njene kulture,
- odličnost osebja (osebno znanje): učenje za razvoj posameznika in njegove odličnosti, nujno doseganje sprostitev njegovih potencialov,
- timsko učenje: najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komunikacije in prenos znanja,
- sistemsko razmišljanje: sistemski pristop, celovitost sistemov in podsistemov, načrtnost, povezovanje vzrokov in posledic.

Organizacija se lahko uči le z učenjem posameznikov, vendar pa individualno učenje samo po sebi ne zagotavlja organizacijskega učenja. Aktivna sila v organizaciji so ljudje. Če ne bi bilo ljudi, ki jih druži določen skupen cilj, ne bi bilo organizacije. Če posamezniki niso dovolj motivirani za doseganje ciljev rasti in tehnološkega razvoja, napredka organizacije, ga le-ta ne bo zmožna dosegati in uresničevati. Temeljna naloga managerjev bi morala biti vzpostavljanje okoliščin, ki bi ljudem omogočale doseganje notranjih želja in ciljev. Učenje v tem kontekstu zato ni le pridobivanje podatkov in informacij, pač pa doseganje rezultatov in ciljev, ki si jih resnično želimo doseči.

#### **3.4.1 Skupna vizija**

Najenostavnejša razlaga vizije predstavlja odgovor na vprašanje, kaj želimo z organizacijo ustvariti. Skupne vizije so slike ali predstave naših želja, ki jih nosimo v sebi. Zaposleni skupaj tvorijo občutek skupnosti in pripadnosti, ki preplavlja organizacijo in posamezne dejavnosti v njej. Kadar imajo ljudje resnično eno in isto vizijo glede ciljev postanejo eno. Skupna vizija vpliva na medsebojne odnose v organizaciji. Zaposleni ne sprejemajo organizacije več kot »njihovo«, temveč kot »svojo«. Gre za način izgradnje skupne identitete. Ko vsi zaposleni v organizaciji

razumejo vizijo, k njej prispevajo svoj delež in si jo delijo, vizija zaživi. S skupno vizijo zaposleni delajo zaradi tega, ker si to želijo in ne zato, ker morajo.

Skupna vizija, namen, poslanstvo in poslovni cilji predstavljajo osnovno raven organizacije. Udeležba v skupni viziji omogoča sinergijo potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev.

### **3.4.2 Miselni modeli**

Miselni model je drugi podsistem, ki ga izpostavlja Senge (1990). Miselni modeli so stereotipi, posploševanja, vnaprejšnje predstave o nečem. Vsak posameznik ima svoj notranji pogled na svet in svoj pogled na resnico. V skladu s tem podzavestno reagira. Pri miselnih modelih gre za vnaprejšnje miselne scenarije o tem, kako bi neka stvar morala potekati, kaj in kako bi moralo biti. Mnogokrat so prav miselni modeli vzrok ali povod za določen način ravnanja ali naravnjanja.

Managerji dobro vedo, da mnoge odlične ideje ne zaživijo, ker se neuspešno spopadajo z notranjimi podobami o tem, kako stvari delujejo. Notranje podobe so predstave, ki nas omejujejo in silijo k vsakdanjem načinu razmišljanja in vedenja. Na primer, če menimo, da so ljudje na splošno bolj nezaupljivi, se vedemo drugače, kot če bi menili, da so zaupljive narave. Ljudje se obrambno odzovejo, če jim pretijo neprijetne razmere ali grožnje. Ker organizacijo sestavljajo ljudje, ti reagirajo enako. S takšno reakcijo se organizacija izogiba učenju. Učenje se lahko začne le, če vidimo stvari takšne, kot v resnici so.

Če želimo v organizaciji vzpostaviti miselni model, moramo osvojiti dvoje veščin: odražanje in poizvedovanje. Veščina odražanja pomeni umirjanje razmišljanja do te stopnje, da smo sposobni zavestno spremljati oblikovanje svojega miselnega modela in poti, ki vplivajo na naše aktivnosti. Veščine poizvedovanja pa zadevajo načine, kako se odzivamo in vedemo v razmerah, ko se je potrebno soočiti z drugimi, še posebej takrat, ko gre za reševanje kompleksnih in občutljivih problemov. Šele ko smo pripravljeni priznati omejitve našega razmišljanja in sprejeti dejstvo, da smo se morda v danem primeru motili, bo to način, da prepričamo tudi druge, da je tak način razmišljanja in vedenja varen.

Problem miselnih modelov ni v tem, ali so pravilni ali napačni. Problematični so zato, ker so neoprijemljivi, saj so pod ravnjo naše zavesti. Praviloma se jih niti ne zavedamo, jih ne poskušamo razkriti in identificirati. Ko spoznavamo in razkrivamo miselne modele, moramo premagati oviro, to je hierarhijo. V tradicionalni organizaciji velja dogma; upravljati, organizirati in kontrolirati. V učeči se organizaciji velja »nova« dogma: skupna vizija, vrednote in miselni modeli. Dobre organizacije so sposobne sistematizirati načine, kako ljudi združiti in tako oblikovati najboljši miselni model.

### **3.4.3 Odličnost osebja**

Odličnost osebja ali osebno mojstrstvo, kot nekateri pojmujejo ta podsistem, se začne pri posamezniku in njegovem osebnem učenju. Osebno znanje je temelj za rast in učenje. Ne gre zgolj za kompetentnost in sposobnost obvladovanja neke naloge v organizaciji. Gre za doseganje višje duhovne ravni in odprtosti. Učenje posameznika, ki teži k odličnosti, pomeni nenehno razčiščevaje in poglobljanje lastne vizije. Učenje krepi samozaupanje in samozavest pri spopadanju z novimi izzivi.

Kai Larsen in soavtorji (1996) povzemajo Senga, ki trdi, da sta za odličnost osebja potrebni dve komponenti. Prva je definicija ciljev, ki jih posameznik želi doseči. Druga komponenta so načini merjenja, s katerimi ugotavljamo, kako blizu cilja smo.

Nenehno učenje zagotovo pomaga organizaciji, da ustvari prilagodljive zaposlene, ki med delom razmišljajo. Odličnost osebja v učečih se organizacijah se kaže predvsem v samoobvladovanju. Samoobvladovanje pomeni sposobnost, dolgoročno usmeriti svojo delovno energijo v doseganje določenih ciljev, s tem, da se cilji običajno tudi dosežejo. Znano je, da se marsikdo zaposli v organizaciji poln energije, delovne vneme in želje po uspehu, toda organizacijo zapusti poln razočaranj. Bistvo učeče se organizacije je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije. Organizacija se uči, ko se uči posameznik.

### **3.4.4 Timsko učenje**

Timsko učenje je proces usklajevanja in razvijanja sposobnosti skupine, s katerim bo možno doseganje skupnih ciljev ali razreševanje skupnih problemov. Timsko učenje je grajeno na skupni viziji. Je nadgradnja osebnega znanja. Vendar pa skupna vizija in osebna odličnost ne zadoščata za uspešno prakticiranje timskega učenja. Mnogi timi ali skupine so lahko sestavljene iz odličnih posameznikov, ki jih druži skupna vizija, vendar se dolgoročno timsko sodelovanje ne obnese. Potrebno je poznati svojo vlogo v timu in jo igrati. Preden se začne tim učiti, mora postati tim.

Med različnimi komponentami timskega učenja postavlja Senge (1990) na prvo mesto dialog. Za vzpostavitev dialoga morajo biti izpolnjeni trije pogoji: vsi udeleženci morajo poznati omejitve osebnega pogleda; med udeleženci mora biti vzpostavljen prijateljski odnos; vsaj na začetku mora obstajati povezovalac, ki vzpostavlja dialog na začrtani poti (rdečo nit).

O dialogu govorimo takrat, ko je prisotno svobodno in kreativno raziskovanje kompleksnih problematik, ko so vsi člani tima sposobni poslušati drug drugega in pri celotni zadevi ne vsiljevati svojih pogledov in nazorov.

Diskusija je kontrast dialoga. V diskusiji posamezniki predstavljajo svoje različne poglede, ki jih tudi zagrizeno branijo. Hkrati vsi iščejo najboljšo rešitev, ki bi uspešno podprla neko odločitev, ki jo je potrebno sprejeti v danem trenutku. Dialog in diskusija

sta si lahko komplementarna, vendar se dogaja, da ju večina timov vsebinsko ne razlikuje zaradi pomanjkanja znanja. Vir problemov timskega nesodelovanja, učenja in nekomuniciranja so obrambne aktivnosti. Posamezniki v skupini izvajajo obrambne aktivnosti, ko se želijo zaščititi pred nelagodjem. Takšno vedenje je eno največjih zaviralnih dejavnikov uspešnega timskega učenja. Za uspešen razvoj timskega učenja je potrebno neprestano delo, študij teorije in testiranje v praksi, kamor sodijo tudi neuspehi. Gre za nikoli dokončan proces iskanja odličnosti.

#### ***3.4.5 Sistemsko razmišljanje***

Sistemsko razmišljanje je zadnji od petih elementov, podsistemov. Gre za paradigmo, ki poudarja nujnost razumevanja celote. Sistemski pristop razmišljanja omogoča raziskovanje, kako narava povezav med deli (posamezniki, sistemi) vpliva na delovanje celote. Tradicionalne analize se osredotočajo na posamezne dele. Sistemsko razmišljanje, kot temeljni kamen vseh podsistemov, poizkuša videti celotno sliko, razmerja in interakcije med sistemi in ne le enostavne zveze med vzrokom in posledico. Namesto razdeljevanja in izoliranja najmanjših delov sistema, sistemsko razmišljanje razširja pogled na vse večje dele sistema in ostale sisteme ter njihovo medsebojno učinkovanje.

Sistemsko razmišljanje omogoča vrhnjemu managementu pridobiti sposobnost oblikovanja perspektive, ki nudi vpogled v trenutno organizacijsko strukturo organizacije, usmeritve organizacije v prihodnost in pregled nad usklajenostjo vseh podsistemov organizacijskega učenja.

Učečo se organizacijo definirajo vsi ti podsistemi. Njihovo udejanjanje in vključevanje v organizacijsko kulturo prinaša pozitivne učinke posameznikom in organizaciji. Tabela 3.2 predstavlja podsisteme, aktivnosti, potrebne za doseg ciljev in njihove učinke. Managerji, ki bodo osvojili in obvladali vseh pet podsistemov, bodo dobri voditelji v učečih se organizacijah.

Tabela 3.2 Značilnosti učeče se organizacije

Značilnosti	Definicija	Povezave / interakcija	Pozitivni učinki
Skupna vizija (skupina)	Zmožnost skupine, da si deli skupno predstavo/vizijo zelene prihodnosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupna odprtost</li> <li>2. Zaupanje</li> <li>3. Razumevanje drugih</li> <li>4. Širjenje informacij / ideje</li> <li>5. Poudarek na sodelovanju</li> <li>6. Skupni jezik</li> </ol>	Obveznost pred pravili; hitrejše spremembe; več zaupanja v timu; manj porabljenega časa za usklajevanje interesov; učinkovitejši pretok povezav
Miselni modeli (posameznik)	Zmožnost primerjave realnega okolja in osebnega pogleda; združevanje obojega v enostavno razumljivo celoto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Čas za učenje</li> <li>2. Več odprtosti</li> <li>3. Več spraševanja (po informacijah)</li> <li>4. Odpuščanje lastnim napakam</li> <li>5. Večja prilagodljivost</li> </ol>	Manj »obrambnih« reakcij pri delu; manj akcij, ki vodijo k nenormalnim vzorcem vedenja; manj izogibanja »težkim« situacijam
Odličnost osebja (posameznik)	Zmožnost jasnega in odkritega videnja realnega stanja; jasna osebna vizija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pozitivni pristop managementa, vzor</li> <li>2. Izmenjava izkušenj</li> <li>3. Več interakcijskega časa</li> <li>4. Poudarek na povratni informaciji</li> <li>5. Ravnotežje med delom (službo) in zasebnim življenjem</li> </ol>	Večja predanost organizaciji in delu; zmožnost soočiti se z omejitvami in poznavanje področij za izboljšanje; sposobnost soočanja s spremembami; zmanjševanje vpliva negativnih dogodkov
Timsko delo (skupina)	Zmožnost tima, da preseže osebne omejitve in vzpostavi medsebojni dialog pred diskusijo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupna odprtost</li> <li>2. Težnja h konsenzu</li> <li>3. Komunikacija od zgoraj-navzdol in od spodaj-navzgor</li> <li>4. Podpora pred iskanjem odgovornosti</li> <li>5. Kreativno razmišljanje</li> </ol>	Skupinska zavest/ razumevanje; intenzivnejše timsko učenje; učenje na vseh ravneh organizacije; večja povezanost; povečanje kreativnosti
Sistemske razmišljanje (skupina)	Zmožnost videnja medsebojnega učinkovanja sistemov kot celote in ne le vzrokov ter posledic; zmožnost razmišljanja in videnja celotnih interakcij med sistemi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Težnja k odličnosti</li> <li>2. Uporaba enakih mentalnih modelov</li> <li>3. Uporaba skupne vizije</li> <li>4. Težnja k timskega učenju</li> </ol>	Dolgoročne izboljšave in spremembe; zmanjševanje nasprotij v organizaciji; stalno izobraževanje v organizaciji; revolucionarne spremembe pred evlucijskimi

Vir: Prirejeno po University at Albany (Senge, Argyris in Schon ) 2006.



### **3.4.6 Ovire na poti k učeči se organizaciji**

Na poti k vzpostavitvi poslovnega okolja, ki bo vzpodbujalo organizacijsko učenje in v končni fazi privedlo do stanja učeče se organizacije, je mnogo ovir, ki preprečujejo uresničitev idealne organizacije. Najpogostejše ovire so:

- preveliko ukvarjanje z operativnimi problemi, ali z gašenjem ognja; podjetja si ne vzamejo dovolj časa za trezen in strateško naravnani premislek,
- organizacije so preveč osredotočene na sisteme in procese, s čimer nehote izključujejo precej pomembnejše dejavnike, ki odločno vplivajo na organizacijsko učenje (birokracija proti razmišljanju),
- pomanjkanje usposabljanja; razen seveda na tistih področjih, kjer se trenutno kažejo največje potrebe,
- preveč zasebnega poslovanja znotraj organizacije,
- prevelik in pretesen nadzor od zgoraj navzdol, kar se kaže predvsem v pomanjkanju pristojnosti, ki bi jih lahko podelili zaposlenim na različnih nivojih organizacije,
- nedostopnost ali pomanjkanje podatkov in informacij, ki bi lahko bili podlaga za učinkovito učenje.

Problem nastopi takrat, ko zaposleni poskuša pri delu uporabiti novo znanje in informacije, ne pričakuje pa, da bo s tem spremenil svoje delovno okolje in povzročil nove probleme. S preizkušanjem novih idej so povezane napake in problemi, zaradi česar zaposleni opuščajo nove pristope reševanja in se zateka k stalnim, preizkušenim, a manj učinkovitim rešitvam.

Vprašanje je, kako v organizaciji odkriti in posredovati implicitno znanje. Znanja, ki ni shranjeno v bazah podatkov, saj temelji na osebnih izkušnjah in intuiciji, ni mogoče enostavno prestaviti v pisno ali elektronsko obliko. Za prenašanje tovrstnega znanja so potrebni pogovori, srečanja in diskusije. Zaposleni zaradi slabe organizacijske kulture in klime niso pripravljeni posredovati svojega dragocenega znanja drugim. Pogosto je bojazen, da jim bo znanje »ukradeno«, zato ga raje »skrivajo«. Še vedno žal velja, da je znanje danes edino zagotovilo, da zaposleni postane nepogrešljiv. Je sredstvo za doseganje varnosti zaposlitve.

Poleg tega pogosto pozabljamo, da učenje za večino ljudi ni radost ali užitek. Učenje prinaša naloge, delo in probleme. Ljudje v organizacijah pa zavestno ali podzavestno odklanjajo spremembe, za katere mislijo, da jim prinašajo še več dela in problemov. Usposabljanje in učenje zanje pogosto ni smiselno, ker ne vidijo (ali jih tudi ni) statusnih, ekonomskih ali drugih učinkov. Učili bi se le, če bi učenje pomagalo pri doseganju lastnih, najpogosteje gmotnih ciljev. Vedli bi se na način, ki je sprejemljiv zanje ter za okolico. Bili bi nespametni, slej kor prej pa tudi odveč, če bi se vedli drugače (Berlogar 2000, 310).

Za doseganje uspešnosti in učinkovitosti je najpomembneje, da zaposleni v učeči se organizaciji uporabijo svoje zmožnosti za doseganje zastavljenih (skupnih) ciljev. Vloga managerjev učeče se organizacije je, da dobro organizirajo delo in sodelavce spodbujajo k boljšim rezultatom (Penger in Dimovski 2006, 441). Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s tradicionalno je v zavedanju managementa, da postavi posameznika v osrednjo pozicijo mreže znanj, ki vodi prek ustreznega razvoja k pozitivni organizacijski identiteti (Brewer, Gardner v Penger in Dimovski 2006, 442). Pozitivna organizacijska kultura in vrednote v organizaciji omogočajo izrabo znanja in razvijanje trajne konkurenčne prednosti, ki temelji na znanju.

## **4 INOVIRANJE**

Pomen inoviranja se je bistveno spremenil v zadnjih dvajsetih letih predvsem v tesni povezavi z vedno hitrejšim razširjanjem novih tehnologij. Stalne spremembe so izziv za celotno družbo. Inoviranje je bistveni predpogoj za razvoj in rast ter za ohranjanje zaposlenosti in konkurenčnosti organizacije.

Inoviranje lahko vidimo kot proces, inovacijo pa kot rezultat tega procesa. Inovacija je udejanjenje ideje, ki pa mora imeti določeno ugotovljeno korist. Inovacije, izpeljane iz invencij, so torej vse koristne novosti.

Inovacije so ključnega pomena ne samo za tiste, ki si želijo večjo ekonomsko rast v določenem okolju (regija, država, ipd.), temveč tudi za tiste, ki pridobijo posredno (Markič 2003a, 150). Vir inovacij niso le zaposleni, ampak tudi kupci, dobavitelji in ostali poslovni partnerji, s katerimi organizacija sodeluje.

Inovativnost družbe tradicionalno opredeljujemo z njeno sposobnostjo za komercializacijo izumov, ki so temeljno nove ideje, tehnologije, izdelki, stroji, procesi. Izziv inovativnosti je ravno v sposobnosti komercializacije za ustvarjanje izumov. To je povečini organizacijski in ne tehnološki izziv. Zato inoviranju danes organizacije namenjajo veliko pozornosti. Če hoče biti organizacija uspešen usmerjevalec sprememb, mora temu primerno razviti politiko načrtovane inovativnosti. Načrtovana politika inovativnosti spodbuja organizacijo, da v spremembah išče priložnosti. Napake je potrebno predvideti in preprečevati, ne pa jih le iskati in odpravljati.

Sposobnosti inoviranja so postale podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja pri delu in doma. To se je začelo pred slabim stoletjem in pol, ko so na Zahodu in Japonskem ukinili cehe in s tem dovolili vsakomur, da postane podjetnik, če hoče in torej poskuša tvegati in uspeti. Od tedaj je ustvarjanje invencij in inovacij usodnega pomena za gospodarstvo in zato še mnogo bolj v ospredju skrbi gospodarstvenikov (Mulej v Markič 2004, 192).

### **4.1 Temeljni pojmi in opredelitev**

Izraz »inoviranje« večina ljudi povezuje s tehnologijo: novimi izdelki ali novimi načini izdelovanja. Inoviranje je povezano s procesi pridobivanja česar koli novega, kar z razreševanjem problemov postane koristno. Ideje za reorganiziranje, znižanje stroškov, vzpostavitev novega modela financiranja, izboljšanje komuniciranja ali skupinsko sestavljanje izdelkov ali storitev so inovacije, če in ko dajejo koristne posledice. Ideje še niso inovacije, so le faza na poti k njim. Inoviranje je ustvarjanje, sprejem in udejanjanje novih idej, procesov, izdelkov ali storitev (Moss Kanter 1983, 20–21).

Inovacija je vsaka novost, ki se bistveno razlikuje od obstoječe prakse. Izraz se ne nanaša le na nove izdelke, ampak na vsa področja življenja. V poslovnem svetu so

inovacije novosti v vseh segmentih delovanja podjetja, kot so novi tržni pristopi, distribucijske poti, novosti v administraciji, način razdeljevanja interne pošte, organizaciji izobraževalnih procesov, načinu internega pretoka informacij, načinu preverjanja in uvajanja novih idej, načinu motiviranja in nagrajevanja inovacij, načinu programiranja telefonske centrale, skratka vse, kar podjetju prinaša kratkoročno in dolgoročno boljše poslovne rezultate in s tem zaposlenim posredno boljše delovne razmere, zanimivejše delo, finančne dodatke (Likar 2004, 14).

Definicija inovacije, kot jo opredeljuje Evropska komisija (European Commission 1995 v Markič 2004, 63):

- Inovacija je vsaka koristna novost.
- Inovacija proizvoda je komercializacija tehnološko spremenjenega proizvoda. Tehnološka sprememba nastopi, ko se značilnosti proizvoda spremenijo tako, da nudijo novo ali izboljšano uporabo proizvoda potrošnikom.
- Inovacija proizvodnega procesa se pojavi, ko gre za znatno spremembo v tehnologiji izdelave predmeta. Ta lahko vključuje novo opremo, novo upravljanje in organizacijske metode, ali oboje (tudi tehnične inovacije).
- Inovacije v upravljanju ter kulturi družbe in organizacij.
- Difuzija je način, kako se inovacija širi skozi tržne in netržne kanale. Brez razširjanja inovacija nima gospodarskega vpliva.

Markič (2004) je inovacije podrobneje razdelil v tri vrste:

- inoviranje proizvoda (novi ali izboljšani izdelki, storitve, novi materiali),
- inoviranje proizvodnih procesov (nove tehnologije izdelovanja, nova distribucijska logistika),
- inoviranje upravljanja in managementa (TQM in JIT).

Uspeh organizacije in zaposlenih se lahko vidi kot neposredna posledica njihovih sposobnosti, da ustvarja inovacije ali novo znanje z dodano vrednostjo<sup>7</sup>. Jedro inovacij so ljudje in njihovo znanje za ustvarjanje nove dodane vrednosti. Ustvarjanje inovacij je najprej in predvsem socialni proces, kot predpogoj da se celotne procese inoviranja sploh začne in se zaradi tega lahko izboljšuje.

Inovacija ni le prednost za tistega, ki jo ustvari, temveč tudi za tiste, ki jo uporabijo kasneje in še za ostale, ki uporabljajo njene rezultate.

#### **4.2 Vključevanje zaposlenih v procese inoviranja**

Da bi organizacija delovala učinkovito in uspešno, mora identificirati in voditi številne med seboj povezane aktivnosti. Aktivnost, ki porablja vire in jo vodimo zato, da bi omogočila spremembo vložkov v izide, obravnavamo kot proces. Zato lahko uporabo

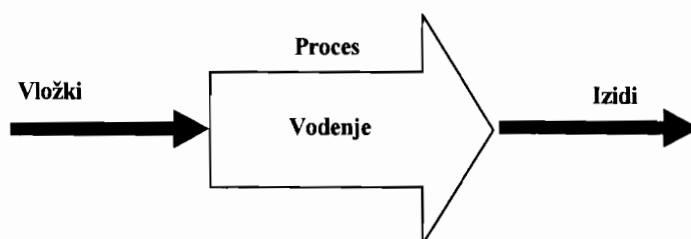
---

<sup>7</sup> Ang. value-added thinking.

modela procesov znotraj organizacije, skupaj z njihovo identifikacijo, medsebojnimi vplivi in vodenjem poimenujemo »procesni pristop« (Markič 2004, 29).

Proces ima svojega znanega lastnika ter ima začetek in konec. Procesom določimo merila učinkovitosti in uspešnosti, zato, da ga lahko izboljšujemo.

**Slika 4.1** Procesi v organizaciji



Vir: Prirejeno po Markič 2003b, 18.

Izid inoviranja proizvodnih procesov v organizaciji so učinkovitejši procesi in izdelki ali storitve, ki nastajajo v procesih transformiranja vložkov (Markič 2004, 80). Vložki v poslovni organizacijski sistem so materiali, ljudje, gmotna in nematerialna sredstva ter informacijske sposobnosti, ki jih uporabimo za izdelovanje izdelkov ali izvajanje storitev.

Za začetek inoviranja je nujno potrebna ustrezna motiviranost ali interes posameznikov ali skupin, da se začne izmenjava informacij. Inoviranje v organizacijah pogosto ne zaživi in je ovira hitrejšega napredka. Na zmanjševanje teh ovir lahko vplivamo predvsem z izobraževanjem na področjih, ki se nanašajo na inoviranje.

Organizacije, ki delujejo v zelo dinamičnem okolju, pridobivajo velike količine neorganiziranih informacij, kar poveča neurejenost oziroma entropijo. Če so informacije združene in razdelane kot znanje, zmanjšajo entropijo, s čimer lahko organizacija in njeno delovanje preideta na novo raven delovanja.

Spreminjanje delovnega procesa vedno prinaša določen odpor na vseh ravneh organizacije, še posebej če gre za spremembo, ki zadeva celoten delovni proces ali zahteva popolnoma nove delovne veščine. Spremembam se upiramo, če menimo, da bodo povzročile nelagodje ali celo bolečino. Počasnost sprememb je največkrat posledica človeške potrebe po varnosti, v tem primeru varnosti zaposlitve in zdravja. Zaposlitev je povezana s stalnimi prihodki, zdravje pa s stresi. Prva naloga managementa je, da ob spremembah izpostavi predvsem prednosti sprememb za zaposlene in ne le njihovih nevarnosti. Zaposleni naj bi aktivno sodelovali pri spreminjanju procesov, kar bi jim omogočilo lažje razumeti in sprejeti spremembe.

## *Inoviranje*

Inovacije ne podpiramo v zaprtih sistemih, organizacijah s strogo hierarhično strukturo ali centraliziranim odločanjem, podpiramo pa jih v organizacijah s »transparentnimi« odločitvami, razvejeno in odprto komunikacijo, delegirano odgovornostjo ter osnovnim konsenzom glede splošnih smernic organizacije in uporabljenih metod za doseg te. Če bodo posamezniki zaznali zaupanje in varnost se bo proces, ki vodi k izboljšavam ali spremembam v delovni praksi zgodil z večjo verjetnostjo. Znanje, ki ni zraslo v takšnem okolju je za organizacijo bolj breme, kot pa uporabna vrednost.

**Tabela 4.1** Dejavniki za povečanje inovativnosti, posameznika, organizacije in družbe

<b>Posameznik</b>	<b>Organizacija</b>	<b>Družba</b>
Samozaupanje	Organizacijska kultura, ki jo žene uspeh	Delegiranje pristojnosti in odgovornosti
Vprašanje odnosov	Testiranje in razvoj lastnih aktivnosti	Možnost odprtih diskusij in veliko sodelujočih
Radovednost	Razumevanje in razvoj proizvodnega procesa	Interes za lastno kulturo in kulturo okolice
Želja po znanju	Razumevanje in razvoj proizvodnega procesa	Široko postavljeni standardi izobraževanja in njegova strokovna izvedba
Znanje	Zmožnost narediti delovni načrt, učeča se organizacija	Zmožnost sprostitev in organiziranja posameznikovih aktivnosti, vseživljensko izobraževanje
Praktične izkušnje	Akumuliranje in organiziranje izkušenj (implicitnega znanja)	Ocenjevanje zgodovine in dela
Sposobnost socialnega delovnjaja (interakcije) in občutek za humor	Podpora socialnim veščinam posameznika	Veliko sodelovanja v socialni problematiki
Problem orientacije	Sposobnost ocenitve težavnosti problema in njegove razrešitve	Zmožnost osredinjenosti na politične aktivnosti
Občutljivost za druge možnosti	Pozitivna orientiranost organizacijske kulture	Spodbuda in podpora organiziranim prostovoljnimi aktivnostim v družbi
Vztrajnost	Ohranjevanje organizacijske kulture	Politična stabilnost in socialni mir
Odločnost	Možna vizija	Delujoč politični sistem
Zmožnost poenostavitve	Zmožnost, da izpelje druge možnosti	Raziskave in razvoj, širša politična podpora
Občutljivost	Jasna interakcija z družbenim okoljem in samoocenjevanje	Mednarodno odprto druženje, samoocenjevanj in javne razprave
Ročne spretnosti	Ocenjevanje dela	Pravilno ocenjevanje različnih oblik dela

Vir: Prirejeno po Final Report and Proposal of the Knowledge Society Team 2003.

### 4.3 Inovacijske strategije za pot k odličnosti

Učinkovitost in uspešnost podjetij sta povezani z besedama učinek in uspeh. Učinek pomeni izdatnost, glagolska izpeljava je učinkovati, ki pomeni delovati, pomagati, imeti moč, imeti veljavo. Pojem uspeh je povezan z uspehom dela, glagolska izpeljava je

uspeti, ki se nanaša na končno stanje, izid neke dejavnosti. Učinkovitost je delovanje, s katerim želimo nekaj doseči, medtem ko uspešnost pomeni stanje oziroma izid tega delovanja. Učinkovitost je mera izkoristka, ki nastane kot posledica odnosa med vložki in izidi pri notranjem delovanju podjetja ter je odvisna predvsem od organiziranja notranjih dejavnikov (Ivanko 1999, 3).

Za doseganje poslovne odličnosti se morajo organizacije hitro in učinkovito prilagajati nenehnim spremembam na trgu. Če hočemo organizacijo spremeniti in izboljšati, jo moramo mnogokrat prenoviti. Za prenavo so potrebni jasni cilji ter strategije, ki vodijo k uresničevanju teh ciljev.

Oblikovanje strategije zahteva neprestano spreminjanje organizacijskega okolja in informacij, ki nam jih posreduje. Na osnovi teh informacij moramo postaviti cilje in temu prilagoditi strategijo (Novak 2002, 20).

Uspešne politike proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti ne moremo zasnovati brez poslanstva, vizije, smotrov, meril in standardov uspešnosti. Cilji in namen inoviranja ter odličnosti morajo biti enostavni in lahko razumljivi vsem zaposlenim. Vizija proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti je odločilnega pomena zato, kakšna bo organizacija v prihodnosti. Smotri na področju inoviranja proizvodnih procesov naj bodo podrejeni smotrom za vso organizacijo.

Izdelovalne in storitvene organizacije morajo biti popolnoma zavezane k izdelovanju izdelkov ali izvajanju storitev odlične kakovosti. Še celo več, stalno si morajo prizadevati za inoviranje kakovosti proizvoda. Ideja o odlični kakovosti proizvodnih procesov bi morala biti prilagojena vsem vidikom proizvodnje, ki se začne z dobavitelji kot partnerji, nadaljuje v izdelovanju s sodelavci in konča pri odjemalcih (Markič 2004, 52).

Inovacije morajo soditi v okvir osnovne strategije, ki ji organizacija sledi in jo razvija (Likar 2001, 107). Večina avtorjev deli strategije organizacije na tri skupine: glavno, poslovno in operativno strategijo. Glavna, temeljna ali korporacijska strategija je pravzaprav namen, zakaj organizacija obstaja in kaj naj bi dosegla (poslanstvo in vizija). Je celovita saj vključuje vse poslovne procese in funkcije. Na glavno strategijo vplivajo predvsem interesi lastnikov in investitorjev organizacije. Poslovna oziroma razvojna strategija opredeljuje pot do doseganja konkurenčne prednosti pri poslovanju. Vsebuje strateške odločitve o izbiri izdelka ali storitve, zadovoljevanju potreb udeležencev, pridobivanju konkurenčne prednosti, izkoriščanju in ustvarjanju novih priložnosti. Operativna, tekoča ali funkcijska strategija skrbi, da se posamezni deli poslovanja organizirajo tako, da sledijo smeri, ki jo nakazujeta glavna in poslovna strategija. Osredinja se predvsem na vire, procese, ljudi.

Naloga managementa je izbrati ustrezno (strateško) presojo organizacije. Na voljo so mu številna orodja, kot so PPPP (SWOT) analiza, načrtovanje scenarijev, PEST



analiza, segmentacija trga. Po odločitvi o izbiri sledi najtežji del – udejanjanje strategije v organizacijskem delovanju.

Eden izmed najvplivnejših modelov za zagotavljanje konkurenčne prednosti v industriji je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvil Michael Porter – Porterjev model petih sil (Porter 1985, 8). Sile, ki vplivajo na aktivnosti in dolgoročno uspešnost organizacij, so:

- nevarnost novih (na trg vstopajoči) konkurentov,
- nevarnost substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- stopnja rivalstva med obstoječimi konkurenti.

Na podlagi analize je Porter svetoval poslovno strategijo, na podlagi katere bi organizacija dosegala konkurenčne prednosti. Gre pravzaprav za dve strategiji:

- strategija diferenciacije, kjer se organizacija odloča za posebne, drugačne izdelke ali storitve s posebno dodano vrednostjo in
- strategija učinkovitosti in nizkih stroškov.

Za ti dve strategiji lahko organizacija izbere še strategijo pristopa na:

- ozko usmerjenem trgu oziroma na majhen segment trga (tržna niša) ali
- širokem trgu.

Inovacijska strategija mora biti v skladu z glavno strategijo podjetja, potrebami trga in realnimi možnostmi organizacije na vseh področjih. Strategije inovacij razvrščamo v več skupin in podskupin. Enotne definicije ni, najpogosteje opisane strategije pa so naslednje:

- Vodilna strategija, ki je zgrajena na visokem vložku znanja, vrhunskih tehnologijah oziroma procesih.
- Sledilna strategija, kjer organizacija ostaja na ravni defenzivnega odzivanja na tržna gibanja in se bolj uči na napakah vodilnih udeležencev, ki jih hitro odpravlja.
- Odvisna strategija, kjer je organizacija odvisna od sodelovanja z večjimi (vodilnimi) organizacijami.
- Tradicionalna strategija, ki je uveljavljena v mnogih organizacijah, ki se še niso soočile s svetovno konkurenco ali izdelujejo proizvod, za katerega je v ozkih regijskih razmerah trajno povpraševanje (Likar 2004, 107–110).

Iz teh strategij in njihovih kombinacij so se kasneje razvijale različne poslovne strategije organizacije. Ena izmed metod za izboljšanje poslovne odličnosti, ki se je uveljavila tudi pri nas je metoda 20 ključev. To metodo, poznano tudi kot PPORF - praktični program za revolucionarni razvoj v tovarnah, je razvil Kobayashi (2003, 11–

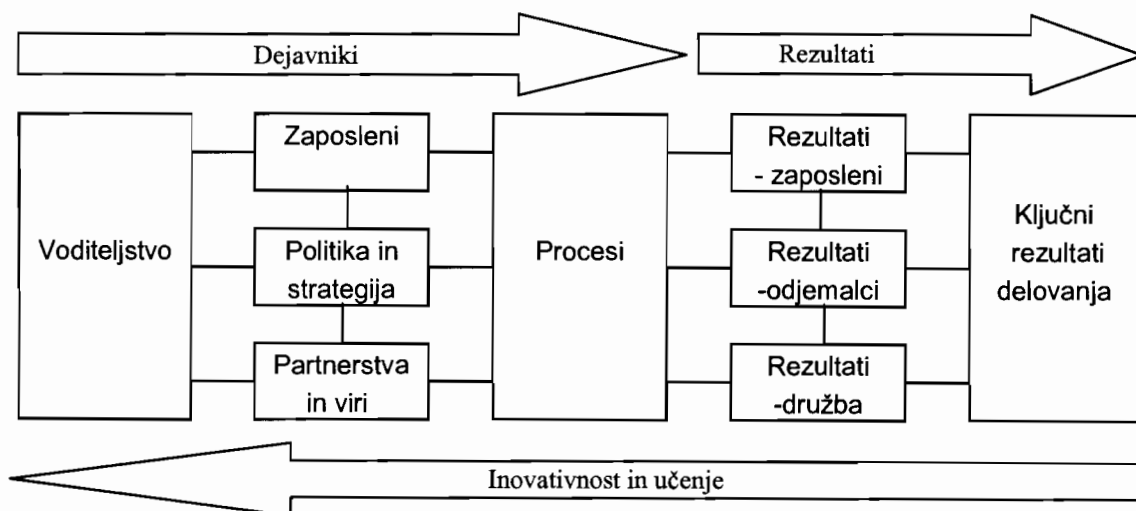
15). Gre za sistem med seboj povezanih metod stalnih izboljšav in načinov merjenja ter ocenjevanja kakovosti delovnega okolja.

Cilji strategij morajo biti doseganje odličnosti poslovanja. Odličnost je stopnjevanje kakovosti, visoka kakovost ali celo najvišja kakovost. Odličnost je splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrodijo vrhunske dosežke, je gibalno razvoja, kakovosti ter plemenite rasti osebe, skupine, organizacije. Odličnost pomeni biti med najboljšimi. Z vizijo odličnosti vzpostavimo v uspešni organizaciji tako vzdušje in razmere, kjer bo vsem sodelavcem omogočeno sproščanje in uveljavljanje skritih kapitalov, ki so v njihovih glavah (Gabrijelčič v Kralj 2001, 138–139).

Da bi dopolnili finančne kazalnike uspešnosti organizacije, so v svetu razvili več modelov za merjenje poslovne odličnosti. Modeli služijo kot pripomoček za ugotavljanje smeri organizacije, ki teži k nenehnemu izboljševanju poslovanja.

V svetu se danes uporabljajo trije modeli poslovne odličnosti, ki poskušajo upoštevati celovitost vplivnosti posameznih dejavnikov na odličnost organizacije. Pregledni model evropske nagrade za kakovost (poslovno odličnost), po katerem je bilo povzeto tudi priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, prikazuje slika 4.2 (Markič 2004, 50–51).

**Slika 4.2** Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost



Vir: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje 2006

Urad RS za meroslovje, ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, je predstavilo izbor meril, ki jih uporablja pri presoji odličnosti organizacije. Ta merila so (Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2006):

- Voditeljstvo ali način na katerega vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedanjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
- Politika in strategija ali način na katerega organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
- Zaposleni ali način na katerega organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
- Partnerstva in viri ali način na katerega organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
- Procesni ali način na katerega organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
- Rezultati v zvezi z odjemalci je tisto, kar dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
- Rezultati v zvezi z zaposlenim ali to, kar dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
- Rezultati v zvezi z družbo ali merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
- Ključni rezultati delovanja ali to, kar dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki jih mora upoštevati management z vidika inoviranja in odličnosti, je način, na katerega bo organizacija dosegala večji tržni delež. Na splošno dosegajo organizacije konkurenčno prednost na različnih področjih, kot na primer nizkih stroških proizvodnih procesov in visoki kakovosti izdelkov ali storitev, številu zaposlenih sodelavcev, hitrosti dobave, poprodajnih storitvah. Dolgoročno je uspeh organizacije povezan z njeno sposobnostjo, da ponudi lastne izdelke ali storitve z nižjimi stroški procesov kot njeni konkurenti. Koliko bo uspela organizacija znižati

lastne stroške procesov je odvisno od njene verige vrednosti in sposobnosti učenja z delom. Oboje pa od sposobnosti managementa, da zmogljivosti, ki jih poslovni procesi imajo, pozna in zmore izrabiti (Markič 2004, 158). Izkušnje po vsem svetu namreč kažejo, da je iz subjektivnih in objektivnih razlogov, med vsemi delnimi procesi (temeljnimi, informacijskim in upravljalnim) prav proces managementa najmanj razvit in predstavlja »ozko grlo«, potrebno inoviranja (Kajzer 1998, 50).

#### **4.3.1 Znanje in inoviranje kot konkurenčna prednost**

Organizacija bo konkurenčna, če bo sposobnejša od konkurentov, in to na različnih področjih:

- strokovnih kadrih v povezavi s trgom, obvladovanjem oblikovanja, pridobivanja in uporabe novih znanj ter pravih tehnologij,
- virih v povezavi z ustrežno razpečavo, finančno sposobnostjo, ustreznimi proizvodnimi in drugimi zmogljivostmi, boljšo lokacijo, lastnimi surovinami, uveljavljeno blagovno znamko (Devetak 2000, 47).

Ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacije pa so učenje, znanje, ustvarjalnost in inoviranje. Organizacije lahko dosegajo konkurenčno prednost na različnih področjih, kot na primer nizkih proizvodnih stroških, visoki kakovosti izdelkov ali storitev, prilagodljivosti procesov in struktur, številu zaposlenih, poprodajnih uslugah. Vlaganje organizacije v znanje (izobraževanje) je sicer strošek, vendar se ob pravilnem managementu znanja zaposlenih hitro povrne.

Različni viri konkurenčne prednosti kot so: velikost organizacije, lokacija, distribucijske poti, dobavitelji, niso dolgoročne prednosti. Če se organizacija ne prilagaja spremembam v tržnem okolju, lahko hitro propade. Edina pot za organizacijo je tako razvoj prek inoviranja. Inovacije so že po svoji naravi ustvarjalec sprememb, so gonilo rasti, konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije.

Inovacija v organizaciji ne sme biti le odziv na spremembe, ampak mora spremembe povzročati sama. Druge organizacije se bodo morale tem spremembam prilagoditi. Šele tako postanejo inovacije konkurenčna prednost. Glavni vir konkurenčne prednosti pa ostaja implicitno znanje. To znanje je zelo težko kopirati in prenašati, zato lahko zagotavlja trajno konkurenčno prednost organizacije.

## 5 SKLEP

Učenje je proces pridobivanja znanja, ki spremlja človeka celotno življenjsko obdobje. Podatki in informacije, ki jih spreminjamo v znanje, so zaradi razvoja novih komunikacijskih poti globalno vse bolj dostopni. Hitre spremembe zahtevajo hitro prilagajanje. V nasprotnem primeru je lahko ogrožena prihodnost organizacije. Znanje je osnova za prepoznavanje in razumevanje procesov, sprememb v tržnem okolju ter prepoznavanju ovir.

Pri analiziranju literature smo ugotovili, da je vseživljenjsko učenje ena od poti k razrešitvi problema stalnega prilagajanja posameznika in organizacije hitrim spremembam družbenega okolja. Učenje posameznika in s tem organizacije mora potekati predvsem znotraj organizacijskega okolja. Za doseganje tega cilja mora organizacija dopuščati in podpirati učenje. Za stalne proces organizacijskega učenja je potrebno ustvarjanje, razvijanje, spreminjanje in prilagajanje organizacijske kulture. Ustvarjati je potrebno takšno organizacijsko kulturo, ki temelji na medsebojnem zaupanju in spoštovanju med zaposlenimi ter na odprtem pretoku informacij in znanja. Poleg učenja in znanja posameznikov v organizaciji postaja pomembnejše znanje timov. V timih se znanje prenaša na ostale udeležence. Z dobrim vodenjem timov se ustvarjajo sinergijski učinki in se pridobiva novo znanje.

Lastniki organizacij in njihovi managerji morajo jasno in razumljivo opredeliti vizijo, poslanstvo in cilje organizacije, saj so to najpomembnejše sestavine učeče se organizacije. Zaposlenim predstavljajo temelj za razumevanje njenega obstoja in delovanja. Management znanja mora pozornost usmeriti na proces pridobivanja, pretvarjanja in prenosa implicitnega znanja v eksplicitno. Prenos znanja mora postati za managerje izziv, saj je implicitno znanje težko posnemati in prenašati. Tako bodo zagotovili organizaciji dolgoročno konkurenčno prednost. Poleg internega prenosa znanja managerji ne smejo pozabiti na znanje, ki ga pridobivajo od dobaviteljev in kupcev. Novo pridobljeno znanje ali veščine, pa naj gre za tehnične ali socialne sposobnosti, je potrebno shraniti v organizaciji in ga prenesti na tiste zaposlene, ki ga potrebujejo. Nenazadnje mora management poskrbeti tudi za varovanje pridobljenega znanja.

Človeške zmožnosti zaposlenih so glavni vir in sredstvo za ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacij. Z ustreznim usmerjanjem, spodbujanjem in motiviranjem managerji vodi zaposlene k doseganju skupnih ciljev. Usklajenost ciljev posameznikov in organizacije pomeni zadovoljstvo zaposlenih, kar pripomore k uspešnosti organizacije. Management znanja mora pri svojem delu uporabljati in razvijati orodja za merjenje učinkov naložb v znanje. Ko gre za izobraževanje zaposlenih, moramo meriti prenos znanja v delovno okolje.

## Sklep

Pogledali smo si model učeče se organizacije in poskušali pokazati predvsem na pomen:

- usklajenosti posameznikovih ciljev s cilji organizacije,
- timskega sodelovanja,
- sistemskega pristopa.

Učeča se organizacija teži k popolnosti. Organizacijsko učenje, kot pot k oblikovanju učeče se organizacije, predstavlja veliko spremembo, tako za organizacijo, kot za posameznika. Ugotovili smo, da se mora organizacija zavedati, da investiranje v znanje omogoča njen razvoj in napredek. Organizacija, ki ne bo sposobna vnesti učenja kot vrednoto v svojo vizijo in organizacijsko kulturo, se mora v času hitrih sprememb, bati ne le za svoj uspeh, temveč za preživetje samo. Uspešnejše bodo tiste organizacije, ki se bodo učile hitreje, kot se odvijajo spremembe ter hkrati predvidele »trende« in tako ostale korak pred konkurenco.

V proizvodjanju si organizacije prizadevajo k povečevanju obsega, medtem ko se življenjska doba izdelkov krajša. Proizvajanje dodane vrednosti izdelka ali storitve zato potrebuje stalen razvoj novih izdelkov ali storitev in s tem povezanega razvoja in procesa inovacij. Pridobivanje novega znanja je ključni dejavnik, ki vodi k zagotavljanju novosti ter posledično k ustvarjanju konkurenčne prednosti. Inovacije so spremembe izdelkov, storitev ali procesov. Spremembe, še posebej hitre, mnogokrat naletijo na odpor v organizaciji. Management mora zgraditi učinkovite mehanizme, ki bodo podpirali prenose znanja, inovacije ter krepili inovativno kulturo organizacije. Nujna je vzpostavitev ustreznega motivacijskega okolja. Prav tako mora manager imeti znanja za razumevanje procesov spreminjanja in ovire, ki pri tem lahko nastopijo. Samo tako bo lahko pomagal zaposlenim razumeti, zakaj se spremembe morajo zgoditi.

Managerji si pri ocenjevanju uspešnosti organizacije pomagajo tudi z modeli za merjenje poslovne odličnosti. Modeli služijo kot dopolnilo finančnim kazalnikom uspešnosti. Za doseganje večje poslovne uspešnosti je potrebno tesnejše sodelovanje med izobraževalnimi in drugimi svetovalnimi organizacijami ter gospodarstvom. Prenosi znanja iz akademskih krogov na podjetnike, management in razvojne oddelke vpliva na širjenje idej, inovativnosti, kar posledično vpliva na gospodarski napredek.

## LITERATURA

- Argyris, C., Schon D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley.
- Bavec, Cene. 2003. *Osnutek skripte Urejenost podjetja*. Gradivo za dodiplomski študij. Koper. Visoka šola za management Koper. www.vsm-kp.si (ŠIS gradiva na spletu 22. 1. 2003).
- Berologar, Janko. 2000. Učeča se organizacija v teoriji in praksi. *Organizacija* (33)5: 307-313.
- Bukowitz, Wendi in Williams Ruth. 2000. *The Knowledge Management Fieldbook*. London, New York: Financial Times/ Prentice Hall.
- Černelič, Marja. 2004. *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Demarest, Marc. 1997. Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30, 3, 374-84.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dimovski, V. in T. Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* (36)5: 701-722.
- Fouere, Erevan. 2003. *The knowledge society*. V 4th International Conference of Faculty of Management, str. 9-12. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kajzar, Štefan. 1998. *Poslovno upravljanje: I. Del; ekonomija in poslovne vede*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 Ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Likar, Borut. 2004. *Inoviranje*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 2001. *Učenje hitrejše od izobraževanja*. *Organizacija* (34)6: 338-340.
- Markič, Mirko. 2003a. *New rules for organizations`Competitiveness*. V 4th International Conference of Faculty of Management, str.149-164. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Milost, Franko.2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Moss Kanter, Rosabeth. 1983. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Možina, Stane. 2000a. *Učeča se organizacija*. *Organizacija* (33)7: 468-471. Kranj: Moderna organizacija

- Možina, Stane. 2000b. *Učeča se organizacija. Industrijska demokracija*. V. letnik, št.5 2000, str.4-9.
- Možina, Stane., Kovač Jure (uredila). Skupina avtorjev.2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Mulej, Matjaž in Ženko Zdenka. 2002. Dialektična teorija sistemov in inovacijsko-inovacijski management. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Nonaka, Ikujiro in Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Novak, Marko. 2002. *Inoviranje v podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Penger, Sandra in Dimovski, Vlado. 2006. *Trendi učeče se organizacije. Teorija in praksa* let..XLIII št.3-4, Maj –avgust 2006. 427-445.
- Pirc, Aleša Saša. 2000. Organization learning and knowledge management: master`s degree thesis. Magistrsko delo. Ljubljana: [A.S. Pric]
- Poter, Michael. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press
- Pučko, Danijel. 1998a. *Ravnateljstvo znanja*. Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije / 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. 53-69
- Pučko, Danijel. 1998b. Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija* – 31, št. 10, 557-565.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge M.P., Kleiner A., Roberts C., Ross R.,Smith B. 1995. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1991. Knjiga 5. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Skyrme, David. 1999. *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth - Heinmann.
- Tavčar, Mitja.I. 1999. *Razsežnost strateškega managementa*. 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Tobin, R. Daniel. 1998. *The Knowledge-Enabled Organization: Moving from »Training« to »Learning« to Meet Business Goals.*. New York: AMACON.
- Von Krogh, Georg., Ichio, Kazuo., Nonaka, Ikujiro. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York. Oxford University Press.
- Vrečar, Patricija. 2005. *Problemi in ovire pri razvijanju učeče se organizacije v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.



## VIRI

- Kai, Larsen., McInerney C., Nyquist C., Santos A., Silsbee D., Dr. Faerman S. 1996. *Learning organisations*. Pridobljeno: Oktober 2003, iz <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/index.html> (12.10.2003).
- Markič, Mirko. 2003b. *Management proizvodjanja izdelkov*. Gradivo za dodiplomski študij. Koper. Visoka šola za management Koper. [www.vsm-kp.si](http://www.vsm-kp.si) (ŠIS gradiva na spletu oktober 2003).
- Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje. *Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost*. Pridobljeno 25.07.2006 iz <http://www.mirs.si/index.php?id=4291>
- Ministry of Labor Finland. 2003. *Final Report and Proposal of the Knowledge Society Team: From Information Society to Knowledge-based Society*. Pridobljeno maj 2005  
[http://www.mol.fi/mol/en/99\\_pdf/en/90\\_publications/report2002\\_infosoc2knowsoc.pdf#search=%22report%20knowledge%20society%20team%20%22](http://www.mol.fi/mol/en/99_pdf/en/90_publications/report2002_infosoc2knowsoc.pdf#search=%22report%20knowledge%20society%20team%20%22) (25.05.2005).
- Skyrme, David. Vstopna stran. Pridobljeno avgust 2006, iz [www.skyrme.com/insight/3lrorg.htm](http://www.skyrme.com/insight/3lrorg.htm) (12.08.2006).
- University of Albany. Vstopna stran. Pridobljeno maj 2006, iz [www.albany.edu/sph/Hoff\\_learning/hpm\\_tim\\_learnorg.htm](http://www.albany.edu/sph/Hoff_learning/hpm_tim_learnorg.htm) (03.05.2006).