

2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PRIDOBIVANJE ZNANJA V PODJETJIH

SUZANA KERŠEVAN

SUZANA KERŠEVAN

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

## PRIDOBIVANJE ZNANJA V PODJETJIH

Suzana Kerševan

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Prevodnik



## **POVZETEK**

V obdobju hitrih sprememb, v katerem se nahajamo, je uspešno poslovanje podjetij v veliki meri odvisno od zaposlenih in njihovega znanja. Da je znanje v podjetju sploh prisotno, se mora management zavedati njegove pomembnosti in ga na ustrezen način pridobivati. V PN sem povzela tri načine pridobivanja znanja po Biloslavu. Izbira ustreznega načina pridobivanja znanja omogoča maksimalno učenje in izkoriščanje pridobljenega znanja. V PN sem se osredotočila na pridobivanje znanja v organizacijah. To je ključen segment, ki bo v prihodnosti ohranjal podjetja na trgu, da bodo imela dodano vrednost in bodo konkurenčnejša.

*Ključne besede:* znanje, načini pridobivanja znanja, učeča se organizacija, management, dodana vrednost.

## **SUMMARY**

We find us in time of diferent chancing. Companies are successful in business if theirs employees have knowledge which they get in leraning proces. The management has to be aware of that situation and is in charge of getting the knowledge. In may final project paper I will focuse on ways of acquiring the knowledge in companies by Biloslavo. The right way of- acquaring the knowldge allows to larn in maximal way and to use acquired knowledge. In may final project paper it took place acquaring the knowledge in companies. This is the key that will maintain companies in business in future. Companies will have added value and will be more competitive.

*Key words:* knowledge, ways of acquiring the knowledge, learning organization, management, added value.

**UDK: 331.63(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Znanje kot pomemben faktor v podjetju .....	1
<b>2</b>	<b>Pridobivanje znanja v podjetju .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma znanje.....	3
2.1.1	Vrste znanja.....	4
2.1.2	Obseg znanja .....	5
2.2	Znanje kot ključni kapital.....	6
2.3	Načini pridobivanja znanja.....	8
2.3.1	Izkustveno učenje.....	8
2.3.2	Posredno učenje .....	10
2.3.3	Učenje s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij .....	11
2.4	Učeča se organizacija .....	14
2.4.1	Značilnosti učeče se organizacije.....	14
2.4.2	Pomen kulture v učeče se organizacije .....	15
2.5	Izobraževalni management.....	17
2.6	Potrebe in oskrbovanje z znanji.....	18
<b>3</b>	<b>Raziskava.....</b>	<b>21</b>
3.1	Analiza raziskave RRA .....	21
3.1.1	Izhodišča projekta .....	21
3.1.2	Cilji projekta .....	21
3.2	Analiza lastne raziskave .....	25
3.2.1	Ugotovitve iz teorije in raziskave - sinteza.....	31
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>35</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>39</b>





## SLIKE

Slika 2.1	Pot od podatkov do modrosti.....	6
Slika 2.2	Hipertekst organizacije .....	13
Slika 2.3	Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem .....	17
Slika 3.1	Izobrazbena struktura v podjetjih .....	22
Slika 3.2	Izobrazbena struktura razvojnega kadra v podjetjih.....	23
Slika 3.3	Znanja in veščine, ki jih primanjkuje za razvoj novih izdelkov.....	23
Slika 3.4	Načini pridobivanja znanj v podjetju .....	24
Slika 3.5	Oblike storitev za pridobivanje znanj in kadrov.....	25
Slika 3.6	Izobrazbena struktura v podjetjih .....	27
Slika 3.7	Izobrazbena struktura v podjetjih - razvojni kader glede na št. podjetij.....	28
Slika 3.8	Izobrazbena struktura v podjetjih - razvojni kader glede na št. zaposlenih..	28
Slika 3.9	Področja, na katerih primanjkuje znanja v podjetjih .....	29
Slika 3.10	Načini za pridobivanje potrebnih znanj in veščin v podjetjih .....	30
Slika 3.11	Oblike plačljivih storitev, ki jih podjetja nameravajo koristiti.....	31

## **KRAJŠAVE**

RRA      Regijska razvojna agencija za severno Primorsko

# 1 UVOD

## 1.1 Znanje kot pomemben faktor v podjetju

V današnjem naglo spreminjajočem se okolju, mora vsako podjetje opredeliti svoje smotre, vizijo in cilje. Uspešno poslovanje podjetij je v veliki meri odvisno od zaposlenih in njihovega znanja. Ideja o znanju sega že v dvajseta leta 20. stoletja (Možina 2002, 16). Seveda mora biti že sama organizacija sposobna pridobivati znanje in ga tudi uporabljati. Najpomembnejši člen take organizacije, ki jo imenujemo učeča se organizacija je učeči se management, ki bo v nadaljevanju omenjen kot management oz. vodstvo organizacije. Za učečo se organizacijo, ki je sposobna pridobivati znanje in ga tudi ustrezno uporabljati, je ključnega pomena, da management znanja upošteva interese organizacije in zaposlenih ter te vključuje v procese, ki omogočajo pridobivanje znanja.

V obdobju hitrih sprememb in napredkov, v katerem se trenutno nahajamo, so potrebe trga vse večje in spremenljive, zato je prisotnih čedalje več novosti oz. inovacij, ki zahtevajo nova znanja. Ta pa se pridobijo z učenjem. Zato so organizacije razvile tri načine učenja, in sicer: z izkušnjami, z nakupom znanja ter s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij (Biloslavo 2006, 272). Za ustrezna znanja v organizaciji mora poskrbeti manager. Seveda pa mora poleg ustreznega znanja poskrbeti tudi za prenos znanja na sodelavce ter za ustrezen informacijski sistem v organizaciji, ki podpira pritek novega znanja, obstoj sedanjega ter opuščanje zastarelega znanja.

Teoretični del mojega zaključnega dela bo temeljil na opisu pomembnosti znanja in njegovem pridobivanju v podjetjih. Ker pa sta znanje in učenje neločljivo povezana, bo poudarek na učenju oz. pridobivanju znanja. V organizaciji prevladujejo trije načini učenja: izkustveno učenje, posredno učenje in pridobivanje občutljivih tržnih informacij. Predpostavljam, da bo moja raziskava pokazala pomembnost pridobivanja znanja v organizaciji.

Znanje velja za bistveno sestavino ekonomskega uspeha in ima čedalje večji pomen. V podjetjih se morajo zavedati, da smo vstopili v gospodarstvo, ki temelji na znanju. V zaključni projektni nalogi bom preverila, kakšen pomen ima znanje v podjetjih in prikazala tudi pomen pridobivanja znanja. Potreba po znanju se v podjetjih povečuje, zato si podjetja postavljajo cilj, kako pridobivati znanje ter ga kar najbolje uporabiti. Cilj moje naloge je ugotoviti, kako podjetja pridobivajo znanje in katerega načina pridobivanja se podjetja najbolj poslužujejo.



## 2 PRIDOBIVANJE ZNANJA V PODJETJU

### 2.1 Opredelitev pojma znanje

Znanje kot pojem lahko opredelimo na več različnih načinov. Dva znana teoretika; Lipičnik in Pučko ter združenje OECD nam razlagajo znanje kot: tiste človekove zmožnosti, ki nam omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako razreši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik 1996, 21). Pučko (1998, 560) pojem znanja opredeljuje kot neko celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili. Medtem pa v SSKJ (Inštitut za slovenski jezik 2000) zasledimo pod pojmom znanje naslednjo razlago: »Znanje je celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, s študijem.« OECD (Planko 2001, 14) znanje opredeljuje kot kumulativno zalogo kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost, vključno s podjetji, in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah.

Pojem znanje je zelo široko opredeljen. Če iz teh ugotovitev strnem bistvo, je znanje neka celota naučenih sposobnosti, ki jih posameznik pridobi s procesom učenja. Ta mu omogoča razumevanje, da je sposoben razreševati probleme.

Da pridemo do znanja, moramo iti skozi proces učenja, ker brez procesa učenja ni znanja. Huber (2004, 118) piše, da za pomen znanja in učenja v organizaciji veljajo tri hipoteze:

- preživetje organizacije v dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju zahteva inovacije;
- inovacije zahtevajo novo znanje ali nove kombinacije obstoječega znanja;
- novo znanje ali nove kombinacije obstoječega znanja zahtevajo učenje.

Učenje je proces, v katerega je potrebno vključiti vse zaposlene v organizaciji. Učenje prištevamo v aktivnosti, ki zajemajo vse poslovne funkcije v podjetju. Zato mora vodstvo spodbujati in nagrajevati vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v podjetjih. Brez učenja bi se ponavljala preteklost. Vsaka sprememba pa bi se pojavila zgolj naključno ali kratkoročno. Zato je potreba po zavestnem ravnanju z znanjem velika. Vsako učenje organizacije poteka prek njenih sodelavcev. Učenje ohranja določene vzorce vedenja in delovanja organizacije, miselne zemljevide, norme in vrednote, ki ostajajo v organizaciji prisotne, čeprav se sodelavci in management menja (Možina 2002, 17).

Ugotovitve glede učenja, pomembne za organizacijo (Možina 2002, 17).

- Organizacija se mora zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem.
- Organizacija se mora učiti pozabljati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uveljavljanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm, navad in podobno pa je največkrat zelo zahtevno.
- Zaposleni v organizaciji naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji.
- Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjeno. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem managerji.

### **2.1.1 Vrste znanja**

Iz besedila zgoraj lahko razberemo, da je učenje proces, rezultat tega procesa pa je znanje. Znanje v splošnem delimo na prikrito ali tiho (implicitno) ter eksplicitno znanje (Biloslavo 2006, 271).

- Prikrito ali tiho znanje: tiho ali implicitno znanje je osebna oblika znanja. To znanje pridobijo zaposleni samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Tako znanje lahko razložimo z naslednjimi besedami: vemo več, kot lahko izrazimo, znamo delati stvari, brez da bi razmišljali o tem, kako to počnemo. Bistvo tega znanja je, da tisti, ki to znanje ima, ga ne more zlahka, bodisi z besedo ali razlago posredovati drugi osebi. Nekdo je pri svojem delu (Biloslavo 2006, 271): izredno uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh in kako. Hrani se v človeških glavah in nemogoče je v celoti zajeti vse to bogastvo, ki se skriva v njih. Tiho znanje je težko kodirati ali spraviti v prenosljivo obliko.

Kot je opisano v prejšnjem odstavku je to znanje vezano predvsem na posameznika. Vendar pa se v določeni meri prenese tudi na druge sodelavce v organizaciji in postane zaradi stikov z drugimi osebami tudi znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. Tako postane znanje poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije. Ravno s tem znanjem, ki je najbolj trajen vir dosega organizacija konkurenčno prednost. Strukturni kapital pa je v lasti organizacije in ga organizacija na ta način lahko zadrži.

- Eksplicitno znanje predstavlja v organizaciji manj zanimivo vrsto znanja, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo sporočati ljudem v druge enote organizacije in seveda v druge organizacije. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih, ipd. Čeprav je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je to pravico celo težko uveljaviti.

Kaže se torej potreba po pretvorbi človeškega v strukturni kapital, kar pomeni težnjo za pretvorbo tihega v izrečeno znanje.

### **2.1.2 Obseg znanja**

Po Huberju (2004, 119) znanje obsega:

- informacije,
- know-how in
- razumevanje.

Kadar proces učenja obsega spremembo glede gotovosti nekega dogodka, potem je rezultat tega procesa nova informacija.

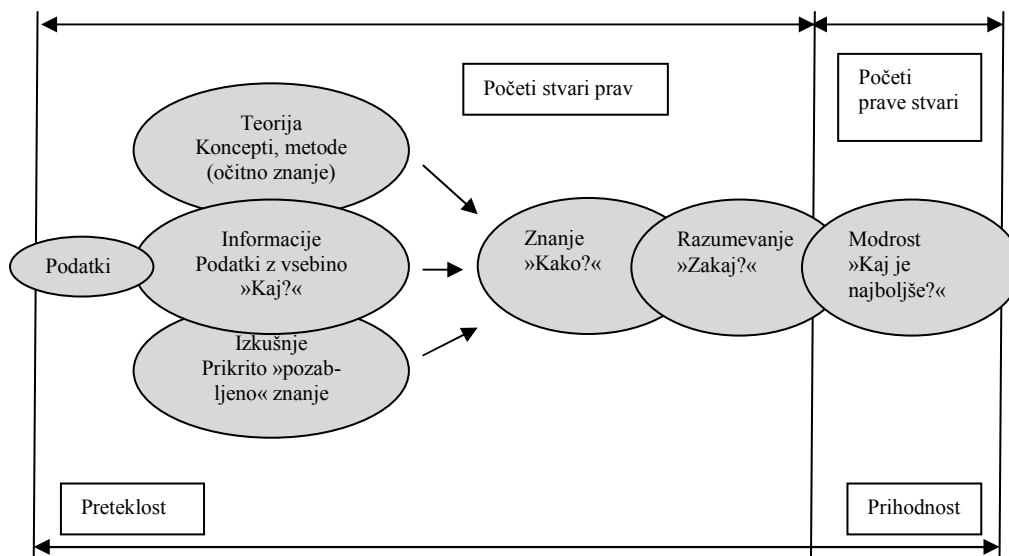
Informacije so ključno sredstvo. Za zaposlene je pomembno, da se naučijo informacije organizirati. Tako morajo organizacije in posamezniki ugotoviti, kakšne informacije potrebujejo in kako jih pridobiti.

Kadar učenje obsega spremembo glede metode izvajanja nekega postopka ali procesa, potem je njegov rezultat novi know-how.

Kadar pa je učenje povezano s spremembo temeljnih predpostavk - podmen, je njegov rezultat novo razumevanje.

Nova znanja nastajajo iz informacij. To so podatki, ki jih sodelavci organizacije, predvsem strokovnjaki, pridobivajo iz okolja ob izkušnjah in teoretičnih, splošnih znanjih, ki smo jih ljudje ustvarili na različnih področjih. Zato niso dovolj le informacije in izkušnje.

Slika 2.1 Pot od podatkov do modrosti



Vir: Biloslavo 2006, 271, povzeto po Ackoff 1993 v Miller in Morris 1998, 87

Potek podatek-informacija-znanje-razumevanje poteka kot proces, ki se ukvarja s preteklostjo in prihodnostjo (glej Sliko 2.1). S preteklostjo se ukvarja snovanje, ki nam od informacij prek znanja do razumevanja pove »kako delati prav«. S prihodnostjo pa se ukvarja modrost, ki nam pove, kako »delati prave stvari«. Z modrostjo med ustvarjenimi in razumljenimi znanji izberemo tisto, ki naj bi prinesla najboljše izide v prihodnosti (Ackoff 1993 v Miller in Morris 1998, 86, 322).

## 2.2 Znanje kot ključni kapital

Peter Drucker (Mihalič 2006, 110) je pred leti napovedal, da bo nova družba t. i. družba izobraženih, v kateri bo znanje njen ključni vir in izobraženci prevladujoči del delovne sile. Znanje bo predstavljalo temeljno proizvodno sredstvo in lažje ga bo tudi pridobiti kot kadarkoli doslej. Zato pa bodo možnosti za uspeh (in tudi poraz) veliko večje.

Po napovedih Druckerja (1998) je znanje v današnjih organizacijah ključno. Znanje je postalo največja vrednost organizacije in temeljno proizvodno sredstvo. Trditev o dostopnosti znanja pa je vprašljiva, ker ni nujno, da se z obsegom znanja veča tudi njegova kvaliteta. Tukaj moramo upoštevati dva vidika (Mihalič 2006, 110):

- vidik uporabnosti znanja in
- vidik dostopnosti do znanja.

Znanje prinaša organizaciji dodano vrednost, zato je zelo pomembno, kako bo organizacija to znanje zaščitila in varovala. Zato se mehanizmi varovanja znanja, ki ima



visoko vrednost vedno bolj razviti. Nasprotje temu je znanje, ki je hitro dostopno. Tako znanje ima nizko stopnjo vrednosti in podjetju prinaša malo koristi.

Znanje uvrščamo med neopredmetena osnovna sredstva in ga lahko obravnavano kot del kapitala. Vendar je znanje težko opredeliti kot kapital, zato se poraja veliko vprašanj (Mihalič 2006, 110);

- Ali se znanje obnaša kot kapital v klasičnem in dosedanem pojmovanju kapitala kot finančni kapital?
- Ali pri znanju kot npr. pri kapitalu lahko govorimo o lastništvu?
- Ali znanju vrednost narašča in pada?
- Ali se znanje oplemeniti tako kot kapital?
- Ali je trg znanja kapitalski trg?

V ekonomiji znanja, znanje uvrščeno v kapital predstavlja velik izziv, pri katerem je težko razumeti, uporabiti in predvsem tržiti znanje. V današnjem času se znanje na osnovi kapitala razlaga na ravni posameznika, na organizacijski in med organizacijski ravni. Vendar se tu pojavljajo težave. Znanje je vir, ki se razlikuje od drugih proizvodnih dejavnikov (dela in kapitala), zato je težko razložiti znanje s kapitalskimi kategorijami. Med drugimi posebnostmi je potrebno upoštevati naslednje navedbe Svetnika in Pavlina (Mihalič 2006, 110, 111):

- nosilci znanja so posamezniki, ki niso vedno ekonomsko racionalni, zato trg znanja deluje podobno in nepopolno kot trg delovne sile,
- ponudba znanja se z uporabo ne zmanjšuje, temveč ravno nasprotno; to pa je ravno nasprotno kot v primeru drugih vrst blaga oziroma virov,
- redkost in uporabnost (kot določevalca cene blaga) sta pri znanju v obratnem sorazmerju in nista neodvisna kot pri drugih vrstah blaga; znanju se možnost uporabe povečuje čim bolj je kodificirano in abstraktno, s tem pa postaja široko dostopno in ni več redka dobrina,
- znanje bi hoteli imeti široko javno dostopno v procesih izobraževanja, ustvarjanje znanja, ki je ekonomsko optimalno za ustvarjalce (s patentno zaščito), blokira alokacijo znanja, ki je kot javno dobro splošno dostopno,
- vodstva organizacij ali zakonodajalci lahko zaukažejo prost dostop do znanja, ne morejo pa zaukazati njegovega ustvarjanja.

Ekonomska teorija ima probleme z vrednotenjem znanja. To pa zato, ker se znanje obnaša drugače kot klasični kapital. Znanje se oplemeniti, njegova vrednost pa lahko narašča, stagnira ali pada kot vrednost kapitala oziroma kot vrednost finančnega

kapitala. To je tudi v nasprotju s kapitalsko logiko, saj se znanje z uporabo ne porablja, temveč se z uporabo znanje plemeniti (Mihalič 2006, 111).

Svetlik in Pavlin (Mihalič 2006, 110, 111) razlagata znanje v tržnem smislu, ker ima znanje svojo ceno in ga lahko tržimo. V tem primeru je znanje odvisno od ponudbe in povpraševanja na trgu. Trg znanja je zelo kompleksen in specifičen. S to trditvijo pa je potrebno izpostaviti, da obstajajo skupne točke med znanjem kot kapitalom in med finančnim kapitalom. Znanje se plemeniti na isti način kot finančni kapital. Zato ga je potrebno bolj pogosto obračati, da se oplemeniti (Mihalič 2006, 110, 111).

### **2.3 Načini pridobivanja znanja**

V uspešnejših podjetjih se zavedajo, da je znanje za organizacijo izrednega pomena, zato sama podjetja znanje ustvarjajo in ga tudi uporabljajo. V okolju v katerem organizacija deluje, pridobiva informacije, ki jih na podlagi izkušenj, teorije itd. spreminja v znanje, ki ga potrebuje za uspešno delovanje.

Znanje podjetja pridobivajo na različne načine odvisno od interesov, potreb, stroškov, možnosti in načinov pridobivanja znanja. Če se osredotočimo na snovanje in modrost, lahko predstavimo tri načine pridobivanja znanja po Huberju (2004, 122):

- z izkušnjami - izkustveno učenje,
- z nakupom znanja od drugih organizacij, z najemom ali zaposlitvijo zunanjih strokovnjakov oziroma s sodelovanjem v strateških povezavah - posredno učenje ter
- s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij (ang. intelligence gathering).

#### **2.3.1 Izkustveno učenje**

Izkustveno učenje lahko poteka na štiri načine (Biloslavo 2006, 272).

- Prvi način je ta, da se organizacija zavestno odloči za izvedbo eksperimenta.
- Drugi način izkustvenega učenja poteka kot operativno eksperimentiranje.
- Tretji način izkustvenega učenja poteka neposredno prek dejavnosti organizacije v okolju.
- Četrty način izkustvenega učenja poteka prek poglobljenega proučevanja enega ali nekaj izrazito izstopajočih dogodkov.

Prvi način izkustvenega učenja v organizaciji poteka tako, da se v organizaciji zavestno odločijo za izvedbo eksperimenta. Ta lahko poteka pri vseh treh temeljnih dejavnostih organizacije, kot so inoviranje, proizvodjanje in trženje. Bistvo prvega načina izkustvenega učenja je, da je negotovost med vzrokom in posledico precej manjša kot pri drugih oblikah izkustvenega učenja. Ta negotovost je manjša, ker je pristop k

izvedbi načrtovan. Vseeno pa je opisanega načina učenja v organizacijah razmeroma malo. Vzroka sta predvsem dva (Huber 2004, 123):

- Želja managementa, da rezultati opravljenega eksperimenta ne odstopajo od tistih, ki jih sami zagovarjajo, ter da ti delujejo prepričljivo in samozavestno v odnosih do svojih sodelavcev.
- Management z zavzemanjem za izvedbo eksperimenta sporoča, da je negotov glede lastnih odločitev. Iz tega pa razberemo, da je metoda podrejena notranji politiki organizacije in podobi, ki jo želi manager ustvariti med sodelavci.

Huber (2004, 124) imenuje drugi način izkustvenega učenja operativno eksperimentiranje. Pri tem drugem načinu učenja, management izkoristi neko spremembo v organizaciji (npr. zamenjava računalniškega sistema) in tako pridobi nova spoznanja. Tako se mu ni potrebno posebej odločati za izvedbo eksperimenta. Vendar mora za uporabo operativnega eksperimentiranja, biti v organizaciji prisotna raznolikost. Le ob dovolj veliki raznolikosti v organizaciji je mogoče proučevati kakšne posledice imajo različni pristopi, postopki, sistemi itd. na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije.

Tretji način izkustvenega učenja (Biloslavo 2006, 273) izvajajo organizacije v okolju prek dejavnosti v kateri delujejo. Ta način učenja poteka tako, da organizacija izvaja določene spremembe in ukrepe. Tako se sama organizacija uči, kako se različni udeleženci odzivajo na te spremembe in ukrepe. Takšni ukrepi so; sprememba cene, embalaže, oglaševanja itd. Na našteje ukrepe se odzivajo predvsem zunanji udeleženci (kupci, dobavitelji itd). Tako dobi organizacija informacije, ki so lahko bolj veljavne kot tiste, ki bi jih organizacija pridobila s kakšnim drugim eksperimentom. Te aktivnosti niso načrtovane in ne vodene kot eksperiment, ampak so posledice dogajanja v okolju (npr. manjše povpraševanje povzroči znižanje cen). Tako ima organizacija možnost na lep način pridobivati znanja iz okolja. Management pa pri tem izvaja različne oblike analize, presoje, revizije itd., ki jih ne izvaja zaradi potreb obvladovanja organizacije ali zakonskih zahtev. V današnjem obdobju je z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo ta proces še učinkovitejši in uspešnejši.

Zadnji način izkustvenega učenja pa poteka tako, da organizacija poglobljeno proučuje enega ali več izrazito izstopajočih dogodkov. Med take dogodke prištevamo npr. letalske nesreče. Vsak posamezen primer omogoča z natančnimi in poglobljenimi proučevanji pridobivanje pomembnega znanja. S tako pridobljenim znanjem pridobijo rezultate, ki jih uspešno izkoristijo in v prihodnosti omogočajo reševanje problemov. Pri tem načinu učenja pa lahko organizacija, poleg nesreč in neljubih dogodkov, vključi v ta način učenja vse strateške odločitve in dejavnosti. Te predstavljajo organizaciji dolgoročen in pomemben vpliv na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije (Biloslavo 2006, 273).

Organizacije pridobivajo znanje tudi z izkušnjami. Tako učenje organizacije imenujemo izkustveno učenje. Pridobivanje znanja z izkušnjami je za vsako organizacijo različno, vendar pa edinstveno. Prav tako so edinstvene pridobljene izkušnje. Prednost takega znanja je, da vodi k inovacijam. Inovacija pa podjetju omogoča doseganje trajne konkurenčne prednosti. Inovacija je tudi noviteta na področju panoge in trga, v katerih organizacija deluje (Biloslavo 2006, 273).

Posredno učenje je tudi način pridobivanja znanja. Tako znanje je na trgu že znano. Tako znanje predstavlja organizaciji konkurenčno prednost, vendar le če ga organizacija edinstveno izkoristi. Za organizacijo predstavlja posredno učenje veliko hitrejše, zanesljivejše in cenejše učenje. Organizacija lahko izkoristi znanje, ki ga pridobi prek posrednega učenja tako, da uspešnejše in učinkovitejše izkorišča znanja, ki ga pridobi prek lastnih izkušenj (Huber 2004, 131).

### **2.3.2 Posredno učenje**

Huber (2004, 131) sporoča, da so raziskave pokazale, da znanje, ki je nastalo zunaj organizacije spodbudi večino inovacij. To pomeni, da znanje, ki ga ustvari organizacija z inovacijo ni nekaj popolnoma novega oziroma neodkritega. To pa zato, ker se panoga hitreje uči kot organizacija, in zato, ker vsaka organizacija v panogi prispeva novo znanje. Vendar pa znanje posamezne organizacije predstavlja majhen delež znanja v panogi, v kateri organizacija deluje. Zato imajo organizacije možnost, da pridobivajo znanje hitreje, zanesljiveje in ceneje v panogi kot znotraj sebe.

Pomembna značilnost posrednega učenja je absorpcijska sposobnost (ang. absorptive capacity). Cohen in Levinthal (Biloslavo 2006, 274) sta absorpcijsko sposobnost razložila kot sposobnost prepoznavanja, asimilacije in aplikacije znanja iz okolja. Opozorila sta tudi, da je ta v funkciji znanja, ki ga organizacija premore. To pomeni, da morajo imeti organizacije velik intelektualen kapital oziroma znanje, da lahko uspešno in učinkovito izkoriščajo znanje, ki je prisotno v okolju organizacije. Pri tem pa je pomembna tudi širina in globina znanja, ki ga ima posamezna organizacija v panogi.

V prihodnosti se bo povečala potreba po znanju, ki je hitro razpoložljivo. Vzporedno bo raslo tudi znanje družbe (Huber 2004, 135). Zato bodo v prihodnosti organizacije pridobivale novo, sveže znanje z zaposlitvijo ali najemom novih sodelavcev. Zaposlovanje novih sodelavcev pa sproži vse večje povpraševanje po zunanjih svetovalcih in drugih strokovnjakih. Med organizacijami bo vse več strateških povezav, ki bodo temeljile na tehnološkem ali razvojnem sodelovanju.

Organizacije imajo tudi možnost pridobivanja znanja iz okolja prek obstoječih sodelavcev. Sodelavcem oz. zaposlenim pa morajo ponuditi ustrezno okolje, v katerem se lahko učijo iz zunanjih virov. K temu načinu izobraževanja prištevamo (Biloslavo 2006, 274):

- branje strokovne literature,
- različne oblike formalnega in neformalnega izobraževanja ter
- različna usposabljanja.

Ti načini izobraževanja lahko potekajo v prostorih organizacije, pri zunanjih izvajalcih in tudi vse bolj uporabnemu virtualnem prostoru, ki ga imenujemo tudi e-učilnice.

Obstaja tudi pristop začasne premestitve sodelavcev v drugo organizacijo npr. k dobavitelju, odjemalcu ali v raziskovalni konzorcij, ki se pa ga organizacije manj poslužujejo (Huber 2004, 136).

### ***2.3.3 Učenje s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij***

Okolje, v katerem organizacije poslujejo, je večinoma dinamično in konkurenčno. Zato je način učenja s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij za organizacije nujno potrebno. S to metodo organizacija črpa znanje iz okolja tako, da aktivno spremlja dogajanje v okolju, v katerem deluje. Na tak način lahko podjetje v prihodnosti vpliva na uspešnost in učinkovitost poslovanja. Pri tej metodi je potrebno paziti, da ne pride do industrijskega vohunjenja, ki je zakonsko nedopustno (Biloslavo 2006, 275).

Da je učenje s to metodo uspešno, si lahko manager pomaga z naslednjimi vprašanji, na katera mora čim boljše odgovoriti (Huber 2004, 57):

- Ali sodelavec v organizaciji ve, katere informacije so za organizacijo pomembne?
- Ali ve komu lahko te informacije koristijo?
- Ali organizacija premore uporabniku prijazno tehnologijo za posredovanje informacij?
- Ali sodelavec organizacije to tehnologijo pozna in ve, kako se uporablja?

Manager mora na napisana vprašanja čim boljše odgovoriti, da je metoda uspešna. To doseže tako, da poskrbi, da imajo sodelavci organizacije ustrezno znanje in so primerno motivirani ter da imajo občutek pripadnosti skupni viziji (Biloslavo 2006, 275).

Metoda od organizacije zahteva ustrezen informacijski sistem, ki je sposoben razvrščati informacije po pomembnosti, občutljivosti in času nastanka ter da zagotavlja

različne načine prenosa informacij. To pa ni zadostno, če informacije niso dostopne in pregledne vsem sodelavcem, ki bi jih določena informacija lahko zanimala.

Na področju znanja v organizaciji sta pomembna dva vidika (Biloslavo 2006, 275): Pri prvem vidiku se mora management v organizaciji odločiti kakšno znanje si želi. Zato se mora opredeliti za »delati stvari bolje« ali za »delati boljše stvari«. Razvojna politika organizacije mora pri razvoju upoštevati obe vprašanji, da je uspešna in učinkovita. Zato je utemeljenih več razlogov (Huber 2004, 138):

- obstaja nevarnost, da »delati stvari bolje« zajame prevelik obseg razpoložljivih sredstev organizacije in tako »delati boljše stvari« sploh ne najde svojega mesta v razvojni politiki, to pa ob spreminjanju okolja vodi v tržno nezanimive in nekonkurenčne programe in
- prevelika osredotočenost managementa na »delati stvari bolje« lahko vodi k slepemu vztrajanju na obstoječih temeljnih zmožnostih, ki v spremenjenem okolju ne morejo več zagotavljati konkurenčne prednosti.

Ti dve razlagi mora manager upoštevati v razvojni politiki, ker sta mu v pomoč pri iskanju najboljših kombinacij, katera znanja bo opustil in katera bo še naprej razvijal ter katerega znanja bo v prihodnosti pridobival (Biloslavo 2006, 276).

Pri drugem vidiku je pomemben način pridobivanja znanja, in sicer odzgoraj navzdol ali spodaj navzgor. Organizacija, ki pridobivanje znanja vodi od zgoraj navzdol, s tem precej omeji njegovo raznovrstnost in možnost, da bi organizacija dosegla neko noviteto. Proces učenja, ki je voden od spodaj navzgor, pa je preveč neučinkovit in prepočasen. Rešitev je kombinacija obojega.

Enosmerna pot, po kateri je znanje potekalo v večini od vrha navzdol pa tudi spodaj navzgor, mora biti odpravljena. Vodstvo mora spremeniti učni proces tako, da vodstveni delavci morajo kulturo učenja razširiti do vsakega zaposlenega. Opustiti je potrebno vodenje po načelu: naredi, kar ti je bilo naročeno. Zaposlenim je potrebno prepustiti lastno razmišljanje pri opravljanju nalog. Tako bodo z boljšimi načini izvajanja nalog razvijali profesionalni in osebni razvoj. Klasična funkcija managerja se zgublja. Management prevzema funkcijo osebnega trenerja, svetovalca in mentorja zaposlenim. Kar pomeni, da morajo biti managerji v prvi vrsti prožni, odprti in sprejemati morajo spremembe ter prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca.

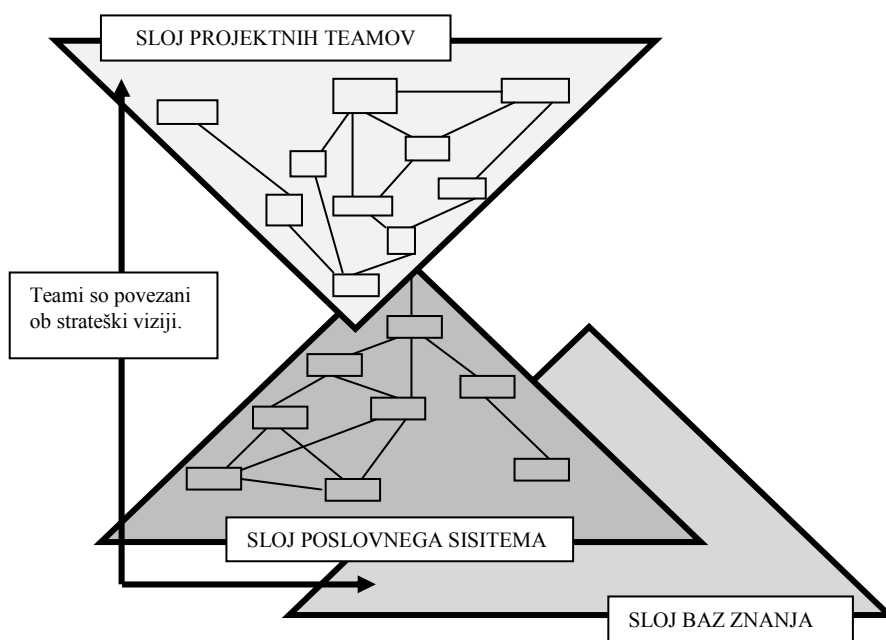
Nove funkcije managementa vodijo do sprememb v strukturi organizacije. Spremembe se občutijo pri procesih učenja, pretoka informacij ... v organizaciji. Ti procesi se iz strogega načina zgoraj navzdol in spodaj navzgor spreminjajo v kombinirani način. Zato mora organizacija poskrbeti za drugačno klimo v podjetju, ki bo omogočala kombinacijo obojega. Rešitev je v hipertekstni, ne strogo hierarhični organiziranosti organizacije (Biloslavo 2006, 276).

### Hipertekst organizacije

V organizacijah je čedalje več izobraženih in sposobnih posameznikov. Vse bolj so zvesti delu, ki ga opravljajo, in vse manj organizaciji. Taki delavci se čutijo čedalje manj pripadni organizaciji in jih je težko obdržati v organizaciji. Učee se organizacije, ki jih označuje široka uporaba znanja, pa vse bolj potrebujejo usposobljene delavce. Ena izmed rešitev za organizacijo je okrepitev teamskega dela, ker le tako postane organizacija manj odvisna od posameznika. V organizaciji se s teamskim delom ustvarijo določeni vzorci vedenja in delovanja organizacije, miselni zemljevidi, norme in vrednote, ki ostajajo v organizaciji prisotne in tako postane organizacija manj odvisna od posameznika. S teamskim delom pa se pridobljeno znanje prenaša na člane teama. Tega se zavedata tudi Nonaka in Takeuchi (1995) s svojo hipertekstno organiziranostjo, ki jo v svoji knjigi predstavlja Možina (2002, 21).

Osnovna značilnost tega tipa organizacije, ki ustvarja znanje, je strateška sposobnost nenehnega pridobivanja, ustvarjanja, izkoriščanja in kopičenja znanja. To so funkcije, ki potekajo v krožnem procesu. To lahko razberemo iz Slike 2.2 (Možina 2002, 21).

**Slika 2.2** Hipertekst organizacije



Vir: Možina 2002, 21.

Izraz »hipertekst« si je Nonaka (Možina 2002, 21) sposodil iz informatike, ki pomeni uporabniku prijazno rešitev in omogoča preiskovanje velikih količin besedil, številskih in grafičnih informacij. Omogoča povezovanje pojmov in področji znanja in s tem vpogled v problem iz različnih zornih kotov.

Osnovna značilnost hipertekstne organizacije je sposobnost preklapljanja med različnimi konteksti znanja (glej Sliko 2.2). Ta funkcija omogoča prilagajanje spreminjajočim se zahtevam znotraj in zunaj organizacije in njihovo reševanje. Nonaka (Nonaka in Takeuchi 1995) jo predstavlja kot več nivojsko organizacijo, sestavljeno iz treh slojev:

- sloj baz znanja,
- sloj poslovnega sistema ter
- sloj projektnih teamov.

Sloj baz znanja, ki se nahaja na dnu, vsebuje baze znanj povezanih z organizacijsko kulturo, skupno vizijo in postopke, pa tudi eksplicitno znanje v obliki dokumentov, avtomatiziranih baz podatkov ipd. (glej Sliko 2.2). Funkcija tega sloja je arhivska, ki jo lahko imenujemo tudi »akumulacija podjetja«.

Drugi sloj (sloj poslovnega sistema) je, kjer potekajo normalni, rutinski vsakodnevni postopki s pomočjo formalne, hierarhične in birokratske organizacije.

Najvišji sloj je sloj projektni team, ki ustvarja znanje. Ti teami so ob strateški viziji podjetja povezani med seboj in skupno ustvarjajo znanje organizacije.

## **2.4 Učeča se organizacija**

Učeča se organizacija je najnovejši model organizacije. Organizacijske hierarhije ni več zaznati in skoraj vsi procesi potekajo horizontalno. To je zahtevalo velike spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski 2005, 76).

Pomembno pa je, da je v učeči se organizaciji ves čas potrebno ravnanje z znanjem, ki omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja.

### **2.4.1 Značilnosti učeče se organizacije**

Glavna značilnost učeče se organizacije je, da nima posebne organizacijske strukture. Znotraj take organizacije birokracije skoraj ni opaziti. Bistvo učeče se organizacije je, da nima izrazite hierarhije. Zato je sodelovanje med zaposlenimi lahko in zaželeno ter omogoča teamsko delo. Vsi zaposleni so enako cenjeni in imajo občutek medsebojne povezanosti. Tak sistem omogoča učenje drug od drugega. Kar predstavlja za zaposlene motivacijo in to pomeni za organizacijo veliko prednost (Možina 2002).

Ploska horizontalna struktura učeče se organizacije je prilagodljiva in omogoča hitro odzivanje na spremembe. Njena struktura je oblikovana na način, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost in sodelovanje. To privede do nastanka idej. Tako je organizacija sposobna hitreje najti priložnost, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v okolju (Možina 2002).



V učeči se organizaciji obstaja malo pravil. Glavna odgovornost managementa je omogočanje sposobnosti učenja v organizaciji. Zaposleni imajo več moči. Vloge zaposlenih je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati. Pooblaščenim so za sprejemanje odločitev in imajo več svobode informacij, kar potrebujejo pri sprejemanju odločitev (Možina 2002).

V učeči se organizaciji se odgovornost prenaša na zaposlene. Vendar zaposleni potrebujejo za prevzemanje odgovornosti informacije, ki jim omogočajo ustrezno opravljanje nalog. Da zaposleni pridejo do informacij mora management omogočiti prenos le-teh. Tako so zaposleni ustrezno informirani in so sposobni ustreznega odločanja. Ker je v informaciji moč, mora biti ta v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. S širjenjem informacij po vsej organizaciji je mogoče njeno koriščenje in delovanje na najvišjem nivoju. Učeča se organizacija si prizadeva, da imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar ji omogoča hitro odzivanje. Tak način delovanja je možen predvsem v majhnih organizacijah (Možina 2002).

Najbolj pomembna naloga managementa je odprto komuniciranje z zaposlenimi. Krepani pa mora tudi sposobnost učenja s kupci in dobavitelji.

V učeči se organizaciji imajo zaposleni poglavito vlogo. Razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco in učinkoviti izrabi virov znanja. Sposobni so se spopadati s spremembami v okolju. Zaposleni so v stalnem stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko prepoznavajo probleme in iščejo rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij in izboljševanju poslovanja. Se pravi, da zaposleni v učeči se organizaciji prispevajo k razvoju strategije v organizacijah (Možina 2002).

#### **2.4.2 Pomen kulture v učeči se organizaciji**

Organizacijska kultura v učeči se organizaciji spodbuja (Dimovski 2005, 303):

- odprtost,
- enakost,
- neprestane izboljšave in
- spremembe.

Zato je organizacija sposobna stare zastarele vrednote, tradicije in mišljenja nadomestiti s prilagajanjem, učenjem, prevzemanjem tveganja in izmenjavanjem znanja. To je potrebno, da ostane organizacija zdrava. Za veliko organizacij predstavlja nevarnost. Kultura organizacije, ki postane trda in neprožna predstavlja za organizacijo nevarnost, ker se tako ne more prilagajati spremembam na trgu.

Proces ravnanja z znanjem v praksi pogosto naleti na ovire pri uveljavljanju še najbolj pa pri prenašanju znanja na sodelavce. Med te ovire štejemo npr: pomanjkanje časa, komunikacijskih spretnosti, razumevanje pomena širjenje znanja med zaposlenimi

in njegove izmenjave, pomanjkanja motivacije, skrivanje znanja ... saj to predstavlja moči, s čemer si povečajo konkurenčno prednost v podjetju. Te ovire so posledica neustrezne kulture v podjetju. Zato je najprej potrebno spremeniti kulturo organizacije, za kar so v organizaciji zadolženi managerji (Možina 2002).

Kultura organizacije je definirana kot sistem vrednot, prepričan in navad v organizaciji. Te navade dajejo smisel in usmerjajo vedenje zaposlenih. Najbolj pomembno je, da zaposleni predstavljajo skupnost, kjer je vsak zaposleni obravnavan kot posameznik, ki mora biti za svoje delo nagrajen. Taka politika organizacije spodbuja vrednote, kot so (Možina 2002):

- zavzetost za uspešno delo,
- inovacije,
- pozitivno mišljenje,
- optimistično obnašanje,
- pomembnost hitrih rešitev ter
- maksimalno prispevanje k rezultatom organizacije.

Z upoštevanjem naštetih vrednot, se počasi oblikuje oblika učeče se organizacije, ki vsakega posameznika obravnava kot vir inovacij in produktivnosti. To omogoča organizaciji konkurenčno prednost.

Management je ključen za oblikovanje kulture organizacije, primerne za učenje in s tem ustvarjanje znanja. Znanje in učenje morata postati glavni sestavini razmišljanja organizacije. V organizaciji naj bi se tudi oblikovala določena pravila, ki bi podpirala znanje, inovacije in tako oblikovala kulturo organizacije.

V organizaciji je v prvi vrsti vodja, kateri mora organizacijo vztrajno usmerjati proti novim načinom razmišljanja in delovanja, kjer je konkurenčna prednost organizacije okno v prihodnost poslovanja (Možina 2002).

Če strnemo ugotovitve, pridemo do zaključka, da je učeča se organizacija koncept prihodnosti. Po Možini (2002) je njeno bistvo to, da nikoli ne neha bogatiti zaklada svojega znanja, kar počenja na ta način, da sprejema ideje iz zunanjega okolja in skrbi, da te ideje krožijo znotraj organizacije. Tu je pomembna tudi vloga vodje, ki mora vedeti, kako ravnati z znanjem, predvsem pa z zaposlenimi, ki to znanje imajo. Bistvo je, da so iz znanja, ki ga premorejo, sposobni z medsebojnim sodelovanjem narediti konkurenčni izdelek oz. storitev.

## 2.5 Izobraževalni management

Ob zavedanju pomena znanja v organizaciji, njegovega pridobivanja ter nastanka učečih se organizacij in managementa, ima pri pridobivanju znanja v organizaciji ključno vlogo novo nastali organ, ki ga imenujemo izobraževalni management. Management oz. vodstvo je organ, ki izvaja funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (Mihalič 2006, 116).

**Slika 2.3** Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina 2002, 18.

Izobraževanje je sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih lastnosti posameznega zaposlenega (glej Sliko 2.3) (Mihalič 2006, 190).

Usposabljanje (glej Sliko 2.3) pa je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih prednosti, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem in uspešnem opravljanju del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti na področju na katerem organizacija dela (Mihalič 2006, 190).

Učenje (glej Sliko 2.3) je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja oz. izobrazbe za določen poklic in delo. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela in nalog. To razmerje med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem prikazuje Slika 2.3 (Možina 2002, 17, 18).

Cilj učenja, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je večja izobraženost, izpopolnjenost in usposobljenost sodelavcev za delo, ki ga opravljajo. S tem pa tudi povečanje njihove učinkovitosti pri delu. Zelo pozitiven vpliv se kaže na inovativnosti, produktivnosti pa tudi na zadovoljstvu zaposlenih, pripadnosti organizaciji, osebnem kariernem razvoju, uveljavljanju posameznikov ter organizacije kot celote, kar je zelo

pomembno. Še najbolj pomembno pa je, da gre za vpliv na človeški kapital organizacije.

Izobraževalni management ima pomembne naloge v organizaciji, katere so vezane na učenje vključno za uvajanje načel vse življenjskega učenja, vzpostavljanjem učečih se organizacij ter vplivanje na razvoj učeče se družbe. Končni produkt učenja, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je znanje (Mihalič 2006, 116).

Izobraževalni management pridobiva nove lastnosti, ki so ključne za razvoj podjetja. Bistvo izobraževalnega managementa je v procesih učenja, torej pri nastajanju znanja. Takoj ko v procesu učenja nastane znanje, je to že področje managementa. Načini pridobivanja znanja, so z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem (Mihalič 2006, 116).

Izobraževalni management je v organizaciji znanja pomemben organ. Namen sodobnega izobraževalnega managementa je (Mihalič 2006, 117):

- zagotovitev pogojev uspešnega in učinkovitega razvijanja sposobnosti zaposlenih za hitro prilagajanje in odzivanje na nastale spremembe,
- učenje za prihodnost ter
- usposabljanje za ustrezno difuzijo znanja v vedno bolj turbulentnem okolju sodobnih organizacij.

Politika izobraževalnega managementa zajema veliko nalog (Mihalič 2006, 117):

- spodbujanje teamskih pristopov k izobraževanju,
- izpopolnjevanje in usposabljanje z razvijanjem pogojev za doseganje sinergičnih načinov,
- zagotovitev pogojev uspešnosti zaposlenih iz naslova višje stopnje kompetentnosti,
- vzpostavitev tekmovalne klime, ki bo vzpodbujala permanentno učenje,
- vzpodbuditev umeščanja sodobnih metod in tehnik izobraževanja, motiviranje zaposlenih za izobraževanje, nagrajevanje učenja in drugi sodobni pristopi.

## **2.6 Potrebe in oskrbovanje z znanji**

Čas sprememb narekuje drugačne zahteve glede organizacije in njene uspešnosti. Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski procesi ... ne bodo več bistveni dejavniki v organizaciji, ker so v današnjem času vsem dostopni. Znanje je izjema, ki predstavlja nekaj edinstvenega in drugačnega, kar konkurenca ne more hitro posnemati ali pridobiti. Vse večji poudarek je na znanju posameznika, saj je tako znanje težje krasti, kot znanje organizacije, ki je vsem dosegljivo. Drucker (Mihalič 2006, 110) je prepričan, da v družbi znanja, v katero vstopamo, osnovni ekonomski viri ne bodo

več; kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje. Ključno vlogo v organizaciji pa bodo imeli nosilci znanja. Bistvo uspešnosti organizacije bo v boljšem upravljanju z znanjem. Iz tega sledi, da bodo uspešnejše tiste organizacije, ki bodo bolje upravljale z znanjem. Kar pomeni, da bodo znanje znale poiskati, zavarovati, porazdeliti, povečati, izkoristiti, opuščati itd.

V družbi znanja, v katero vstopamo, bo glavna konkurenčna prednost zmožnost organizacije, da se uči hitreje kot konkurenti. Pod to učenje štejemo inovacije, ker samo učenje ne zadostuje več. Pridobljeno znanje se mora kazati tudi v poslovanju. Bistvo prihodnjega poslovnega uspeha se skriva v inovacijah. Zato bodo morale organizacije inovirati. Inovirati bodo morale predvsem v odkrivanju novih poti v proizvodnji, storitvah, novih zmožnostih na trgu. Pomembne bodo tudi inovacije na področju zadovoljevanja potreb kupcev, potrošnikov in strank (Možina 2002).

V prihodnje ne bodo več zadostovale tradicionalne metode izobraževanja. Organizacija se vsaki dan spreminja, zato je potrebno uporabljati modele, ki ustrezajo organizaciji in resnično vsebujejo znanje, ki ga potrebujejo. Pri vsebinah, kjer je potrebno medosebno sodelovanje, bo organizacija izbrala učenje v skupinah. Ta vrsta učenja lahko poteka na delovnem mestu v organizaciji ali zunaj organizacije. To pa zahteva razvoj nove vloge managerja. Management mora svoje znanje nenehno nadgrajevati z novimi in bolj primernimi učnimi pristopi in metodami. V učeči se organizaciji se pričakuje od teamov, da bodo samostojno reševali svoje notranje probleme, zato mora biti učeča se organizacija sposobna pospešiti procese svojega lastnega učenja in rasti (Možina 2002).

Za doseg takega stanja je potrebno zelo jasno opredeliti potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter jih tudi sistematično urediti in dokumentirati z namenom, da bodo imeli zaposleni dostop do informacij glede učenja in bodo lahko uporabili za svoj lastni profesionalni in osebni razvoj. Pri samem ugotavljanju učnih potreb imajo managerji ravno tako pomembno vlogo, ker morajo biti sposobni prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih (Možina 2002).



### **3 RAZISKAVA**

#### **3.1 Analiza raziskave RRA**

Analizo raziskave je opravila Regijska razvojna agencija za severno Primorsko. Analizirali so znanje in izkušnje človeških virov, ki delujejo na področju razvoja in raziskav v podjetjih s tehnoloških področij. Analizirali so tudi načine sodelovanja med podjetji ter izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami. V raziskavi je sodelovalo 121 podjetij ter 22 IR institucij iz treh primorskih regij (Notranjsko-kraška, Obalno-kraška in Goriška statistična regija). Iz celotnega projekta bom izluščila del raziskave, in sicer: izobrazbeno strukturo v podjetjih, izobrazbeno strukturo v podjetjih na področju razvojnega kadra, področja na katerih primanjkuje znanj, načine pridobivanja znanj v podjetjih ter oblike storitev, ki jih nameravajo podjetja koristiti. Sama bom tudi opravila raziskavo, s katero se bom omejila na pridobivanje znanja ter primerjala rezultate in poiskala ustrezne predloge za izboljšave.

Projekt se je pričel izvajati oktobra 2004 in je trajal do maja 2005.

##### ***3.1.1 Izhodišča projekta***

V analizi trga dela je bilo ugotovljeno, da je bila v regiji podpovprečna stopnja brezposelnosti v primerjavi z ostalimi slovenskimi regijami, vendar je bila izobrazbena struktura prebivalstva podpovprečna (Krpan 2005).

Na trgu dela je bilo strukturno neskladje, kar pomeni neustrezna znanja iskalcev zaposlitev glede na potrebe delodajalcev. Med brezposelnimi je bil opazen delež visoko izobraženih kadrov (Krpan 2005).

Na drugi strani je pa bilo pomanjkanje delovnih mest za mlade izobražene kadre, ki pogosto odhajajo na delo v druge regije oziroma tujino (Krpan 2005).

V regiji se je večala ponudba programov dodatnega izobraževanja, ponudba srednješolskih programov je bila relativno razvejana. Primanjkovalo pa je višješolskih in visokošolskih programov s tehničnega področja (Krpan 2005).

Med institucijami podpornega okolja in gospodarstvom (uporabniki) je bila premajhna povezanost. Posledice so se kazale v nezadostni prilagojenosti šolskih programov potrebam gospodarstva in v pomanjkanju programov dodatnega usposabljanja, ki bi bili v večji meri prilagojeni potrebam gospodarstva (Krpan 2005).

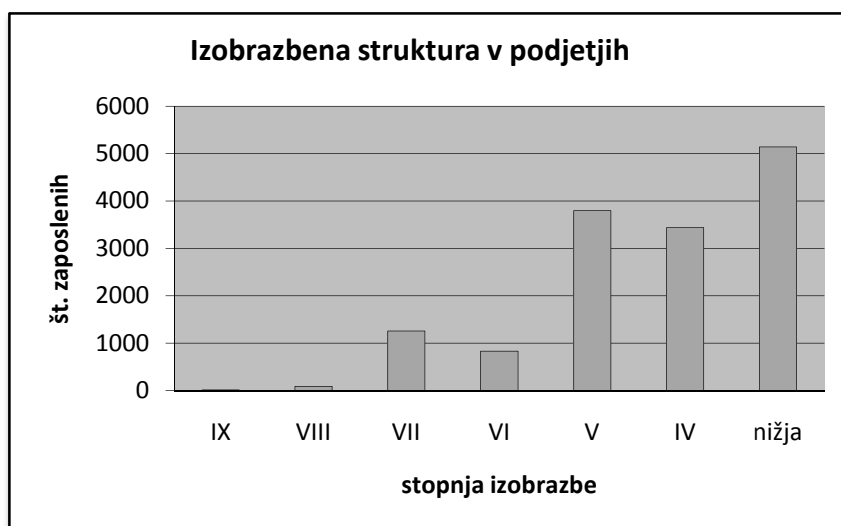
##### ***3.1.2 Cilji projekta***

Cilji projekta so bili (Krpan 2005):

- Analizirati obstoj, način in področja izvajanja, načine financiranja ter ovire pri izvajanju raziskovalno-razvojne dejavnosti podjetij.

- Identificirati podjetja, ki delujejo oz. načrtujejo delovanje v okviru prednostnih tehnoloških področij.
- Analizirati kadrovsko in izobrazbeno strukturo podjetij.
- Analizirati potrebe po znanju in kadrih.
- Identificirati najprimernejše načine zagotavljanja znanj in kadrov za zadovoljitev potreb tehnološko usmerjenih podjetij.
- Vzpodbuditi pripravljenost tehnološko usmerjenih podjetij za posredovanje podatkov v borzo znanja in tehnologij, ki bo delovala na principu ponudbe in povpraševanja.
- Vzpostaviti regionalno borzo znanja in tehnologij.
- Načrtovati razvoj podpornih storitev in novih projektov.

**Slika 3.1** Izobrazbena struktura v podjetjih

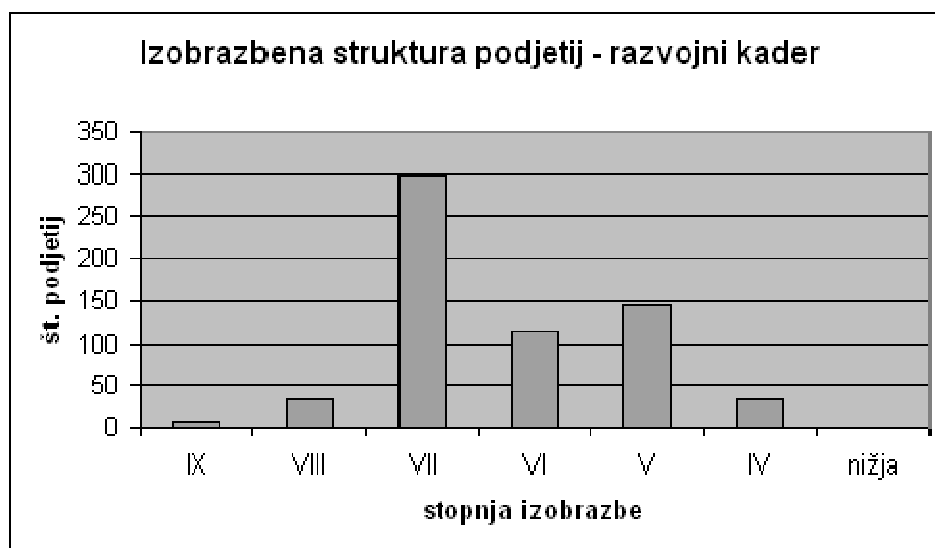


Vir: Projekt RRA

Raziskava o izobrazbeni strukturi v podjetjih je bila opravljena na 14577 zaposlenih v različnih podjetjih. Izobrazbena struktura v podjetjih je bila nizka, podpovprečna, to je srednja šola ali manj. Prevladovala je nižja izobrazba, za njo je peta stopnja, takoj pa je sledila četrta stopnja izobrazbe. Šesta in sedma stopnja pa so bile dosti manjše. Osmo in deveto stopnja pa so komaj zastopani (glej Sliko 3.1).



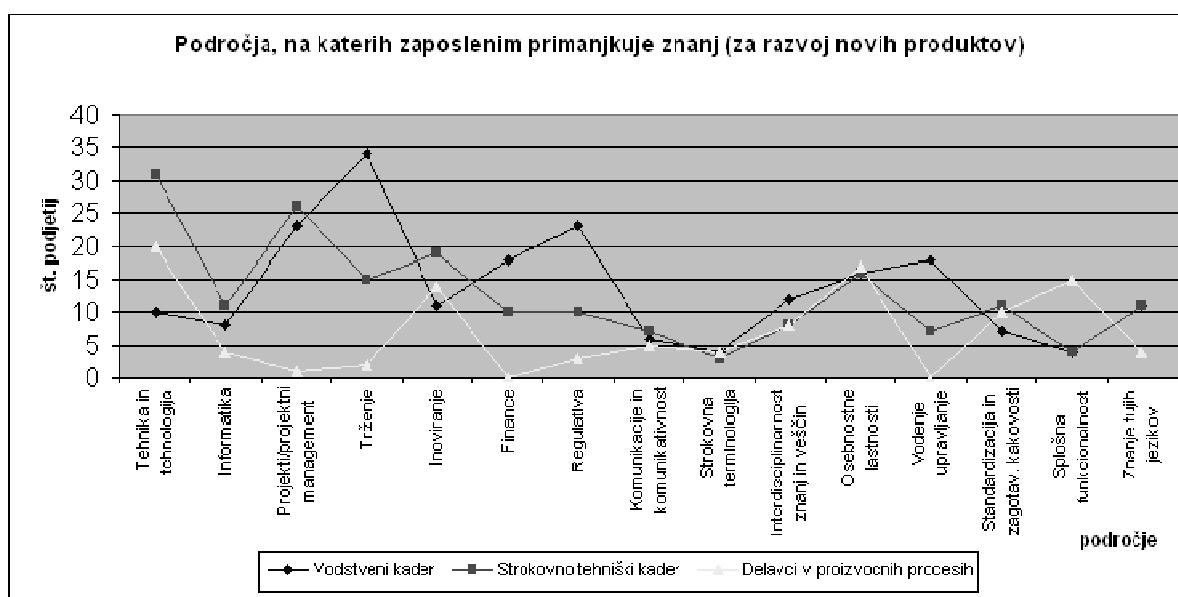
Slika 3.2 Izobrazbena struktura razvojnega kadra v podjetjih



Vir: Projekt RRA

Izobrazbena struktura v podjetjih na področju razvojnega kadra je bila kar visoka. Iz grafa razberemo, da je imel razvojni kader v povprečju sedmo stopnjo izobrazbe. Nato ji je sledita peta in šesta stopnja. Skupaj je bilo razvojnega kadra 643 zaposlenih od 14577 vseh zaposlenih v analiziranih podjetjih (glej Slika 3.2).

Slika 3.3 Znanja in veščine, ki jih primanjkuje za razvoj novih izdelkov



Vir: Projekt RRA

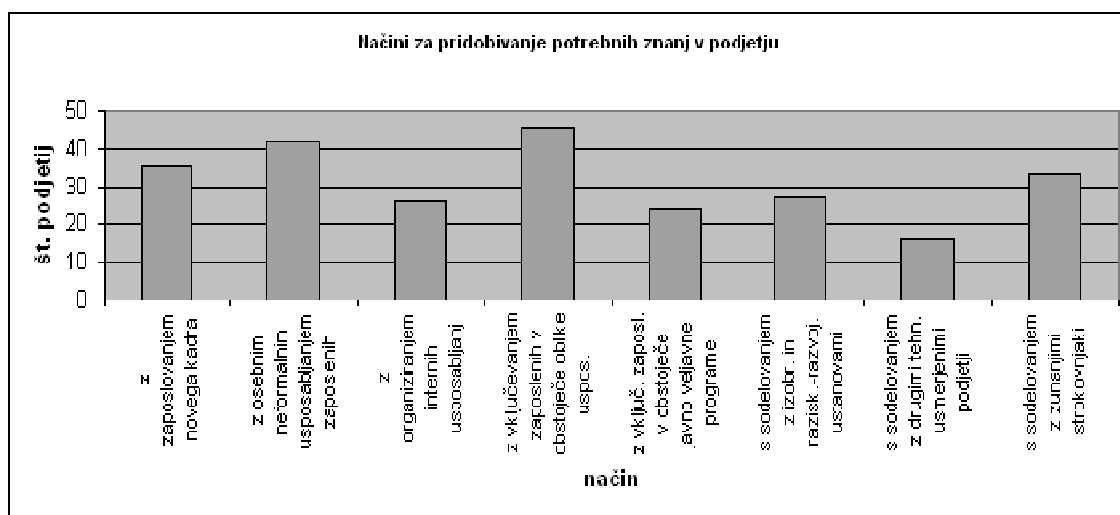
Znanja je primanjkovalo na vseh področjih, npr. za razvoj novih produktov, kar je bistveno za obstoj oziroma razvoj podjetja. Vendar so potrebe različne, odvisno od dela.

Vodstveni kader je imel največ pomanjkanja znanja na področju trženja, projektnega managementa, regulative (predpisi, določila) in vodenja upravljanja.

Strokovni tehniški kader je imel največja pomanjkanja znanja na področju tehnike in tehnologije, projektnega managementa, trženja, inoviranja in na področju osebnostnih lastnosti.

Delavcem v proizvodnih procesih je primanjkovalo znanja na področju tehnike in tehnologije, inoviranja, osebnostnih lastnosti ter splošne funkcionalnosti (glej Sliko 3.3).

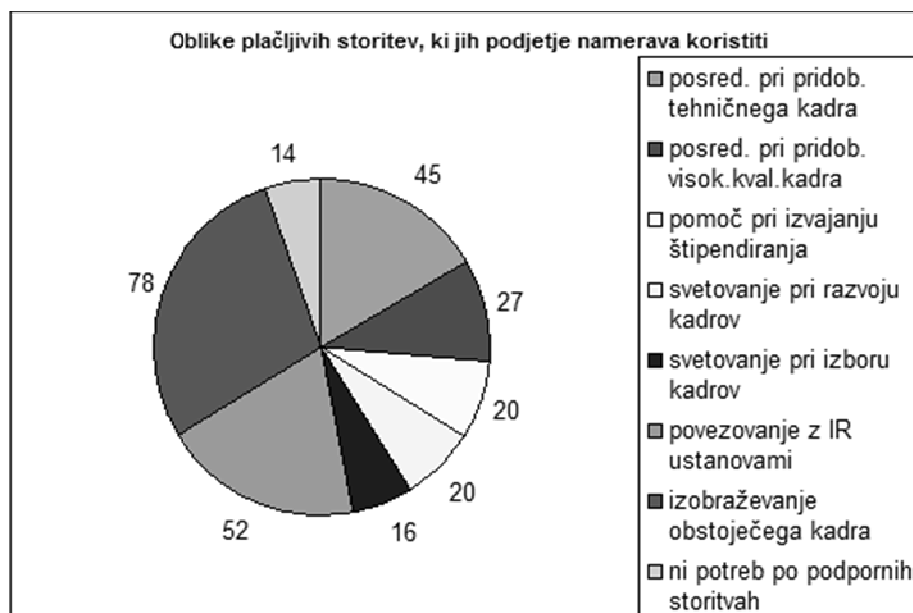
**Slika 3.4** Načini pridobivanja znanj v podjetju



Vir: Projekt RRA

V podjetjih je potreba po pridobivanju znanj nujna za obstoj in uspešno delovanje. V zgornjem grafu je navedenih nekaj načinov pridobivanja novih znanj in večšini, katerih so se podjetja posluževala. Vendar pa je iz števila podjetij razvidno, da se jih je udeleževalo v majhnem številu. Podjetja so na prvem mestu vključevala zaposlene v obstoječe oblike usposabljanj. Sledil je način z osebnim neformalnim usposabljanjem zaposlenih. Znanje v podjetja so pridobivali tudi z zaposlovanjem novih zaposlenih ter s sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki. Sledili so še drugi štirje načini, ki so pa bili manj zastopani: sodelovanje z izobrazbenimi, raziskovalnimi in razvojnimi ustanovami, z vključevanjem zaposlenih v javno veljavne programe in s sodelovanjem z drugimi tehnično usmerjenimi podjetji (glej Sliko 3.4).

Slika 3.5 Oblike storitev za pridobivanje znanj in kadrov



Vir: Projekt RRA

Iz grafa je razvidno, da so podjetja koristila več oblik storitev, ki omogočajo pridobivanje znanj. Izobraževanje obstoječega kadra je bilo najbolj izkoriščeno. V veliki večini pa so se podjetja za pridobivanje novih znanj povezovala z izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami ter posredno pridobivala tehnični kader. Posredno so pridobivali visoko kvalificiran kader, posluževali so se tudi štipendiranja ter koristili razna svetovanja pri razvoju in izboru kadrov (glej Sliko 3.5).

Iz raziskave je razvidno, da so vlaganja slovenskih podjetij v izobraževalni management zadovoljiva. Ključni problem je usmeriti pozornost najvišjega managementa na problem znanja v podjetju. Ta se mora zavedati, da je potrebno nameniti znanju toliko pozornosti kot investicijam v druga sredstva. Znanje je potrebno pravilno izkoristiti, da se čim več iztrži iz njega.

### 3.2 Analiza lastne raziskave

Raziskava, ki sem jo opravila, je temeljila na že opravljeni raziskavi RRA iz leta 2005, in sicer znanje in izkušnje človeških virov, ki delujejo na področju razvoja in raziskav v podjetjih. Vendar sem se omejila na področja pridobivanja znanj goriških podjetij.

Ankete sem naslovila na kadrovsko službo v podjetjih. Od petdeset anket, ki sem jih pripravila, sem dobila izpolnjenih triinštirideset. Pri izpolnjevanju so mi bili v veliko pomoč na RRA za severno Primorsko. V veliki večini pa sem do podjetij pristopila sama. Glede na to, da sem pri izpolnjevanju anket sodelovala z RRA za severno

Primorsko, je bil vzorec ankete zelo podoben njihovemu, ko so leta 2005 analizirali znanje in izkušnje človeških virov, omejen na pridobivanje znanja v podjetjih. V raziskavo RRA-ja so bila vključena podjetja iz celotne Primorske, medtem ko sem se jaz omejila le na goriško regijo. Med triinštiridesetimi podjetji, pri katerih sem opravila raziskavo, je velik del storitvenih in proizvodnih podjetij. Manj je bilo trgovskih podjetij. Raziskava je potekala od maja 2009 do oktobra 2009.

Moja raziskava temelji na področju pridobivanja znanj v podjetju. Cilj raziskave je primerjava pridobljenih podatkov s podatki raziskave RRA za severno Primorsko. Tako sem ugotovila določene spremembe in jih predstavila.

Z anketnim vprašalnikom sem pridobila podatke podjetij ter nekatere primerjala s podatki iz raziskave RRA. Prišla sem do zaključka, da je prišlo do določenih sprememb na tem področju. Ugotavljam, da se velik del podjetij zaveda pomena pridobivanja znanj. Zelo majhen del oz. skoraj nič je takih podjetij, ki se tega pomena ne zavedajo. Ugotovila sem, da so pridobivanje znanja v podjetjih razširili tudi na delovna mesta, kjer je prisotna nižja stopnja izobrazbe – to predstavlja plus v poslovanju organizacije. Pridobivanje znanj je prisotno tako v majhnih kot v velikih podjetjih.

Na Goriškem je velik delež družb z omejeno odgovornostjo. V precej manjšem številu so delniške družbe in samostojni podjetniki. Razmeroma malo pa je podjetij z neomejeno odgovornostjo.

Veliki večini podjetij je pomen znanja zelo velik. Zato vsa podjetja pridobivajo nova znanja. V pridobivanje novih znanj jih silijo nove situacije na trgu. V nekaterih podjetjih je prisotno letno konstantno pridobivanje znanja. Za pridobivanje novih znanj se v podjetjih odločijo zaradi spremembe zakonodaje, razvoja novih izdelkov in novih tehnologij, sprememb delovnih mest, napredovanja in novih zaposlitev ter potreb trga oz. kupcev. Pozitivno je pa tudi, da sami zaposleni zaprosijo za nadgradnjo svojega znanja.

Organizacije se odločijo za pridobivanje znanja ob novitetah, in ko postanejo nekonkurenčne na trgu. V pridobivanje znanja jih silijo tudi neprestane spremembe na trgu.

Zato se organizacije poslužujejo pridobivanju znanja na podlagi izkušenj. To pa zato, ker se na izkušnjah učijo in odpravljajo napake storjene v preteklosti. Skozi izkušnje pridobivajo informacije s trga. Potrebe potrošnikov in nenehne spremembe so ključne pri pridobivanju znanja na izkušnjah. Na podlagi pridobivanja znanja z izkušnjami oblikujejo nove izdelke oz. storitve. Opisani način pridobivanja znanja pa vodi podjetja tudi v inovacije.

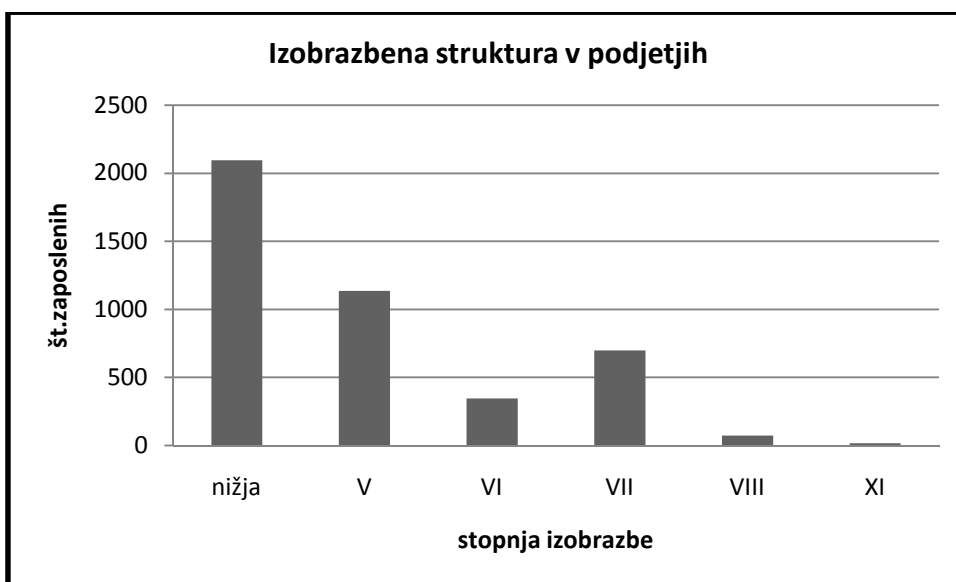
Posrednega učenja se poslužujejo organizacije, ki že imajo usposobljen kader in tako nadgrajujejo obstoječe znanje. Sem spadata tudi nakup in najem ustreznih znanj (npr. patenti in licence). S posrednim učenjem sodelavci v organizacijah spremljajo zakonodajo in skladno s tem delujejo.

S pridobivanjem občutljivih tržnih informacij se organizacije dejansko prilagajajo trgu tako, da pridobivajo direktne podatke z direktnim spremljanjem dogajanja v okolju.

V anketiranih goriških podjetjih se poslužujejo vseh treh načinov pridobivanja znanja, največ s posrednim učenjem in pa tudi z izkušnjami. So pa tudi podjetja, ki se zaradi narave poslovanja podjetja in želje po uspešnem poslovanju poslužujejo vseh treh načinov pridobivanja znanja, tako velika kot mala podjetja.

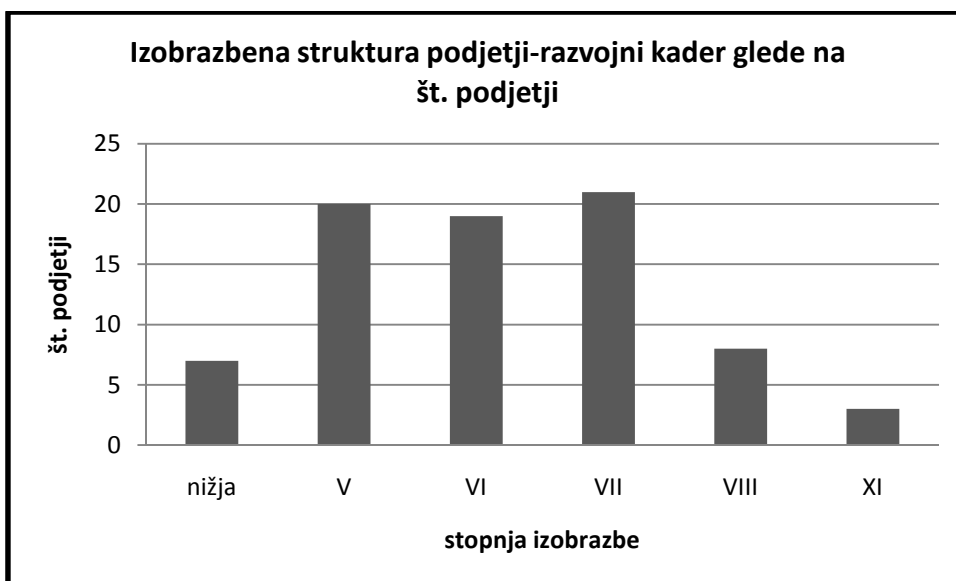
Več kot 80 % podjetij pridobiva znanja, zato se take organizacije označujejo za učeče se organizacije. Vendar pa je izobraževalni management oz. organ, ki je pristojen za pridobivanje znanja prisoten le pri 18 % anketiranih organizacijah. Management je prisoten večinoma le v večjih podjetjih in podjetjih, ki delujejo na področjih, kjer so prisotne nenehne spremembe.

**Slika 3.6** Izobrazbena struktura v podjetjih

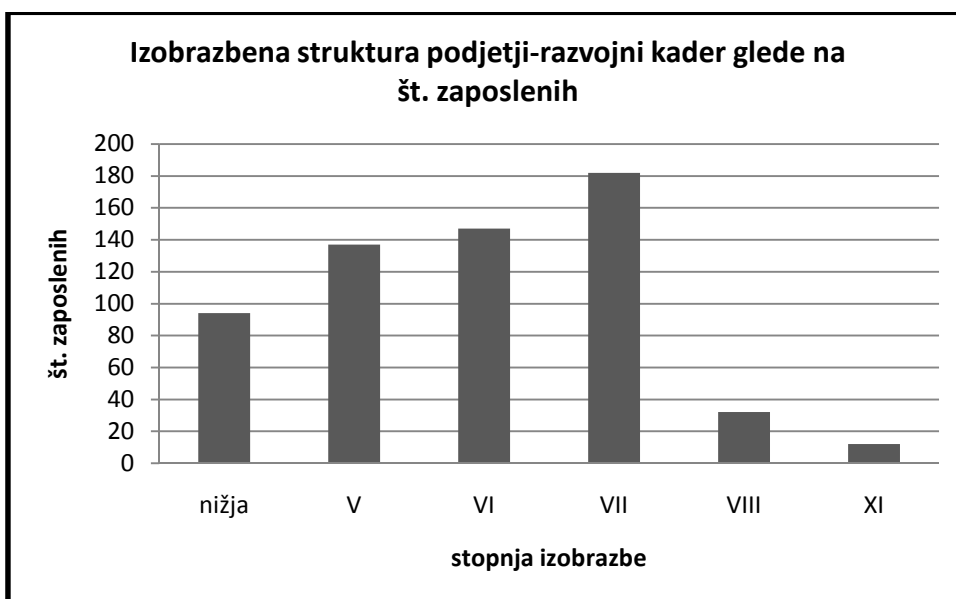


Izobrazbena struktura v podjetjih se ni spremenila, glede na raziskavo opravljeno iz strani RRA leta 2005. Izobrazbena struktura med 4404 zaposlenimi je še zmeraj nizka, podpovprečna, to je srednja šola ali manj. Prevladuje nižja izobrazba, za njo je peta stopnja, takoj pa ji sledi sedma stopnja izobrazbe. Šesta stopnja pa je dosti manj zastopana. Osmo in deveto stopnja sta komaj prisotni (glej Sliko 3.6).

**Slika 3.7** Izobrazbena struktura v podjetjih - razvojni kader glede na št. podjetij



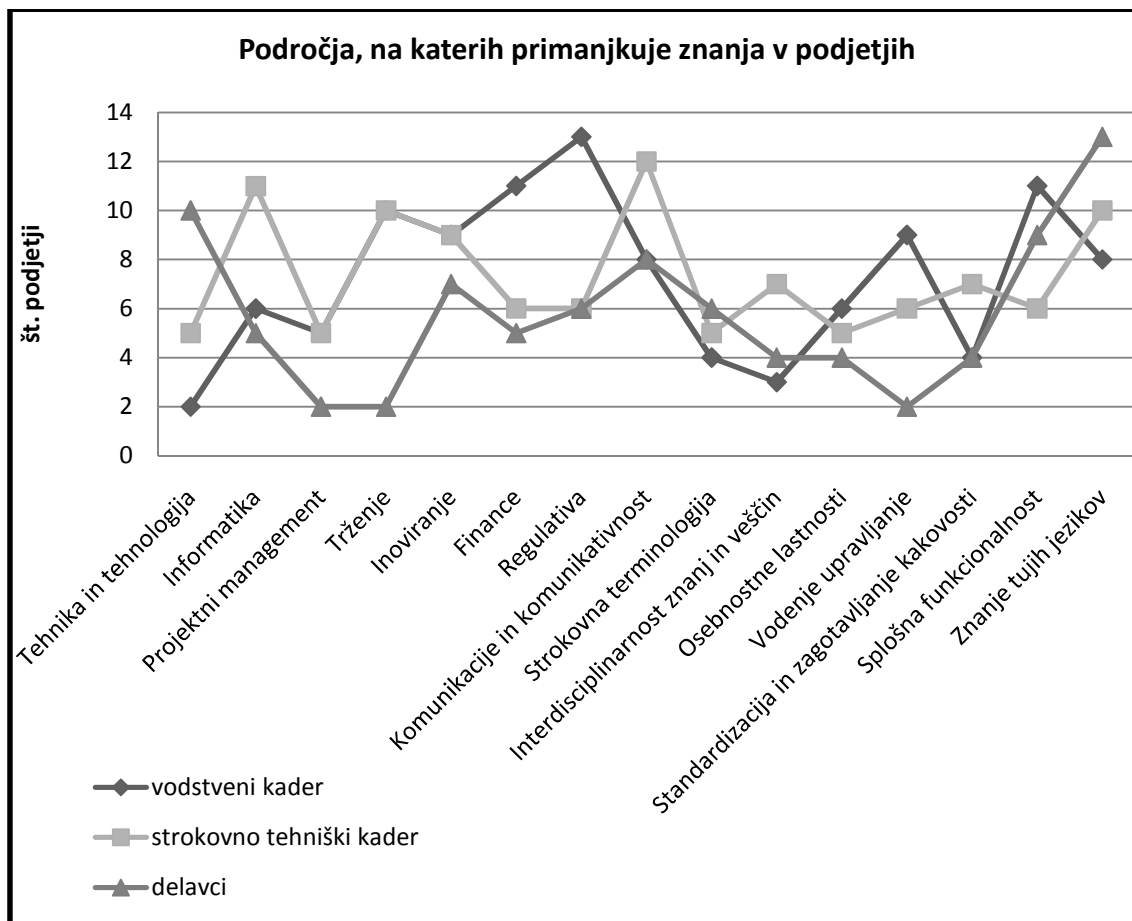
**Slika 3.8** Izobrazbena struktura v podjetjih - razvojni kader glede na št. zaposlenih



Izobrazbena struktura razvojnega kadra se je spremenila. V prejšnji raziskavi je bil razvojni kader večinoma sedme stopnje, ki še vedno prevladuje. Vendar sta sedaj dosti bolj zastopani tudi peta in šesta stopnja izobrazbe razvojnega kadra, ki sta takoj za sedmo stopnjo. Razvojni kader pa se je začel že pojavljati tudi v nižji izobrazbeni stopnji ter naraščati v osmi in deveti stopnji. Jaz sem navedla izobrazbeno strukturo podjetij razvojnega kadra glede na anketirana podjetja (glej Sliko 3.7), in glede na število zaposlenih. Skupaj je bilo zaposlenih v razvojnem kadru šeststo štiri (glej Sliko

3.8). Glede na manjše število anketiranih podjetij se je število zaposlenih v razvojnem kadru dvignilo.

**Slika 3.9** Področja, na katerih primanjkuje znanja v podjetjih



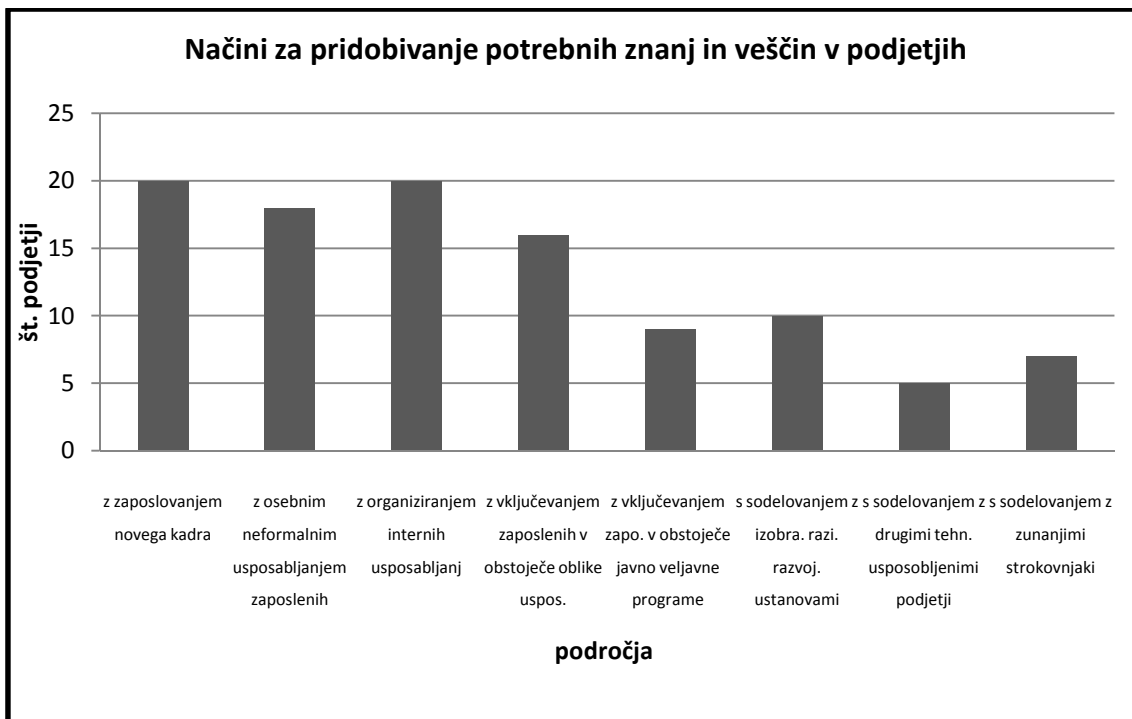
V podjetjih primanjkuje znanja na vseh področjih (glej Sliko 3.9). V vodstvenem kadru primanjkuje znanj predvsem na področju; projektne managementa, inoviranja, financ in regulative ter vodenje, upravljanje in splošne funkcionalnosti.

Strokovno tehniški kader ima pomanjkanje znanja na področju: tehnike in tehnologije, informatike, trženja, inoviranja. Velik del pomanjkanja je prisoten tudi na področju komunikacije in komunikativnosti. Problem predstavljajo tudi tuji jeziki.

Delavcem je primanjkovalo znanja na področju tehnologije in znanja tujih jezikov. Manjši del pomanjkanja pa se pojavlja na področju inoviranja.

V večini primerov se je spremenilo področje pomanjkanja znanja. Pomanjkanje se je razširilo na več področij.

**Slika 3.10** Načini za pridobivanje potrebnih znanj in veščin v podjetjih

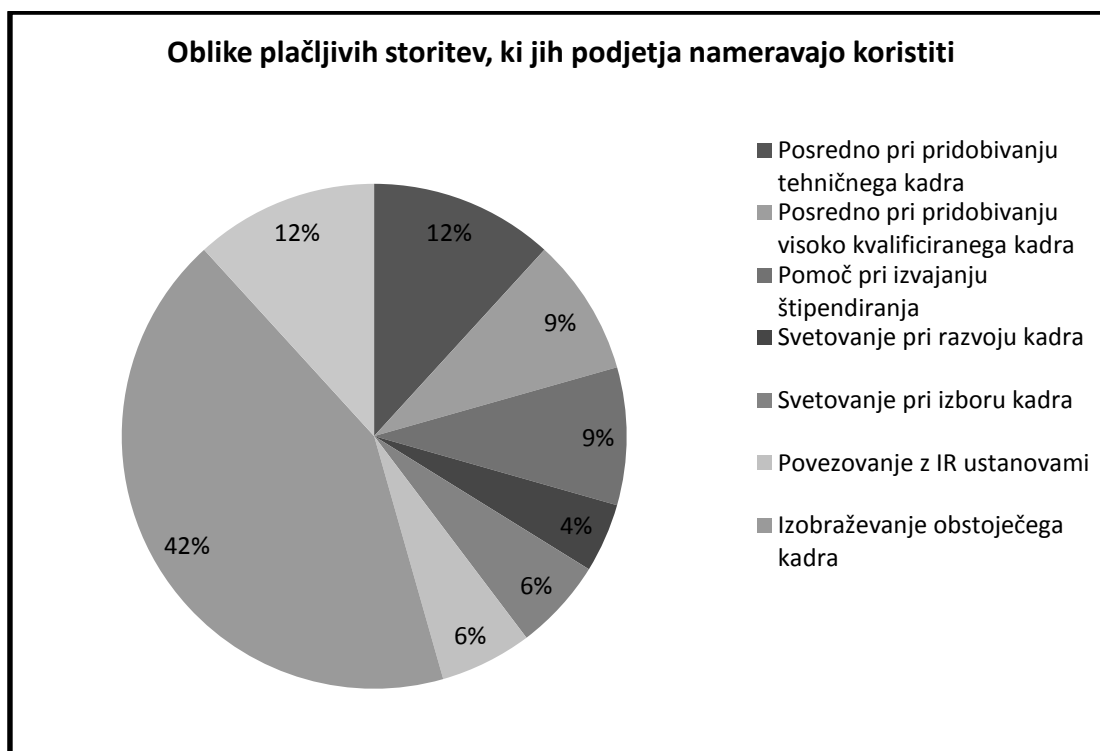


Na Goriškem se trenutno podjetja poslužujejo naslednjih načinov pridobivanja znanj: največ z organiziranjem internih usposabljanj, sledi zaposlovanje novega kadra in osebno neformalno usposabljanje. Prisotna pa so tudi področja vključevanja zaposlenih v obstoječe oblike usposabljanj in sodelovanje z izobraževalno raziskovalno razvojnimi ustanovami (glej Slika 3.10).

V primerjavi z grafom RRA-ja na tem področju ni bistvenih sprememb.



Slika 3.11 Oblike plačljivih storitev, ki jih podjetja nameravajo koristiti



Iz grafa sem razbrala, da podjetja nameravajo v veliki večini koristiti storitev izobraževanja obstoječega kadra. Druga plačljiva področja pridobivanja znanja so ravno tako zastopana, vendar v manjših deležih. Tudi tukaj je prišlo do sprememb v tem obdobju (glej Sliko 3.11).

### 3.2.1 Ugotovitve iz teorije in raziskave – sinteza

Obdobje hitrih sprememb in napredkov, v katerem se nahajamo, prinaša veliko novitet, ki zahtevajo vedno nova znanja. Zato znanje predstavlja ključno dodano vrednost v podjetjih. Menim, da bi mogla podjetja spremeniti odnos do znanja in znanje postaviti kot eno ključnih vrednot pri razvoju, delovanju in doseganju zastavljenih ciljev.

Glede na hitre spremembe se mora management usposablјati za obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le tem (Mihalič 2006, 116). Bistveno je ustrezno ravnanje z zaposlenimi in znanjem.

V primerjavi z raziskavo, ki jo je opravila RRA o pridobivanju znanja v organizacijah, se izobrazbena struktura ni spremenila. V goriških podjetjih še vedno prevladuje srednje šolska izobrazba tako kot pred štirimi leti.

Spremenila pa se je stopnja izobrazbe razvojnega kadra. Razvojni kader postaja prisoten na vseh izobrazbenih stopnjah v podjetjih. Kar pomeni, da je znanje pridobilo

na pomenu in ga pridobivajo na vseh ravneh organizacije. Vodje v podjetjih opažajo, da primanjkuje znanja na več področjih. Zato se poslužujejo pridobivanja znanja.

Iz raziskave lahko ugotovim, da se je pomen znanja povečal in postal prisoten na vseh področjih v organizaciji. Pridobivanje znanja, za katerega skrbi razvojni kader, pa poteka na podobne načine kot pred nekaj leti. Z organiziranjem internih usposabljanj sledi zaposlovanje novega kadra in osebno neformalno usposabljanje. Poleg tega management vključuje zaposlene v obstoječe oblike usposabljanj in sodeluje z izobraževalno-raziskovalno-razvojnimi ustanovami. Najbolj primeren način izobraževanja za goriška podjetja je izobraževanje obstoječega kadra, česar se management tudi poslužuje in načrtuje ta način izobraževanja koristiti tudi v prihodnje. Razvojni kader se poslužuje načinov pridobivanja znanja, ki so mu na voljo in so primerna za organizacijo. Se pravi, da podjetja pridobivajo znanja z nakupom znanja in z zaposlitvijo novih sodelavcev. Te načine učenja imenujemo posredno učenje. Posreden način pridobivanja znanja je za organizacije zanesljivejši, ker imajo organizacije možnost, da pridobivajo znanje hitreje, zanesljiveje in ceneje. Pri tem načinu učenja morajo imeti podjetja velik intelektualni kapital, da uspešno izkoriščajo znanje. Posrednega načina učenja se organizacije poslužujejo, ker znanje družbe raste vse hitreje in je vse večja potreba po hitro razpoložljivem znanju. To je vzrok, da podjetja pridobivajo novo, sveže znanje z zaposlitvijo novih sodelavcem oziroma izobraževanjem obstoječih. Za organizacije bi bilo prednostno pridobivati znanje z izkustvenim učenjem, ker je tako pridobljeno znanje edinstveno in predstavlja za podjetje edinstveno dodano vrednost. Prednost tako pridobljenega znanja je tudi, da vodi k inovacijam, s katerimi si podjetja ustvarijo prednost pred konkurenti (Biloslavo 2006, 274).

Znanje je rezultat učenja. Učenje pa poteka v učečih se organizacijah. Da je pretok znanja v učečih se organizacijah mogoč, take organizacije nimajo posebne organizacijske strukture in ne dovoljujejo izrazite hierarhije. Taka ploska horizontalna struktura organizacije je prilagodljiva in omogoča odzivanje na spremembe. V učečih se organizacijah je teamsko delo zelo prisotno. Tako so zaposleni povezani in sodelujejo med sabo. Tako sodelovanje omogoča učenje drug od drugega (Možina 2002).

Podjetja bi se morala povezati s ponudniki izobraževanj in usposabljanj. Tako ne bi prihajalo do pomanjkanje podatkov, kaj podjetja potrebujejo, sami programi izobraževanj in usposabljanj pa bi bili bolj prilagojeni potrebam podjetij.

Bistvenega pomena v učeči se organizaciji je management, kateri izvaja funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (Mihalič 2006, 116). V današnjih organizacijah je vse bolj prisoten in se zaveda, da je potrebno kader konstantno izobraževati in ne samo takrat, ko to zahtevajo nacionalni in mednarodni predpisi. Tečajji in izobraževanja bi morala biti čim bolj pogosta. Za podjetja bi bilo enostavneje, da bi si pripravila ustrezno

strategijo pridobivanja znanja. Več bi moralo biti informiranja na podlagi sprememb. Zato pa je izobraževalni management v podjetjih vse bolj prisoten in pridobiva nove naloge. Management mora upoštevati potrebe organizacije, še bolj pa potrebe zaposlenih. Primerno je razviti sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za prihodnost.

Sam razvojni kader je prisoten na vseh ravneh organizacije. Tako lahko uspešno ugotavlja pomanjkanje znanja, oblikuje načrt pridobivanja znanja ter ga tudi ustrezno pridobiva.

Iz raziskave lahko razberemo, da vodstvenemu kadru goriških podjetij primanjkuje znanj predvsem na področju; projektnega managementa, inoviranja, financ in regulative, vodenja in upravljanja ter splošne funkcionalnosti. Ta področja so ena bistvenih v podjetju za pridobivanje znanja, in ker slednji organ izvaja funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (Mihalič 2006, 116), bi bilo ustrezno, da se tudi sam management izobražuje in usposablja za ustrezno opravljanje svoje funkcije v podjetju.

Izobraževanje v organizaciji je bilo v preteklosti večinoma neustrezno, ker je bilo sestavljeno iz seminarjev in tečajev zunaj delovnega mesta. In tako je bilo delovno mesto na področju učnega procesa v ozadju. To je privedlo do problema, kako na seminarjih izven podjetij pridobljeno znanje uporabiti v praksi. Pridobljeno znanje in sposobnosti je bilo težko uporabiti v praksi, ker je bilo potrebno vsebine pridobljenega znanja prilagoditi potrebam konkretnega delovnega mesta. Današnje potrebe po hitrem in učinkovitem pridobivanju novega znanja so prisotne, zato se zahteva, da se znanje nemudoma uporablja, saj je bilo pridobljeno znanje v praksi preskromno in skoraj neuporabno. Zato je ta odtujitev delovnega okolja od procesov učenja doživela veliko kritik. Ta problem je bil odpravljen tako, da je vedno več pozornosti namenjene temeljnemu in nadaljnjemu učenju na delovnem mestu v organizaciji (Možina 2002, 25). Iz lastnih izkušenj predlagam, da bi bilo ustrezno predstaviti izvajanje praktičnega pouka iz šol v organizacije.

Vodstvo podjetja mora poznati obstoječe možnosti ravnanja z zaposlenimi. Tako lahko oblikuje ustrezno strategijo pridobivanja in uporabe znanja. Z vključevanjem zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje pridobijo zaposleni praktično in koristno znanje, ki ga z ustreznim sodelovanjem prenesejo na vse ostale zaposlene v podjetju. Na tak način je pridobljeno znanje na voljo vsem v podjetju.



## 4 SKLEP

Znanje velja za bistveno sestavino ekonomskega uspeha in ima čedalje večji pomen. Podjetja se morajo zavedati, da smo vstopili v gospodarstvo, ki temelji na znanju. Potreba po znanju se v podjetjih povečuje, zato bi si morala podjetja postaviti cilj, kako pridobivati znanje ter ga kar najbolje uporabiti, da bi bil izdelek oz. storitev, ki jo ponujajo na trgu, čim bolj kakovosten in konkurenčen.

Ko se podjetje odloči, da bo postalo učeča se organizacija in pričelo s pridobivanjem znanja, mora postati ta odločitev del strategije podjetja. Vzporedno mora uvesti tako kulturo podjetja, ki podpira izmenjavo znanja ter sodelovanje med zaposlenimi.

Nahajamo se v obdobju hitrih sprememb in napredkov. Potrebe trga so vse večje in spremenljive, zato je prisotnih čedalje več novosti, ki privedejo do inovacij. Da je inovacijo mogoče koristiti, pa je potrebno novo znanje. Ta pa se pridobi z učenjem. Zato so organizacije razvile tri načine učenja, in sicer: z izkušnjami, z nakupom znanja ter s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij.

Z izkušnjami podjetja pridobivajo znanje tako, da opravljajo eksperimente, izkoriščajo spremembe v organizaciji, proučujejo odzivanje udeležencev na spremembe, ki jih organizacija izvaja ter proučujejo izrazito izstopajoče dogodke.

Če se organizacija poslužuje posrednega učenja pomeni, da kupuje ali najema ali zaposluje nove sodelavce, večinoma pa izobražuje obstoječe sodelavce itd.

S pridobivanjem občutljivih tržnih informacij pa podjetje pridobiva znanja v okolju z aktivnim spremljanjem dogajanja v okolju.

Pridobivanje znanja je proces, ki mora biti v organizaciji stalen. Iz raziskave lahko razberemo, da se v goriških podjetjih tega zavedajo. Proces pridobivanja znanja se je razširil na vse ravni organizacije. Tako se je pojavilo pomanjkanje znanja na več področjih v organizacijah. Podjetja uspešno pridobivajo znanje, vendar se v večini poslužujejo nekaj enostavnih načinov pridobivanja znanja. Menim, da bi bilo potrebno znanje pridobivali na več predstavljenih načinov.

Čeprav se v večini podjetij zavedajo pomena pridobivanja znanja, ugotavljam, da se popolnoma ne zavedajo, da so zaposleni ključna prednost ter da znanje zaposlenih predstavlja za podjetje dodano vrednost. Ko bo to spoznanje prisotno v vodstvu podjetij, potem izobraževanje oz. pridobivanje znanja ne bo predstavljalo stroška za organizacijo, ampak bo predstavljalo investicijo, ki jo bo potrebno koristiti na vseh ravneh organizacije ter za vse ponujene načine.



## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dimovski, Vlado. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter. 1998. *On the profession of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huber, G. P. 2004. *The necessary nature of future firms: attributes of survivors in a changing world*. Thousand Oaks: Sage.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 2000. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (23.1.2009).
- Jaklič, Marko. 2006. *Management znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
- Krpan, Darjan. 2005. *Podjetniški upi*. [Http://www.rra-sp.si/projekti/58](http://www.rra-sp.si/projekti/58) (11.09.2008)
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacija znanja*. Škofja Loka: Mihelič in Partner.
- Možina, Stane, Rudi Rozman in Miroslav Glas. 2002. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002. *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/IDO41107.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/IDO41107.doc) (9.2.2009).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Planko, Sergeja. 2001. *Upravljanje z znanjem v organizaciji*. Magistersko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danjel. 1998. *Poslovanje znanja in vpliv na strateško poslovanje ter analiza*. Kranj. Organizacija.





## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketa o pridobivanju znanja v podjetju



## ANKETA

1.) V kateri panogi posluje podjetje?

---

2.) Kateri je pravni status družbe? (označite)

- Delniška družba,
- Družba z omejeno odgovornostjo,
- Družba z neomejeno odgovornostjo,
- Samostojni podjetnik,
- Drugo.

3.) Katera delovna mesta so prisotna v podjetju?

---

---

---

---

4.) Število zaposlenih v podjetju je \_\_\_\_\_.

5.) Koliko so zastopane stopnje izobrazbe (navedite število).

- Nižja \_\_\_\_\_
- Srednja (V) \_\_\_\_\_
- Višja (VI) \_\_\_\_\_
- Visoka (VII) \_\_\_\_\_
- Specializacija, magisterij (VIII) \_\_\_\_\_
- Doktorat (IX) \_\_\_\_\_

6.) Kakšna je izobrazbena struktura razvojnega kadra? (navedite število)

- Nižja \_\_\_\_\_
- Srednja (V) \_\_\_\_\_
- Višja (VI) \_\_\_\_\_
- Visoka (VII) \_\_\_\_\_
- Specializacija, magisterij (VIII) \_\_\_\_\_
- Doktorat (IX) \_\_\_\_\_

Priloga 1

7.) Kakšen je pomen znanja v podjetju? (označite)

- Velik
- Srednji
- Majhen
- Nič

8.) Katerega načina pridobivanja znanja se poslužujete v podjetju? (označite)

- Z izkušnjami (opravljanje eksperimentov, izkoriščanje sprememb v organizaciji, odzivanje udeležencev na spremembe, ki jih organizacija izvaja ter proučevanje izrazito izstopajočih dogodkov) ,
- Posredno učenje (nakup ali najem, zaposlitev novih sodelavcev, izobraževanje obstoječih sodelavcev,...),
- S pridobivanjem občutljivih tržnih informacij (pridobivanje znanja v okolju z aktivnim spremljanjem dogajanja v okolju).

9.) Zakaj ste se odločili ravno za ta način učenja v organizaciji? Kaj pogojuje vašo odločitev?

---

---

---

---

10.) Ali je vaša organizacija učeča se organizacija (se poslužujete pridobivanja znanja)? (označite)

- Da
- Ne

11.) Ali imate v organizaciji organ management znanja oziroma izobraževalni management? (označite)

- Da
- Ne

12.) Kdaj se v organizaciji odločite za pridobivanje znanja?

---

---

---

---

13.) Kaj sproži odločitev za pridobivanje znanja?

---

---

---

---

14.) Na katerih področjih v podjetju primanjkuje znanja? (označite)

• Vodstveni kader:

- Tehnika in tehnologija.
- Informatika.
- Projektni management.
- Trženje.
- Inoviranje.
- Finance.
- Reglativa (predpisi).
- Komunikacije in komunikativnost.
- Strokovna terminologija.
- Interdisciplinarnost znanj in veščin.
- Osebnostne lastnosti.
- Vodenje upravljanje.
- Standardizacija in zagotavljanje kakovosti.
- Splošna funkcionalnost.
- Znanje tujih jezikov.

• Strokovni tehniški kader

- Tehnika in tehnologija.
- Informatika.
- Projektni management.
- Trženje.
- Inoviranje.
- Finance.
- Reglativa (predpisi).
- Komunikacije in komunikativnost.
- Strokovna terminologija.
- Interdisciplinarnost znanj in veščin.
- Osebnostne lastnosti.
- Vodenje upravljanje.
- Standardizacija in zagotavljanje kakovosti.
- Splošna funkcionalnost.
- Znanje tujih jezikov.

## Priloga 1

- Delavci v proizvodni
    - Tehnika in tehnologija.
    - Informatika.
    - Projektni management.
    - Trženje.
    - Inoviranje.
    - Finance.
    - Reglativa (predpisi).
    - Komunikacije in komunikativnost.
    - Strokovna terminologija strokovnost pri izražanju.
    - Interdisciplinarnost znanj in veščin.
    - Osebnostne lastnosti.
    - Vodenje upravljanje.
    - Standardizacija in zagotavljanje kakovosti.
    - Splošna funkcionalnost.
    - Znanje tujih jezikov.
- 15.) Katerega od naštetih načinov pridobivanja znanja in veščin se v podjetju poslužujete? (označite)
- Zaposlovanje novega kadra.
  - Osebno neformalno usposabljanja zaposlenih.
  - Organizacija internih usposabljanj.
  - Vključevanje zaposlenih v obstoječe oblika usposabljanj.
  - Vključevanje zaposlenih v javno veljavne programe.
  - Sodelovanje z izobraževalnimi in raziskovalno razvojnimi ustanovami.
  - Sodelovanjem z drugimi tehnično usmerjenimi ustanovami.
  - Sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki.
- 16.) Katere od naštetih plačljivih storitev nameravate koristiti za pridobivanje znanja v podjetju? (označite)
- Posredno pri pridobivanju tehničnega kadra.
  - Posredno pri pridobivanju visoko kvalificiranega kadra.
  - Pomoč pri izvajanju štipendiranja.
  - Svetovanje pri razvoju kadrov.
  - Svetovanje pri izboru kadrov.
  - Povezovanje z IR ustanovami.
  - Izobraževanje obstoječega kadra.
  - Ni potreb po podpornih storitvah.