



# ***DOLGOROČNI RAZVOJ SODELAVCEV IN PODJETJA***

*Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)*



# **DOLGOROČNI RAZVOJ SODELAVCEV IN PODJETJA**

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)



DOLGOROČNI RAZVOJ SODELAVCEV IN PODJETJA

Urednika: *Andrej Raspor in Metka Nežič*

Avtorji posameznih poglavij: *Andrej Raspor, Metka Nežič, Andreja Križman, Aljoša Drešar, Klemen Suša, Danijel Puklavec, Barbka Novak, Bojan Macuh, Janez Žezlina, Petra Gražl*

Predgovor: *Lea Bregar*

Recenzenta:

*Uroš Pinterič*

*Marija Turnšek Mikačič*

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodelja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Podzbirka: *Organizacija in kadri*

Fotografija na naslovnici: *www.pixabay.com*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: [http://www.andrejraspor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba)

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2019*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.*

Cena: *0,00 EUR*

Knjiga je bila sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Vse pravice pridržane avtorjem. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID=299158272  
ISBN 978-961-94549-4-7 (pdf)



## ZAHVALA

Iskrena hvala vsem avtorjem, recenzentoma in vsem sodelavcem, ki so prispevali k izidu te knjige. Zahvala gre tudi Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, ki je v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2018, izdajo knjige finančno podprla.

Urednika





## PREDGOVOR

Stalnica današnjega časa so nenehne in hitre spremembe, ki vplivajo na življenje posameznika, delovanje širših družbenih skupnosti in poslovanje podjetij. V kompleksnem, negotovem, nepreglednem in nestabilnem poslovnem okolju uspevajo le tista podjetja, ki so sposobna videti dlje od konkurentov, jih zmorejo s prožnostjo, agilnostjo in inovativnostjo prehiteti in s tem pridobiti konkurenčno prednost. Nosilci teh procesov so ljudje, opremljeni z ustreznim znanjem in kompetencami. Tradicionalni izobraževalni modeli formalnega izobraževanja in neformalnega izobraževanja na delovnem mestu, ki temeljijo na enosmernem linearnem prenosu znanja in kompetenc, so danes v razmerah digitaliziranih okolij in obilja informacij preživeli in neučinkoviti.

Znanstvena monografija *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja* raziskuje sodobne koncepte, pristope in tehnike usposabljanja, izobraževanja in razvoja sodelavcev, namenjenih učinkovitemu uresničevanju vizije in strategije v podjetjih in osebnemu razvoju sodelavcev.

Teme, ki so obravnavane v devetih prispevkih, zajemajo nekatere temeljne koncepte nove paradigme izobraževanja in usposabljanja v podjetjih: ravnanje z znanjem, merjenje intelektualnega kapitala, upravljanje talentov, razvoj tihega znanja, učeča se organizacija, organizacijska kultura, vseživljenjsko učenje, ravnanje s človeškimi viri, inovacije. To niso nepoznane teme slovenski strokovni javnosti. A monografija s temeljitimi pregledi literature nedvomno bogati informacije s tega področja v slovenskem jeziku. Kot posebno vrednost pa velja izpostaviti njeno praktično usmerjenost: avtorji in avtorice analizirajo ter vrednotijo obravnavane pristope z vidika njihove uporabnosti, svoje ugotovitve preverjajo v praksi in na tej osnovi oblikujejo konkretna priporočila. Monografija je tako uporaben vir informacij za podjetja, kako se lotiti razvoja sodelavcev, posebej za mala in srednja podjetja, kjer večinoma še vedno prevladujejo tradicionalni pristopi usposabljanja in izobraževanja.

DOBA Fakulteta uresničuje s to monografijo osnovne usmeritve razvojno raziskovalne dejavnosti, to je vključevanje študentov v raziskovalno delo in povezovanje teorije s prakso. Avtorji večine prispevkov so podiplomski študentje, ki so raziskovalne izzive magistrskih nalog povezali s konkretnimi problemi podjetij, v katerih so zaposleni. S prispevki pa so sodelovali tudi njihovi mentorji-učitelji in strokovnjaki iz prakse.

Lea Bregar

Ljubljana, december 2018



## UVOD H KNJIGI DOLGOROČNI RAZVOJ SODELAVCEV IN PODJETJA

Knjiga z naslovom *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja* je oblikovana tako, da v posameznih poglavjih z izbranimi temami bralcem poda celovit pogled na procese ravnanja z znanjem v podjetju, prikaže model merjenja intelektualnega kapitala za mala podjetja, ponudi model upravljanja s talenti ter predstavi ugotovitve raziskave o mehanizmi pridobivanja vodstvenega tihega znanja. Ukvarja se z učečo se organizacijo, povezanostjo organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca ter vseživljenjskim učenjem in izobraževanjem. Izpostavi trende in nove izzive na področju upravljanja s človeškimi viri, predstavi celostni model sistema inovacij 3 x 12 v Komunali Brežice in ravnanje s sodelavci v podjetju Jagros. Podajamo povzetke poglavij, kot si sledijo v knjigi.

S prvim poglavjem želimo prispevati k boljšemu razumevanju in bolj sistematičnemu pristopu k ravnanju z znanjem v organizacijah. Podamo celovit pogled na procese ravnanja z znanjem kot osnovo za maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter bolj učinkovito inoviranje. Ko govorimo o znanju kot temeljni konkurenčni prednosti, govorimo pravzaprav o procesih ravnanja z znanjem. Znanje samo po sebi še ni konkurenčna prednost, dokler ga sistematično skozi procese ravnanja z znanjem ne prenesemo v izdelke, storitve, marketinške pristope ipd. Kako ti procesi potekajo znotraj posamezne organizacije, je edinstveno in neponovljivo in se zato tudi ne da v enaki obliki prenesti v drugo organizacijo. Prav v tem nastane med organizacijami ključna razlika v doseganju konkurenčne prednosti. Avtorica kot pomoč podjetjem v prispevku predlaga, opredeli in podrobno obravnava tri strateške in sedem operativnih procesov ravnanja z znanjem in jih poveže v krogotok, ki mora v organizaciji stalno potekati. Poda tudi usmeritve za uvedbo oziroma izboljšanje teh procesov v praksi.

V drugem poglavju obravnavamo skrito vrednost podjetja, ki ima vedno večji delež pri tržni vrednosti podjetja. Gre za intelektualni kapital, ki pa je zaradi svoje neotipljive oblike težko merljiv. Poleg tega tudi ne obstaja enotna metoda merjenja, metode so s strokovnega vidika zahtevne, predstavljajo pa tudi velik finančni zalogaj, kar še posebej velja za mala podjetja. Namen tega poglavja je predstaviti model merjenja intelektualnega kapitala, ki ga je avtorica razvila za mala podjetja, ter prikazati njegovo uporabo v konkretnem primeru. Model je sestavljen iz dveh že obstoječih metod (VAIC in prilagojenega vsebinskega vprašalnika). Metodi se dobro dopolnjujeta in dajeta tako vrednostne kot vsebinske odgovore. S predlaganim modelom lahko malo podjetje na enostaven in finančno sprejemljiv način začne z merjenjem in krepitvijo intelektualnega kapitala. S pomočjo modela lahko prepozna, v kolikšni meri so posamezni elementi intelektualnega kapitala že zastopani v podjetju (vsebinski vprašalnik), torej kje in v kolikšni meri je treba ukrepati. Omogoča tudi spremljanje učinkovitosti intelektualnega kapitala v podjetju in primerjavo z drugimi podjetji (VAIC). Predstavljeni model je uporaben za mala podjetja kot izhodišče za začetek merjenja intelektualnega kapitala. Za nadaljnje merjenje pa si vsako podjetje, glede na svoje poslovanje, prilagodi vsebinski vprašalnik.

V tretjem poglavju smo izpostavili nekatere poglede avtorjev s področja upravljanja talentov ter na podlagi izsledkov izvedene raziskave osvetlili, kako delodajalci v Sloveniji upravljajo talente in kako načrtujejo naslednike za ključna delovna mesta v svojih delovnih organizacijah. Raziskava je pokazala, da v Sloveniji organizacije talentov praviloma ne upravljajo sistematično in tudi ne načrtujejo naslednikov, vsaj ne v zadostni meri. Avtor je želel delodajalcem, ki še niso začeli sistematično pristopati k upravljanju s svojimi talentiranimi kadri in še ne načrtujejo naslednikov za ključna delovna mesta, ponuditi praktičen pristop (model),

ki jim bo lahko v pomoč pri vzpostavljanju celovitega sistema na tem področju, izgradnji njegove strategije, opredelitvi lastnega bazena talentov in formaliziranega načrtovanja naslednikov. Predlagani model za učinkovitejše upravljanje talentov je primeren za vse organizacije, še zlasti za manjše, ker v preprostih petih korakih usmerja, kako se lotiti vzpostavitve sistematičnega pristopa k upravljanju talentov in načrtovanju naslednikov. Rezultati raziskave so namreč, skupaj z nekaterimi relevantnimi predhodnimi raziskavami, ki jih omenjajo drugi avtorji, pokazali, da je priložnosti za izboljšave na tem področju še veliko. Po drugi strani se odpirajo tudi nekatera dodatna vprašanja, predvsem v iskanju razlogov za obstoječe stanje, ki bodo lahko služila za osnovo nadaljnjih raziskav.

V četrtem poglavju je predstavljena raziskava o mehanizmi pridobivanja vodstvenega tihega znanja petih vodij slovenskih hitro rastočih podjetij skozi njihovo kariero. Strokovna literatura prepoznava tiho znanje kot enega od ključnih dejavnikov v organizacijski rasti in pri vodstvenem uspehu. V slovenskem prostoru področje pridobivanja tihega znanja do zdaj še ni bilo raziskano. Raziskava je izhajala iz predpostavke, da so na čelu slovenskih hitro rastočih podjetij vodje, ki imajo vodstveno tiho znanje. Njen namen je bil ugotoviti, katera vodstvena tiha znanja imajo vodje in kako jih pridobivajo. Avtor je opravil pet intervjujev z vodji podjetij, ki so bili v preteklih petih letih nagrajeni z regijsko, bronasto, srebrno ali zlato gazelo. Uporabljena je bila kvalitativna metoda delno strukturiranih intervjujev. S pomočjo intervjujev je želel raziskati, katera vodstvena tiha znanja imajo izbrani vodje, kako jih pridobivajo in katere so ključne točke zasuka v procesu pridobivanja na njihovi karierni poti. S pomočjo tematske analize so bila pridobljena glavna področja vodstvenega znanja, oblike pridobivanja vodstvenega znanja in ključne točke, na katerih je bilo to znanje pridobljeno. Iz pridobljenih tem vodstvenega znanja je bilo za nadaljnjo analizo izločeno vodstveno tiho znanje. Vodje so najpogosteje izražali vodstveno tiho znanje na področju upravljanja odnosov s sodelavci. V pridobivanju vodstvenega tihega znanja je prevladovalo neformalno učenje. Kot najpomembnejšo obliko pridobivanja vodstvenega tihega znanja so vodje izražali proaktivno učenje. Ključne točke zasuka v procesu pridobivanja vodstvenega tihega znanja so potekale v otroštvu, v vojski, ob zaposlitvi prvega sodelavca, na prvih vodstvenih delovnih mestih, ob prehodu iz tehnične v vodstveno funkcijo, v začetni rasti podjetja, po selitvi v večje prostore, z iskanjem novega trga in ob iskanju svojega naslednika. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so vodje svoje vodstveno tiho znanje pridobivali skozi daljše časovno obdobje, pretežno z uporabo metode individualne refleksije. Opravljena raziskava lahko služi mladim vodjem za prepoznavo možnih vodstvenih izzivov na njihovi karierni poti in vpogled v pridobljene rešitve. Pridobljene ugotovitve lahko prav tako služijo kot usmeritev formalnih izobraževalnih institucij na poučevanje znanj iz vodenja sodelavcev, in sicer s poudarkom na izkustvenem učenju. Podano je tudi več predlogov za nadaljnje raziskovanje na področju vodstvenega tihega znanja.

V petem poglavju je želel avtor, na podlagi teoretičnih izhodišč in empirične raziskave ter primerjave s sorodno raziskavo, ugotoviti kakšne so možnosti za razvoj učeče se organizacije v javnem sektorju. Pri primerjavi javnega sektorja z učečo se organizacijo se je osredotočil na slovenski model FUTURE-O, ki sta ga razvila Vlado Dimovski in Sandra Penger (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005). Rezultati pričujoče raziskave lahko v veliki meri koristijo vodilnim kadrom javnega sektorja za izboljšanje procesov opravljanja del in nalog v njihovih organizacijah. Za analizo prisotnosti elementov učeče se organizacije v javnem sektorju so bili v raziskavi uporabljeni anketni vprašalniki in intervjuji, uporabljeni pa so bili tudi rezultati predhodno opravljene raziskave v drugi, srednje veliki, organizaciji javnega sektorja. Tako pri anketnih vprašalnikih kakor tudi pri intervjujih se je avtor osredotočil predvsem na tri področja učeče se organizacije: izobraževanje, timsko delo in uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije. V empirični raziskavi je bilo na podlagi pridobljenih podatkov ugotovljeno, da organizacije javnega sektorja še niso učeče se organizacije, da sta struktura in izvedba

pridobivanja znanja ustrezni za doseganje ciljev poslovanja javnih organizacij v delu, ki omenja formalno ter neformalno izobraževanje, ni pa dovolj prisotnega timskega učenja. Ugotovljeno je bilo tudi, da je timsko delo le delno prisotno in ni osnova za večino opravljenih pomembnih nalog sodelavcev. Primerjava rezultatov obeh raziskav je pokazala, da je timsko delo bolj prisotno v vodstvenih oddelkih javnih organizacij. Ugotovitve, ki sledijo opravljeni analizi, kažejo na to, da večina javnih organizacij še ni učečih se organizacij. Osnovni razlogi, na podlagi katerih lahko to trdimo, so prisotnost hierarhičnega sistema vodenja, pomanjkanje timskega dela ter sodelovanja in komunikacije med sodelavci, pomanjkanje opolnomočenja sodelavcev, pomanjkljivi pristopi k izobraževanju sodelavcev in k udejanjanju vseživljenjskega izobraževanja v javnih organizacijah. Imajo pa javne organizacije dobro razvito informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Ugotovljeno je bilo tudi, da bi morala biti prva naloga lastnika organizacije, torej države, prepustiti nekoliko bolj proste roke vodstvu pri odločanju o nagrajevanju sodelavcev, kar lahko sodelavce spodbuja h kakovostnejšemu opravljanju del in nalog ter k dajanju koristnih nasvetov za boljši razvoj organizacije. Vodstvo pa mora spremeniti navade in poglede ter mora začeti neposredno vključevati sodelavce k soodločanju, udejanjanju ciljev ter k skupnemu kreiranju strategije javnih organizacij.

Šesto poglavje obravnava povezanost organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca. Organizacijska kultura je vedno navzoča, vprašanje pa je, ali se je člani organizacije/podjetja zavedajo. Organizacijsko kulturo je mogoče upravljati in jo spreminjati. Blagovna znamka delodajalca je del organizacijske kulture in orodje, ki ga lahko upravljamo in s katerim spreminjamo organizacijsko kulturo. Predstavljena so teoretska izhodišča, ki služijo za razumevanje organizacijske kulture: kaj organizacijska kultura je, kako se izraža, kako jo lahko spreminjamo, kakšna je njena vloga pri transformaciji organizacij. Ker se organizacijska kultura v organizaciji kaže na različne načine, smo se dotaknili vrednot kot dela organizacijske kulture. Predstavljena je tudi povezanost blagovne znamke delodajalca in organizacijske kulture. To poglavje bralcu ponudi rezultate mednarodnih raziskav in izsledke interne raziskave. Predstavi možne načine uporabe vrednot in blagovne znamke delodajalca na področju zaposlovanja novih sodelavcev in sočasnega razvoja že zaposlenih ter na drugi strani ozaveščanja o vrednotah organizacije. Poleg zaposlovanja pa se dotika tudi pomembnosti ustreznega ravnanja s sodelavci, ki odhajajo iz podjetja, upravljanja z odhodi s pomočjo izhodnega intervjuja ter pomen le-tega na graditev blagovne znamke delodajalca. Obe aktivnosti lahko na eni strani predstavljajo konkurenčno prednost organizacije v bitki za talente, na drugi strani pa tudi krepitev pripadnosti in zavzetosti sodelavcev v organizaciji. Predlagane rešitve vodijo bralca skozi različne korake priprave rešitve in mu omogočajo enostavno transformacijo rešitve v vsakdanjo prakso. Na drugi strani pa bralca lahko navedejo k razmišljanju, kje in na kakšen način ju je še mogoče uporabiti v različnih kadrovskih (in drugih) procesih.

Sedmo poglavje govori vplivu vseživljenjskega učenja in izobraževanja na kakovost življenja starejših odraslih. Ljudje se izobražujejo vse življenje. Prvih delovnih navad, s tem pa osnov za učenje in nadaljnje izobraževanje se učijo v fazi primarne socializacije. Kasneje pod vplivom sekundarnega okolja in vzgojno-izobraževalnih ustanov pridobivajo osnove za življenje in delo. Zakaj se ljudje v odraslosti odločajo za nadaljnje izobraževanje? Odgovore najdemo v nezmožnosti šolanja v mladih letih, pomanjkanju zrelosti pri odločitvah o bodočem poklicu, v razvoju družbe in tehnologije, krčenju delovnih mest in s tem posledično zahtevah po višje strokovno izobraženih kadrih, v pridobivanju novih znanj, vseživljenjskosti učenja ipd. Ličen (2009, str. 9–10) ugotavlja, da je izobraževanje v odraslosti modrost prilagajanja okolju, spreminjanje le-tega in osebnostnega razvoja. Oblike izobraževanja odraslih se nenehno spreminjajo. Z novo tehnologijo prihajajo tudi v izobraževanje odraslih tehnično izpopolnjeni mediji, saj tehnologija oblikuje nove možnosti učenja v virtualnem svetu. Izobraževanje odraslih označuje celoto organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje, uporabljenih metod. To je ena izmed opredelitev, ki jo je sprejel Unesco v okviru OZN leta

1976. Leta 1997 je Unesco sprejel t. i. Hamburško deklaracijo, v kateri opredeljuje izobraževanje odraslih kot skupek procesov učenja – formalnega ali katerega drugega tipa. Z njimi ljudje, ki jih družba, kateri pripadajo, priznava kot odrasle, razvijajo svoje sposobnosti, bogatijo znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svoje tehnične in profesionalne kvalifikacije, tako da koristijo sebi in družbi. V tem poglavju predstavljamo pomen učenja in izobraževanja za odrasle. Zanima nas kakovost življenja starostnikov ter s katerimi ovirami se srečujejo pri vključevanju v vseživljenjsko učenje v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. Obravnavamo tudi ključne kompetence vseživljenjskega učenja, ki so pomembne za vsa generacijska obdobja.

Naslednje poglavje govori o tem, kako pomembno je učinkovito upravljanje s kadri. Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel. Če gradimo in razvijamo uspešno poslovno zgodbo, gradimo in razvijamo svoje kadre. Charles Darwin je že v 19. stoletju zapisal: »V tekmi za preživetje zmagujejo najmočnejši oziroma najbolj pripravljeni – to so tisti, ki so se zmožni najbolje prilagajati spremembam okolja.« Za uspeh in nenehen oziroma dolgoročno uspešen in uravnotežen razvoj organizacije je v organizaciji pomembnih več dejavnikov. Kot ugotavljamo, je eden izmed pomembnejših jasna osredotočenost na kadre in njihov sistematični razvoj, kar pomeni, da je treba slediti svetovnim menedžersko-voditeljskim trendom ter kadrovske razvojnim dobrim praksam in jih čim prej preizkušati in prilagajati potrebam in absorpcijski sposobnosti organizacije. Če organizacije želijo bolj sistematično upravljati ključne kadre v svojih organizacijah, je nujno, da tudi funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmenta/vodij/lastnikov. Vendar pa na vprašanje, kako naj postane strateški partner s top menedžmentom, ni splošnega oziroma enotnega odgovora, ker je vsaka organizacijska kultura edinstvena.

Sledi poglavje, v katerem je predstavitavljen celostni model sistema inovacij 3 x 12, ki ga je avtorica razvila za Komunalo Brežice, kjer ga že vpeljujejo v prakso. Prav tako pa je model lahko v pomoč podobnim storitvenim podjetjem, ki se sprašujejo, na kakšen način povečati zavzetost in inovativnost sodelavcev ter s tem posledično tudi uspešnost podjetja. Celostni model sistema inovacij 3 x 12 je sestavljen iz treh stebrov, idealne organizacijske kulture, zavzetosti sodelavcev in sistematičnega podajanja idej, od katerih vsak temelji na dvanajstih sklopih. Stebri so med seboj povezani in odvisni drug od drugega. Model omogoča delo s sodelavci na način, ki sistematično spodbuja ideje in povečuje stopnjo zavzetosti. Nastal je na podlagi izvedene raziskave v obravnavanem podjetju, dosedanjih spoznanj različnih avtorjev, ki se ukvarjajo z organizacijsko kulturo, inovativnostjo in zavzetostjo sodelavcev, ter na podlagi lastnih ugotovitev in izkušenj avtorice. Model in rezultati raziskave bodo skupaj z ostalimi aktivnostmi, ki jih v Komunali Brežice izvajajo na področju upravljanja človeških virov, vodstvu v veliko pomoč pri širjenju primera dobre prakse v slovenski prostor ne samo na področju komunalne dejavnosti, ampak tudi v gospodarstvo.

V zadnjem poglavju predstavljamo intervju s Francem Jagrom, solastnikom in direktorjem podjetja Jagros, d. o. o., ki ima preko 600 zaposlenih in se zelo hitro širi. V podjetju dajejo velik poudarek dobrim medsebojnim odnosom, pravičnemu nagrajevanju in stalnemu izobraževanju sodelavcev.

Knjiga je vsebinsko zaključena celota, vendar se lahko bralec podrobneje posveča le posameznim poglavjem ali pa delo bere kot celoto. Namenjena je tako laični kot tudi strokovni javnosti. Avtorja sva se tega projekta lotila s ciljem, da bodo bralci v knjigi našli čim več koristnih informacij, ki jih bodo lahko uporabili v svoji poslovni praksi ali kot izhodišče za nadaljnje raziskave na obravnavanih področjih.

Andrej Raspor in Metka Nežič

## PREDSTAVITEV AVTORJEV



### doc. dr. ANDREJ RASPOR

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija  
Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: [andrej.raspor@ceatm.org](mailto:andrej.raspor@ceatm.org)

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 s temo doktorske disertacije *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 33 let delovnih izkušenj, od tega več kot 15 let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru Hit, d. d., je vodil sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenovo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti na predavanjih, pri mentoriranju ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



**mag. METKA NEŽIČ**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija

E-mail: metka.nezic@gmail.com

Mag. Metka Nežič je predavateljica, svetovalka in raziskovalka na področju razvoja zaposlenih, menedžmenta znanja, timskega dela in družbene odgovornosti. Študirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je zaključila univerzitetni študij, specializacijo in znanstveni magistririj, vse s področja menedžmenta. Ima dvajset let delovnih izkušenj v gospodarstvu, od tega deset let na različnih vodstvenih mestih. Več let je bila direktorica projektov na Inštitutu za razvoj učečega se podjetja. Vodila je tudi organizacijo mednarodne konference grozdov, nacionalne konference tehnoloških mrež in mednarodni simpozij učečih se organizacij. Zdaj kot podjetnica povezuje akademsko znanje in prakso. Svetuje podjetjem, že vrsto let pa sodeluje tudi z Doba Fakulteto kot predavateljica in online mentorica na magistrskem študiju. Je članica strokovnega sveta Life Learning Akademije in članica IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti. Je presojevalka certifikata učečega se podjetja, ECQA certificirana menedžerka za družbeno odgovornost, certificirana trenerka za DISK model in licencirana svetovalka po metodi Profiles International. Več let že sodeluje kot somentorica pri magistrskih nalogah in je avtorica več člankov s področja menedžmenta znanja in razvoja zaposlenih.



**ANDREJA KRIŽMAN, mag. posl. ved**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija

E-mail: ankrizman@gmail.com

Andreja Križman je leta 1993 diplomirala na Fakulteti za naravoslovje in tehnologijo Univerze v Ljubljani, smer uporabna matematika. Leta 2013 je na Doba Fakulteti končala e-študij mednarodno poslovanje, smer konkurenčnost skozi kreativnost in inovativno poslovanje. Zaposlena je kot vodja finančno-računovodske službe in ima več kot 20 let izkušenj s področja računovodstva tako v gospodarstvu kot negospodarstvu in tako v velikih kot v malih podjetjih. Med pripravo magistrske naloge se je poglobila v problematiko merjenja intelektualnega kapitala in razvila model za merjenje intelektualnega kapitala za mala podjetja. Njena magistrska naloga je bila nagrajena kot najboljša magistrska naloga s potencialom inovacije.



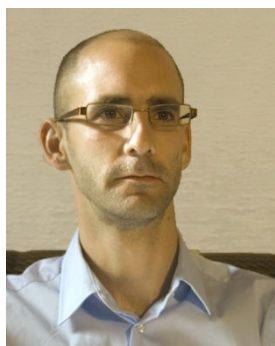


**ALJOŠA DREŠAR, univ. dipl. prav., mag. posl. ved**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija

E-mail: [aljosa.dresar@gmail.com](mailto:aljosa.dresar@gmail.com)

Aljoša Drešar je leta 2005 diplomiral na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, leta 2016 pa je na DOBA Fakulteti končal tudi magistrski študij mednarodnega poslovanja. Od leta 2014 se usmerjeno ukvarja z upravljanjem in razvojem kadrov v mednarodnem okolju in kot poslovni partner pomaga vodjem pri implementaciji kadrovskih razvojnih projektov. Pred tem je skoraj deset let deloval v javnem sektorju na področju zdravstva kot pravni svetovalec ter vodja pravnega in kadrovskega področja. V tem času je pridobil, poleg izkušenj z delovnopravnega področja in upravljanja s kadri, tudi znanja s področja organizacije zdravstvenega sistema, vodenja, komunikacije, varstva osebnih podatkov, sodeloval pa je tudi pri mednarodnih projektih. Pri pripravi magistrske naloge se je poglobil v tematiko upravljanja s talenti in načrtovanja nasledstev.



**KLEMEN SUŠA, univ. dipl. pol., mag. posl. ved**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija

E-mail: [klemen.susa@gmail.com](mailto:klemen.susa@gmail.com)

Klemen Suša je diplomiral na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, smer obramboslovje. Po večletnih delovnih izkušnjah v zasebnem sektorju, tudi na vodstvenih položajih, je nadaljeval s podiplomskim študijem na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor, kjer je leta 2015 magistriral iz programa mednarodno poslovanje. V magistrskem delu je raziskoval razvoj vodstvenega tihega znanja v slovenskih hitro rastočih podjetjih. Njegova magistrska naloga je bila nagrajena kot najboljša magistrska naloga s potencialom inovacije. Sedaj se posveča študiju psihoterapije.



**DANIJEL PUKLAVEC, mag. MVŽI**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija  
Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Slovenija

E-mail: danijel.puklavec@gmail.com

Danijel Puklavec je leta 2017 magistriral na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v študijskem programu menedžment vseživljenjskega izobraževanja. V magistrski nalogi je obravnaval razvoj učeče se organizacije v javnem sektorju. Od leta 2004 je zaposlen na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Poleg tega od študijskega leta 2012/2013 opravlja delo tutorja in *online* mentorja za področja poslovne matematike in statistike ter financ na DOBA fakulteti. Študentje so ga dvakrat izbrali za naj mentorja. Ker čuti, da zna podajati znanje študentom in jim rad pomaga pri pridobivanju novega znanja, je njegov cilj postati profesor. V prihodnje se želi še bolj posvetiti raziskovanju v javnem sektorju in iskanju možnosti, da bi se slovenske javne organizacije preoblikovale v učeče se organizacije ter tako optimizirale delovanje, odnose med sodelavci in poiskale rešitve, ki bi znižale tudi stroške njihovega delovanja.



**BARBKA NOVAK, mag. menedž. vseživlj. izobr.**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija  
Belimed, d. o. o., Slovenija

E-mail: seta.del.oro@siol.com

Barbka Novak je leta 2017 magistrirala na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v programu menedžment vseživljenjskega izobraževanja. Celotno profesionalno kariero deluje v industriji, več kot deset let pa opravlja delo vodja kadrovske službe v mednarodnih podjetjih. Od leta 2015 je zaposlena v slovenski izpostavi švicarskega podjetja Belimed. Glavni izzivi pri delu so skrb za razvoj sodelavcev na eni ter svetovanje vodstvu in doseganje poslovnih ciljev na drugi strani, kot prokuristka pa tudi skrbi za skladno poslovanje podjetja. Je del globalnega projektnega tima ter sodeluje pri razvoju in implementaciji globalnih razvojnih projektov s področja vodenja, upravljanja in razvoja sodelavcev, optimizacije kadrovskega procesov ter deluje kot coach.



**doc. dr. BOJAN MACUH**

Višja šola za kozmetiko in velnes  
Poljanska cesta 95, 1000 Ljubljana

E-mail: [bmacuh@gmail.com](mailto:bmacuh@gmail.com)

Bojan Macuh je zaključil doktorski študij na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem, pred tem pa magistrski študij sociologije na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru. Po osnovni izobrazbi je profesor sociologije in slovenščine. Je docent s področja sociologije.

Od leta 2009 je predavatelj na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, kjer predava sociologijo ter psihologijo in etiko. Na Gea College v Ljubljani predava od leta 2013, in sicer poslovno etiko in organizacijsko kulturo, medtem ko na Višji šoli za kozmetiko in velnes predava predmet čustvena inteligenca in osebnostni razvoj.

V več kot 30 letih pedagoškega dela je avtor dveh znanstvenih monografij, soavtor strokovne monografije ter avtor več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. S prispevki je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.



**mag. JANEZ ŽEZLINA**

Energos, d. o. o.

E-mail: [janez.zezlina@ecg.si](mailto:janez.zezlina@ecg.si)

W: [www.ecg.si](http://www.ecg.si)

Ključna strokovna področja kompetenc Janeza Žezlina so strateške in kadrovske preobrazbe poslovnih sistemov – skrbi za sistematičen razvoj potenciala organizacij in posameznikov v njih, z izkušnjami delovanja v malih podjetjih do multinacionalk (največja s preko 300.000 zaposlenimi).

Janez Žezlina je diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in magistriral na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V okviru lastne marketinške agencije je deloval na področju direktnega marketinga, promocije in pospeševanja prodaje različnih blagovnih znamk, izobraževanja in vodenja projektov.

V podjetju Socius je od leta 2001 deloval kot vodja projektov na področju upravljanja človeških virov in organizacijskega svetovanja, kot svetovalec na področju razvoja osebnostnih, podjetniških in poslovnih potencialov. Bil je tudi član Sociusove mednarodne ekipe svetovalcev, ki je skupaj z IFC-jem (International Financial Corporation, podružnica Svetovne banke) uvajala standarde korporativnega upravljanja v regiji (Srbija, Bosna in Hercegovina). V Sociusu je bil tudi programski vodja in trener Treninga Dale Carnegie® (najstarejši in vodilni trening za razvoj osebnostnih in poslovnih potencialov na svetu) z mednarodno licenco.

Od leta 2009 deluje kot partner, svetovalec in trener v podjetju ENERGOS, d. o. o., kjer se ukvarja s poslovnim in kadrovskim svetovanjem. Je avtor številnih člankov s področja razvoja potenciala podjetij in posameznikov, upravljanja talentov, razvoja vodstvenih kompetenc in strateškega upravljanja kadrov.



**PETRA GRAJŽL, mag. posl. ved**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija  
Komunala Brežice d. o. o., Slovenija

E-mail: [petra.grajzl@komunala-brezice.si](mailto:petra.grajzl@komunala-brezice.si)

Petra Grajžl je strokovnjakinja na področju upravljanja človeških virov, za vodenje procesa inovacij, PR, izvedbo različnih projektov, med drugim tudi za pridobivanje nepovratnih sredstev.

Dela kot HR menedžer v podjetju Komunala Brežice. Kot NLP mojster praktik pri svojem delu med drugim uporablja tudi NLP orodja in znanje, s katerimi se trudi izboljšati medsebojne odnose in komunikacijo. Poleg tega je odgovorna urednica glasila *Komunalko* in vodja družbenoodgovornih projektov in inovacij v podjetju. Za inovacije je prejela srebrno in bronasto priznanje GZS. Je članica Upravnega odbora Las Posavje.

Leta 2017 je magistrirala na DOBA Fakulteti in postala magistrica poslovnih ved. Svojo magistrsko nalogo je nadgradila v avtorski sistem celostnega dela z zaposlenimi *Kultura zavzetih inovatorjev 3 x 12*, za kar je prejela slovensko nagrado za HRM projekt leta 2017.

Najbolj od vsega jo navdušujejo odnosi. Kot vodja pa se trudi svoje sodelavce opolnomočiti in jim omogočiti prostor za uresničenje svojih potencialov. Tudi sicer v življenju teži k učenju, pridobivanju izkušenj na različnih področjih in predvsem k iskrenim odnosom. Kot ustanoviteljica in direktorica Zavoda VednoZavedno ozavešča pomen zavestnega delovanja v vseh naših dejanjih.



### **FRANC JAGER**

Jagros, d. o. o.  
Prvomajska 29, 3250 Rogaška Slatina

Franc Jager se je rodil 18. 2. 1947 v kraju Laše 20, Šmarje pri Jelšah. Starši so imeli kmetijo, osnovno šolo je obiskoval v Kristan Vrhu, do šole je imel približno trideset minut hoje. Nato se je vpisal v trgovsko šolo Celje in višjo šolo v Kranju. Zaradi dela mu je v Petrolu zmanjkalo časa za pisanje diplome, čeprav je opravil vse izpite. Petnajst let je delal v podjetju Petrol kot trgovec in kasneje tudi kot poslovodja. Leta 1989 pa je odprl svoje podjetje Jagros, d. o. o., in zgradil prvo trgovino v Rogaški Slatini, kjer je zaposlen kot solastnik in direktor podjetja še danes.



### **dr. ANTON VORINA, univ. dipl. inž. str., univ. dipl. oec.**

Ekonomska šola Celje, Višja strokovna šola, 3000 Celje

E-mail: [anton.vorina@guest.arnes.si](mailto:anton.vorina@guest.arnes.si)

Anton Vorina, rojen 28. 12. 1969, stanujoč v Laškem, zaposlen kot višji predavatelj na Ekonomski šoli v Celju, je leta 1995 končal univerzitetni študij strojništva, leta 1997 univerzitetni študij ekonomije, leta 2005 magistrski študij kakovosti in 2016 doktorski študij poslovnih ved. Je avtor oziroma soavtor 7 izvirnih znanstvenih člankov, 67 znanstvenih člankov, 16 strokovnih člankov, soavtor poglavja znanstvene monografije, avtor več učbenikov za visoke in višje strokovne šole, mentor več kot 400 diplomantom, recenzent, član programskih in organizacijskih odborov mednarodnih znanstvenih konferenc, soavtor višješolskega programa Ekonomist. Izvaja vabljen predavanja po univerzah v Indiji, Rusiji, Latviji, Hrvaški, Srbiji in Makedoniji.

Poleg nenehnega učenja veliko časa posveča sodelovanju s podjetji, kjer večinoma svetuje na področju človeških virov in zmanjševanju logističnih stroškov ter izvaja delavnice za zaposlene s področja motivacije in nagrajevanja sodelavcev. Velja omeniti, da zelo rad pridobiva znanja s področja medkulturnosti, zato veliko potuje (Indija, Rusija, Litva, Latvija, Portugalska, bivše balkanske države ...), širi oziroma promovira lepote Slovenije po svetu ter se redno udeležuje »poletnih šol ekonomije« v Srbiji. Obožuje matematiko, fiziko in raziskovanje ter se veseli timskega dela z različnimi strokovnjaki.

## KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
ZAHVALA _____	VI
PREDGOVOR _____	VIII
UVOD H KNJIGI DOLGOROČNI RAZVOJ SODELAVCEV IN PODJETJA _____	X
PREDSTAVITEV AVTORJEV _____	XIV
KAZALA _____	XXII
<b>RAVNANJE Z ZNANJEM ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI _____</b>	<b>1</b>
1 UVOD V RAVNANJE Z ZNANJEM ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI _____	3
2 VLOGA ZNANJA V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU _____	4
2.1 <i>Znanje kot ključni vir konkurenčne prednosti</i> _____	4
2.2 <i>Različni pogledi na znanje</i> _____	5
2.2.1 Opredelitev znanja _____	5
2.2.2 Vrste znanja _____	6
2.2.3 Razlika med znanjem, podatkom in informacijo _____	9
2.2.4 Intelektualni kapital _____	10
3 PROCESI RAVNANJA Z ZNANJEM _____	11
3.1 <i>Zavedanje pomena znanja</i> _____	12
3.2 <i>Opredelitev ciljev znanja</i> _____	13
3.3 <i>Prepoznavanje ključnega znanja</i> _____	14
3.4 <i>Kodificiranje znanja</i> _____	15
3.5 <i>Ustvarjanje znanja</i> _____	16
3.5.1 Pridobivanje znanja _____	16
3.5.2 Razvijanje znanja _____	17
3.6 <i>Prenašanje znanja</i> _____	18
3.7 <i>Uporabljanje znanja</i> _____	20
3.8 <i>Shranjevanje znanja</i> _____	21
3.9 <i>Varovanje znanja</i> _____	23
3.10 <i>Merjenje in vrednotenje znanja</i> _____	23
4 KAKO VZPOSTAVITI POGOJE ZA RAVNANJE Z ZNANJEM _____	26
4.1 <i>Vloga menedžmenta</i> _____	26
4.2 <i>Vloga sodelavcev</i> _____	28
4.3 <i>Še nekaj priporočil za manjša podjetja in za podjetja, ki ravnanje z znanjem šele začenjajo</i> _____	28
4.4 <i>Učeča se organizacija</i> _____	29
4.4.1 <i>Kako preiti od klasične k učeči se organizaciji?</i> _____	30
5 ZAKLJUČEK K V RAVNANJU Z ZNANJEM ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI _____	33
<b>MODEL MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA ZA MALA PODJETJA _____</b>	<b>37</b>
1 UVOD K MODELU MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA ZA MALA PODJETJA _____	39
2 INTELEKTUALNI KAPITAL IN NJEGOVO MERJENJE _____	40
2.1 <i>Intelektualni kapital</i> _____	40
2.2 <i>Merjenje intelektualnega kapitala</i> _____	42
2.2.1 <i>Metoda VAIC</i> _____	42
2.2.2 <i>Vprašalnik za merjenje intelektualnega kapitala</i> _____	43
3 RAZVOJ MODELA ZA MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V MALEM PODJETJU _____	44

3.1	<i>Izhodišča</i>	44
3.2	<i>Prvi korak: merjenje intelektualnega kapitala z metodo VAIC</i>	45
3.3	<i>Drugi korak: vsebinsko merjenje intelektualnega kapitala s pomočjo vprašalnika</i>	47
4	PRIMER UPORABE MODELA V IZBRANEM MALEM PODJETJU	48
4.1	<i>Metoda VAIC in Poročilo o intelektualnem kapitalu</i>	48
4.1.1	<i>Poročilo o intelektualnem kapitalu podjetja X (2007–2011)</i>	50
4.2	<i>Vsebinska analiza intelektualnega kapitala in predlogi podjetju</i>	57
4.2.1	<i>Predlogi podjetju za krepitev intelektualnega kapitala</i>	60
5	ZAKLJUČEK K MODELU MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA ZA MALA PODJETJA	62
<b>UPRAVLJANJE TALENTOV IN NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV</b>		<b>65</b>
1	UVOD V UPRAVLJANJE TALENTOV IN NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV	67
2	KDO JE TALENT?	68
2.1	<i>Kompetence »zmagovalcev«</i>	69
2.2	<i>Agilnost za učenje</i>	72
3	TEORETIČNE OPREDELITVE UPRAVLJANJA TALENTOV (ALI NJIHOVO POMANJKANJE)	74
3.1	<i>Kritičen pogled</i>	76
3.2	<i>Upravljanje talentov v praksi</i>	78
3.2.1	<i>Prepoznavanje talentov</i>	78
3.2.2	<i>Ocenjevanje talentov in razvojni načrt</i>	79
3.2.3	<i>Kadrovske prakse upravljanja talentov</i>	80
3.2.4	<i>Predhodne raziskave pri nas</i>	82
4	O NAČRTOVANJU NASLEDNIKOV	83
5	NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV IN PRAKSA	85
6	IZSLEDKI RAZISKAVE IN PRIMERJAVA Z REZULTATI PREDHODNIH RAZISKAV	87
7	MODEL ZA UČINKOVITEJŠE UPRAVLJANJE TALENTOV	90
8	ZAKLJUČEK K UPRAVLJANJU TALENTOV IN NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV	96
<b>RAZVOJ VODSTVENEGA TIHEGA ZNANJA – RAZISKAVA MED VODJI SLOVENSКИH          HITRO RASTOČIH PODJETIJ</b>		<b>99</b>
1	UVOD V RAZVOJ VODSTVENEGA TIHEGA ZNANJA	101
2	TEORETIČNO OZADJE	103
2.1	<i>Formalno učenje, neformalno učenje, informalno učenje in tiho znanje</i>	103
2.2	<i>Tiho znanje</i>	106
2.2.1	<i>Praktična inteligenca</i>	106
2.2.2	<i>Dimenzije tihega znanja</i>	108
2.2.3	<i>Tiho znanje – prepoznano glede na vsebino situacije, okoliščine ter orientacijo</i>	109
2.2.4	<i>Omejitve v preučevanju tihega znanja – dimenzije neizraženega</i>	110
2.2.5	<i>Tiho znanje in strokovnost</i>	111
2.2.6	<i>Vodstveno tiho znanje</i>	112
2.2.7	<i>Razvoj in pridobivanje tihega znanja skozi refleksijo</i>	115
2.3	<i>Od učenja do znanja – sklepne ugotovitve</i>	117
3	EMPIRIČNI DEL	119
3.1	<i>Metode empiričnega raziskovanja</i>	119
3.2	<i>Rezultati raziskave</i>	121
4	RAZPRAVA	124
4.1	<i>Glavne ugotovitve</i>	124
4.2	<i>Priporočila za prakso</i>	125
5	ZAKLJUČEK K RAZVOJU VODSTVENEGA TIHEGA ZNANJA	126



**UČEČA SE ORGANIZACIJA IN MOŽNOST NJENEGA UDEJANJANJA V JAVNEM SEKTORJU \_\_\_\_\_ 135**

1	UVOD V UČEČO SE ORGANIZACIJO IN MOŽNOST NJENEGA UDEJANJANJA V JAVNEM SEKTORJU _____	137
2	OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE IN NJENIH ZNAČILNOSTI _____	138
2.1	<i>Opredelitev učeče se organizacije</i> _____	138
2.2	<i>Pomembne značilnosti učeče se organizacije</i> _____	138
3	PRIMERJAVA POZNANIH MODELOV UČEČE SE ORGANIZACIJE _____	141
3.1	<i>Sengejev model učeče se organizacije</i> _____	142
3.1.1	Sistemsko mišljenje _____	142
3.1.2	Osebno mojstrstvo _____	142
3.1.3	Mentalni modeli _____	142
3.1.4	Skupna vizija _____	143
3.1.5	Timsko učenje _____	143
3.2	<i>Watkinsin in Marsickin model</i> _____	144
3.3	<i>Model FUTURE-O</i> _____	146
3.3.1	Prvi element – postavitve temeljev _____	147
3.3.2	Drugi element – izgradnja podpornih okolij _____	147
3.3.3	Tretji element – oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev _____	148
3.3.4	Četrty element – proces vodenja in klima znanja _____	148
3.3.5	Peti element – oblikovanje in implementacija modela _____	149
3.3.6	Šesti element – spremljanje procesa in vrednotenje _____	149
3.3.7	Sedmi element – zasidranje in širitev koncepta _____	150
3.4	<i>Primerjava modelov učeče se organizacije</i> _____	151
4	RAZISKAVA V VELIKI ORGANIZACIJI JAVNEGA SEKTORJA V SLOVENIJI _____	152
4.1	<i>Pregled splošnih značilnosti organizacij v javnem sektorju in predstavitev raziskave</i> _____	152
4.1.1	Poznane splošne značilnosti delovanja organizacij v javnem sektorju _____	152
4.1.2	Predstavitev raziskave _____	152
4.2	<i>Glavne ugotovitve opravljene raziskave</i> _____	153
4.2.1	Uporaba omenjenih elementov v organizacijskih enotah _____	154
4.2.2	Analiza prisotnosti elementov FUTURE-O in končne ugotovitve _____	156
5	RAZPRAVA _____	157
5.1	<i>Primerjava z rezultati raziskave v srednje veliki organizaciji javnega sektorja</i> _____	157
5.1.1	Skupne ugotovitve in predlogi za izboljšave _____	158
6	ZAKLJUČEK K UČEČI SE ORGANIZACIJI IN MOŽNOST NJENEGA UDEJANJANJA V JAVNEM SEKTORJU _____	160

**POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA TER NJUNA VLOGA PRI USPEHU ORGANIZACIJE \_\_\_\_\_ 163**

1	UVOD V POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA TER NJUNA VLOGA PRI USPEHU ORGANIZACIJE _____	165
2	O ORGANIZACIJSKI KULTURI _____	166
2.1	<i>Organizacija kultura – kaj je in kako nastane</i> _____	167
2.2	<i>Funkcija organizacije kulture</i> _____	171
2.3	<i>Vsebina in značilnosti organizacijske kulture</i> _____	173
2.4	<i>Spreminjanje organizacijske kulture</i> _____	176
3	BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA _____	178
3.1	<i>Kaj je blagovna znamka delodajalca</i> _____	178
3.2	<i>Kaj sestavlja blagovno znamko delodajalca</i> _____	180

3.3	<i>Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca</i>	182
3.4	<i>Zakaj blagovna znamka delodajalca šteje?</i>	183
3.5	<i>Povezanost organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca ter njun medsebojni vpliv</i>	183
3.6	<i>Organizacijska kultura in blagovna znamka delodajalca v luči koncernov in združevanj podjetij</i>	185
4	<b>UPORABA KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA ZA KONKURENČNO PREDNOST PODJETJA</b>	186
4.1	<i>Raziskave v povezavi z blagovno znamko delodajalca</i>	188
4.2	<i>Primeri implementacije organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca</i>	189
4.2.1	<i>Zaposlovanje kot doživetje</i>	189
4.2.2	<i>Odhod sodelavca kot priložnost za podjetje</i>	193
5	<b>ZAKLJUČEK K POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA TER NJUNA VLOGA PRI USPEHU ORGANIZACIJE</b>	194
	<b>VPLIV VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA STAREJŠIH ODRASLIH</b>	<b>197</b>
1	<b>UVOD K VPLIVU VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA STAREJŠIH ODRASLIH</b>	199
2	<b>STARANJE IN VZORCI NAČINOV ŽIVLJENJA STAROSTNIKOV</b>	200
3	<b>VSEŽIVLJENJSKO UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE V TRETJEM IN ČETRTEM ŽIVLJENJSKEM OBDOBJU</b>	203
3.1	<i>Ovire pri vključevanju starejših v vseživljenjsko učenje</i>	204
3.2	<i>Pomen Zakona o izobraževanju odraslih</i>	208
3.3	<i>Vpliv vseživljenjskega učenja in izobraževanja na kakovost življenja v tretjem življenjskem obdobju</i>	209
4	<b>STAREJŠI ODRASLI IN VSEŽIVLJENJSKO UČENJE</b>	210
5	<b>KLJUČNE KOMPETENCE VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA</b>	212
6	<b>ZAKLJUČEK K VPLIVU VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA STAREJŠIH ODRASLIH</b>	215
	<b>IZZIVI IZ PRAKSE</b>	<b>219</b>
	<b>POSTAVITE HRM NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA</b>	<b>221</b>
1	<b>UVOD V POSTAVITEV HRM-JA NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA</b>	223
2	<b>TVEGANJA, KI STOJIMO PRED VRATI</b>	224
3	<b>REALNO STANJE – PROBLEMI ZA FUNKCIJO UPRAVLJANJA KADROV</b>	225
4	<b>KLJUČNE SESTAVINE VODITELJSTVA PRIHODNOSTI</b>	226
4.1	<i>Strategija in suverenost</i>	227
4.2	<i>Integriteta</i>	227
4.3	<i>Transparentnost</i>	228
4.4	<i>Fleksibilno je agilno</i>	228
5	<b>SODOBNI KADROVSKI PRIJEMI</b>	228
	<i>Agilni način kadrovskih pristopov</i>	229
	<i>Visok nivo ocenjevanja tveganj in varovanja zasebnosti</i>	229
	<i>Organizacijska kultura</i>	229
	<i>Kakovost delovnega življenja in uravnoteženje (služba – zasebno življenje)</i>	230
6	<b>KAKO NAJ FUNKCIJA UPRAVLJANJA KADROV POSTANE STRATEŠKI PARTNER MENEĐMENTU</b>	231
7	<b>ZAKLJUČEK K POSTAVITVI HRM-JA NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA</b>	233
	<b>CELOSTNI MODEL SISTEMA INOVACIJ 3 X 12 V KOMUNALI BREŽICE</b>	<b>235</b>

1	UVOD V CELOSTNI MODEL SISTEMA INOVACIJ 3 X 12 V KOMUNALI BREŽICE	237
2	KULTURA INOVATIVNOSTI IN USTVARJALNA ORGANIZACIJSKA KLIMA	238
2.1	<i>Definicija kulture inovativnosti</i>	238
2.2	<i>Sestavine kulture inovativnosti</i>	238
2.3	<i>Vpliv organizacijske kulture na inovativnost sodelavcev</i>	239
2.4	<i>Lastnost podjetij, ki imajo visoko razvito inovacijsko kulturo</i>	239
2.5	<i>Idealna organizacijska kultura</i>	239
2.6	<i>Pomen organizacijske klime za razvoj idej</i>	240
2.6.1	<i>Značilnosti organizacijske klime, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost</i>	241
2.6.2	<i>Pogoji za inovativno in ustvarjalno klimo</i>	241
2.7	<i>Slog vodenja, ki spodbuja inovativnost</i>	242
3	ZAVZETOST SODELAVCEV	244
3.1	<i>Definicija zavzetosti sodelavcev</i>	244
3.2	<i>Kategorije zavzetosti</i>	245
3.3	<i>Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost sodelavcev</i>	245
3.4	<i>Merjenje zavzetosti sodelavcev</i>	246
3.5	<i>Vpliv (ne)zavzetosti sodelavcev na stopnjo inovacij</i>	246
3.6	<i>Vpliv organizacijske kulture na zavzetost sodelavcev</i>	247
4	RAZISKAVA O KULTURI INOVATIVNOSTI IN ZAVZETOSTI SODELAVCEV V KOMUNALI BREŽICE	247
4.1	<i>Metoda</i>	247
4.2	<i>Glavne ugotovitve</i>	248
5	CELOSTNI MODEL SISTEMA INOVACIJ V KOMUNALI BREŽICE 3 X 12	249
6	ZAKLJUČEK K CELOSTNEMU MODELU SISTEMA INOVACIJ 3 X 12 V KOMUNALI BREŽICE	259
	<b>INTERVJU S FRANCEM JAGROM,</b>	<b>263</b>
	<b>DIREKTORJEM PODJETJA JAGROS, D. O. O.</b>	<b>263</b>
	OD DELAVCEV NE ZAHTEVAMO, AMPAK PRIČAKUJEMO, DA SI VSAK PLAČO ZASLUŽI SAM	265
	KLJUČNI POJMI	269

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Znanje na ravni organizacije _____	9
Slika 2: Štiristopenjski model razmejitve med podatki, informacijami in znanjem _____	9
Slika 3: Krogotok procesov ravnanja z znanjem 3C7 _____	12
Slika 4: Prepoznavanje ključnega znanja in vrzeli znanja _____	15
Slika 5: Ilustracija zemljevida znanja, ki pokaže znanja sodelavcev _____	22
Slika 6: Delitev intelektualnega kapitala pri dvosmernem modelu _____	41
Slika 7: Ponazoritev metode VAIC _____	47
Slika 8: Krog upravljanja talentov _____	75
Slika 9: Klasifikacija glede na zamenljivost in dodano vrednost _____	77
Slika 10: Ilustracija vnosa podatkov ocenjevanja _____	80
Slika 11: Začetek načrtovanja naslednikov _____	84
Slika 12: Primer popisa zamenjav _____	86
Slika 13: Ocenjevanje talentov _____	92
Slika 14: Primer ocenjevalnega lista _____	93
Slika 15: Model upravljanja talentov _____	95
Slika 16: Grafični prikaz elementov modela FUTURE-O _____	146
Slika 17: Ravni organizacijske kulture _____	168
Slika 18: Organizacijska kultura kot ledena gora _____	169
Slika 19: Proces vodenja sprememb _____	177
Slika 20: Razlika med blagovno znamko in blagovno znamko delodajalca _____	179
Slika 21: Blagovna znamka delodajalca kot del organizacijske kulture _____	181
Slika 22: Proces vplivanja blagovne znamke delodajalca na privabljanje in produktivnost sodelavcev _____	181
Slika 23: Povezava med blagovno znamko delodajalca, blagovno znamko produkta in organizacijsko kulturo _____	184
Slika 24: Področja blagovne znamke delodajalca _____	185
Slika 25: Strategija steklene hiše blagovne znamke in kulture delodajalca _____	190
Slika 26: Ovire starostnikov pri vključevanju v vseživljenjsko učenje _____	205
Slika 27: Pogoji za ustvarjanje kreativne klime _____	242
Slika 28: Celostni model sistema inovacij v Komunali Brežice 3 x 12 _____	259
Slika 29: Rast prihodkov podjetja Jagros _____	265
Slika 30: Cilji podjetja Jagros _____	266

<b>KAZALO GRAFOV</b>	<b>STRAN</b>
Graf 1: Gibanje virov in dodane vrednosti _____	51
Graf 2: Gibanje učinkovitosti virov in koeficienta VAIC _____	52
Graf 3: Primerjava dodane vrednosti (VA) _____	53
Graf 4: Primerjava učinkovitosti človeškega kapitala (HCE) _____	54
Graf 5: Primerjava učinkovitosti strukturnega kapitala (SC) _____	55
Graf 6: Primerjava učinkovitosti finančnega in fizičnega kapitala (CCE) _____	56

<b>KAZALO TABEL</b>	<b>STRAN</b>
Tabela 1: Ovire pri prenosu znanja in načini premagovanja _____	20
Tabela 2: Primeri kazalnikov za merjenje in vrednotenje znanja _____	25
Tabela 3: Izračun koeficienta VAIC za izbrano malo podjetje X _____	49
Tabela 4: Izračun koeficienta VAIC za vodilno podjetje v panogi _____	50
Tabela 5: Viri podjetja in dodana vrednost _____	51
Tabela 6: Učinkovitost posameznih virov in koeficient VAIC _____	52
Tabela 7: Primerjava dodane vrednosti (VA) _____	53
Tabela 8: Primerjava HC in HCE _____	54
Tabela 9: Primerjava SC in SCE _____	55
Tabela 10: Primerjava CE in CEE _____	56
Tabela 11: Primerjava koeficienta VAIC _____	57
Tabela 12: Vprašalnik za merjenje človeškega kapitala _____	58
Tabela 13: Vprašalnik za merjenje strukturnega kapitala _____	59
Tabela 14: Primerjava rezultatov _____	89
Tabela 15: Formalni načrt naslednikov _____	94
Tabela 16: Vodstveni učno-razvojni model po fazah organizacijske rasti _____	113
Tabela 17: Področja pridobljenega vodstvenega tihega znanja _____	121
Tabela 18: Značilnosti učeče se organizacije _____	139
Tabela 19: Primerjava stičnih točk in posebnosti predstavljenih modelov udejanjanja učeče se organizacije _____	151
Tabela 20: Primerjava tradicionalnih in agilnih pristopov _____	230
Tabela 21: Kategorije zavzetosti sodelavcev po Gallupu _____	245

<b>KAZALO PRILOG</b>	<b>STRAN</b>
Priloga 1: Oblike pridobivanja vodstvenega tihega znanja _____	131
Priloga 2: Ključne točke zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja _____	132
Priloga 3: Učni mehanizmi na ključnih točkah zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja _____	134



## RAVNANJE Z ZNANJEM ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI

Avtorica: Metka Nežič







## 1 UVOD V RAVNANJE Z ZNANJEM ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI

Največja stalnica današnjega časa so spremembe. Globalizacija, razvoj tehnologije, spremembe v vedenju potrošnikov, predvsem pa hitrost razvoja ne dovoljujejo več rutinskega poslovanja. Spremembe v poslovnem okolju so vedno bolj intenzivne, negotovost vedno večja, kar sili podjetja, da v bitki s konkurenco najdejo svojo edinstveno prednost. To pa je izredno težko, saj se na globalnem trgu odvija neverjeten konkurenčni boj, pri čemer je posnemanje izdelkov in storitev konkurentov postalo vsakdanjost. Potrebno je hitro ukrepanje in neprestano inoviranje. Ali kot je na simpoziju v Ljubljani dejal Arie de Geus: »Ker se spreminja svet, se moramo spreminjati tudi mi, zato bomo imeli v prihodnosti samo dve vrsti podjetij: hitro spreminjajoča se in mrtva.«

Nastale razmere so podjetja prisilile k razmišljanju in ugotovila so, da s tradicionalnimi produkcijskimi faktorji ne morejo več v korak s časom. Spoznala so, da je edinstvena prednost podjetja v znanju, v načinu razmišljanja njihovih sodelavcev, v načinu učenja, načinu ustvarjanja novega znanja in prenašanju znanja, ki ga skozi izdelke in storitve preoblikujejo v dodano vrednost podjetja.

Znanje ni nič novega. Podjetja razpolagajo z njim vse od ustanovitve naprej, je pa izredno pomembno spoznanje, da je znanje tisto, ki predstavlja moč in prednost pred nevarnimi konkurenti. Vendar pa znanje samo po sebi še ne prinaša zelenih rezultatov. Podjetja, ki nakopičenega znanja ne znajo izkoristiti in se ne zavedajo pomembnosti učenja in s tem razvijanja novega znanja, so že vnaprej obsojena na propad, ker izgubijo korak s konkurenčnimi podjetji. Podjetje, ki želi biti v vrhu, mora imeti vedno več znanja, kot pa ga lahko dobi v svojem konkurenčnem okolju. V primeru, da pobira le znanje, ki ga lahko dobijo v okolju tudi ostali konkurenti, ne more nikoli ustvariti prednosti pred njimi. Prav tako mora za preboj ali obstanek v vrhu podjetje biti sposobno zaznati, kaj se bo zgodilo, še predno se zgodi.

Prihodnost je zaradi svoje dinamike in nepredvidljivosti za toga in počasna podjetja zelo nevarna, po drugi strani pa vznemirljiva ter polna izzivov in priložnosti za podjetja, ki so proaktivna in znajo razvijati znanja in veščine, ki bodo potrebne jutri, ter znajo s tem jutrišnjim znanjem hitro in učinkovito inovirati ter s tem razvijati svojo konkurenčno prednost. Obstajajo različni modeli in pristopi, ki temeljijo na znanju, ne vsebujejo pa vsi sistematičnega pristopa oziroma ravnanja z znanjem. Vprašanje je tudi, ali se posamezno podjetje v resnici zaveda pomena ravnanja z znanjem in koliko je le-to tudi dejansko vpeto v poslovanje podjetja.

Ravnanje z znanjem (tudi menedžment znanja ali upravljanje z znanjem) ima v teoriji dvojni pomen. Po eni strani ga lahko opredelimo kot proces oz. procese, ki potekajo pri vsakem posamezniku in v vsej organizaciji. Po drugi strani pa pri ravnanju z znanjem mislimo na menedžment in njegovo vlogo v procesu ravnanja z znanjem (Možina, 2006, str. 129). V tem prispevku se ukvarjamo predvsem z ravnanjem z znanjem kot sistemom več med seboj povezanih procesov, ki morajo biti aktivno vpeti v celovito delovanje organizacije in v katerega so vključeni vsi sodelavci, v manjšem delu pa se dotaknemo tudi vloge menedžmenta pri procesih ravnanja z znanjem.

## 2 VLOGA ZNANJA V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU

### 2.1 Znanje kot ključni vir konkurenčne prednosti

Spremembe, ki so proti koncu prejšnjega stoletja začele postajati vedno bolj intenzivne, so prinesle silovit preobrat v razmišljanju in poslovanju podjetij. Podjetja, ki so bila vajena poslovanja v dokaj stabilnem okolju, se danes srečujejo z velikim izzivom, kako obvladovati izredno hitre, povsem nepredvidljive in zelo kompleksne spremembe, ki se pojavljajo na vseh področjih poslovanja. Povezane so z globalizacijo, vedno močnejšo konkurenco, s skokovitim razvojem računalniške in informacijske tehnologije, tehnološkim napredkom, skrajševanjem življenjskih ciklov izdelkov in storitev, vedno zahtevnejšimi kupci, spreminjanjem vrednot, spreminjanem starostne in socialne strukture prebivalstva, vitke proizvodnje, s poudarjanjem pomena etike in ekologije, naraščajoče zahteve sodelavcev po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj (Dalkir, 2017; Možina, 2006).

Ključno vprašanje, ki si ga zastavljajo organizacije, je, kako v tako negotovih pogojih poslovanja zgraditi trajno konkurenčno prednost, ki je osnova za rast in razvoj ter je ključni dejavnik strateškega menedžmenta. Konkurenčno prednost lahko opredelimo kot prednostni položaj, ki ga organizacija ustvari glede na druge organizacije v panogi in ki se na zunaj kaže kot takšna ali drugačna dolgoročna prednost na trgu (Bamberger, 1989, str. 80). Konkurenčna prednost organizacije je v tem, da zna nekaj narediti bolje kot konkurenti, da poseduje nekaj, česar konkurenti nimajo, ali da je sposobna narediti nekaj, česar konkurenti niso (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 67). Za doseganje trajne konkurenčne prednosti morajo imeti viri in sposobnosti organizacije posebno vrednost v očeh kupca, biti morajo redki glede na konkurenco, trajni in težavni za posnemanje.

Drucker (1993, 2001) je že pred vstopom v novo tisočletje vedel, da prehajamo v družbo znanja, v kateri glavni ekonomski viri niso več finančni kapital, osnovna naravna bogastva in razpoložljivost dela, temveč znanje. V t. i. ekonomiji znanja znanje ni le ključni ekonomski vir, temveč tudi prevladujoča in verjetno celo edina osnova za oblikovanje konkurenčne prednosti. Podobno sta tudi Nonaka in Takeuchi (1995, str. 6–7) menila, da je znanje najpomembnejši strateški vir v organizaciji in da je sposobnost ustvarjanja, integriranja in apliciranja znanja ključna pri razvoju ubranljivih konkurenčnih prednosti. Drucker (1993, 2001) nadalje ugotavlja, da dobo znanja zaznamujejo tri glavne značilnosti, in sicer povečano povpraševanje po storitvah, dejstvo, da storitve prevzemajo glavno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti ter obstoj novih pravil organiziranja, medsebojne konkurence in samega vrednotenja organizacije.

Glede vrednotenja podjetij se že nekaj časa kaže tudi potreba po drugačni opredelitvi vrednosti organizacije. Razmerje med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi se je v znanjsko intenzivnih podjetjih tako spremenilo, da je danes za podjetja, kot so npr. Apple, Microsoft, Facebook, Google, GlaxoSmithKline ipd., njihova knjigovodska vrednost povsem brez pomena. Tržna vrednost teh podjetij je nekajkrat večja od njihove knjigovodske vrednosti. Večji, nevidni del tržne vrednosti, ki se ga v bilanci sploh ne zajema, predstavljajo znanje in na znanju temelječa sredstva – intelektualni kapital ter dobro ime podjetja ("Book values," n. d.). Vse bolj je jasno, da finančni vir ni več tisti, ki bi ga organizacijam primanjkovalo, temveč so tak vir vedno bolj posameznikove ideje, zamisli in podjetniški duh. V ekonomiji znanja je za preživetje oziroma za razvoj organizacije pomembno, da se v ospredje postavi sodelavce kot nosilce znanja, ki to znanje preoblikujejo v izdelke in storitve in s tem prispevajo novo dodano vrednost organizacije.

Sodelavci so se v dobi, ko je mogoče posnemati skoraj vse, izkazali kot edina neponovljiva in zato edinstvena prednost organizacije. Človeških možganov za zdaj še ne moremo posnemati. Način, kako ljudje razmišljamo, kako se učimo in kako potem to vpliva na naše vedenje, vse to je edinstveno za vsakega posameznika in je neponovljivo. Organizacije so v tem prepoznale najpomembnejši vir napredka in inovacij, ki jim prinesejo prednost pred konkurenti. Edina stvar, ki organizaciji daje konkurenčno prednost, je to, kar organizacija oziroma njeni sodelavci znajo, kako to znanje uporabijo in kako hitro se lahko nekaj novega naučijo. Le tako lahko zagotovijo, da se v času, ko jih konkurenca posnema, tudi sami premaknejo na višjo raven znanja in ustvarjalnosti (Sitar, 2006, str. 57). Pri tem je treba izpostaviti tiho znanje, ki je najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti. Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane to znanje zaradi kodifikacije in zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala podjetja. Strukturni kapital pa je v lasti podjetja in ga podjetje na ta način lahko zadrži.

Odgovorov, zakaj ljudje kot nosilci znanja svoji organizaciji prinesejo konkurenčno prednost, je več. Visoko izobraženi in usposobljeni ljudje kot nosilci znanja so »redko blago«, zato imajo tiste organizacije, ki premorejo takšno znanje, ogromno prednost pred drugimi, ki takšnega znanja nimajo. Znanje ljudi je zelo težko, skorajda nemogoče posnemati, saj imajo nosilci tega znanja določeno preteklost in socialno kompleksnost in kaj hitro se lahko zgodi, da ljudje, ki so pri prejšnjem delodajalcu dajali odlične rezultate, v novi organizaciji, ki ima drugačno organizacijsko kulturo, povsem odpovejo in postanejo povprečni ali celo slabi delavci. Znanje tudi ni povsem mobilno, kar pomeni, da selitev znanja (ljudi) iz ene v drugo organizacijo povzroča določene transakcijske stroške. Prav tako znanje ni nadomestljivo. Razvoj tehnologije je sicer omogočil, da lahko marsikatero delo namesto človeka opravi stroj, vendar pa se visokega strokovnega znanja in kreativnosti ne da nadomestiti (Zupan, 1996, str. 551).

Ključno vprašanje, s katerim se na znanju temelječe organizacije ukvarjajo, je, kako te visoko usposobljene in izobražene ljudi obdržati, saj je njihova zvestoba vse bolj namenjena delu, ki se mu posvečajo, in ne več organizacijam. Možina (2002, str. 20) opozarja, da se je treba zavedati, da organizacija, ki jo označuje široka uporaba znanja, veliko bolj potrebuje usposobljene delavce, kot pa ti potrebujejo organizacijo.

## 2.2 Različni pogledi na znanje

### 2.2.1 Opredelitev znanja

Znanje je zelo težko opredeljiv pojem, zato se v strokovni literaturi srečujemo z različnimi pogledi in z različnimi opredelitvami. Med njimi sta najpogosteje citirani opredelitvi avtorjev Nonake in Takeuchija ter Davenporta in Prusaka. Prva definicija pravi, da je znanje osebno prepričanje, ki je utemeljeno in resnično. Oblikuje se skozi dinamičen proces oblikovanja in prepoznavanja tistega, kar verjamemo. Znanje izhaja iz izkušenj posameznika in je povezano z njegovo inteligenco in dejanji ter vsebuje njegovo razumevanje stvari (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 58).

Davenport in Prusak (1998, str. 2–5) opredeljujeta znanje kot neprestano spreminjajočo se mešanico izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in strokovnega razumevanja problematike, ki posamezniku omogoča, da vzpostavi sistem, v katerega dodaja in s katerim vrednoti nove izkušnje in informacije. Znanje izvira iz posameznikov in se tudi razvija v mislih posameznikov, zato ga je zaradi njegove individualne in intuitivne narave težko izraziti z besedami.

Posameznikovo znanje je namreč sestavni del njegove kompleksne osebnosti. Znotraj organizacije pa je po njenem mnenju znanje zapisano v dokumentih in arhivih, prav tako pa se udejanja tudi v procesih, delovnih praksah, navadah in vrednotah.

Med domačimi avtorji velja omeniti Pučka (1998, str. 560), ki znanje dobro in preprosto opredeli kot celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili, in Lipičnika (1996, str. 21), ki razmišlja nekoliko drugače in pravi, da so znanje tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje že znanih problemov, to je takih, ki jih je že videl in tudi že rešil. Bistvo znanja je, da si z že znanimi rešitvami pomagamo pri reševanju problemov. Lahko pa človek s svojimi sposobnostmi različna znanja kombinira in tako rešuje tudi probleme s še neznanimi rešitvami.

Sami znanje opredeljujemo kot poznavanje in individualno razumevanje informacij, izkušenj in vrednot, ki jih neprestano nadgrajujemo, prepletamo in povezujemo.

Skupno vsem opredelitvam je, da znanje izvira iz posameznikovih izkušenj in učenja ter se izraža skozi njegovo poznavanje, sposobnosti in spretnosti. Znanje je na eni strani del vsakega posameznika, na drugi strani pa ima določeno znanje tudi organizacija. Znanje tako lahko delimo na **osebno znanje** in **znanje organizacije**. Prvo se nanaša na znanje, ki je vezano na posameznika, je v njegovi lasti in se nahaja v njegovih možganih. Znanje organizacije pa je mišljeno kot znanje v širšem smislu in je shranjeno v procesih, proizvodih, dokumentih in je v lasti organizacije. Za znanje organizacije je značilno, da je večje od vsote znanj posameznikov. Kljub temu da govorimo o znanju organizacije, pa moramo seveda upoštevati, da organizacija znanja ne more ustvariti sama brez svojih sodelavcev in njihove medsebojne interakcije (Sitar, 2006, str. 59).

## 2.2.2 Vrste znanja

### 2.2.2.1 Osnovna delitev

Z vidika ravnanja z znanjem je najpomembnejša ter v sodobni teoriji in praksi najbolj pogosta delitev znanja stara že več kot petdeset let. Že takrat je madžarski filozof Michael Polanyi dejal: »Vemo lahko več kot smo sposobni povedati,« in znanje razdelil na eksplicitno in tiho (Senge, 1999, str. 422). Kasneje sta Nonaka in Takeuchi Polanyijevo delitev uporabila kot temelj za opredelitev razlik med eksplicitnim in tihim znanjem, kar so nadgradili tudi drugi avtorji. Ravno razločevanje med eksplicitnim in tihim znanjem namreč pojasnjuje vpliv znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacije.

**Eksplicitno znanje** (tudi zunanje, otipljivo, zapisano znanje) je objektivno znanje, ki si ga pridobimo s študijem in opazovanjem. Lahko ga identificiramo, opredelimo, shranimo in ga enostavno tudi prenašamo, zato je zelo priročno za stalno rabo. V organizacijah ga najdemo v obliki dokumentov, priročnikov, tehničnih navodil, patentov, načrtov, zapisov postopkov, podatkovnih baz itd. Izrazimo ga lahko s pomočjo formalnega jezika (govora, besedila), s slikami, ilustracijami in matematičnimi znaki. Pri ravnanju z eksplicitnim znanjem nam je danes v veliko pomoč informacijska tehnologija: lahko ga obdelujemo s pomočjo računalnikov, prenašamo po elektronskih poteh in ga shranjujemo v podatkovnih bazah (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 8–11).

**Tiho znanje** (tudi implicitno, skrito, neotipljivo) se od eksplicitnega razlikuje v tem, da ga poseduje posamezna oseba in je shranjeno v njeni glavi. To je znanje, ki ga ljudje imamo, vendar ga nismo sposobni izraziti. Razvijemo ga iz neposrednih izkušenj in prakse na določenem področju. Tesno je povezano z našimi vrednotami, čustvi, intuicijo, sposobnostjo

presoje in individualnim razumevanjem stvari okrog nas. S tovrstnim znanjem lahko v organizaciji rešujejo najtežje probleme, pri katerih tehnično znanje, pravilniki in ostalo zapisano znanje odpove. Zaradi specifičnosti ga je v organizaciji zelo težko deliti z drugimi. Težko ga je dokumentirati, urediti, prenašati in podpirati z informacijsko tehnologijo. Vendar pa se tiho znanje v določeni meri lahko prenaša na sodelavce predvsem z osebno komunikacijo, opazovanjem in posnemanjem (*ibidem*). Za organizacije je izredno pomembno, da je možno del tihega znanja v določenih okoliščinah kodificirati oziroma spremeniti v eksplicitno obliko, medtem ko preostalega dela tihega znanja nikakor ne moremo izraziti in zapisati.

Temeljna razlika med eksplicitnim in tihim znanjem je v prenosljivosti. Prvega se zelo enostavno shranjuje in se ga enostavno tudi prenaša med sodelavci znotraj organizacije, prav tako pa tudi v druge organizacije. Zaradi slednjega je eksplicitno znanje za organizacijo najmanj zanimiva vrsta znanja in le redko predstavlja vir trajnejše konkurenčne prednosti.

Tiho znanje pa je edinstveno, skrito v glavah posameznikov, zato je njegov prenos težaven, počasen, drag in negotov in ga konkurenti težko posnemajo. Prav to pa predstavlja za organizacijo največjo vrednost. Kombinacija kompetenc, izkušenj in intuicije, ki vodi sodelavce pri opravljanju njihovega dela, pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev, je za organizacijo edinstvena in neponovljiva. Tiho znanje pomembno vpliva na delovanje organizacije, predvsem na njeno sposobnost za prilagajanje poslovnemu okolju ter na sposobnost inoviranja (O'Dell in Grayson, 1998, str. 4). Za organizacijo predstavlja trajen vir za doseganje konkurenčne prednosti, če ga le zna prepoznati in vzpostaviti učinkovit način njegovega prenosa znotraj organizacije. S tem tudi prepreči, da bi se njeno tiho znanje izgubilo ali da bi ga sodelavci odnesli s seboj, ko bi organizacijo zapustili.

Čeprav je tiho znanje za posameznika zelo pomembno, saj ga razlikuje od sodelavcev, pa je za izvajanje aktivnosti vedno potrebno tudi eksplicitno znanje. Tiho znanje se v določeni meri oblikuje prav na podlagi eksplicitnega znanja (Sitar, 2006, str. 65). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 61) kljub razlikovanju med eksplicitnim in tihim znanjem poudarjata, da gre za vzajemno povezani in komplementarni entiteti, med katerima prihaja do interakcije in preoblikovanja iz ene oblike v drugo. Trdita tudi, da znanje nastaja prav s socialno interakcijo med eksplicitnim in tihim znanjem. Tako je proces prenosa znanja znotraj organizacije uspešen le, če se upošteva obe vrsti znanja. Pretirana osredotočenost le na eno vrsto znanja bo na dolgi rok organizaciji škodovala (Pirc, 2000, str. 70). Napačna je tudi pogosto uporabljena predpostavka, da je v okviru prenosa znanja potrebno poskrbeti predvsem za informacijsko opremo, ki omogoča shranjevanje in prenos eksplicitnega znanja, medtem ko naj bi prenos tihega znanja potekal kar spontano. Organizacije so po mnenju Nonake in Takeuchija (1995, str. 61) manj prožne in inovativne prav zaradi pretiranega poudarjanja eksplicitnega in zanemarjanja tihega znanja.

#### 2.2.2.2 Druge delitve znanja

Z razvojem proučevanja ravnanja z znanjem se srečujemo tudi z drugimi delitvami znanja. Predstavljamo nekaj najpomembnejših.

Delitev, ki je zelo podobna temeljni delitvi na eksplicitno in tiho znanje, dodaja še nekatere podvrste znanja in tako vključuje formalno (kodirano) znanje, instrumentalno znanje, neformalno znanje, tiho znanje, metaznanje in situacijsko znanje (Sitar, 2006, str. 65):

- **Formalno znanje** predstavljajo teorije, formule in zakonitosti, izražene v eksplicitni obliki in zapisane v učbenikih. To so v osnovi informacije, ki jim posameznik doda nek pomen in jih interpretira kot znanje. Pridobimo ga s formalno izobrazbo, v organizaciji pa se izbira glede na dejavnost in potrebe.

- **Instrumentalno znanje** je znanje, udejanjeno v uporabi orodij in naprav pri delu. Naučimo se ga s prakso, z demonstracijo. Brez ostalih vrst znanja ga ne moremo učinkovito uporabiti.
- **Neformalno znanje** predstavljajo dobre prakse in izkušnje sodelavcev, je védenje o tem, kako teoretično znanje (njegova uporaba) deluje v praksi. Naučimo se ga z interakcijo, nahaja pa se lahko v ustni (nasveti sodelavcev) ali pisni obliki (priročniki, navodila).
- **Tiho znanje** smo že opredelili pri osnovni razvrstitvi.
- **Metaznanje** predstavljajo skrite, samoumevne splošne predpostavke, vrednote, temeljni cilji, ki so del kulture in filozofije organizacije. Uteležene so v organizaciji in predstavljajo okvir za delovanje sodelavcev. Nekaj jih je specifičnih za posamezno organizacijo, nekatere pa so del družbe na splošno.
- **Situacijsko znanje** je vezano na specifično situacijo. Obstaja v obliki podatkov, dokler se ne pojavi v določenem specifičnem kontekstu. Takrat ga prepoznamo kot znanje. V primerjavi s formalnim znanjem mu manjka sistematični zapis, je bolj konkretno kot teoretično, je oblika neformalnega znanja, vendar vedno vezana in specifična za določen kontekst, v katerem ga je tudi možno prepoznati.

Znanje posameznika postane za organizacijo resničen vir takrat, ko ga je mogoče vključiti v procese poslovanja. Glede na stopnjo vključevanja znanja v poslovne procese ločimo (Čater, 2000, str. 507):

- **Konceptualno znanje ali »know-what«** je temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. To znanje je v organizaciji potrebno, vendar pa samo še ne zadostuje za poslovni uspeh.
- **Aplikativno znanje ali »know-how«** je sposobnost sodelavcev, da prenesejo teoretično znanje v prakso.
- **Sistemsko znanje ali »know-why«** imajo tisti sodelavci, ki imajo razvito intuicijo in so zato zmožni predvideti interakcije dejavnikov in različne nepričakovane posledice.
- **Motivirana kreativnost ali "care-why"** je oblika znanja, ki jo poleg prvih treh oblik sestavljajo še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Motivirano kreativnost prepoznamo, kadar enako usposobljeni sodelavci, ki imajo na razpolago enake materialne in finančne vire, dosežajo zelo različne rezultate.

S formalno izobrazbo pridobimo le temeljno konceptualno znanje, večino preostalih znanj pa si lahko pridobimo le z delom v konkretni delovni situaciji.

Znanje za organizacijo predstavlja tudi vir intelektualnega kapitala. Vse znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, lahko na ravni organizacije zajamemo s štirimi vrstami znanja, ki so prikazane tudi na sliki (Slika 1: Znanje na ravni organizacije) (Možina, 2002, str. 19):

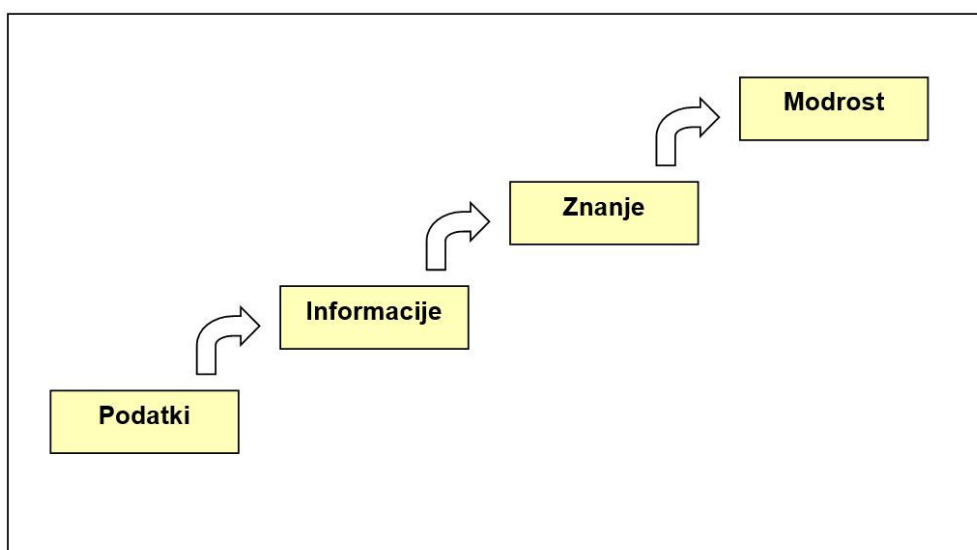
- **Interorganizacijsko znanje** pomeni integracijo notranjega znanja v organizaciji in zunanjega znanja v njenem okolju.
- **Organizacijsko znanje** se oblikuje s pomočjo učenja, ki omogoča in pospešuje pretok znanja znotraj organizacije.
- **Skupinsko znanje** nastane s formalnim in z neformalnim povezovanjem prek raznih komunikacijskih oblik.
- **Individualno znanje** pa se nanaša na posameznika, pri katerem ustrezno učenje omogoča lažje iskanje informacij, pridobivanje novega znanja in povezovanje z okoljem.



**Slika 1: Znanje na ravni organizacije**  
 (Možina, 2002, str. 19)

### 2.2.3 Razlika med znanjem, podatkom in informacijo

Pojem znanje je tesno povezan s pojmom podatki in informacije. Mnogi med temi pojmi ne razlikujejo, temveč predvsem razmišljajo o informacijah. Med njimi pa obstajajo določene razlike, zato jih je treba razmejiti (Tobin, 1998, str. 22–28). Razmejitev lahko prikažemo s štiristopenjskim modelom, ki ga prikazuje slika (Slika 2: Štiristopenjski model razmejitev med podatki, informacijami in znanjem).



**Slika 2: Štiristopenjski model razmejitev med podatki, informacijami in znanjem**  
 (Tobin, 1998, str. 25)

Najnižja raven so **podatki**. Ti predstavljajo določeno urejeno zaporedje znakov, stvari in dogodkov. So surova dejstva ali najpogosteje nestrukturirana opazovanja. Opisujejo samo del dogodka, ne ponujajo pa nobenega komentarja, nobene interpretacije ali podlage za ukrepanje. Organizacije na primer zbirajo podatke o kupcih, dobaviteljih, o izdelkih, transakcijah in podobno. To so vsi podatki, ki obstajajo v organizaciji in tudi zunaj nje, ki pa za nas nimajo večjega pomena, dokler ne dobijo nekega namena v zvezi z našim delom. Takrat ti podatki v naših očeh postanejo **informacije** (Tobin, 1998, str. 24–26; Davenport in Prusak, 1998, str. 2–3). Informacije se torej razvijejo iz podatkov, ki jih postavimo v kontekst in jih uredimo tako, da se pokažejo njihova medsebojna razmerja in pomen. Pridobivamo jih predvsem s treningi in izobraževanji. Ko informacije uporabimo pri svojem delu, predvsem z namenom, da izboljšamo rezultate svojega dela in celotne organizacije, se informacije spremenijo v **znanje**. Znanje pa po mnenju Sengeja (1999, str. 420) lahko najbolje opišemo kot sposobnost za učinkovito ukrepanje. Vendar pa znanje še ni najvišja raven. Če ga povežemo z intuicijo, ki izhaja iz naših preteklih izkušenj, vrednot in prepričanj, pridemo do **modrosti** (Tobin, 1998, str. 24–26). Pri vseh ostalih ravneh si lahko pomagamo z informacijsko tehnologijo, ki nam v celoti ali delno avtomatizira postopke, zadnja raven, modrost, pa je v celoti odvisna le od človeka, njegovega mišljena, umskih sposobnosti in volje.

Značilnost današnjega delovnega okolja je, da je preobremenjeno s številnimi podatki in informacijami. Že npr. hitro odzivanje na velike količine e-pošte in telefonskih klicev ter njihovo filtriranje je za posameznika velika obremenitev in velik izziv. Z vzpostavitvijo ravnanja z znanjem poskušamo obvladati to zapleteno, z informacijami preobremenjeno delovno okolje. Pri ravnanju z znanjem vemo, da je preobremenjenosti z informacijami zgolj vrh ledene gore in gre le za eksplicitno znanje. Zato se ukvarjamo tudi s tihim znanjem in iščemo tudi odgovore na to, ali sploh vemo, česa ne vemo. Zato ravnanje z znanjem lahko opredelimo tudi kot znanost o kompleksnosti (Dalkir, 2017, str. 26).

#### 2.2.4 Intelektualni kapital

Znanje je bogastvo, ki se v organizaciji pokaže kot razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Imenujemo ga intelektualni kapital in je vsota znanja vseh sodelavcev in njihove praktične uporabe tega znanja, to je zaščitnih znakov, blagovnih znamk in procesov (Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti, 2000, str. 19). V novo nastalih razmerah je postal intelektualni kapital pomembnejši od denarja in vseh drugih oblik finančnega kapitala. Vključuje vsa v organizaciji zbrana znanja, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti (Čater, 2000, str. 510). Konkretno se v organizaciji kaže v blagovnih znamkah, koncesijah, podatkovnih bazah, sistemih za gospodarjenje s finančnimi sredstvi, informacijskih sistemih, osrednjih sposobnostih organizacije itd. (Jones in Jordan, 1997, str. 392). Poenostavljeno bi lahko rekli tudi, da je intelektualni kapital znanje, ki ga je mogoče spremeniti v vrednost.

V osnovi intelektualni kapital razdelimo na človeški in strukturni kapital. **Človeški kapital** temelji na znanju sodelavcev, njihovih spretnostih ter iznajdljivosti in je v lasti sodelavcev, kar pomeni, da odide iz organizacije skupaj z njimi. Človeški kapital zato ne more biti last organizacije, lahko se ga le najame. Človeški kapital se deli na zmožnosti sodelavcev, njihov odnos do dela in organizacije ter njihovo intelektualno prožnost. Zmožnosti ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in »know-how« sodelavcev. Odnos do dela in organizacije pomeni vrednost, ki ustvarja vedenje sodelavcev na delovnem mestu. Nanj v glavnem vplivajo motivacija, vedenje in drža. Intelektualna prožnost je sposobnost uporabiti znanje in veščine, jih nadgraditi, prenesti v prakso in jih z učenjem poglobljati. Primeri



intelektualne prožnosti so inovacije, posnemanje, prilagajanje in opredmetenje (sposobnost pretvoriti zamisel v izdelek).

V nasprotju s človeškim kapitalom **strukturni kapital** ostane v organizaciji, tudi ko sodelavci odidejo domov ali v drugo organizacijo. Je v lasti organizacije in je z njim mogoče trgovati. Organizacije si zato prizadevajo človeški kapital čim bolj preoblikovati v strukturnega. Strukturni kapital izhaja iz odnosov z zunanjimi strankami, organizacije ter obnovitvene in razvojne vrednosti. Najpomembnejši viri strukturnega kapitala, ki izhajajo iz odnosov z zunanjimi strankami, so kupci, dobavitelji, partnerji, delničarji in drugi zainteresirani udeleženci. Organizacijski kapital predstavljajo predvsem infrastruktura, procesi in kultura. Kapital obnove in razvoja pa vključuje vse stvari, ki so bile zgrajene ali ustvarjene in bodo vplivale na prihodnjo vrednost, toda njihovi učinki še niso vidni (Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti, 2000, str. 22–34).

### 3 PROCESI RAVNANJA Z ZNANJEM

Strateški pomen znanja ustvarja v organizacijah potrebo po sistematičnem ravnanju z znanjem. Organizacijam, ki z znanjem ravna sistematično, znanje prinaša pomembne koristi. Najpomembnejše so: boljše odločitve, hitrejši razvoj novih izdelkov, boljša kakovost proizvodov, povečanje konkurenčne prednosti, izmenjava izkušenj in znanj, zmanjšanje stroškov, večja produktivnost, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost organizacije za sodelavce, nove kadre in vlagatelje. Donate in Sánchez de Pablo (2015) pa sta z raziskavo ugotovila, da je najpomembnejša korist, ki jo podjetju prinašata uvedba in izvajanje ravnanja z znanjem, večja učinkovitost pri inovacijah.

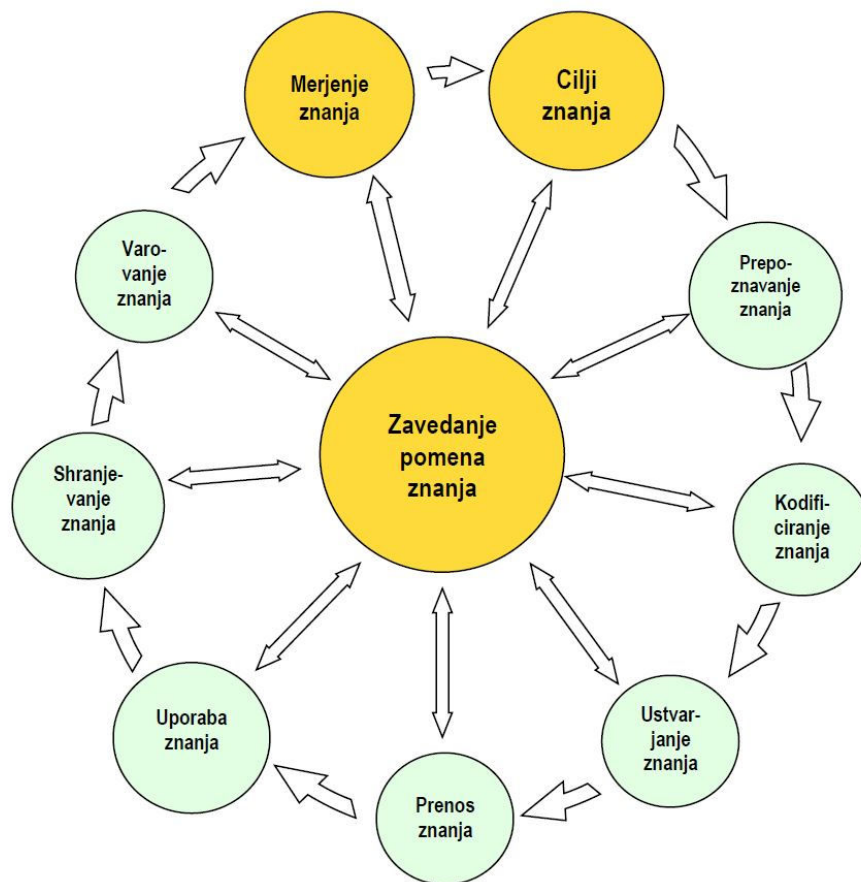
Ravnanje z znanjem je proces oziroma sistem več procesov, ki morajo biti aktivno vpeti v celovito delovanje organizacije in v katere morajo biti vključeni vsi sodelavci. S tem se, kljub različnim definicijam, strinja tudi večina avtorjev. Kako pomemben je procesni vidik, poudarja Heising (2001, str. 14–15), ki pravi, da je edino prek procesnega razumevanja možno uspešno in učinkovito obvladati koncept ravnanja z znanjem. Z njim se strinjata tudi Kovač (2006, str. 122–123) in avtorji modelov, ki jih je proučeval Dalkir (2017).

Različni avtorji z različnimi poimenovanji in različnimi delitvami praviloma vsebinsko zajamejo le pridobivanje, razvoj, kodificiranje, prenos in uporabo znanja. Redki vključijo shranjevanje, skoraj nihče vrednotenja znanja (Wiig, 1997; Davenport in Prusak, 1998, str. 53–101; Rozman in Pirc, 2001, str. 6; Kovač, 2006, str. 122). Menimo, da je takšen pogled preozek in je potrebno zaradi lažjega razumevanja ravnanja z znanjem, večje učinkovitosti koncepta in predvsem kot pomoč organizacijam, ki z razvojem koncepta šele začenjajo, procese ravnanja z znanjem obravnavati celovito.

Tako smo za pomoč podjetjem, znotraj koncepta ravnanja z znanjem, definirali in predlagali deset procesov, ki smo jih povezali v urejeno celoto in sklenili v krogotok, ki se v podjetju ne sme nikoli ustaviti. Naše videnje, da gre pri ravnanju z znanjem za krogotok procesov, potrjuje tudi Dalkirjevo (2017) podrobno proučevanje glavnih že obstoječih teorij ravnanja z znanjem. Njegovi izsledki kažejo, da je ravnanje z znanjem nepretrgan cikel več procesov.

Naš krogotok sestavljajo trije strateški procesi; z njimi se krogotok ravnanja z znanjem začne, usmeri in zaključi. Ti procesi so: zavedanje pomena znanja, opredelitev ciljev znanja ter

merjenje in vrednotenje znanja. Preostalih sedem procesov je operativnih: prepoznavanje, kodificiranje, ustvarjanje, prenašanje, uporabljanje, shranjevanje in varovanje znanja. Vsi procesi se v organizaciji neprestano odvijajo, med seboj ves čas dopolnjujejo in prepletajo, kot prikazuje slika (Slika 3: Krogotok procesov ravnanja z znanjem 3C7).



**Slika 3: Krogotok procesov ravnanja z znanjem 3C7**  
 (Nežič, 2014)

Ko govorimo o znanju kot temeljni konkurenčni prednosti, govorimo o procesih ravnanja z znanjem. Znanje samo po sebi še ni konkurenčna prednost, dokler ga skozi procese ravnanja z znanjem sistematično ne prenesemo v izdelke, storitve, marketinške pristope ipd. Kako ti procesi potekajo znotraj posamezne organizacije, je edinstveno in neponovljivo. Prav v tem nastane med organizacijami ključna razlika v doseganju konkurenčne prednosti.

### 3.1 Zavedanje pomena znanja

Zavedanje pomena znanja postavljamo kot osnovo in pogoj, da se procesi ravnanja z znanjem v organizaciji sploh lahko začnejo. V literaturi se poudarja predvsem pomen znanja, vendar pa ni dovolj, da organizacija le ve, kako pomembno je znanje za njen nadaljnji razvoj, bistveno je, da pomembnost znanja pride v zavest menedžerjev in v zavest vsakega sodelavca.

Najprej se moramo zavedati, da mnoge sodobne organizacije, ki veljajo za najuspešnejše, ne bi dosegle ničesar brez pobude in predanosti pravih ljudi. Da pa to lahko dosežemo, je treba

narediti premik od pojmovanja organizacije kot mehanizma k pojmovanju organizacije kot skupnosti, v kateri so vsi sodelavci aktivno vključeni v procese ravnanja z znanjem, ki v ospredje postavljajo človeka kot vrednost in vir znanja.

Zavedanje znanja je v prvi vrsti vezano na vodstvo, na glavnega menedžerja in njegov najožji krog sodelavcev, ki morajo v znanju prepoznati glavni vir konkurenčne prednosti, v sodelavcih pa nosilce konkurenčne prednosti. Ključno je spoznanje, da je treba, tako kot z ostalimi materialnimi sredstvi, tudi z znanjem sistematično ravnati in vanj investirati. Menedžerji so v ospredje vedno postavljali kot cilj dobiček, nato proizvod in šele zatem razvoj sodelavcev, zdaj pa se je ta miselnost spremenila in mora biti razvoj sodelavcev kot nosilcev znanja postavljen na prvo mesto. Dober vodja se namreč zaveda, da z nadgrajevanjem znanj svojih sodelavcev in posledično njihove večje uspešnosti vzporedno nadgrajuje in povečuje lastno uspešnost in uspešnost podjetja kot celote (Mihalič, 2006, str. 194).

Ko vodstvo spozna, da je obstoj organizacije vedno bolj odvisen od novo ustvarjenega in v izdelke oziroma storitve prenesenega znanja, lahko začne oblikovati kulturo, v kateri se bodo tudi ostali sodelavci zavedali, da je znanje ključno za njihov osebni razvoj in za razvoj organizacije ter da so prav vsi odgovorni za pridobivanje, prenašanje, ustvarjanje in uporabo znanja.

Vodstvo, ki se zaveda pomena znanja, bo tudi med sodelavci širilo zavedanje o njegovem pomenu, jih s svojim zgledom spodbujalo k pridobivanju in prenašanju znanja in jih pri tem ustrezno nagrajevalo. Vzpostavljalo bo tudi spodbudno okolje ter ustrezno tehnično in komunikacijsko podporo, ki bo omogočila predvsem uporabo pridobljenega in ustvarjenega novega znanja za razvoj inovativnih izdelkov in storitev, ki bodo organizaciji prinesli trajno konkurenčno prednost.

### 3.2 Opredelitev ciljev znanja

S cilji znanja načrtujemo znanje za prihodnost. Le tako lahko v organizaciji zagotovimo tisto znanje, ki bo potrebno za doseganje poslovnih ciljev in s tem večje konkurenčne prednosti. Cilji znanja podpirajo zastavljene poslovne cilje in usmerjajo celoten krogotok procesov ravnanja z znanjem. Določajo, katera znanja je treba v organizaciji zagotoviti, kdaj so določena znanja potrebna in kje so potrebna.

Ker cilji znanja podpirajo poslovne cilje, je njihova opredelitev podobna kot pri poslovnih ciljih. Najprej je treba znanje opredeliti na strateškem nivoju. V skupno vizijo je treba vgraditi tudi vizijo znanja. Vizija znanja dopolnjuje poslovno vizijo s potrebnimi znanji za njeno uresničitev.

Skupna vizija je vizija vseh sodelavcev v organizaciji in je najmočnejša gonilna sila razvoja. Je izredno močna notranja sila, ki motivira vse sodelavce k doseganju skupnega cilja. Sodelavci, ki imajo skupno vizijo, postanejo eno. Skupaj tvorijo občutek skupnosti in pripadnosti, ki preplavlja tako celotno organizacijo kot posamezne aktivnosti v njem. Ko skupna vizija postane tako živa in resnična, da ljudje verjamejo vanjo in jo želijo realizirati, postanejo tudi dolgoročno predani organizaciji. Zaradi usmerjenosti vizije v prihodnost, sodelavci o njej razmišljajo, njihova dejanja pa tako niso osredotočena le na trenutne koristi, ampak jih vizija sili, da razmišljajo dolgoročno.

Graditev skupne vizije ni enostavna naloga, saj ustvarjanje skupne vizije vključuje sposobnost odkrivanja skupnih predstav o prihodnosti. Skupne vizije nikoli ne more ustvariti vodja, ampak mora nastati z vzajemnim sodelovanjem sodelavcev. Ustvarimo jo lahko samo tako, da

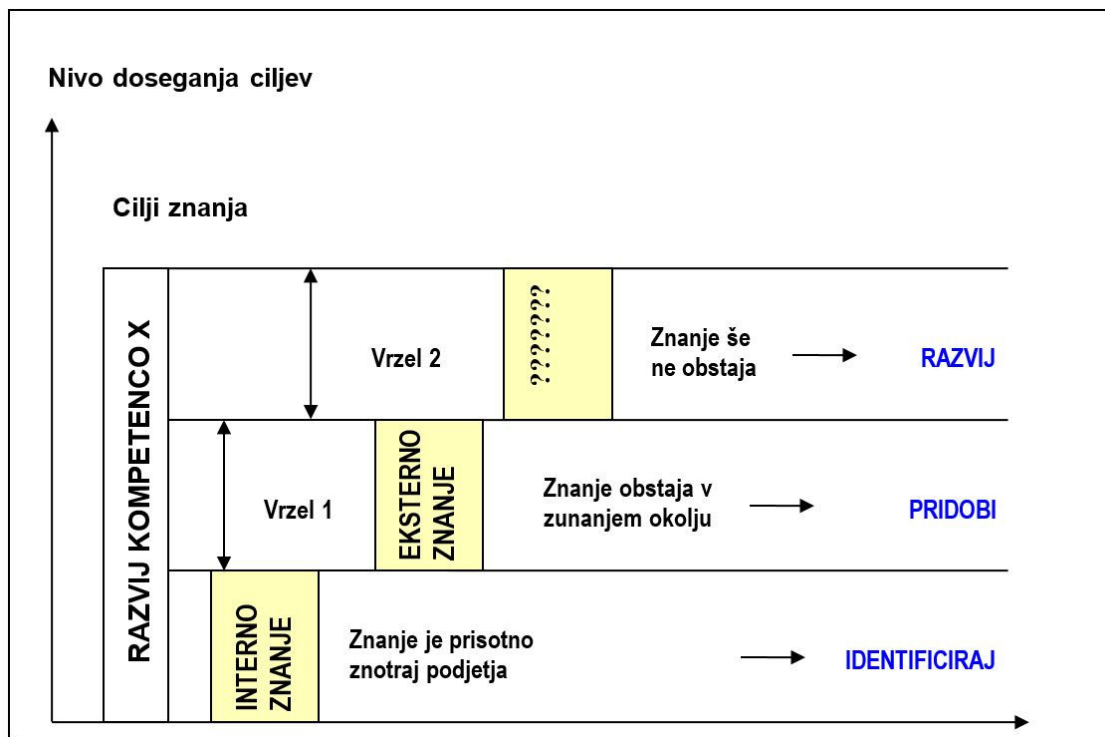
najdemo skupno pot med vizijami posameznikov in splošno usmerjenostjo teh vizij. Tudi vodja sodeluje pri ustvarjanju skupne vizije, in sicer tako, da jo deli s sodelavci. Pri tem svoje vizije ne sme vsiljevati, temveč zgolj opogumiti ostale člane, da jo tudi sami izrazijo. Na podlagi teh vizij se nato razvije skupna vizija organizacije. Graditev vizije je neprestan in nikoli končan proces in osrednji element vsakodnevnega dela vodij (Senge, 1990, str. 9).

Ko je vizija znanja vgrajena v skupno vizijo, je treba strateška znanja in sposobnosti, ki jih mora organizacija razviti, opredeliti v strateškem planu, opredelitev ključnih področij, na katerih dodatno izobraževanje prispeva k večji uspešnosti organizacije, politiko in cilje izobraževanja ter procese pridobivanja novih znanj pa vključiti v taktično planiranje.

### 3.3 Prepoznavanje ključnega znanja

V fazi prepoznavanja znanja iščemo odgovor na enega ključnih vprašanj ravnanja z znanjem, ki je tudi osnova za vse nadaljnje procese: Kaj v organizaciji znamo? S prepoznavanjem znanja dobimo vpogled v razpoložljive notranje in zunanje podatke, informacije in sposobnosti, ki lahko prispevajo k doseganju ciljev znanja. S tem se izognemo, da bi odločitve temeljile na nezadostnih informacijah, da bi poslovni potenciali ostajali neizkoriščeni ali da bi prihajalo do podvajanja zmogljivosti in virov. Znotraj organizacije ugotavljamo znanja in sposobnosti posameznikov, še posebej ekspertov, prav tako pa tudi kolektivno znanje organizacije. To obsega znanje o procesih, mrežah odnosov, vrednotah in tudi izkušnje iz skupaj izpeljanih projektov.

V procesu prepoznavanja internega in zunanjega znanja najprej ugotovimo, katero znanje za doseganje ciljev ima organizacija v svojem notranjem okolju, kdo so njegovi nosilci in kakšen je obseg znanja, ki ga imamo. Nato odkrivamo, katerega znanja organizacija nima, obstaja pa to znanje v zunanjem okolju, na koncu pa pridemo do ugotovitve, katerega ključnega znanja nimamo niti v organizaciji niti ne obstaja v okolju in ga je zato treba razviti. Znanja, ki jih s procesom prepoznavanja odkrijemo, in vrzeli znanja, ki jih moramo v nadaljnjih procesih zapolniti, so prikazane tudi na sliki (Slika 4: Prepoznavanje ključnega znanja in vrzeli znanja) (Probst, Raub in Romhardt, 1999, str. 102).



Slika 4: Prepoznavanje ključnega znanja in vrzeli znanja  
(Probst, Raub in Romhardt, 1999, str. 102)

### 3.4 Kodificiranje znanja

Po končani identifikaciji vse relevantno znanje, s katerim organizacija razpolaga, prenesemo v takšno obliko, da je dostopno in razumljivo vsem, ki to znanje potrebujejo (Davenport in Prusak, 1998, str. 68). To storimo s procesom kodifikacije. Kodifikacija je proces zbiranja in obdelave znanja, skozi katerega znanje zapišemo, kategoriziramo, oblikujemo in organiziramo na način, ki je za sodelavce najbolj prikladen, tako da ga vsak lahko hitro najde in ponovno uporablja. Kodifikacijo še najbolj slikovito prikaže Pučko (1998, str. 64), ki pravi, da z njo znanje "zapakiramo" v neke formate, ki olajšujejo prenos znanja in kot primere kodifikacije znanja navaja izdelavo obrazcev, kod, ekspertnih sistemov, prav tako so to lahko tudi poročila, zapisana politika organizacije, izdelani prototipi ali neka tehnologija idr. Bistvo kodifikacije je, da z njo spreminjamo tiho znanje v eksplicitno. Tako znanje posameznikov v organizaciji postane permanentno, s čimer se njegova vrednost izredno poveča, saj z znanjem zdaj lahko razpolagajo in ga uporabljajo vsi sodelavci.

Nekatera znanja kodificiramo lažje kot druga. Eksplicitno znanje, ki že ima zapisano obliko, je treba v procesu kodifikacije samo spremeniti v drugo, prav tako eksplicitno znanje. Drugače je s tihim znanjem, ki ga v celoti nikoli ne moremo prenesti v eksplicitno obliko. Organizacije se zavedajo, da je ključni vir njihove konkurenčnosti prav tiho znanje, zato je njihov interes, da kar največji del tega znanja kodificirajo. Vendar pa je treba biti pri kodifikaciji tihega znanja previden, saj lahko z zapisovanjem tiho znanje izgubi vrednost in spet postane samo podatek ali informacija. Zato je za tisto tiho znanje, ki ga je težko reproducirati v obliki baze ali dokumenta, veliko učinkoviteje, da omogočimo osebni stik med sodelavci, ki to znanje imajo, in tistimi, ki ga želijo prejeti, kot pa da iščemo načine, kako bi to znanje pretvorili v eksplicitno obliko (Davenport in Prusak, 1998, str. 69).

### 3.5 Ustvarjanje znanja

Organizacije prihajajo do znanja na različne načine, odvisno od interesov, potreb, stroškov, možnosti in tudi racionalnosti. Lahko ga pridobivajo iz okolja ali pa ga razvijajo same znotraj organizacije. Dejstvo pa je, da brez razvoja novega znanja, to je brez razvijanja novih izdelkov in storitev, novih sposobnosti in opravljanja dela na nov, inovativen način, podjetja danes ne morejo več preživeti. Samo znanje, ki ga dobijo iz okolja, ne more biti vir konkurenčne prednosti, saj je pod enakimi pogoji dostopno tudi konkurentom. Kljub temu pa je to znanje za organizacijo pomembno, ker pride pri tem do prenosa znanja iz okolja v organizacijo, tako pridobljeno znanje pa potem lahko nadgrajuje z razvojem svojega lastnega znanja. Proces pridobivanja in razvijanja znanja sta najpomembnejša procesa ravnanja z znanjem in sta med seboj zelo tesno povezana, zato se nam zdi edino smiselno, da jih podobno kot Davenport in Prusak (1998, str. 52–67) obravnavamo skupaj kot proces ustvarjanja znanja. Znotraj tega pa ju razdelimo na različne oblike pridobivanja in ustvarjanja znanja.

#### 3.5.1 Pridobivanje znanja

Proces pridobivanja znanja se nanaša na pridobivanje znanja iz zunanjih virov. Za doseganje višjega nivoja znanja mora namreč organizacija pogosto najti načine, kako znanje, za katerega je ugotovila, da ga nima, obstaja pa v okolju, iz okolja tudi pridobiti. Organizacije ta način uporabljajo, kadar želijo pridobiti potrebno znanje, ki ga same niso sposobne razviti, ali pa je zanje ceneje, da ga kupijo. Z vidika organizacije gre torej za pridobivanje novega znanja, ki na trgu sicer ni novo, je pa novo zanjo. Podjetja na zunanjih trgih znanja običajno pridobivajo znanje zunanjih ekspertov, drugih podjetij, delničarjev in kupcev ter druge znanjske produkte (Probst, Raub in Romhardt, 1999, str. 107), kot so na primer programska oprema, logistični sistemi, pa tudi nove tehnologije, ki jih razvijajo in ponujajo inštituti in specializirana podjetja.

Najpogostejši načini pridobivanja znanja iz okolja so nakup znanja, najem znanja, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev ter interakcija z zunanjimi udeleženci.

##### **Nakup znanja**

Nakup znanja je najhitrejši in tudi najbolj učinkovit način pridobivanja znanja. Možen je nakup (zaposlitev) ljudi s potrebnim znanjem, nakup patentov, licenc ali kar celega podjetja, ki ima neko specifično znanje, ki nas zanima. Nakupi podjetij je postala praksa tudi v slovenskem prostoru. Podjetje z nakupom pridobi sodelavce z vsem znanjem, ki ga imajo v sebi, blagovne znamke, materialne vrednosti, prav tako pa tudi v bazah shranjeno eksplicitno znanje, spretnosti in procese kupljenega podjetja. Vendar morajo biti pri tem podjetja previdna, saj se lahko zgodi, da se zaradi nezadovoljstva sodelavcev nad prevzemom to znanje izgubi oziroma sodelavci odidejo iz prevzetega podjetja. Prav tako podjetje ne more nikoli z gotovostjo vedeti, ali so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje (Davenport in Prusak, 1998, str. 53).

##### **Najem znanja**

Najem znanja je najbolj običajen v primeru, ko gre za kratkoročno potrebo po znanju. Organizacija to znanje najame, najpogosteje preko svetovalne hiše, ki ji zaupa del poslovanja (Tobin, 1998, str. 188; Marquardt, 1996, str. 131). Najame svetovalca za določen čas ali za določen projekt. Čeprav je tako pridobljeno znanje na voljo le kratek čas, se del znanja prenese na sodelavce, ki s tem svetovalcem sodelujejo. Ta oblika omogoča, da se določeni projekti uvedejo bolj učinkovito, v organizacijo pa se prinesejo nove izkušnje. Poleg svetovalcev so

zelo pogoste tudi povezave s fakultetami, pri čemer gre za finančno podporo projektov, organizacija pa dobi v zameno pravico, da prvo uporabi dosežke (Pirc, 2000, str. 72).

### **Izobraževanja in usposabljanja sodelavcev**

Izobraževanja in usposabljanja sodelavcev prek zunanjih izobraževalnih institucij so lahko pomemben vir pridobivanja znanja iz okolja. Tu gre predvsem za formalne oblike izobraževanja, kot je npr. študij ob delu ali usposabljanje presojevalcev, pa tudi različne oblike seminarjev in delavnic. Predvsem v manjših organizacijah in v začetni fazi vzpostavljanja ravnanja z znanjem je lahko to glavni ali celo edini vir pridobivanja znanja. V nadaljevanju pa mora organizacija vzpostaviti notranje izobraževanje in usposabljanje, ki je prilagojeno njenim lastnim potrebam. Usposobiti mora svoje lastne izvajalce izobraževanja. Večje organizacije postavijo tudi lastne izobraževalne centre in akademije. Bolj kot je ravnanje z znanjem razvito, več je internega izobraževanja in usposabljanja ter vedno manj pridobivanja znanja prek zunanjih institucij.

### **Interakcija z zunanjimi udeleženci**

Eden izmed uspešnih načinov pridobivanja znanja je tudi interakcija z določenimi zunanjimi udeleženci, med katere prištevamo kupce, zunanje sodelavce, dobavitelje, prodajalce in tudi konkurente (Pirc, 2002, str. 372). Vsi ti predstavljajo pomemben vir znanja in izkušenj, na katere mora biti podjetje pozorno. Najpomembnejši med njimi so kupci, ker lahko s svojimi predlogi, idejami, informacijami o proizvodih, primerjavami s konkurenti in izkušnjami veliko pripomorejo k razvoju podjetja, če jih le-ta zna izkoristiti. Za potrebe pridobivanja vseh koristnih informacij mora podjetje z njimi vzpostaviti in vzdrževati stalen dialog.

## **3.5.2 Razvijanje znanja**

Proces razvijanja znanja vključuje vse tiste napore, ki jih organizacija vlaga, da bi prišla do znanja, ki ga sama še nima, oziroma da bi razvila povsem novo znanje, tisto torej, ki še ne obstaja niti znotraj niti zunaj organizacije. Razvijanje znanja je v implementaciji ravnanja z znanjem izredno pomemben proces, saj sta od njega odvisni tako konkurenčnost kot tudi obstoj organizacije. Gre za razvoj novih veščin, novih produktov, boljših idej in učinkovitejših procesov, s čimer organizacija polni drugo znanjsko vrzel, ki smo jo prikazali na sliki (Slika 4: Prepoznavanje ključnega znanja in vrzeli znanja). Pri tem je treba poudariti, da so predpogoj za razvoj novega znanja dobri delovni pogoji, ustrezna sestava timov. Slaba stran tega procesa pa so visoki stroški, zaradi česar se mnogo organizacij, predvsem manjših, vse prehitro zadovolji z znanjem, ki ga lahko kupi na trgu.

### **Notranji razvoj znanja**

Za razvoj novega znanja na dolgi rok je najboljši način oblikovanje posebnih oddelkov, v katerih sodelavci ves čas delajo na ustvarjanju novosti. Tipičen primer za notranji razvoj so oddelki za raziskave in razvoj ali posebni učni centri za poslovne inovacije. Dobro je, da so ti oddelki ločeni od ostalega poslovnega sistema, da raziskovalci, ki potrebujejo ustvarjalno svobodo, niso obremenjeni z dobički in roki, kar je lastnost ostalih oddelkov. Vseeno pa morajo pri razvoju inovacije tesno sodelovati tudi z ostalimi oddelki. Pri tem je pomembno, da se organizacija zaveda, da inoviranje zahteva denar. Najslabša strategija, za katero se lahko organizacija odloči, je, da v težkih časih omeji proračun za inovacije. Sredstva, namenjena razvoju novih izdelkov, storitev ali tehnologij, redkokdaj prinesejo kakšno korist, če jih organizacija ne vzdrži na ustreznih ravni skozi daljše obdobje (Drucker, 2001, str. 90).

### **Fuzija ali združitev znanja**

Fuzija je oblika notranjega razvoja znanja, ki pa ne poteka v uveljavljenih oddelkih za razvoj, ampak znotraj posameznih projektnih in drugih timov. Davenport in Prusak (1998, str. 62) vidita

glavno prednost fuzije v tem, da se v time namerno kombinira ljudi z različnimi znanji, spretnostmi, idejami in vrednotami, ki pripeljejo do skupnih kreativnih rešitev. Različnost preprečuje, da bi iskali rutinske rešitve problema, vendar pa mora biti tim zaradi svoje konfliktnosti ves čas pravilno usmerjan, da je njegov rezultat pozitivno sodelovanje različnih pogledov in idej.

### **Adaptacija ali prilagoditev**

Tudi adaptacija je notranji vir ustvarjanja znanja. Pomeni stalno prilagajanje novim trendom in spremembam v okolju s pomočjo razvoja novega znanja. Z adaptacijo se lahko ukvarja za to ustanovljen projektni tim, najbolje pa, da kar vsi sodelavci, kar je seveda odvisno od tega, koliko ima organizacija takih sodelavcev, ki zlahka vsrkavajo nova znanja in sposobnosti. Adaptacija pomaga uspešnim organizacijam, da jih pretekli uspehi ne uspavajo. Davenport in Prusak (1998, str. 63) sta prepričana, da je uspeh največji sovražnik inovacij, saj zaradi njega organizacije niso pripravljene spreminjati koncepta, ki trenutno daje odlične rezultate. Rešitev je v stalnem ustvarjanju novega znanja.

Najboljši način adaptacije je spodbujanje vseh sodelavcev k neprestanemu razmišljanju o izboljšavah. V podjetjih, kjer je ravnanje z znanjem dobro razvito, ustvarjalnost pri sodelavcih spodbujajo na vseh ravneh, tudi v proizvodnji. Bistvena dejavnika spodbujanja ustvarjalnosti sodelavcev sta uvedba timskega dela in prijazen sistem nagrajevanja predlagateljev koristnih predlogov. Podjetje na ta način neprestano povečuje sposobnost prilagajanja sodelavcev ter njihovo odzivnost na spremembe, ki jih ne samo sprejemajo, ampak tudi soustvarjajo. Poleg tega se zmanjša tudi monotonost dela (v proizvodnji) ter poveča prednost in odgovornosti sodelavcev.

### **Mreženje znanja**

Znanje se ustvarja tudi s povezovanjem v neformalne mreže znotraj organizacije, ki se čez čas lahko formalizirajo. Do mrežne povezanosti pride na osnovi interakcije in komunikacije med posameznimi sodelavci, ki potekata prek pogovorov iz oči v oči, po telefonu, elektronski pošti, intranetu ali v tiskem delu. S tem sodelavci izmenjujejo znanje in izkušnje ter tako skupaj rešujejo probleme, hkrati pa velikokrat s tem ustvarjajo tudi novo znanje. Davenport in Prusak (1998, str. 65) poleg mrežnega povezovanja znotraj organizacije poudarjata tudi pomen preseganja meja organizacije in sodelovanje s širšim okoljem. Znanje se namreč generira tudi zunaj organizacije, na raznih srečanjih, sejnih, razstavah, ob druženju z ljudmi podobnih interesov, na poslovnih sestankih, ob sodelovanju z zunanjimi svetovalci. Na znanju temelječa podjetja vzpostavljajo tudi različne oblike mrežnih povezav med podjetji, kjer prav tako prihaja do generiranja novega znanja.

## **3.6 Prenašanje znanja**

Pridobljeno in razvito znanje samo po sebi še ne daje pričakovanih rezultatov. Za doseganje optimalnih učinkov znanja sta najpomembnejša prenos in uporaba znanja. Prenos znanja je za vsako organizacijo izrednega pomena. Če organizacija pridobljenega in razvitega znanja, predvsem pa tihega znanja, ki je skrito v glavah sodelavcev, ne zna hitro in uspešno širiti med ostale sodelavce, ga lahko za vedno izgubi. Probst (Probst, Raub in Romhardt, 1999, str. 165) meni, da je distribucija znanja tistim posameznikom in oddelkom, ki to znanje potrebujejo, ena najtežjih nalog menedžmenta, saj je povezana s številnimi ovirami.

V teoriji obstajata dva načina prenosa znanja: »push« in »pull«. »Push« prenos znanja nastane, ko posameznik ali tim samoiniciativno prenese znanje drugemu posamezniku ali timu, pri »pull« prenosu znanja pa posameznik ali tim, ki si želi znanja, sam aktivno išče znanje, ki



ga potrebuje (Sitar, 2000, str. 79). Tako kot pri kodiranju tudi pri prenosu znanja največ težav povzroča tiho znanje, medtem ko je prenašanje eksplicitnega znanja, ki je strukturirano v dokumente in baze, zelo olajšala moderna informacijska tehnologija. Internet in intranet sta pri prenosu znanja danes nepogrešljiva, prenos pa poteka tudi prek klasičnih dokumentov in internih publikacij.

Za prenos tihega znanja je bistvena neposredna komunikacija med sodelavci, ki predstavlja kakovostno in obenem najzahtevnejšo obliko posredovanja znanja. V veliki meri se odvija spontano, ko se sodelavci pogovarjajo o problemih, s katerimi so se srečali pri delu, ko pri sodelavcih sami iščejo nasvet za rešitev nastalega problema ali ko strokovnjaki svojim sodelavcem pripovedujejo, kaj vse znajo. Vendar pa spontana komunikacija med sodelavci ne omogoča smotrne uporabe znanja. Sodelavci se namreč večinoma družijo in pogovarjajo s svojimi najbližjimi sodelavci, s tistimi, ki so v istem ali v bližnjem oddelku, včasih celo samo s tistimi, ki so v isti pisarni ali za istim strojem. S temi sodelavci si tudi izmenjujejo izkušnje in pri njih poiščejo nasvet za rešitev problema. S tem pa sodelavci največkrat ne dobijo najboljšega znanja, ki obstaja v organizaciji, ampak le najbližjega. Rešitve, ki ne nastanejo na podlagi najboljšega znanja, pa v naraščajoči konkurenci pogosto niso dovolj dobre.

Za učinkovit prenos znanja mora organizacija zaposliti pametne ljudi in jim pustiti, da se med seboj pogovarjajo (Davenport in Prusak, 1998, str. 88). Za spodbujanje komunikacije med sodelavci obstajajo različni mehanizmi. Osebne stike lahko spodbujamo skozi različne delovne relacije, ki prevzamejo nalogo prenosa tihega znanja, kot so mentorstvo, partnerstvo in vajeništvo. Število osebnih kontaktov in pogovorov lahko povečamo z večjo rotacijo ključnih strokovnjakov, prav tako pa tudi s spodbujanjem timskega dela, osebnih sestankov, neformalnih druženj in z uporabo informacijske tehnologije. Pomembno je določiti tudi kraj in prostor izmenjave znanja, to so posebni prostori za pogovor. Davenport in Prusak (1998, str. 93) navajata primere japonskih podjetij, ki so ustvarila posebne pogovorne sobe za neuradne diskusije, v katerih se različni strokovnjaki naključno srečujejo in klepetajo o vsakdanjih problemih pri delu. Collison in Parcel (2002, str. 66–67) pa opisujeta primer sestankov za prenos znanja v British Petrol. Na sestanke, poimenovane kolegialna pomoč, povabijo člane drugih timov, da si izmenjajo izkušnje, uvide in znanje s člani tima, ki je zaprosil za pomoč, in skupaj rešujejo probleme. Glavna prednost teh sestankov ni v tem, da drug drugemu povedo, česar še ne vedo, temveč v tem, da ukrepajo oziroma preprečijo, da bi tudi drugi timi naleteli na podobno težavo, kot je že eden od timov. Gre v bistvu za učenje iz napak in izkušenj drugih timov.

S prenosom znanja prihaja tudi do ustvarjanja novega znanja, zato ni pomemben samo prenos znanja znotraj organizacij, ampak tudi zunanje oblike prenosa, kot je izmenjava izkušenj med organizacijami na različnih srečanjih, konferencah in različnih oblikah zunanjega mreženja. Multinacionalne organizacije lahko iz prenosa znanja izkoristijo še več prednosti. Ker delujejo v več državah, s prenosom znanja vzdržujejo imidž in enake standarde po vsem svetu (Probst, Raub in Romhardt, 2000, str. 171). Podružnice se učijo ena od druge in svoje znanje prenašajo naprej, kar jim zagotavlja boljšo ponudbo storitev in večjo konkurenčnost na tržišču.

Uspešnost organizacije pri prenosu znanja je v veliki meri odvisna od njene organizacijske strukture in kulture. Organizacije, ki se opirajo na tradicionalno organizacijsko strukturo, imajo pri prenosu znanja veliko težav, saj njena stroga hierarhična struktura ne dopušča oblikovanja timov ter osebnih kontaktov sodelavcev, kar je pogoj, da se individualno znanje spremeni v znanje celotne organizacije (Bhatt, 2000, str. 20).

Velike ovire pri prenosu znanja so povezane tudi s kulturo organizacije, ki lahko deluje stimulatивно ali zaviralno. Zaviralno kulturo prepoznamo po pomanjkanju časa, pomanjkanju

komunikacijskih spretnosti, nerazumevanju pomena širjenja in izmenjave znanja, po pomanjkanju motivacije in skrivanju znanja. Za uspešen prenos znanja mora organizacija razvijati kulturo, ki sodelavce neprestano spodbuja k interakciji, spodbuja prevzemanje tveganja in odprtost za nove ideje, predvsem pa gradi na povezanosti in zaupanju med sodelavci, ki je po Davenportu in Prusaku (1998, str. 88) osnova in temelj izmenjave znanja. Šele ko se ustvari vez med njimi, so ti pripravljeni deliti znanje z drugimi in znanje lahko začne krožiti po organizaciji.

Poleg organizacijske strukture in kulture pri prenosu znanja pogosto prihaja tudi do drugih ovir. Najpogostejše ovire in načini njihovega premagovanja so prikazani v tabeli (Tabela 1: Ovire pri prenosu znanja in načini premagovanja).

**Tabela 1: Ovire pri prenosu znanja in načini premagovanja**

Ovire	Možne rešitve
<b>Pomanjkanje zaupanja.</b>	Graditev zaupanja in odnosov prek osebnih stikov.
<b>Različne kulturne, jezikovne navade in načini vedenja.</b>	Kreiranje skupne podlage s pomočjo izobraževanj, razprav, publikacij, timskega dela in rotacije delovnih mest.
<b>Pomanjkanje časa in prostorov za druženje.</b>	Določitev časa in prostora za prenos znanja: sejmi, pogovorne sobe ...
<b>Položaj in nagrade grede lastnikom znanja.</b>	Ocenitev dela in dajanje spodbud za delitev dela
<b>Pomanjkanje zmožnosti vsrkavanja znanja.</b>	Izobraževanje sodelavcev, ki omogoča večjo fleksibilnost, zagotavljanje časa za učenje, zaposlovanje ljudi, ki so odprti za nove ideje.
<b>Prepričanje, da je znanje posebna pravica določenih skupin.</b>	Spodbujanje nehierarhičnega pristopa do znanja: kakovostne ideje morajo biti pomembnejše od idejnega vira.
<b>Netolerantnost do napak ali potrebe po pomoči.</b>	Sprejemanje in nagrajevanje kreativnih napak in sodelovanja: sodelavec ne sme izgubiti statusa, če ne ve vsega.

(Davenport in Prusak, 1998, str. 97)

### 3.7 Uporabljanje znanja

Sam prenos znanja, kot tudi vsi navedeni procesi ravnanja z znanjem, nima za organizacijo posebne vrednosti, če se to znanje ne uporabi. Bistvo vseh procesov ravnanja z znanjem je v tem, da znanje postane uporabno za namene ustvarjanja vrednosti organizacije. Lahko rečemo, da gre za preoblikovanje znanj z namenom ustvarjanja novega znanja (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 62). Vendar sama vzpostavitev infrastrukture, ki omogoča pridobivanje in širjenje znanja, še ne vodi tudi v njegovo obvladovanje in uporabo, saj je od posameznika odvisno kdaj, kako in koliko bo znanje uporabil. Sodelavce moramo zato k uporabi znanja spodbujati.

Dobra spodbuda sodelavcem so nadrejeni, ki so jim vzorniki pri vseh procesih ravnanja z znanjem, še posebej pa pri uporabi znanja. Da bi dosegli večjo uporabo znanja, je izrednega pomena, da sodelavce spodbujamo k večji inovativnosti in kreativnosti tako, da jim omogočimo primerno, čim manj stresno delovno okolje in sproščeno vzdušje na delovnem mestu. Sodelavce moramo za uporabo znanja tudi primerno nagrajevati. Pri tem so vodjem lahko v

veliko pomoč programska orodja, ki pomagajo spremljati prenos in uporabo znanja in posameznikov prispevek tudi nagraditi z variabilnim delom plače. Še učinkovitejše od finančnih spodbud so lahko dobre nematerialnih spodbude, zato mora organizacija za nagrajevanje uporabe znanja in uspešnega sodelovanja v drugih procesih ravnanja z znanjem pripraviti širok nabor privlačnih nematerialnih spodbud. Poleg tega, da se sodelavce spodbuja k preizkušanju novega znanja v praksi, je pomembno tudi, da dopuščajo napake, ki se pojavijo zaradi preizkušanja novih znanj. Pri tem naj se jasno razmeji, kaj so napake iz rednega dela in kaj napake iz preizkušanja novih znanj.

Na končno uporabo znanja moramo misliti prav v vseh procesih, in če nam uspe povečati uporabo znanja med sodelavci, smo bili pri vzpostavitvi ravnanja z znanjem uspešni. V procesu uporabe znanja se znanje transformira v konkretne rezultate, kar ima za posledico spremenjeno obliko delovanja in obnašanja. Rezultat uporabe znanja se kaže v večjem prilagajanju spremembam, hitrejšem opravljanju določenega dela, skupnem iskanju rešitev, ki omogočajo neprestano inoviranje in uporabo znanja v novih ter posodobljenih proizvodih in storitvah (Probst, Raub in Romhardt, 1999, str. 202).

### 3.8 Shranjevanje znanja

S procesom shranjevanja znanja ustvarjamo v organizaciji čim kakovostnejšo bazo znanja, v katero moramo zajeti celotno uporabno znanje organizacije. Shranjevanje mora omogočati ponoven vpogled in uporabo znanja, najpomembnejše pa je, da je znanje shranjeno tako, da ga je mogoče hitro in učinkovito najti ter predvsem hitro in "korektno" obnavljati (Marquardt, 1996, str. 137). Da bi to dosegli, lahko proces shranjevanja razdelimo na tri faze: skladiščenje znanja, oblikovanje zemljevidov znanja in obnavljanje znanja.

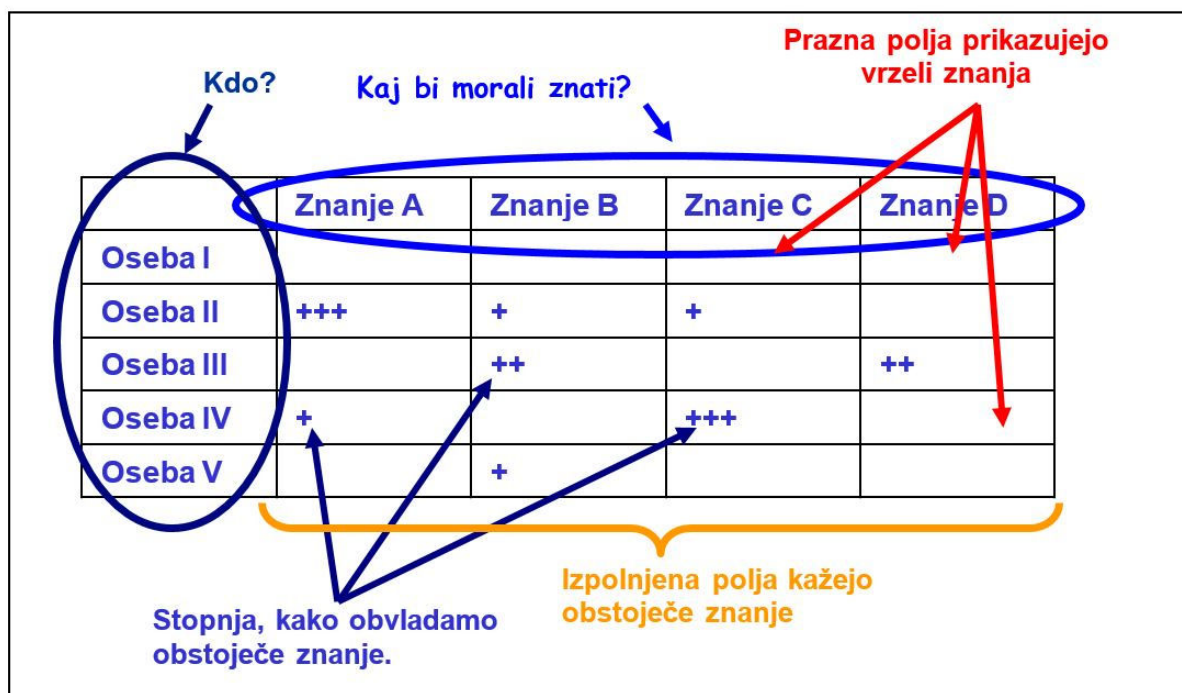
#### Skladiščenje znanja

Skozi proces kodifikacije dobimo večino znanja, zbranega in obdelanega v elektronski obliki, nekaj nam ga ostane v obliki dokumentov, priročnikov, knjig, patentov in načrtov, del tihega znanja pa še vedno obdržijo sodelavci v svojih glavah. Kam in kako skladiščiti kodificirano znanje danes ni problem, saj nam sodobna informacijska tehnologija omogoča skoraj neomejene kapacitete, organizacija mora le ugotoviti, katera je tista programska oprema, ki najbolj ustreza njegovim potrebam. Elektronska baza znanja je izredno uporabno orodje, če je le dobro organizirana, redno ažurirana in enostavno dostopna vsem sodelavcem (Probst, Raub in Romhardt, 1999, str. 221).

#### Oblikovanje zemljevidov znanja

Sodelavci lahko uspešno prenašajo in uporabljajo znanje le, če imajo pregled nad tem, s kakšnim znanjem organizacija sploh razpolaga; katera znanja so shranjena in kje se nahajajo ter katera tiha znanja imajo posamezni sodelavci. Orodje, ki nam to omogoča, je zemljevid znanja, ki je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med sodelavci. Kaže nam pot do ljudi in njihovega znanja, do baz znanja in dokumentov. Omogoča učinkovito komunikacijo in dostop do organizacijskega znanja posameznikom na različnih organizacijskih ravneh.

Za ilustracijo je na sliki (Slika 5: Ilustracija zemljevida znanja, ki pokaže znanja sodelavcev) prikazan enostaven primer zemljevida znanja, ki prikazuje obstoječe in manjkajoče znanje sodelavcev.



**Slika 5: Ilustracija zemljevida znanja, ki pokaže znanja sodelavcev**  
 (Košir in Gorup Reichman, 2003, str. 60)

Dobro izdelan zemljevid znanja je močno poslovno orodje, ki lahko bistveno pospeši prenašanje znanja ter spremeni vzorce komuniciranja in odnose med sodelavci. V procesu nastajanja zemljevida znanja povezujemo delčke znanja ali informacij na način, ki ustvarja dodano vrednost oziroma novo znanje. Dodana vednost zemljevida znanja je znanje o organizacijskem znanju oziroma intelektualnem kapitalu. Pri izdelavi zemljevida lahko namreč odkrijemo znanje, ki je bilo do sedaj neizkoriščeno, odkrijemo povezave med znanji, ki so bile skrite, ali pa odkrijemo manjkajoča znanja in povezave, ki bi bile potrebne za učinkovitejše poslovanje organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 185).

V pripravo zemljevida znanja naj bo vključenih čim več sodelavcev. Začetna faza je tesno povezana s procesom prepoznavanja znanja, v katerem že nastanejo seznamek ekspertov in druge evidence, ki jih pri pripravi zemljevida lahko uporabimo. Zelo pomembno je, da smo pri urejanju virov znanja čim bolj sistematični. Zemljevid znanja naj bo izdelan v elektronski obliki in vsem sodelavcem hitro in enostavno dostopen. Razumljiv mora biti že na prvi pogled, njegova oblika mora biti prijetna, posamezni deli zemljevida morajo biti med seboj primerljivi. Vsebuje naj le najpomembnejše znanje oziroma informacije, da ostane pregleden, hkrati pa naj daje možnost povezav do obsežnejših in podrobnejših baz znanja, ki so tekoče ažurirane. Vzpostavljen mora biti sistem zbiranja povratnih informacij, s pomočjo katerega lahko uporabniki kadarkoli predlagajo spremembe in izboljšave. Jasno mora biti tudi definiran proces, ki omogoča redno osveževanje in kontrolo zemljevida (Košir in Gorup Reichman, 2003, str. 59).

### Obnavljanje znanja

Znanje izredno hitro zastara, zato moramo redno spremljati, ali naša baza znanja res prikazuje dejansko stanje. Zastarele vsebine moramo tekoče odpraviti, napačne popraviti, nove pa pripraviti in skladiščiti. Pri "inventurah" znanja zastarelo znanje načrtno odstranimo iz organizacije, tako iz baze kot iz njene zavesti. Odstranjevanje znanja iz zavesti organizacije je lahko velik problem, če organizacija ne predvidi možnosti pozabljanja, zato Možina (2002, str.

17) opozarja, da se mora organizacija pozabljanja učiti, da bo lahko opustila tisto znanje, spretnosti in načine, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, pri spreminjanju obstoječih norm in navad pa zelo zahtevno.

### 3.9 Varovanje znanja

Varovanje znanja postaja v dobi informacijske tehnologije, ko sta posnemanje in kraja znanja zelo olajšana, znanje pa za organizacije vse bolj življenjskega pomena, vedno pomembnejši proces. Stoodstotnega varovanja znanja ni in je tudi nemogoče, največkrat pa celo nesmiselno, saj lahko zavira pretok znanja skozi organizacijo. Pomembno je, da organizacija poskrbi za najbolj optimalno kombinacijo različnih mehanizmov varovanja, ki jih izbere glede na vrsto in pomembnost znanja ter tudi glede na proces ravnanja z znanjem.

Pomembno vlogo pri varovanju znanja ima shranjevanje znanja. S procesom kodifikacije sodelavcem zelo olajšamo prenos in uporabo znanja, vendar pa naredimo s tem znanje lažje dostopno tudi konkurenci. Glede na to, da znanje v glavnem shranjujemo v računalniških bazah znanja, moramo poskrbeti za gesla in ustrezne varnostne programe, ki preprečijo vdore v računalniško omrežje. Izredno pomembno je, da pred shranjevanjem znanja definiramo, katero znanje je za organizacijo najpomembnejše, in ga shranjujemo tako, da dostop do njega ves čas nadziramo. V fizični obliki ga shranjujemo v varovanih prostorih, v elektronski pa na ločenem računalniku, ki omogoča ustrezno zaščito. V obeh primerih omejimo dostop samo na določen krog sodelavcev. Tudi pri prenosu znanja je treba definirati, koliko in katero znanje se mora in se lahko širi med vsemi sodelavci. V vsaki organizaciji obstajajo poslovne skrivnosti, za katere ni potrebno, da so znane sodelavcem na vseh ravneh.

Najtežje je varovati tiho znanje, ki je v glavah posameznikov in ga le-ti lahko odnesejo h konkurenci, ko zapustijo organizacijo. Najbolje bomo tiho znanje zaščitili z nizko stopnjo fluktuacije, za kar pa je treba doseči visoko stopnjo zadovoljstva sodelavcev in njihovo lojalnost. Običajno pa se organizacije pred prenosom tihega znanja h konkurenci zavarujejo tudi s konkurenčno klavzulo, s katero se sodelavci, predvsem strokovno in vodstveno osebje, zavežejo, da se določeno obdobje po odhodu iz organizacije ne bodo zaposlili pri konkurenci.

Vsaka organizacija ima vedno na voljo tudi pravno zaščito intelektualne lastnine na uradu za intelektualno lastnino in patentnih uradih. Na tak način običajno zaščitijo svoje blagovne znamke in patente, za katere lahko potem v primeru kraje uporabijo tudi pravne sankcije.

### 3.10 Merjenje in vrednotenje znanja

S procesom merjenja in vrednotenja znanja sklenemo krogotok procesov ravnanja z znanjem. V njem merimo dosežke ravnanja z znanjem in ugotovljamo, ali smo bili pri tem uspešni ali neuspešni. Z vrednotenjem tako dobimo povratne informacije o tem, koliko so se nam naložbe v znanje izplačale in kakšen je bil pri tem ekonomski in finančni učinek v nekem časovnem obdobju. Čeprav je to za mnoge najzahtevnejši proces, sploh ker ni enotnega načina, ki bi vrednotenje znanja omogočil, se moramo zavedati, da brez merjenja z znanjem ne moremo učinkovito ravnati. Rezultati, ki jih z merjenjem dobimo, nam pomagajo ugotoviti, kje v organizaciji ali kje v procesih ravnanja z znanjem so potrebni korektivni ukrepi.

Načinov merjenja je več, nanašajo pa se na merjenje celotnega intelektualnega kapitala ali pa le na njegove posamezne dele. Merjenju intelektualnega kapitala je v zadnjem obdobju

namenjena večja pozornost. Oblikovani so bili številni pristopi, ki naj bi organizacijam pomagali pri merjenju intelektualnega kapitala, vendar pa zaradi narave kapitala, ki je neopredmeten in neotipljiv, enotnega modela za merjenje intelektualnega kapitala zaenkrat še ni. Verjetno bi bil ta proces hitrejši, če bi iz organizacij prihajalo več potreb in pobud po merjenju intelektualnega kapitala. Glede na to, da bo preživetje organizacij v prihodnje vedno bolj odvisno od ravnanja z nematerialnimi sredstvi in da organizacije že uporabljajo različne kazalnike za merjenje učinkov naložb v znanje in ravnanja z znanjem, ki so sestavni del merjenja intelektualnega kapitala, lahko pričakujemo, da ni več daleč čas, ko bomo ob koncu leta sestavljali tudi bilance znanja. Razvite metode in teorije merjenja intelektualnega kapitala lahko razdelimo v štiri skupine (Sveiby, 2010):

**Metode tržne kapitalizacije** temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu. Vrednost intelektualnega kapitala obravnavajo kot razliko med tržno vrednostjo organizacije in vrednostjo lastnega kapitala. Med metodami, ki sodijo v to skupino, je najbolj poznan Tobinov koeficient "q".

**Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala** najprej prepoznajo različne kategorije intelektualnega kapitala, v drugi stopnji pa vsako kategorijo direktno ovrednotijo. Tako poskušajo ovrednotiti tiste kategorije intelektualnega kapitala, ki so za organizacijo večjega pomena.

**Metode dobičkonosnosti sredstev** uporabljajo povprečje preteklih dobičkov pred obdavčenjem od treh do pet let in jih primerjajo s povprečnimi sredstvi organizacije. Svoj rezultat nato organizacija primerja s povprečjem v svoji panogi. Med temi metodami velja omeniti *ekonomsko dodano vrednost – EVA* in *intelektualni koeficient dodane vrednosti – VAIC*.

**Metode zbirk kazalnikov** prepoznajo različne kategorije intelektualnega kapitala in oblikujejo različne kazalnike in indekse, ki spremljajo uspešnost intelektualnega kapitala in jih prikazujejo v zbranih grafih in izkazih. Glavna značilnost teh metod je, da ne vrednotijo intelektualnega kapitala v denarni vrednosti, temveč za presojanje uspešnosti poslovanja organizacije kombinirajo med seboj tako finančne kot nefinančne kazalnike. V dobi znanja pomen nefinančnih kazalnikov narašča, saj lahko z njimi merimo in prikazujemo neopredmetena sredstva, prav tako pa merimo tudi učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa, kar nam pomaga odpravljati vse tiste aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov (Tekavčič, 2002, str. 680). Ravno zaradi povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov se v praksi metode zbirk kazalnikov vedno bolj poudarjajo. Najbolj znani modeli so Skandiin *navigatorski intelektualnega kapitala*, Sveibyeve *monitor neopredmetenih sredstev* in Kaplan-Nortonov *uravnoteženi sistem kazalnikov*. V enem od poglavij te knjige je posebej predstavljen tudi enostaven in finančno sprejemljiv *model merjenja intelektualnega kapitala za mala podjetja* avtorice Andreje Križman.

Ni potrebno, da se organizacija takoj začne ukvarjati s tem, kako bi postavilo celoten koncept merjenja in prikazovanja intelektualnega kapitala. Pomembno je, da razvije svoj lastni sistem za merjenje in vrednotenje znanja, ki naj bo enostaven in poceni, pri tem pa naj upošteva tako finančni kot nefinančni vidik. Postavljen naj bo tako, da z njim lahko sproti spremlja tako učinke pridobivanja, ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja kot vpliv ravnanja z znanjem na uspešnost organizacije, pri tem pa upošteva tudi vidik različnih interesnih skupin.

Na znanju temelječa organizacija pri preverjanju uspešnosti vlaganj v znanje mora (Možina, 2006, str. 143):

- izbrane kazalnike naložb v znanje ugotavljati na ravni organizacije, timov in posameznikov;
- izbrane kazalnike (količinske in kakovostne) primerjati z najboljšimi v panogi, državi in v svetu;
- uporabljati metode ovrednotenja za povezavo med novopridobljenimi znanji, izkušnjami in spretnostmi s produktivnostjo, kakovostjo dela, zadovoljstvom sodelavcev in kupcev ter drugimi izbranimi dejavniki;
- pokazati, da se učinki novo pridobljenih in preteklih znanj kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti skupin, timov in organizacije;
- primerjati rezultate vlaganj v znanje s konkurenco in s svetom.

Organizacije si pri tem lahko pomagajo z različnimi sistemi kazalnikov, ki se uporabljajo za merjenje intelektualnega kapitala. Predlagamo uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, ker ne omogoča zgolj merjenja intelektualnega kapitala, temveč tudi usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev.

Uravnotežen sistem kazalnikov (angl. *balanced scorecards*, bolj poznan kot BSC) so tako v svetu kot tudi pri nas podjetja sprejela kot zelo uporabno tehniko za pomoč pri merjenju različnih vidikov poslovanja. Bistvo teh kazalnikov je v tem, da ne ocenjujejo uspešnosti podjetja le z vidikov delničarjev, temveč tudi z vidika kupcev, z vidika učenja in rasti ter z notranjega vidika poslovanja, pri čemer se kot merilo uspešnosti uporablja uravnotežena kombinacija finančnih in nefinančnih kazalnikov. Zaradi vsestranskosti in usklajenosti so ti kazalniki lahko dober pokazatelj sposobnosti, tehnološkega znanja, osebnega znanja ter drugih neotipljivih virov podjetja (Kaplan in Norton, 2000, str. 21). Problem, ki se lahko pri tem pojavi, je, da se organizacija odloči za preveliko število kazalnikov. V tabeli (Tabela 2: Primeri kazalnikov za merjenje in vrednotenje znanja) smo izbrali nekaj primerov kazalnikov, ki jih lahko uporabimo za vrednotenje učinkov ravnanja z znanjem.

**Tabela 2: Primeri kazalnikov za merjenje in vrednotenje znanja**

Kazalniki	Kaj merimo
Delež sodelavcev z visoko izobrazbo. Povprečna stopnja izobrazbe.	Sposobnost inteligentnega razmišljanja.
Odhodi, menjave izkušenih kadrov.	Stabilnost baze znanja.
Indeks zadovoljstva sodelavcev. Analiza organizacijske klime.	Stopnja navezanosti na delo in podjetje, podlaga za prenos znanja med sodelavci.
Delež sodelavcev, ki so vključeni v nenehno izobraževanje in usposabljanje. Povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja na sodelavca. Delež sodelavcev, ki so usposobljeni za opravljanje vsaj treh delovnih nalog. Delež sodelavcev, vključenih v timsko delo. Odstotek sodelavcev, ki poda vsaj en koristen predlog na leto.	Stopnja vključenosti sodelavcev v procese ravnanja z znanjem.
Dodana vrednost na sodelavca. Finančna donosnost podjetja. Finančni učinek realiziranih predlogov.	Uspešnost ravnanja z znanjem glede na pretekle rezultate in glede na druga podjetja v panogi.
Število koristnih predlogov za izboljšave na sodelavca. Indeks učinkovitosti raziskav in razvoja. Število koristnih predlogov, pridobljenih od kupcev in dobaviteljev.	Nivo inovacijske sposobnosti.

Delež realiziranih predlogov. Število novih produktov v določenem obdobju.	
Povprečen čas, potreben za razvoj novega proizvoda ali storitve. Čas od razvoja do trženja novega proizvoda ali storitve.	Hitrost prenosa ter uporabe informacij in znanja v podjetju.
Število pritožb kupcev. Indeks zadovoljstva kupcev.	Učinek novega znanja na kakovost izdelkov ali storitev.
Stroški internega izobraževanja in usposabljanja na sodelavca z internimi izvajalci.	Naložbe v formalni prenos otipljivega znanja med sodelavci.
Stopnja uporabe baze znanja s strani sodelavcev. Delež interno izvedenih izobraževanj in usposabljanj z internimi izvajalci.	Intenziteta širjenja znanja med sodelavci.

(Prirejeno po Bukowitz in Williams, 1999, str. 248; Becker, Huselid in Ulrich, 2001, str. 60–74; Tekavčič, 2002, str. 691)

Merjenje uspešnosti naložb v znanje prispeva k dvigu kakovosti delovanja organizacije. Organizaciji med drugim omogoča, da lahko ugotovi, kdo uporablja znanje, katero znanje uporablja in kako pogosto ga uporablja. Rezultati merjenja pa so ji predvsem v pomoč pri nadaljnjih odločitvah glede ravnanja z znanjem.

## 4 KAKO VZPOSTAVITI POGOJE ZA RAVNANJE Z ZNANJEM

Za uspešno vzpostavitev in izboljšanje ravnanja z znanjem je v prvi vrsti pomembno, da se tako menedžment kot sodelavci zavedajo, da je neprestano učenje danes edina pot do uspešnega podjetja in uspešnega posameznika. Pri tem pa se je treba tudi zavedati, da dobro ravnanje z znanjem prinaša koristi vsem. Podjetje ima koristi od uspešnih posameznikov, posamezniki pa od uspešnega podjetja.

### 4.1 Vloga menedžmenta

**Menedžerji** morajo biti aktivni vodje, ki iščejo nove ideje, metode in rešitve. Sodelavcem, sebi in organizaciji morajo omogočiti razvoj in prispevek po najboljših močeh. Ustvarjati morajo ugodno delovno okolje, ki bo sodelavce spodbujalo k uspešnosti. Sodelavce morajo pritegniti k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela, tako da v timih razpravljajo o vprašanih, povezanih z delom in iščejo najuspešnejše poti za njihovo reševanje. Spodbujati morajo učenje in osebni razvoj sodelavcev ter jim omogočiti, da sprostijo svojo ustvarjalnost in talent. Menedžerji morajo identificirati ustrezne motivatorje za uspešen potek procesov ravnanja z znanjem (npr. zanimivo in izzivalno delo, dobri odnosi, napredovanje, izobraževanje, večja plača), ki so povezani z doseganjem ciljev. Da bodo lahko uspešno vodili sebe in sodelavce,



morajo imeti razvito čustveno inteligenco. Sodelavce morajo obravnavati kot sodelavce in ne kot podrejene. Morajo jih ceniti in spodbujati njihovo strokovno rast. Prav tako jim morajo tudi zaupati, kajti če jim ne bodo, bodo sodelavci tudi sami začeli dvomiti o svojih sposobnostih.

**Vodenje** podjetja znanja se razlikuje od tradicionalnega vodenja, ki temelji na strahu in prisili podrejenih k določenim dejanjem. Sodobni stil vodenja v središče postavlja človeka, njegove kompetence in ustvarjalno uporabo znanja pri delu. Sodelavce pritegne k razpravi, jih posluša in opogumlja k izboljševanju kakovosti dela, z njimi izmenjuje stališča, uvede samonadzor pri delu, namesto prisile pa uporablja učenje sodelavcev s poudarkom na pomenu nenehnih izboljšav. Stil vodenja se mora prilagajati spremembam v organizacijski strukturi, organizacijski kulturi, sistemom motiviranja in nagrajevanja sodelavcev ter komuniciranju (Možina, 2006, str. 141).

Eden od osnovnih pogojev za učinkovito ravnanje z znanjem je **odprtost pri komuniciranju**. Komuniciranje med vodstvom in sodelavci mora potekati v obeh smereh. Temeljiti mora na zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju, s partnerskim in neprisiljenim načinom dela. Podjetje ne bo uspešno, če se sodelavci v njem počutijo zapostavljene in ne dobivajo povratnih informacij nadrejenih za svoje pobude in predloge. Zaupanje med samimi sodelavci ter med vodstvom in sodelavci je izrednega pomena za prenos znanja. Sodelavci morajo verjeti, da širjenje znanja povečuje njihovo lastno vrednost za podjetje in ne obratno. Pri tem morajo obvladati komunikacijske veščine, kot so dialogi, predstavitve, vodenje konstruktivnih razprav, umetnost aktivnega poslušanja ipd. (Možina, 2006, str. 141).

Danes so problemi tako kompleksni, da napor posameznikov ne zadostujejo in je **timsko sodelovanje različnih strokovnjakov nujno**. Timi so pri reševanju kompleksnih problemov veliko uspešnejši od posameznikov, ker imajo člani tima različna znanja, ki jih znotraj tima delijo med seboj, povezujejo z ostalimi znanji in lahko na problem pogledajo bolj celovito. Zato so timi postali najprimernejši za reševanje problemov in za izboljšanje inovativnosti. Timsko delo namreč pomeni tudi timsko učenje, to pa privede do povečanja skupnih sposobnosti mišljenja. Tako v tim povezani sodelavci lahko razvijejo veliko več znanja in sposobnosti, kot je seštevek vseh njihovih znanj.

Iz prakse poznamo projektne time in tudi primere, ko v podjetju za reševanje določenega problema oblikujejo posebne time, v katere kombinirajo od 5 do 7 sodelavcev z različnimi znanji in iz različnih oddelkov. Takšen tim sodelavcev s pomočjo posebnih delavnic skupaj išče najboljšo rešitev. Vendar pa se v praksi še vedno preveč poudarjata individualizem in specializacija, namesto timskega sodelovanja. Eden od razlogov je gotovo, ker je v preteklosti dolgo prevladovala paradigma, da smo ljudje zelo egoistična bitja. Zdaj pa je nevrozanost postregla s spoznanjem, da smo v načelu oblikovani kot empatična bitja in je naravna težnja v ljudeh sodelovanje in ne individualizem (Pirtošek, 2014).

Timsko delo je treba, tako kot vsako drugo aktivnost, razvijati z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. V praksi pogosto napačno sklepamo, da bomo dober tim lahko oblikovali z združevanjem sodelavcev, ki imajo nadpovprečne delovne rezultate, ki so komunikativni, prilagodljivi, ekstravertirani in niso nagnjeni k individualnemu delu. Vendar to ne drži, saj je timsko delo veščina, ki se jo mora vsak naučiti in se jo vsak tudi lahko nauči. Človek je socialno bitje in je vse odvisno samo od tega, ali smo posameznika za tim ustrezno usposobili, ali smo mu zagotovili dovolj časa in priložnosti za treniranje ter ali smo člane in vodjo tima resnično skrbno, načrtovano, sistematično in predvsem premišljeno izbrali.

## 4.2 Vloga sodelavcev

Na znanju temelječe podjetje potrebuje drugačne sodelavce od klasičnega podjetja, t. i. delavce znanja. Klasični delavci delujejo na osnovi baze znanja in veščin po vnaprej določeni proceduri, delavci znanja pa ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo. Ni pomembno le to, kaj znamo, temveč sposobnost, da znamo to znanje uporabiti pri reševanju problemov, tako da jih tudi uspešno rešimo. Tu pa je bistvo ideje o delavcih znanja. Delavci znanja so torej tisti, ki na podlagi svojega znanja in izkušenj v določeni priložnosti ustvarijo nove postopke opravljanja opravil in jih začnejo izvajati. Pri tem igra pomembno vlogo informacijska tehnologija, saj jo uporabimo zato, da lahko opravila drugače organiziramo (Rant, 2002, str. 297–298).

Najpomembnejše za podjetje je, da vsi sodelavci prepoznajo potrebo po neprestanem učenju in da spoznajo, da imajo prav na podlagi neprestanega izpopolnjevanja zmožnost vplivati na svoj lastni uspeh in s tem na uspeh celega podjetja (Tobin, 1998, str. 36). Podjetja si želijo sodelavce, ki so samoiniciativni, kreativni in sposobni ustvarjati novo znanje iz znanja, s katerim razpolagajo, ki so sposobni sodelovati s sodelavci in z njimi deliti ideje in novo pridobljene izkušnje. Senge (1999, str. 7) meni, da smo ljudje že rojeni z motivacijo, radovednostjo in veseljem do učenja, potrebujemo le pravi izziv. Pri tem je bistveno ustrezno okolje, ki deluje spodbujevalno in podpora vodstva, ki mora skrbeti za ohranjanje ravni znanja in nenehno pridobivanje novega znanja.

Na znanju temelječe podjetje svoje sodelavce obravnava kot zrele, sposobne delavce, ki so se pripravljene učiti in sprejemati tveganje. Sodelavci imajo avtoriteto za sprejemanje odločitev in prevzamejo odgovornost za svoja dejanja in za učenje. Ker so sodelavci pomemben vir informacij, morajo biti vključeni v razmišljanje in delo. Za iskanje novih rešitev in inovacij morajo imeti v glavi sliko celotnega podjetja in ne samo tistega dela, ki ga opravljajo.

Sodelavci so v 21. stoletju največje premoženje in velika konkurenčna prednost, vendar le, če znajo podjetja njihove zmožnosti pravilno uporabiti. Pri tem igrajo najpomembnejšo vlogo vodje. Od njih je odvisen razvoj sodelavcev do stopnje odličnosti, ki jo imenujemo delavec znanja (Rant, 2002, str. 299). To dosežemo tako, da v sodelavcih vidimo temeljni vir podjetja in jih spodbujamo, da polno izkoristijo svoje potenciale, predvsem pa na njih ne gledamo kot na strošek. Strategija zniževanja stroškov dela in izobraževanja še nikoli ni bila dobra strategija, ker če daš ljudem malo, dobiš malo tudi nazaj.

## 4.3 Še nekaj priporočil za manjša podjetja in za podjetja, ki ravnanje z znanjem šele začinjajo

Podjetja naj načrtno iščejo mlad kader, ki rad sprejema novo znanje: prek delovne prakse, študentskega dela, diplomskih in seminarskih nalog. Da bodo sodelavci radi delili znanje s svojimi sodelavci, naj podjetje gradi kulturo, ki bo ustvarjala občutek pripadnosti in medsebojnega zaupanja. Za boljšo komunikacijo priporočamo delo v odprtih prostorih in neformalno druženje sodelavcev. Za uspešno timsko in projektno delo naj podjetja sodelavce ustrezno usposobijo. Redno poročanje sodelavcem o pridobljenem znanju naj postane obveza za vsakega sodelavca (npr. po vsakem izobraževanju ali na redni tedenski uri za prenos znanja). Za povezovanje znanja pri reševanju problemov naj se poleg različnih sodelavcev strokovnjakov vključujejo tudi zunanji strokovnjaki, raziskovalne inštitucije, študentje, dobavitelji in kupci.

Ker od sodelavcev ne moremo kar pričakovati, da se bodo povsem samoiniciativno vključevali v procese ravnanja z znanjem, jih mora vključiti vodstvo podjetja. Najprej je treba ustvariti skupno vizijo, v kateri bodo sodelavci videli tudi svoj prispevek v razvoju podjetja. Čutiti se morajo pomembne, zato jih je treba vključevati v pomembnejše odločitve podjetja. S sodelavci se je treba pogovarjati o tem, kakšna znanja potrebujejo pri svojem delu, znanja opredeliti v letnem načrtu in jim omogočiti, da jih tudi pridobijo.

Sodelavce je treba za uspešen prenos, uporabo in ustvarjanje znanja tudi nagraditi. Nagrada za koristne predloge naj bo posebna nagrada, ki jo dobivajo sproti, vsakič, ko podajo koristen predlog. S tem bo dosežen večji učinek, hkrati pa bo to spodbuda tudi za sodelavce. Poleg finančnih nagrad naj se uvedejo še posebne nagrade v obliki sodelovanja na pomembnih strokovnih srečanjih, prestižnih sejmih v tujini ipd. Naj bo pridobivanje novega znanja tudi nagrada. Nagrajevanje za sodelovanje v procesih ravnanja z znanjem mora biti opredeljeno v pravilniku, ki zagotavlja vsem sodelavcem enake pogoje. Nikar pa ne pozabimo na pohvalo, ki je ob pravem času in na pravem mestu lahko vredna veliko več kot katera koli druga oblika nagrade.

Tako kot je za ostale investicije samoumevno, da ugotavljamo, koliko koristi so nam prinesle, je treba doseči podobno razmišljanje, tudi ko gre za naložbe v znanje. To velja tudi za manjša podjetja. Predlagamo, da ravnanje z znanjem na začetku začnejo spremljati s pomočjo naslednjih kazalnikov, ki jih lahko oblikujejo glede na dane razmere:

- število ur izobraževanja in usposabljanja na sodelavca (zunanja in interna usposabljanja);
- delež interno izvedenega izobraževanja in usposabljanja z internimi izvajalci;
- delež sodelavcev, vključenih v timsko delo;
- število koristnih predlogov na sodelavca na leto;
- število koristnih predlogov, pridobljenih od dobaviteljev in kupcev;
- delež realiziranih predlogov;
- povprečen čas od ideje do razvoja novega proizvoda ali storitve;
- število novih produktov v časovnem obdobju;
- število pritožb kupcev in čas reševanja pritožb;
- finančni učinek realiziranih predlogov.

Kasneje, ko bo spremljanje s temi kazalniki že utečeno, pa naj jih nadgradijo ali uporabijo katero od metod, o kateri smo že govorili v poglavju o merjenju in vrednotenju znanja.

#### 4.4 Učeča se organizacija

Najboljša osnova za vzpostavitev ravnanja z znanjem je učeča se organizacija, ki omogoča okolje, v katerem se procesi ravnanja z znanjem lahko odvijajo, poleg tega pa tudi že sama kot taka zahteva vzpostavitev ravnanja z znanjem. Aggestamova celo trdi, da sta učeča se organizacija in menedžment znanja soodvisna. Če želimo vzpostaviti učečo se organizacijo, moramo razviti ravnanje z znanjem, le-to pa je odvisno od učeče se organizacije (Aggestam, 2006).

Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in prenaša znanje in je sposobna stalno spreminjati načine odzivanja in delovanja v skladu z novimi spoznanji in predvidevanji. Pri tem vzpostavlja ustrezne odnose s sodelavci in tako razvija organizacijsko kulturo, ki podpira realizacijo strateških ciljev. Učeče se organizacije vidijo rešitev za svoj uspeh v prihodnosti, v ljudeh in njihovih vrednotah, ki jih usmerjajo, in v sposobnosti organizacij, da se učijo prilaganja hitrim spremembam v okolju. Izbranim strategijam se

prilagaja tudi organizacijska struktura, sistemi in procesi ter razpoložljivi viri. Sprejem koncepta pomeni za organizacije zavestno odločitev za dolgoročno pot znanja in sprememb.

Za učečo se organizacijo obstajajo različne opredelitve, vsem pa je skupen močan poudarek na pomenu učenja in znanja sodelavcev kot posameznikov, timov ter organizacije kot celote. Učenje in znanje sta sestavini, brez katerih organizacije v prihodnosti ne bodo mogle uspešno delovati in obstati. Še posebej je pomembno ugotavljanje pravih potreb po znanju, načinih posredovanja in spremljanju učinkov uporabe znanja.

Učečo se organizacijo lahko opredelimo kot dinamično celoto, ki se neprestano prilagaja spremembam v okolju ter je skupek učečih se posameznikov, ki neprestano ustvarjajo, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje. Pomembno je, da je ves čas prisotno sistematično ravnanje z znanjem, ki omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja (Možina, 2002, str. 17).

Peter Senge (1990, str. 5–10) definira učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Prav tako definira učečo se organizacijo kot skupino ljudi, ki nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi lahko ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni ter je svobodno vzpostavljena timska aspiracija, kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja.

Po Garvinu (1993, str. 80) gre pri učeči se organizaciji za tisto organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, prav tako pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov.

Sami učečo se organizacijo opredeljujemo kot organizacijo, ki nenehno razvija delovno okolje in organizacijske procese tako, da se vsi sodelavci neprestano in radi učijo in s pomočjo sistematičnega ravnanja z znanjem stalno ustvarjajo inovativne izdelke ali storitve, s katerimi se organizacija lahko uspešno odziva na spreminjajoče se okolje in dosega trajno konkurenčno prednost na globalnem trgu.

Pomembno je razlikovati tudi med pojmom učeča se organizacija in organizacijsko učenje, čeprav ju v strokovni literaturi nemalokrat uporabljajo kot sinonima. Kot že rečeno, se je učeča se organizacija sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju. Ta sposobnost izvira iz načina dela vseh članov organizacije. Organizacijsko učenje pa je posebna vrsta dejavnosti oziroma procesov, ki v učeči se organizaciji potekajo med vsemi sodelavci. Vključuje način analize problemov, način reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote. Vendar pa prisotnost organizacijskega učenja še ne pomeni, da gre za učečo se organizacijo. Organizacijsko učenje je pot do učeče se organizacije, neke vrste stopnica, ki jo je treba premagati za dosego stanja učeče se organizacije. Organizacijsko učenje lahko poteka v vsaki organizaciji, šele v trenutku, ko le-to postane samoumeven del razmišljanja in obnašanja v celotni organizaciji, pa lahko začnemo govoriti o učeči se organizaciji.

#### 4.4.1 Kako preiti od klasične k učeči se organizaciji?

Ljudje, ki so zaposleni v učeči se organizaciji, so popolnoma ozaveščeni. Predani so svojemu delu in si neprestano prizadevajo izboljšati svoje zmogljivosti. Zavedajo se, da je vsak sam odgovoren za svojo profesionalno in osebno rast, prav tako pa tudi soodgovoren za prenos znanj in veščin na sodelavce. Njihovi osebni cilji so vzporedni ciljem organizacije. Biti zaposlen v učeči se organizaciji pomeni delovati kot del celote. Vsi sodelavci so enako cenjeni in vsak

posameznik je vpet v reševanje problemov, ki omogočajo neprestano izboljševanje in večjo uspešnost organizacije. Spremembam se v učeči se organizaciji nihče ne upira, nasprotno, spremembe so gonilo razvoja in jih sodelavci neprestano tudi sami ustvarjajo. Učeča se organizacija se je sposobna nenehno učiti in ima željo svoje sposobnosti učenja neprestano povečevati. Sodelovanje, spoštovanje, komunikacija in zaupanje so temelj za neprestano učenje in prenos znanja znotraj avtonomnih timov, med posamezniki in po celotni organizaciji. Zaradi raznolikosti znanja, izkušenj, sposobnosti in načinov delovanja lahko s skupinskim učenjem in skupinskim delom sodelavci ustvarijo tisto, za kar kot posamezniki nimajo možnosti. Njihovi vodje so jim pri tem v vzor. So njihovi trenerji, mentorji in svetovalci. Spodbujajo osebni razvoj posameznika in timov ter pri pomembnih odločitvah dosegajo soglasje sodelavcev.

Vse te značilnosti učeče se organizacije se bistveno razlikujejo od klasične in zahtevajo radikalne spremembe v obstoječih strukturah in procesih. Zato se postavlja vprašanje, kako sploh začeti. Kako preiti od klasične k učeči se organizaciji? Načinov je več. Ne glede na to, za kakšno pot se organizacija odloči, se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji organizacije. Menedžerji, ki se odločajo za učečo se organizacijo, se morajo zavedati, da bo treba spremeniti ključne dimenzije organizacije, to je organizacijsko strukturo, kulturo, vlogo sodelavcev in komunikacijo.

### **Organizacijska struktura**

Tradicionalno je najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije. Sodelovanje med oddelki je v takšni strukturi skromno, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana preko hierarhije, ki ustvarja, pristojnosti za odločanje pa imajo menedžerji. Hierarhija je v velikih organizacijah lahko zelo uspešna. Pospešuje učinkovito proizvodnjo, specializacijo veščin in sposobnosti in je učinkovit mehanizem nadzora. V hitro spreminjajočem se okolju pa ta struktura postane preobremenjena in menedžerji se tako niso sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2003, str. 76).

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj nje lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oziroma izrazite hierarhije, zato ima učeča se organizacija plosko horizontalno strukturo, kjer so sledi hierarhije odstranjene. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjer koli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohraniti konkurenčnost v nestanovitnem okolju. Avtonomni timi so v učeči se organizaciji temeljna delovna enota, v katerih ni meja med funkcijami, saj time sestavljajo ljudje iz različnih področij (Možina, 2001, str. 22).

### **Kultura**

V klasičnih organizacijah običajno nihče ne čuti potrebe po spreminjanju organizacijske kulture. Predvsem organizacije, ki so visoko uspešnost dosegale v stabilnih okoljih, rade postanejo žrtve lastnega uspeha, ko se začne okolje dramatično spreminjati. V takšnem okolju jim kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so včasih prispevale k uspehu, le škodujejo.

Učeča se organizacija temelji na močni in izredno prilagodljivi organizacijski kulturi, ki jo vodstvo sistematično analizira in gradi. Odprta je do zunanjega okolja (kupcev, dobaviteljev, javnosti) in ustvarja občutek zaupanja, odgovornosti, sodelovanja in medsebojne povezanosti

sodelavcev. Spodbuja enakost, ustvarjalnost, podjetnost, neprestano spreminjanje, inovativnost in timsko delo (Možina, 2002, str. 23).

### **Vloga sodelavcev**

Pri prehodu iz tradicionalne v učečo se organizacijo je potreben premik v razmišljanju glede nadzora nad sodelavci pri uspešnosti opravljanja njihovega dela. V tradicionalnih organizacijah so naloge sodelavcev razčlenjene v specializirane ločene dele. Znanje in nadzor nad nalogami sta centralizirana na vrhnji ravni, nadrejeni pa od sodelavcev pričakujejo tisto, za kar so določeni.

V učečih se organizacijah imajo sodelavci svoje vloge v oddelku ali timu. Imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev in imajo več svobode, ki jim dovoljuje uporabljati svojo diskrecijo in zmožnosti pri doseganju zaželenega cilja. V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, znanje in nadzor pa imajo delavci sami. Primarna odgovornost menedžerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2003, str. 77).

### **Komunikacija**

Dokler je organizacija majhna, je komunikacija med sodelavci neformalna in neposredna. Formalni nadzor in informacijski sistemi skoraj ne obstajajo, saj glavni vodje pri neposrednih opravilih dnevno delajo s sodelavci. Ko organizacije zrastejo in postanejo kompleksnejše, se poveča razdalja med vrhnjimi menedžerji in tehničnimi delavci, vzpostavijo se formalni sistemi ravnanja z informacijami (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2003, str. 77).

Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhni organizaciji, v kateri imajo vsi sodelavci popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. Širjenje informacij po vsej organizaciji omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Tako je najpomembnejša menedžerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije s sodelavci, prav tako pa, z namenom krepitev sposobnosti učenja, tudi s kupci in dobavitelji (Možina, 2006, str. 143).

Menedžerji morajo pri preobrazbi klasične organizacije v učečo se organizacijo upoštevati, da nobena učeča se organizacija ni bila zgrajena čez noč. Zaradi temeljite spremembe vseh pomembnih dejavnikov organizacije (organizacijske kulture, procesov, sistemov, strukture) lahko traja več let. Možina (2002, str. 23) opozarja, da je treba pred tem previdno, vendar skrbno "kultivirati" vrednote in procese vodenja, katerih rezultati so vidni zelo počasi, in definira tudi dva osnovna koraka k razvoju učeče se organizacije.

Prvi korak je **priprava takšnega delovnega okolja, v katerem se bodo vsi radi učili**. To pa bo možno šele takrat, ko bodo sodelavci vedeli, kaj lahko naredijo z novo pridobljeno močjo – znanjem. V takšnem okolju moramo najti tudi čas, da razmišljamo o strateških načrtih, o novih proizvodih, o resničnih potrebah kupcev itd. Učenje je oteženo, če so sodelavci ves čas obremenjeni z uresničevanjem delovnega plana. Učili se bodo šele takrat, ko jim bo vodstvo za učenje dalo dovolj časa. Vodstvo se mora zavedati, da bo ta čas dvojno povrnjen, če bodo sodelavci znali znanje učinkovito uporabiti.

Drugi korak pa je **odpraviti čim več ovir in spodbujati živahno izmenjavo izkušenj**. Prenašanje odgovornosti na sodelavce zahteva odprt pretok informacij, ki jih potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in moč v učeči se organizaciji mora biti nujno horizontalno razporejena, kar v praksi pomeni več konferenc, sestankov, skupnih srečanj in projektnega

dela z visoko stopnjo povezav znotraj organizacije in izven nje. Vse to pospešuje pretok idej, izvajanje tega pa lahko uresničijo le menedžerji.

## 5 ZAKLJUČEK K V RAVNANJU Z ZNANJEM ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI

Organizacije, ki si želijo zagotoviti obstoj na sodobnih trgih, morajo na vedno intenzivnejše spremembe v zunanjem okolju reagirati hitro in tudi same začeti razvijati procese nenehnega spreminjanja. Za uspešno uvajanje sprememb vedno znova potrebujejo nove in nove kompetence, za kar pa sodelavci neprestano potrebujejo nova znanja. Znanje je bogastvo, ki se v organizaciji pokaže kot razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Imenujemo ga intelektualni kapital in je vsota znanja vseh sodelavcev ter njihove praktične uporabe tega znanja. Znanje je za organizacijo strateškega pomena in predstavlja temelj za izgradnjo konkurenčnih prednosti.

Znanje izvira iz posameznikovih izkušenj in učenja ter se izraža skozi njegovo poznavanje, sposobnosti in spretnosti. Znanje je na eni strani del vsakega posameznika, na drugi strani pa ima določeno znanje tudi organizacija. Delitev znanja na eksplicitno in tiho znanje pojasnjuje vpliv znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacije. Eksplicitno znanje je objektivno znanje, ki si ga pridobimo s študijem in opazovanjem. Tiho znanje pa je edinstveno, skrito v glavah posameznikov in predstavlja za organizacijo trajen vir za doseganje konkurenčne prednosti, če ga le zna prepoznati in vzpostaviti učinkovit način njegovega prenosa znotraj organizacije.

V kompleksnem, nenehno spreminjajočem se okolju, preobremenjenem s številnimi informacijami, je ključno, da vzpostavimo sistematično ravnanje z znanjem, kar nam omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja. Znotraj koncepta ravnanja z znanjem smo prepoznali deset procesov, jih v prispevku podrobno obravnavali in povezali v krogotok. Procesni morajo biti aktivno vpeti v delovanje organizacije, vanje morajo biti vključeni vsi sodelavci. Takšen pogled omogoča podjetjem boljše razumevanje in celovitejši pogled na že vzpostavljene in manjkajoče procese ravnanja z znanjem v njihovem podjetju oziroma je novim podjetjem v pomoč pri vzpostavitvi ravnanja z znanjem.

Ravnanje z znanjem vidimo kot krogotok treh strateških (zavedanje pomena znanja, opredelitev ciljev znanja ter merjenje in vrednotenje) in sedmih operativnih procesov (prepoznavanje, kodificiranje, ustvarjanje, prenašanje, uporabljanje, shranjevanje in varovanje znanja). Vsi procesi se v organizaciji neprestano odvijajo, med seboj ves čas dopolnjujejo in prepletajo.

**Zavedanje pomena znanja** je pogoj, da se proces ravnanja z znanjem sploh začne. Pomembno je, da organizacija sama spozna, začuti, da je njen obstoj odvisen od njene sposobnosti pogleda v prihodnost, pri čemer ima najpomembnejšo vlogo ustvarjanje novega znanja.

**Opredelitev ciljev znanja.** Potrebna strateška znanja in sposobnosti, ki jih mora organizacija razviti, je treba opredeliti že v strateškem načrtu. Organizacija opredeli ključna področja, na katerih dodatno izobraževanje prispeva k večji uspešnosti, politiko in cilje izobraževanja ter procese pridobivanja novih znanj pa vključiti v letno planiranje.

**Prepoznavanje ključnega znanja** pomeni, da ugotovimo, katero je za organizacijo ključno znanje, ga lociramo, določimo njegove nosilce ter ocenimo, katera znanja že imamo in katera bi bilo treba še pridobiti.

**Kodificiranje znanja** je prenos znanja v takšno obliko, da je razumljivo in hitro dostopno vsakemu sodelavcu, ki določeno znanje potrebuje. Bistvo kodifikacije je, da nam omogoča spreminjanje tihega znanja v eksplicitno znanje.

**Ustvarjanje znanja (pridobivanje in razvijanje znanja).** Pridobivanje se nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki pa je pod enakimi pogoji dostopno tudi konkurenci. Proces razvijanja znanja se nanaša na ustvarjanje novega znanja znotraj organizacije, kar pomeni razvijanje novih izdelkov in storitev, novih sposobnosti in opravljanje dela na nov, inovativen način.

**Prenos znanja** med sodelavci predstavlja izredno pomemben del ravnanja z znanjem. Njegovo bistvo je, da v organizaciji zagotavlja znanje sodelavcem takrat, ko ga potrebujejo. Vsaka organizacija je dolžna skrbeti za čim hitrejši prenos znanja med posamezniki in med oddelki, saj s tem doseže največje izkoristke učinkov znanja. Nekatere vrste znanja se lažje in hitreje prenašajo kot druge. Problem nastane pri tihem znanju, ki je zaklenjeno v glavah posameznikov in ga je nemogoče v celoti zapisati.

**Uporaba znanja.** Bistvo vseh do sedaj navedenih procesov je v tem, da znanje postane uporabno za namene poslovnega razvoja in napredka organizacije. Novo znanje ima za posledico spremenjeno obliko delovanja in obnašanja, ki se v praksi tudi dejansko izvaja.

**Shranjevanje znanja.** Učeha se organizacija ima svoje podatkovne baze znanja urejene računalniško. Morajo biti uporabne, ažurne, enostavno dostopne in na voljo vsem sodelavcem. Zelo koristno je oblikovanje zemljevidov znanja, da imajo sodelavci pregled nad tem, kje se določeno znanje nahaja. Pomembno je, da ima organizacija vzpostavljen tudi sistem opuščanja zastarelega znanja.

**Varovanje znanja** je ena od pomembnih nalog ravnanja z znanjem, saj je treba storiti vse, da znanje ne pride v roke konkurenci. Organizacija mora imeti vzpostavljen sistem varovanja znanja in določene postopke ukrepanja v primeru kraja in zlorab znanja.

**Merjenje in vrednotenje znanja** je sklepna faza, ki da organizaciji povratne informacije o rezultatih, ki jih je dalo znanje v nekem časovnem obdobju in poda odgovore na vprašanje, ali so bili z naložbami v znanje doseženi načrtovani cilji.

Na koncu bi radi še enkrat poudarili, da danes za uspeh podjetja ni pomembna ne njegova velikost ne količina kapitala. Pomembno je le, kako zna podjetje ravnati s kritičnim produkcijskim faktorjem, z znanjem in z ljudmi kot nosilci znanja. Poleg tega pa je nujno, da se v dobi informacijske tehnologije, brez katere si ne znamo več predstavljati ne življenja ne poslovanja podjetja in za katero namenimo ogromne vsote denarja, ves čas zavedamo, da (še) ni računalnika, ki bi bil odličnejši od človeških možganov.



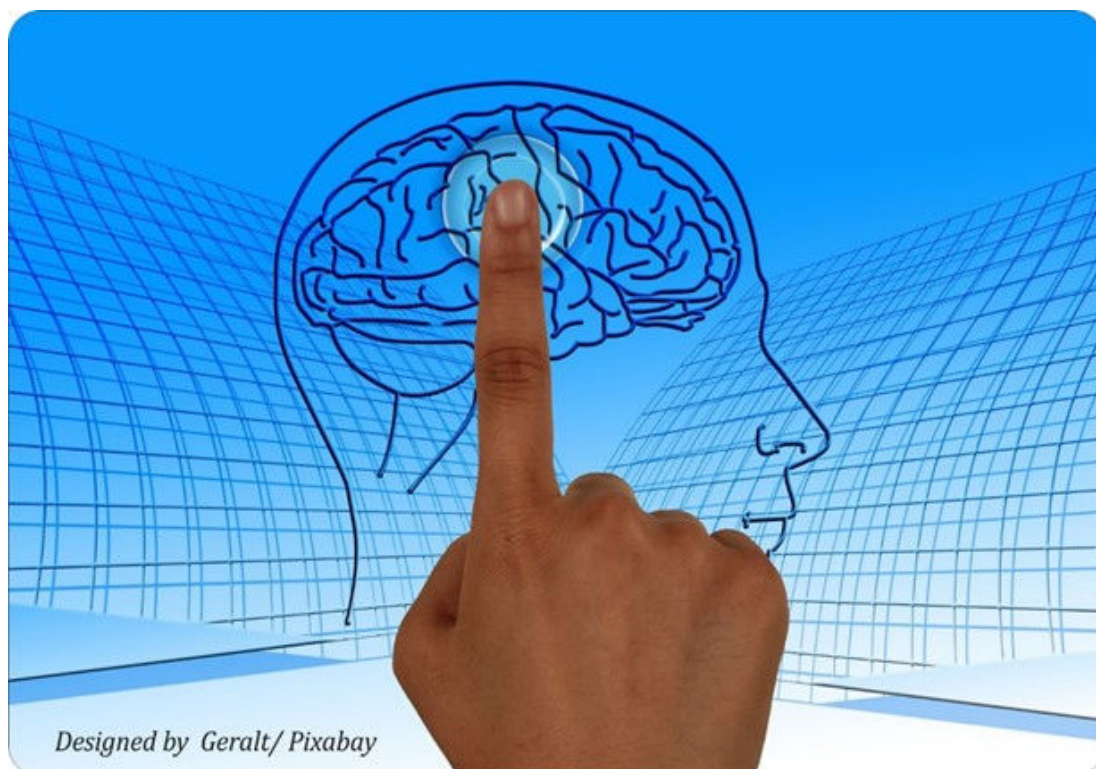
## Literatura in viri

- Aggestam, L. (2006). Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, the Chicken or the Egg? *Information Technology and Control*, 35(3), 295–302. <https://doi.org/10.5755/J01.ITC.35.3.11760>
- Bamberger, I. (1989). Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms. *Long Range Planning*, 22(5), 80–88.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. in Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bhatt, G. D. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15–26.
- Book values. (n. d.).
- Bukowitz, W. in Williams, R. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Edinburgh: Pearson Education.
- Collison, C. in Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46(4), 505–520.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice* (3rd ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
- Davenport, T. H. in Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Donate, M. J. in Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91. Pridobljeno s <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Heising, P. (2001). Business Process Oriented Knowledge Management. V *Knowledge Management* (str. 13–36). Berlin: Springer-Verlag.
- Jones, P. in Jordan, J. (1997). Assessing your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, 30(3), 329–399.
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Košir, A. in Gorup Reichman, Ž. (2003). Zemljevid znanja. V *12. letna konferenca S kompetentnostjo do osebne kakovosti* (str. 59–61). Portorož: Slovensko združenje za kakovost.
- Kovač, J. (2006). Organizacijske razsežnosti menedžmenta znanja. V S. Možina in J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju* (str. 115–126). Maribor: Založba Pivec.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, S. (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. V *2. znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 21–26). Brdo pri Kranju.
- Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.

- Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V S. Možina in J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju* (str. 127–151). Maribor: Založba Pivec.
- Nežič, M. (2014). Celovit pristop k ravnanju z znanjem. *Mednarodno inovativno poslovanje*, 6(3). Pridobljeno s [http://journal.doba.si/letnik\\_6-2014-st-3/celovit-pristop-k-ravnanju-z-znanjem](http://journal.doba.si/letnik_6-2014-st-3/celovit-pristop-k-ravnanju-z-znanjem)
- Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. in Grayson, J. (1998). *If Only We Knew What We Know*. New York: The Free Press.
- Pirc, A. S. (2000). Organisational Learning and Knowledge Management. V *1st European conference on knowledge management* (str. 133–140). Bled: Bled School of management.
- Pirc, A. S. (2002). Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. *Organizacija*, 35(6), 371–373.
- Pirtošek, Z. (2014). Ljudje nismo bitja, ki bi se želela pobiti.
- Probst, G., Raub, S. in Romhardt, K. (1999). *Managing Knowledge: Building Blocks of Success*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija*, 31(10), 557–565.
- Rant, Ž. (2002). Ljudje v procesni organizaciji. *Organizacija*, 35(5), 296–302.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. in Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Rozman, R. in Pirc, A. S. (2001). Knowledge Management and Organization. V *5th International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT)*. Piran.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M. (1999). *The dance of change*. New York: Doubleday.
- Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V S. Možina in J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju* (str. 55–69). Maribor: Založba Pivec.
- Sveiby, K. E. (2010). Methods for measuring intangible assets.
- Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–693). Radovljica: Didakta.
- Tobin, D. R. (1998). *The Knowledge-Enabled Organization: Moving From Training to Learning to Meet Business Goals*. New York: American management association.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399–405.
- Zupan, N. (1996). Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija*, 47(5/6), 510–524.

## MODEL MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA ZA MALA PODJETJA

Avtorica: Andreja Križman





## 1 UVOD K MODELU MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA ZA MALA PODJETJA

Tržna in knjigovodska vrednost podjetja se lahko močno razlikujeta. Investitorji so pripravljene za podjetje plačati veliko več, kot je njegova knjigovodska vrednost. Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo je v neopredmetenih sredstvih, ki jih bilanca stanja ne zajema, saj se jih ne da objektivno ovrednotiti. To je skrita vrednost podjetja, ki jo predstavlja intelektualni kapital. Intelektualni kapital so različni avtorji različno definirali, vendar je vsem skupno, da je intelektualni kapital oziroma skrita vrednost podjetja neotipljivo premoženje, da temelji na znanju, je ključen pri ustvarjanju vrednosti in je ključen za prihodnost podjetja.

Mihaličeva (2009, str. 43) poudarja, da dobiček in druga merila uspešnosti niso več najbolj primerna, saj se z njimi ne da meriti neotipljivih sredstev. Neopredmetena sredstva, ki se jih ne da objektivno ovrednotiti, so znanje sodelavcev, njihove izkušnje, vodstvene sposobnosti, sposobnost reševanja problemov, odnosi s strankami itd., a imajo v ekonomiji znanja vedno večji pomen pri ustvarjanju sedanje in bodoče vrednosti podjetja. Za uspešno delovanje podjetja v prihodnosti je torej treba prepoznati elemente intelektualnega kapitala v podjetju, ki ima potencial ustvarjanja vrednosti, jih izmeriti in nato krepiti.

Strokovnjaki s področja intelektualnega kapitala menijo, da je najpomembnejše, da podjetja začnejo z merjenjem intelektualnega kapitala. Pri tem pa niti ni pomembno, na kakšen način začnejo, saj so prepričani, da se bo v praksi pokazalo, kaj dejansko potrebujejo ter kako in na kakšen način nadaljevati (Mihalič, 2009, str. 48).

Za merjenje intelektualnega kapitala obstaja veliko metod, vendar nobena ni standardizirana. Vsaka metoda ima prednosti in pomanjkljivosti, odvisno od namena in ciljev, ki jih želimo z merjenjem doseči (Sydler, Haefliger in Prukša, 2014, str. 246). Nekatere metode dajo le vrednostne rezultate, te pa ne dajo usmeritev, kje je treba ukrepati. Za upravljanje z intelektualnim kapitalom so pomembnejši vsebinski odgovori, ki dajo usmeritve za krepitev intelektualnega kapitala. Vsebinske metode pa so zelo zahtevne, saj je treba oblikovati ključne kazalnike. Mala podjetja nimajo zaposlenih strokovnjakov, ki bi oblikovali ključne kazalnike za vsebinske analize intelektualnega kapitala, zato merjenje intelektualnega kapitala zanje predstavlja še toliko večji problem. Prav tako pa so takšne metode za mala podjetja tudi finančno nesprejemljive.

Kot rešitev problema merjenja intelektualnega kapitala za mala podjetja je avtorica razvila finančno sprejemljiv model iz že obstoječih metod, ki daje tako vrednostne kot vsebinske rezultate. Predstavljeni model je kombinacija metode VAIC (Pulić, 2004) in prilagojenega vsebinskega vprašalnika Mihaličeve (2009, str. 49–57). Model omogoča primerjavo med leti in primerjavo z drugimi podjetji. Na osnovi analize, narejene z metodo VAIC, ki ne vsebuje zaupnih podatkov, se lahko pripravi tudi poročilo o intelektualnem kapitalu za zunanje deležnike. Predlagani model za merjenje intelektualnega kapitala je dvosmeren, ker je metoda VAIC dvosmerna, torej deli intelektualni kapital na človeški kapital (last zaposlenega) in strukturni kapital (last podjetja). Zato je tudi prilagojeni vsebinski vprašalnik Mihaličeve za uporabo v tem modelu preveden na dvosmerni model.

Model smo preizkusili v izbranem malem podjetju. V prispevku je tako poleg samega modela prikazan še primer njegove uporabe v praksi, skupaj s poročilom o intelektualnem kapitalu in predlogi za krepitev posameznih elementov intelektualnega kapitala v tem podjetju. Podani so tudi predlogi za krepitev intelektualnega kapitala v prihodnje.

## 2 INTELEKTUALNI KAPITAL IN NJEGOVO MERJENJE

### 2.1 Intelektualni kapital

Definicij intelektualnega kapitala je toliko, kot je avtorjev. Vsak avtor opredeli intelektualni kapital nekoliko drugače, vendar je vsem skupno, da je to nevidno premoženje, s katerim se ustvarja bodoča vrednost.

Po Stewartu je intelektualni kapital intelektualni material – znanje, informacije, intelektualna lastnina, izkušnje, ki se jih da uporabiti za ustvarjanje bogastva. To je kolektivni »možganski potencial« (angl. *brainpower*). Težko ga je opredeliti, še težje pa ga je učinkovito razporediti. Toda ko ga najdeš in izkoristiš, si zmagal (Stewart, 1997). Sullivan ga definira kot znanje, ki se ga da pretvoriti v profit (v Choong, 2008). Suci (2006) pa meni, da intelektualni kapital zajema vse neopredmetene vire, ki jih ima organizacija na voljo in s katerimi si lahko pridobi bodoče koristi.

Bolj podrobno so ga definirali Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti (2000, str. 17), ki pravijo, da »intelektualni kapital vključuje vse procese in sredstva, ki navadno niso prikazani v bilanci stanja, tudi tista neotipljiva sredstva, ki jih sodobne računovodske metode že upoštevajo (predvsem blagovne znamke, patente in zaščitne znake). Znanje je del intelektualnega kapitala, toda intelektualni kapital je veliko več kot samo znanje. Blagovne znamke, zaščitni znaki in upravljanje odnosov z zunanjimi strankami (distributerji, zavezniki, odjemalci, lokalnimi skupnostmi, zainteresiranimi udeleženci ipd.) so prav tako razsežnosti ustvarjanja vrednosti.«

Možina (2008) intelektualni kapital opredeli kot vsoto »skritih« vrednosti in potencialov v podjetju, ki ni zajeta v računovodskih izkazih. Edvinsson in Malone (1997, v Biloslavo, 2006, str. 160) trdita, da intelektualni kapital ali znanje, ki ga premore organizacija, lahko opredelimo s treh vidikov:

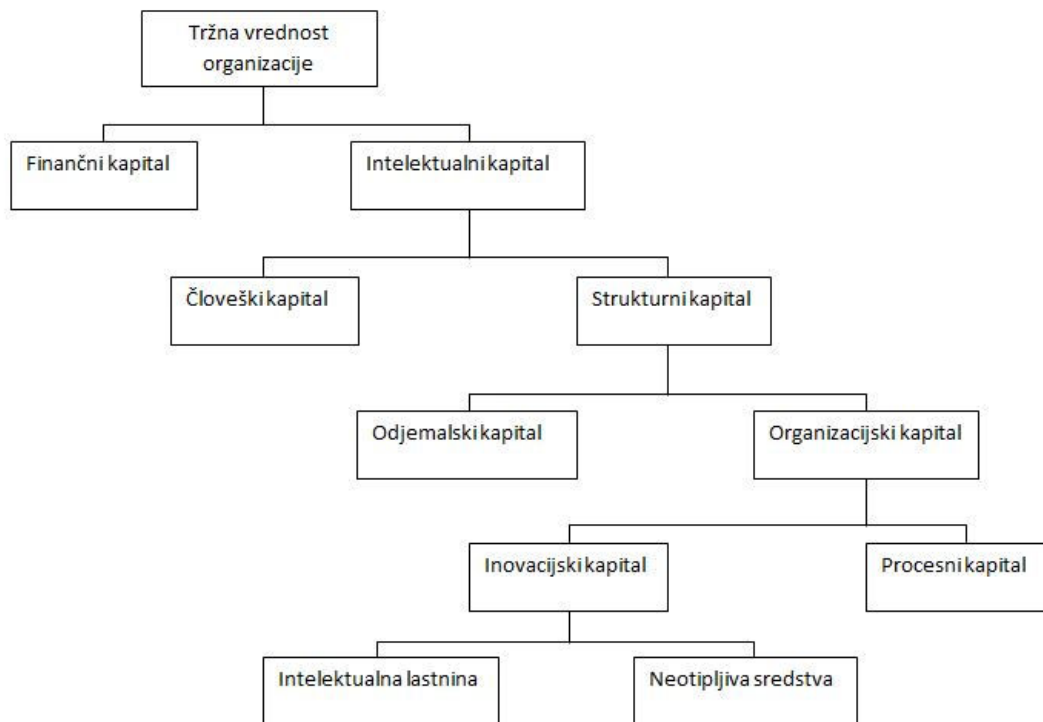
- finančni vidik (razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja),
- lastniški vidik (vir prihodnjih donosov),
- računovodski vidik (nevidna oziroma nefinančna sredstva).

Izpostaviti velja tudi pozitivno in negativno definicijo intelektualnega kapitala. »Pozitivna pravi, da je intelektualni kapital podjetja vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe znanja, se pravi zaščitnih znakov, blagovnih znamk in procesov. Negativna trdi, da je intelektualni kapital kar koli, kar lahko ustvarja vrednost, ne more pa nam pasti na nogo – se pravi, da je neotipljivo; po tej definiciji je intelektualni kapital razlika med celotno vrednostjo podjetja in njegovo finančno vrednostjo.« (Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti, 2000, str. 19)

Intelektualni kapital se pojavlja v materialni in nematerialni obliki. Jelčić pojasnjuje, da so materialna oblika plani, načrti, patenti, licence, baze podatkov, priročniki, poslovniki, korporacijski standardi, računalniški programi ipd. (angl. *explicit knowledge*). Nematerialna oblika pa so znanje, vizije, sposobnost delovanja, sposobnost reševanja problemov, vodstvene sposobnosti, kultura, izkušnje, torej kar je v glavah sodelavcev in imenujemo skrito znanje (angl. *tacit knowledge*). Cilj vsake organizacije je, da nematerialno znanje pretvori v materialno in tako preide v njeno lastništvo ter postane neodtujljivo (Jelčić, 2004, str. 22).

Poznamo tudi več modelov intelektualnega kapitala. Nekateri avtorji zagovarjajo dvosmerni model (Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti, 2000), nekateri trosmerni (npr. Sveiby, 1998), pa tudi večsmerni model (npr. Brooking, 1996). Razlike so pri obravnavi komponent

intelektualnega kapitala. V prispevku smo se omejili le na dvosmerni model, ki smo ga uporabili tudi v modelu za merjenje intelektualnega kapitala v malih podjetjih. Pri dvosmernem modelu (Slika 6: Delitev intelektualnega kapitala pri dvosmernem modelu) se intelektualni kapital deli na človeški kapital (v lasti zaposlenih) in strukturni kapital (v lasti podjetja).



**Slika 6: Delitev intelektualnega kapitala pri dvosmernem modelu**  
 (Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti, 2000, str. 21)

Obe komponenti intelektualnega kapitala sta pomembni. Strukturni kapital omogoča človeškemu kapitalu večjo produktivnost, vendar pa strukturni kapital brez človeškega kapitala ne more ustvarjati vrednosti.

Pomen intelektualnega kapitala je ključen za dolgoročno uspešnost podjetja. Z njim se ustvarja bodoča vrednost, temelječa na znanju. Ker je v neotipljivi obliki, je za uspešnost podjetja v prihodnosti pomembno, da elemente intelektualnega kapitala prepozna, jih izmeri in krepi. Namen merjenja intelektualnega kapitala je torej v njegovem učinkovitem upravljanju.

## 2.2 Merjenje intelektualnega kapitala

Poznamo več metod merjenja intelektualnega kapitala, vendar nobena ni standardizirana. Najbolj razširjena je metoda razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Zelo razširjena je tudi metoda VAIC (angl. *Value Added Intellectual Coefficient*), ki je seštevek učinkovitosti človeškega kapitala, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Uporablja se tudi Tobinov "q", ki predstavlja razmerje med tržno vrednostjo podjetja in nadomestnimi stroški vrednosti sredstev. Metoda IAM (angl. *Intangible Assets Monitor*) temelji na razdeljevanju neopredmetenih vrednosti na eksterne strukture in interne strukture ter na kompetence sodelavcev. Metoda IC indeks (angl. *Index Intellectual Capital*) združuje pogonske sile vrednosti v hierarhično drevo. Metoda IVM (angl. *Inclusive Value Methodology*) združuje finančne in nefinančne hierarhije vrednosti podjetja (Mihalič, 2009, str. 44–47).

Omejili smo se le na metodi, ki smo ju izbrali za predlagani model. To sta metoda VAIC in vsebinski vprašalnik Mihaličeve.

### 2.2.1 Metoda VAIC

V današnji ekonomiji znanja je prešla moč iz finančnega in fizičnega kapitala na intelektualni kapital. Intelektualni kapital je postal ključni vir, zato ga je treba meriti, da lahko spremljamo, kako uspešno ustvarja vrednost. Učinkovitost intelektualnega kapitala nam pove, koliko nove vrednosti se ustvari z vloženo denarno enoto v človeški kapital. Prihaja do paradoksov, saj klasična finančna merila uspešnosti podjetja lahko kažejo zadovoljive rezultate, medtem ko analiza učinkovitosti intelektualnega kapitala lahko kaže ravno nasprotno (Pulić, 2004).

Večina modelov obravnava sodelavce kot strošek, kar je za Pulića (2004) nesprejemljivo, saj so sodelavci nosilci znanja in intelektualnega kapitala, ki je v 21. stoletju najmočnejši oziroma najpomembnejši faktor ustvarjanja vrednosti. Sodelavce in njihov intelektualni kapital obravnava kot ključni vir oziroma investicijo. Če sprejmemo dejstvo, da so sodelavci ključni vir ustvarjanja nove vrednosti, potem je nujno, da ta vir merimo in spremljamo njegovo sposobnost ustvarjanja nove vrednosti. Sodelavce postavi na isti nivo kot finančni in fizični kapital. Prepričan je, da intelektualni, fizični in finančni kapital skupaj ustvarjajo vrednost.

Enkratnost metode VAIC, ki jo je razvil Ante Pulić, se kaže v uporabnosti. Lahko se uporablja na vseh nivojih poslovanja: makroekonomski nivo (nacionalni), mezzo nivo (sektorji), mikroekonomski (podjetje) in pa celo znotraj podjetja (proces, proizvodi). Vsi potrebni podatki za metodo VAIC se nahajajo v standardnih računovodskih izkazih. Metoda VAIC je osredotočena na ustvarjanje vrednosti in ne na kontrolo stroškov. Enakopravno obravnava intelektualni kapital ter finančni in fizični kapital, ki sta ključna vira poslovanja, in spremlja njuno učinkovitost. Intelektualni kapital zajema in poudarja značaj sodelavcev in njihovo znanje kot kreativni potencial za poslovni uspeh podjetja (človeški kapital) in organizacijo poslovanja, inovativnost podjetja in odnose s potrošniki (strukturni kapital). Sodelavci se ne obravnavajo kot strošek, ampak se izdatki za sodelavce obravnavajo kot investicija in se jih pri analizi VAIC obravnava kot človeški kapital. Sodelavci vlagajo svoje znanje in sposobnosti v podjetje, kar se ovrednoti na trgu (trg oceni, koliko so pri tem uspešni). Torej sta oba vira investicija in sta v funkciji ustvarjanja vrednosti. Podjetje ima lahko najboljšo kvalifikacijsko strukturo, kar predstavlja njen intelektualni potencial, ampak če ustvarja malo vrednosti glede na svoje vire, potem je njegova intelektualna sposobnost nizka. Za popolno in objektivno sliko poslovnega uspeha je zato treba poleg uspešnosti fizičnega in finančnega kapitala spremljati tudi učinkovitost intelektualnega kapitala (CIK - Centar za intelektualni kapital).



Pulić (2004) je prepričan, da je v ekonomiji znanja vlogo finančnega kapitala prevzela dodana vrednost (VA). Pokazatelja poslovne uspešnosti pa sta danes intelektualni koeficient dodane vrednosti (VAIC) in učinkovitost intelektualnega kapitala (ICE), ki sta zamenjala tradicionalne pokazatelje, kot so dobiček, ROI in ROE. Le koeficienta VAIC in ICE kažeta na to, ali je podjetje ustvarilo vrednost ali pa je morda vrednost celo uničilo oziroma zmanjšalo. Podjetje lahko beleži porast prihodkov in dobička, kar po tradicionalnih merilih pomeni uspešnost in pa zadovoljstvo s poslovanjem, vendar pa lahko hkrati izkaže zmanjšanje koeficienta VAIC in ICE, kar kaže na uničenje oziroma zmanjšanje vrednosti. S takšnim poslovanjem ne bi smeli biti zadovoljni. So pa primeri, ko se izkaže zmanjšanje oziroma uničevanje vrednosti, ki pa so logična posledica investiranja in so kratkoročne narave. Tradicionalna merila v ekonomiji znanja po mnenju Pulića ne kažejo realne slike.

Prednosti metode VAIC so (Babić, 2009):

- enostavnost,
- uporabnost na različnih nivojih,
- sprotno spremljanje učinkovitosti, kar omogoča hitro ukrepanje,
- možnost primerjave z drugimi podjetji.

Metoda VAIC omogoča enostavno spremljanje učinkovitosti intelektualnega kapitala na različnih nivojih, ne daje pa informacij, kje je treba ukrepati. »Je le sredstvo za skeniranje ustvarjanja vrednosti, kot je krvna slika pri ljudeh. Zato je priporočljivo metodo VAIC kombinirati z drugimi menedžerskimi orodji.« (CIK, 2004)

Z metodo VAIC dobimo le vrednostne odgovore in ne vsebinskih, kar je njena velika pomanjkljivost. Metoda VAIC je glede na Sveibyjevo razdelitev (Sveiby, 2010) razporejena med metode dobičkonosnosti sredstev (ROA), vendar pa ji ne ustreza v celoti. Metoda VAIC nam da iz že javno objavljenih podatkov rezultate, zato je primerna tudi za zunanje poročanje, saj ne vsebuje zaupnih podatkov.

## 2.2.2 Vprašalnik za merjenje intelektualnega kapitala

Mihaličeva (2009, str. 33–42) deli intelektualni kapital na pet komponent – na človeški, procesni, inovacijski, relacijski in socialni kapital. Pri tem:

- človeški kapital izhaja iz znanj in izkušenj, izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti in izpopolnjenosti, spoznanj, tihega znanja, psihometričnih vrednotenj, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, podjetniškega zanosa, inovativnosti, zadovoljstva, sposobnosti prilagajanja spremembam in podobno;
- procesni kapital predstavljajo procesi, postopki, organiziranost, način upravljanja, normativna ureditev, politika organizacije, strukturiranost, vizija, cilji, organizacijska kultura, sistemi, informatiziranost, tokovi in drugi tovrstni sorodni elementi organizacije, ki ustvarjajo dodano vrednost;
- inovacijski kapital zajema raziskovanje, razvoj produktov, obnavljanje, inovacijsko dejavnost, blagovne znamke, patente, licence, notranje podjetništvo in druge tovrstne sorodne elemente organizacije, ki ustvarjajo dodano vrednost;
- relacijski kapital vključuje relacije med internimi in eksternimi deležniki podjetja, ki prispevajo h generiranju nove oziroma dodane vrednosti podjetja;
- socialni kapital je opredeljen kot tisti socialni vir, ki v organizaciji ustvarja dodano vrednost.

Vprašalnik Mihaličeve (2009, str. 49–57), ki upošteva zgornjo delitev intelektualnega kapitala, je zelo obsežen in je namenjen velikim podjetjem. Merjenje človeškega kapitala vsebuje 49

trditev, merjenje procesnega kapitala 62 trditev, inovacijskega 41 trditev, relacijskega 39 trditev in socialnega 35 trditev. To je skupaj 226 trditev. Za vsako trditev so mogoči trije odgovori: povsem velja (3 točke), delno velja (2 točki) in ne velja (1 točka). Za vsako obliko kapitala posebej se izračuna masa in iz tega še skupna vrednost mase intelektualnega kapitala. Vprašalnik je zelo podrobno definiran za vsako od oblik intelektualnega kapitala, zato se lahko vsako podjetje »najde« v njem. Treba ga je le prilagoditi, zato je primeren tudi za mala podjetja.

Vprašalnik nam poleg vsebinskih odgovorov za vsako od komponent intelektualnega kapitala omogoča tudi vrednostne odgovore. Z izračunom mase vsake od komponent intelektualnega kapitala in tudi mase celotnega intelektualnega kapitala dobimo vrednostne odgovore. Vendar pa si lahko vprašalnik različna podjetja različno prilagodijo, zato je vprašljivo, ali je primerjava z drugimi podjetji na osnovi tega vprašalnika realna.

Vprašalnik nam torej omogoča tako vrednostno kot vsebinsko spremljanje napredka podjetja na področju vsakega od elementov intelektualnega kapitala in je dobra izbira za merjenje intelektualnega kapitala v malem podjetju. Vrednostno merjenje je primerno za zunanje poročanje, vsebinsko pa za notranje, ker vsebuje zaupne podatke.

### **3 RAZVOJ MODELA ZA MERJENJE INTELKTUALNEGA KAPITALA V MALEM PODJETJU**

#### **3.1 Izhodišča**

Merjenje intelektualnega kapitala ima velik pomen za prihodnost podjetja. Za zdaj še nimamo standardizirane metode merjenja, zato se morajo podjetja sama odločiti, katera metoda je zanje najprimernejša. Z vrednostnimi metodami ne dobimo nikakršnih usmeritev, kje je treba ukrepati, zato je vsebinska metoda nujna, če želimo krepiti intelektualni kapital podjetja.

Poslovanje malega podjetja se razlikuje od poslovanja velikega podjetja. V malem podjetju so večinoma lastniki tudi zaposleni in del delovnega procesa, zato so seznanjeni s klimo v podjetju. Poslovanje temelji bolj na intuiciji in je zelo fleksibilno. V malem podjetju se redko oblikujejo različni timi, saj so sodelavci tesno povezani med seboj in opravljajo več različnih nalog. Komunikacija z vodstvom oziroma lastnikom je neformalna. Mala podjetja tudi ne izvajajo različnih merjenj in ocenjevanj.

Z merjenjem želimo običajno ugotoviti, kolikšna je vrednost intelektualnega kapitala določenega podjetja in kolikšna je ta vrednost v primerjavi z vodilnim podjetjem v panogi. Zanima nas tudi, katere aktivnosti se v podjetju že izvajajo in kateri ukrepi so potrebni za krepitev intelektualnega kapitala. Zato je nujno, da z merjenjem dobimo tako vrednostne kot vsebinske odgovore.

Zaradi tega smo razvili model, ki v prvem koraku vključuje vrednostno merjenje po metodi VAIC (Pulić, 2004) v drugem koraku pa merjenje na podlagi vsebinskega vprašalnika (Mihalič, 2009, str. 49–57), ki smo ga v konkretnem primeru prilagodili za izbrano malo podjetje, v katerem smo model tudi preizkusili.

Ocenili smo, da je za vrednostno merjenje v malem podjetju najprimernejša metoda VAIC, ki je enostavna in ima že vse potrebne podatke v standardiziranih računovodskih izkazih. To

pomeni, da ni treba dodatno obremenjevati sodelavcev z zbiranjem in vodenjem potrebnih podatkov. Zaradi standardiziranosti podatkov je možna tudi primerjava z drugimi podjetji oziroma s konkurenco. Vsi podatki so javno dostopni, zato tu tudi ni ovir. Tudi s finančnega vidika je metoda VAIC sprejemljiva, saj ne povzroča dodatnih stroškov. Opis merjenja po metodi VAIC je v poglavju 3.2, prikaz izračuna v konkretnem podjetju pa v poglavju 4.2.

Ker pa metoda VAIC ne daje vsebinskih odgovorov, nimamo nikakršnih usmeritev, kje je treba ukrepati, da bi krepili intelektualni kapital. Metode, ki dajo vsebinske rezultate, so zelo zahtevne in tudi finančno nesprejemljive za mala podjetja, saj je za njihovo kakovostno izvedbo potreben tim strokovnjakov. Kot najprimernejšo metodo za mala podjetja, ki je finančno sprejemljiva in daje dobre povratne informacije, smo prepoznali v obstoječem vsebinskem vprašalniku Mihaličeve (2009, str. 49–57). Vprašalnik je zelo obsežen, vsebuje 226 trditev, zato v tem obsegu ni primeren za mala podjetja. Veliko trditev je za mala podjetja tudi nesmiselnih, zato v svojem modelu predlagam, naj posamezno podjetje vprašalnik ustrezno prilagodi. Prednost tega vprašalnika je, da je že zelo natančno definiran, za posamezno podjetje ga je treba le skrajšati in ustrezno prilagoditi. Z vsebinskim vprašalnikom ugotovimo, kateri elementi intelektualnega kapitala so v podjetju že prisotni. Na osnovi rezultatov vprašalnika dobimo usmeritve, kje so potrebne dodatne aktivnosti za krepitev intelektualnega kapitala. Poleg vsebinskih rezultatov nam daje tudi informacije o masi intelektualnega kapitala. Natančnejši opis merjenja z vsebinskim vprašalnikom je v poglavju 3.3, prikaz merjenja v konkretnem podjetju pa v poglavju 4.3.

Predlagani model nam tako omogoča vrednostno in vsebinsko spremljanje intelektualnega kapitala v majhnem podjetju. Metoda VAIC nam poleg spremljanja učinkovitosti intelektualnega kapitala v podjetju omogoča primerjavo s konkurenco. Vsebinski vprašalnik pa daje usmeritve za krepitev intelektualnega kapitala v podjetju in tudi omogoča spremljanje mase intelektualnega kapitala, vendar pa ne omogoča primerjave s konkurenco. Metodi se dobro dopolnjujeta in sta finančno sprejemljivi za mala podjetja.

### 3.2 Prvi korak: merjenje intelektualnega kapitala z metodo VAIC

Intelektualni koeficient dodane vrednosti (VAIC) kaže na učinkovitost podjetja oziroma na intelektualno sposobnost podjetja. Če je koeficient VAIC večji, je menedžment bolje izkoristil obstoječe potencialne.

Pulić (2004) izhaja iz dodane vrednosti (VA), ki je zanj najpomembnejši pokazatelj uspešnosti poslovanja. Je objektivni pokazatelj uspešnosti poslovanja. Pokaže zmožnost ustvarjanja vrednosti, ki je potrebna za pokrivanje investicij v vire, vključno s plačami in obrestmi za finančna sredstva, dividendami, davki in investicijami za bodoči razvoj.

V nadaljevanju je opisan izračun intelektualnega koeficienta dodane vrednosti – VAIC (Pulić, 2004), kar je na koncu tega poglavja ponazorjeno tudi v sliki (Slika 7: Ponazoritev metode VAIC).

Pri ustvarjanju dodane vrednosti sta ključna vira:

- fizični in finančni kapital – CE (angl. *Capital employed*) in
- intelektualni kapital – IC (angl. *Intellectual capital*).

Pri tem je IC sestavljen iz človeškega kapitala (HC – angl. *Human capital*) in strukturnega kapitala (SC – angl. *Structural capital*).

Pri izračunu koeficienta VAIC se upošteva učinkovitost teh virov. Koeficient VAIC je vsota koeficienta učinkovitosti človeškega kapitala (HCE – angl. *Human capital efficiency*), koeficienta učinkovitosti strukturnega kapitala (SCE – angl. *Structural capital efficiency*) in koeficienta učinkovitosti fizičnega in finančnega kapitala (CEE – angl. *Capital employed efficiency*), pri čemer je vsota HCE in SCE koeficient učinkovitosti intelektualnega kapitala (ICE – angl. *Intellectual capital efficiency*).

Koeficienti učinkovitosti nam pokažejo, koliko nove vrednosti je ustvarjeno z vsako denarno enoto, vloženo v vire.

$$VAIC = ICE + CEE = HCE + SCE + CEE$$

Pri izračunu se uporabijo podatki iz standardiziranih poslovnih poročil. Dodana vrednost (VA) se izračuna kot razlika med OUTPUT-om (celotna prodaja) in INPUT-om (vse, kar v podjetje prihaja od zunaj).

$$VA = OUTPUT - INPUT$$

Dodana vrednost (VA) se lahko izračuna tudi iz bilančnih postavk:

$$VA = \text{dobiček iz poslovanja (P)} + \text{amortizacija (A)} + \text{stroški dela (C)}$$

Pomembno pri metodi VAIC je, da se sodelavci ne obravnavajo kot strošek, torej strošek sodelavcev izznamemo in niso zajeti v INPUT. Ta strošek predstavlja človeški kapital.

Človeški kapital (HC) = stroški dela

Strukturni kapital (SC) = dodana vrednost (VA) – človeški kapital (HC)

Intelektualni kapital (IC) = človeški kapital (HC) + strukturni kapital (SC)

Finančni in fizični kapital (CE) = knjigovodska vrednost stalnih sredstev podjetja

Za izračun koeficienta učinkovitosti ustvarjanja vrednosti se vsak vir postavi glede na odnos z doseženo dodano vrednostjo (VA).

Učinkovitost človeškega kapitala (HCE) nam pove, koliko je ena denarna enota, vložena v človeški kapital, ustvarila dodane vrednosti. Izračun:

$$HCE = VA/HC$$

Učinkovitost strukturnega kapitala (SCE) nam pove, kolikšen je delež strukturnega kapitala v ustvarjeni dodani vrednosti. Je obratno sorazmeren z učinkovitostjo človeškega kapitala. Izračun:

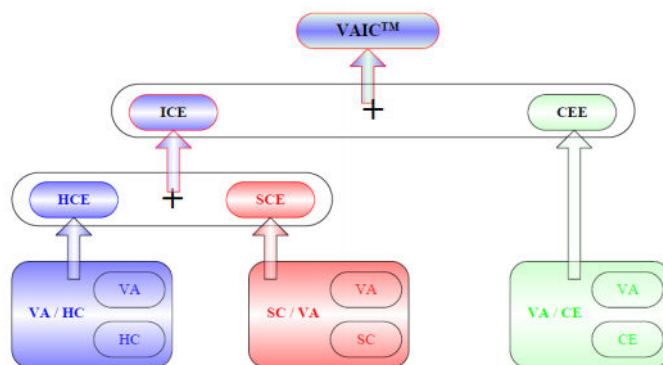
$$SCE = SC/VA$$

Učinkovitost intelektualnega kapitala je vsota učinkovitosti človeškega kapitala in učinkovitosti strukturnega kapitala. Izračun:

$$ICE = HCE + SCE$$

Učinkovitost intelektualnega kapitala je danes za umskega delavca to, kar je bila včasih produktivnost za manualnega delavca. Intelektualni kapital sam po sebi ne more ustvarjati vrednosti. Potreben je tudi finančni in fizični kapital (CE). Učinkovitost finančnega in fizičnega kapitala (CEE) nam pove, koliko je ena denarna enota, vložena v fizični in finančni kapital (CE), ustvarila dodane vrednosti (Slika 7: Ponazoritev metode VAIC).

Izračun:  $CEE = VA/CE$



**Slika 7: Ponazoritev metode VAIC**  
 (Šajna, 2012)

Pri uporabi Puličeve metode, ki meri učinkovitost ustvarjanja vrednosti (metoda VAIC), je zelo pomembno, da se sodelavci ne obravnavajo kot strošek podjetja, ampak so obravnavani kot vir in so njihove plače ter ostali stroški dela obravnavani kot investicija. Sodelavci so nosilci ključnih znanj, ki to znanje posojajo podjetju in z njim ustvarjajo vrednost, da lahko podjetje konkurira na trgu. Metoda je enostavna in primerna za vsa podjetja, tudi majhna.

### 3.3 Drugi korak: vsebinsko merjenje intelektualnega kapitala s pomočjo vprašalnika

Vsebinski vprašalnik Miheličeve (2009, str. 49–57) smo prilagodili izbranemu malemu podjetju (prikazan je v poglavju 4.2), v katerem smo model tudi preizkusili. Namen vsebinskega vprašalnika je ugotoviti, kateri elementi intelektualnega kapitala so že prisotni, narediti načrt za krepitev intelektualnega kapitala ter izmeriti maso intelektualnega kapitala. V prilagojenem vprašalniku smo združili človeški in socialni kapital v človeški kapital, kjer se med socialni kapital uvršča odnose med sodelavci. Pri človeškem kapitalu, torej sodelavcih, ki so nosilci znanj, se nam zdi najpomembnejše, da so sodelavci zadovoljni pri delu, da čutijo pripadnost podjetju in da si poleg formalnih znanj želijo še dodatnih znanj ter s tem postajajo kompetentnejši. Zelo pomembno se mi zdi tudi prenašanje oziroma širjenje znanj med sodelavci.

Vprašalnik, ki meri človeški kapital, smo zato razdelili na tri sklope:

- znanje (formalno in neformalno), apliciranje znanja za ustvarjanje dodane vrednosti, spodbujanje k pridobivanju novih znanj (trditve 1–11);
- motiviranje sodelavcev, spremljanje zadovoljstva sodelavcev (trditve 12–15);
- odnosi med sodelavci oziroma socialna komponenta človeškega kapitala (trditve 16–24).

Relacijski, procesni in inovacijski kapital smo združili v strukturni kapital. Med relacijski kapital so zajeti odnosi z zunanjimi deležniki, pri procesnem kapitalu so zajeti organiziranost, način upravljanja, vizija, cilji, procesi, informatiziranost procesov, pri inovacijskem kapitalu je zajeto spodbujanje ustvarjalnega mišljenja sodelavcev. Pri strukturnem kapitalu pa se nam zdi najpomembnejši relacijski kapital. Mala podjetja imajo šibkejšo pozicijo na trgu in zato so odnosi z vsemi deležniki še toliko večjega pomena. Najpomembnejši pa so odnosi s kupci, ki jih vprašalnik v največji meri obravnava.

Trditve od 1 do 15 so namenjene relacijskemu kapitalu (od tega se deset trditev nanaša na kupce), trditve od 16 do 28 procesnemu kapitalu in trditve od 29 do 37 inovacijskemu kapitalu.

Vrednostni odgovor vsebinskega vprašalnika je masa intelektualnega kapitala, ki ga dobimo na enak način kot pri originalnem vprašalniku (Mihalič, 2009, str. 57):

- vsak odgovor »povsem velja« pomeni 3 točke, »delno velja« pomeni 2 točki in »ne velja« pomeni 1 točko;
- število doseženih točk delimo s številom vprašanj in s tem dobimo maso posamezne oblike kapitala. Obe vrednosti seštejemo in delimo z 2;
- masa intelektualnega kapitala je na visoki stopnji, če je rezultat med 2,4 in 3, na srednji stopnji, če je rezultat med 2,3 in 1,7, ter na nizki stopnji, če je rezultat med 1,6 in 1.

Vsebinske odgovore nam dajo posamezne trditve, ki nas usmerjajo in opozarjajo, kje je treba ukrepati. Ko gre za prvo merjenje intelektualnega kapitala, predlagamo tristopenjsko lestvico, kasneje pa se ta lestvica lahko razširi na petstopenjsko. Namen prvega merjenja je prepoznati, v kolikšni meri so prisotni posamezni elementi intelektualnega kapitala.

Za vsebinsko merjenje so pomembne posamezne trditve. Trditev, ki »povsem velja«, kaže na to, da se že izvajajo aktivnosti in da so pravilne. Trditev, ki »delno velja«, tudi pomeni, da se izvajajo aktivnosti, vendar so potrebni dodatni ukrepi. Trditev, ki »ne velja«, pa kaže na popolno odsotnost aktivnosti ali pa na nepravilne aktivnosti. Posebno pozornost je treba usmeriti na področja, kjer dobimo odgovore »ne velja«. Nato je treba poiskati najustreznejše ukrepe, s katerimi bi bilo najprimerneje začeti.

## 4 PRIMER UPORABE MODELA V IZBRANEM MALEM PODJETJU

### 4.1 Metoda VAIC in Poročilo o intelektualnem kapitalu

Model smo preizkusili v izbranem malem podjetju (podjetje X). Za to podjetje in prav tako za vodilno podjetje iz panoge smo naredili izračun koeficienta VAIC iz standardiziranih računovodskih izkazov, ki so javno objavljeni (Tabela 3: Izračun koeficienta VAIC za izbrano malo podjetje X; Tabela 4: Izračun koeficienta VAIC za vodilno podjetje v panogi). Na osnovi izračunov smo pripravili poročilo o intelektualnem kapitalu za obdobje 2007–2011, ki naj bi bil del poslovnega poročila. S tem se zunanjim deležnikom podjetje bolj celovito predstavi. Bolj podrobno so izračuni prikazani in pojasnjeni v Križman (2013).

**Tabela 3: Izračun koeficienta VAIC za izbrano malo podjetje X**

(v 1000 EUR)	2007	2008	2009	2010	2011
dobiček iz poslovanja	168	784	20	62	128
amortizacija	24	16	28	47	48
stroški dela	124	226	258	289	322
dodana vrednost (VA = dobiček iz poslovanja + amortizacija + stroški dela)	316	1.026	306	398	498
človeški kapital (HC = stroški dela)	124	226	258	289	322
strukturni kapital (SC = VA – HC)	192	800	48	109	176
intelektualni kapital (IC = HC + SC)	316	1.026	306	398	498
finančni in fizični kapital (CE = knjigovodska vrednost stalnih sredstev)	287	1.117	1.334	1.384	1.316
učinkovitost človeškega kapitala (HCE = VA/HC)	2,55	4,54	1,19	1,38	1,55
učinkovitost strukturnega kapitala (SCE = SC/VA)	0,61	0,78	0,16	0,27	0,35
učinkovitost intelektualnega kapitala (ICE = HCE + SCE)	<b>3,16</b>	<b>5,32</b>	<b>1,34</b>	<b>1,65</b>	<b>1,90</b>
učinkovitost finančnega in fizičnega kapitala (CEE = VA/CE)	<b>1,10</b>	<b>0,92</b>	<b>0,23</b>	<b>0,29</b>	<b>0,38</b>
koeficient VAIC = ICE + CEE	<b>4,26</b>	<b>6,24</b>	<b>1,57</b>	<b>1,94</b>	<b>2,28</b>
	I (08/07)	I (09/08)	I (10/09)	I (11/10)	I (11/07)
HC (X)	1,82	1,14	1,12	1,11	2,60
SC (X)	4,17	0,06	2,27	1,61	0,92
CE (X)	3,89	1,19	1,04	0,95	4,59
VA (X)	3,25	0,30	1,30	1,25	1,58
	I (08/07)	I (09/08)	I (10/09)	I (11/10)	I (11/07)
HCE (X)	1,78	0,26	1,16	1,12	0,61
SCE (X)	1,28	0,21	1,69	1,30	0,57
CEE (X)	0,84	0,25	1,26	1,31	0,35
VAIC (X)	1,46	0,25	1,24	1,18	0,54

(ajpes.si in lastni izračun)

Tabela 4: Izračun koeficienta VAIC za vodilno podjetje v panogi

(v 1000 EUR)	2007	2008	2009	2010	2011
dobiček iz poslovanja	2.809	4.195	870	2.006	1.402
amortizacija	1.108	3.291	791	826	904
stroški dela	6.090	6.970	5.071	5.736	6.588
dodana vrednost (VA = dobiček iz poslovanja + amortizacija + stroški dela)	10.007	14.456	6.732	8.568	8.894
človeški kapital (HC = stroški dela)	6.090	6.970	5.071	5.736	6.588
strukturni kapital (SC = VA – HC)	3.917	7.486	1.661	2.832	2.306
intelektualni kapital (IC = HC + SC)	10.007	14.456	6.732	8.568	8.894
finančni in fizični kapital (CE = knjigovodska vrednost stalnih sredstev)	29.135	30.678	27.273	32.092	33.254
učinkovitost človeškega kapitala (HCE = VA/HC)	1,64	2,07	1,33	1,49	1,35
učinkovitost strukturnega kapitala (SCE = SC/VA)	0,39	0,52	0,25	0,33	0,26
učinkovitost intelektualnega kapitala (ICE = HCE + SCE)	<b>2,03</b>	<b>2,59</b>	<b>1,57</b>	<b>1,82</b>	<b>1,61</b>
učinkovitost finančnega in fizičnega kapitala (CEE = VA/CE)	<b>0,34</b>	<b>0,47</b>	<b>0,25</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>
koeficient VAIC = ICE + CEE	<b>2,38</b>	<b>3,06</b>	<b>1,82</b>	<b>2,09</b>	<b>1,88</b>
	(08/07)	(09/08)	(10/09)	(11/10)	(11/07)
HC (vodilni v panogi)	1,14	0,73	1,13	1,15	1,08
SC (vodilni v panogi)	1,91	0,22	1,70	0,81	0,59
CE (vodilni v panogi)	1,05	0,89	1,18	1,04	1,14
VA (vodilni v panogi)	1,44	0,47	1,27	1,04	0,89
	(08/07)	(09/08)	(10/09)	(11/10)	(11/07)
HCE (vodilni v panogi)	1,26	0,64	1,12	0,91	0,82
SCE (vodilni v panogi)	1,33	0,48	1,32	0,79	0,67
CEE (vodilni v panogi)	1,38	0,53	1,08	1,00	0,79
VAIC (vodilni v panogi)	1,29	0,59	1,15	0,89	0,79

(ajpes.si in lastni izračun)

#### 4.1.1 Poročilo o intelektualnem kapitalu podjetja X (2007–2011)

Pomen intelektualnega kapitala v ekonomiji znanja pridobiva na veljavi. Največ vrednosti se danes ustvari z neotipljivimi sredstvi, ki pa niso v celoti zajeta v bilancah podjetij. S Pulićevo metodo VAIC je bila za obdobje 2007–2011 izmerjena učinkovitost podjetja. Za ustvarjanje nove vrednosti so potrebni človeški kapital (HC), strukturni kapital (SC) ter finančni in fizični kapital (CE), pri čemer je intelektualni kapital vsota človeškega in strukturnega kapitala. Vsota njihovih učinkovitosti nam da skupno učinkovitost podjetja – koeficient VAIC (intelektualni



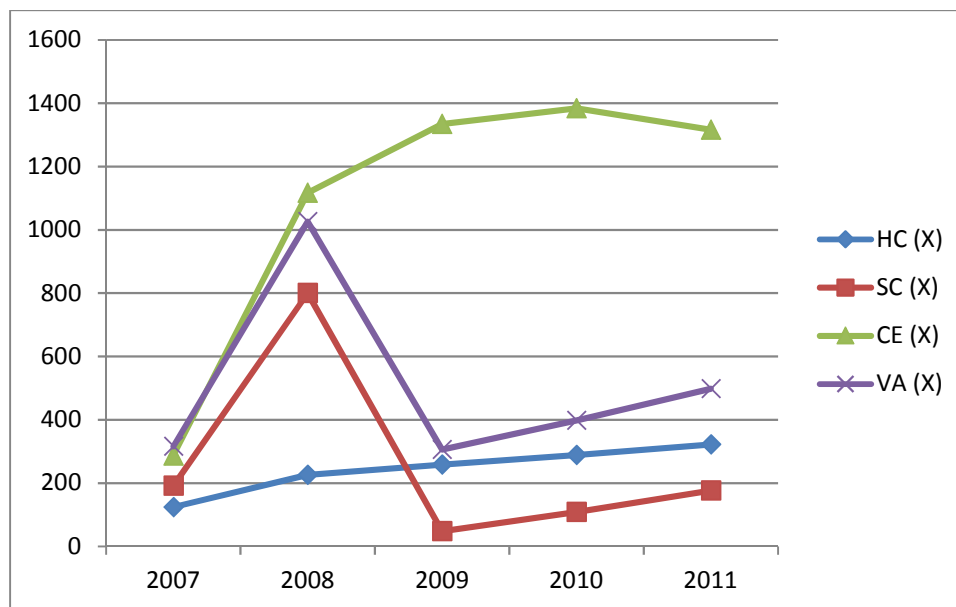
koeficient dodane vrednosti). Posamezni koeficienti učinkovitosti nam povedo, koliko nove vrednosti je bilo ustvarjene z vsako denarno enoto, vloženo v vire.

### Viri podjetja in dodana vrednost

Največji vir predstavljata finančni in fizični kapital podjetja, ki se je v obdobju 2007–2010 večal in v letu 2011 zmanjšal, vendar je bil v letu 2011 glede na leto 2007 večji za 359 %. Človeški viri so se enakomerno povečevali in so bili v letu 2011 glede na leto 2007 večji za 160 %. Strukturni kapital je bil največji v letu 2008, v letu 2011 pa je bil glede na leto 2007 manjši za 8 %. Dodana vrednost je bila največja v letu 2008. V letu 2011 je bila dodana vrednost glede na leto 2007 večja za 58 % (Tabela 5: Viri podjetja in dodana vrednost in Graf 1: Gibanje virov in dodane vrednosti).

Tabela 5: Viri podjetja in dodana vrednost

v 1000 eur	2007	2008	2009	2010	2011
HC (X)	124	226	258	289	322
SC (X)	192	800	48	109	176
CE (X)	287	1.117	1.334	1.384	1.316
VA (X)	316	1026	306	398	498
	I (08/07)	I (09/08)	I (10/09)	I (11/10)	I (11/07)
HC (X)	1,82	1,14	1,12	1,11	2,60
SC (X)	4,17	0,06	2,27	1,61	0,92
CE (X)	3,89	1,19	1,04	0,95	4,59
VA (X)	3,25	0,30	1,30	1,25	1,58



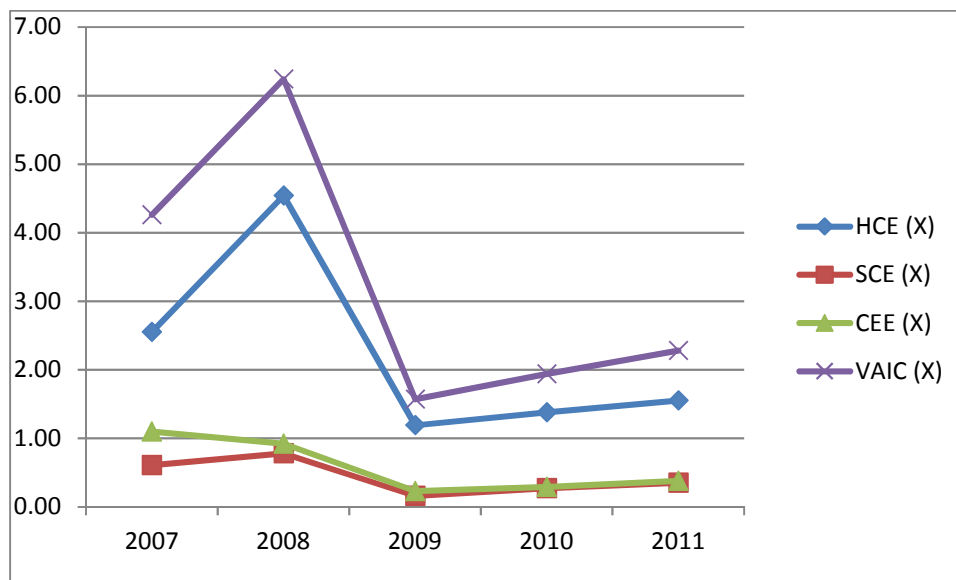
Graf 1: Gibanje virov in dodane vrednosti

### Učinkovitost virov in koeficienta VAIC

Najučinkovitejši je človeški kapital, ki predstavlja največji delež koeficienta VAIC. V letu 2007 je predstavljal 60 %, v letu 2008 73 %, v letu 2009 76 %, v letu 2010 71 % in v letu 2011 68 % koeficienta VAIC. Učinkovitost strukturnega (SCE) in finančnega in fizičnega kapitala (CEE) imata enak delež v koeficientu VAIC. Treba pa je poudariti, da sta izmed virov podjetja največji vir finančni in fizični kapital. V letu 2011 je bil 4-krat večji od človeškega kapitala in 7,5-krat večji od strukturnega kapitala. Človeški in strukturni kapital sta bila najučinkovitejša v letu 2008. Najmanj učinkoviti so bili viri v letu 2009. V letih 2009–2011 se je učinkovitost virov večala, torej je v obdobju 2007–2011 učinkovitost padla le v letu 2009. Učinkovitost podjetja je bila največja leta 2008 (Tabela 6: Učinkovitost posameznih virov in koeficient VAIC in Graf 2: Gibanje učinkovitosti virov in koeficienta VAIC).

Tabela 6: Učinkovitost posameznih virov in koeficient VAIC

V 1000 eur	2007	2008	2009	2010	2011
HCE (X)	2,55	4,54	1,19	1,38	1,55
SCE (X)	0,61	0,78	0,16	0,27	0,35
CEE (X)	1,10	0,92	0,23	0,29	0,38
VAIC (X)	4,26	6,24	1,57	1,94	2,28
	I (08/07)	I (09/08)	I (10/09)	I (11/10)	I (11/07)
HCE (X)	1,78	0,26	1,16	1,12	0,61
SCE (X)	1,28	0,21	1,69	1,30	0,57
CEE (X)	0,84	0,25	1,26	1,31	0,35
VAIC (X)	1,46	0,25	1,24	1,18	0,54



Graf 2: Gibanje učinkovitosti virov in koeficienta VAIC

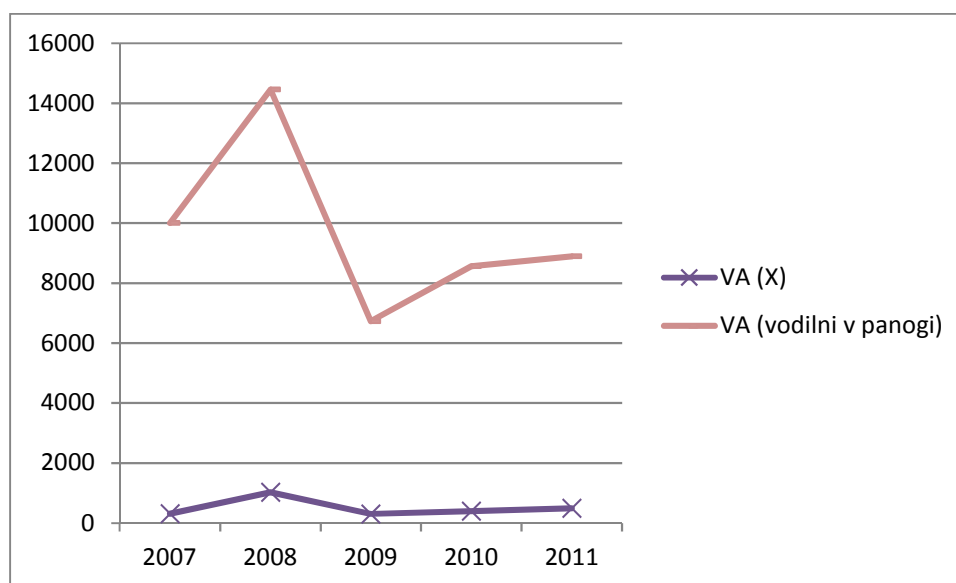
Rezultati metode VAIC kažejo, da je bilo najučinkovitejše leto 2008, ko je 1 evro, vložen v vire, ustvaril 6,24 evra nove vrednosti. V letu 2007 je 1 evro ustvaril 4,26 evra, v letu 2009 1,57 evra, v letu 2010 1,94 evra in leta 2011 2,28 evra (Tabela 6: Učinkovitost posameznih virov in koeficient VAIC in Graf 2: Gibanje učinkovitosti virov in koeficienta VAIC). Da pa nam lahko ti rezultati dajo jasnejšo predstavbo, kako je bilo podjetje učinkovito, smo naredili še izračun za podjetje, ki je imelo največje prihodke in je bilo po javno dostopnih podatkih vodilno v panogi.

### Primerjava dodane vrednosti (VA) z vodilnim podjetjem v panogi

Primerjava (Tabela 7: Primerjava dodane vrednosti (VA) in Graf 3: Primerjava dodane vrednosti (VA)) kaže, da je vodilno podjetje v panogi ustvarilo več dodane vrednosti v celotnem opazovanem obdobju kot podjetje X. V letu 2007 kar 31,7-krat več, v letu 2011 pa 17,9-krat več. Najmanjša razlika je bila v letu 2008, ko je ustvarilo 14,1-krat več dodane vrednosti.

Tabela 7: Primerjava dodane vrednosti (VA)

	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur
	VA (X)	VA (vodilni)	VA (vodilni)/VA (X)
<b>2007</b>	316	10.007	31,7
<b>2008</b>	1.026	14.456	14,1
<b>2009</b>	306	6.732	22,0
<b>2010</b>	398	8.568	21,5
<b>2011</b>	498	8.894	17,9



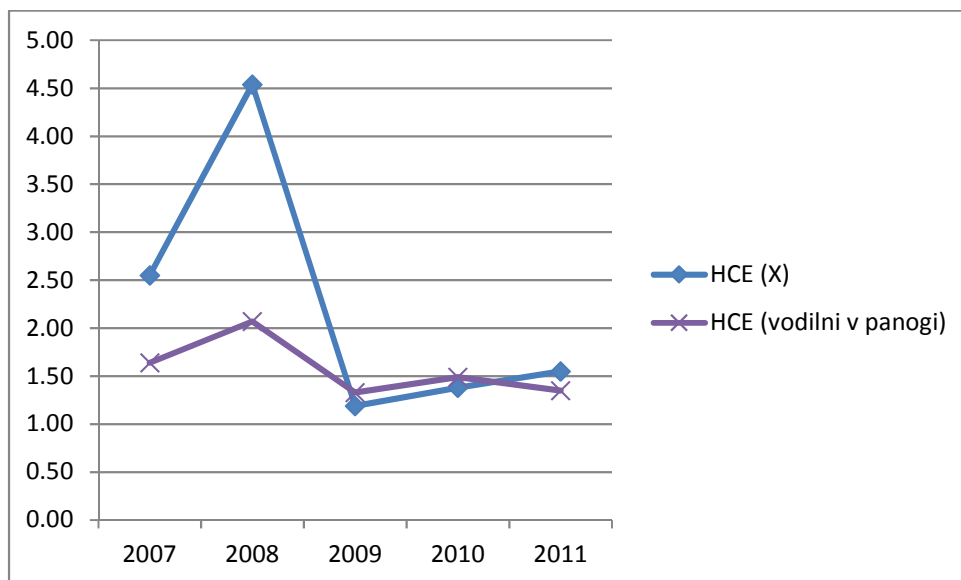
Graf 3: Primerjava dodane vrednosti (VA)

**Primerjava človeškega kapitala in njegove učinkovitosti**

Vodilno podjetje v panogi je imelo večji človeški kapital (HC) v celotnem obdobju. V letu 2007 49,1-krat večji, v letu 2011 pa 20,5-krat večji. Vendar pa je bila njegova učinkovitost večja le v letih 2009 in 2010, in to le za 10 %, kljub skoraj 20-krat večjemu človeškemu kapitalu (Tabela 8: Primerjava HC in HCE, Graf 4: Primerjava učinkovitosti človeškega kapitala (HCE)).

**Tabela 8: Primerjava HC in HCE**

	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur
	HC (X)	HC (vodilni)	HC (vodilni)/HC (X)	HCE (X)	HCE (vodilni)	HCE (vodilni)/HCE (X)
<b>2007</b>	124	6.090	49,1	2,55	1,64	0,6
<b>2008</b>	226	6.970	30,8	4,54	2,07	0,5
<b>2009</b>	258	5.071	19,7	1,19	1,33	1,1
<b>2010</b>	289	5.736	19,8	1,38	1,49	1,1
<b>2011</b>	322	6.588	20,5	1,55	1,35	0,9



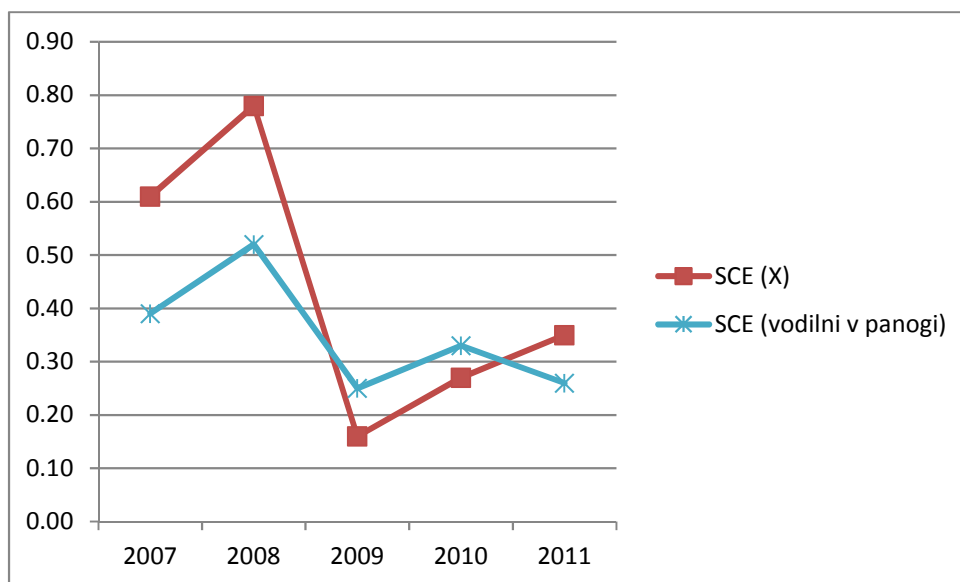
**Graf 4: Primerjava učinkovitosti človeškega kapitala (HCE)**

**Primerjava strukturnega kapitala in njegove učinkovitosti**

Tudi strukturni kapital (SC) je bil večji pri vodilnem podjetju v panogi v celotnem obdobju. Njegova učinkovitost pa je bila le v letih 2009 in 2010 večja v vodilnem podjetju (Tabela 9: Primerjava SC in SCE in Graf 5: Primerjava učinkovitosti strukturnega kapitala (SC)).

**Tabela 9: Primerjava SC in SCE**

	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur
	SC (X)	SC (vodilni)	SC (vodilni)/SC (X)	SCE (X)	SCE (vodilni)	SCE (vodilni)/SCE (X)
<b>2007</b>	192	3.917	20,4	0,61	0,39	0,6
<b>2008</b>	800	7.486	9,4	0,78	0,52	0,7
<b>2009</b>	48	1.661	34,6	0,16	0,25	1,6
<b>2010</b>	109	2.832	26,0	0,27	0,33	1,2
<b>2011</b>	176	2.306	13,1	0,35	0,27	0,8



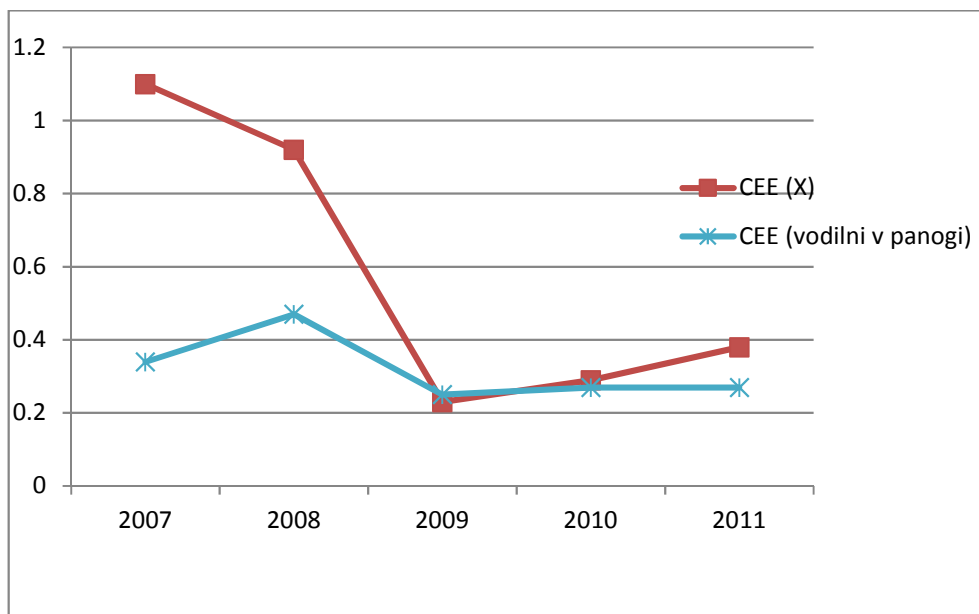
**Graf 5: Primerjava učinkovitosti strukturnega kapitala (SC)**

**Primerjava finančnega in fizičnega kapitala in njune učinkovitosti**

Tudi finančni in fizični kapital (CE) sta bila večja pri vodilnem podjetju v panogi. Njuna učinkovitost pa je bila v vodilnem podjetju večja le v letu 2009 (Tabela 10: Primerjava CE in CEE, Graf 6: Primerjava učinkovitosti finančnega in fizičnega kapitala (CCE)).

**Tabela 10: Primerjava CE in CEE**

	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur	v 1000 eur
	CE (X)	CE (vodilni)	CE (vodilni)/CE (X)	CCE (X)	CCE (vodilni)	CCE (vodilni)/CCE (X)
<b>2007</b>	287	29.135	101,5	1,1	0,34	0,3
<b>2008</b>	1.117	30.678	27,5	0,92	0,47	0,5
<b>2009</b>	1.334	27.273	20,4	0,23	0,25	1,1
<b>2010</b>	1.384	32.092	23,2	0,29	0,27	0,9
<b>2011</b>	1.316	33.254	25,3	0,38	0,27	0,7



**Graf 6: Primerjava učinkovitosti finančnega in fizičnega kapitala (CCE)**

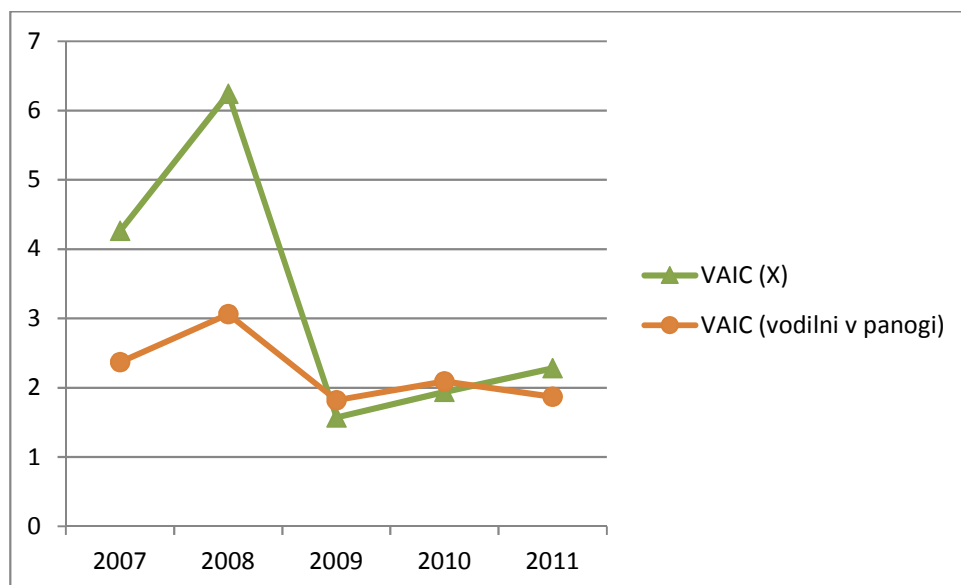
### Primerjava koeficienta VAIC

Vodilno podjetje v panogi je imelo kljub večjim virom v celotnem obdobju manjšo učinkovitost v letih 2007, 2008 in 2011 (Tabela 11: Primerjava koeficienta VAIC, Graf 7: Primerjava intelektualnega koeficienta dodane vrednosti (VAIC)).

Celotna učinkovitost podjetja X je bila v primerjavi z vodilnim podjetjem v panogi večja v letih 2007, 2008 in 2011. V obdobju 2009–2011 se je celotna učinkovitost podjetja X povečevala. V podjetju X je bil najučinkovitejši človeški kapital v celotnem obdobju.

Tabela 11: Primerjava koeficienta VAIC

	VAIC (X)	VAIC (vodilni)	VAIC (vodilni)/VAIC (X)
2007	4,26	2,37	0,6
2008	6,24	3,06	0,5
2009	1,57	1,82	1,2
2010	1,94	2,09	1,1
2011	2,28	1,87	0,8



Graf 7: Primerjava intelektualnega koeficienta dodane vrednosti (VAIC)

## 4.2 Vsebinska analiza intelektualnega kapitala in predlogi podjetju

Vsebinski vprašalnik Mihaličeve smo prevedli v dvosmerni model ter smiselno preoblikovali in zmanjšali število trditev glede na izbrano podjetje X (Tabela 12: Vprašalnik za merjenje človeškega kapitala; Tabela 13: Vprašalnik za merjenje strukturnega kapitala). Ločeno meri človeški in strukturni kapital. Namen merjenja intelektualnega kapitala je bil ugotoviti prisotnost posameznih elementov intelektualnega kapitala. Vprašalnik je izpolnila direktorica izbranega podjetja.

Tabela 12: Vprašalnik za merjenje človeškega kapitala

	Človeški kapital	povsem velja	delno velja	ne velja
1	Razumemo razliko med človeškim kapitalom in človeškimi viri.		2	
2	Delež sodelavcev z vsaj visoko izobrazbo je min. 25 %.		2	
3	Znanje je v organizaciji največja vrednota.	3		
4	Spremljamo potrebe po novih znanjih in drugih kompetencah.	3		
5	Spodbujamo dodatno izobraževanje sodelavcev.	3		
6	Število ur neformalnega izobraževanja na sodelavca letno je min. 30.	3		
7	Delež sodelavcev, ki se formalno izobražujejo, je 10 %.			1
8	Izvajamo uvajanje novih sodelavcev.	3		
9	Vsi sodelavci imajo enake možnosti razvoja.		2	
10	Nagrajujemo pridobivanje in širjenje kompetenc.		2	
11	Nagrajujemo nadpovprečno uspešnost in učinkovitost.		2	
12	Spremljamo zadovoljstvo in pripadnost sodelavcev.	3		
13	Zadovoljstvo sodelavcev je na visoki stopnji.	3		
14	Načrtno zmanjšujemo stres pri delu.	3		
15	Delež sodelavcev, ki zapusti organizacijo, je nižji od 10 %.	3		
16	Sodelavci imajo možnost sodelovanja pri odločanju.	3		
17	V organizaciji spodbujamo dvostransko komuniciranje.	3		
18	Vodstvo redno povratno informira vse svoje sodelavce.	3		
19	Organiziramo družabna srečanja za vse sodelavce.	3		
20	Prevladuje prijateljsko in sproščeno vzdušje.	3		
21	Sodelavci imajo možnost druženja med delovnim časom.		2	
22	Sodelavci si med seboj večinoma zaupajo.		2	
23	Vodstvo svojim sodelavcem nudi tudi moralno pomoč.	3		
24	Soodvisnost sodelavcev je na visoki stopnji.	3		



Tabela 13: Vprašalnik za merjenje strukturnega kapitala

	Strukturni kapital	povsem velja	delno velja	ne velja
1	V organizaciji velja prepričanje, da je kupec kralj.		2	
2	V organizaciji imamo vsaj 20 % rednih kupcev.	3		
3	Delež reklamacij kupcev je nižji od 1 %.	3		
4	Reklamacije kupcev analiziramo.	3		
5	Vsak primer izgubljenega kupca analiziramo.		2	
6	Analiziramo strukturo in obnašanja svojih kupcev.	3		
7	Sistematično se prilagajamo zahtevam kupcev.	3		
8	Pripadnost in zaupanje kupcev nagradujemo.	3		
9	Gradimo večjo povezanost med sodelavci in kupci.		2	
10	Število pomembnih referenc narašča.	3		
11	Dobro poznamo svoje konkurente.		2	
12	Vzdržujemo in krepimo odnose z vsemi deležniki.	3		
13	Z vsemi poslovnimi partnerji imamo sklenjene pogodbe.		2	
14	Vključujemo se v širše družbeno in lokalno dogajanje.		2	
15	Redno spremljamo razvojne trende na tržišču.	3		
16	Vse ključne procese imamo urejene z internim aktom.	3		
17	Imamo jasno določeno vizijo organizacije.	3		
18	Več kot polovica procesov je informacijsko podprtih.	3		
19	Imamo jasno zastavljene dolgoročne in kratkoročne cilje.	3		
20	Odkrivamo ustvarjalce in uničevalce dodane vrednosti.		2	
21	Poslujemo po vsaj enem ali več standardih kakovosti.	3		
22	V petih letih želimo uvesti še en standard kakovosti.			1
23	V organizaciji izvajamo model poslovne odličnosti.		2	
24	Naši kriteriji za doseganje uspešnosti so vedno višji.		2	
25	Stalno izboljšujemo kakovost storitev.	3		
26	Krepimo načelo, da boljša organizacija poveča uspešnost.	3		
27	Dobro poznamo možnosti in meje v okolju organizacije.		2	
28	Vsa tveganja nikoli ne ogrožajo obstoja organizacije.		2	
29	Delež sodelavcev, ki predlagajo izboljšave, je vsaj 45 %.		2	
30	Uvedeno imamo notranje podjetništvo.		2	
31	Podajanje predlogov je naloga vseh sodelavcev.		2	
32	Predloge in ideje za izboljšave tudi nagradujemo.		2	
33	Najboljše ideje in zamisli vedno tudi uvedemo v prakso.	3		
34	Izvajamo tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja.		2	
35	Procese in postopke redno posodabljam.	3		
36	Ustvarjalno delo je eden od pogojev za napredovanje.	3		
37	Organizacija redno sodeluje s fakultetami.			1

#### 4.2.1 Predlogi podjetju za krepitev intelektualnega kapitala

Glede na rezultate vsebinskega vprašalnika smo podjetju podali predlog ukrepov za krepitev intelektualnega kapitala. Ukrepi za krepitev intelektualnega kapitala se v največji meri nanašajo na trditve, ki imajo odgovore »ne velja«, prav tako pa smo poskušali oblikovati nekaj predlogov tudi za odgovore, ki »delno veljajo«.

Trditev, ki »ne velja« pri človeškem kapitalu, se nanaša na dodatno formalno izobraževanje sodelavcev, kar pomeni, da bi bilo treba začeti z aktivnostmi za spodbujanje sodelavcev po dodatnem formalnem izobraževanju. Pri strukturnem kapitalu pa sta dve trditvi, ki »ne veljata«. Kažeta na odsotnost želje po uvedbi še katerega od standardov kakovosti in na nesodelovanje s fakultetami.

##### 4.2.1.1 Predlogi za krepitev človeškega kapitala

Za krepitev človeškega kapitala smo predlagali naslednje štiri aktivnosti:

- **Aktivnosti za spodbujanje sodelavcev po dodatnih znanjih**

Treba je narediti pregled ključnih znanj in kompetenc za posamezna delovna mesta in letni plan za pridobitev le-teh. Sodelavci so najpomembnejši vir podjetja. Njihov človeški kapital je ključen za uspešno delovanje podjetja in zato je zelo pomembno, da se prepozna, katera so tista znanja in kompetence, ki so za podjetje najpomembnejše. V znanje je treba investirati premišljeno, to pomeni v prave ljudi in v potrebna znanja. Investicija v znanje vpliva na uspešnost posameznika in posledično na uspešnost podjetja, zato se strinjamo s Sveibyjem (2010), da mora biti namen merjenja neopredmetenih sredstev učenje.

Da si bodo Sodelavci želeli dodatnih izobraževanj, tako formalnih kot neformalnih, morajo biti motivirani in zadovoljni. Za motiviranje sodelavcev je treba ustvariti dobre pogoje. Iz rezultata raziskave, ki jo je izvedel Herzberg sledi, da obstajajo motivatorji, ki spodbujajo sodelavce k učinkovitosti, in higieniki (satisfaktorji), ki vplivajo na zadovoljstvo sodelavcev. Vendar noben dejavnik ni izključno motivator ali higienik (Herzberg v Lipičnik, 1991, str. 20). Za krepitev človeškega kapitala so torej pomembni tako motivatorji kot higieniki, ki ustvarjajo dobre pogoje za motiviranje sodelavcev. Med najpomembnejšimi motivatorji so uspeh pri delu, prepoznavnost, samostojnost in odgovornost.

- **Aktivnosti za spodbujanje ambicioznosti**

Podjetje naj sodelavcem dodeli jasne odgovornosti, da bo s tem povečalo samostojnost pri delu. To bo spodbudilo ambicioznost in željo po osebni rasti, kar bo spodbudilo tudi željo in potrebo po dodatnem izobraževanju.

- **Aktivnosti za spodbujanje učinkovitosti sodelavcev**

Vodstvo naj določi jasne in uresničljive cilje, za doseganje ali preseganje ciljev pa sodelavce nagradi. Z nagrajevanjem (higienik) sodelavcev za njihovo nadpovprečno uspešnost in učinkovitost se veča zadovoljstvo. Zato je pomembno, da se določijo jasna pravila nagrajevanja in da je nagrajevanje sprotno in transparentno. Nagrade so lahko materialne ali nematerialne, najpomembnejše je, da so pravila enaka za vse sodelavce. Sestavi naj se tudi pravilnik o nagrajevanju in ga dosledno uporablja.

- **Aktivnosti za večanje povezanosti med sodelavci**

Podjetje naj za vse sodelavce organizira družabna srečanja, kar bo spodbudilo odprto komunikacijo, medsebojno pomoč in zaupanje.

Za spremljanje uspešnosti uvedenih aktivnosti priporočamo naslednje kazalnike:

- število sodelavcev, ki se formalno izobražujejo;
- število nagrad in vrste nagrad za nadpovprečno uspešnost in učinkovitost;
- število družabnih srečanj.

#### 4.2.1.2 Predlogi za krepitev strukturnega kapitala

Za začetek smo predlagali ukrepe na področju inovacijskega kapitala, saj je imelo obravnavano podjetje tu najslabši rezultat. To področje je zelo pomembno, saj se z nenehnim uvajanjem izboljšav večja konkurenčnost podjetja in njegova uspešnost. Pomemben element strukturnega kapitala za malo podjetje je tudi odnos s kupci in z ostalimi deležniki. Zaradi šibke pozicije na trgu je ta element še toliko bolj pomemben. V primerjavi z velikimi podjetji, ki so bolj toga, je lahko ta element velika konkurenčna prednost. Malo podjetje se lahko veliko hitreje prilagodi svojim kupcem in to je treba izkoristiti.

Predlog za krepitev strukturnega kapitala je zato vezan na aktivnosti za krepitev inovacijskega kapitala in na krepitev odnosov s kupci. Predlagali smo, da se začne s tremi aktivnostmi:

- **Aktivnosti za spodbujanje sodelavcev pri podajanju predlogov, idej in izboljšav**

Potreben ukrep je razširitev pravilnika o nagrajevanju sodelavcev še na nagrajevanje za zbiranje predlogov, idej in izboljšav.

- **Aktivnosti, usmerjene v ključne kupce**

Narediti je treba pregled ključnih kupcev in zanje določiti skrbnika ter poenotiti nastop do kupcev. S ključnimi kupci je treba vzdrževati stalen kontakt in se zanimati za njihove potrebe, želje in plane. Pridobiti je treba njihovo zaupanje in ga tudi upravičiti.

- **Aktivnosti, usmerjene v iskanje novih potencialnih kupcev**

Potreben je sistematičen pristop. Predlagamo, da se naredi seznam potencialnih kupcev, tako domačih kot tujih, in določi odgovorno osebo, ki bo vzpostavila kontakt in nato organizirala nadaljnje aktivnosti.

Za spremljanje uspešnosti uvedenih aktivnosti smo predlagali uvedbo naslednjih kazalnikov:

- število predlogov, idej in izboljšav/število realiziranih predlogov, idej in izboljšav;
- število ključnih kupcev;
- prihodki, ustvarjeni s ključnimi kupci;
- število potencialnih novih kupcev/število novih kupcev;
- prihodki, ustvarjeni z novimi kupci;
- zadovoljstvo kupcev (anketa).

#### 4.2.1.3 Predlogi za merjenje intelektualnega kapitala v prihodnje

Strokovnjaki opozarjajo, da je za podjetja pomembno, da začnejo z merjenjem intelektualnega kapitala. Za začetek merjenja je zelo primerna metoda VAIC, ki smo jo izbrali tudi sami. Podjetju predlagamo, da tudi v bodoče uporablja to metodo, in sicer zaradi njene enostavnosti, saj so vsi potrebni podatki na voljo, prav tako pa tudi zaradi enostavne primerljivosti z drugimi podjetji v panogi. Poročilo o intelektualnem kapitalu naj priloži letnemu poročilu. Primernost te metode vidimo tudi v tem, ker v poročilu, ki je namenjeno eksternemu poročanju, ni zajetih zaupnih informacij, zunanjim deležnikom pa omogoča vpogled v celotno poslovanje podjetja in seveda primerjavo s konkurenčnimi podjetji.

Za vsebinsko merjenje intelektualnega kapitala naj podjetje uporablja prilagojen vsebinski vprašalnik in po potrebi doda trditve ali katero od trditev izloči, tako da se bo sčasoma oblikoval najprimernejši vprašalnik. Za prvo merjenje smo ohranili tristopenjsko lestvico, pri naslednjih merjenjih pa predlagamo petstopenjsko lestvico. Nadgradnja vprašalnika v petstopenjsko lestvico bo podjetju dala bolj natančne odgovore, zato bo lažje slediti napredku po posameznih elementih intelektualnega kapitala. Stopnja mase intelektualnega kapitala za petstopenjsko lestvico se lahko določi glede na deleže, ki so potrebni pri tristopenjski lestvici. To pomeni, da bo masa intelektualnega kapitala na visoki stopnji, če bo rezultat med 4 in 5, na srednji stopnji, če bo rezultat med 2,8 in 3,9, ter na nizki stopnji, če bo rezultat med 1 in 2,7.

Vrednostni rezultat je primeren tako za zunanje kot za notranje poročanje, medtem ko naj bodo vsebinski odgovori namenjeni v podporo odločanju pri sprejemanju nadaljnjih aktivnosti pri krepitvi intelektualnega kapitala, torej le za notranje poročanje.

Merjenje intelektualnega kapitala z metodo VAIC naj se opravi vsako leto, ko so na voljo bilančni podatki, vrednostno merjenje pa naj podjetje opravlja na dve leti.

## 5 ZAKLJUČEK K MODELU MERJENJA INTELKTUALNEGA KAPITALA ZA MALA PODJETJA

Zaradi ključnega pomena intelektualnega kapitala pri ustvarjanju bodoče vrednosti je upravljanje z intelektualnim kapitalom danes nujnost. Da pa bi lahko kapital upravljali, ga je treba meriti. Vendar ga je zaradi njegove nematerialne oblike težko meriti. Obstaja več metod, ki merijo skrito vrednost podjetja, vendar standardizirane metode še vedno nimamo. Za učinkovito upravljanje z intelektualnim kapitalom je nujno, da nam metoda, s katero ga merimo, da vsebinske odgovore, saj le na ta način izvemo, kje je treba ukrepati.

Kot ni standardizirane metode merjenja intelektualnega kapitala, tako tudi standardiziranega poročila o intelektualnem kapitalu ni. Največkrat se podjetja odločijo, da poslovnemu poročilu dodajo svojo obliko poročila o intelektualnem kapitalu podjetja. Poročilo o intelektualnem kapitalu vsebuje pomembne informacije za deležnike, ki jim je poročilo namenjeno. Interno poročilo vsebuje kazalnike, ki so v pomoč pri upravljanju z neopredmetenimi sredstvi, in vsebuje zaupne informacije. Eksterno poročilo pa je namenjeno zunanjim deležnikom, da dobijo celovito predstavo o delovanju podjetja, čimer si podjetje tudi pridobi njihovo zaupanje – lahko bi rekli, da je namenjeno marketingu. Ker metode niso standardizirane, je primerjava med podjetji onemogočena.

Ne glede na velikost podjetja je pomembno, da se z merjenjem intelektualnega kapitala začne. Mala podjetja nimajo kadrov, ki bi bili sposobni določiti ključne kazalnike za vsebinske analize intelektualnega kapitala. Zato smo na podlagi obstoječih metod pripravili model za merjenje intelektualnega kapitala v malem podjetju, ki daje tako vrednostne kot vsebinske odgovore in je finančno sprejemljiv, ter ga preizkusili v konkretnem malem podjetju. Pripravili smo tudi *Poročilo o intelektualnem kapitalu izbranega podjetja* in za podjetje oblikovali predlog ukrepov za krepitev intelektualnega kapitala.

Predlagani model za merjenje intelektualnega kapitala za mala podjetja je kombinacija metode VAIC in prilagojenega vsebinskega vprašalnika. Metoda VAIC je namenjena vrednostnemu

spremljanju intelektualnega kapitala. Izbrali smo jo zaradi njene enostavnosti in primernosti za začetek merjenja. Potrebne podatke dobimo v standardiziranih javno objavljenih računovodskih izkazih, zato je primerna tudi za primerjavo med podjetji. Sam rezultat merjenja učinkovitosti je bolj jasen, če ga primerjamo z drugimi podjetji. Za primerjavo smo izbrali vodilno podjetje v panogi.

Metoda VAIC nam ne da vsebinskih odgovorov, zato smo poleg te metode v model vključili še uporabo vsebinskega vprašalnika za merjenje intelektualnega kapitala, prilagojenega za malo podjetje. Vsebinski vprašalnik nam da vrednostne in tudi vsebinske odgovore. Vrednostni nam pove, kolikšna je masa intelektualnega kapitala. Tega rezultata ni mogoče uporabiti za primerjavo z drugimi podjetji, saj ne uporabljajo vsa podjetja istega vprašalnika, je pa uporaben za primerjavo s predhodnimi leti. Vsebinski odgovori so pomembni, ker nam povedo, v kolikšni meri so prisotni posamezni elementi intelektualnega kapitala ter kje so še možnosti za izboljšave. S tem pride podjetje do pomembnih informacij, na katerih segmentih je treba povečati aktivnosti za krepitev intelektualnega kapitala, in na podlagi teh informacij lahko sprejme ukrepe za krepitev intelektualnega kapitala.

Metoda VAIC je primerna za zunanje poročanje, ker ne vsebuje zaupnih informacij. Vrednostni rezultat vsebinskega vprašalnika je tudi primeren za zunanje poročanje, vsebinske rezultate pa priporočamo le za namene notranjega poročanja.

Predlagani model ima uporabno vrednost za vsa mala podjetja, saj ga lahko uporabijo kot osnovo za začetek merjenja intelektualnega kapitala. Metoda VAIC je neproblematična, vsebinski vprašalnik pa je treba prilagoditi za vsako podjetje. Trditve je treba skrbno izbrati, saj so namenjene zaznavanju pomembnih komponent intelektualnega kapitala, ki bodo v bodoče ustvarjale vrednost. Po potrebi je treba dodati ali izločiti katero od trditev, tako da se bo sčasoma izoblikoval najprimernejši vprašalnik. Za lažje spremljanje napredka intelektualnega kapitala pa predlagamo nadgradnjo vprašalnika na petstopenjsko lestvico. Pomembno je, da se z merjenjem začne, kot pravijo strokovnjaki, čas pa bo pokazal, kako nadaljevati.

Skrito premoženje podjetja, ki ima potencial ustvarjati dodano vrednost v prihodnosti, je treba prepoznati in z njim upravljati, zato je merjenje intelektualnega kapitala danes nujnost.

## Literatura in viri

- Babić, M. (2009). Monitor neopipljivog kapitala i VAIC analiza. Pridobljeno s <http://svijetosiguranja.hr/hr/clanak/2009/7/monitor-neopipljivog-kapitala-i-vaic-analiza,87,2916.html>
- Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset of the Third Millennium Enterprise*. New York: International Thomson Business Press.
- Choong, K. K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609–638.
- CIK – Centar za intelektualni kapital. (n. d.). Ukratko o analizi efikasnosti stvaranja vrijednost. Pridobljeno s [http://www.cik-hr.com/djelatnost\\_vaic.html](http://www.cik-hr.com/djelatnost_vaic.html)
- CIK – Centar za intelektualni kapital. (2004). Uspješnost na nacionalnoj županijskoj i poduzetničkoj razini. *Intelektualni kapital*, 1–9/2003.
- Jelčić, K. (2004). *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrdkama*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
- Križman, A. (2013). *Merjenje intelektualnega kapitala v malem podjetju* (magistrska naloga). Ljubljana: [A. Križman].
- Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, S. (2008). Skrita vrednost podjetja in intelektualni kapital. *Industrijska demokracija*, 12.
- Pulić, A. (2004). Intellectual capital – does it create or destroy value? *Measuring Business Excellence*, 8(1), 62–68.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. in Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Šajna, D. (2012). VAIC Metoda. Pridobljeno s <http://www.scribd.com/doc/110865553/VAIC-metoda>
- Stewart, T. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. *Performance Improvement*, 37(7), 56–59. Pridobljeno s [https://www.researchgate.net/profile/Thomas\\_Stewart5/publication/229643636\\_Intellectual\\_capital\\_The\\_new\\_wealth\\_of\\_organizations/links/5643c56408ae54697fb40f93.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Stewart5/publication/229643636_Intellectual_capital_The_new_wealth_of_organizations/links/5643c56408ae54697fb40f93.pdf)
- Suciu, C. (2006). Intellectual Capital as a Source of the Competitive Advantage. V *International Conference on Business Excellence, Brasov*. Pridobljeno s <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/39.pdf>
- Sveiby, K. E. (1998). Measuring Intangibles and Intel Intellectual Capital – An Emerging First Standard. Pridobljeno s <http://intelegen.com/money/emergingstandard.html>
- Sveiby, K. E. (2010). Methods for measuring intangible assets. Pridobljeno s [www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf](http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf)
- Sydler, R., Haefliger, S. in Prukša, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 32(2), 244–259.

# UPRAVLJANJE TALENTOV IN NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV

Avtor: Aljoša Drešar







## 1 UVOD V UPRAVLJANJE TALENTOV IN NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV

Področje učinkovitega upravljanja talentov in načrtovanja nasledstva je v današnjem času, ki ga zaznamujejo nenehne spremembe, krizne razmere in globalizacija na vseh segmentih poslovanja, vse pomembnejše. Sodobni trg delovne sile namreč pesti pomanjkanje talentiranih in učinkovitih posameznikov (Ahmadi, Ahmadi in Abbaspalangi, 2012, str. 213), namen upravljanja talentov in načrtovanja nasledstva pa je pravzaprav ugotavljati, kako učinkovito iskati, zadržati in razvijati talentiran kader (*ibidem*).

V povezavi z obravnavano temo so v teoriji najpogosteje navajani avtorji Berger in Berger, Cannon in McGee, Cappelli, Collings in Mellahi, Kirkland, Lewis in Heckman, Scullion, Vaiman idr. Med slovenskimi avtorji se jih zgolj na upravljanje talentov in načrtovanje naslednikov ne osredotoča veliko; pogosto najdemo objave Janeza Žezline, izdelanih pa je bilo tudi nekaj magistrskih in diplomskih del s tega področja (na primer magistrsko delo Mateje Jenko iz leta 2012). Njihove poglede na obravnavano temo in raziskave, ki jih omenjajo, navajamo v nadaljevanju prispevka. Večinoma se relevantni avtorji strinjajo, da gre za pomembno tematiko, glede katere sicer obstaja kar nekaj virov, vendar hkrati to ostaja dokaj neznan in neraziskano področje.

Kaj pravzaprav pomeni upravljanje talentov? V literaturi se to področje opredeljuje kot proces, v katerem organizacije prepoznavajo, upravljajo in razvijajo kadre za sedanost in prihodnost (Cannon in McGee, 2011, str. X). Na kratko bi lahko upravljanje talentov opredelili kot učinkovito orodje za prepoznavanje vrednot in talentov, ki nam pomaga na pravo mesto postaviti prave ljudi (Ahmadi, Ahmadi in Abbaspalangi, 2012, str. 214). Sistem upravljanja talentov je bil prvič izpostavljen v Wharton School of Business Univerze v Pensilvaniji (*ibidem*).

Področje upravljanja talentov zajema mnoge aktivnosti, in sicer od razvoja strategije organizacije, v kateri slednja ugotavlja, kakšne so njene potrebe, da bi lahko uresničila trenutne in prihodnje poslovne načrte, do vzpostavitve postopkov za vrednotenje kompetenc, ustvarjanja razvojnih orodij in postopkov, ki bodo prilagojeni potrebam posameznikov, prepoznavanja načinov, kako pridobiti in zadržati kadre, ki so ključni za uspeh organizacije, vzpostavitve pristopov za obravnavo kadrov, ki ne ustrezajo več zahtevam organizacije, in do vrednotenja učinkov vseh teh strategij in njihove evaluacije (Cannon in McGee, 2011, str. X–XI).

Kljub mnogim publikacijam s tega področja koncept upravljanja talentiranih kadrov še vedno pesti pomanjkanje teoretičnih izhodišč (Jenko, 2012, str. 16), poleg tega pa je pomembno razumeti še, da obstajajo tudi razlike pri razumevanju tega pojma v različnih nacionalnih okoljih (Vaiman, Scullion in Collings, 2012, str. 926). V teoriji trenutno prevladuje anglosaški koncept razumevanja tega pojma (*ibidem*), ki je opisan prejšnjem odstavku.

Pomembno vlogo pri upravljanju talentov v sodobnem času ima tudi dejstvo, da se je, globalno gledano, s premikom k ekonomiji znanja povečala potreba organizacij po sodelavcih z visoko dodano vrednostjo na vse bolj kompleksnih delovnih mestih, ki terjajo izjemne miselne sposobnosti (*ibidem*, str. 932). Pri vsem skupaj se je treba zavedati še, da mora biti področje upravljanja talentov tesno povezano z dejanskimi potrebami poslovanja organizacije – torej da ne sme biti zgolj umetno ustvarjen postopek, poln kadrovskega žargona, s katerim se ukvarjajo kadrovske službe, in odtujen od vodij ter sodelavcev (Hirsh, 2014).

Z upravljanjem talentov je tako rekoč skoraj neločljivo povezano področje načrtovanja naslednikov – slednje je sicer usmerjeno predvsem v zadovoljevanje zahtev organizacije (Cannon in McGee, 2011, str. XI) in zadeva prepoznavanje delovnih mest, ki so ključna za uspeh in bodo najbolje zadovoljila potrebe v prihodnosti, ter razvoj strategije, ki bo pokazala optimalno razmerje glede zapolnjevanja teh delovnih mest s kadri znotraj organizacije in tistimi, ki jih organizacija še ne zaposluje (*ibidem*).

Pojem načrtovanja nasledstva bi lahko opredelili kot prizadevanja organizacije, da zaposluje posameznike z visokimi potenciali za različne ključne pozicije v organizaciji, ki bodo posledično ohranjali kakovost vodenja organizacije (tudi v prihodnje) (Ahmadi, Ahmadi in Abbaspalangi, 2012, str. 217). Gre torej za proces, ki zagotavlja neprekinjeno učinkovito poslovanje organizacije, s katerim se vzpostavljajo vzvodi za razvoj kadrov in njihovih naslednikov za ključna delovna mesta (Garg in van Weele, 2012, str. 97).

Naslednike je mogoče zagotavljati na dva načina: z razvojem talentov v organizaciji ali zaposlovanjem novih sodelavcev (*ibidem*, str. 98). Vsak pristop ima seveda svoje prednosti in pomanjkljivosti. Z zaposlovanjem novih sodelavcev smo vedno v stiku s spremembami na trgu, pridobimo lahko ozko specializirane strokovnjake in nekako tudi svež pogled, nove ideje (*ibidem*, str. 99). Po drugi strani lahko s krepitvijo lastnega »bazena« talentov znotraj organizacije skrbimo za morebitne specifične potrebe po razvoju strokovnjakov, večamo mobilnost v organizaciji in nudimo sodelavcem večjo fleksibilnost ter širše možnosti razvoja kariere; posledično pa tudi krepimo občutek pripadnosti organizaciji (*ibidem*).

Kako delodajalci upravljajo talente in kako zagotavljajo načrtovanje naslednikov za ključna delovna mesta, smo v praksi preverili z raziskavo med slovenskimi delodajalci. Na podlagi rezultatov raziskave in priporočil avtorjev s področja upravljanja talentov in načrtovanja naslednikov smo nato izdelali konkreten model za učinkovitejše upravljanje talentov oziroma predlogov ukrepov v petih korakih, ki bodo lahko delodajalcem pomagali pri uvajanju relevantnega strateškega pristopa in se lahko aplicirajo na vsako organizacijo. Gre za enostaven pristop, neodvisen od vrste dejavnosti ali velikosti organizacije, čeprav je seveda v prvi vrsti namenjen tistim organizacijam, ki sistema upravljanja talentov in načrtovanja naslednikov še niso začele vzpostavljati.

## 2 KDO JE TALENT?

Uspeh vsake organizacije je v veliki meri odvisen od usklajenega delovanja njenih sodelavcev v smeri ciljev, ki si jih je organizacija zastavila (Webster, 2008). Če je bilo to v preteklih obdobjih bolj kot ne stvar naključja, pa se v današnjem poslovnem okolju podjetja vse bolj zavedajo prednosti dobro opredeljene strategije upravljanja kadrov, v okviru katere je upravljanje talentov, v času, ko je treba ob nenehnem zniževanju stroškov povečevati učinkovitost poslovanja, pravzaprav ena od ključnih prioritet (*ibidem*).

Kako torej opredeliti lastnosti, ki jih morajo imeti posamezniki, da bo organizacija, v kateri delajo, uspešna – še več, da bo »zmagovala«? In katere sodelavce spodbujati pri razvoju teh lastnosti ter v katerih primerih poiskati nove sodelavce?

Univerzalna vprašanja, na katere pa ni enopomenskega odgovora, saj bo glede na specifiko delovanja in ciljev vsaka organizacija morala te pojme opredeliti sama. Kljub vsemu teorije s področja kadrovskega menedžmenta dajejo neke splošne usmeritve, kakšne kompetence naj

bi imeli posamezniki, ki bodo organizaciji pomagali na poti do uspeha, saj so te poleg ustreznih ciljev organizacije in nekaterih drugih pomembnih virov pogoj za obstoj organizacije in bistveno vplivajo na uspešnost njenega delovanja (Kohont, 2011, str. 53).

V opisanem kontekstu je tako jasno, da je težko ponuditi enostaven odgovor na vprašanje, kdo je talent. Medtem ko *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2014) talent opredeljuje kot veliko prirojeno »sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost«, se v teoriji omenja, da gre za eno najbolj iskanih lastnosti, ki jih delodajalci pričakujejo od sodelavca in se izraža kot »posebna, ponavljajoča se oblika razmišljanja in obnašanja, ki posamezniku omogoča boljše rezultate v primerjavi z nekom, ki je imel enako usposabljanje in pridobil enake veščine, a te lastnosti nima tako izražene.« (Pološki Vokić in Naoulo Bego, 2012, str. 164)

Povsem mogoče je, da posamezna organizacija s tem pojmom označuje le posameznike, ki imajo potencial za zasedbo najvišjih vodstvenih pozicij, lahko pa kot talente »upravlja« vse sodelavce, s čimer pravzaprav skrbi za njihov nadaljnji razvoj (Hirsh, 2014).

Kot smo že omenili, bo torej prepoznavanje talentov odvisno od vsake organizacije in njenih potreb po različnih posameznikih z različnimi znanji, lastnostmi in veščinami na različnih področjih (Ahmadi, Ahmadi in Abbaspalangi, 2012, str. 215). V tem pogledu bo vsaka organizacija skušala prepoznati najbolj talentirane posameznike na svojem področju in ustvariti t. i. bazen talentov, pogosto s pomočjo različnih indikatorjev, pri čemer bodo najpomembnejši po navadi vključevali: dobre medosebne veščine, komunikacijske sposobnosti, sposobnost za vodenje, specifična znanja, organizacijske veščine, sposobnost načrtovanja in postavljanja prioritet, tehnične sposobnosti, zmožnost dela v timu ipd. (*ibidem*, str. 216).

Vsaka organizacija seveda pri omenjenih indikatorjih upošteva svoje potrebe in specifične značilnosti poslovanja. Obstajajo pa tudi neki splošni recepti, predvsem iz poljudnejše literature – Jack Welch (Welch in Welch, 2005, str. 84–87) v svoji knjigi *Winning* na primer opredeljuje ključne lastnosti, ki jih je treba iskati pri zaposlovanju novih »zmagovalcev«: pozitivna energija, sposobnost spraviti druge v akcijo, pogum za sprejemanje težkih odločitev, sposobnost izpeljati zadevo do konca in ne nazadnje – strast, navdušenje nad delom.

## 2.1 Kompetence »zmagovalcev«

S pojmom talentiranega sodelavca je pravzaprav neločljivo povezan pojem kompetenc. Ko se sprašujemo, zakaj so nekateri sodelavci uspešnejši od drugih, pogosto ugotovimo, da imajo »nekaj«, kar jim omogoča bodisi učinkovitejšo uporabo znanja v praksi bodisi boljše obvladovanje različnih izzivov v različnih situacijah ali pa jim preprosto omogoča, da so pri svojem delu uspešni, drugačni od večine, edinstveni (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 46).

Kaj je torej tisto »nekaj«? Odgovor so kompetence posameznika (*ibidem*). V teoriji kadrovskega menedžmenta lahko pogosto naletimo na različne definicije, kaj pravzaprav označuje pojem kompetence.

Ivanuša-Bezjak (*ibidem*) navaja vrsto definicij:

- kompetence kot celota »vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, če želi uspešno in učinkovito opravljati zaupano mu delo«;
- kompetence kot »zmožnost vsakega posameznika, kako zna aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljeno znanje v zapletenih, raznovrstnih in nepredvidljivih in težavnih situacijah«;

- kompetence kot »zbir sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije«.

Ivanuša-Bezjak poudarja, da kompetence posameznika lahko prepoznamo šele, ko ga opazujemo pri njegovih aktivnostih v različnih vsakodnevnih situacijah, saj se ljudje zelo različno vedemo in odzivamo nanje (*ibidem*). Predvsem je zanimiv vidik lotevanja težav in komunikacije s sodelavci in uporabniki (*ibidem*, str. 47). Avtorica zaključuje, da so v kontekstu zaposlitve kompetence pravzaprav vse tiste lastnosti, ki nam omogočajo »učinkovito in uspešno ter kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti«, zato je nujno, da vsaka organizacija določi kompetence, ki jih zahtevata njena vrsta dejavnosti ter način dela v njej (tudi v luči notranje organizacije) (*ibidem*).

Tudi Kohont (2011, str. 92) ugotavlja, da obstaja mnogo definicij pojma kompetence, saj se opredelitve pojma razlikujejo tudi glede na poudarke oziroma kontekst, od katerega so kompetence odvisne. Sam kompetence opredeli kot »aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije« (*ibidem*). Avtor v svojem delu *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije* poudarja, da v današnjem času organizacije na izzive, s katerimi se soočajo, lahko odgovorijo le z aktivacijo človeških virov (*ibidem*, str. 86). Kohont meni tudi, da se s pristopom, ki v ospredje postavlja kompetence kadrov v organizaciji, delodajalci lažje odzovejo na pritiske uporabnikov njihovih izdelkov ali storitev, ki si želijo predvsem visoko kakovost in individualiziran pristop (*ibidem*, str. 87).

Kompetentni kadri v organizaciji bodo torej ljudje s kompetencami, ki jih bo organizacija označila za ključne, ker bodo zanjo strateškega pomena; z ustreznim upravljanjem (talentiranih) kadrov pa bo organizacija lahko ta svoj »nekaj« tudi krepila (Jenko, 2012, str. 13).

Lyle M. Spencer (v Berger in Berger, 2008, str. 67) meni, da so lastnosti kompetenc predvsem poznavanje delovnega področja, veščine obnašanja, kognitivne zmožnosti (inteligenci kvocient oziroma IQ), osebnostne lastnosti, vrednote, motivacija in le občasno nekatere druge specifične lastnosti (na primer razvit okus in vonj za delovno mesto sommelierja). Avtor navaja dva tipa kompetenc, in sicer (*ibidem*):

- nujne kompetence (brez njih ni mogoče opravljati določenega dela): znanje, veščine in osebnostne lastnosti, potrebne za opravljanje dela;
- diferencialne kompetence: značilnosti, ki lahko napovedujejo odlično oziroma nadpovprečno delovno uspešnost.

S pojmom kompetenc so se teoretiki s področja kadrovskega menedžmenta začeli ukvarjati razmeroma pozno. Avtor Murray M. Dalziel (v Berger in Berger, 2008, str. 55) navaja, da je do začetka sedemdesetih let prejšnjega stoletja večina organizacij lastnosti, ki jih posameznik potrebuje za uspeh, razumela kot »tehnične zmožnosti«, ki so posamezniku omogočale opravljanje dela, ali pa kot zgolj potrebno stopnjo razumske inteligence (kot nekaj, kar je bilo samo po sebi najpomembnejše). Nekatero organizacije, predvsem tiste, v katerih so bile zelo pomembne veščine vodenja, so skušale narediti korak dlje in opredeliti osebnostne značilnosti, ki naj bi jih njihovi vodje potrebovali, ter posameznike pred zasedbo takšnih delovnih mest tudi preverjale (*ibidem*). Avtor poudarja, da takšni testi tedaj niso bili transparentni in predvsem niso bili povezani z delovnim mestom kot takim, organizacije pa tudi niso bile usposobljene posameznikov razvijati na način, ki bi te lastnosti ustrezno krepil (*ibidem*).

Pomemben premik je področje kompetenc doživelo z raziskavami in objavami eminentnega profesorja psihologije na ameriški univerzi Harvard, Davida McClellanda, ki je bil prepričan, da

se lahko vse, kar je mogoče meriti, tudi razvija oziroma je to možno krepiti, poleg tega pa tudi ni delil tedaj pogostega prepričanja, da je IQ (razumska inteligenca) nekaj, kar samo po sebi prinaša uspeh (*ibidem*). V luči njegovih raziskav in člankov, ki jih je objavil s svojimi kolegi, je veliko podjetij in kadrovskih strokovnjakov začelo ponovno presojsati svoje delo na področju upravljanja kadrov (*ibidem*, str. 56). Začelo se je govoriti o izgradnji kompetenčnih modelov – pripomočka za sistematično opisovanje kombinacije kompetenc, ki so potrebne na nekem delovnem mestu v organizaciji, da bo delo uspešno (Štular, 2013).

Po drugi strani smo dandanes soočeni že skoraj s poplavo raziskav in objav s področja kompetenc, predvsem v kontekstu vodstvenih kompetenc oziroma prepoznavanja lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen in dober vodja. Zaslediti pa je tudi premik k nekaterim novejšim karakteristikam; ena od teh je gotovo čustvena inteligenca oziroma EQ, katere oče je Daniel Goleman (*ibidem*, str. 57). Slednji se je naslonil na raziskave McClellanda in jih povezal s sodobnimi raziskavami o delovanju naših možganov, pri čemer je pomembna njegova ugotovitev, da se značilnosti, ki delajo posameznega vodjo uspešnega, lahko pridobijo z učenjem in niso nekaj, kar je posamezniku dano samo po sebi (*ibidem*). Goleman meni, da se znaki čustvene inteligence kažejo na štirih področjih (*ibidem*):

- samozavedanje,
- zavedanje okolja,
- samoobvladovanje,
- upravljanje medosebnih odnosov.

Vsako od navedenih področij ima po Golemanovem mnenju nabor karakteristik, ki se jih da tudi meriti. Danes mnoge organizacije uporabljajo njegov model za sporočanje povratnih informacij svojim sodelavcem, sploh z metodo 360 stopinj (*ibidem*, str. 59).

Poleg Golemanovega EQ se sedaj kot ključna kompetenca vse pogosteje omenja tudi agilnost za učenje oziroma LQ, kot jo je poimenoval Jerry Connor in ki naj bi preprečevala neuspeh ob tranziciji na drugo (za posameznika novo) pozicijo (Connor, 2011, str. 40–43). Agilnosti za učenje bomo zaradi pomena, ki smo ga namenil tej kompetenci v svojem predlogu modela za učinkovitejše upravljanje talentov, predstavili v naslednjem, ločenem poglavju.

Preden se podrobneje posvetimo agilnosti za učenje, pogledjmo še, kako se s kompetencami oziroma z njihovim upravljanjem ukvarjajo v praksi na primeru večje tuje organizacije. V oddelku, ki se ukvarja z učenjem in razvojem sodelavcev v podjetju Xerox Kanada, pravijo, da imajo tri vloge pri upravljanju kompetenc v organizaciji (Belcourt, Sherman, Bohlander in Snell, 1999, str. 221):

- prepoznavanje kompetenc, ki jih organizacija potrebuje;
- merjenje stopnje pripravljenosti sodelavcev za doseganje ciljev organizacije kot celote;
- spodbujanje učenja (predvsem usmerjenega v samoučenje) za zapolnjevanje prepoznanih vrzeli med dejanskim stanjem in potrebnimi kompetencami za uresničevanje organizacijskih ciljev.

V podjetju so izdelali informacijsko rešitev, ki omogoča samoocenjevanje sodelavcev na način, da posamezniku predoči kompetenčni profil z lastnostmi, ki naj bi mu omogočale učinkovito delo na konkretnem delovnem mestu, posameznik pa nato s samoocenjevanjem prepozna morebitne vrzeli v stanju svojih kompetenc (*ibidem*). Na tej osnovi nato izdelajo program učenja in razvoja, katerega namen je zapolniti te vrzeli (*ibidem*). V podjetju pravijo, da njihov glavni izziv pri vsem skupaj ni bil razvoj tehnologije oziroma informacijskega sistema, ki jim pomaga pri upravljanju kompetenc, temveč pri izgradnji organizacijske kulture, v kateri posameznike spodbujajo k sprejemanju vseživljenjskega učenja – zato so pri tem posebno pozornost

namenili ideji, da bo ta miselni premik lažji, če sodelavec postane »lastnik« oziroma upravljavalec procesa učenja ter na ta način tudi sam odgovoren za svoj razvoj, seveda ob obstoječih programih izobraževanja, ki jih nudijo kot organizacija (*ibidem*).

## 2.2 Agilnost za učenje

Lombardo in Eichinger (2000, str. 321) kot ključno kompetenco talentov z visokim potencialom prepoznavata pripravljenost in željo po nenehnem učenju oziroma agilnost za učenje (angl. *learning agility*), kar je v današnji ekonomiji znanja gotovo ena osrednjih lastnosti, ki naj bi jo imel vsak posameznik v bazenu talentov. Tudi Slivarjeva (2013), ki agilnost za učenje definira predvsem kot »sposobnost učenja iz izkušenj in uporabljanja svojega znanja v spreminjajočem se okolju«, poudarja, da je to eden ključnih indikatorjev talentov v organizaciji (*ibidem*).

Ker je ob visoki delovni uspešnosti tudi po našem mnenju in dosedanjih delovnih izkušnjah v sodobnem kompleksnem poslovnem okolju ravno t. i. agilnost za učenje lahko eden ključnih indikatorjev posameznikov z visokim potencialom in ker ta dejavnik tudi posebej izpostavljamo v predlogih za ukrepanje, se bomo še za trenutek zadržali pri tem pojmu.

Vseživljenjsko učenje že postaja del strategij večine uspešnih organizacij – delovno mesto je nedvomno eden od krajev, kjer se učimo – usposabljanje, izobraževanje, sodelovanje sodelavcev in njihov razvoj pa so dandanes pravzaprav že norma, saj se organizacije vse bolj zavedajo, da so njihova ključna prednost pred konkurenti prav sodelavec in njihovo znanje (Senyucel, 2009, str. 65).

Ivanuša-Bezjak (2006, str. 52) opredeljuje znanje kot »zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov«, vendar pa pravi, da nam znanje ob kombinaciji z drugimi zmožnostmi (na primer intelektualnimi, emocionalnimi) lahko pomaga reševati tudi probleme s še neznanimi rešitvami. Vsak pogovor, izmenjava mnenj, udeležba seminarja in vsaka nova izkušnja nam pravzaprav daje novo znanje (*ibidem*, str. 151), zato lahko zares govorimo o vseživljenjskem učenju.

Učinkovitost učenja je po mnenju nekaterih teoretikov s področja kadrovskega menedžmenta odvisna predvsem od dveh dejavnikov: pripravljenosti in motivacije (Belcourt, Sherman, Bohlander in Snell, 1999, str. 223). Vidik pripravljenosti zajema predvsem preverjanje, ali bo posameznik glede na sedanjo stopnjo znanja in pridobljene veščine sposoben učinkovito sprejeti neko novo informacijo; po drugi strani pa je odločilna tudi posameznikova motivacija, saj mora »učenec« prepoznati potrebo po pridobivanju novih znanj ali novih veščin in si tega tudi zares želeli (*ibidem*), če naj učenje doseže želeni učinek.

Connor (2011, str. 40) trdi, da se mnogo predhodno prepoznanih obetavnih posameznikov (t. i. visokih potencialov) ob zasedbi višjega položaja v organizaciji ne izkaže oziroma se njihov predhodno napovedani potencial ne uresniči, in to predvsem zaradi njihove nezmožnosti, da bi spremenili svoj način razmišljanja. Avtor meni, da je ključ za rešitev prav v agilnosti za učenje, ob kateri se omenjajo tri predpostavke (*ibidem*):

- visoka agilnost za učenje je ključni indikator bodočega uspeha;
- pri prepoznavanju talentov se ne smemo osredotočiti zgolj na posameznike, ki danes dosegajo odlične rezultate v smislu delovne uspešnosti;
- za izgradnjo agilnosti za učenje morajo delodajalci razmisliti o ustvarjalnejšem pristopu k razvoju svojih talentov.

Connor nadalje navaja, da je pravzaprav svojevrsten paradoks današnjega upravljanja talentov, da se miselnost in vrednote, ki so se izkazale kot bistvene za uspeh na posameznikovem trenutnem položaju, lahko izkažejo kot povsem neuporabne pri prehodu na drugo (praviloma višje pozicionirano) delovno mesto (*ibidem*). Zato opredeljuje zmožnost prilagajanja novim »zmagovalnim formulam« (tj. prepoznavanju lastnosti, ki bodo zagotavljale uspeh na novi poziciji) oziroma prilagajanju novim situacijam in okoliščinam na splošno kot agilnost za učenje (*ibidem*). Kljub dejstvu, da agilnost za učenje pomeni razmeroma nov koncept, naj bi po navedbah Connorja obstajalo pomembno število raziskav, ki agilnost za učenje neposredno povezujejo z uspehom bodočega vodje (*ibidem*, str. 41).

Lombardo in Eichinger, ki agilnost za učenje opredeljujeta kot sposobnost učenja iz izkušenj, sta izvedla analizo dejavnikov, na osnovi katere sta opisala štiri dejavnike, ki opredeljujejo agilnost za učenje (Lombardo in Eichinger, 2000, str. 324):

- človeška agilnost: opisuje ljudi, ki se dobro poznajo, so zmožni učenja iz izkušenj in do drugih pristopajo na konstruktiven način; dobro se tudi spopadajo z nenehnimi spremembami;
- agilnost za dosežke: opisuje posameznike, ki lahko dosežajo dobre rezultate v težavnih razmerah in so zmožni navduševati druge na način, ki gradi zaupanje in posameznikovo samozavest;
- miselna agilnost: opisuje posameznike, ki znajo pogledati na izziv iz sveže perspektive in se ne bodo ustrašili kompleksnosti izziva; zlahka bodo svoje razmišljanje ob tem predstavili tudi drugim;
- agilnost za spremembe: opisuje radovedne posameznike, ki radi preizkušajo novo in izkazujejo strast za nove ideje.

Avtorja še navajata, da posamezniki z visoko izkazano agilnostjo za učenje med drugim pogosto izražajo tudi naslednje lastnosti (*ibidem*, str. 326):

- želja po spoznavanju sebe, drugih in novih idej;
- iskrena pripravljenost na učenje na osnovi povratnih informacij in izkušenj ter pripravljenost spremeniti dosedanja stališča na osnovi novih spoznanj;
- izkazan interes pomagati drugim k razmišljanju.

V svojem članku *High potentials as high learners* Lombardo in Eichinger tako predlagata, da organizacije prepoznajo in vzgajajo posameznike, ki najbolj izkazujejo lastnosti agilnosti za učenje – seveda pa bodo načini prepoznavanja tistih, ki znajo stvari narediti »drugače«, specifični in torej pogosto drugačni od načinov, na katere organizacije sicer prepoznavajo svoje talente (*ibidem*, str. 327), kar lahko ponovno samo po sebi predstavlja svojevrsten izziv.

Pojem talent se torej lahko povezuje s sodelavci, ki že dosežajo odlične rezultate, ali pa tudi kot oznaka za sodelavce, ki imajo zgolj potencial za to (Nilsson in Ellström, 2012, str. 35) – na primer z izkazano agilnostjo za učenje.

Vendar pa samo prepoznavanje talentiranih posameznikov ni dovolj – še bolj kot to je pomembno, da so sistemi in postopki v organizaciji, ki so usmerjeni v upravljanje kadrov, usklajeni s strategijo ustreznega prepoznavanja, razvoja in izobraževanja talentov (*ibidem*), torej upravljanja talentov.

### 3 TEORETIČNE OPREDELITVE UPRAVLJANJA TALENTOV (ALI NJIHOVO POMANJKANJE)

Avtorja Collings in Mellahi (2009, str. 311) ugotavljata, da je glede na veliko zanimanje za to področje pravzaprav svojevrsten paradoks, da je upravljanje talentov še vedno slabo opredeljeno in brez jasnih teoretičnih osnov – napredek v teoriji je po njunem mnenju nujen za nadaljnji razvoj področja. Sama predlagata (*ibidem*) definicijo, po kateri bi strateško upravljanje talentov predstavljale vse aktivnosti, ki zajemajo sistematično prepoznavanje ključnih položajev, ki diferencialno prispevajo k trajnostni konkurenčni prednosti organizacije z razvojem t. i. bazena talentov, ki bi ga tvorili posamezniki z odlično delovno uspešnostjo in visokim potencialom za zasedbo teh ključnih pozicij. Ob tem poudarjata, da je nujen tudi razvoj ustrezne kadrovske arhitekture, ki bo pomagala zapolnjevati ključne položaje s kompetentnimi posamezniki in tako zagotavljala njihov nadaljnji prispevek k organizaciji (*ibidem*).

Tudi Lewis in Heckman (2006, str. 139) navajata, da ob pregledu literature s področja upravljanja talentov bralcu kaj hitro postane jasno, da področju manjka jasna opredelitev vsebine, obsega in ciljev. Več o njunem kritičnem pogledu na teoretično podstavo področja bomo spregovorili v ločenem poglavju.

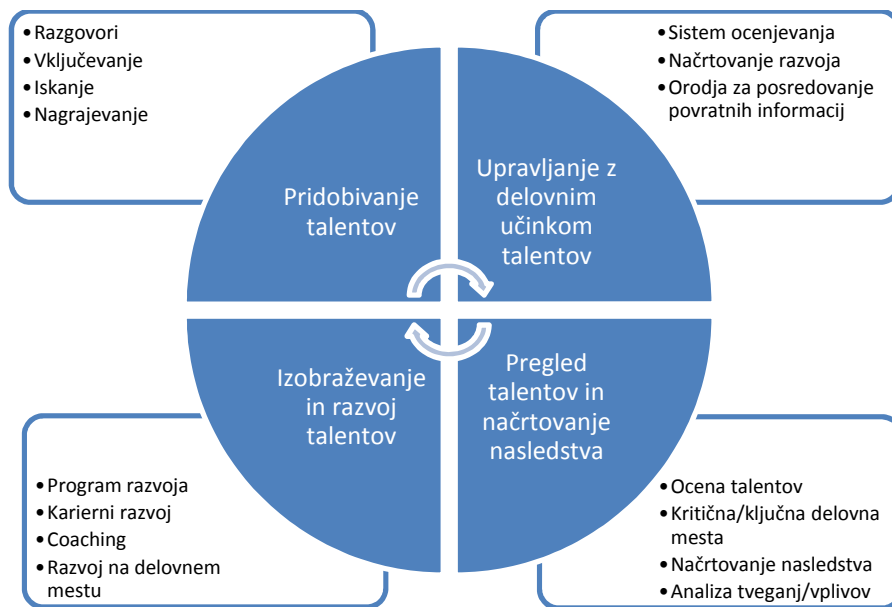
O upravljanju talentov se govori že precej časa – medtem ko so spletni brskalniki ob vnosu pojma '*talent management hr*' v letu 2004 vrnili skoraj 3 milijone zadetkov, jih je bilo v letu 2005 že več kot 8 milijonov (*ibidem*). Kljub temu da pri upravljanju talentov torej ne gre za nov koncept, pa je raziskav o tem področju še vedno malo (Nilsson in Ellström, 2012, str. 28).

V teoriji se področje večinoma opredeljuje kot »orodje za prepoznavanje vrednot in talentov, da lahko na prava mesta postavimo prave posameznike«, torej zbir aktivnosti za prepoznavanje, selekcijo in razvoj sodelavcev, ki temelji na zahtevanih analizah in načrtovanju (Ahmadi, Ahmadi in Abbaspalangi, 2012, str. 214). Hirsheva (2014) na primer upravljanje talentov poenostavljeno definira z več pogledi:

- postaviti prave ljudi na pravo mesto ob pravem času,
- pomagati posamezniku doseči svoj potencial,
- skrb organizacije, da ima na voljo posameznike s kompetencami in potencialom zapolniti višja vodstvena oziroma druga ključna delovna mesta.

Kirkland (2009 v Pološki Vokić in Naoulo Bego, 2012, str. 164–165) bolj strukturirano opredeljuje štiri ključna področja upravljanja talentov, in sicer kot so prikazana na sliki (Slika 8: Krog upravljanja talentov): pridobivanje talentov, upravljanje delovnih učinkov talentov, izobraževanje in razvoj talentov ter pregled talentov in načrtovanje nasledstva.





**Slika 8: Krog upravljanja talentov**  
 (Kirkland, 2009)

Nekateri drugi teoretiki (Pološki Vokić in Naoulo Bego, 2012, str. 167–168) ponujajo tudi drugačne opredelitve, pri čemer pa naj bi se uspešne organizacije osredotočale na tri ključna področja:

- prepoznavanje, selekcijo, razvoj in zadržanje talentiranih posameznikov;
- prepoznavanje in razvoj tistih, ki lahko zamenjajo posameznike na manjšem številu delovnih mest, sicer ključnih za prihodnost organizacije;
- ustrezno razvrščanje in vlaganje v vsakega posameznika glede na njegov trenutni delovni učinek in potencial za dodano vrednost organizaciji.

Omenja se tudi pet najboljših praks na področju upravljanja talentov, in sicer (po Webster, 2008):

1. **Dolgoročni načrti:** zastaviti je treba dosegljive dolgoročne načrte, ki bodo vsebovali podatke o tem, katere kompetence bo organizacija potrebovala v kratkem obdobju in katere dolgoročno (od 5 do 15 let).
2. **Redni pregledi napredka:** strateški načrt je treba redno pregledovati, saj se spreminjajo tudi priložnosti oziroma ovire na trgu, ki lahko terjajo prilagoditev načrta.
3. **Povezovanje poslovne strategije in potrebnih kompetenc:** posebna pozornost mora biti usmerjena v zagotavljanje ustreznih usmeritev pri upravljanju talentov, saj lahko ključna delovna mesta odločilno vplivajo na uspeh ali neuspeh pri izvajanju strateških poslovnih načrtov.
4. **Krepitev ustrezne miselnosti pri vodstvu:** vodstvo organizacije mora biti aktivno vključeno v proces prepoznavanja in razvoja talentov, zato se mora ves čas zavedati svoje vloge pri tem in aktivno sodelovati pri postopku načrtovanja in rednega ovrednotenja.
5. **Povezovanje vseh dejavnosti, povezanih s talenti:** vsi napor, ki jih organizacija usmerja v upravljanje talentov (od prepoznavanja, zaposlovanja in nagrajevanja do razvoja in zadrževanja) morajo biti usklajeni in usmerjeni v isti cilj.

Upravljanje talentov postaja vse pomembnejše, saj mnogi omenjajo, da se v sodobnem poslovnem svetu že kar nekaj časa bje »bitka za talente« (Pološki Vokić in Naoulo Bego, 2012,

str. 171). Organizacije, ki se zavedajo pomena strateške ureditve tega področja in uporabljajo sodobne pristope k upravljanju talentov, so po nekaterih raziskavah za 22 % boljše od konkurentov v svoji branži (ki se teh orodij ne poslužujejo), če merimo donose delničarjem (Cole, 2012).

Cannon in McGee (2011) v svojem delu *Talent Management and Succession Planning* nanizata vrsto razlogov, zakaj je v današnjem poslovnem okolju upravljanje talentov pravzaprav nuja:

- vse večja specializacija vseh področij, povezana z razvojem znanja, pomeni, da je na voljo vse manj strokovnjakov, ki jih lahko privabimo v svoje vrste, in torej narekuje strateško iskanje, razvoj in zadržanje posameznikov s potrebnimi veščinami;
- omejene so možnosti organizacij, da bi svoje sodelavce neke nove strokovne kompetence naučile »iz nič«; predvsem v tekmovalnem okolju, kjer ni dovolj, da si drugi najboljše;
- obstoj pritiskov po zagotavljanju prave mešanice kompetenc ob ohranjanju raznolikosti sodelavcev, ki ima poslovne prednosti in ustvarja dodatne sinergije, te pa pripomorejo k uspešnosti poslovanja;
- vsesplošno pomanjkanje ustreznih veščin je težava večine razvitih industrijskih družb, saj mu velikokrat botruje neusklajenost izobraževalnih strategij z zahtevami hitro spreminjajočega se gospodarstva;
- vse večja fleksibilnost delovne sile.

V sodobni družbi znanja je tako izrazitega pomena prav sposobnost organizacije prilagajati se nenehnim spremembam in se fleksibilno odzivati na potrebe svojih ciljnih skupin (Dolgan-Petrič, 2005, str. 253). Dolgan-Petrič (*ibidem*) med slednje uvršča tudi sodelavce v organizaciji, ki jih je nujno ustrezno poznati, identificirati njihove kompetence, jih znati motivirati in razvijati tako, da bodo skupaj usmerjeni k izpolnjevanju ciljev in strategij organizacije kot celote.

Menimo, da bodo ključno vlogo pri tem (poleg ustreznega strateškega okvira upravljanja talentov in prepoznavanja partnerske vloge kadrovske funkcije v sodobnih organizacijah) odigrali predvsem vodje, ki posameznike vsakodnevno usmerjajo in so jim za zgled. Še tako dober sistem upravljanja kadrov ne bo prav nič zalegel, če vodja ne bo opravil svoje primarne vloge pri usmerjanju, razvoju in izobraževanju svojih sodelavcev ob vsakodnevnem delu (Malik, 2006, str. 217).

### 3.1 Kritičen pogled

Lewis in Heckman (2006) v svojem članku *Talent management: A critical review* podajata kritičen pogled na obravnavano problematiko. Pravita (*ibidem*, str. 139–140), da je ob vsej literaturi, ki obstaja s tega področja, kljub vsemu težko zaslediti natančen pomen pojma »upravljanje talentov«, in to zaradi nejasnosti, zmede in mnogih predpostavk različnih avtorjev. Poleg tega (*ibidem*, str. 140) se nekateri pojmi pogosto omenjajo kot sopomenke, čeprav imajo različne pomene – na primer: strategija talentov, kadrovsko planiranje, načrtovanje naslednikov itd. Kot zaključujeta, področje upravljanja talentov očitno nima jasne definicije, temveč se pogosto uporablja le kot sredstvo za poudarjanje »strateškega« pomena kadrovske funkcije brez dodane vrednosti v obliki teorije ali prakse, ki bi zares prispevala k temu področju (*ibidem*, str. 141).

Po analizi področja ugotavljata (*ibidem*, str. 140–141), da lahko pri opredelitvah zasledimo tri struje:

- prvo, ki področje upravljanja talentov vidi kot del kadrovske funkcije, a z uporabo hitrejših oziroma učinkovitejših orodij (na primer: internet, t. i. *outsourcing* ipd.);
- koncept bazena talentov, ki je pravzaprav soroden področju kadrovskega planiranja in načrtovanja naslednikov za ključne pozicije, a vsebuje tudi elemente pridobivanja novih kadrov in njihove selekcije;
- tretja perspektiva pa se usmerja v upravljanje talentov v generičnem smislu, torej brez omejitev, ki jih ima posamezna organizacija glede na specifične pozicije v njej; pri tem zasledita pogosto diferenciacijo talentov (posameznikov z visoko delovno uspešnostjo in potencialom) v t. i. moštva A (*Top performers*), B (*Competent performers*) in C (*Bottom performers*) ali pa sploh nobene diferenciacije, kadar se talenti opredeljujejo kot kritična dobrina za doseg visoke delovne uspešnosti sami po sebi.

Sama verjameta (*ibidem*, str. 143) v bolj arhitekturen pristop, kot mu pravita, ki bi omogočal upravljanju talentov zares strateško perspektivo, mu dajal dodano vrednost in možnosti za nadaljnji razvoj. Pri tem omenjata (*ibidem*, str. 144), da morajo biti jasne povezave med poslovno strategijo organizacije in opredelitvijo talenta. Šele ko bo to jasno identificirano, je mogoče razvijati strategijo upravljanja talentov s praksami učinkovitega iskanja, selekcije, usposabljanja in razvoja talentov ter njihovega upravljanja kompetenčnih modelov in informacijskih sistemov v organizaciji (Jenko, 2012, str. 48).

Glede klasifikacije talentov se Lewis in Heckman navežeta tudi na klasifikacijo avtorja Zuboffa, ki je podal model razvrščanja glede na zmožnost zamenljivosti in dodane vrednosti določene pozicije v organizaciji (Slika 9: Klasifikacija glede na zamenljivost in dodano vrednost). Pri tem Lewis in Heckman (2006, str. 144) navajata, da je ta model bolj strateški kot zgolj razvrščanje v moštva A, B in C ter to ponazorita tudi z retoričnim vprašanjem: kaj če so vsi naši »A-igralci« v spodnjem levem kvadrantu?

zamenljivost	težko zamenljiv nizka dodana vrednost	težko zamenljiv visoka dodana vrednost
	lahko zamenljiv nizka dodana vrednost	lahko zamenljiv visoka dodana vrednost
	dodana vrednost	

**Slika 9: Klasifikacija glede na zamenljivost in dodano vrednost**  
 (Lewis in Heckman, 2006, str. 144)

## 3.2 Upravljanje talentov v praksi

Preden podrobneje pogledamo zadnjega od štirih korakov v Kirklandovem krogu upravljanja talentov, tj. načrtovanje naslednikov, se bomo še malo zadržali pri samem upravljanju talentov, in sicer bomo predstavili nekaj pogledov na to, kako naj bi slednje pravzaprav potekalo v praksi, da se lahko aplicira na posamezno organizacijo.

Cappelli (2008) navaja naslednja štiri načela pri upravljanju talentov v 21. stoletju:

- Sprejemanje tveganj: Cappelli meni, da morajo podjetja svoja pričakovanja postaviti bolj konservativno, saj je velik bazen talentov povezan z visokimi stroški, zato morajo organizacije načrtovati, da bodo potencialne talente v nekaterih primerih lažje poiskale zunaj svojega obstoječega kolektiva – včasih bo to namreč ceneje kot razvoj določenega posameznika znotraj organizacije.
- Neznanke pri povpraševanju po talentih: ker je dejstvo, da se dejanskega prihodnjega povpraševanja po talentih ne da vedno realno oceniti, Cappelli priporoča, da podjetja dolgoročne razvojne načrte racionalizirajo – eden od pristopov je združitev talentov iz različnih delovnih področij (organizacijskih enot) v enega na ravni celotne organizacije.
- Povečanje »donosnosti naložb« v talente: enega od načinov Cappelli vidi v tem, da sodelavci prispevajo k svojemu razvoju z lastnim vložkom (na primer: neko nalogo sprejmejo prostovoljno), drugega pa v ohranjanju dobrih odnosov z nekdanjimi sodelavci in gojenjem upanja, da se bodo nekoč vrnil v organizacijo, ki je vlagala v njihov razvoj.
- Ohranjanje ravnovesja med interesi organizacije in posameznika: Cappelli se zaveda, da je glavni razlog, da nekateri sodelavci zapustijo organizacijo, boljša ponudba od zunaj – da bi zadržali svojo investicijo v njihov razvoj, je treba skrbno tehtati med interesi sodelavca in organizacije, in to tudi tako, da je sodelavcu omogočeno sodelovanje pri odločitvah glede njegovega nadaljnjega razvoja.

### 3.2.1 Prepoznavanje talentov

Cannon in McGee (2011, str. 1) navajata, da mora organizacija začeti pri definiciji: kaj torej v konkretni organizaciji predstavlja njeno specifično definicijo talenta. Pri tem je pomembno (*ibidem*), da upoštevamo komponente merjenja sedanje delovne uspešnosti, izdelkov oziroma rezultatov dela posameznika, veliko definicij pa upošteva tudi merjenje potenciala za doseganje rezultatov – torej kdaj kot talenta prepoznavamo nekoga, ki izkazuje dobro delovno uspešnost in visok potencial za doseganje rezultatov v prihodnje.

Nekatere organizacije se pri opredelitvi osredotočajo na posameznike, ki imajo poleg izkazanih rezultatov tudi realne možnosti napredovanja, spet druge se omejujejo zgolj na kompetence, ki naj bi jih talentirani posameznik imel (*ibidem*).

Ko organizacija s pomočjo mnogih orodij, ki so dandanes na voljo za oblikovanje definicije talenta – od posebnih matrik, sodelovanja s strokovnjaki za upravljanje talentov, do analiz tveganj za posamezna delovna mesta in načrta naslednikov zanje (*ibidem*, str. 1–13) – oblikuje svojo definicijo talenta, je čas za pripravo strategije s tega področja. Slednja bo vsebovala analizo trenutnih potreb in sprememb, ki potekajo v organizaciji in okolju, v katerem ta deluje, cilje organizacije, omejitve in tveganja, identifikacijo področij, na katerih bo treba določene

kompetence pridobiti od zunaj, prioritete, akcijske načrte za omejitev tveganj in razhajanj med sedanjim stanjem in pričakovano sliko organizacije v prihodnosti ter seveda opredelitev sredstev za izvedbo strategije (*ibidem*, str. 16–20).

Po tem, ko smo ustvarili definicijo talentov v svoji organizaciji in po njej identificirali posameznike v bazenu talentov, je čas, da jih v tem bazenu tudi ustrezno ocenimo in jim določimo individualni razvojni načrt.

### 3.2.2 Ocenjevanje talentov in razvojni načrt

V teoriji se omenja več orodij, s katerimi lahko organizacije ocenjujejo svoje talentirane posameznike (Ahmadi, Ahmadi in Abbaspalangi, 2012, str. 216). Med največkrat navedenimi avtorji s področja upravljanja talentov sta Berger in Berger (2008), ki v okviru svojega modela, t. i. rezervoarja talentov, ponujata praktičen pristop k uvedbi učinkovitega upravljanja talentov v posamezni organizaciji.

Med orodji za oceno talentov omenjata ocenjevanje delovne uspešnosti in napoved potenciala (*ibidem*, str. 6). Najpogostejši pristop v večini organizacij, ki sta jih raziskovala (*ibidem*, str. 7), je petstopenjska lestvica: 5 – visoko nad pričakovanji, 4 – nad pričakovanji, 3 – v skladu s pričakovanji, 2 – pod pričakovanji, 1 – zelo pod pričakovanji.

Poleg tega sta tudi ocenila, da je v večini organizacij pomembnih največ 30 ključnih kompetenc, pri čemer jih posamezna organizacija v povprečju uporablja le okoli tretjino; posebej izpostavljata naslednje (*ibidem*):

- usmerjenost k akciji,
- komunikacija,
- kreativnost oziroma inovativnost,
- sposobnost kritične presoje,
- usmerjenost k stranki oziroma uporabniku,
- medosebne spretnosti,
- sposobnost vodenja,
- zmožnost dela v timu,
- tehnična oziroma funkcionalna znanja.

Na osnovi ocene omenjenih kompetenc oziroma potenciala za njihov razvoj se nato pripravi razvojni načrt posameznika, ki bo glede na specifikke ocenjevanja lahko vseboval različne metode in pristope: t. i. *coaching* na delovnem mestu, rotacije v okviru organizacije, izvedbo posebnih projektov, usmerjena izobraževanja, predajo znanj drugim, druge dejavnosti zunaj organizacije itd. (*ibidem*, str. 12–13).

Vse omenjene korake lahko zaradi preglednosti in nadaljnjih analiz v organizaciji prikažemo s preprostim zbirnikom, ki je ilustriran na sliki (Slika 10: Ilustracija vnosa podatkov ocenjevanja):

Ime in priimek _____	Delovno mesto: _____
Datum ocenjevanja: _____	Ocenjevalec: _____
Ocena delovne uspešnosti: _____	Ocena potenciala: _____
<b>Ključne kompetence:</b>	
usmerjenost k akciji	_____
komunikacija	_____
kreativnost / inovativnost	_____
sposobnost kritične presoje	_____
usmerjenost k stranki / uporabniku	_____
medosebne spretnosti	_____
sposobnost vodenja	_____
zmožnost dela v timu	_____
tehnična / funkcionalna znanja	_____
Naslednja možna pozicija 1: _____	
Naslednja možna pozicija 2: _____	
Naslednja možna pozicija 3: _____	
Naslednja možna pozicija 4: _____	
Akcijski načrt (usposabljanje, izobraževanja, razvoj, coaching ipd.):	

**Slika 10: Ilustracija vnosa podatkov ocenjevanja**  
 (Berger in Berger, 2008, str. 18)

Za implementacijo opisanega je seveda nujno, da organizacija tudi za navedene ključne kompetence in lestvice ocenjevanja ustvari sebi specifične definicije (*ibidem*, str. 22).

### 3.2.3 Kadrovske prakse upravljanja talentov

Naj na tem mestu omenimo še najpogostejše kadrovske prakse glede samega upravljanja talentov v širšem smislu (po Jenko, 2012, str. 58–70):

- Delodajalčeva znamka: dandanes se delodajalci mnogo bolje kot v preteklosti zavedajo, da krepitev ugleda delodajalca in njegove znamke privablja talentirane kadre; v okviru te prakse delodajalci izvajajo številne aktivnosti, usmerjene v nagrajevanje sodelavcev (tako materialno kot nematerialno), edinstvene izkušnje sodelavcev in upravljanje ugleda organizacije.
- Načrtovanje naslednikov: gre za načrt potencialnih (praviloma notranjih) kandidatov za obstoječe talente na ključnih delovnih mestih, o katerem bomo več spregovorili v naslednjem poglavju.
- Sistem prepoznavanja in načrtovanja talentiranih posameznikov: ta naj zagotavlja raznoliko strukturo kadrov in njen razvoj.
- Iskanje talentiranih kadrov v mednarodnem okolju: pri tem sta pomembna globalno zavedanje in odprt odnos, saj lahko večkulturnost oziroma raznolikost pogosto prinese inovativnejše rešitve in tako pomeni dodano vrednost za organizacijo.

- *Headhunting*: kadar moramo najti kadre s specifičnim znanjem, se pogosto poslužimo pomoči specializiranih agencij.
- Mreženje: iskanje specializiranih kadrov na osnovi priporočil, prek profesionalnih združenj in po socialnih omrežjih.
- *Outsourcing*: najemanje posameznih storitev na trgu.
- Upravljanje znanja: je strateškega pomena, saj je danes prav znanje konkurenčna prednost, in je zato cilj sodobnih organizacij ustvariti t. i. učečo se organizacijo, ki se bo hitro in učinkovito prilagajala spremembam v svojem okolju.
- Razvoj kadrov: ta je namenjen predvsem perspektivnim kadrom – praviloma z individualnimi razvojnimi načrti, ki vsebujejo tudi evalvacijo.
- Razvoj kariere: spremljanje sodelavca pri razvoju dolgoročno prispeva k stabilnosti odnosa med organizacijo in sodelavcem ter vpliva na njegov občutek pripadnosti.
- Vodenje: predvsem v smislu opredelitve samega stila oziroma načina vodenja v organizaciji.
- Mentorstvo: pomeni bodisi formalen bodisi neformalen program, v okviru katerega bolj izkušeni sodelavec (navadno na višjem položaju) pomaga manj izkušenemu razvijati svoje sposobnosti, prepoznavati priložnosti in omejitve, hkrati pa za obe strani pomeni osebni razvoj.
- *Coaching*: je pravzaprav trening osebnih veščin, pri katerem trener z uporabo posebnih tehnik spodbuja razmišljanje, s katerim bo sodelavec bolje uporabil svoje potenciale, razmišljal zunaj konvencionalnih okvirov in tako dosegal boljše rezultate.
- Sistem zagotavljanja uspešnosti (t. i. *performance management*): zastavljanje ciljev in evalvacija njihove realizacije ob sočasnem spremljanju načina doseganja rezultatov.
- Ciljno vodenje: usmerjanje sodelavcev k istemu cilju z namenom boljše učinkovitosti; s sodelovanjem pri upravljanju pa tudi doseganje večjega občutka pripadnosti in boljše motivacije sodelavcev.
- Sistem nagrajevanja: mora biti pravičen, z njim se lahko izboljšujejo uspešnost, učinkovitost in občutek pripadnosti.
- Povratne informacije: pri čemer se pogosto omenja metoda 360 stopinj, pri kateri povratne informacije o delovni uspešnosti pridobimo s strani sodelavcev, nadrejenih, drugih sodelavcev in zunanjih ocenjevalcev (običajno strank oziroma uporabnikov).
- Organizacijska kultura: krepitev ustrezne kulture organizacije – torej pravil vedenja, vrednot organizacije ipd.
- Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja: t. i. *work-life balance*, pri katerem je ustrezno ravnotežje mogoče le ob predpostavki vzajemnega zaupanja, pogosti pa so ukrepi fleksibilnih oblik dela (delo na daljavo, prilagodljiv urnik ipd.).

Ob vseh mogočih načinih in modelih, po katerih organizacije upravljajo talentirane posameznike, pa ne smemo pozabiti še enega pomembnega vidika, od katerega je odvisen razvoj kariere posameznika – odgovornosti sodelavca samega; organizacije morajo seveda sodelavce razvijati z vključevanjem v svoje sisteme, a za učinkovit razvoj kariere je ne nazadnje odgovoren tudi vsak sodelavec sam (Ivanušič-Bezjak, 2006, str. 82) z ustrezno motivacijo in željo po osebnoštem razvoju in učenjem iz lastnih izkušenj pri delu.

### 3.2.4 Predhodne raziskave pri nas

Žezlina (2010) omenja raziskavo z naslovom *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*, ki sta jo izvedli podjetji GV Planet in Energos v začetku leta 2010, z namenom »raziskati razvitost upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah, kot tudi pridobiti informacije o vodstvenih kompetencah, ki jih vodje potrebujejo danes oz. jih bodo potrebovali v prihodnje, če bodo želeli uspešno delovati v dinamičnem poslovnem okolju« (*ibidem*). Raziskava je vključevala 116 slovenskih organizacij z različnimi dejavnostmi.

V nadaljevanju predstavljam nekatere značilnosti, ki so jih pokazali izsledki te raziskave zlasti na področju upravljanja in razvoja ključnih kadrov pri nas (povzeto po Žezlina, 2010):

- zgolj 46 % vključenih organizacij je imelo pripravljeno strategijo za upravljanje ključnih kadrov;
- slabi dve tretjini organizacij sta opredelili t. i. ključne kadre, za njihovo prepoznavanje pa sta uporabljali predvsem dve merili: vodstveni ali strokovni potencial in kompetence (78,1 %) ter izredno delovno uspešnost (71,2 %);
- dve tretjini organizacij (67,2 %) sta imeli opredeljene kompetence (veščine, znanja, lastnosti, sposobnosti) za ključne kadre;
- spremljanje stanja dejanskih kompetenc za ključne kadre je bilo prisotno pri 51 % organizacij;
- od metod za spremljanje kompetenc so prednjačile metoda letnih razgovorov (85 % sodelujočih), analiza 360 stopinj (37 %), intervjuji (32 %) ipd.;
- kar 59 % sodelujočih organizacij ni imelo pripravljenih načrtov razvoja za ključne kadre;
- v organizacijah, kjer so imeli programe razvoja, pa so prevladovali treningi in delavnice (76 %), eksterni seminarji (67 %) in samoizobraževanje (54 %), sledili so t. i. *coaching* (34 %) ter rotacije v organizaciji (29 %);
- sodelujoči delodajalci so se pri upravljanju talentov osredotočali bolj na t. i. notranji bazen;
- od organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, jih v 65 % niso načrtovali naslednikov.

Raziskava je pokazala tudi nekatere druge zanimive ugotovitve predvsem na področju vodstvenih kompetenc in stilov vodenja, vendar smo zgoraj izpostavili le ugotovitve s področij, ki smo jih raziskovali tudi sami, da bomo lahko v nadaljevanju primerjali rezultate naše raziskave z izsledki tiste izpred šestih let. Zanimalo nas je namreč, ali so se rezultati v zadnjih šestih letih bistveno spremenili, saj je izvedena raziskava *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah* zajemala podobno število organizacij iz različnih dejavnosti kot raziskava, ki je predstavljena v tem prispevku, z nekaterimi vsebinsko enakimi ali vsaj podobnimi vprašanji.



## 4 O NAČRTOVANJU NASLEDNIKOV

Načrtovanje naslednikov pomeni usmerjen in sistematičen pristop organizacije k zagotavljanju kontinuitete ključnih pozicij ob hkratnem zadržanju in razvoju intelektualnega kapitala organizacije – lahko bi ga opredelili tudi kot postopek zagotavljanja kontinuirane delovne uspešnosti organizacije z vzpostavitvijo procesov za razvoj in zamenjavo ključnih sodelavcev skozi čas (Garg in van Weele, 2012, str. 97).

Naslednike lahko načrtujemo na dva načina (*ibidem*, str. 98):

- s talentiranimi kadri znotraj organizacije ali
- s pridobivanjem novih sodelavcev.

Včasih se je postopek načrtovanja naslednikov omejeval zgolj na manjši del sodelavcev, nekaj talentov z visoko delovno uspešnostjo in potencialom, da nekega dne nasledijo sodelavce na najvišjih položajih v podjetju (Webster, 2008). Po drugi strani je danes, ob omenjenih prijemih bolj strukturiranega upravljanja talentov, jasno, da je tudi ta nasledstveno načrtovanje mogoče razširiti na pravzaprav celoten kadrovski bazen – naslednike lahko organizacije razvijajo za vsa delovna mesta, ne samo tista pri vrhu (*ibidem*).

Cannon in McGee (2011, str. XI) navajata, da ima načrtovanje nasledstva, nasprotno od siceršnjega upravljanja talentov (ki je usmerjeno v potrebe posameznika za razvoj njegovih potencialov), namen predvsem v zadovoljevanju potreb organizacije.

Dennis C. Carey (v Berger in Berger, 2008, str. 244) poudarja pomen zavedanja, da kljub naravnosti postopka v prihodnost ne smemo pozabiti, da je treba začeti načrtovati danes. Izhajati moramo iz misli, kje bosta naša organizacija in njeno okolje v prihodnje, in na tem graditi strategijo načrtovanja (*ibidem*, str. 245), poleg tega pa zagotoviti, da bo postopek načrtovanja transparenten (*ibidem*, str. 246). Avtor je tudi prepričan, da se je treba usmeriti v razvijanje talentov znotraj organizacije, pri čemer poudarja, da bo vedno obstajala potreba po pridobivanju novega kadra od zunaj (bodisi zaradi pridobivanja novih idej in svežih pogledov bodisi zaradi pomanjkanja posebne vrste znanja), pa vendar to ne sme preprečiti, da bi bila organizacija vseskozi aktivna v procesih razvoja novih vodij, saj bo s tem preprečevala, da bi ji v nekem trenutku povsem zmanjkalo »lastnih« talentov in bi bila tako preveč odvisna od zaposlovanja novih posameznikov od zunaj (*ibidem*, str. 248).

Tudi Garg in van Weele (2012, str. 99) omenjata prednosti razvoja lastnega bazena talentov, pri katerem lahko organizacija bdi nad specifičnimi potrebami po razvoju strokovnjakov, večja notranjo mobilnost in nudi sodelavcem večjo fleksibilnost, širše možnosti razvoja kariere in krepí občutek pripadnosti (*ibidem*). Ne zavračata pa niti zaposlovanja novih talentov, zlasti ker to omogoča konstanten stik s trgom, možnosti pridobivanja ozko specializiranih strokovnjakov in svežih idej; po drugi strani pa pri tem obstajajo tveganja, saj je takšno iskanje naslednikov običajno zelo drago, hkrati pa tak posameznik (ki smo ga na novo zaposlili) še ni preizkušen znotraj same organizacije (*ibidem*, str. 99).

Načrtovanje naslednikov je tako v kadrovski praksi najpogosteje oznaka za aktivnosti za prepoznavanje in razvoj notranjih sodelavcev, ki imajo potencial za zasedbo določenih položajev (Dias, 2011, str. 230). Ker sodelavci pogosto zapuščajo organizacije, v katerih ne vidijo prihodnosti za razvoj svoje kariere ali potenciala, je pravzaprav sistematičen pristop k načrtovanju naslednikov lahko tudi orodje organizacije za preprečevanje takšnih odhodov – seveda, če je ta dejavnost jasno predstavljena sodelavcem v ustrezni komunikaciji (*ibidem*).

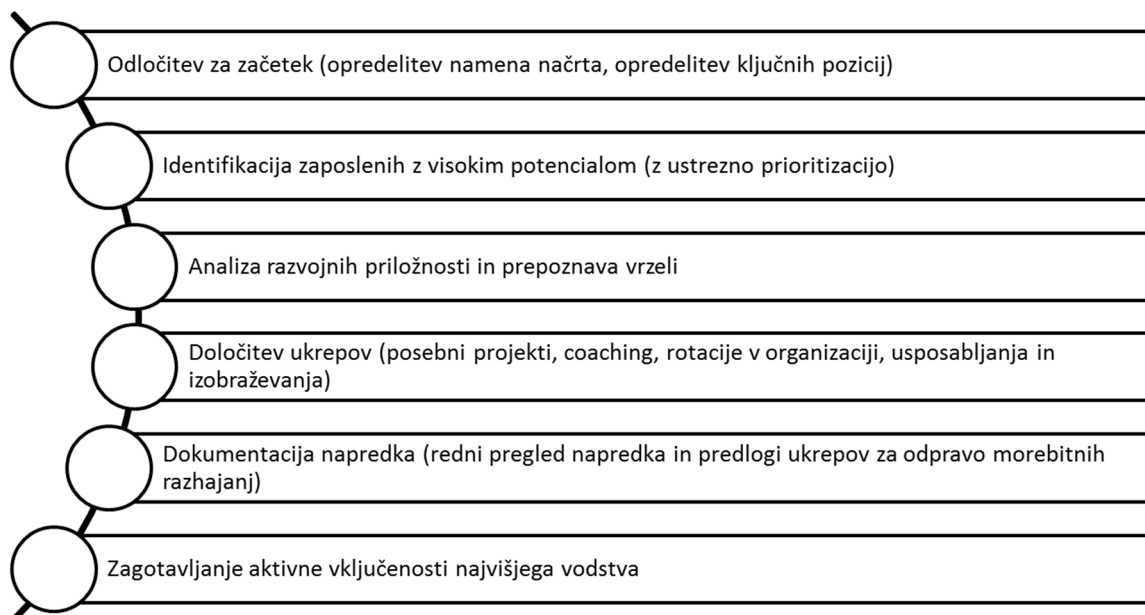
Tako kot Carey (v Berger in Berger, 2008) tudi Dias poudarja, da mora ta dejavnost potekati načrtovano, s čimer bo organizacija lahko sodelavcem jasno sporočala, kako se lahko razvijajo, in jim svetovala, na katera področja naj se osredotočijo oziroma naj se jim bolje posvetijo (*ibidem*).

Večina nasledstvenih načrtov ima namen prepoznati sodelavce s potencialom za napredovanje na odgovornejša delovna mesta in zagotavljati njihov razvoj tako, da bodo ustrezno pripravljene na zasedbo novega položaja v organizaciji, ob sočasnem zagotavljanju raznolikosti tega »bazena« talentov z vzpostavitvijo formalnega postopka načrtovanja (Dias, 2011, str. 230).

Cole (2012, str. 12) še podrobneje predstavlja pet ključnih ciljev načrtovanja naslednikov:

- prepoznavanje kritičnih položajev in meril za uspeh;
- dopolnitev poslovnega načrtovanja z načrtovanjem kadrov in njihovih kompetenc (predvsem v smislu sedanjih v primerjavi s predvidenimi bodočimi zahtevami);
- prepoznavanje sodelavcev z visokimi potenciali in ustrezna prioritizacija njihovih razvojnih potreb (sposobnosti vodenja, medosebne veščine idr.);
- promocija razvoja sodelavcev (povezava z organizacijskimi cilji in kompetencami, sistemom zagotavljanja uspešnosti, sistemom nagrajevanja, upravljanja znanja idr.);
- oblikovanje t. i. bazena talentov (z dokumentiranjem moči in prepoznavanjem napredka).

Sočasno Cole (*ibidem*, str. 14) priporoča, da se načrtovanje začne tako, kot je prikazano na (Slika 11: Začetek načrtovanja naslednikov):



**Slika 11: Začetek načrtovanja naslednikov**  
(Povzeto po Cole, 2012, str. 14)

Pri vsem skupaj je po mnenju tega avtorja izrednega pomena, da je načrt tesno povezan s poslovno strategijo organizacije, da ima proces podporo najvišjega vodstva ter da je v organizaciji prisotna kultura posredovanja povratnih informacij (*ibidem*).

Garg in van Weele (2012, str. 106) dodajata še, da je pri implementaciji formalnega načrta naslednikov pomembno, da organizacija ne spregleda katerega od mnogih vidikov, ki sodelujejo pri tem – zato svetujeta, naj se načrt redno (letno) pregleda in tako ponovno oceni primernost prepoznanih naslednikov. Poleg tega poudarjata, da je treba ob sistematičnem procesu načrtovanja naslednikov krepiti tudi sisteme zagotavljanja uspešnosti, s katerimi bo organizacija zagotovila, da bo res prepoznala bodoče potencialne vodje oziroma ugotovila, kateri izmed njih se morajo v določenem segmentu še razvijati in v katerih primerih bo morda organizacija morala pridobiti talentirane kadre od zunaj (*ibidem*).

## 5 NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV IN PRAKSA

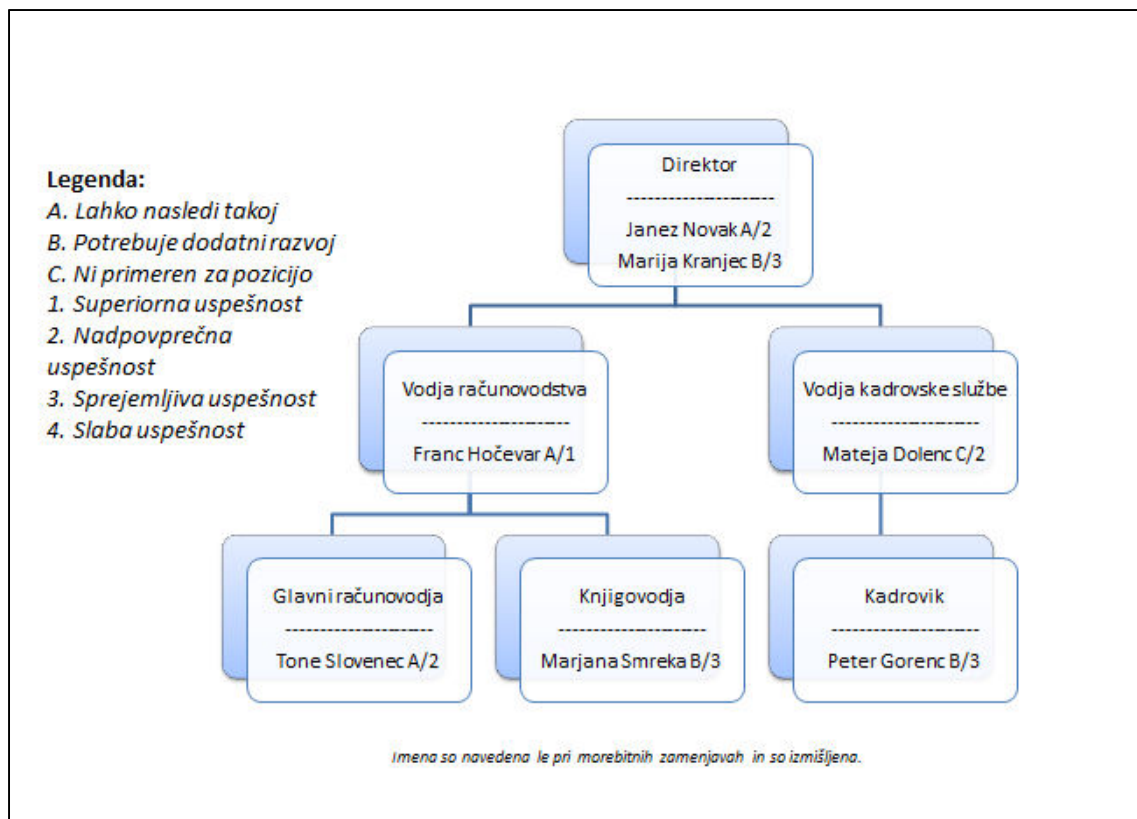
Žezlina (2012) v svojem članku o načrtovanju nasledstev v Sloveniji omenja raziskavo, ki je pokazala, da več kot dve tretjini slovenskih podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, za svoje ključne pozicije ne načrtuje naslednikov. Tudi raziskava *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*, izvedena v začetku leta 2010, je pokazala podobne rezultate (Žezlina, 2010), ki so podrobneje predstavljeni že v enem od prejšnjih poglavij.

Od slovenskih podjetij, ki so znana po izvajanju sodobnih kadrovskih praks, izstopata farmacevtski podjetji: Krka, v kateri posameznikov potencial spremljajo prav v vseh fazah (Jenko, 2012, str. 86), in Lek, kjer poleg načrtovanja naslednikov (*ibidem*, str. 87) talentiranim kadrom med drugim omogočajo tudi menjavo karijerne poti (Žezlina, 2011, str. 80). Dobre prakse na področju upravljanja talentiranih kadrov naj bi izvajali tudi v Kolektorju (*ibidem*, str. 88), zavarovalnici Adriatic Slovenica, podjetju Livar Group, Mercatorju, Merkurju in v nekaterih drugih podjetjih (Jenko, 2012, str. 80–81).

Podjetje Profiles International Slovenia je na svoji spletni strani objavilo Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev (2015), v katerem izpostavlja tri tuja podjetja, pri katerih so zasledili naslednje prakse:

- podjetje IBM: v podjetju je uveljavljena praksa, da se višje vodstvo pri določeni starosti upokoji, in imajo tako vnaprej predvidene zamenjave – kar krepi občutek varnosti pri investitorjih;
- podjetje HP: za podjetje je značilno več nenačrtovanih sprememb v samem vrhu organizacije, vsako od menjav so zaznamovale bistveno različne lastnosti vodje, iz česar bi se lahko sklepalo, da podjetje ni imelo ustreznega načrta za zamenjavo;
- podjetje Apple: podjetje je znano po načrtovanju nasledstva, vzpostavili so tudi t. i. Univerzo Apple, da bi razvijali vodje za prihodnost.

Tudi več drugih uspešnih tujih podjetij ob kvantitativnih analizah in napovedih gibanja trendov glede potreb po kadrih že dolgo s posebnimi računalniško podprtimi orodji vodi popis kompetenc za vsakega sodelavca (Belcourt, Sherman, Bohlander in Snell, 1999, str. 127). V to nekakšno inventuro vključijo tudi sodelavce na ključnih delovnih mestih, podatke pa uporabijo za pripravo t. i. popisov zamenjav (*replacement charts*), v katerih prepoznajo potencialne naslednike za vsakega trenutnega sodelavca (in njihovo pripravljenost ter primernost), če bi bilo treba v prihodnje zapolniti njihovo delovno mesto (*ibidem*). Navedeno v praksi pravzaprav pomeni orodje za načrtovanje naslednikov (praktičen prikaz je razviden iz slike (Slika 12: Primer popisa zamenjav):



**Slika 12: Primer popisa zamenjav**  
(Belcourt, Sherman, Bohlander in Snell, 1999, str. 128)

Podjetje Aon Hewitt, ki se globalno ukvarja s kadrovskimi rešitvami, je v letu 2013 v svojem gradivu *Best-in-Class Succession Management* zapisalo, da se večina podjetij sicer zaveda pomena učinkovitega načrtovanja naslednikov, ampak se na ta problem odzivajo prepočasi – zanašajo se predvsem na zaposlovanje kadra za ključne pozicije od zunaj (Aon Hewitt, 2013). Pri Aon Hewitt (*ibidem*, str. 4) pa poudarjajo, da je slednje ne le izrazito drago, temveč v polovici primerov tudi neuspešno. Omenjajo namreč (*ibidem*) raziskavo, v okviru katere so preučili okoli 300 menjav izvršnega direktorja (t. i. *CEO*), ki je na prvi pogled sicer pokazala, da je bila uspešnost zunanjih in notranjih naslednikov približno enaka, ampak da je razlika v stanju oziroma kondiciji podjetij ob menjavi razkrila zanimive rezultate – 218 od 300 podjetij je bilo v dobri poslovni kondiciji in ta so v treh četrtinah primerov izbrala notranjega naslednika izvršnega direktorja. Verjetnost uspeha poslovanja z notranjim naslednikom pa se je izkazala kar za trikrat večjo kot v primeru naslednika, ki je v podjetje prišel od zunaj (*ibidem*).

Kot tri prioritete za uspešno načrtovanje naslednikov v praksi so pri Aon Hewit tako izpostavili (*ibidem*, str. 14–15) naslednje:

- Pridobitev podpore pri vrhu: če naj bo učinkovito, načrtovanje naslednikov zahteva vključenost in predanost najvišjega vodstva; priporočljivo je, če ga vodstvo prepozna kot zelo učinkovit sistem upravljanja tveganj (t. i. *risk management*).
- Več lastnikov procesa v organizaciji: kadrovska funkcija bo seveda usmerjala postopek in samo infrastrukturo načrtovanja, a nikakor ne bo šlo brez predanosti vodij na vseh področjih dela v organizaciji, ki se morajo čutiti soodgovorne za uspeh postopka.

- Redno spremljanje napredka: noben načrt ne bo brez napak, zato je bistveno, da se načrt naslednikov redno spremlja in da je pripravljen tako, da se ga lahko brez težav prilagaja novim situacijam.

Podobnega mnenja je tudi Groves, ki v svojem članku o dobrih praksah pri integraciji razvoja vodstvenih veščin z načrtovanjem naslednikov (Groves, 2007, str. 256) podaja naslednja priporočila:

- razvoj organizacije mentorstva ob polnem sodelovanju vodij;
- sodelovanje vodij pri prepoznavanju posameznikov z odličnim potencialom;
- skrb, da bodo vodje na vseh ravneh sodelovali pri razvoju vodstvenih veščin, vključno z izobraževanji in projektnim delom, namenjenim izgradnji teh veščin, pri posameznikih z visokim potencialom;
- zagotovitev prožnega sistema načrtovanja naslednikov, ki se bo nenehno nadgrajeval s seznamom na novo prepoznanih posameznikov z odličnim potencialom v okviru njihove uspešnosti pri projektnem delu;
- izgradnja forumov po vzoru t. i. vodstvenih akademij, v katerih bodo talenti izpostavljeni stikom z vsemi deležniki, predvsem pa višjim vodstvom;
- izgradnja ustrezne podporne organizacijske kulture s podporo najvišjega vodstva in njegovim sodelovanjem pri izvajanju razvojnih programov;
- redno ovrednotenje učinkovitosti praks na področju izgradnje vodstvenih veščin.

## 6 IZSLEDKI RAZISKAVE IN PRIMERJAVA Z REZULTATI PREDHODNIH RAZISKAV

V raziskavi, ki smo jo izvedli med slovenskimi organizacijami nas je zanimalo ali delodajalci upravljajo talente na način, ki jim omogoča ustrezno načrtovanje naslednikov za ključna delovna mesta (Drešar, 2016). Na anketni vprašalnik se je odzvalo 88 organizacij iz različnih dejavnosti. Zajete so bile male, velike in srednje organizacije, tako iz javnega kot zasebnega sektorja.

Raziskava je potrdila naša predvidevanja in tudi mnenja mnogih avtorjev s področja upravljanja talentov – upravljanju talentov in načrtovanju naslednikov v praksi manjka strukturiranosti oziroma celovitega sistematičnega pristopa. Kar 86 % sodelujočih v anketi je namreč odgovorilo, da v organizaciji nimajo vzpostavljenega sistema za upravljanje talentov, dve tretjini pa sta izrazili, da v organizaciji ne načrtujejo naslednikov (še manj jih to dela na formalen način).

Po drugi strani je raziskava pokazala, da ima razmeroma velik delež anketiranih organizacij (75 %) ustrezno opredeljene kompetence za ključna delovna mesta, ki da so v veliki večini tudi povezane s strateškimi cilji organizacije, ter da dve tretjini anketiranih organizacij tudi sistematično spremlja izpolnjevanje teh kompetenc (z letnimi razgovori, metodo 360 stopinj, s sistematičnim spremljanjem kadrov ipd.). Pozitiven je tudi podatek, da v večini anketiranih organizacij menijo, da vodstvo aktivno sodeluje pri upravljanju talentov. Omenjeni rezultati dajejo torej vseeno slutiti premik v pozitivno smer, namreč zavedanje organizacij, da lahko le s strukturiranim pristopom k upravljanju kadrov, vključenostjo vodstva v te procese in usklajenimi aktivnostmi zasledujejo strateške cilje organizacije, da bo ta uspešna.

Žal pa izsledki raziskave kažejo tudi na izrazito pomanjkanje vzvodov za krepitev kompetenc – če ima na eni strani velika večina organizacij, sodelujočih v anketi, opredeljene kompetence posameznikov na delovnih mestih v njej in tudi sistematično spremlja njihovo udejanjanje, pa na drugi strani kar 70 % organizacij iz ankete ni vzpostavilo sistema za krepitev kompetenc. Tako tudi ne preseneča, da med predlogi za izboljšanje stanja na področju upravljanja talentov anketiranci prvenstveno izpostavljajo potrebo po sistematičnem pristopu k celotnem področju upravljanja talentov in vlaganje v izobraževanja, usposabljanja ter druge oblike prenosa znanja.

Z raziskavo smo tako ugotovili, da sodelujoče organizacije večinoma ne upravljajo talentov na sistematičen način in tudi ne načrtujejo naslednikov (tudi med tretjino anketiranih organizacij, v katerih naslednike načrtujejo, le četrtnina to dejavnost opravlja z načrti nasledstva, ki vključujejo tudi razvojni vidik).

Organizacije, ki so sodelovale v anketi, večinoma prepoznavajo talente po izkazani delovni uspešnosti, poslužujejo pa se tudi drugih vidikov, na primer izkazane agilnosti za učenje, izkazanega potenciala ipd.

Kljub opredelitvi kompetenc za zasedbo delovnih mest (tudi ključnih pozicij) in njihovem organiziranem spremljanju (bodisi z letnimi razgovori, intervjuji, metodo 360 stopinj ali na druge načine) kažejo rezultati raziskave izrazito pomanjkanje na področju sistematične krepitve kompetenc in nadaljnega razvoja talentov ter nedoslednosti pri načrtovanju naslednikov za ključne pozicije.

Kot navajata Berger in Berger, je za učinkovito upravljanje talentov v posamezni organizaciji pomembno tudi, da se na osnovi ocenjevanja kompetenc pripravi razvojni načrt posameznika, ki bo glede na specifične ocenjevanja lahko vseboval različne metode in pristope (Berger in Berger, 2008, str. 12–13). Avtorja sta tudi prepričana, da se je treba bolj usmeriti v razvijanje talentov znotraj organizacije (*ibidem* str. 248), zato je pomembno da v njihov razvoj tudi ustrezno vlagamo in ga načrtujemo. Tudi Dias (2011, str. 230) poudarja, da mora upravljanje talentov potekati načrtovano, s čimer bo organizacija lahko sodelavcem jasno sporočala, kako se lahko razvijajo in na katera področja naj se morda osredotočijo. Prav tako je pri načrtovanju naslednikov iz vrst notranjih kandidatov bistveno, da ne le prepoznamo sodelavce s potencialom za napredovanje na odgovornejša delovna mesta, temveč tudi zagotavljamo njihov razvoj na način, ki jim bo omogočil ustrezno pripravljenost na zasedbo novega položaja v organizaciji (*ibidem*).

Tudi raziskava, ki so jo izvedli v sosednji Hrvaški, je pokazala pomanjkanje formaliziranih pristopov k upravljanju talentov pa tudi vzorce zmanjšanja ali ukinitve sredstev za dodatno izobraževanje in usposabljanje (Pološki Vokić in Naoulo Bego, 2012, str. 182), kar se sklada z rezultati naše raziskave. Garg in van Weele (2012, str. 106) v zaključkih svoje raziskave o načrtovanju naslednikov in njegovem učinku na uspešnost organizacij prav tako poudarjata pomen razvoja kompetenc in dejstvo, da morajo organizacije zagotavljati razvoj naslednikov tako, da prepoznane talente izobražujejo in usmerjajo na način, ki jim bo zagotovil potrebna znanja in veščine za zasedbo vodilnih delovnih mest.

To je ne nazadnje pomembno tudi v kontekstu raziskave podjetja Aon Hewitt (2013), ki je pokazala, da se večina organizacij danes sicer zaveda pomena učinkovitega načrtovanja naslednikov, pa vendar se na ta izziv odzivajo prepočasi. Omenjena raziskava je namreč pokazala, da je verjetnost uspeha poslovanja z notranjim naslednikom kar trikrat večja, v primerjavi z naslednikom, ki je v podjetje prišel od zunaj (*ibidem*).

Če primerjamo rezultate še z raziskavo *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*, ki sta jo izvedli podjetji GV Planet in Energos v začetku leta 2010 (Žezlina, 2010), lahko ugotovimo, da se v šestih letih do danes ni kaj dosti spremenilo. Še vedno je razvidno pomanjkanje strateškega in sistematičnega upravljanja talentov, in to predvsem v segmentu razvoja in načrtovanja. Kot je razvidno iz tabele (Tabela 14: Primerjava rezultatov), smo primerjali nekatere skupne vidike raziskave, ki je predstavljena v tem prispevku, in raziskave podjetij GV Planet in Energos iz leta 2010:

**Tabela 14: Primerjava rezultatov**

Vidik:	2010	2016
Opremljenost kompetenc ključnih kadrov/talentov	67 %	75 %
Spremljanje kompetenc	51 %	66 %
Načrti razvoja	41 %	14 %
Načrtovanje naslednikov	35 %	31 %

Rezultati nas navajajo k sklepu, da se je nekoliko popravilo stanje na področju opredeljenosti kompetenc in njihovem spremljanju. Stanje pri načrtovanju naslednikov se ni bistveno spremenilo (prisotno je pri slabi tretjini organizacij v raziskavi). Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da se je rezultat bistveno poslabšal v segmentu priprave razvojnih načrtov.

Menim, da so ti rezultati med drugim posledica nekaj »kriznih« let in slabega gospodarskega stanja v državi ter vsesplošnega zniževanja stroškov v vseh segmentih. To je razvidno tudi iz odgovorov na vprašanje, pri katerem so anketirani podajali predloge ukrepov za izboljšanje stanja in pri katerih je izrazito prednjačila izpostavljena potreba po dodatnem izobraževanju na vseh področjih. Anketirani so omenjali tudi pomanjkanje sredstev za krepitev dejavnosti upravljanja kadrov.

Zaključimo lahko, da tudi v primerih, ko je organizacija vložila napore v prepoznavanje ključnih delovnih mest, kompetenc in njihovega vrednotenja, to ne zadošča, če organizacija ne gre še korak dlje in ne vложи truda tudi v sistematičen razvoj teh kompetenc in izgradi bolj strukturiranega pristopa v segmentu načrtovanja naslednikov.

Zaradi vsega navedenega je glede na izsledke raziskave ključno vzpostaviti celovit sistem upravljanja talentov, vključno z načrtovanjem naslednikov (predvsem notranjih), ki bo zajemal tudi strukturirano pripravo razvojnih načrtov. Ti bodo talentom organizacije zagotavljali ustrezen nadaljnji razvoj in jim pomagali graditi kompetence, ki jih je organizacija prepoznala za strateško pomembne. Tako si bo posamezna organizacija lahko zagotovila še boljšo pripravljenost svojih notranjih naslednikov, ki bodo ustrezno opremljeni z znanjem in drugimi kompetencami za morebitno zamenjavo na ključni poziciji v organizaciji. Pomembno je tudi, da se organizacija pri tem zaveda, da morajo biti vse njene dejavnosti in napor, ki zadevajo segment upravljanja talentiranih kadrov oziroma kadrov na splošno, povezane in usklajene – torej morajo imeti isti cilj, ki bo tudi sledil dolgoročni strategiji organizacije (Webster, 2008), saj sicer ne moremo pričakovati dobrih rezultatov.

Na vse to kažejo tudi rezultati naše raziskave med slovenskimi organizacijami – kljub razmeroma dobremu okviru zastavljenih kompetenc, njihovem sistematičnem spremljanju, povezavi s poslovno strategijo in aktivnim sodelovanjem vodstva, lahko v organizacijah, ki so

sodelovale v raziskavi, še vedno opazimo pomanjkanje razvojne naravnosti in usmerjenega načrtovanja naslednikov, kar pa je verjetno tudi posledica pomanjkanja celovitega in strukturiranega pristopa upravljanja talentov, ki je prisotno v veliki večini anketiranih organizacij. Pri tem pa je ne nazadnje pomembno zavedanje, da je v prvi vrsti skrb za nadaljnji razvoj talentov na plečih vseh vodij v organizaciji: ti morajo postati nepogrešljivi del dejavnosti, ki so usmerjene v razvoj dodatnih kompetenc sodelavcev, bodisi z razvojem programov mentorstva ali dodatnih programov izobraževanja, projektnega dela ali drugih pristopov k izgradnji kompetenc (Groves, 2007, str. 256).

## 7 MODEL ZA UČINKOVITEJŠE UPRAVLJANJE TALENTOV

Na osnovi ugotovitev raziskave, priporočil, ki jih dajejo avtorji s področja upravljanja talentov in načrtovanja naslednikov za ključne pozicije in tudi na osnovi svojih izkušenj z upravljanjem kadrov je avtor tega prispevka pripravil predlog ukrepov oziroma model, ki ga lahko uporabi vsaka organizacija pri vzpostavljanju sebi lastnega sistema upravljanja tega področja. Pravzaprav gre za načrt, ki je lahko v pomoč pri povsem praktičnem lotevanju strateškega upravljanja talentov in načrtovanja naslednikov.

Prepričani smo, da bodo opisana priporočila lahko koristila predvsem organizacijam, ki se s tem področjem še ne ukvarjajo strukturirano, seveda pa bi bilo treba v večjih organizacijah zagotoviti tudi informatizirano podporo temu procesu (verjetno v obliki povezav z drugimi informacijskimi sistemi organizacije).

Zavedamo se, da veliko večino delodajalcev pri nas predstavljajo manjša podjetja, v katerih morda nimajo zaposlene osebe, ki bi bila zadolžena zgolj za izvajanje kadrovske funkcije, temveč so te naloge razporejene med več sodelavcev ali jih izvaja celo direktor podjetja sam. To lahko pogosto pomeni pomanjkanje strukture in osredotočenosti, zato upamo, da bodo priporočila lahko koristila predvsem takšnim delodajalcem, zlasti ker smo želeli ponuditi zelo preprost model oziroma načrt, kako se (za začetek) vsaj lotiti vzpostavitve sistema upravljanja talentov in predvsem spodbuditi razmišljanje o tem.

V nadaljevanju so predstavljeni predlogi ukrepanja oziroma model za učinkovitejše upravljanje talentov v petih korakih:

### 1. korak: Lastna opredelitev talentov

Prepričani smo, da vse organizacije v današnjem kompleksnem poslovnem okolju lahko poslušajo le, če imajo sprejeto poslovno strategijo, ki usmerja poslovanje. Pri tem je pomembno, da organizacija opredeli, katere so tiste zmožnosti, ki ji omogočajo spoprijemanje z zunanjimi izzivi – to so t. i. organizacijske kompetence (Kohont, 2011, str. 79). Slednje so odvisne predvsem od oblikovanja ključnih ciljev organizacije, definicije aktivnosti za doseganje teh ciljev in usklajene porabe virov za doseganje ciljev (*ibidem*, str. 80).

Na osnovi teh strateških usmeritev lahko organizacija opredeli tudi vedenje oziroma lastnosti sodelavcev, ki ji bodo pomagali pri doseganju zastavljenih ciljev.

Ko organizacija opredeli lastnosti, ki naj bi jih imeli njeni sodelavci, bo lahko med vsemi sodelavci **prepoznala svoje talente tako, da bo skušala identificirati, kateri so uspešnejši**



**oziroma imajo bolj izražene te lastnosti oziroma kateri imajo izražen potencial za njihov razvoj.**

Verjetno ima danes vsaka organizacija vzpostavljen svoj sistem prepoznavanja delovne uspešnosti, zato tega dela posebej ne bom izpostavljala, bi pa želel poudariti, da je ključno, da je sistem delovne uspešnosti (ali t. i. *performance management*) usklajen z organizacijskimi cilji in prioritetaми.

Kar zadeva prepoznavanje potenciala, pa bi se (če seveda v sami organizaciji že ne obstajajo drugi načini) usmeril na področje, ki je v današnji ekonomiji znanja najbolj iskano in izpostavljeno – to je **agilnost za učenje**. Lombardo in Eichinger (2000, str. 321) navajata, da definicije posameznikov z visokim potencialom (t. i. *high potential*) pogosto zgolj nizajo določene kompetence, ki jih izkazujejo sedanji vodje (oziroma ki naj bi jih ti imeli). Ob tem se sprašujeta, kako naj prepoznamo, ali neki petindvajsetletnik izraža značilnosti uspešnega petdesetletnega vodje; zagovarjata namreč stališče, da se ljudje z leti spreminjamo, razvijamo in učimo, zato nam trenutna primerjava s kompetencami petdesetletnega vodje težko veliko pove (*ibidem*). Po njunem mnenju posameznik izkazuje potencial z izkusnim učenjem, saj izražena uspešnost na področjih, ki jih posameznik že obvlada, gotovo ni dovolj za oceno potenciala; zato ponujata opredelitev potenciala kot lastnost posameznika, ki se nauči nove večine, s katero se bo dobro odrezal v neki povsem novi situaciji – *high potentials as high learners* (*ibidem*).

Kako prepoznati agilnost za učenje? Avtorja sta izvedla raziskavo in iz njenih rezultatov zaključila, da imajo posamezniki z bolj izkazano agilnostjo za učenje naslednje lastnosti (*ibidem*, str. 326):

- iskanje ali posedovanje več izkušenj, iz katerih se lahko učijo;
- užitek v reševanju popolnoma novih težav ali izzivov;
- sposobnost pridobiti iz novih izkušenj več kot drugi, ker jih bodo skušali do potankosti razumeti;
- boljša delovna uspešnost, ker bodo novo večino znali takoj vključiti v svoj način dela.

Za prepoznavanje agilnosti za učenje lahko organizacija v okviru ocenjevanja talentov, ki ga izvaja neposredni vodja sodelavca, to lastnost oziroma vse njene komponente ocenjuje v primerjavi z drugimi sodelavci (na primer tako: boljši kot večina, povprečen, slabši od večine).

## **2. korak: Priprava strategije upravljanja talentov**

Ko posamezna organizacija opredeli sebi lastno definicijo talenta, je prav, da analizira tudi obstoječe stanje in strateške usmeritve organizacije kot celote, da bo lahko tudi za področje upravljanja talentov opredelila svoje **cilje** – torej katere kompetence bo organizacija potrebovala v kratkem obdobju in katere dolgoročno (Webster, 2008).

Pri tem je nujno, da pri analizi potreb s tega področja organizacija ne zanemari posebne pozornosti, ki gre poslovni strategiji, in že vnaprej predvidi, da je treba vsako strategijo redno evalvirati, saj se lahko okoliščine, ki vplivajo na napredek, v času bistveno spremenijo.

Hkrati je prav, da organizacija opredeli tudi **ustrezne vire**, ki jih bo namenjala temu področju.

Ni odveč ponovno poudariti, da morajo biti vse dejavnosti, ki jih organizacija izvaja na področju upravljanja talentov, usklajene in morajo zasledovati skupen cilj.

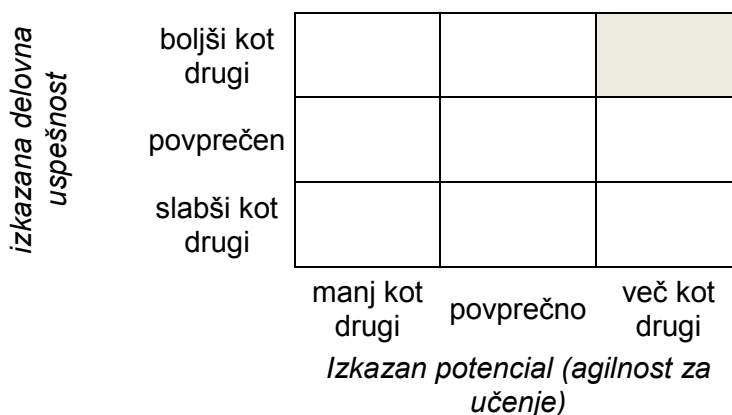
## **3. korak: Identifikacija talentov oziroma njihovo ocenjevanje**

Glede na to, da smo v prvem koraku, ki opisuje oblikovanje definicije talenta v organizaciji, izpostavili delovno uspešnost in izkazano agilnost za učenje, se bomo tudi v koraku

prepoznavanja talentov oziroma njihovem ocenjevanju osredotočili na ti dve lastnosti. Zlasti ker prvo (ocenjevanje delovne uspešnosti) danes večinoma poznajo skoraj vse organizacije in z njo zagotavljajo ustrezno aplikacijo sistema nagrajevanja. Vsaki organizaciji posebej prepuščam odločitev, ali bo uspešnost ocenjevala na večstopenjski lestvici, kot jo omenjata Berger in Berger (2008, str. 6–7), ali drugače. Menimo pa, da je pomembno, da ima organizacija tudi sam sistem ocenjevanja formaliziran in vnaprej opredeljen, kar pripomore k transparentnosti in zagotavljanju pravičnosti sistema.

V primeru, da ne obstaja drugačno ocenjevanje, lahko uporabimo preprosto primerjavo med sodelavci, in to na obeh področjih – **delovne uspešnosti in izkazane agilnosti za učenje**, kot indikatorja potenciala posameznika (tj. na način: boljši kot večina, povprečen, slabši od večine).

Na ta način lahko rezultate posameznega ocenjevanja ilustriramo tudi, kot je razvidno iz slike (Slika 13: Ocenjevanje talentov), saj bodo naši največji talenti gotovo v skrajno desnem zgornjem kvadrantu.



**Slika 13: Ocenjevanje talentov**

Na osnovi tako izvedenega ocenjevanja (ki ga lahko izvedemo za vse sodelavce v neki organizaciji) nato pripravimo **razvojni načrt posameznika**, ki bo vseboval oceno specifične metode in pristopov (bodisi dodatna izobraževanja, mentorstvo, izvedbo posebnega projekta ipd.).

V vsakem primeru pa je v tem koraku treba oceniti **tudi potencial oziroma pripravljenost posameznika za zasedbo drugih pozicij** v organizaciji in jih opredeliti; obenem je treba ugotoviti, ali je posameznik na zasedbo drugega delovnega mesta že pripravljen ali pa morda še potrebuje določen razvoj, pri čemer opredelimo tudi časovni okvir, za katerega ocenjujemo, da bo zadoščal za pripravo posameznika na zasedbo (po navadi višje pozicioniranega) delovnega mesta.

Za evidentiranje opisanega postopka lahko uporabimo obrazec, ki je prikazan že v poglavju 3.2.2 Ocenjevanje talentov in razvojni načrt, ki ga seveda prilagodimo oziroma po potrebi dopolnimo z navedbo kompetenc, specifičnih za našo organizacijo – te smo vrednotili tudi pri ocenjevanju delovne uspešnosti, in dejavnikov, ki smo jih v organizaciji prepoznali kot indikatorje agilnosti za učenje, saj mora organizacija za učinkovito implementacijo ocenjevanja ustvariti sebi specifične definicije komponent ocenjevanja (Berger in Berger, 2008, str. 22).

Na spodnji sliki (Slika 14: Primer ocenjevalnega lista) je prikazan primer tako prilagojenega obrazca (kompetence in indikatorji agilnosti za učenje so navedeni zgolj kot primer, saj bo vsaka organizacija te lastnosti prilagodila svojim potrebam in pomenu, ki jim ga pripisuje):

Ime in priimek _____	Delovno mesto: _____
Datum ocenjevanja: _____	Ocenjevalec: _____
Ocena delovne uspešnosti: _____	Ocena potenciala: _____
<b>Ključne kompetence:</b>	<b>Agilnost za učenje:</b>
(1 – slabši od večine, 2 – povprečno, 3 – boljši od večine)	
Usmerjenost k stranki _____	Želja po učenju: _____
Medosebne spretnosti _____	Učenje iz izkušenj: _____
Sposobnost vodenja _____	Učenje na podlagi _____
Zmožnost dela v timu _____	povratnih informacij: _____
Tehnična / funkcionalna znanja _____	Pripravljenost na spremembe: _____
Naslednja možna pozicija 1: _____, kdaj: _____	
Naslednja možna pozicija 2: _____, kdaj: _____	
Akcijski načrt (usposabljanje, izobraževanja, razvoj, coaching ipd.):	

**Slika 14: Primer ocenjevalnega lista**  
(Prilagojeno po Berger in Berger, 2008, str. 18)

#### 4. korak: Razvoj talentov

Iz koraka, opisanega v prejšnji točki, bomo dobili nabor aktivnosti, ki jih je vsak ocenjevalec prepoznal kot nujne za razvoj posameznega sodelavca. Gotovo bodo nekateri ukrepi podobni (na primer dodatna izobraževanja, delavnice, izvedba projektov, mentorstvo, rotacije v podjetju, *coaching* ipd.) in bo mogoče glede njihove izvedbe iskati dodatne sinergije.

Ker pa seveda organizacija pri izvedbi teh ukrepov ne bo imela neomejenih finančnih virov, kot tudi ne drugih možnosti, je naloga vodstva, da ob pomoči kadrovske funkcije pripravi načrt programov, ki jim bo dala prednost – neke vrste organizacijski **razvojni načrt**, ki bo ob zgoraj opisanih individualnih razvojnih načrtih zagotavljal usmerjeno skrb za razvoj talentov v organizaciji.

Seveda je za razvoj talentov ključno v čim večji meri zagotavljati izvajanje individualnih razvojnih načrtov in tudi spremljati njihov napredek.

#### 5. korak: Načrtovanje naslednikov

Kot smo opisali v tretjem koraku, bomo za vsak talent lahko prepoznali delovna mesta oziroma pozicije, ki bi jih lahko zasedel v prihodnje. To nam bo pomagalo pri oblikovanju načrta naslednikov.

Pri tem je ključno najprej imeti ustrezno predstavo o delovnih mestih, za katere se bomo odločili, da so za organizacijo tako pomembna, da je nujno, da se za ljudi, ki jih zasedajo, načrtujejo nasledniki. To verjetno ne bo potrebno za vsa delovna mesta oziroma za delovna mesta, kjer je bolj smiselno zaposlovanje od zunaj, gotovo pa bo načrt potreben vsaj za **najvišja vodstvena delovna mesta in nekatere druge organizaciji specifične ključne pozicije**.

Kot smo že omenili, je naslednike mogoče načrtovati z lastnimi kadri ali zaposlovanjem od zunaj, pa vendar obstajajo pomembne **prednosti načrtovanja nasledstva z notranjimi talenti**, zato se bomo v nadaljevanju osredotočili nanj. Avtor Dennis C. Carey (v Berger in Berger, 2008, str. 248) je namreč prepričan, da se je treba bolj usmeriti v razvijanje talentov znotraj organizacije in da mora biti organizacija vseskozi aktivna v procesih razvoja novih vodij. Tudi Garg in van Weele (2012, str. 99) vidita prednosti identifikacije naslednikov iz notranjega bazena talentov, saj lahko organizacija tako bolje usmerjeno vlaga v razvoj sebi specifičnih vodij in strokovnjakov, izboljšuje notranjo mobilnost in nudi sodelavcem večjo fleksibilnost, širše možnosti razvoja kariere in krepí občutek pripadnosti (*ibidem*). Dias (2011, str. 230) omenja še eno prednost, in sicer da je ustrezno načrtovanje naslednikov lahko tudi orodje za zadrževanje talentiranih posameznikov.

Ko bomo tako pripravili **inventuro ključnih pozicij**, za katere je v organizaciji mogoče pripraviti načrte naslednikov, si bomo pomagali z rezultati ocenjevanja talentov, saj bomo s tem dobili podatek o posameznikih, ki so že (ali bodo v določenem času) pripravljene zasesti drugo pozicijo. Z mapiranjem podatkov bo nastala slika obstoječega stanja na tem področju.

Seveda je smiselno (zlasti za najpomembnejše pozicije) pripraviti tudi **formalni nasledstveni načrt**, in sicer opredeliti shemo trenutnega stanja in pripravljenih posameznikov, kot je razvidno iz tabele (Tabela 15: Formalni načrt naslednikov) (podjetje in imena so izmišljeni).

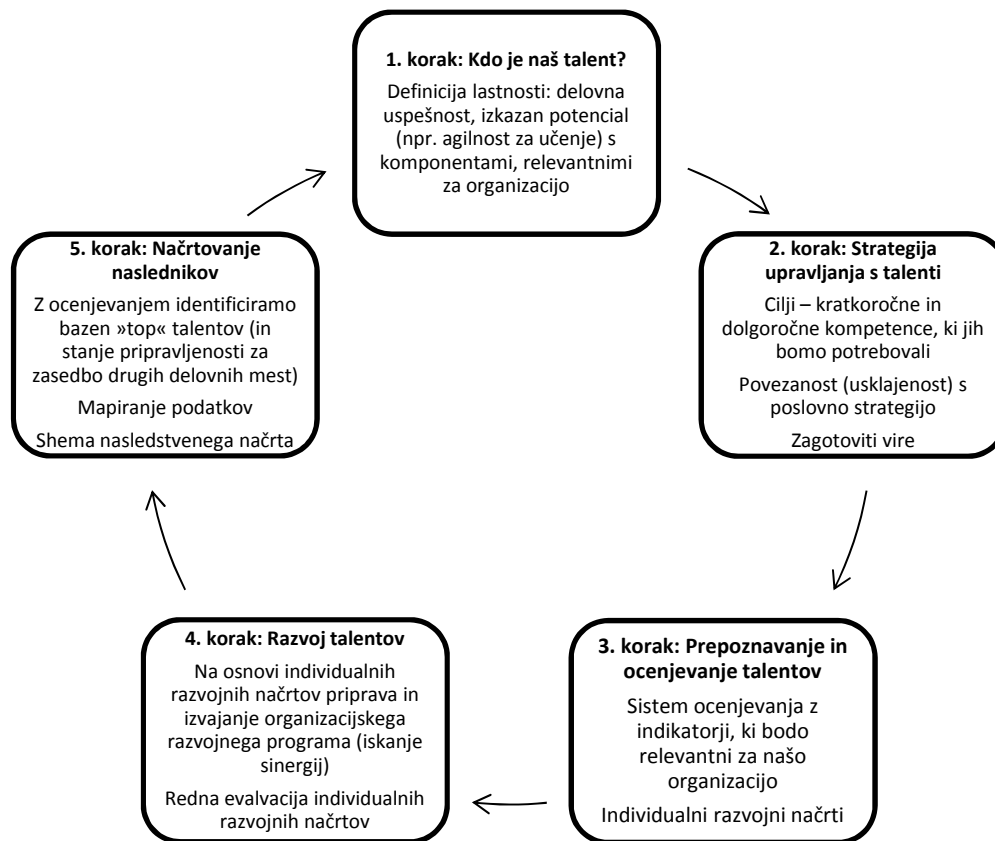
**Tabela 15: Formalni načrt naslednikov**

Delovno mesto	Trenutno stanje	Opombe	Naslednik 1	Pripravljenost	Naslednik 2	Pripravljenost
<i>Direktor</i>	Janez Novak	/	Jože Horvat	zdaj	Marjeta Dolenc	2018
<i>Finančni direktor</i>	Marija Kranjec	predvidena upokojitev 13. 12. 2016	Marjeta Dolenc	zdaj	/	/
<i>Vodja razvoja</i>	Jože Horvat	/	/	/	/	/
<i>Kadrovski direktor</i>	Tone Gorenc	/	Janko Korošec	2018	Barbara Primorec	2019
<i>Vodja prodaje</i>	Marjeta Dolenc	/	Marjan Kmet	2017	/	/

Iz opisanega postopka bomo lahko ugotovili tudi, da za določeno delovno mesto nimamo naslednika med notranjimi kandidati (primer iz tabele 2 je delovno mesto vodje razvoja) – to pomeni, da bomo morali usmeriti svoje dejavnosti v prepoznavanje dodatnih notranjih kandidatov ali pa biti pripravljene naslednika za to pozicijo iskati med zunanji kandidati. Slednje bo lahko za organizacijo pomenilo dodatna tveganja, tako časovna kot finančna, po drugi strani pa ni nujno, da bomo enako uspešni, kot če bi naslednika zagotavljali znotraj organizacije. Kot smo že omenili, obstaja namreč raziskava, ki je na primeru 300 podjetij

pokazala, da je bila verjetnost uspeha poslovanja z notranjim naslednikom kar trikrat večja kot z naslednikom, ki ga je organizacija zaposlila na novo (Aon Hewitt, 2013).

Zaradi boljše preglednosti na spodnji sliki (Slika 15: Model upravljanja talentov) podajamo tudi shematski prikaz vseh petih korakov predlaganega modela:



**Slika 15: Model upravljanja talentov**

Ker se okolje in pogoji za uspešno poslovanje organizacije nenehno spreminjajo, je seveda pomembno, da ta **postopek ni statičen**, temveč da se redno obnavlja in da se vse faze v njem prilagajajo spremenjenim okoliščinam. Vsekakor je smiselno korak ocenjevanja talentov ponavljati vsako leto, kot tudi evalvirati morebitne spremembe v načrtu naslednikov. Vsakih nekaj let pa bo treba revidirati tudi elemente ocenjevanja, cilje in torej celotno strategijo upravljanja talentov.

Poleg navedenega menimo, da je za uspeh celotnega opisanega postopka ključno, da je v organizaciji zagotovljena podpora najvišjega vodstva, ki mora biti vključeno pravzaprav v slehernega od opisanih korakov. Pomembno je tudi, da so lastniki procesa organizacijski vodje in ne zgolj kadrovska služba – ta pa bo seveda usmerjala celoten proces in lahko tudi skrbela za ustrezno evidentiranje v organizacijskih kadrovskih sistemih.

## 8 ZAKLJUČEK K UPRAVLJANJU TALENTOV IN NAČRTOVANJE NASLEDNIKOV

Z raziskavo upravljanja talentov in načrtovanja naslednikov v Sloveniji smo ugotovili, da delodajalci pri nas večinoma nimajo vzpostavljenih celovitih sistemov upravljanja talentov. Delno talente upravljajo s pomočjo formalno opredeljenih kompetenc, ki jih tudi sistematično spremljajo (pogosto na primer z letnimi razgovori). Manjši del delodajalcev kompetence svojih talentov krepi, in sicer predvsem z različnimi oblikami izobraževanj. S prepoznavanjem njihovih dosežkov v obliki priznanj, pohval, nagrad, z omogočanjem dodatnega izobraževanja in z ustreznim plačevanjem njihovega dela, delodajalci pri nas zadržujejo talente oziroma preprečujejo njihov odhod.

Tudi naslednike načrtuje le manjši del (tretjina) delodajalcev, ki so sodelovali v raziskavi, pa še od njih le manjšina na strukturiran način. Ugotovili pa smo tudi, da načrtovanje naslednikov delodajalci v Sloveniji zagotavljajo pretežno z razvojem talentov v organizaciji, v manjši meri pa z zaposlovanjem od zunaj.

Pri delodajalcih v Sloveniji pretežno ni vzpostavljenih učinkovitih sistemov za strateško upravljanje talentiranih kadrov, da je sistematično upravljanje tega področja pogosteje prisotno v organizacijah v zasebni lasti, glede na rezultate ankete pa v enaki meri v manjših in večjih organizacijah. Čeprav rezultati raziskave na prvi pogled kažejo, da je upravljanje talentov pri slovenskih delodajalcih učinkovito vpeto v siceršnje poslovanje organizacij in ima podporo vodstva, se še vedno kažejo znaki pomanjkanja celovitega sistema oziroma strategije na tem področju in še bolj jasnega zavedanja vodilnih glede njegovega pomena in nuje, da se aktivno vključijo v omenjeni proces, če naj bo upravljanje talentov v organizaciji učinkovito.

Čeprav je bil odziv podjetij na anketo slabši od pričakovanega, smo prepričani, da bodo rezultati lahko v pomoč pri nadaljnjih raziskavah področja, pa tudi pri odločitvah organizacij za bolj usmerjen pristop k upravljanju talentiranih posameznikov in učinkovitemu načrtovanju naslednikov na ključnih delovnih mestih. Rezultati so namreč skupaj z nekaterimi predhodnimi raziskavami, ki jih omenjajo avtorji s področja, pokazali, da je priložnosti za izboljšave na tem področju še veliko. Tudi podatki iz tujine, ki smo jih na nekaterih mestih predstavili v prispevku, pričajo o tem, da so organizacije, ki uporabljajo sodobne strateške pristope k upravljanju talentov in načrtovanju naslednikov, uspešnejše.

Bilo pa bi zanimivo ugotoviti razloge, ki botrujejo še vedno nezadostni prisotnosti vzpostavljenih sistemov upravljanja talentov in z njimi povezanega nasledstvenega načrtovanja pri nas. Zlasti v luči ugotovitve, da so očitno delodajalci pri nas prepoznali prednosti ustrezne strukture opredelitve in spremljanja izpolnjevanja kompetenc za svoja ključna delovna mesta.

Zakaj torej organizacije v Sloveniji ne gredo še korak dlje in uporabijo tudi orodij za krepitev kompetenc? Je krivo pomanjkanje finančnih virov ali temu preprosto niso dali prednosti ob prioritizaciji aktivnosti? In to kljub dejstvu, da sta v današnji ekonomiji prav znanje in razvoj dodatnih kompetenc konkurenčna prednost slehernega izmed nas? Ali slovenski talenti izkazujejo agilnost za učenje? Kako učinkovite so metode, ki jih delodajalci uporabljajo za spremljanje izpolnjevanja kompetenc? Ali je načrtovanje naslednikov iz bazena notranjih talentov pri nas posledica strategije delodajalcev na tem področju ali le odraz vsesplošne zamrznitve zaposlovanja?

Vse to so vprašanja, ki ostajajo odprta za nadaljnje raziskave in bodo pripomogla k pripravi nadaljnjih strategij posamezne organizacije. Ker terjajo bolj poglobljena razumevanja stališč v organizacijah, bi bila verjetno smiselna tudi uporaba kvalitativnega raziskovalnega pristopa, ki ga priporočam naslednjim raziskovalcem.

Ker je avtor želel predvsem manjšim organizacijam z navadno še bolj omejenimi sredstvi za učinkovito upravljanje kadrov ponuditi vsaj neke vrste načrt, kje in kako začeti, je v prispevku podali konkreten model, kako se v preprostih petih korakih lotiti vzpostavitve sistematičnega pristopa k upravljanju talentov in načrtovanju naslednikov.

V oblikovanem modelu je velik pomen pripisali tudi t. i. agilnosti za učenje, saj smo prepričani, da je lahko v današnjem izrazito hitro spreminjajočem se poslovnem okolju uspešna le organizacija, ki se bo znala učinkovito prilagajati vsem dejavnikom, ki vplivajo na njen uspeh, pri čemer pa bo po našem mnenju prav sposobnost učiti se iz novih izkušenj igrala odločilno vlogo – sodelavec in njihovo znanje so danes namreč tisto, kar nam daje prednost pred vsemi drugimi, ki hočejo prav tako kot mi »zmagovati«.

## Literatura in viri

- Ahmadi, A. A., Ahmadi, F. in Abbaspalangi, J. (2012). Talent management and succession planning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1).
- Aon Hewitt. (2013). Best-in-Class Succession Management. Pridobljeno s [http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013\\_Best\\_in\\_Class\\_Succession\\_Management\\_White\\_Paper.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Best_in_Class_Succession_Management_White_Paper.pdf)
- Belcourt, M., Sherman, A., Bohlander, G. in Snell, S. (1999). *Managing Human Resources*. Toronto: ITP Nelson.
- Berger, L. A. in Berger, D. R. (2008). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Cannon, J. A. in McGee, R. (2011). *Talent Management and Succession Planning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3).
- Cole, P. (2012). Succession Planning - Why, What and How. Pridobljeno s [http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=14&ved=0CEYQFjADOApqFQoTCPKnjfa7IMcCFQGOLAodb98D1g&url=http%3A%2F%2Fwww.wests-horebank.com%2FLiteratureRetrieve.aspx%3FID%3D155865&ei=aVTDVbLPEIGcsgHvvo-wDQ&usg=AFQjCNE4vY\\_tPpDurFN8mCszLsj6a](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=14&ved=0CEYQFjADOApqFQoTCPKnjfa7IMcCFQGOLAodb98D1g&url=http%3A%2F%2Fwww.wests-horebank.com%2FLiteratureRetrieve.aspx%3FID%3D155865&ei=aVTDVbLPEIGcsgHvvo-wDQ&usg=AFQjCNE4vY_tPpDurFN8mCszLsj6a)
- Collings, D. G. in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Connor, J. (2011). Deepening the talent pool through learning agility. *People Management*, 40–43.
- Dias, L. (2011). *Human Resource Management*. Shoreline Community College.

- Dolgan-Petrič, M. (2005). Razvoj kariere in kadrovi management v knjižnicah. V *Zbornik posvetovanja ZBDS*.
- Drešar, A. (2016). *Upravljanje s talenti za učinkovito načrtovanje naslednikov v Sloveniji* (magistrska naloga). Maribor: [A. Drešar].
- Garg, A. in van Weele, E. (2012). Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg. *International Journal of Business and Management*, 7(9).
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239–260.
- Hirsh, W. (2014). Four steps to effective talent management. *Strategic HR Review*, 13(3).
- Ivanušič-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jenko, M. (2012). *Upravljanje talentov v slovenskem prostoru* (magistrska naloga). Ljubljana: [M. Jenko].
- Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije* (doktorska disertacija). Ljubljana: [A. Kohont].
- Lewis, R. E. in Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16.
- Lombardo, M. M. in Eichinger, R. W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329.
- Malik, F. (2006). *Managing Performing Living Effective management for a New Era*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Nilsson, S. in Ellström, P.-E. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45.
- Pološki Vokić, N. in Naoulo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63(3–4), 162–185.
- Profiles International Slovenia. (2015). Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev. Pridobljeno s <http://www.profileslovenia.si/blog/blog-post/profiles-international-slovenia-global-blog/2015/09/14/vodstveni-prirocnik-za-načrtovanje-nasledstev>
- Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in 21st century*. Frederiksberg: Ventus Publishing.
- Slivar, U. (2013). Kako prepoznati nadarjene ljudi? Pridobljeno s <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-prepoznati-talentirane-ljudi>
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2014). Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Štular, S. (2013). Model kompetenc za uravnoteženo nagrajevanje zaposlenih. Pridobljeno s <https://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2017/11/MOdel-kompetenc-za-uravnotezeno-nagrajevanje-zaposlenih-Štular.pdf>
- Vaiman, V., Scullion, H. in Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Webster, L. (2008). *Best Practices of Talent Management and Succession Planning*. Trade Press Services.
- Welch, J. in Welch, S. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins.
- Žezlina, J. (2010). Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Pridobljeno s <http://www.razgledi.net/2010/04/12/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah>
- Žezlina, J. (2011). *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah* (magistrska naloga). Ljubljana: [J. Žezlina].
- Žezlina, J. (2012). Planiranje nasledstev v podjetjih: Ali že imate naslednika za svoje delovno mesto? Pridobljeno s <https://zaposlovanje.wordpress.com/2012/02/23/planiranje-nasledstev-v-podjetjih-ali-ze-imate-naslednika-za-svoje-delovno-mesto/>



## **RAZVOJ VODSTVENEGA TIHEGA ZNANJA – RAZISKAVA MED VODJI SLOVENSКИH HITRO RASTOČIH PODJETIJ**

Avtor: Klemen Suša





## 1 UVOD V RAZVOJ VODSTVENEGA TIHEGA ZNANJA

Po večletnih delovnih izkušnjah spoznavamo, da je posebej pri vodstvenih funkcijah v podjetjih izjemno pomembno tisto znanje, ki ni neposredno naučeno v formalnih institucijah. Študij strokovne literature, ki obravnava področje organizacijskega vodenja, organizacijske psihologije in upravljanja znanja, nas je pripeljal do spoznanja, da je prav pridobljeno tiho znanje vodij, razvoj tihega znanja in prenos na ostale člane organizacije tisti dejavnik, ki ima daljnosežne in precej večje razsežnosti v podjetjih, kot jih obravnavajo le teorije upravljanja znanja. Zadalji smo si zahtevno nalogo empirično dokazati interdisciplinarnost posameznih teorij.

Namen raziskovanja je bil proučiti in ugotoviti mehanizme pridobivanja tihega znanja vodij slovenskih hitro rastočih podjetij skozi njihovo kariero. Ugotoviti smo želeli, ali si vodje slovenskih hitro rastočih podjetij delijo skupne točke v načinu pridobivanja tihega znanja in katere so le-te.

Cilji raziskovanja so bili:

- preučiti teoretično podlago in razvoj koncepta vodstvenega tihega znanja;
- identificirati vodstveno tiho znanje v slovenskih hitro rastočih organizacijah in načine, s katerimi so ga pridobivali;
- identificirati skupne točke/izzive, s katerimi so se ukvarjali vsi udeleženci raziskave;
- predlagati mehanizme/orodja, ki bi omogočala mladim vodjem prepoznavanje in pridobivanje manjkajočega tihega znanja.

Tiho znanje je opredeljeno kot »razumljeno, ne da bi bilo odprto izražano«, ali tudi kot znanje, za katerega ne najdemo besed. Tiho znanje je avtomatično in pomaga pri razumevanju, kako organizacije sprejemajo svoje odločitve in vplivajo na obnašanje svojega kolektiva. Govorimo torej o zelo osebnem, subjektivnem znanju, ki je običajno neformalno in ga lahko zaznamo prek posameznikovih izjav (Sternberg, 1997 v McAdam, Mason in McCrory, 2007, str. 45).

Tiho znanje je tehnično, kognitivno in vsebuje mentalne modele, vrednote, prepričanja, percepcije, vpoglede in predpostavke. Kognitivno tiho znanje vsebuje notranje mentalne modele in dojemanja, ki so tako ukoreninjena, da se jih dojema kot sama po sebi umevna. Prenos tihega znanja na ostale posameznike poteka prek metafor, analogij, predstavitev in zgodb (*ibidem*). Janson in McQueen (2003, str. 24) tiho znanje opredeljujeta kot znanje, ki nam daje zaupanje v naša dejanja.

Poleg tihega znanja poznamo še eksplicitno znanje. Sem štejemo tehnične in akademske podatke in informacije, ki so zapisani v formalnem jeziku, kot so priročniki, učbeniki, avtorske pravice in patenti. Tovrstno eksplicitno znanje lahko poimenujemo tudi kot *know what* oziroma »vedeti kaj« ali tudi sistematično znanje, ki se ga enostavno prenaša prek tiskanih in elektronskih medijev ter ostalih formalnih sredstev. Eksplicitno znanje je enostavno za izražanje in zapisovanje, je tehnično in zahteva določeno stopnjo akademskega znanja oziroma znanja, pridobljenega s pomočjo formalne izobrazbe oziroma strukturiranega učenja (Smith, 2001, str. 315).

Strokovna literatura, ki se ukvarja z upravljanjem znanja, poudarja pomen tihega znanja kot konkurenčno prednost (Johannessen et al., 2001 v McAdam, Mason in McCrory, 2007, str. 44). Povezuje ga z učenjem, inovacijo (Lam, 2000 v McAdam, Mason in McCrory, 2007, str.

44) in produktnim razvojem (Kreiner, 2002 v McAdam, Mason in McCrory, 2007, str. 44). Wagner (1987 v McAdam, Mason in McCrory, 2007, str. 44) ugotavlja, da je sposobnost pridobivanja in upravljanja tihega znanja zaščitni znak uspešnega upravljanja. Možnosti pridobivanja tihega znanja so eden od glavnih dejavnikov za privabljanje in ohranjanje nadarjene in učinkovite delovne sile. Danes se tiho znanje prepoznava kot enega ključnih dejavnikov v organizacijski rasti in ekonomski konkurenčnosti (Howels, 1996 v McAdam, Mason in McCrory, 2007, str. 44). Predpostavlja se, da je devetdeset odstotkov znanja v organizaciji zakoreninjenega v obliki tihega znanja (Wah, 1999 v McAdam, Mason in McCrory, 2007, str. 44).

Raziskava je bila usmerjena na mehanizme in ključne točke v procesu pridobivanja vodstvenega tihega znanja vodij v slovenskih hitro rastočih podjetjih na njihovi karierni poti. V strokovni literaturi je bilo tiho znanje prepoznano kot ključni dejavnik v vodstvenem uspehu (Bennis et al., 2003 v Janson in McQueen, 2007, str. 647). Prav tako je bilo dokazano, da vodje v podjetjih predstavljajo osrednjo figuro pri vzpostavljanju vizije in stopnje deljenja znanja ter so odgovorni za vzdrževanje učinkovitega upravljanja znanja. Vodenje je lahko dejavnik, ki spodbuja ali zavira pridobivanje timskega znanja, kar vpliva na učinkovitost delovanja celotnega podjetja (Politis, 2002 v Janson in McQueen, 2007, str. 648).

Opravljenih je bilo veliko študij, ki poskušajo vodstveno tiho znanje umestiti v znanstveni okvir (Germain in Quinn, 2005; Hedlund et al., 2002, 2003; Larsson, 2002 v Janson in McQueen, 2007, str. 648). Matthew et al. (2005 v Janson in McQueen, 2007, str. 648) ugotavljajo, da je pridobivanje vodstvenega tihega znanja sestavljeno iz interaktivnega postopka pridobivanja (tihega) znanja, umestitve v kontekst in ocene nastalih posledic. Ko se pridobljeno znanje prenese na novo aktivnost, se le-to testira, kar vodi v nadgraditev ali višjo kompleksnost kognitivne mreže specifičnega tihega znanja. Larsson (2002 v Janson in McQueen, 2007, str. 648) je možnost izvlečka/prepoznave tihega znanja in naučenih vodstvenih lekcij prikazal z metodo neprekinjene primerjave zgodovinskih virov. Ostale študije so s pomočjo metode pripovedovanja svojih zgodb z neposredno medosebno interakcijo (Ream, 2002 v Janson in McQueen, 2007, str. 648) ali prek filmskih karakterjev (Hill et al., 2003 v Janson in McQueen 2007, str. 648) prikazale učinkovitost prenosa vodstvenega tihega znanja na prihajajoče vodje.

Uporabljena je bila kavzalno neeksperimentalna metoda raziskovanja. Z uporabo delno strukturiranega intervjuja je bilo intervjuvancem dopuščena dovolj prostora za izražanje svojih vodstvenih izkušenj in pogledov. Metode raziskovanja in tehnike zbiranja podatkov smo podrobno opisali v poglavju 3.2.

Z opisano metodologijo smo poskušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako vodje na svoji karierni poti v slovenskih hitro rastočih podjetjih pridobivajo vodstveno tiho znanje?
- Katera vrsta tihega znanja je prepoznana kot najpomembnejša?
- Katera oblika pridobivanja tihega znanja je najpomembnejša?
- Katere so ključne točke zasuka v procesu pridobivanja vodstvenega znanja na njihovi karierni poti?

Ugotovitve in zaključki bodo koristili predvsem mladim slovenskim vodjem na začetku njihove karierne poti. Ko je vodstveno tiho znanje prepoznano, lahko vodje na začetku svojih kariernih poti začnejo z načrtnim procesom pridobivanja potrebnega (ali manjkajočega) znanja in njegovim upravljanjem. Prispevek želi doprinesti k področju upravljanja znanja v organizacijah v slovenskem prostoru.

V teoretičnem delu smo najprej pregledali relevantno literaturo, sprva predvsem relevantne članke in raziskave, dostopne prek mednarodnih spletnih podatkovnih baz, nato pa še vire in literaturo v angleškem in slovenskem jeziku. Uporabili smo metodo analize primarnih virov (predvsem strokovnih člankov in knjig) ter deskriptivno in komparativno metodo pri opredelitvi pojmov. Začenjamo z opredelitvijo učenja, ker je tiho znanje rezultat različnih oblik učenja. Tiho znanje podrobno razdelimo v zadnjem podpoglavju teoretičnega dela, v katerem predstavimo razvoj in dimenzije tihega znanja, težave pri njegovem raziskovanju, vodstveno tiho znanje ter na koncu pridobivanje tihega znanja skozi metodo refleksije.

V empiričnem delu smo najprej predstavili uporabljene raziskovalne metode in potek raziskave. Sledi poglavje, v katerem smo na kratko predstavili rezultate, poglavje z glavnimi ugotovitvami in ne nazadnje sklop priporočil za prakso.

V zaključku smo povzeli ključne ugotovitve, kritično ovrednotili rezultate in uporabljeno metodologijo ter podali predloge za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

## 2 TEORETIČNO OZADJE

### 2.1 Formalno učenje, neformalno učenje, informalno učenje in tiho znanje

Preden se poglobimo v zapleteno teorijo pridobivanja tihega znanja, je treba razlikovati med pojmi formalno učenje, neformalno učenje, informalno učenje in tiho znanje.

Evropska komisija v Memorandumu EU o vseživljenjskem učenju (2000, str. 8) poleg formalnega in neformalnega učenja prepozna tudi informalno kategorijo učenja:

Formalno učenje se odvija v institucijah za izobraževanje in usposabljanje ter vodi do priznanih diplom in kvalifikacij.

Neformalno učenje se odvija zunaj glavnih sistemov izobraževanja in usposabljanja ter ni nujno, da vodi do formaliziranih certifikatov. Neformalno učenje je lahko zagotovljeno na delovnem mestu, z aktivnostmi organizacij in skupin civilne družbe (kot so mladinske organizacije, sindikati in politične stranke). Lahko se zagotavlja tudi z organizacijami in službami, ki so bile ustanovljene kot komplementarne formalnemu sistemu izobraževanja (kot npr. ure umetnosti, glasbe, športa, zasebne inštrukcije kot priprava za izpite).

Informalno (priložnostno) učenje je naravni spremljevalec vsakdanjega življenja. Za razliko od formalnega in neformalnega učenja za to učenje ni nujno, da je namerno. Zato ni nujno, da ga prepoznajo celo posamezniki sami kot tisto vrsto učenja, ki prispeva k njihovem znanju in spretnostim.

Evropska komisija torej glavno razlikovanje med formalnim in neformalnim učenjem vidi v njegovi formalni institucionaliziranosti in formalni priznanosti. Informalno ali priložnostno učenje se od prejšnjih kategorij razlikuje po nameri za učenje in zavedanju učenja.

Bennet in Bennet (2008, str. 74) učenje opredelita kot pridobivanje sposobnosti (potencialne ali dejanske) za uspešno delovanje.

Eraut (2000, str. 114; Colley, Hodkinson, Malcolm, 2000, str. 7) razlikuje med formalnim in neformalnim učenjem. Za razliko od pojma informalno, ki (v angleško govorečih državah) namiguje na stil oblačenja, način pogovora, obnašanje in zmanjševanje socialnih razlik – dejavniki, ki nimajo veliko skupnega s samim učenjem – avtor raje uporabi izraz neformalno učenje, s katerim opredeljuje vse tisto, kar ni vsebovano v opredelitvi formalnega učenja. Eraut pri tem ni jasen, kakšen status ima učenje, ki vsebuje le določene elemente formalnega učenja. Še več, v članku iz leta 2004 (Eraut, 2004) termin neformalno učenje zamenja za informalno učenje, pri tem pa bralcu ne razjasni njegove nove opredelitve. Sklepamo lahko torej, da pojma neformalno in informalno učenje med seboj vsebinsko enači.

Eraut (2000, str. 113–114) je, po pregledu literature, učenje najbolj razdelal. Za opredelitev učenja izhaja iz opredelitve znanja. Razlikuje med kodificiranim (javnim) znanjem in osebnim znanjem. Kodificirano znanje je s strani urednikov in raziskovalcev podrejeno nadzoru nad kakovostjo in statusom v izobraževalnih programih (*ibidem*). Osebnostno znanje opredeljuje kot kognitivni vir, ki posamezniku omogoča delovanje v določeni situaciji in vsebuje kodificirano znanje v personalizirani obliki, proceduralno in procesno znanje, eksperimentalno znanje in vtise v sporadičnem spominu. Osebnostno znanje vsebuje tudi zmogljivosti, strokovnost in veščine, ki jih štejemo med kompetence (*ibidem*). Zgornja opredelitev vsebuje tudi vsebino tihega znanja. Kodificirano znanje je po definiciji eksplicitno, medtem ko je osebno znanje lahko tako eksplicitno kot tiho (*ibidem*).

Eraut (2000, str. 113–114) poudarja, da je način pridobivanja kodificiranega znanja odvisen od konteksta učenja, kar pomeni, da je za poznejšo uporabo tega znanja potrebno nadaljnje učenje. Torej bo osebna (dostopna) različica kodificiranega znanja odvisna od preteklosti posameznikove uporabe. To je lahko v enkratnem kontekstu, ali v vrsti različnih kontekstov ter tako vključuje združitev z že pridobljenim osebnim in kodificiranim znanjem. Upoštevajoč raznolikost okoliščin govorimo o kombinirani uporabi tako osebnega kot kodificiranega znanja. Posameznik se večinoma tovrstnega znanja popolnoma ne zaveda. Osebna različica javnega znanja lahko torej vsebuje tudi razsežnost tihega znanja (*ibidem*).

Učenje je opredeljeno kot proces pridobivanja znanja. Poteka tudi takrat, ko je obstoječe znanje uporabljeno v novih okoliščinah ali novih kombinacijah. Tako nastaja novo osebno znanje (Eraut, 2000, str. 114).

V nadaljevanju Eraut (2000, str. 115) razlikuje med formalnim in informalnim učenjem. Formalno učenje označujejo naslednje lastnosti:

- določen učni okvir,
- organiziran učni dogodek ali program,
- prisotnost dodeljenega učitelja ali trenerja,
- priznanje kvalifikacije,
- natančen opis pridobljenih rezultatov.

Informalno učenje se od formalnega učenja razlikuje v tem, da ne poteka znotraj formalno organiziranega programa. Informalno učenje (Eraut, 2000, str. 115) je glede na stopnjo namere za učenje razdelil v tri kategorije:

- implicitno učenje,
- namerno učenje,
- reakcijsko učenje.

Reber (1993, v Eraut, 2000, str. 115) in Baumard (1999, str. 54) implicitno učenje opredeljujeta kot »pridobivanje znanja neodvisno od zavedanja učenja.« Reber (1993, v Eraut 2000, str.

115) dodaja, da pridobivanje implicitnega znanja poteka v odsotnosti eksplicitnega znanja o tem, kaj je bilo naučenega. V nadaljevanju trdi, da o implicitnem učenju govorimo takrat, ko ne obstaja namera o učenju, prav tako pa se v določenem času in prostoru učenja ne zavedamo.

Poleg namernega in implicitnega informalnega učenja Eraut predstavi še kategorijo reakcijskega učenja, ki je blizu spontanega in nenačrtovanega. Posameznik se učenja zaveda, vendar se stopnja namere razlikuje. Artikulacija tovrstnega znanja je, razen s pomočjo refleksije, težavna (*ibidem*). Eraut torej ne razlikuje med tremi ločenimi oblikami učenja, kot ga opredeljuje Evropska komisija v Memorandumu EU o vseživljenjskem učenju, vendar le med formalnim in informalnim učenjem. V razdelitvi informalnega učenja je podkategorija namernega učenja najbližja temu, kar ostali avtorji (Evropska komisija, 2000; Stern in Sommerlad, 1999 v Colley, Hodkinson in Malcolm, 2002, str. 17) poimenujejo neformalno učenje.

Schugurensky (2000 v Bennet, 2012, str. 26) je podobno kot Eraut informalno učenje razdelal na tri vrste glede na zavedanje in namero. Razlikuje med samousmerjenim učenjem, naključnim učenjem in socializacijo. Samousmerjeno učenje je zavestno in namerno. Naključno učenje je nenamerno, vendar zavestno. Tretja vrsta informalnega učenja je socializacija, za katero pravi, da poteka nezavedno in nenamerno. Tovrstno učenje poteka, ko posamezniki ponotranjajo nove veščine, obnašanja in vrednote.

Bennetova (2012, str. 27) je nadaljevala z raziskovanjem Schugurenskyjevega modela. Njegovo poimenovanje socializacije nadomesti s pojmom tiho učenje in hkrati opredeli četrto kategorijo učenja, s katerim bi bilo mogoče tiho znanje »izvleči na površje«. To kategorijo poimenuje integrativno učenje, za katero trdi, da poteka nezavedno in namerno. Pridobljeno tiho znanje je globoko zakoreninjeno in je deloma dostopno le z metodo refleksije (Schön, 1983 v Bennet 2012, str. 28). Bennetova (2012, str. 28) predpostavlja, da se, če je tiho znanje dostopno s pomočjo namernih, vendar nezavednih procesov, razkriva četrti tip informalnega učenja, ki ga poimenuje integrativno učenje.

Integrativno učenje Bennetova (2012, str. 29) opredeljuje kot učni proces, ki kombinira namerno in nezavedno procesiranje tihega znanja z zavednim dostopom do rezultatov učenja in »miselnih slik« (angl. *mental images*). Integrativno učenje je sestavljeno iz najmanj dveh podrejenih procesov. Prvega poimenuje spreminjanje znanja (angl. *knowledge shifting*), s katerim opisuje potiskanje tihega znanja iz nezavednega v zavedno s pomočjo refleksije. Ob tem prihaja do spreminjanja določenega dela tihega znanja (*ibidem*). Utemeljitev nove kategorije torej prav tako sloni na Polanyijevi trditvi, ki pravi, da določeno tiho znanje ostane skrito in posamezniku nedostopno. Drugi podrejeni proces avtorica poimenuje sublimacija, ki ga uporablja kot metaforo za nenadni uvid, na primer nenadna ideja o rešitvi neke težave, do katere pride, ko ideja nenadoma izbruhne na plano, še posebej, če med začetkom in koncem učnega procesa mine več časa. Bennetova verjame, da proces sublimacije omogoča učne rezultate (angl. *learning products*) ali slike zavednemu delu možganov z zelo šibko sledjo, ki bi nakazovala, kako je bil učni rezultat ustvarjen (Bennett, 2012, str. 29). Bennetovo integrativno učenje nam prikazuje način pridobivanja tihega znanja, ki poteka s kombinacijo interpretacije zaznanih informacij in implicitnega procesiranja.

Stren in Sommerlad (1999, v Colley, Hodkinson in Malcolm, 2002, str. 17) sta v iskanju rešitve težavnega opredeljevanja med formalnim, neformalnim in informalnim sestavila model, v katerem formalno, neformalno in informalno učenje niso diskretno ločeni, ampak zvezno povezani. Colley, Hodkinson in Malcolm (2002, str. 17) ugotavljajo, da je formalna, neformalna in informalna razsežnost vedno (ali skoraj vedno) prisotna v vsaki učni situaciji.

Jarvis (2006, str. 10) prav tako pravi, da v človeškem procesu ni razlike med različnimi oblikami učenja in zato ne moremo govoriti o formalnem, neformalnem in informalnem učenju. Lahko pa razlikujemo med formalnimi in drugimi interakcijami. Jarvis za razliko od prej opisanih teorij zagovarja, da je vrsta interakcije tista, ki vodi do različnih učnih izkušenj in prav slednje vplivajo na čustva in motivacijo za učenje.

Po pregledu različnih opredelitev formalnega, neformalnega in informalnega znanja ugotavljamo, da se posameznikovo tiho znanje pridobiva prek vseh zgoraj naštetih oblik učenja. Ločnica med posameznimi oblikami, še posebej med neformalnim in formalnim učenjem, ni jasna. Kljub različnim trendom v opredelitvah in kategorizacijah učenja je obče še vedno najbolj uveljavljena razdelitev na formalno, neformalno in informalno učenje, kot ga opredeljuje tudi *Pravilnik o postopku in merilih za priznavanje neformalno pridobljenega znanja in izkušenj* (2013). Če na kratko povzamemo, je informalno učenje v primerjavi z neformalnim učenjem manj strukturirano in nenačrtno. Neformalno učenje poteka (pretežno) zavedno, medtem ko večji delež informalnega učenja poteka nezavedno. V nadaljevanju se osredotočamo na razvoj vodstvenega tihega znanja, za katerega predpostavljamo, da je pretežno, vendar ne izključno, pridobljeno prek informalnega učenja. Podobno zaključuje tudi Wagner (1987, str. 1246), ki je kot nadgradnjo Hunterjevih ugotovitev (1983 v Wagner, 1987, str. 1246), ki je poročal o povezavi med formalnim znanjem in uspešnostjo, za poklic, kot je medicinski tehnik, ugotovil, da se povezava med formalnim znanjem in uspešnostjo razširja tudi na informalno znanje pri vodstvenih in strokovnih poklicih.

## 2.2 Tiho znanje

### 2.2.1 Praktična inteligenca

Tiho znanje je neločljivo povezano s praktično inteligenco (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 87), ki temelji na teoriji osmišljanja. Praktična inteligenca (Sternberg, Forsythe in Hedlund, 2000 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616) je opredeljena kot sposobnost pridobivanja tihega znanja in njegove uporabe za reševanje tistih vsakodnevnih praktičnih težav, za katere ni popolnih informacij za njihovo rešitev.

Sternberg (1988, 1997 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616) je praktično inteligenco opredelil kot eno od treh vej uspešne inteligence, ki vključuje še analitično inteligenco in kreativno inteligenco. Wagner in Sternberg (1985 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616) sta s pomočjo teorije praktične inteligence in področnega tihega znanja poskušala delno razložiti povezavo med testi analitične inteligence in kazalci delovne uspešnosti ali ostalih vsakdanjih, praktičnih nalog. Pri tem sta izhajala iz Neisserjevega razlikovanja med akademsko in naturalistično inteligenco (Neisser, 1976 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616). Ta pogled ne izključuje pomena tako imenovane »splošne (akademske) inteligence«, ampak poudarja, da je le-ta pomemben, vendar ne edini del celote, ki pojasnjuje izvor posameznikovih sposobnosti (Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616). Sternberg (1998 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 617) razlikuje med splošno inteligenco in praktično inteligenco v tem, da za splošno inteligenco velja, da je relativno stabilna in se skozi posameznikovo pridobljeno znanje in izkušnje ne spreminja, medtem ko za praktično inteligenco velja, da je za njen razvoj potreben trud in izkušnje.

Wagner in Sternberg (1985 v Wagner, 1987, str. 1236) trdita, da je pridobivanje in uporaba tihega znanja zaščitni znak praktične inteligence. V današnji družbi in sodobnih organizacijah



se vodje soočajo z veliko večjo mero kompleksnosti in negotovosti. Za reševanje težav s katerimi se soočajo, potrebujejo proceduralno znanje, ki odgovarja na vprašanje »vedeti kako« (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 88). Tovrstno praktično naravnano znanje, ki ga zaznamuje okolje in ki se osredotoča na reševanje težav, so teoretiki poimenovali praktična inteligenca (Sternberg, 1985, 1996; Wagner 1987; Williams, 1991 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 88). Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner (2006, str. 615) za teorijo praktične inteligence in tihega znanja trdijo, da se razvoj praktično inteligentnega vedenja, ki je kritični vidik uspeha v vsakdanjem življenju, zgodi skozi cikel raziskovanja, vedenja in delovanja. Scribner (1986 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 88) praktično inteligenco slikovito opiše z izrazom um v delovanju (angl. *mind in action*), ko trdi, da je sposobnost razmišljanja tista, ki rešuje vsakdanje življenjske težave.

Wagner in Sternberg (1985, 1986 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 89) sta trdila, da se pretežni del učenja, ki pripomore k resničnemu uspehu, zgodi brez formalnih navodil, odprtega izražanja ali potrditve. Njuno raziskovanje je temeljilo na Polanyijevi teoriji (1967 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 89), ki je za tiho znanje trdil, da vsebuje tehtno poznavanje težave, posameznikovo sposobnost za prizadevanje k pridobivanju znanja, smisel za pristop k rešitvi in utemeljeno predvidevanje še nepotrjenih posledic končnih rezultatov.

Horvath, Williams, Forsythe, Sweeney in Sternberg (1994) so opredelili tri značilnosti tihega znanja:

- tiho znanje je strukturalno proceduralno, saj se nanaša na delovanje/ukrepanje (angl. *actio*) in točno določeno uporabo;
- tiho znanje je bistveno za doseganje osebno vrednotenih ciljev;
- tiho znanje je pridobljeno z minimalno pomočjo ostalih.

Tiho znanje je kompleksno in abstraktno ter vsebuje avtomatizirane procese. To so tudi razlogi, zakaj prihaja do težav pri njegovem izražanju. Osnovna ideja Sternbergove teorije praktične inteligence je, da je v ozadju uspešnega reševanja vsakodnevnih nalog ravno tisto tiho znanje, ki ni nikoli eksplicitno naučeno in največkrat nikoli izraženo v besedi (1985 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 89). Strokovna uspešnost je največkrat posledica bogatega nabora pridobljenega znanja, ki posamezniku omogoča intuitivno dojetje in orientacijo v trenutni situaciji (Perkins, 1996 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 89). Vendar pa ne gre samo za obseg znanja. Pridobljeno znanje je oplemeniteno z vtisi, čustvi in mentalnimi slikami (mentalnimi okvirji), ki so del strukture znanja in ki pomembno pripomorejo v procesu odločanja (Leithwood in Steinbach, 1995 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 89). Nestor-Baker in Hoy (2001, str. 89) na kratko povzameta, da je praktična inteligentnost pridobivanje in uporaba tihega znanja za reševanje praktičnih problemov.

Sternberg (1988 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616) trdi, da je pridobivanje tihega znanja in posledično zviševanje praktične inteligence sestavljeno iz treh elementov pridobivanja znanja. Elementi pridobivanja znanja označujejo tiste izvršne kognitivne procese, ki so vključeni v pogosto nezavednih manipulacijah z informacijami, z namenom učiti se iz izkušenj, ki jih posameznik pridobi iz novih situacij. Ti elementi so: selektivno kodiranje, selektivna kombinacija in selektivna primerjava. Selektivno kodiranje pomeni selekcijo tistih informacij iz okolja, ki so pomembne za razumevanje in rešitev določene težave. Selektivna kombinacija je vključevanje različnih delov selektivno izbranih informacij v enovito celoto, ki tvori smiselni vzorec in na koncu strukturo znanja. Selektivna primerjava pomeni primerjavo med novimi vzorci informacij ali struktur znanja in predhodnimi strukturami znanja. Natančno selektivno kodiranje, selektivna kombinacija in selektivna primerjava vodi v povečan repertoar tihega znanja in posledično bolj praktično inteligentnega vedenja (*ibidem*).

## 2.2.2 Dimenzije tihega znanja

Sternberg (Matthew in Sternberg, 2009, str. 531) v kognitivnem smislu tiho znanje opredeljuje kot proceduralno znanje, ki vključuje informacije o primernih odzivih v določenih okoliščinah (vedeti kako), in ne kot znanje o določeni situaciji (vedeti kaj). Pridobiva se prek procesa, ki je močno povezan z doseganjem visoko vrednotenih osebnih ciljev in brez izrecne podpore iz zunanjih virov. Verbalno ga je težko, vendar ne nemogoče artikulirati. Kaže se v zmožnosti reševanja težav praktične narave na določenem področju. Matthew in Sternberg (2009, str. 530) ga opredelujeta kot vodeno kritično razmišljanje, ki selektivno usmerja pozornost na različne vidike izkušnje in tako znanje, ki je nezavedno pridobljeno, pretvarja v eksplicitno, ki je bolj dostopno preučevanju in preoblikovanju. Tiho znanje je rezultat učenja prek izkušenj, predstavlja pa tudi temeljno osnovo vseživljenjskega učenja (Nonaka, 1994; Raelin 1997; Sternberg 1996, 1997; Sternberg, Horvath 1999 v Matthew in Sternberg, 2009, str. 530).

Tiho znanje torej temelji na posameznikovih lastnih izkušnjah. Baumard razlikuje med dvema dimenzijama tihega znanja (Baumard, 1999, str. 59):

- kognitivno dimenzijo, v katero vključujemo paradigme, mentalne modele in reprezentacije;
- tehnično dimenzijo, ki vsebuje *know-how* in strokovnost, ki se nanaša na točno določen kontekst.

Pri tej klasifikaciji je treba biti nekoliko kritičen, saj se njegova opredelitev tehnične dimenzije tihega znanja prekriva z opredelitvijo proceduralnega znanja, kot ga opisujejo Anderson (1982 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 617), Ackerman (1988 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 617), Fitts in Posner (1967 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 617). Anderson (1982 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 617) proceduralno znanje opredeljuje kot znanje, kako opraviti določene naloge. Običajno je prepoznano kot končno stanje učenja opravljanja nalog, ki postanejo s prakso avtomatizirane (Ackerman, 1988; Anderson, 1982; Fitts in Posner, 1967 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 617). Kot primer navajajo tipkanje in ostale psihomotorične veščine. Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner (*ibidem*) trdijo, da je proceduralno znanje, podobno kot tudi tiho znanje, akcijsko naravnano, pridobljeno z izkušnjami, uporabljeno nezavedno in pogosto težavno za izraziti v besedah. Bistvena razlika med obema je, da se na tiho znanje ne gleda kot na avtomatični odziv kot posledico ponavljanja enakih vzorcev, ampak se nanj gleda kot na vsestranski intelektualni vir, ki izhaja iz aktivne interakcije med posameznikom in njegovo okolico (*ibidem*).

Kognitivna dimenzija tihega znanja se nanaša na vzorce, ki služijo kot osnova za zaznavanje in vzajemno delovanje zunanjega sveta. To pomeni, da posameznik zaznane informacije sprejema selektivno in tako ostane zvest že obstoječim kognitivnim vzorcem. Thomas Kuhn (1962 v Baumard, 1999, str. 59) vpelje pojem paradigme, s katerim opredeljuje referenčni okvir, ki ga deloma sestavljajo uveljavljena znanstvena dejstva in deloma način razmišljanja ali prepričanja znanstvenikov, ki tvorijo osnovo za razvoj različnih znanosti. Sternberg (1997 v Smith, 2001, str. 314) kognitivno tiho znanje opredeljuje kot implicitne mentalne modele in percepcije, ki so tako zakoreninjeni v posamezniku, da se jih dojema kot samoumevne. Kognitivni modeli vplivajo na to, kako posameznik osmišlja dogodke.

Mentalni model je za razliko od paradigme osebna različica realnosti, ki vpliva na zaznavanje okolja (Johnson-Laird, 1983 v Baumard, 1999, str. 59). Temeljna hipoteza te definicije je, da človek ne prihaja do sklepov s pomočjo logike, vendar s pomočjo ustvarjanja in manipuliranja z analogijami v svoji glavi. Podobno pravi gestalt psihologija, katere centralna ideja je, da zaznane izkušnje ne izhajajo iz zavednega ali nezavednega nanosa pravil ali konceptov na

sprejete čutne zaznave, ampak da te izkušnje izhajajo iz zatopljenosti v zaznavno okolje, v katerem informacija, ki jo človek zazna, že nosi svoj pomen. Zaznavanje je torej nedeljiva struktura, ki povezuje človekove pretekle in trenutne izkušnje. Z nenehno refleksijo na pretekle izkušnje človek ustvarja zbirko zaznavnih struktur (*ibidem*, str. 63). Gestalt psihologi zagovarjajo, da so človekove sposobnosti osmišljanja nedeljiv del psihološko-fiziološke celote, ki vpliva na človekovo razmišljanje in zaznavanje (*ibidem*). Kognitivno tiho znanje se izraža v sposobnosti uvida, intuiciji in odločitvah na podlagi nagonskega čutenja (Leonard in Swap, 2005, str. 61).

Za posameznike, ki posedujejo tehnično tiho znanje, pravimo, da so nezavedno veščiči. Na določenem področju so tako dobri in izkušeni, da se ne zavedajo, kaj počnejo, da so pri tem uspešni (Smith, 2001, str. 315). Marleau-Ponty (1963 v Baumard, 1999, str. 63) je leta 1941 ta pojav opredelil s terminom praktično znanje. S pomočjo vaje posameznik osvoji vzorce obnašanja. Kot primer navaja hojo, tek ali govor. To so pojavi, ki jih človek priključuje avtomatično. Polanyi je v svojem delu leta 1966 ob opredelitvi tihega znanja podal primer plavanja, ki se ga posameznik nauči z vajo v resničnih okoliščinah. Tudi v tem primeru trdi, da človek vé več, kot lahko izrazi. Leonard in Swap (2005, str. 61) prav tako trdita, da je tiho znanje lahko utelešeno v fizičnih veščinah, ki se izražajo v spretnem prepletu delovanja mišic, živcev in refleksov.

Tiho znanje lahko razdelimo tudi glede na vsebino, okoliščine in orientacijo, ki jih predstavimo v naslednjem poglavju.

### 2.2.3 Tiho znanje – prepoznano glede na vsebino situacije, okoliščine ter orientacijo

Tudi Wagner (1987, str. 1236) v svoji 3-delni kategorizaciji tihega znanja izhaja iz Neisserjevega (1976 v *ibidem*) razlikovanja med splošno inteligenco in naturalistično inteligenco oziroma sposobnostjo primernega odzivanja na aktualne situacije, v katerih se znajde posameznik glede na kratkoročne in dolgoročne cilje. Wagner in Sternberg (1985 v *ibidem*) sta k raziskavi tihega znanja pristopila s stališča znanja (angl. *knowledge based approach*), podobno kot so to storili kognitivistični psihologi pri preučevanju razlik v uspešnosti pri opravljanju nalog na svojem poklicnem področju med začetniki in strokovnjaki. Wagner (1987) se je lotil raziskovanja tihega znanja za boljše razumevanje praktične inteligence.

Glede na razpon situacij, na katere se nanaša, je tiho znanje razvrstil v tri kategorije glede na:

- **vsebino situacije, ki vključuje upravljanje samega sebe, upravljanje drugih in upravljanje organizacijskih nalog.**

Tiho znanje o upravljanju samega sebe se nanaša na znanje glede samomotivacijskih in samoorganizacijskih vidikov učinkovitosti v situacijah, ki se nanašajo na delovno okolje. Tiho znanje o upravljanju drugih se nanaša na znanje o upravljanju podrejenih in upravljanju odnosov s sovrstniki. Tiho znanje o upravljanju nalog se nanaša na znanje o tem, kako opravljati določene delovne naloge. Čeprav določene situacije vsebujejo le eno od treh vrst tihega znanja, večina situacij v večji ali manjši meri vsebuje vse tri elemente (*ibidem*, str. 1237).

- **okoliščine situacije: tiho znanje je lahko lokalno (kratkoročno, samozadostno) ali globalno (dolgoročno, povezano s »širšo sliko«).**

Lokalne okoliščine se nanašajo na osredotočanje na kratkoročen učinek specifične naloge. Tu se ne upošteva posameznikov ugled, karierni cilji ali »širša slika« situacije. Globalne okoliščine se nanašajo na osredotočanje na dolgoročne cilje in na to, kako se trenutna situacija sklada s

»širšo sliko«. Vodje morajo imeti znanje za izpolnjevanje nalog, ki so lokalnega, kratkoročnega pomena, kot tudi nalog, ki se obrestujejo na dolgi rok (*ibidem*).

- **orientacijo: ali je posameznik idealistično ali pragmatično naravn.**

Ko je orientacija posameznika idealistična, se oseba osredotoča na to, kakšna je idealna rešitev težave. Nanaša se na presojo glede kakovosti rešitve ne glede na to, ali je rešitev praktična ali ne. O pragmatični orientaciji posameznika v situaciji govorimo takrat, ko se oseba osredotoča na to, kako izvedljiva je rešitev. Tudi tu Wagner trdi, da je za učinkovito delovanje potrebno znanje, ki je vsebovano pri obeh vrstah orientacije (*ibidem*).

V zaključku ugotavlja, da je treba na različne vrste tihega znanja gledati kot na vir znanja, ki zaobsega vse tri zgoraj omenjene kategorije tihega znanja. V praksi to pomeni, da posamezniki, ki posedujejo znanje za upravljanje samega sebe, največkrat posedujejo tudi znanje za upravljanje drugih in upravljanje nalog. Pričakujemo lahko, da imajo znanje o upravljanju reševanja nalog, ki imajo kratkoročni in dolgoročni vidik ter tudi presojo o razlikovanju med idealnimi in praktičnimi rešitvami (1987, str. 1246).

Raziskovalci so tudi za področje vojaškega vodenja (Matthew, Cianciolo in Sternberg, 2005, str. 7) ugotovili, da lahko tiho znanje razdelijo na tri glavne kategorije: znotrajosebno tiho znanje (upravljanje samega sebe), medosebno tiho znanje (upravljanje drugih) in organizacijsko tiho znanje (reševanje organizacijskih nalog) (Wagner in Sternberg, 1985 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 118). Za vsak hierarhični nivo vodenja je bila relevantna specifična kategorija tihega znanja. Ugotovili so, da se zahteve po določenem tihem znanju glede na zahteve delovnih nalog razlikujejo po činu (položaju). Nekateri položaji zahtevajo, da vodje v neposredni medosebni interakciji motivirajo svoje podrejene, medtem ko se od višjih vodstvenih položajev zahteva skrb za vojsko skozi razvoj vizije in vojaškega osebja (Donnithorne, 1993 v Matthew, Cianciolo in Sternberg, 2005, str. 7). Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Nestor-Baker in Hoy (2001) v preučevanju tihega znanja šolskih nadzornikov v ZDA ter pozneje Janson in McQueen (2007) pri preučevanju pridobivanja tihega znanja uspešnih vodij na njihovi karierni poti v inovacijskih podjetjih.

#### 2.2.4 Omejitve v preučevanju tihega znanja – dimenzije neizraženega

Ena od bistvenih omejitev pri raziskovanju tihega znanja je njegova neizraženost. Za razumevanje tihega znanja, predvsem pa kot enega od omejitev raziskovanja, je pomembno, da na kratko razložim različne dimenzije neizraženosti. Baumard (1999, str. 81) je opredelil sedem dimenzij neizraženosti: neizraženo iz strahu pred samim seboj, neizraženo iz strahu pred drugimi, neizraženo iz strahu pred avtoriteto, neizraženo, ker ni zaznano, instrumentalno neizraženo, neizraženo kot socialni konstrukt in neizraženo, ker je bilo pozabljeno.

Neizraženo iz strahu pred samim seboj se nanaša na pojav, ki ga psihologija imenuje samoprevara. Posameznik ne ve za lastna mentalna stanja in je zadržan do njihove prepoznavne. Na ta način se slepi glede lastnih želja, motivacij in čustev (Dilman, 1971 v Baumard, 1999, str. 81).

Neizraženo iz strahu pred drugimi se predvsem izraža v invazivnosti intervjuvarja. Raziskovalec v intervjuju posega v intervjuvančevo domeno, kar lahko omeji medosebno sporazumevanje. Intervjuvanec je lahko zadržan v svoji komunikaciji in se lahko odloči za izražanje samo tistega, za kar čuti, da je izrazljivo in kar je v skladu s predstavo, kdo je na drugi strani in kakšni so njegovi nameni (Baumard, 1999, str. 83).

Neizraženo iz strahu pred avtoriteto se nanaša na posameznika kot člana organizacije, ki deluje in se izraža v skladu s kriteriji, za katere meni, da se po njih tudi njega sodi (*ibidem*). Posameznik torej postane orodje organizacije.

Neizraženo, ker ni zaznano, odraža posameznikovo naravo zaznavanja tistega, kar posameznik želi. Baumard (*ibidem*) pravzaprav govori o dveh dimenzijah: posameznik ne more izraziti tistega, česar ne zazna, prav tako pa raziskovalec določenih izraženih elementov s strani intervjuvanca ne zazna ter jih tako ne more izraziti (*ibidem*). Leonard in Swap (2005, str. 63) navajata primer, ko so v psihološki raziskavi stranke v trgovini spraševali, zakaj so izbrale nogavice, ki so bile postavljene na desni strani police in pri tem niso znale povedati glavnega razloga, ki je bil sama fizična postavitev. Kot razlog so navajale ceno, barvo in ostale razloge.

Instrumentalno neizraženo je tisto, čemur Goleman (1985 v Baumard, 1999, str. 84) pravi nujne laži (angl. *vital lies*). Posameznik se t. i. nujnih laži le delno zaveda. Kadar so dejstva pretežka in preveč kruta, da bi jih posameznik lahko ignoriral, takrat lahko pride do tega, da posameznik spremeni njihov pomen. Nujna laž ostane skrita in zaščitena prek tišine, alibijev ali popolnega zanikanja. Prevzame neke vrste instrumentalnost. Razlog za tovrstno početje leži v posameznikovi želji po lažjem sprejemanju določenih težkih preteklih ali sedanjih situacij, narava katerih bi bila drugače za posameznika nevzdržna. Posameznik pri tem uporablja omalovaževanje, posmehovanje, izmikanje dokazom ali preimenovanje. Semantika igra pri tem pomembno vlogo. Zakriva in poskuša minimizirati tisto, kar se v resnici dogaja. Pogosta je uporaba evfemizmov.

Neizraženo kot socialni konstrukt je posledica družbenega pritiska, ki je vseprisoten v organizaciji. Vodilo pojava predstavlja strah pred družbeno izključitvijo. V tem primeru intervjuvanec raziskovalcu razkrije le reprezentacijo določene družbene miselnosti (Baumard, 1999, str. 85).

Neizraženo, ker je bilo pozabljeno, izhaja iz podobno subjektivnega vidika, saj posameznik v spominu ohranja le tisto, kar mu odgovarja. Spomin na pretekle dogodke je vedno delno izkrivljen. Ko poizkuša posameznik iz spomina priklicati korake, ki so vodili v določeno odločitev, je nagnjen k delni izgubi spomina. Posameznik posledično zagovarja svoje delovanje, ki je daleč od realnosti (Baumard, 1999, str. 87).

## 2.2.5 Tiho znanje in strokovnost

Strokovnost lahko opredelimo kot posameznikove kompleksne veščine in znanja, ki so zanesljivo uporabne za doseganje splošno priznanih ciljev (Leitwood in Steinbach, 1995 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 90). V procesu pridobivanja strokovnosti se pridobiva tudi področno specifično tiho znanje, ki je povezano z razumevanjem, kako tovrstno znanje uporabiti za doseganje želenih ciljev (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 90). Tovrstni pogled je v skladu z namigi Chija, Glaserja in Farra (1988 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 90), ki trdijo, da strokovnjaki posedujejo specifične področne koncepte, postopke in strategije. Izkustvena in k delovanju usmerjena naravnost tihega znanja torej lahko predstavlja bistven sestavni del pri pridobivanju strokovnosti; prav tako pa je strokovnost prepoznana kot bistven element pri pridobivanju novega tihega znanja (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 90). Podobno zaznavajo tudi Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner (2006, str. 621), ki so ob raziskovanju povezanosti tihega znanja s strokovnostjo ugotovili, da so posamezniki, ki posedujejo več tihega znanja, tudi bolj uspešni. Wagner (1987 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 622) ter Wagner in Sternberg (1985, 1990 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 622) sta prav tako ugotovila, da se s strokovnim razvojem povečuje tudi količina tihega znanja. V svojih raziskavah sta do podobnih ugotovitev prišla za populacijo

študentov, menedžerjev in poslovnežev. Ugotovila sta, da je večja količina tihega znanja povezana z boljšim poslovnim uspehom. Tan in Libby (1997 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 622) sta prišla do podobnih rezultatov ob raziskavi povezanosti tihega znanja s strokovnostjo v poslovnem okolju ob preučevanju dela finančnih revizorjev. Ugotovila sta, da ravno nasprotno drži za tehnično znanje. Ko so se posamezniki začeli ukvarjati z bolj kompleksnimi izzivi, kot je istočasno uresničevanje različnih med seboj konkurenčnih ciljev in upravljanja kariere, se je pomen tehničnega znanja zmanjšal na račun vloge tihega znanja. Hedlund et al. (2003 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 622) so do podobnih ugotovitev prišli v kontekstu različnih vojaških enot. Vodje hierarhično višjih enot so v raziskavah pokazali več tihega znanja kot vodje hierarhično nižjih enot.

V analizi pridobivanja strokovnosti zdravnikov so Patel et al. (1999 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 90) ugotovili, da se tiho znanje pridobiva v realnih okoljih, v situacijah, ki zahtevajo hitre odločitve pod časovnim pritiskom in pritiskom okoliščin ter za katere je značilno prepletanje različnih dejavnikov. Tiho znanje je torej bistven del v razvoju strokovnosti, ki povezuje pridobljeno področno znanje z njegovo praktično uporabo. Ključ do razumevanja narave strokovnega znanja je kompleksen preplet tihega znanja, pridobljenega v praksi, in eksplicitnega znanja, pridobljenega v formalnih izobraževanjih (*ibidem*).

Patel et al. (*ibidem*) trdijo, da obstajajo močne konceptualne povezave med razvojem ter vlogo strokovnosti in tihega znanja. To še posebej velja, ko se strokovnost povezuje z reševanjem ciljno naravnanih težav. Tudi Bereiter in Scardamalia (1993 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 90) trdita, da je tiho znanje pri strokovnjakih močno razvito.

Wagner in Sternberg (1985 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 615) trdita, da je tiho znanje sprožilec praktično inteligentnega vedenja, ki pa je hkrati tudi odločilni del strokovnosti.

## 2.2.6 Vodstveno tiho znanje

V prejšnjem poglavju smo dokazali povezavo med strokovnostjo in tihim znanjem ter nakazali in posredno že utemeljili povezavo z vodenjem. V tem poglavju prikazujemo strukturiranost vodstvenega tihega znanja glede na razvojno stopnjo organizacije. Nato na kratko opišemo tri temeljne vrste vodstvenega tihega znanja, znotraj-osebno tiho znanje, medosebno tiho znanje in organizacijsko tiho znanje.

Vodstveno tiho znanje je bilo prepoznano kot bistven dejavnik vodstvenega uspeha (Bennis et al., 2003 v Janson in McQueen, 2007, str. 647). Pridobivanje vodstvenega tihega znanja je interaktiven proces, ki vključuje pridobivanje tihega znanja, njegov nanos na nove okoliščine in refleksijo dobljenih rezultatov (*ibidem*).

Janson in McQueen (2007, str. 650) sta prepoznala pet glavnih dejavnikov, ki omogočajo vodstveni razvoj: vodstven značaj, aktivatorji na določenih razvojnih točkah, vodstvene okoliščine, razvojna stopnja organizacije in razvoj tihega znanja. Vendar so posamezniki lahko posebej vplivali le na dva od naštetih dejavnikov (razvojna stopnja in tiho učenje). Na podlagi teh ugotovitev sta razvila model z dvema usmeritvama, ki ga tudi sami prevzemamo. Uspešen razvoj vodstvenega tihega znanja poteka vzporedno z organizacijsko rastjo in terja pomembne karijerne prehode (*ibidem*, str. 652). V raziskavi sta vsaki organizacijski razvojni stopnji dodala dejavnik učnega mehanizma, ki ga sestavljata dve dimenziji, ki ju predstavljamo v tabeli (

Tabela 16: Vodstveni učno-razvojni model po fazah organizacijske rasti):

- notranji učni mehanizem predstavlja učenje znotraj organizacije ter posameznika; naloge vodje so filtriranje znanja vertikalno na nižje organizacijske ravni in hkrati spodbujanje ustvarjanja novega znanja (*ibidem*, str. 653);
- zunanji učni mehanizem predstavlja učenje, ki poteka iz zunanjih virov; naloga vodje je vzpostavitev učnih struktur znotraj organizacije za pridobivanje tovrstnega znanja in zagotavljanje, da imajo ekipe moč in maneverski prostor, da na podlagi pridobljenega znanja tudi ukrepajo (*ibidem*).

Janson in McQueen poudarjata, da je za zagotavljanje nenehnega organizacijskega uspeha pomembno, do kakšne mere uspe vodjam z razvojem notranjih in zunanjih učnih kanalov dvigniti nivo znanja v organizaciji (*ibidem*).

**Tabela 16: Vodstveni učno-razvojni model po fazah organizacijske rasti**

Razvojne stopnje	Notranji učni mehanizmi	Zunanji učni mehanizmi
Ustanovitev.	Mentalni zasuk k naravnosti k uspehu.	Mentalni zasuk v smer poslovnega modela.
Zgodnja stopnja: opazovanje in učenje osnov vodenja.	Opazovanje vzornikov. Združevanje s preteklim učenjem. Razvoj empatije.  Izziv: učiti se poslušati.	Razumevanje trenutnih potreb na trgu s pomočjo vzpostavitve dialoga s trgov. Ustvariti ali se pridružiti omrežju strokovnjakov. Ustvariti razmerja, ki temeljijo na zaupanju. Preseganje strahu pred povezovanjem.
Stopnje rasti: uporaba in testiranje.	Zapomniti si in uporabiti prva vodstvena spoznanja. Učiti se od osebja in ga podpirati. Prepoznavna nastajajočih vodij	Vaja predvidevanja trendov. Vključevanje v skupnosti profesionalcev. Učenje iz preprek in od konkurence.
Stabilizacija.	Izziv: zapustiti območje udobja.	Sprememba organizacijskih teženj.
Prepad/razpoka.	Izzivati lastna prepričanja	Sprememba organizacijskih ciljev
Globalna stopnja: proizvodnje.	Opolnomočiti ekipe k učenju ustvarjanja novega znanja v organizaciji. Sprememba posameznikovih učnih vzorcev.	Ustvarjanje globalnih trendov. Razvoj širokih omrežij. Sprememba temeljnih vrednot in komunikacijskih vzorcev.

(Prirejeno po Janson in McQueen 2007, str. 652)

Vodje so ob ustanovitvi poročali o težavnem prehodu iz pretežno tehničnega v poslovno razmišljanje. Na tej stopnji so se največ naučili od prvih vzornikov, ki so jim pomagali na začetku poslovne poti. Naslednje ovire, s katerimi so se soočali, so bile tehnološkega značaja – kako rešiti tehnične težave, ki jih konkurenca ne more. Ob tovrstnih težavah niso bili pozorni na pomen poslovne strategije. Poročali so, da jih terciarno izobraževanje ni dovolj pripravilo na poslovne izzive (Janson in McQueen, 2003, str. 26).

Prvo učenje o vodenju pogosto poteka v prvih delovnih okoljih z opazovanjem vodij okoli sebe in umskih zaznamkov glede vodstvenega stila ali organizacijske klime, v kateri so delali. Janson in McQueen (2003, str. 26–27) opažata, da so uspešni vodje nagnjeni k uvidu. Zapomnijo si prve delovne izkušnje in nočejo ponavljati enakih napak, kot so jih njihovi vodje v svojih podjetjih.

Ob prehodu v fazo rasti morajo vodje sprejeti, da ne posedujejo več vsega znanja o svojem podjetju, kar je od začetka – ustanovitve podjetja velika sprememba. Takrat se morajo obrniti navznoter in se začeti učiti od lastnega podjetja, hkrati pa se ozreti navzven in se učiti od zunanjega okolja. Faza rasti je tudi faza preizkušanja naučenega vodstvenega stila. Vodje v tej fazi v podjetju optimizirajo sisteme za učenje in postavijo temelje učeči se organizaciji. Z razvojem podjetja se pojavi potreba po prepoznavanju novih vodij ali pa se vzpostavijo razmere, v katerih se novi vodje lahko sami prepoznajo. Vodje v tej fazi poročajo o pomembnosti vzpostavljanja odnosov tako znotraj podjetja, kar omogoča sestavo učinkovite ekipe, kot zunaj njega, kar omogoča zaznavo novih priložnosti in prihodnjih trendov (Janson in McQueen, 2003, str. 28–29).

Na naslednji stopnji se podjetja soočajo z dvema izzivoma: ob prvotni stabilizaciji rasti voditi organizacijo na novo raven in t. i. prečkanje prepada, kar je v Jansonovi in McQueenovi raziskavi pomenilo prodor na tuje trge. V tej fazi naštevata premostitev dveh paradigem. Na eni strani gre za potrebo po učenju in zaščiti intelektualne lastnine, na drugi strani pa za potrebo po učenju in deljenju znanja. Ob tem avtorja poudarjata pomen iskanja pravega ravnotežja. Vodje ob tem poudarjajo pomen ustvarjanja zaupanja znotraj in zunaj organizacije. Kot temeljno formulo za prehod na naslednjo stopnjo opredelijo omrežja, ki hkrati postanejo gonilna sila ter kanali za učinkovit in varen prenos znanja. Vodje prepoznava omrežja kot pomembne prostore, kjer prihaja do izražanja tihega znanja. Ob tem poudarjajo mentalni zasuk od notranje tekmovalnosti k sodelovanju na državni ravni in zasuk v smer mednarodnega tekmovanja ali sodelovanja z mednarodnimi partnerji za sodelovanje na določenih trgih (Janson in McQueen, 2003, str. 29–31).

Do razvoja v globalnega igralca prihaja ob močnem vplivu na nov trg, ob premoščanju preprek, ki so za določen trg specifične. Vodje na novih trgih včasih, s tem, ko gradijo novo infrastrukturo, preden je trg na to pripravljen, ustvarjajo globoko družbeno spremembo. Organizacija prehaja na stopnjo globalnega igralca, ki sam postavlja nove trende. Ko sta Janson in McQueen vodje organizacij spraševala o učnih priložnostih na tej stopnji, so se strinjali, da primanjkuje tečajev in primerne formalnega učenja. Omenili so, da so koristne učne izkušnje pridobili le na nekaterih dogodkih mreženja, ki so potekali na visokem nivoju (Janson in McQueen, 2003, str. 31).

Veliko je dokazov, da morajo vodje spremeniti svoj vodstveni in upravljavski stil, da lahko sledijo razvoju svoje organizacije (Thompson, 1994 v Janson in McQueen, 2007, str. 657). V raziskavi (kot tudi v Jansonovi in McQueenovi (2007)) so nas zanimale spremembe v vodstvenem miselnem procesu kot posledici odkrivanja tihega znanja. Spremembe miselnih procesov, povezanih z notranjimi učnimi mehanizmi, so povezane z izzivom uvida v samega sebe in v organizacijo, razvojem sposobnosti zaznavanja in višjo ravnijo samozavedanja. V Jansonovi in McQueenovi raziskavi so vodje poročali o izzivih, kot so: več poslušati kot govoriti, sprememba organizacijske miselnosti z namenom postati globalna organizacija (spodbujati kreativno razmišljanje, razvoj netradicionalnih pristopov k opredelitvi inovativnih vodstvenih zmogljivosti), zapustiti območja udobja, krepitev samozaupanja in spreminjanje posameznikovih učnih vzorcev v učenje, ki ga sproži družbeno okolje. Spremembe miselnih procesov, povezanih z zunanjimi učnimi mehanizmi, se nanašajo na izzive, kot so



vzpostavljanje pomembnih povezav z okoljem zunaj organizacije ter kako se s pomočjo omrežij in procesov vključiti vanje. Vodje so prepoznali naslednje izzive: vzpostavljanje zaupanja vrednih odnosov, premagovanje strahu pred povezovanjem in deljenjem znanja, postavljanje novih organizacijskih ciljev in težnja k spremembi temeljnih organizacijskih vrednot in komunikacijskih vzorcev v smer mrežnega razmišljanja. Avtorjevi zaključki se ujemajo s klasifikacijo tihega znanja, ki ga Wagner (1987, str. 1236) v vsebinskem pogledu razdeli na upravljanje samega sebe, upravljanje drugih in upravljanje nalog.

Tudi Nestor-Baker in Hoy (2001, str. 117) izhajata iz Wagnerjeve opredelitve tihega znanja, ko opredelita tri vrste vodstvenega tihega znanja šolskih nadzornikov: medosebno, znotrajosebno in organizacijsko.

- Medosebno tiho znanje

Medosebno tiho znanje vključuje vplivanje, nadzorovanje in upravljanje drugih; vzpostavljanje zaupanja; podporo, razumevanje in medosebno sodelovanje; medosebno komunikacijo; učenje od drugih; obvladovanje družabnih odnosov (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 118). Sternberg (1985 v Nestor-Baker in Hoy 2001, str. 118) in Wagner in Sternberg (1985 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 118) sta poudarjala, da je medosebno tiho znanje pomembno za vodstveni uspeh.

- Znotrajosebno tiho znanje

Poleg medosebnega znanja se v strokovni literaturi kot izrazit del tihega znanja pojavlja znanje o sebi in samoregulaciji, ki so ga poimenovali »znotrajosebno« (Garner, 1993; Sternberg, 1985; Wagner in Sternberg, 1985 v Nestor-Baker in Hoy 2001, str. 119).

- Organizacijsko tiho znanje

V analizi intervjujev sta avtorja prepoznala devet tem organizacijskega tihega znanja: večanje kredibilnosti organizacije, spodbujanje zunanjega dosega organizacije (angl. *encouraging external outreach*), spodbujanje organizacijske stabilnosti, upravljanje z doseganjem organizacijskih ciljev, upravljanje težavnih administratorjev, medsebojno prepletanje sodelavcev in organizacije, pogajanja in ohranjanje kadrovske standardov (Nestor-Baker in Hoy 2001, str. 121).

Ugotovljene teme so specifične glede na področje raziskave in so v raziskavi služile kot orientacija za ugotavljanje tem iz intervjujev.

## 2.2.7 Razvoj in pridobivanje tihega znanja skozi refleksijo

Znanje, pridobljeno iz izkušenj, je odvisno od okoliščin in se razvija skozi procese zaznavanja, ukrepanja in pridobivanja povratnih informacij. V organizacijskem in poslovnem okolju ter v izobraževalni literaturi se kot enega od bistvenih načinov pridobivanja znanja iz izkušenj poudarja refleksijo iz preteklih izkušenj. V tem poglavju bolj podrobno predstavimo, kako ta proces poteka, kakšni so pri tem kognitivni procesi ter kateri so elementi pridobivanja vodstvenega tihega znanja skozi refleksijo.

Tiho znanje se pridobiva s pomočjo metode refleksije. Ker je v kontekstu upravljalvske literature doživela precej kritik, se je treba obrniti na področje kognitivne psihologije. Ta opredeljuje spoznavne procese, ki pri tem potekajo (Matthew in Sternberg, 2009, str. 531).

Matthew in Sternberg (*ibidem*) sta v svoji študiji raziskovala učinkovitost refleksije, izhajajoč iz Sternbergove teorije uspešne inteligence, ki razlikuje med posameznikovimi sposobnostmi za učenje iz izkušenj – praktično inteligenco, in pridobivanjem tihega znanja, ki je njen pomemben

del. Sternberg v svoji teoriji določa spoznavne procese, ki omogočajo pridobivanje tihega znanja. Ko te procese z metodo refleksije medsebojno povežemo, nam pridobljeni koncepti omogočajo individualni in skupinski trening refleksije (Matthew in Sternberg, 2009, str. 531).

Polanyi (1966 v Matthew in Sternberg, 2009, str. 531) je dopuščal možnost prehajanja tihega znanja v eksplicitno. Opazil je, da je bistveni element pri pridobivanju tihega znanja usmerjanje pozornosti stran od določenega dražljaja ali dogodka, ki pripelje k učni izkušnji in proti notranjim občutkom, ki so pri teh dražljajih nastali. Matthew, Cianciolo in Sternberg (2005, str. 5) to misel slikovito ponazarjajo s primerom, ko ljudje razlagajo o »metuljčkih v trebuhu«, ko se oseba, s katero si želijo imeti romantičen odnos, pozitivno odzove na določeno gesto, s katero posameznik pokaže interes. Tu je pozornost, usmerjena stran od zunanjih znakov, kot je govornica telesa potencialnega romantičnega partnerja, in proti notranjim doživetjem, ki jih sproži pozitiven odziv potencialnega romantičnega partnerja. Še več, če par, pri katerem se razvije romantično razmerje, vprašamo: »Kako ste vedeli, da je on/ona za vas zainteresirana?«, pogosto sledi odgovor: »Ne vem – enostavno sem dobil tak občutek,« namesto, da bi prepoznali določene znake ali okoliščine, iz katerih ti občutki izhajajo. Iz tega sledi, da usmerjanje pozornosti nazaj k določenim dražljajem ali dogodkom, ki sprožijo izkušnjo, lahko vodi v pretvarjanje tihega znanja v eksplicitno (Matthew in Sternberg, 2009, str. 531).

Poznamo skupinske in individualne pristope k pridobivanju tihega znanja. Ker se v prispevku osredotočamo na individualno tiho znanje vodij, bomo v nadaljevanju bolj podrobno opisali, kakšni so individualni pristopi k refleksiji. Tiho znanje pretvarjamo v eksplicitno s stimulacijo introspektivnega pregleda s pomočjo procesa spraševanja, v katerem pozornost usmerjamo na različne vidike izkušnje. Prva tovrstna metoda je tako imenovana praksa kritičnega zavedanja, ki vsebuje individualno refleksijo na vsa področja profesionalne prakse (Matthew in Sternberg, 2009, str. 532). Individualna refleksija je za odgovarjajočega zanimiva, ker ga spodbuja, da brez omejitev razvija svoje ideje o tistem znanju, za katerega misli, da ga je uporabil. Pri tem je treba biti previden, saj se intervjuvanci pogosto vedejo naključno in nezavedno, pozneje pa v pripovedovanju opravičujejo svoja preiščljena in racionalna dejanja (Starbuck, 1983 v Baumard, 1999, str. 96). Ostale metode so posnetki izkušenj (pisanje dnevnika), odgovori na delno strukturirana vprašanja v pisni obliki in uporaba mentorja ali coacha za strukturiranje vprašanj in zagotavljanje povratne informacije. Matthew in Sternberg (2009, str. 532) v svojem konceptualnem modelu trdita, da je učenje iz izkušenj oblikovano prek kognitivnih procesov, povezanih s pridobivanjem tihega znanja in praktičnega reševanja težav (nalog) v novi izkušnji.

Matthew in Sternbergova teorija (2009, str. 532) v pridobivanju tihega znanja predvideva tri kognitivne procese: selektivno kodiranje, selektivno kombinacijo in selektivno primerjavo informacij. Našteti procesi delujejo v medsebojni interakciji z namenom zmanjševanja in organiziranja ogromnih količin podatkov v določeni situaciji. Selektivno kodiranje se nanaša na informacije, ki so pomembne za visoko vrednotene osebne cilje. Selektivno kombiniranje služi integraciji kodiranih informacij v smiselne vzorce. S pomočjo selektivne primerjave se pridobljeni vzorci primerjajo s preteklim tihim znanjem (*ibidem*).

Tiho znanje vsebuje osvojeni *know-how* ("vedeti kako") in posameznikove referenčne okvirje. Tiho znanje nastaja prek avtomatičnih vpogledov, odločitev, dejanj in pridobljenih povratnih informacij, ki jih dnevno sprejemamo. Znanje ekspertov, v našem primeru vodij, pridobljeno prek množice različnih izkušenj, je največkrat po naravi tiho in težavno za identifikacijo ter deljenje z drugimi (Peet, 2010, str. 63). Uporaba zgolj metode refleksije ni dovolj, da bi ga lahko izvlekli na površje, saj nam ne omogoča dostopa do ogromnih količin znanja, veščin in zmogljivosti, ki jih posedujemo v nezavednem. Melissa Peet je tako leta 2010 razvila intervju

za generiranje znanja <sup>TM</sup> (angl. *Generative Knowledge Interview* <sup>TM</sup>), s pomočjo katerega lahko osvetlimo tiho znanje, veščine in zmogljivosti, ki so jih posamezniki pridobivali z učenjem odzivanja na vsakdanje izzive. Metoda intervjuja razkriva, kaj so se intervjuvanci naučili iz reševanja problemov, sodelovanja z različnimi tipi ljudmi, prilagajanja na različne organizacije in iz pogajanj v medsebojnih odnosih med različnimi interesi itd. (*ibidem*).

Peet (2010, str. 64) opredeljuje štiri orodja za pridobivanje tihega znanja: pripovedovanje zgodb, poslušanje, pridobivanje povratne informacije ter preverjanje in dokumentacijo. Ker je tiho znanje pridobljeno prek izkušenj, ga je možno prepoznati prek serije vodenih vprašanj, ki spodbujajo deljenje zgodb o njihovih izkušnjah. V pogovoru spraševalec asistira govorcu pri pripovedi celotne, podrobne zgodbe ali pri seriji zgodb. V tem procesu intervjuvar spodbuja govorca k opisu zaporedja trenutkov na način, ki prikaže intervjuvančevo znanje in vpogled, pridobljene prek izkušenj. Medtem ko intervjuvanec pripoveduje zgodbe, spraševalec generativno posluša. Generativno poslušanje je vrsta poglobljenega poslušanja, ki omogoča spraševalcu, da zazna edinstvene konstelacije vzorcev, tem, zmogljivosti ipd., ki so prisotne v zgodbi, vendar niso ubesedene. Spraševalec v nadaljevanju z intervjuvancem deli prvotno prepoznane vzorce in teme, s čimer preverjanja, ali so opredeljene teme intervjuvancu smiselne. Po prvem preverjanju sledi drugo, v katerem spraševalec sprašuje, ali in kako se prepoznane teme navezujejo na tista področja življenja, ki v zgodbah niso bila opisana. Če je spraševalec sposoben tovrstne prepoznave, potem lahko govorimo o prepoznavi temeljnih sposobnosti, vrednot, metod in zmogljivosti (*ibidem*).

Dokumentacija, pridobljena iz intervjuja za generiranje znanja <sup>TM</sup>, omogoča pregled temeljnih zmogljivosti za vodenje v posamezni organizaciji in primere, kako so vodje te zmogljivosti izvajali znotraj svojih moči, vrednot, metod in perspektiv pri vsakdanjem odločanju in delovanju (Peet, 2010, str. 64).

V poglavju smo spoznali teoretične temelje, na katerih sloni proces refleksije ter dokazali uporabno vrednost za preučevanje procesa pridobivanja tihega znanja. Ugotovili smo, da se uporabljeni spoznavni procesi močno povezujejo s teorijo kognitivne psihologije in praktične inteligence.

## 2.3 Od učenja do znanja – sklepne ugotovitve

V uvodu v teoretični del smo poudarili pomen vodstvenega tihega znanja za organizacije. Raziskovalci organizacij ga prepoznavajo kot konkurenčno prednost in prednost pri razvoju inovacij. Pripomore k hitrejšemu učenju in pospešuje produktivni razvoj. V teoretičnem delu samo želeli predstaviti kompleksnost in multidisciplinarnost pojava preučevanja tihega znanja. V prvem delu nas je raziskovanje mehanizmov in ključnih točk v procesu pridobivanja vodstvenega tihega znanja vodilo v opredelitev različnih oblik učenja kot podlage za pridobivanje tihega znanja. V drugem delu smo osvetlili različne poglede na tiho znanje, njegovo strukturo, omejitve v preučevanju in metode za pridobivanje tihega znanja.

Ugotovili smo, da si različni avtorji pri opredelitvi učenja niso enotni. Za namen preučevanja tihega znanja smo se zadovoljili z razdelitvijo učenja na formalno, neformalno in informalno učenje. Glede na kompleksnost tihega znanja nam je najbližji Sternov in Sommerladov model (1999 v Colley, Hodkinson in Malcolm, 2002, str. 17), ki vse tri kategorije učenja opredeljujeta kot neločljivo, zvezno povezano celoto, kar se sklada z ugotovitvijo, da se tiho znanje pridobiva iz formalnega, neformalnega in informalnega učenja.

V nadaljevanju smo se poglobili v razlago pojava tihega znanja in njegovega pridobivanja. V znanstveni literaturi obstajajo različni pogledi na tiho znanje. Podlaga za empirično raziskovanje temelji na praktični inteligenci (Sternberg, 1985, 1986; Wagner, 1987; Williams, 1991 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 88; Sternberg et al., 2000 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616), opredeljeni kot sposobnosti pridobivanja tihega znanja in njegove uporabe za reševanje tistih vsakodnevnih, kompleksnih, praktičnih težav, za rešitev katerih posameznik nima popolnih informacij. Sternberg (1998 v Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 616) ugotavlja, da je pridobivanje tihega znanja in posledično zviševanje praktične inteligence sestavljeno iz selektivnega kodiranja, selektivne kombinacije in selektivne primerjave.

Avtorji si niso enotni pri opredelitvi kategorij tihega znanja. Nekateri trdijo, da ima tiho znanje tako kognitivno kot tehnično dimenzijo, medtem ko kritiki tehnično dimenzijo tihega znanja pojmujejo kot proceduralno znanje (znanje, ki je avtomatizirano do te mere, da posameznik ni več aktivno udeležen v interakciji z okolico) (Cianciolo, Matthew, Sternberg in Wagner, 2006, str. 617). Osredotočili smo se na preučevanje kognitivne dimenzije tihega znanja, ki jo sestavljajo implicitni mentalni modeli in percepcije, ki vplivajo na to, kako posameznik-vodja osmišlja dogodke okoli sebe.

Za preučevanje tihega znanja je pomembna Wagnerjeva (1987) razdelitev tihega znanja glede na vsebino situacije, glede na okoliščine in glede na orientacijo. Njegovo razlikovanje temelji na teoriji praktične inteligence. V svojih raziskavah je dokazal, da je prisotnost enega od zgoraj naštetih kategorij dober pokazatelj prisotnosti vseh treh dimenzij tihega znanja. Empirične raziskave na področju vodstvenega tihega znanja so potrdile Wagnerjevo teorijo. Do podobnih zaključkov so prišli raziskovalci tudi na področju tihega znanja vojaških vodij in vodij v gospodarskih družbah, ko so preučevali njihovo znotraj-osebno, medosebno in organizacijsko tiho znanje.

Tiho znanje se v raziskavah povezuje s strokovnostjo. Strokovno znanje sestavlja kompleksen preplet tihega znanja pridobljenega v praksi z eksplicitnim znanjem, pridobljenim v formalnih učnih procesih. V procesu pridobivanja strokovnosti se pridobiva tudi tiho znanje. Ugotovitev podpirajo empirične raziskave, opravljene na populaciji študentov, menedžerjev, poslovnežev in vojaških vodij. Višje, kot so bili posamezniki na hierarhični lestvici in bolj, kot so bili uspešni, več tihega znanja so posedovali. Iz tega sklepamo, da več kot imajo posamezniki strokovnega znanja, več tihega znanja posedujejo in posledično tudi praktične inteligence. V raziskavi predpostavljamo, da so posamezniki, s katerimi smo opravili intervjuje, strokovnjaki na področju vodenja in da posedujejo vodstveno tiho znanje.

V sklepnem delu teoretičnega dela smo se osredotočili na pridobivanje vodstvenega tihega znanja skozi življenjski cikel organizacije. Ugotovljamo, da poteka karierna pot vodij vzporedno z razvojem organizacije. V procesu organizacijske rasti vodje svoje vodstveno tiho znanje pridobivajo prek notranjih in zunanjih učnih mehanizmov. V šestih prepoznanih fazah organizacijske rasti so se vodje ukvarjali z izzivi, ki so zahtevali spremembe v vodstvenem miselnem procesu in s pridobivanjem znanja o samem sebi in svoji organizaciji. V raziskavi nas je zanimalo predvsem, na katere vrzeli so vodje na svoji karierni poti naleteli in kako so se naučili te vrzeli premoščati. Pri raziskovanju vodstvenega tihega znanja se naslanjamo na Wagnerjevo (1987) razdelitev tihega znanja glede na vsebino situacije, in sicer na medosebno tiho znanje, znotrajosebno tiho znanje in organizacijsko tiho znanje. Vodstveno tiho znanje je znanje, pridobljeno iz izkušenj, odvisno je od okoliščin, v katerih se posameznik nahaja in se gradi skozi procese zaznavanja, ukrepanja in pridobivanja povratnih informacij. Najbolj raziskana metoda za pridobivanje tihega znanja je metoda refleksije, v procesu katere se določen del tihega pretvarja v eksplicitno znanje. Pridobivanje tihega znanja s pomočjo

refleksije lahko poteka v družbenem okolju ali pa kot individualni proces. Ker preučujemo miselne zasuke vodij na njihovi karierni poti glede na razvoj organizacije, smo se osredotočili na individualno metodo refleksije, v kateri raziskovalec s pomočjo določenih vprašanj usmerja pozornost na različne vidike izkušnje. Pri tem izhajamo iz kognitivnega pogleda, ki predpostavlja procese, ki na izkušnjo gledajo z vidika usmerjanja pozornosti na okoliščine in ukrepanje v teh okoliščinah.

Pri izdelavi protokola intervjuja smo izhajali iz modela intervjuja za generiranje znanja™ (Peet, Walsh, Sober in Rawak, 2010), ki temelji na pripovedovanih intervjuvančevih zgodbah o vodstvenih izkušnjah, iz katerih so se naučili pomembno vodstveno lekcijo. S pomočjo delno strukturiranega intervjuja nam je uspelo izvedeti, kaj so se naučili iz reševanja problemov in kako so to znanje pridobivali. Intervju za generiranje znanja™ temelji na predpostavki, da predstavlja posameznikovo tiho znanje refleksijo, kako njihova zgodovina, identitete, občutki in zmogljivosti oblikujejo njihove interpretacije in odzive na svet okoli njih (Peet, 2010 v Peet, Walsh, Sober in Rawak, 2010, str. 74).

Pomembna omejitev pri preučevanju tihega znanja je njegova neizraženost. Kar ostane neizraženo, je mogoče le implicitno preučevati. Našteli smo sedem vidikov neizraženosti tihega znanja, ki se jih mora raziskovalec zavedati, saj pomembno vplivajo na rezultate. Raziskovalec lahko vpliva le na eno od naštetih kategorij, in sicer na intervjuvančev strah pred drugimi in to tako, da se potruji, da je intervjuvanec v pogovoru sproščen in da raziskovalcu zaupa. Omejitve zaradi neizraženosti potrjujejo Polanyijevo trditev, ko pravi, da je tiho znanje lahko le deloma pretvorjeno v eksplicitno.

## 3 EMPIRIČNI DEL

### 3.1 Metode empiričnega raziskovanja

V raziskavi (Suša, 2015) nas je zanimalo, kako so vodje slovenskih hitro rastočih podjetij pridobivali tiho znanje. Osredotočali smo se na subjektivne dokaze, kot so jih interpretirali vodje sami. Predstavili so svoje osebne, subjektivne izkušnje. Namen raziskave je bil predstaviti pogled na izkušnje z vidika vodij.

Uporabili smo kvalitativno raziskovanje z interpretativnim pristopom k podatkom, ki preučuje pojave znotraj konteksta in upošteva posameznikove subjektivne pomene, ki jih vnašajo v situacijo (De Vaus, 2001, str. 10). Pristop, ki ga uporabljamo, raziskuje, kako posamezniki prek pripovedovanja zgodb razumejo in se odzivajo na vplive družbenega okolja (Holstein in Gubrium, 1994 v Peet, Walsh, Sober in Rawak, 2010, str. 76). Empirično gradivo smo zbirali s pomočjo metode spraševanja, s pomočjo delno strukturiranega intervjuja (Mesec, 1998, str. 80). Izbrana metoda se sklada z naravo preučevanja, saj dopušča dovolj odprtega prostora, da intervjuvanec prosto pripoveduje svojo zgodbo – izkušnjo, hkrati pa spraševalcu dopušča možnost, da s pomočjo pripravljenih vprašanj dopolnjuje zgodbo, z namenom pridobitve vseh iskanih podatkov.

Preučevana populacija so bili vodje slovenskih hitro rastočih podjetij, ki so bili nagrajeni z regijsko, bronasto, srebrno ali zlato gazelo. Gazela je projekt, ki v Sloveniji nagrajuje najboljša

hitro rastoča podjetja<sup>1</sup>. Iz populacije smo izbrali neslučajni in namenski vzorec. V vzorec je vključenih pet vodij slovenskih gospodarskih družb, ki so prejele regijsko, bronasto, srebrno ali zlato nagrado gazela v letih 2010–2014.

Sprva smo izvedli dva pilotna intervjuja, s katerima smo preverili veljavnost koncepta zastavljenega intervjuja ter pridobljenih rezultatov. Namen pilotne raziskave je pomagati načrtovati trdnejšo raziskavo (Gomm, 2009, str. 245). S pomočjo pilotnega intervjuja smo želeli predvsem ugotoviti, ali z načrtovanim protokolom intervjuja pridobivamo ustrezne podatke glede na zastavljena raziskovalna vprašanja. Iz pilotnih intervjujev smo ugotovili, da je intervjuvancem težavno spregovoriti o konkretnih situacijah in so veliko raje govorili bolj na splošno o svojih izkušnjah. V naknadnih intervjujih smo poskušali vprašanja in podporna vprašanja bolj konkretizirati.

Raziskovalni intervjuji so bili opravljeni na obojestransko dogovorjeni primerni lokaciji. Dolžina posnetega intervjuja je bila največ 60 minut, kar ustreza povprečni dolžini tovrstnih intervjujev v obsegu med 30 in 180 minutami (Murphy, Daudi in Heimlich, 1997, str. 1). Intervjuji so bili tonsko posneti, za kar smo pridobili potrebno soglasje udeležencev. Snemanje intervjujev lahko predstavlja enega od omejitev raziskave, vendar je pri izbrani metodi nujno. Intervju je bil delno strukturiran, kar pomeni, da smo imeli pripravljena podporna vprašanja, s katerimi smo, po potrebi, usmerjali pogovor.

Prvo vprašanje je bilo: Kako je potekala vaša vodstvena karierna pot? S tem vprašanjem smo dobil kronološki pregled karierne poti vodje ter izzive in prehode, ki jih je imel na tej poti. Vprašanje je služilo tudi kot uvod v naslednja vprašanja, v katerih smo podrobno spraševali o določeni vodstveni situaciji ali izzivu, ki ga je na tej poti imel.

Sledilo je vprašanje, v katerem smo prosili intervjuvanca, da podrobno opiše primer ali izkušnjo na karierni poti, iz katere se je naučil pomembno vodstveno lekcijo, in kaj so bili kritični dejavniki za uspeh ali neuspeh v tej situaciji.

V tej točki intervjuja smo bili z vodjem že globoko v pogovoru, ko je bilo pomembno aktivno poslušati in usmerjati pogovor na različne vidike izkušnje. To smo storili s podpornimi vprašanji, kot so: Kaj ste razmišljali v tej situaciji? Kako ste se počutili? Ali ste imeli še kakšne druge možne rešitve? Kaj vam je dalo zaupanje v takšno ukrepanje? Ste vedno tako razmišljali? Kaj vam je v situaciji pomagalo? Na kakšne ovire ste naleteli in kako ste jih reševali? Kakšen je bil končni rezultat? Ste imeli podobno izkušnjo že prej ali pozneje? Kako bi ravnali, če bi se še enkrat znašli v podobni situaciji? Vprašanja se skladajo s teorijo osmišljanja, ki pravi, da tovrstni intervju temelji na izboru vprašanj o isti temi, kar omogoča izveček izčrpane ontološke slike posameznikovega sveta. Tovrstno spraševanje poteka toliko časa, dokler odgovarjajoči ne izčrpa vseh vidikov situacije. Osmišljanje torej razkriva pogled intervjuvančeve realnosti o določeni tematiki v tistem trenutku in času (Murphy, Daudi in Heimlich, 1997, str. 1). Osmišljanje intervjuvancu omogoča kritično refleksijo ter analizo izkušenj in dejanj, medtem ko spraševalcu omogoča unikaten vpogled na asimilacijo znanja in izkušenj v ontološki vidik realnosti (*ibidem*).

Metodologija intervjujev je bila prirejena po znanstvenih raziskovalcih tihega znanja, kot so Horvath, Williams, Forsythe, Sweeney in Sternberg (1994), ter dopolnjena z metodologijo Nestor-Baker in Hoya (2001), ki sta v pogovorih z vodji ciljale na ključne točke zasuka na njihovi vodstveni karierni poti ter na njihovo retrospektivno osmišljanje (Janson in McQueen, 2007, str. 649). Protokol intervjuja temelji na Flanaganovi tehniki kritičnega dogodka (1954) in

<sup>1</sup> Za podrobnejše kriterije glej Suša, 2015, str. 34.

Dervinovi metodi osmišljanja (1983) (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 94). Prepisan avdio posnetek intervjuja smo najprej razčlenili na sestavne dele, iz katerih smo pridobili enote kodiranja, v našem primeru so bili to stavki. S pomočjo postopka odprtega kodiranja smo opredelili pojme (imenovane tudi kode) (Mesec, 1998, str. 106). Pojme smo nato med seboj primerjali in jih glede na podobnost združili v kategorije, iz katerih smo izbrali tiste, ki so bile relevantne za našo raziskavo. Analizo magnetogramov smo opravili tako, da smo najprej določili želene vodstvene cilje. Po uspešni opredelitvi ciljev smo skušali opredeliti znanje, ki je bilo potrebno za reševanje izziva/težave (Horvath, Williams, Forsythe, Sweeney in Sternberg, 1994 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 95). Tako smo izločili deklarativno znanje in opredelili proceduralno znanje (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 95). Tiho znanje smo določili po principu izjav ČE-POTEM-KER, kjer ČE predstavlja želeni cilj, POTEM predstavlja ukrep, ki vodi do cilja, in KER pomeni razlog/utemeljitev za ukrepanje. Tovrstni proces pridobivanja tihega znanja je razvil Horvath s kolegi (1994 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 96) in nadgrajuje Leithwood in Steinbachovo (1995 v Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 96) diskusijo o procesih pridobivanja rešitev, ki jih lahko primerjamo z miselnimi okviri, ki služijo kot smernice za določeno ukrepanje. Struktura ČE-POTEM-KER skuša usmeriti k tihim proceduralnim procesom, ki jih vodje organizacij uporabljajo za reševanje vodstvenih težav (Nestor-Baker in Hoy, 2001, str. 96). Primer vodstvenega tihega znanja za primer izbire sodelavca smo oblikovali na naslednji način:

**ČE želim izbrati primeren kader, POTEM natančno določim iskalne kriterije, KER se potrebe podjetja skozi razvoj spreminjajo.**

Do zapisane oblike smo prišli iz naslednjega konteksta:

... napaka pri tem, ko recimo človek izbira sodelavca, veš, da rabiš ... Potem pa je treba resno napisati, kakšen profil človeka iščemo ... To so največje napake, ki smo jih naredili, zaradi tega, ker nismo bili v smeri ... na začetku rabiš generaliste ... ker imamo malo ljudi in moramo znati vsi vse delati ... če še nisi konkreten in nimaš izkušenj ... zelo hitro si zadovoljen. In to je narobe. Treba je vztrajati ... potrebujem sodelavca, ki bo potegnil podjetje naprej in ne takega, ki mi bo samo nekaj pomagal. Ta percepcija, kaj pravzaprav od sodelavca, sodelavke pričakujemo, je to, da ne bo zdaj to nekaj delal, opravljal, ampak, da bo tisto področje, za katerega ga vzamemo, en korak naprej. ... smo recimo včasih delali malo bolj pavšalno, samo zato, da smo izbrali po drugih kriterijih nekega kandidata. Kaj pa vem, ti kriteriji so bili lahko na začetku to, da je bil blizu doma, da so bili manjši stroški dela ... preveč je bilo usmerjeno na to in premalo na znanje posameznika ... iščemo talente. To je zdaj velik preskok.

### 3.2 Rezultati raziskave

Skozi analizo nam je uspelo prepoznati 42 različic vodstvenega tihega znanja (Tabela 17: Področja pridobljenega vodstvenega tihega znanja), ki smo jih razvrstili v pet področij vodstvenega tihega znanja: vodenje samega sebe, upravljanje odnosov s sodelavci, upravljanje odnosov z zunanjimi partnerji, organizacijska znanja in vodenje razvoja podjetja.

Tabela 17: Področja pridobljenega vodstvenega tihega znanja

Področja tihega znanja	Teme	Int.	Vrsta tihega znanja	Refleksivno/intuitivno
vodenje samega sebe	organizacija lastnega časa	1	znotrajosebno	intuitivno
	vodenje razvojnih projektov	2	organizacijsko	refleksivno

	prilagajanje na spremenljive razmere	2	znotrajosebno	intuitivno
	prilagajanje vodenja glede na reakcije posameznika	3	znotrajosebno	refleksivno
<b>upravljanje odnosov s sodelavci</b>	vodenje sodelavcev	1	medosebno	refleksivno
	motiviranje sodelavcev	2, 3	medosebno	refleksivno
	zagotavljanje občutka varnosti med sodelavci zaradi menjave vodstva	2	medosebno	-
	grajenje odnosov s sodelavci	2	medosebno	refleksivno
	vključevanje široke ekipe za uresničevanje ciljev	3	medosebno	refleksivno
	delegiranje	3	organizacijsko	refleksivno
	upravljanje »jamračev«	3	medosebno	refleksivno
	urejanje družinskih delovnih razmerij	3	medosebno	refleksivno
	avtokratično/krizno vodenje	3	organizacijsko	refleksivno
	povezovanje sodelavcev in oblikovanje vodstvene ekipe	3	medosebno	refleksivno
	krepitev in razvoj pozitivnih lastnosti in prednosti	3	medosebno	refleksivno
	grajenje zaupanja v razmerju do sodelavcev in v razmerju do lastnika	3	medosebno	refleksivno
	vodenje v času množice sprememb	3	medosebno	refleksivno
	vodenje sodelavcev v času začetne rasti, pri učenju in spremembah	4	medosebno	refleksivno
	grajenje zaupanja do sodelavcev	4	medosebno	refleksivno
	prenos odgovornosti na sodelavce	4	medosebno	refleksivno
	učenje od sodelavcev	5	medosebno	refleksivno
	ohranjanje enakovrednega odnosa s partnerjem	5	medosebno	refleksivno
<b>upravljanje odnosov z zunanjimi partnerji</b>	grajenje partnerskih odnosov	1	medosebno	refleksivno
	spoznati potrebe odjemalcev	4	organizacijsko	refleksivno
	ohranjanje zaupanja z odjemalcem	4	medosebno	refleksivno
	grajenje zaupanja z naročnikom	5	medosebno	refleksivno
<b>organizacijska znanja</b>	zagotavljanje pogojev dela	1	organizacijsko	refleksivno
	izbor sodelavca	1	organizacijsko	refleksivno
	zagotavljanje prenosa informacij	1	organizacijsko	refleksivno
	organizacija projektov	2	medosebno	refleksivno



	izbor kadra	5	organizacijsko	refleksivno
<b>vodenje razvoja</b>	razvoj glede na izobraževanje	1	organizacijsko	refleksivno
	zagotavljanje rasti podjetja skozi razpise	1	organizacijsko	refleksivno
	financiranje glede na poslovni načrt	1	organizacijsko	refleksivno
	zagotavljanje socialne varnosti	1	organizacijsko	refleksivno
	postavljanje ciljev	2	organizacijsko	refleksivno
	naravnost na trajnostni razvoj	2	organizacijsko	refleksivno
	upravljanja s financami	2	upravljanje organizacijskih nalog	-
	ozka specializacija znotraj panoge	4	upravljanje organizacijskih nalog	refleksivno
	zagotovitev trajnostnega razvoja podjetja	4	upravljanje organizacijskih nalog	refleksivno
	zagotovitev rasti podjetja	5	upravljanje organizacijskih nalog	refleksivno

(Suša, 2015, str. 42)

*Legenda: Int. – številka intervjuja*

Prav tako smo prepoznali 52 načinov pridobivanja vodstvenega tihega znanja (Priloga 1: Oblike pridobivanja vodstvenega tihega znanja), ki smo jih združili v naslednjih devet oblik: vzgoja v družini, proaktivno učenje, uporaba tujih izkušenj in samoizobraževanje, posvetovanje s sodelavci, učenje na napakah, učenje iz zasebnega življenja, učenje iz opazovanja drugih, učenje od partnerjev in učenje na podlagi prvih delovnih izkušenj.

Zasuke v pridobivanju vodstvenega znanja smo pridobili tako, da smo vodstvena tiha znanja razdelili na tista, ki so bila pridobljena v določeni točki na vodstveni karierni poti (točkovno), in tista, ki so jih vodje pridobivali skozi daljše časovno obdobje (dolgotrajno). Zasukom (vodstvena tiha znanja, pridobljena v kratkem časovnem obdobju) smo nato določili, ali je učenje potekalo znotraj posameznika ali podjetja (notranji učni mehanizem) ali zunaj podjetja (zunanji učni mehanizem).

Tista vodstvena tiha znanja, ki so bila pridobljena v kratkem časovnem obdobju, smo razporedili v devet prepoznanih tem – ključnih točk: otroštvo, vojska, zaposlitev prvega sodelavca, prvo vodstveno delovno mesto, prehod iz tehnične v vodstveno funkcijo, začetna rast podjetja, selitev v večje prostore, iskanje novega trga in iskanje naslednika (Priloga 2: Ključne točke zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja).

Iz ključnih točk pridobivanja vodstvenega tihega znanja smo prepoznali enajst učnih mehanizmov, osem notranjih in tri zunanje (Priloga 3: Učni mehanizmi na ključnih točkah zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja). Pri notranjih se vodje pri pridobivanju vodstvenega tihega znanja učijo od samega sebe ali lastnega podjetja (notranje mesto učenja), pri zunanjih pa viri učenja izhajajo zunaj podjetja (zunanje mesto učenja). Intervjuvanci so izrazili naslednje notranje učne mehanizme: postopno in načrtovano uvajanje sprememb v podjetje, razvoj empatije, učenje vodenja projektov in pridobivanje znanj organiziranja

projektov z učenjem z delovanjem v praksi. Pri zagotavljanju socialne varnosti smo prepoznali spremembo miselnosti iz usmerjenosti nase v usmerjenost na druge. Pri selitvi v večje prostore smo zaznali, da je vodja doživel spremembo v zagotavljanju systemskega prenosa informacij, hkrati pa tudi spoznanje nujnosti priprave poslovnih načrtov. Na točki iskanja novega tržišča, ki je sledilo po razpadu Jugoslavije, je intervjuvanec spoznal, da se je za uspešnost na svetovnem trgu treba ozko specializirati znotraj panoge. Zadnji notranji učni mehanizem smo zaznali, ko je vodja izražal težavno iskanje svojega naslednika ter hkrati zagotavljanje stabilnosti in ohranjanje zaupanja znotraj podjetja.

Prepoznani so bili tudi trije zunanji učni mehanizmi, eden v začetni rasti podjetja in dva v fazi iskanja novega trga. Pri zagotavljanju rasti podjetja skozi razpise smo zaznali, da je intervjuvanec pri zagotavljanju razvoja izrazil spremembo miselnosti in usmerjenost v prihodnost. Naslednja pomembna ločnica je bil razpad jugoslovanskega trga. Intervjuvanec 2 izraža spremembo v mišljenju ter usmeritev v nenehen razvoj in rast podjetja. Intervjuvanec 4 pa izraža spremembo teženj in usmeritve podjetja, ko se odloči konkurirati na globalnem trgu. Izrazil je tudi potrebo po učenju od svojih potencialnih odjemalcev in potrebo po vzpostavljanju zaupanja vrednih partnerskih odnosov.

## 4 RAZPRAVA

### 4.1 Glavne ugotovitve

Iz analize intervjujev je razvidno, da so vodje največ vodstvenega tihega znanja izražali na področju upravljanja odnosov s sodelavci. Izstopa predvsem medosebna (upravljanje z drugimi posamezniki) vrsta tihega znanja, še posebej področje upravljanja odnosov s sodelavci.

Izmed 52 načinov pridobivanja vodstvenega tihega znanja je bilo eno pridobljeno formalno, ki pa je bilo vendar pozneje bolj razvito neformalno, 32 jih je bilo prepoznano kot pridobljeno neformalno in 19 informalno. Vodje so v intervjujih kot bistveno obliko učenja vodstvenega tihega znanja prepoznali neformalno učenje. Meja med neformalnim in informalnim učenjem je zelo tanka, zato bi bilo treba nadaljnje podrobno raziskovanje, v kolikšni meri vodje svoje vodstveno tiho znanje pridobivajo neformalno in v kolikšni meri informalno. Nedvomno pa lahko iz rezultatov interpretiramo, da vodje svojega vodstvenega tihega znanja v pretežni meri niso pridobivali formalno.

Poudariti je treba, da je najbolj pogosta oblika pridobivanja tihega znanja proaktivno učenje, kar nakazuje, da se vodje največ vodstvenega tihega znanja naučijo v praksi, z izvajanjem posameznih projektov, ko so soočeni z novo situacijo, ali ko se določene situacije ponavljajo. Izpostavili bi še učenje iz napak, učenje iz zasebnega življenja in učenje iz vzgoje v družini, ki prav tako odstopajo po pogostosti vodstvenega učenja.

Vodje več svojega vodstvenega tihega znanja pridobivajo skozi daljše časovno obdobje, ki ni vezano na točno določeno situacijo.

Z uporabo tematske analize kratkotrajno pridobljenih tihih vodstvenih znanj smo prepoznali naslednje ključne točke zasuka v procesu pridobivanja vodstvenega znanja v pogovoru z vodji: otroštvo, vojska, zaposlitev prvega sodelavca, prvo vodstveno delovno mesto, prehod iz tehnične v vodstveno funkcijo, začetna rast podjetja, selitev v večje prostore, iskanje novega trga in iskanje naslednika.

Največ prepoznanega vodstvenega tihega znanja (4) je bilo v obdobju, ko so vodje zaradi gospodarske krize morali iskati nov trg. Sledijo štiri ključne točke, kjer so vodje prepoznali po dve vodstveni tihi znanji, v vojski, na prvem vodstvenem delovnem mestu, v začetni fazi rasti podjetja in pri selitvi v večje prostore.

V intervjujih smo zaznali, da so vodje na svojih ključnih točkah v pridobivanju vodstvenega znanja izrazili osem različic pridobivanja znanja znotraj samega sebe ali podjetja in tri različice, kjer so znanje pridobivali zunaj podjetja.

Intervjuvanci so izrazili naslednje notranje učne mehanizme: postopno in načrtovano uvajanje sprememb v podjetje, razvoj empatije, učenje vodenja projektov in pridobivanje znanj vodenja projektov z učenjem z delovanjem v praksi, pri zagotavljanju socialne varnosti smo prepoznali spremembo miselnosti iz usmerjenosti nase v usmerjenost na druge, pri selitvi v večje prostore smo zaznali, da je vodja doživel spremembo v zagotavljanju systemskega prenosa informacij, hkrati pa tudi spoznanje nujnosti priprave poslovnih načrtov. Na točki iskanja novega tržišča, ki je sledilo po razpadu Jugoslavije, je intervjuvanec spoznal, da se je za uspešnost na svetovnem trgu treba ozko specializirati znotraj panoge. Zadnji notranji učni mehanizem smo zaznali, ko je vodja izražal težavno iskanje naslednika in hkrati zagotavljanje stabilnosti in ohranjanje zaupanja znotraj podjetja.

Prepoznali smo tri zunanje učne mehanizme, enega v začetni rasti podjetja in dva v fazi iskanja novega trga. Pri zagotavljanju rasti podjetja skozi razpise smo zaznali, da je intervjuvanec pri zagotavljanju razvoja izrazil spremembo miselnosti in usmerjenost v prihodnost. Naslednja pomembna ločnica je bil razpad jugoslovanskega trga. Intervjuvanec 2 izraža spremembo v mišljenju ter usmeritev v nenehen razvoj in rast podjetja. Intervjuvanec 4 pa izraža spremembo teženj in usmeritve podjetja, ko se odloči konkurirati na globalnem trgu. Hkrati je tudi izrazil potrebo po učenju od svojih potencialnih odjemalcev in potrebo po vzpostavljanju zaupljivih partnerskih odnosov.

## 4.2 Priporočila za prakso

V intervjujih so vodje prepoznali 42 vodstvenih tihih znanj (Tabela 2: Primeri kazalnikov za merjenje in vrednotenje znanja), ki bi lahko mladim vodjem predstavljala inventurni seznam za samodiagnozo že pridobljenih in manjkajočih tihih znanj. Opisana vodstvena tiha znanja lahko predstavljajo tudi izzive, na katere mladi vodje še niso naleteli, vendar jih bodo lahko, ko bodo soočeni s podobno situacijo, prepoznali in na njih uporabili lastno izkušnjo. V intervjujih so vodje najbolj poudarili pomen znanja upravljanja odnosov s sodelavci in znanje vodenja razvoja podjetja, iz česar bi lahko sklepali, da bi morali mladi vodje največji poudarek dati pridobivanju tega področja vodstvenega tihega znanja. Intervjuvanci so izražali, da so največ tihega znanja pridobivali s proaktivnim učenjem, učenjem iz napak in iz zasebnega življenja. Glede na rezultate bi mladim vodjem predlagali, da svoje tiho znanje pridobivajo s pogumnim in namernim vstopanjem v nove situacije, nove projekte in naj jih pri tem ni strah delati napak, vendar naj se iz njih učijo, pri čemer je zelo pomembno opravljati refleksijo. Poudarili bi, da so vodje najbolj izpostavili učenje iz premagovanja kriz, po katerih so zabeležili največji preskok v razvoju podjetja.

Tudi v formalnem izobraževanju bi bilo glede na prepoznana področja tihega znanja morda koristno, da se v vodstvenih učnih programih poudari poučevanje upravljanja odnosov s sodelavci in učenje vodenja razvoja podjetja kot najbolj izraženo vodstveno tiho znanje.

Predlagamo poudarek na učenju iz prakse, ki bi lahko vključevalo učenje iz simulacij realnih situacij, v katerih se podjetje v svojem življenju znajde.

Kot so potrdile že predhodne raziskave (Matthew in Sternberg, 2009), tudi v svoji raziskavi ugotavljamo, da so intervjuvanci izrazili pridobivanje vodstvenega tihega znanja z metodo individualne refleksije. Nasvet za pridobivanje vodstvenega tihega znanja v vseh obdobjih vodstvene kariere bi torej bil redno izvajanje individualne refleksije ali refleksije s pomočjo mentorja ali trenerja oziroma coacha.

V raziskavi smo preučevali področje vodenja, ki še ni bilo raziskano v slovenskem prostoru, zato lahko rezultati služijo kot vir za nadaljnje raziskovanje v smeri potrjevanja ali zavračanja pridobljenih ugotovitev. S to raziskavo je prvič predstavljeno raziskovanje procesa pridobivanja vodstvenega tihega znanja v slovenskem prostoru. Izvirnost in hkrati dodana vrednost izhaja tudi iz prikazane interdisciplinarnosti pojma tiho znanje predvsem iz kognitivnega vidika.

Poznavanje vodstvenega tihega znanja vodje neke organizacije lahko organizaciji koristi pri usposabljanju naslednika. Eno od uporabnih usmeritev prihodnjih raziskav za organizacije vidimo prav v raziskovanju prenosa vodstvenega tihega znanja na organizacijo oziroma vsaj tistega dela, ki bi lahko bil prenosljiv.

## 5 ZAKLJUČEK K RAZVOJU VODSTVENEGA TIHEGA ZNANJA

Namen raziskave je bil ugotoviti mehanizme pridobivanja vodstvenega tihega znanja vodij slovenskih hitro rastočih podjetij skozi njihovo kariero. S pomočjo delno strukturiranih intervjujev s petimi vodji slovenskih podjetij, ki so bila v preteklih petih letih nagrajena z regijsko, bronasto, srebrno ali zlato gazelo, smo prepoznali pet področij vodstvenega tihega znanja: vodenje samega sebe, upravljanje odnosov s sodelavci, upravljanje odnosov z zunanjimi partnerji, organizacijska znanja in vodenje razvoja, ki so jih pridobivali v devetih oblikah: uporaba tujih izkušenj in samoizobraževanje, učenje iz prvih delovnih izkušenj, posvetovanje s sodelavci, posvetovanje s partnerji, proaktivno učenje, učenje iz napak, učenje na podlagi opazovanja drugih, učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjosti in učenje iz vzgoje v družini.

Vodje so kot najpomembnejšo vrsto vodstvenega tihega znanja (Wagner in Sternberg, 1985) navajali medosebno tiho znanje, kar se sklada s pridobljenimi podatki iz intervjujev, iz katerih smo prepoznali, da so vodje najpogosteje izražali tiho znanje na področju upravljanja odnosov s sodelavci.

Ugotavljamo, da so bila, razen v enem primeru, vsa vodstvena tiha znanja pridobljena z neformalnim in informalnim učenjem, torej zunaj sistemov izobraževanja. Prav tako ugotavljamo, da so vodje kot najpomembnejšo obliko pridobivanja vodstvenega tihega znanja izražali proaktivno učenje ali učenje z izvajanjem projektov oziroma učenje v delovanju. Glede na pogostost navajanja je izstopalo še učenje iz napak, učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjosti in učenje iz vzgoje v družini. Menimo, da bi vrednost v prihodnjih raziskavah tihega znanja dodalo raziskovanje pridobivanja vodstvenega tihega znanja s formalnim učenjem. Tako bi se izpopolnila slika pridobivanja vodstvenega tihega znanja z vsemi tremi oblikami učenja.

V pridobivanju vodstvenega tihega znanja smo prepoznali naslednje ključne točke zasuka:

- otroštvo, v katerem so vodje kot najpomembnejše področje tihega znanja izražali upravljanje odnosov s sodelavci, ki je bilo pridobljeno z vzgojo v družini;
- vojska, v kateri so vodje v enaki meri izražali pridobivanje tihega znanja na področju vodenja samega sebe in upravljanja odnosov s sodelavci, ki so jih pridobivali z učenjem v zasebnem življenju in vsakdanjiku;
- zaposlitev prvega sodelavca, pri čemer so vodje prepoznali znanje vodenja razvoja, ki so ga pridobivali s proaktivnim učenjem;
- prvo vodstveno delovno mesto, ko so vodje vodstveno tiho znanje v enaki meri pridobivali na področju vodenja samega sebe in organizacijskih znanj, ki so ga pridobivali s proaktivnim učenjem;
- prehod iz tehnične v vodstveno funkcijo, pri čemer so vodje prepoznali vodstveno znanje vodenja samega sebe, ki so ga pridobivali s proaktivnim učenjem;
- začetna rast podjetja, ki so jo vodje v enaki meri prepoznali na področju upravljanja odnosov s sodelavci in vodenja razvoja, ki so ga intervjuvanci pridobivali s proaktivnim učenjem;
- selitev v večje prostore, pri čemer so vodje v enaki meri prepoznali znanje na področju upravljanja odnosov z zunanjimi partnerji in znanjem vodenja razvoja, ki so jih pridobivali s proaktivnim učenjem in učenjem iz napak;
- iskanje novega trga, ko so vodje kot najpomembnejše prepoznali tiho znanje na področju vodenja razvoja, ki so ga pridobivali v enaki meri iz učenja na napakah in z učenjem iz zasebnega življenja, vsakdanjika;
- iskanje naslednika, ko so vodje kot najpomembnejše področje pridobivanja vodstvenega tihega znanja izražali upravljanje odnosov s sodelavci, ki so ga pridobivali s proaktivnim učenjem.

Tudi pri ključnih točkah zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja so vodje kot daleč najpomembnejšo obliko prepoznali proaktivno učenje. Kot v prejšnjem odstavku tudi v ključnih točkah sledijo učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika, učenje iz napak in učenje iz vzgoje v družini.

Kljub temu da smo prepoznali šestnajst ključnih točk zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja, smo ugotovili, da prevladujejo vodstvena tiha znanja, pridobljena skozi daljše časovno obdobje, ki so se jih vodje učili skozi dolgoletne vodstvene izkušnje, kar pod vprašaj postavlja tehniko intervjuja, ki predpostavlja, da tiho znanje leži v kritičnih točkah na karierni poti. Morda bi bilo v nadaljnjih raziskavah bolje, da bi se raziskovalci osredotočili na vse zaznano vodstveno tiho znanje, saj iz intervjujev izhaja, da so vodje v pripovedi poudarili pomen vrednot, etike in morale, odgovornosti, zaupanja, spoštovanja, delavnosti in zanesljivosti kot enega od temeljev, iz katerih določena vodstvena tiha znanja izhajajo in za katere menimo, da jih tehnika kritičnega dogodka ne zazna v obsegu, kot so izražena.

Raziskovalno delo bi pridobilo vrednost, če bi iz intervjujev pridobili časovnico, v kateri bi bilo razvidno, kako je potekal razvoj podjetja tudi glede na rast sodelavcev in s katerimi izzivi so se vodje v določeni točki ukvarjali. Tako bi lahko bolj natančno določili, na katere izzive lahko vodje naletijo pri rasti podjetja.

Pri raziskovanju vodstvenega tihega znanja smo izhajali iz področij teorije učenja, organizacijske psihologije, upravljanja znanja, kognitivne psihologije in teorije inteligence. V teoretičnem delu smo predstavili tudi teorijo osmišljanja, ki nam je v empiričnem delu v intervjujih ni uspelo razviti do te mere, da bi lahko celovito predstavili osmišljanje vodij v določenih situacijah. Na tem mestu vidimo priložnost za nadaljnje raziskovanje. Tako bi lahko

še bolj poglobljeno spoznali, kako vodje zaznavajo svet okoli sebe, situacije, v katerih se v svoji vodstveni karieri znajdejo in na podlagi katerih informacij poteka odločevalski proces kot del vodstvenih znanj. To bi se lahko doseglo z izvedbo vsaj dveh intervjujev s posameznim vodjem, saj so nam izkušnje pri izvajanju 60-minutnih intervjujev pokazale, da je to premalo časa za prepoznavo ključnih točk, v katerih se vodje učijo. Potrebovali smo približno 30 minut, da se je intervjuvanec sprostil do te mere, da je spregovoril tudi o ozadju določene učne situacije. V nadaljnjih 30 minutah pa je bilo zahtevno izpeljati poglobljen intervju. Priporočilo za nadaljevanje raziskovanja vodstvenega tihega znanja je, naj pogovor v prvem srečanju teče odprto, s ciljem pridobiti podatke, katera vodstvena tiha znanja intervjuvanec poseduje, v drugem srečanju pa naj se izvajalec intervjuja poglobljeno osredotoči na to, kako je bilo določeno znanje pridobljeno. V drugem intervjuju je veliko lažje voditi poglobljen intervju, saj je določena stopnja zaupanja med raziskovalcem in odgovarjajočim že vzpostavljena. Pridobivanje in izvedba intervjujev je dolgotrajno delo, zato raziskovalcem priporočamo, naj bodo pripravljene, da bo izvedba vseh intervjujev potekala več mesecev. Od poslanega prvega vabila do izvedbe zadnjega intervjuja smo sami potrebovali tri mesece.

Za omejitve raziskave se je izkazalo tudi pomanjkanje izkušenj z vodenjem intervjuja. Ugotavljamo, da dva pilotna intervjuja nista bila dovolj, da bi lahko v nadaljevanju v vseh intervjujih z vodji pridobili vse zelene podatke. Izziv pri izvajanju je bil predvsem »aktivno poslušati« in pravočasno zaznati tiha znanja ter nato pogovor usmeriti v proces pridobivanja tega znanja. Rešitev za to omejitev prav tako vidimo v izvedbi dveh intervjujev s posameznim vodjem. Bolj izkušenemu raziskovalcu na področju izvajanja kvalitativnih raziskav bi iz intervjujev verjetno uspelo pridobiti bolj bogate podatke.

Omejitev raziskave predstavlja tudi objektivnost in zanesljivost podatkov, saj se nam je od petih intervjuvancev le z enim uspelo dogovoriti za naknadno srečanje, v katerem nam je podal povratno informacijo na teme, pridobljene iz prvega pogovora.

V raziskavo je bilo vključenih pet vodij slovenskih hitro rastočih podjetij. Vsa podjetja so visoko tehnološka in specializirano proizvodna. Rezultati te kvalitativne raziskave so kontekstualno edinstveni in tako ne nujno prenosljivi na katere koli druge okoliščine. Kljub temu lahko pridobljeni primeri vodstvenih tihih znanj in opisi okoliščin mladim vodjem služijo kot vir za primerjavo in prenos na lastne okoliščine. Izvedba podobne raziskave na vzorcu vodij storitvenih podjetij bi morda privedla do drugačnih rezultatov in ugotovitev. Opravljena raziskava bi pridobila vrednost, če bi pridobili večji in bolj raznolik vzorec intervjuvancev. Vsi sodelujoči v raziskavi so bili moškega spola. Dodaten vidik bi osvetlilo tudi sodelovanje predstavnic ženskega spola.

Interpretirane teme, ki smo jih pridobili s pomočjo tematske analize intervjujev, odražajo lastni vidiki. Če bi v raziskavi sodelovalo več raziskovalcev, bi to omogočilo pogled z več vidikov in gotovo tudi nekoliko drugačne rezultate. Kakovost raziskave bi izboljšalo tudi preverjanje vseh pridobljenih vodstvenih tihih znanj s strani vseh sodelujočih vodij v raziskavi. Tako bi pridobili tista tiha znanja, s katerimi se vsi vodje strinjajo, na podlagi česar bi lahko ugotovili, katera so tista znanja, ki bi jih sodelujoči vodje prepoznali kot relevantna za opravljanje vodstvene funkcije.

## Literatura in viri

- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in Organisations*. London; Thousand Oaks; New York: SAGE Publications.
- Bennet, D. in Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 38(1), 72–94. Pridobljeno s <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03055720810870905>
- Bennet, E. (2012). A Four-Part Model of Informal Learning: Extending Schugurensky's Conceptual Model. V *Proceedings of the Adult Education Research Conference (2004)* (str. 24–31). Pridobljeno s <http://www.adulterc.org/Proceedings/2012/papers/bennett.pdf>
- Cianciolo, A. T., Matthew, C., Sternberg, R. J. in Wagner, R. K. (2006). Tacit Knowledge, Practical Intelligence, and Expertise. V *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (str. 613–632). Cambridge: Cambridge University Press.
- Colley, H., Hodkinson, P. in Malcolm, J. (2002). *Non-formal learning: mapping the conceptual terrain*. Leeds: University of Leeds Lifelong Learning Institute. Pridobljeno s [http://www.infed.org/archives/e-texts/colley\\_informal\\_learning.htm](http://www.infed.org/archives/e-texts/colley_informal_learning.htm)
- De Vaus, D. A. (2001). *Research design in social research*. London; Thousand Oaks; New York: SAGE Publications.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, (70), 113–136. Pridobljeno s <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10765570>
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2). Pridobljeno s <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/158037042000225245>
- Evropska komisija. (2000). *Memorandum o vseživljenskem učenju*. Bruselj. Pridobljeno s <http://linux.acs.si/memorandum/html/>
- Gomm, R. (2009). *Key concepts in social research methods*. New York: Palgrave MacMillan.
- Horvath, J. A., Williams, W. M., Forsythe, G. B., Sweeney, P. J. in Sternberg, R. J. (1994). *Tacit knowledge in Military Leadership: A Review of the Literature*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center.
- Janson, A. in McQueen, J. R. (2003). *Once Upon a Leader, Leadership Pathways to Wealth Creation in Science and Technology*. Wellington: The Royal Society of New Zealand. Pridobljeno s <http://www.slideshare.net/AnnickJanson/2003-janson-and-mcqueen-once-upon-a-leader-executive-report-44848052>
- Janson, A. in McQueen, J. R. (2007). Capturing leadership tacit knowledge in conversations with leaders. *Leadership & Organisational Development Journal*, 28(7), 646–663. Pridobljeno s <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/Wissensmanagement-2/capturing-leadership-tacit-knowledge.pdf>
- Jarvis, P. (2006). *Towards a comprehensive theory of human learning: Lifelong learning and the learning society*. London; New York: Routledge.
- Leonard, D. in Swap, W. (2005). *Deep smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston: Harvard Business School Press.
- Matthew, T. C., Cianciolo, A. T. in Sternberg, R. J. (2005). *Developing effective military leaders: facilitating the acquisition of experience-based tacit knowledge*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center.
- Matthew, T. C. in Sternberg, R. J. (2009). Developing experience-based (tacit) knowledge through reflection. *Learning and Individual Differences*, 19(4), 530–540. Pridobljeno s <http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.lindif.2009.07.001>
- McAdam, R., Mason, B. in McCrory, J. (2007). Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: Towards a process of tacit knowing in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 42–59.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

- Murphy, T. P., Daudi, S. S. in Heimlich, J. E. (1997). Sense-Making Methodology: Trying to Make Sense of it All. *Environmental Education and Partnership*, (24). Pridobljeno s <http://eelink.net/eetap/info24.pdf>
- Nestor-Baker, N. S. in Hoy, W. K. (2001). Tacit knowledge of School Superintendants: It's Nature, Meaning, and Content. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 86–129. Pridobljeno s [http://journals.ohiolink.edu/ejc/article.cgi?issn=0013161x&issue=v37i0001&article=86\\_tkossinmac](http://journals.ohiolink.edu/ejc/article.cgi?issn=0013161x&issue=v37i0001&article=86_tkossinmac)
- Peet, M. (2010). The Integrative Knowledge Portfolio Process: A Program for Educating Reflective Practitioners and Lifelong Learners. *MedEdPORTAL Publications*, (6). Pridobljeno s [http://dx.doi.org/10.15766/mep\\_2374-8265.7892](http://dx.doi.org/10.15766/mep_2374-8265.7892)
- Peet, M., Walsh, K., Sober, R. in Rawak, C. S. (2010). Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. *International Journal of Educational Advancement*, 10(2), 71–85. Pridobljeno s <http://www.palgrave-journals.com/ijea/journal/v10/n2/full/ijea201010a.html>
- Senat Pedagoške fakultete (2013). *Pravilnik o postopku in merilih za priznavanje neformalno pridobljenega znanja in izkušenj*. Pridobljeno s [http://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/Pravni\\_akti/pravilnik-priznavanje-neformalno-pridobljenega-znanja.pdf](http://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/Pravni_akti/pravilnik-priznavanje-neformalno-pridobljenega-znanja.pdf)
- Smith, A. E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321. Pridobljeno s <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110411733>
- Suša, K. (2015). *Razvoj vodstvenega tihega znanja vodij v slovenskih hitro rastočih podjetjih* (magistrska naloga). Ljubljana: [K. Suša].
- Wagner, R. K. (1987). Tacit knowledge in everyday intelligent behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1236–1247. Pridobljeno s <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0022-3514.52.6.1236>



**Priloga 1: Oblike pridobivanja vodstvenega tihega znanja**

Oblika učenja	Oblike pridobivanja tihega znanja	Področja tihega znanja	Int.
form.	uporaba tujih izkušenj in samoizobraževanje	vključevanje široke ekipe za uresničevanje ciljev	3
neform.	učenje na podlagi prvih delovnih izkušenj	motiviranje sodelavcev	3
neform.		vključevanje široke ekipe za uresničevanje ciljev	3
neform.	učenje iz posvetovanja s partnerji	zagotovitev trajnostnega razvoja podjetja	4
neform.	proaktivno učenje	organizacija projektov	2
neform.		delegiranje	3
neform.		vodenje sodelavcev v času začetne rasti, pri učenju in spremembah	4
neform.		grajenje partnerskih odnosov	1
neform.		izbor sodelavca	1
neform.		zagotavljanje prenosa informacij	1
neform.		motiviranje sodelavcev	2
neform.		spoznati potrebe odjemalcev	4
neform.		razvoj glede na izobraževanje	1
neform.		vodenje razvojnih projektov	2
neform.		upravljanje z »jamrači«	3
neform.		vodenje sodelavcev	1
neform.		krepitev in razvoj pozitivnih lastnosti in prednosti	3
neform.		zagotavljanje socialne varnosti	1
neform.	učenje iz opazovanja drugih	zagotovitev rasti podjetja	5
neform.		upravljanje s financami	2
neform.	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjosti	povezovanje sodelavcev in oblikovanje vodstvene ekipe	3
neform.		ozka specializacija znotraj panoge	4
neform.		prilagajanje vodenja glede na reakcije posameznika	3
neform.		avtokratično/krizno vodenje	3
neform.	učenje iz napak	izbor kadra	5
neform.		urejanje družinskih delovnih razmerij	3
neform.		financiranje glede na poslovni načrt	1
neform.		naravnost na trajnostni razvoj	2
neform.	učenje iz vzgoje v družini	vodenje v času množice sprememb	3
inform.	posvetovanje s sodelavci	zagotavljanje pogojev dela	1
inform.	proaktivno učenje	zagotavljanje občutka varnosti med sodelavci zaradi menjave vodstva	2
inform.		učenje od sodelavcev	5
inform.		zagotavljanje rasti podjetja skozi razpise	1
inform.		postavljanje ciljev	2
inform.		organizacija lastnega časa	1
inform.		grajenje zaupanja do sodelavcev	4
inform.		grajenje zaupanja v razmerju do sodelavcev in v razmerju do lastnika	3
inform.	učenje iz napak	grajenje zaupanja z naročnikom	5
inform.		grajenje zaupanja v razmerju do sodelavcev in v razmerju do lastnika	3
inform.		prilagajanje na spremenljive razmere	2
inform.	učenje na podlagi opazovanja drugih	zagotovitev trajnostnega razvoja podjetja	4
inform.	učenje iz vzgoje v družini	grajenje odnosov s sodelavci	2
inform.		prenos odgovornosti na sodelavce	4
inform.		ohranjanje enakovrednega odnosa s partnerjem	5
inform.		ohranjanje zaupanja z odjemalcem	4

**Legenda:**

*Int.* – številka intervjuja

*form.* – formalno

*neform.* – neformalno

*inform.* – informalno

**Priloga 2: Ključne točke zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja**

Točk./ Dolg.	Ključne točke	Področja TZ	Int.	Področja TZ	Oblike pridobivanja TZ
točk.	selitev v večje prostore	zagotavljanje prenosa informacij	1	org.	proaktivno učenje
točk.	prvo vodstveno delovno mesto	organizacija projektov	2	org	proaktivno učenje
točk.	iskanje naslednika	zagotavljanje občutka varnosti med sodelavci zaradi menjave vodstva	2	sod.	proaktivno učenje
točk.	začetna rast podjetja	vodenje sodelavcev v času začetne rasti, pri učenju in spremembah	4	sod.	proaktivno učenje
točk.	iskanje novega trga	spoznati potrebe odjemalcev	4	partn.	proaktivno učenje
točk.	začetna rast podjetja	zagotavljanje rasti podjetja skozi razpise	1	razv.	proaktivno učenje
točk.	prehod iz tehnične v vodstveno funkcijo	organizacija lastnega časa	1	seb.	proaktivno učenje
točk.	prvo vodstveno delovno mesto	vodenje razvojnih projektov	2	seb.	proaktivno učenje
točk.	selitev v večje prostore	financiranje glede na poslovni načrt	1	razv.	učenje iz napak
točk.	iskanje novega trga	naravnost na trajnostni razvoj	2	razv.	učenje iz napak
točk.	vojska	avtokratično/krizno vodenje	3	sod.	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika
točk.	iskanje novega trga	ozka specializacija znotraj panoge	4	razv.	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika
točk.	vojska	prilagajanje vodenja glede na reakcije posameznika	3	seb.	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika
točk.	otroštvo	vodenje v času množice sprememb	3	sod.	vzgoja v družini
točk.	zaposlitev prvega sodelavca	zagotavljanje socialne varnosti	1	razv.	proaktivno učenje
točk..		zagotovitev rasti podjetja	5	razv.	učenje z opazovanjem drugih
dolg.		izbor kadra	5	org.	učenje iz napak
dolg.		znanje prilagajanja na spremenljive razmere	2	seb.	učenje iz napak, vzgoja v družini
dolg.		krepitev in razvoj pozitivnih lastnosti in prednosti	3	sod.	vzgoja v družini, proaktivno učenje
dolg.		motiviranje sodelavcev	3	sod.	prve delovne izkušnje
dolg.		vključevanje široke ekipe za uresničevanje ciljev	3	sod.	prve delovne izkušnje
dolg.		zagotavljanje pogojev dela	1	org	posvetovanje s sodelavci
dolg.		izbor sodelavca	1	org	proaktivno učenje
dolg.		motiviranje sodelavcev	2	sod.	proaktivno učenje
dolg.		delegiranje	3	sod.	proaktivno učenje
dolg.		učenje od sodelavcev	5	sod.	proaktivno učenje
dolg.		grajenje partnerskih odnosov	1	partn.	proaktivno učenje
dolg.		razvoj glede na izobraževanje	1	razv.	proaktivno učenje
dolg.		znanje postavljanja ciljev	2	razv.	proaktivno učenje
dolg.		upravljanje z »jamrači«	3	sod.	proaktivno učenje, uporaba tujih

					izkušenj in samoizobraževanje
dolg.		vodenje sodelavcev	1	sod.	učenje iz napak, proaktivno učenje
dolg.		grajenje zaupanja do sodelavcev	4	sod.	učenje iz napak, proaktivno učenje, vzgoja v družini
dolg.		urejanje družinskih delovnih razmerij	3	sod.	učenje iz napak
dolg.		grajenje zaupanja z naročnikom	5	partn.	učenje iz napak
dolg.		znanje upravljanja s financami	2	razv.	učenje z opazovanjem drugih
dolg.		povezovanje sodelavcev in oblikovanje vodstvene ekipe	3	sod.	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika
dolg.		zagotovitev trajnostnega razvoja podjetja	4	razv.	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika, posvetovanje s partnerji
dolg.		grajenje zaupanja v razmerju do sodelavcev in v razmerju do lastnika	3	sod.	učenje iz napak, učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika, proaktivno učenje
dolg.		grajenje odnosov s sodelavci	2	sod.	vzgoja v družini
dolg.		prenos odgovornosti na sodelavce	4	sod.	vzgoja v družini
dolg.		ohranjanje enakovrednega odnosa s partnerjem	5	sod.	vzgoja v družini
dolg.		ohranjanje zaupanja z odjemalcem	4	partn.	vzgoja v družini

**Legenda:**

*točk.* – točkovno

*dolg.* – dolgoročno

*TZ* – tiho znanje

*Int.* – številka intervjuja

*org.* – organizacijska znanja

*sod.* – upravljanje odnosov s sodelavci

*partn.* – upravljanje odnosov z zunanjimi partnerji

*razv.* – vodenje razvoja

*seb.* – vodenje samega sebe

**Priloga 3: Učni mehanizmi na ključnih točkah zasuka v pridobivanju vodstvenega tihega znanja**

Točk./ Dolg.	Ključne točke	Področja TZ	Int.	Učni mehanizem	Oblike pridobivanja TZ
točk.	otročstvo	vodenje v času množice sprememb	3	notranji	vzgoja v družini
točk.	vojska	avtokratično/krizno vodenje	3	-	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika
točk.	vojska	prilagajanje vodenja glede na reakcije posameznika	3	notranji	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika
točk.	prvo vodstveno delovno mesto	organizacija projektov	2	notranji	proaktivno učenje
točk.	prvo vodstveno delovno mesto	vodenje razvojnih projektov	2	-	proaktivno učenje
točk.	zaposlitev prvega sodelavca	zagotavljanje socialne varnosti	1	notranji	proaktivno učenje
točk.	prehod iz tehnične v vodstveno funkcijo	organizacija lastnega časa	1	-	proaktivno učenje
točk.	selitev v večje prostore	zagotavljanje prenosa informacij	1	notranji	proaktivno učenje
točk.	selitev v večje prostore	financiranje glede na poslovni načrt	1	notranji	učenje iz napak
točk.	začetna rast podjetja	vodenje sodelavcev v času začetne rasti, pri učenju in spremembah	4	-	proaktivno učenje
točk.	začetna rast podjetja	zagotavljanje rasti podjetja skozi razpise	1	zunanji	proaktivno učenje
točk.	iskanje novega trga	spoznati potrebe odjemalcev	4	zunanji	proaktivno učenje
točk.	iskanje novega trga	naravnost na trajnostni razvoj	2	zunanji	učenje iz napak
točk.	iskanje novega trga	ozka specializacija znotraj panoge	4	notranji	učenje iz zasebnega življenja, vsakdanjika
točk.	iskanje novega trga	zagotavljanje rasti podjetja	5	-	učenje z opazovanjem drugih
točk.	iskanje svojega naslednika	zagotavljanje občutka varnosti med sodelavci zaradi menjave vodstva	2	notranji	proaktivno učenje

*Legenda:*

*Int.* – številka intervjuja

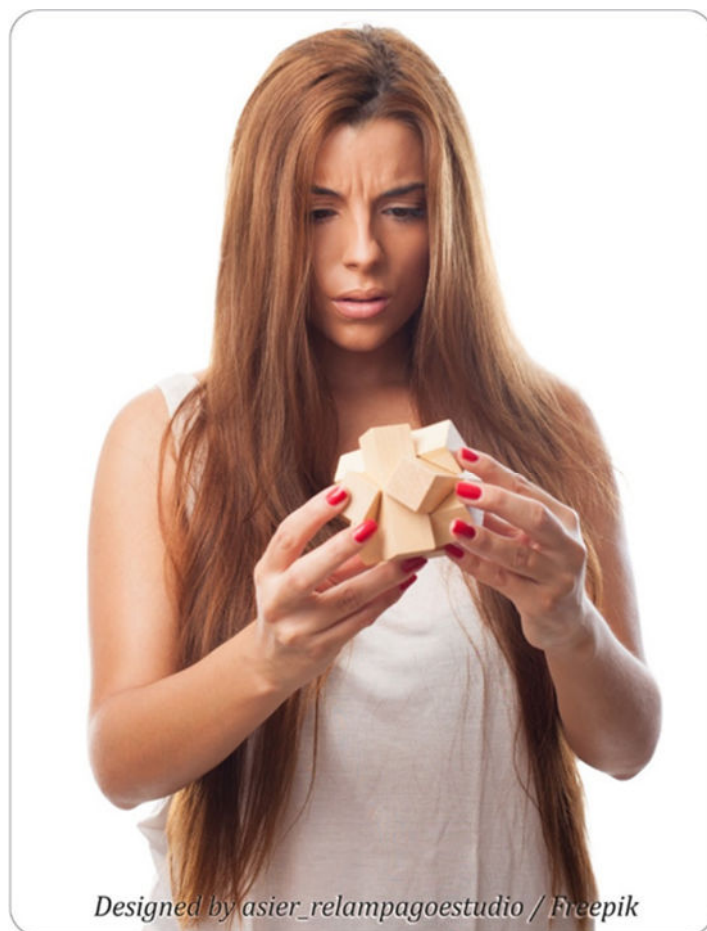
*TZ* – tiho znanje

*točk.* – točkovno

*dolg.* – dolgoročno

# UČEČA SE ORGANIZACIJA IN MOŽNOST NJENEGA UDEJANJANJA V JAVNEM SEKTORJU

Avtor: Danijel Puklavec





## 1 UVOD V UČEČO SE ORGANIZACIJO IN MOŽNOST NJENEGA UDEJANJANJA V JAVNEM SEKTORJU

Življenje posameznika v današnji informacijski družbi je vsakodnevno obkroženo z veliko podatki, ki se lahko spremenijo v uporabne informacije. Zato je tudi tempo izvajanja sprememb v družbi izredno hiter. Za obstoj je pomembno slediti spremembam in jih vzeti za svoje oziroma se jim prilagoditi. To velja predvsem v gospodarstvu, kjer vlada velika konkurenca.

Prilagajanje spremembam zahteva vsakodnevno pridobivanje novih znanj in pozabljanje ali zavračanje starih znanj, ki postajajo neuporabna in ne pripomorejo k hitrejšemu in k bolj kakovostnemu poslovanju. V javnem sektorju sicer konkurence ni, vsaj v Sloveniji ne, saj na veliko področjih delovanja obstaja le ena javna organizacija, ki je razširjena po vsej državi. Za nekaj področij delovanja je organizacij nekoliko več, vendar si delo večinoma delijo po pokrajinah, glede na naseljenost in potrebe prebivalstva. Stremljenje k izboljšavam lahko koristi na področju znižanja stroškov poslovanja, pripomore k bolj kakovostni ponudbi storitev strankam ter k boljšemu odnosu do njih, k boljšemu odnosu vodstva do sodelavcev, k boljšemu odnosu med sodelavci in še bi lahko naštevali. Za vse te korake pa je izjemnega pomena izobraževanje posameznikov, kar je tudi koristno za uresničevanje ciljev organizacije. Poleg izobraževanja in pridobivanja novih znanj je v organizaciji pomembno tudi ravnanje s človeškimi viri, zato so pomembne funkcije menedžmenta, stili vodenja organizacije in timsko delo. V današnjem času imata pomembno vlogo tudi uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije ter menedžment znanja.

Kot odgovor na zapisane izzive je Senge (1990) v svoji knjigi *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* prvi ponudil uvedbo koncepta učeče se organizacije, katere osnovna značilnost je sposobnost hitrega prilagajanja spremembam zunanjega poslovnega okolja zaradi zmožnosti hitrega spreminjanja notranjega organizacijskega okolja.

V pričujočem prispevku smo se osredotočili na opredelitev učeče se organizacije, na tri njene modele ter na prikaz rezultatov raziskave v veliki organizaciji javnega sektorja v Sloveniji in primerjavo splošnih ugotovitev, ki so pomembne za učečo se organizacijo, z drugimi sorodnimi raziskavami v javnem sektorju. Želeli smo prikazati, kakšne so možnosti razvoja učeče se organizacije v javnem sektorju v Sloveniji ter kaj jih ovira na njihovi poti k popolnosti in k ekonomičnosti poslovanja.

V predstavljeni raziskavi obstajajo manjše omejitve, saj je bila iz nje izvzeta najvišja vodstvena enota javne organizacije, zato je mogoče trditi, da bi lahko bili rezultati nekoliko drugačni v primeru, če bi sodelovalo tudi vodstvo. Kljub temu pa lahko trdimo, da rezultati izkazujejo dokaj realno stanje in kažejo na veliko ovir k udejanjanju učeče se organizacije v javnem sektorju v Sloveniji.

## 2 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE IN NJENIH ZNAČILNOSTI

### 2.1 Opredelitev učeče se organizacije

Avtorji (Gagnon, Payne-Gagnon, Fortin, Paré, Côté in Courcy 2015, str. 637) predstavljajo učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je prilagodljiva, se uči iz napak, išče poti za nadaljnji razvoj ter spodbuja sodelavce k prispevanju svojih zamisli. Navajajo, da je eden glavnih ciljev učeče se organizacije zgraditi kulturo učenja v organizaciji.

Oče učeče se organizacije Peter Senge (1990) pa pravi: »Učeče se organizacije so organizacije, v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo, sodelavci se kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Za približevanje inovativni učeči se organizaciji je ključnih 5 disciplin: 1. sistemsko mišljenje, 2. osebno mojstrstvo, 3. mentalni modeli, 4. skupna vizija in 5. timsko učenje.«

Avtorici Watkins in Marsick (1993, str. 8) opredeljujeta učečo se organizacijo kot organizacijo, ki se neprestano uči in se tudi neprestano spreminja. Pravita, da je za tako organizacijo pomembno, da se učijo posamezniki, timi, celotna organizacija in tudi zunanje okolje, s katerim organizacija sodeluje. Učenje je pomembno, saj omogoča inovacije in tudi rast organizacije.

Rast in uspeh organizacije je v današnjem hitro spreminjajočem se okolju odvisna od mnogih izzivov: biti korak pred konkurenco, iskanje možnosti za znižanje stroškov poslovanja, povečanje kapacitet poslovanja organizacije, gojenje pravilne komunikacije med sodelavci ter dobrih medsebojnih odnosov. Ti izzivi so pomembni predvsem za pravilno odločanje in ravnanje menedžmenta v učečih se organizacijah. Temelj, na katerem lahko vse te izzive gradimo in jih uspešno uresničujemo, je izobraževanje, ki omogoča pridobivanje osebnega znanja sodelavcev in ob pravilnem timskem učenju tudi organizacijskega znanja. Možina (v Možina et al., 2002, str. 17), poudarja tudi, da mora organizacija pozabiti znanja, ki so zastarela ter neuporabna in škodujejo konkurenčnosti.

### 2.2 Pomembne značilnosti učeče se organizacije

Vsak način vodenja organizacije in njenega delovanja ima svoje značilnosti ali drugače rečeno lastnosti. Te lastnosti omogočajo organizaciji delovanje, ki se prikazuje skozi njene sposobnosti. Učeče se organizacije so sposobne opravljati naslednje aktivnosti: »sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj, učenje na podlagi izkušenj uspešnih organizacij ter učinkovit prenos znanja za vse celice organizacije.« (Ivanko, 2005, str. 390)

Opravljanje navedenih in drugih pomembnih aktivnosti učeče se organizacije je lahko izvedljivo, če ima organizacija naslednje značilnosti: opolnomočenje sodelavcev, opustitev hierarhičnega in uvedba horizontalnega vodenja, ki omogoča decentralizirano odločanje, nenehno učenje oziroma izobraževanje posameznikov, timsko delo in timsko učenje, organizacijsko učenje, premišljena oziroma pravilno usmerjena uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, nenehno prilagajanje spremembam, finančno in tudi nefinančno



nagrajevanje sodelavcev in kar je še najbolj pomembno – ne le vodstvo, ampak tudi sodelavci morajo biti dolgoročno zavezani ciljem in strategiji organizacije. Učeče se organizacije imajo tudi druge značilnosti, ki so zapisane v tabeli (Tabela 18: Značilnosti učeče se organizacije).

**Tabela 18: Značilnosti učeče se organizacije**

<b>Značilnosti učeče se organizacije</b>	
Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj
Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij
Participativno oblikovanje politike	Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj
Decentralizirani proces odločanja	Na učenju osnovani informacijski sistemi
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj	Nenehno eksperimentiranje
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene	Znotrajorganizacijsko učenje, na primer znotrajorganizacijska omrežja in povezave
Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja

(Penger, 2001 v Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 129)

Na prvem mestu velja izpostaviti opolnomočenje sodelavcev, ki je neposredno povezano z vodstvom oziroma z menedžmentom organizacije. Možno ga je uvesti in izvajati, ko je izpolnjen pogoj opustitve hierarhičnega vodenja in je v organizaciji prisotno horizontalno vodenje. V članku *Impact of Learning Organization on Organizational Performance in Consulting Industry* avtorji Ratna, Khanna, Jogishwar, Khatrar in Agarwal (2014, str. 55) omenjajo, da je za opolnomočenje sodelavcev potrebna decentralizacija poslovanja organizacije, naloge in odgovornosti je treba delegirati sodelavcem in jim zaupati ter jih podpirati, ko je to potrebno. Podpora sodelavcem s strani vodstva lahko organizaciji koristi predvsem pri inovativnosti, saj so inovacije plod posameznikove domišljije in njegovih zamisli. Napotki za kakovostno spodbujanje sodelavcev so naslednji: »pozitivno sprejmite vsako novo zamisel, zaposlenim čim bolj olajšajte posredovanje idej, zaposlenim čim hitreje povejte svoje mnenje o njihovih predlogih, na 'neobetavne' sodelavce glejte kot na vir svežih idej, ne dovolite, da zaposleni zapadejo v rutino.« (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 31) Poleg tega pa mora vodstvo imeti razvite tudi tehnike tako finančnega kot tudi nefinančnega nagrajevanja sodelavcev, saj jih s tem stimulira k še bolj inovativnemu delovanju.

Druga pomembna značilnost učeče se organizacije je izobraževanje sodelavcev; v učeči se organizaciji poznamo učenje posameznika, učenje med sodelavci je poznano kot timsko učenje in organizacijsko učenje, ki pomeni učenje na ravni organizacije. V današnjem visoko

razvitem informacijskem okolju je pomembno vseživljenjsko izobraževanje, za katerega poznamo več modelov ali načinov izvajanja. V Memorandumu EU o vseživljenjskem izobraževanju (Evropska komisija, 2000) je omenjen temeljni model, ki je imenovan kot **formalno izobraževanje**, katerega značilnost je sledenje učnim programom in njegovo izvajanje v učnih ustanovah. Ob zaključku učnega programa posameznik prejme tudi javno veljavno listino o uspešnem zaključku, ki dokazuje pridobljeno znanje. Poleg tega modela pa poznamo še **neformalno izobraževanje** (lahko se izvaja na delovnem mestu in ni nujno, da zanj prejmemo potrdilo o opravljenem izobraževanju), **priložnostno učenje** (to učenje se dogaja kadarkoli, ni nujno, da je načrtovano, posameznik lahko niti ne ve, da se uči) ter **usposabljanje** (poteka na delovnem mestu, zanj sta značilna spreminjanje teoretičnega znanja v prakso in dodajanje delovnih izkušenj). Osnova za učenje posameznika, ki bo prispevalo k organizacijskemu učenju ter k udeležanju učeče se organizacije, je poenotenje ciljev sodelavcev s cilji organizacije.

Za učenje med sodelavci ali timsko učenje je pomembno sistematično medsebojno sodelovanje (Ivanko, 2005, str. 390). Poleg tega pa je pomembna tudi odprta komunikacija. Osnova za **timsko delo** sta torej komunikacija in medsebojno sodelovanje. Timi so skupine posameznikov z različnimi sposobnostmi. Ivanko jih primerja z orkestrom. »Orkester osnujemo zato, da bi dosegli sinergijske učinke, sinergijski učinki pa nastanejo v sodelovanju. Sinergijo razumemo kot združevalni učinek, kot skupno delovanje delov, ki vodijo k boljšemu izidu od tistega, ki bi ga mogli doseči pri njegovem posamičnem delovanju.« (Ivanko, 2005, str. 391) Osnovne značilnosti timov (Moon, 2009, str. 64) so: timi imajo omejeno velikost, njihovi člani imajo skupne cilje, v timih obstojata interakcija in soodvisnost med člani za doseganje tako individualnih kot skupnih ciljev, člani timov si delijo obveznosti pri opravljanju nalog in tudi odgovornost za opravljeno delo. Enako velja tudi za uspehe. Ob vsakem uspehu je pohvaljen celoten tim in ne le posameznik. Pri timskem delu je potrebno upoštevati naslednja načela: **vsestranskost**, **celovitost**, **različnost** (različna mnenja, stališča, osebnostne lastnosti, različne izkušnje ...) ter **interdisciplinarnost** (Treven in Srića, 2001, str. 182–183). Timi, ki so tako oblikovani, bodo vsekakor dosegali kakovostne rezultate, ker je razsežnost znanja takšnega tima zelo široka.

Najvišja raven učenja v učeči se organizaciji se imenuje **organizacijsko učenje**. Učenje na ravni organizacije omogoča pridobivanje informacij na štiri načine (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 101–103): **pirojeno učenje** (uporaba ter preoblikovanje znanja ustanoviteljev organizacije pri njeni ustanovitvi), **neposredno učenje** (učenje na podlagi izkušenj, notranji *benchmarking* ter metoda poskusov in napak), **učenje iz druge roke** (elementi učenja iz druge roke so: »korporacijska inteligenca, prenos izkušenj na področju tehnologij, postopkov, praks in proizvodov« (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 102)) in **grafting ali ciljno učenje** (zaposlovanje novih strokovnjakov, prevzem drugih podjetij, skupna vlaganja v projekte z drugimi organizacijami ter strateške zveze).

Osnovni pojem, ki je prisoten v učeči se organizaciji, je znanje. Hengfu (2014 str. 291–294) pravi, da morajo sodelavci sprejeti učenje kot nekaj naravnega. Poudarja kakovostnejše oblike učenja: timsko učenje, aktivno učenje, generativno učenje, učenje z dvojno zanko ter tudi učenje za prihodnost. Kar je tudi pomembno, je sodelovanje, nenehno učenje in razvijanje temeljnih izboljšav. Pomemben poudarek daje trem trikotnim strukturam in enemu učnemu krogu, ki so del teorije Petra Sengeja. Prva trikotna struktura je ideologija vodenja (metode, teorije in orodja za temeljne strukture). Druga trikotna struktura so spoznanja in zaznave, sposobnosti in zmogljivosti, odnosi in prepričanja, ki so »trije pomembni vidiki učenja v ciklu.« Zadnja trikotna struktura predstavlja željo stimulacije – premišljeno komunikacijo – razumevanje kompleksnosti, tri osrednje učne zmogljivosti, temelječe na petih disciplinah. Učni krog predstavlja cikel učenja, ki vsebuje: odprto razmišljanje, izmenjavo mnenj, skupno

planiranje ter usklajeno delovanje. Omenja tudi pomen organizacijske uspešnosti in trajnostni razvoj. Nazadnje izpostavi pomen izboljšanja IQ in čustvenega kvocienta (EQ) za učečo se organizacijo.

V uvodu poglavja o značilnostih učeče se organizacije je zapisana tudi premišljena uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Informacijsko-komunikacijsko tehnologijo v sodobnih učečih se organizacijah uporabljajo za podporo večini pomembnih procesov v organizaciji. Nekaj takšnih procesov je: izobraževanje, pisarniško poslovanje, komuniciranje (elektronska pošta, telekonference, orodja za neposredno komunikacijo, denimo Skype), upravljanje s človeškimi viri (angl. *electronic human resources management*, e-HRM), hranjenje zakladnice znanja organizacije, informiranje sodelavcev o novostih.

Ker je v naslednjem poglavju predstavljena raziskava, v kateri je poudarek na timskem delu, uporabi IKT in izobraževanju, je pomembno predstaviti možnosti izobraževanja z uporabo IKT. V priložniku *Osnove e-izobraževanja* avtorji omenjajo, da obstojita dve vrsti e-izobraževanja: e-izobraževanje v širšem pomenu (vsako izobraževanje, ki vsebuje tehnološko komponento, imenovano tudi delno tehnološko podprto izobraževanje) in e-izobraževanje v ožjem pomenu (Bregar, Zagmajster in Radovan, 2010, str. 12). »Bistvena razlika med delno tehnološko podprtim izobraževanjem in ožje pojmovanim e-izobraževanjem (poimenujemo ga celostno e-izobraževanje) je v tem, da pri celostnem e-izobraževanju tehnološka podpora ni le delna pri posameznih prvinah izobraževalnega procesa, ampak je celostno integrirana v vse prvine izobraževalnega procesa. To pomeni, da je vključena v pedagoško in administrativno podporo in v učna gradiva, to pa tudi omogoča, da se učni proces izvaja ob fizični ločenosti učitelja in udeleženca.« (*ibidem*, str. 14) Sodelavci, ki v organizacijah želijo napredovati, imajo v današnjem času možnost izbire tudi MOOC (angl. *Massive Open Online Course* – množični odprti spletni tečaj). Definicija MOOC, ki je zapisana na spletni strani Desarrollo Web (2012), pravi: »MOOC je spletni tečaj z možnostjo svobodne in odprte prijave, z javno-skupnim učnim načrtom in odprtimi rezultati. MOOC vključuje socialne mreže, dostopne spletne vire in so olajšani z vodilnimi praktiki na področju študija. Najpomembnejše je MOOC graditi na sodelovanju učencev, ki si sami organizirajo svoje sodelovanje na podlagi učnih ciljev, predhodnega znanja in spretnosti ter skupnih interesov.«

Osnova vseh zapisanih in predstavljenih značilnosti učeče se organizacije je učenje oziroma izobraževanje. Pomembno je, da se izobražujejo vsi sodelavci. Vodstvo organizacije jih mora spodbujati k izobraževanju in k pridobivanju novih znanj. Pri izzivih današnjega časa so namreč nova znanja osnova za uspeh in za konkurenčnost organizacij.

### 3 PRIMERJAVA POZNANIH MODELOV UČEČE SE ORGANIZACIJE

V mednarodni literaturi je možno zaslediti več modelov učeče se organizacije. V nadaljnjem besedilu predstavljamo in primerjamo Sengejev model, Watkinsin in Marsickin model ter slovenski model FUTURE-O, na katerem je bila zasnovana tudi naša raziskava. Izpostavimo Sengejev model, ki ga je razvil Peter Senge, oče učeče se organizacije. Na njem temeljijo tudi vsi ostali modeli.

### 3.1 Sengejev model učeče se organizacije

Sengejev model učeče se organizacije je predstavljen v njegovi knjigi *The fifth discipline* (Senge, 1990). Vsebuje pet disciplin, stebrov učeče se organizacije, na katere so oprti tudi ostali modeli. Te discipline so: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija ter timsko učenje (Senge, 1990, str. 6–11).

#### 3.1.1 Sistemsko mišljenje

Senge opredeljuje vsa poslovna in človeška prizadevanja kot sisteme. Njegova opredelitev sistemskega mišljenja je: »konceptualen okvir, telo znanja in orodij, ki se je razvil v zadnjih petdesetih letih za boljše razumevanje vseh vzorcev in nam pomaga razumeti, kako jih učinkovito spremeniti.« (Senge, 1990, str. 7) Sistemsko mišljenje je osnova učeče se organizacije, ki nam omogoča pogled na organizacijo kot celoto. Z njim lahko vidimo celotno strukturo organizacije. Pomembno je pri izobraževanju, ker izobraževanje vključuje visoko stopnjo zahtevnosti. Njegova osnova sta holizem in prepletenost (*ibidem*, str. 375). Holizem kot celosten pogled na organizacijo, prepletenost kot nadgradnja celostnega pogleda. Za kakovostno delovanje učeče se organizacije je pomembno poznavanje vseh funkcij in delovanja celostne organizacije ter njihove medsebojne povezanosti. Osrednje načelo sistemskega mišljenja je: »struktura vpliva na vedenje« (*ibidem*, str. 374). Drugi dve načeli pa sta: »odpor politiki ter finančni vzvodi« (*ibidem*, str. 375). Sistemsko mišljenje je osnova strateškega načrtovanja in povezovalna sila celotne organizacije.

#### 3.1.2 Osebno mojstrstvo

Osebno mojstrstvo je povezano z zavzetostjo posameznika k poglobljanju lastne vizije in tudi k duhovni rasti. Avtor (*ibidem*, str. 8) je zapisal, da se začnemo z razjasnitvijo stvari, ki so pomembne za naše življenje. Treba ga je prilagajati lastnim željam, zato je treba vanj vključiti ustvarjalno delo. Sestavni deli osebnega mojstrstva (*ibidem*, str. 139–173) so: nenehno učenje, osebni cilji in osebna vizija, osebni razvoj in usposabljanje, ustvarjalna napetost, osebne vrednote, motivacija sodelavcev ter vključevanje razuma in intuicije v delo in poslovanje. Brez posameznikovega angažiranja je nemogoče priti do uspešne in kakovostne učeče se organizacije.

»Osebnostno mojstrstvo pomeni 'razjasnitev osebnostne vizije' in 'obstoj ustvarjalne vizije' ob hkratnem osredotočanju na vizijo in trenutno resničnost ter dovoljevanje napetosti med njima, da ustvari energijo, ki vodi k uresničevanju vizije.« (*ibidem*, str. 373)

#### 3.1.3 Mentalni modeli

Mentalni modeli, kakor jih opredeljuje Senge, so »globoko zakoreninjene predpostavke, posplošitve ali celo slike, ki vplivajo na naše razumevanje sveta« (*ibidem*, str. 8). Nadaljuje, da se pogosto lastnih mentalnih modelov in njihovih vplivov na svoje vedenje ne zavedamo. Kot enega primerov mentalnega modela je predstavil primer, da ko vidimo elegantno oblečeno osebo, si mislimo, da je ta oseba del elite. Pravi, da imajo osebe mentalne modele, ki so povezani z delom in z vprašanjem, kako nekaj storiti, globoko ukoreninjene v mislih. Za rast organizacije v hitro spreminjajočem se okolju dokazuje (*ibidem*, str. 8–9), da je pomembno institucionalno učenje, katerega bistvo so vodstveni timi. Ti spreminjajo mentalne modele organizacije s pomočjo analize trgov in poslovanja konkurenčnih organizacij. Pri mentalnih modelih je izjemnega pomena razmišljanje o načrtovanju kot o izobraževanju, kar velja tudi za

organizacijsko načrtovanje. Pomembni so pri organizacijskem učenju, saj so podlaga dolgoročnim spretnostim in reševanju težav v organizaciji.

Avtor (*ibidem*, str. 9) pri mentalnih modelih trdi, da je za uvod v obravnavo mentalnih modelov v organizaciji zelo koristno »obrniti ogledalo navznoter.« Vsaka organizacija mora lastne poglede na svet dobro poznati in jih dosledno uporabljati v svojo korist. Sestavni deli mentalnih modelov so predvsem organizacijska pripadnost, način vodenja organizacije, organizacijska kultura, komunikacija ter organizacijsko in učno okolje (*ibidem*, str. 174–204).

### 3.1.4 Skupna vizija

Skupno vizijo je možno primerjati z besedno zvezo skupna skrb za prihodnost organizacije. »Če je katera od idej o vodenju navdih organizacije za tisoče let, je to sposobnost, da imajo skupno sliko prihodnosti, ki si jo želijo ustvariti.« (*ibidem*, str. 9) Skupna vizija predstavlja sliko naše organizacije v prihodnosti. Senge (1990, str. 206) meni, da je skupna vizija sila z visoko močjo, ki daje namen organizaciji. Zelo mora biti povezana s sistemskim razmišljanjem. To, kakšna organizacija želimo postati, pa je odvisno tudi od sedanjega stanja.

Za doseganje skupne vizije je pomembno, da so sodelavci povezani, predani organizaciji in da se zavzemajo za skupno prihodnost. Avtor (*ibidem*, str. 9) je predstavil prakso skupne vizije, ki vključuje izgradnjo skupnih »slik prihodnosti.« Te spodbujajo zavezanost sodelavcev k skupni viziji ter k skupnim ciljem. Menedžerji se pri obvladovanju skupne vizije učijo narekovanja skupne vizije ne glede na to, kakšna je njihova osebna vizija.

Po avtorjevih besedah je za ustvarjanje skupne vizije pomembna »izmenjava osebnih vizij ter poslušanje drugih, kar omogoča svobodo izbire ob priznavanju trenutne resničnosti« (*ibidem*, str. 376). Skupna vizija ne prinaša koristi le za celotno organizacijo. Dolgoročno prinaša koristi tudi za posamezne sodelavce v organizaciji.

### 3.1.5 Timsko učenje

Za timsko učenje je bistveno sodelovanje posameznikov z dialogom v razpravah. V uvodu predstavitve timskega učenja si je Senge (1990, str. 9) postavil vprašanje: »Kako ima lahko tim predanih vodij z individualnimi IQ nad 120 skupni IQ samo 63?« Razlog je premalo dialoga. Ta paradoks razreši timsko učenje. Ko v športu, v znanosti, v podjetjih ipd. govorimo o pravih timih, vidimo v veliko primerih, da inteligenca tima preseže inteligenco posameznikov. S tem, ko učeči se timi izkazujejo izredne rezultate, pa skupaj v njih rastejo in se učijo tudi posamezniki in to bolj kot pri individualnem učenju. Pri timskem učenju je najbolj pomemben dialog, poleg tega pa je pomembna tudi neovirana izmenjava misli. Le tako je možno skupno razmišljanje in iskanje rešitev ter timsko učenje (*ibidem*, str. 10).

Timi so temeljna enota učeče se organizacije. Pri timskem učenju gre za učenje disciplin, ki jih avtor Senge (*ibidem*, str. 10) primerja v gospodarskem smislu s tehnologijami. Te discipline oziroma tehnologije opredeljuje kot »razvojno pot za pridobitev določene spretnosti ali sposobnosti« (*ibidem*, str. 10). Ob teh disciplinah poudarja (*ibidem*, str. 10), da je vseživljenjsko izobraževanje pomembno za vzdrževanje znanja in za ohranjanje pridobljenih disciplin v organizaciji. Pri timskem učenju se razvijajo spretnosti spoznavanja širšega pogleda na stvari od posameznikovih perspektiv. Omenja (*ibidem*, str. 376) pomembnost posameznikovega opuščanja lastnih predpostavk in sodelovanja zaposlenih kot sodelavcev ter njihovega pozabljanja medsebojnih razlik.

Najpomembnejša disciplina predstavljenega modela je sistemsko mišljenje, saj je temelj za vse ostale štiri discipline. Za udejanjanje učeče se organizacije pa je nujna prepletenost vseh petih disciplin. Brez delovanja vseh petih disciplin v organizaciji je gradnja učeče se organizacije nemogoča.

### 3.2 Watkinsin in Marsickin model

Razvoj učeče se organizacije avtoric K. E. Watkins in V. J. Marsick je predstavljen v njuni knjigi *Sculpting the learning organization: lessons in art and science of systemic change* (Watkins in Marsick, 1993).

Avtorici (Watkins in Marsick, 1993, str. xvii) izpostavljata pomen metod učenja posameznikov. Učeča se organizacija (*ibidem*, str. 8) zahteva nenehno učenje posameznikov, timov, celotne organizacije in gospodarskega okolja, s katerim organizacija sodeluje. Izpostavili sta, da je »učenje neprekinjen strateško voden proces, ki je povezan in poteka vzporedno z delom« (*ibidem*, str. 8). Trdita tudi, da učenje v organizaciji »povečuje organizacijske sposobnosti za inovacije in rast« (*ibidem*, str. 9).

Model, ki sta ga predstavili, vsebuje sedem komponent, imenovanih akcijske strategije: »ustvarjanje stalnih priložnosti za učenje, spodbujanje poizvedovanja in dialoga, spodbujanje sodelovanja in timskega učenja, vzpostavljanje sistema za zajemanje in deljenje znanja, usmerjanje ljudi k skupni viziji, povezovanje organizacije z njenim okoljem ter zagotavljanje strateškega vodstva za učenje.« (Marsick in Watkins, 2003, str. 139)

V predstavitvi strategij trdita (Watkins in Marsick, 1993, str. 11), da mora biti prvih šest akcijskih strategij povezanih in prepletenih med seboj. Vsaka je namreč sestavni del druge. Posebnost tega modela je njun strokovni pristop do izobraževanja odraslih. Ugotavljata, da učenje poteka na naslednjih soodvisnih ravneh: »posamezniki, skupine in timi, večje poslovne enote in omrežja, organizacija sama, njena mreža kupcev in dobaviteljev ter druge družbene skupine.« (*ibidem*, str. 9)

**Ustvarjanje stalnih priložnosti za učenje:** učenje mora postati vsakodnevni spremljevalec dela. Biti mora vključeno tudi v vsakodnevna rutinska dela in naloge. Poudarjata (*ibidem*, str. 12), da morajo biti menedžerji moderatorji in trenerji pri nenehnem učenju in ga tudi podpirati. Sodelavci se morajo učiti tako znanj, ki jih potrebujejo pri svojem delu, kot tudi znanj, ki jih potrebujejo sodelavci na drugih delovnih področjih. Po njunem mnenju sta priložnost za učenje tudi učenje spretnosti od sodelavcev in učenje na podlagi popravljanja lastnih napak.

**Spodbujanje poizvedovanja in dialoga:** značilnosti, ki so povezane s sodelavci v učečih se organizacijah, so produktivno razmišljanje sodelavcev, možnost izražanja lastnega mnenja in izmenjava mnenj. Kultura v učečih se organizacijah omogoča spraševanje, pridobivanje povratnih informacij in tudi eksperimentiranje. S poizvedovanjem sodelavci lahko raziskujejo nove ideje, pridobijo odgovore na neznana vprašanja in ostale informacije, ki jih potrebujejo pri svojem delu. Poizvedovanje je del dialoga, ki je pomemben za povezovanje posameznikovega in timskega učenja v organizaciji. Poizvedovanje in preiskavo opredeljujeta (*ibidem*, str. 14) kot spraševanje z izpodbijanjem predpostavk brez napadanja posameznika. Če v organizaciji ni klime za razvojno učenje, pravita, se tako poizvedovanje in raziskovanje ne more zgoditi.

**Spodbujanje sodelovanja in timskega učenja:** kakor je razvidno že iz Sengejevega modela, je delo v učeči se organizaciji razporejeno v timih. Sodelavci, združeni v time, se tako učijo, kakor tudi skupaj opravljajo dela in naloge. Njihovo sodelovanje je vrednoteno in nagrajeno na podlagi organizacijske kulture. Avtorici (*ibidem*, str. 99) sta razdelili timsko učenje v svojem modelu na pet procesov:

- uokvirjanje ali začetno oblikovanje, ki vsebuje začetno zaznavanje na temelju preteklega razumevanja in na sedanjih vplivih;
- preoblikovanje začetnega razumevanja v nov okvir razumevanja;
- vključevanje perspektive – združevanje različnih pogledov za reševanje konfliktov na podlagi kompromisov ali večinskega pravila;
- testiranje hipotez ali odkrivanje novosti;
- zadnja faza pa je preseganje mej, kar pomeni komunikacijo med različnimi timi ali komunikacijo posameznikov iz različnih timov.

**Vzpostavljanje sistema za zajemanje in deljenje znanja:** avtorici opredeljujeta organizacijsko učenje kot »izgradnjo organizacijske zmogljivosti za novo razmišljanje, ki se nato vgradi in deli z drugimi« (*ibidem*, str. 15). S to opredelitvijo začenjata poglavje o vzpostavljanju sistema za zajemanje in deljenje znanja, ker menita, da je treba znanje organizacije združiti in ga vgraditi v sisteme. Le tako lahko znanje postane del organizacijskega spomina. Pri tej akcijski strategiji je ključnega pomena informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki omogoča skladiščenje in deljenje znanja. Kot dober primer navajata (*ibidem*, str. 156) organizacijo *Memorial hospital*, kjer imajo visoko podprte IKT-sisteme za informacije o upravljanju, zdravstveni oskrbi, načrtovanju, izobraževanju in o odnosih v skupnosti. Glavne značilnosti sistemov za zajemanje in deljenje znanja so: »zbiranje informacij, razširjen dostop do teh informacij, nagrade in priznanja za izobraževanje ter izboljšave, razširjena izmenjava skupaj pridobljenega znanja in nenehen dostop do informacij.« (Watkins in Marsick, 1993, str. 157)

**Usmerjanje ljudi k skupni viziji:** »učeča se organizacija se začne s skupno vizijo.« (*ibidem*, str. 195) V njej sodelavce pri izobraževanju vodje usmerjajo k spoznavanju in izvajanju skupne vizije. Sodelovanje posameznikov v organizaciji prispeva h krepitvi skupne vizije ter k sprostitvi potenciala posameznikov. Avtorici (*ibidem*, str. 195), kakor tudi Peter Senge, povezujeta potencial posameznika z opolnomočenjem sodelavcev. Pri njihovem opolnomočenju (*ibidem*, str. 17) sta pomembna tako avtonomija posameznika kakor tudi participativno odločanje. Participativno odločanje koristi tako posameznikom kakor tudi organizaciji pri pridobivanju novih znanj. V učeči se organizaciji je pomembno, da sodelavci poznajo celotno sliko organizacije, poznati morajo postopke opravljanja del in nalog, znati morajo ravnati z ljudmi in vodstvo jim mora dati na razpolago finančna sredstva za potrebne ukrepe. Pomemben je tudi dostop sodelavcev do informacij o izobraževanju, ker morajo pridobivanje znanj vnaprej načrtovati na podlagi potreb organizacije ter tudi na podlagi lastnih želja. Če sodelavci poznajo vsa omenjena področja, jih vodje lažje usmerjajo k skupni viziji organizacije.

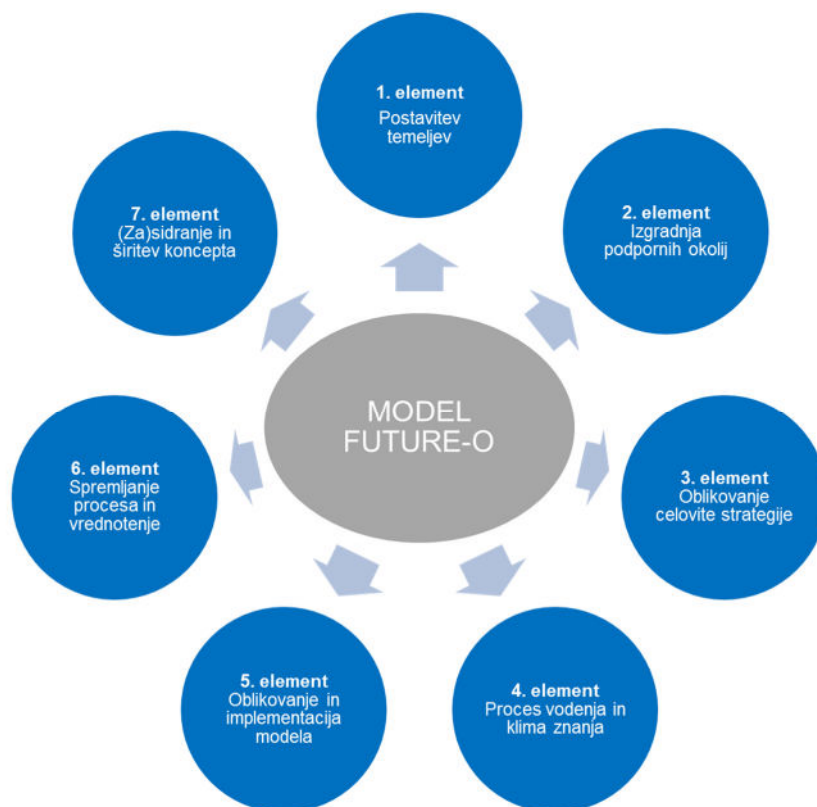
**Povezovanje organizacije z njenim okoljem:** avtorici (*ibidem*, str. 18) pravita, da ni dovolj poznavanje notranjega okolja organizacije. Organizacija mora biti odgovorna tudi zunanjemu okolju. Za zunanje okolje se lahko šteje družbo v celoti, skupnost, kjer organizacija deluje, in tudi konkurenčne organizacije ter zakonodajalce, ki vplivajo na delovanje organizacije. Zunanje okolje lahko vpliva na vse sodelavce v organizaciji. Učeča se organizacija (*ibidem*, str. 217) mora imeti dobre odnose s svojim fizičnim, socialnim in kulturnim okoljem. Poleg tega pa mora (*ibidem*, str. 218) učeča se organizacija, ki jo predstavljajo kot družino, ceniti sodelavce in misliti na kakovost njihovega življenja. Organizacija mora izobraževati tudi menedžerje, »da bi dosegli

sodelovalne rešitve in integracijo javnih storitev v delovno okolje za povečanje dostopa ter uporabe« (*ibidem*, str. 218). Sodelavce je tako možno motivirati k izobraževanju ter k spremembam za povezavo potreb posameznikov, delovnega mesta in družbe. Z analizo in s pregledom zunanega okolja lahko organizacije pridobijo koristne informacije, ki jih lahko uporabijo za prilagajanje delovnih praks.

**Zagotavljanje strateškega vodstva za učenje:** menedžment vsake učeče se organizacije se mora zavedati izjemno visokega pomena izobraževanja v organizaciji in ga s pravilnim vodenjem tudi podpirati. Avtorici (Marsick in Watkins, 2003, str. 139) menita, da je treba izobraževanje koristno uporabljati za namene pridobivanja odličnih poslovnih rezultatov.

### 3.3 Model FUTURE-O

Najbolj znan slovenski model udejanjanja učeče se organizacije je model FUTURE-O, ki sta ga razvila Vlado Dimovski in Sandra Penger. Njun namen je bil pomagati slovenskim menedžerjem pri lažjem udejanjanju učeče se organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 123). Model FUTURE-O se razlikuje od drugih modelov zaradi molekularnega pristopa. Avtorji (*ibidem*, str. 124) govorijo o molekularnem pristopu, ker vsaka sprememba vpliva tudi na preostale elemente.



**Slika 16: Grafični prikaz elementov modela FUTURE-O**  
(Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 125)

Postopek udejanjanja učeče se organizacije na podlagi modela FUTURE-O vsebuje 7 elementov, ki so prikazani na sliki (Slika 16: Grafični prikaz elementov modela FUTURE-O):



»postavitev temeljev, izgradnja podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev, proces vodenja in klima znanja, oblikovanje in implementacija modela, spremljanje procesa in vrednotenje, zasidranje in širitev koncepta.« (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 125)

Avtorji pravijo (*ibidem*, str. 124, 125), da je elemente zaradi molekularnosti modela možno spreminjati neodvisno. Kakor vsi predstavljeni modeli tudi ta zahteva aktivno sodelovanje zaposlenih ter njihov aktiven interes za nenehno učenje in izmenjavo dobrih praks v organizaciji. Preoblikovanje organizacije po tem modelu je treba začeti na področjih, kjer so najbolj prisotne pobude za razvoj učeče se organizacije, kar lahko spodbudi tudi ostale dele organizacije k skupnim ciljem, viziji ter poslanstvu (*ibidem*, str.128, 129).

### 3.3.1 Prvi element – postavitev temeljev

Pomemben temelj učeče se organizacije je izobraževanje posameznikov in tudi skupinsko ter timsko izobraževanje in izmenjava znanj med sodelavci. Vsaka organizacija mora v prvem koraku opraviti lakmusov test (*ibidem*, str.137), katerega rezultati dajo odgovore na vprašanja, ali je organizacija učeča se organizacija ali ne. Menedžment mora nato pripraviti pogoje dela, ki bodo omogočali učenje v organizaciji. Strateški menedžment pa mora opraviti analizo okolja z naslednjimi koraki (*ibidem*, str.139–141): merjenje okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije ter njeno spreminjanje in kontrola. Spremembe mora vrhni menedžment udejanjiti na več področjih (*ibidem*, str.143–144): »tehnološke spremembe, spremembe pri proizvodih in storitvah, strukturne spremembe ter spremembe v kulturi/pri ljudeh.« Za njihovo uspešno udejanjanje so potrebni primerni pogoji ter pravilni pristopi in pravilna priprava organizacije na njihovo udejanjanje. Da se izognemo negativni klimi v organizaciji, avtorji predlagajo uvedbo organa, t. i. strateški tim za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije (*ibidem*, str. 149), ki mora spremljati in meriti izboljšave pri spremembah in oceniti tudi zeleno stanje, saj je le na podlagi te ocene možno ustvarjanje ustreznih pogojev za udejanjanje učeče se organizacije.

### 3.3.2 Drugi element – izgradnja podpornih okolij

Izgradnja podpornih okolij je zahteven in hkrati izredno pomemben element modela FUTURE-O. Zanj je pomembno vzpostavljanje povezave med vsemi sodelavci v organizaciji in hkrati izgradnja timske strukture v organizaciji, ki omogoča dajanje pobud sodelavcev h gradnji učeče se organizacije. Vse delovne aktivnosti je treba organizirati v obliki delovnih timov. Šefov ni več, vodenje ni več vertikalno usmerjeno in ne sme biti več razlik med vrhom in dnem, »saj odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagrajevalnih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi prevzemajo člani tima« (*ibidem*, str. 160). Sodelavce je treba prepričati, da bo imela učeča se organizacija koristi zanje. To je mogoče storiti v večjih organizacijah, s pomočjo pilotskih projektov (*ibidem*, str. 164). Poleg timov so pomembna podpora okolja tudi: menedžment znanja, zakladnica znanj in sposobnosti ter informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT). Menedžment znanja in skrbniki znanja so odgovorni za vodenje evidence znanj, t. i. zakladnico znanj in sposobnosti (*ibidem*, str. 179). Le-ta se v učeči se organizaciji neprestano spreminja in tudi dopolnjuje. Informacijsko-komunikacijska tehnologija služi kot podpora okolje vsem dejavnostim organizacije. Brez nje bi bili »ustvarjanje, prenos in uporaba znanja precej oteženi, če že ne nemogoči« (*ibidem*, str. 188).

### 3.3.3 Tretji element – oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Tretji element sloni na redefiniciji funkcij in nalog menedžmenta ter na decentraliziranem poslovanju. Pomembno je planirati strateške cilje organizacije, ustvariti njeno vizijo, poslanstvo in načrtovati prihodnost delovanja organizacije. Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005, str. 200–202) poslanstvo postavljajo nad cilje organizacije. Pravijo, da lahko s pomočjo poslanstva strateški menedžment določi strateške cilje organizacije. Te cilje je treba povezati s cilji vseh sodelavcev v organizaciji. Tako lahko sodelavci sprejmejo cilje organizacije za svoje in tudi pričnejo sodelovati v timih. Del tega elementa je tudi strateško planiranje, ki se spreminja.

V preteklosti je bil zanj odgovoren vrhnji menedžment, izvajala pa so ga tudi svetovalna podjetja ali planski oddelki (*ibidem*, str. 204). V učečih se organizacijah pa je strateško planiranje prisotno na vseh ravneh, kar avtorji (*ibidem*, str. 204) predstavljajo kot moderne pristope k planiranju. Skupine za planiranje so prisotne v vseh večjih oddelkih, oblikovane so s strani nižjega menedžmenta in tudi sodelujejo z menedžmentom. Najpomembnejša za učečo se organizacijo je strategija, ki jo delimo na tri ravni (*ibidem*, str. 220): korporacijska ali celovita strategija (namen in obseg organizacije), poslovna strategija (opredelitev poti do konkurenčne prednosti organizacije) in funkcijske strategije (vezane na posamezne funkcije, ki se izvajajo v organizaciji). Strategiji je treba prilagoditi tudi organizacijsko strukturo (*ibidem*, str. 228, 229). Organizacijska struktura učeče se organizacije ima naslednje značilnosti: hitrost (značilno za vse aktivnosti organizacije), prilagodljivost (sodelavci opravljajo različna dela in naloge, radi pridobivajo nova znanja), integracijo (razporejanje nalog skupinam in horizontalno sodelovanje) ter inovacije (nenehno iskanje in razvoj novosti).

### 3.3.4 Četrty element – proces vodenja in klima znanja

Pomemben je participativni slog vodenja, katerega značilnosti so partnerski odnos s sodelavci, sodelovanje sodelavcev pri odločitvah ter vodje, ki morajo biti delavcem zgled (*ibidem*, str. 231). Takšen stil vodenja sodelavcem omogoča podajanje nadrejenim dobrih zamisli in predlogov za kakovostno opravljanje del in nalog. Visok pomen ima tudi komunikacija. Avtorji (*ibidem*, str. 241–243) jo delijo na formalno in neformalno ter na komunikacijo navzdol, komunikacijo navzgor ter na horizontalno komunikacijo. Tri osnovne naloge vodij v učečih se organizacijah so (*ibidem*, str. 236): ustvarjanje skupne vizije (pomembno je njeno poznavanje, razumevanje in podpiranje ter pomoč pri njenem uresničevanju s strani sodelavcev), oblikovanje organizacijske strukture (horizontalni odnosi, timsko delo, delovne skupine, pogosti sestanki sodelavcev, brezmejna struktura – sodelovanje in tekmovanje sodelavcev) ter »uslužno« vodenje (dve področji delovanja vodij: izpolnitev ciljev sodelavcev ter uresničevanje poslanstva organizacije). Iz predstavljenih nalog je možno razbrati, da centralizacije v učeči se organizaciji ni. Pri reševanju težav sodelujejo vsi sodelavci in iščejo rešitve s skupnimi močmi, kar omogoča njihovo opolnomočenje. V četrtem elementu FUTURE-O avtorji izpostavljajo tudi pravilno ravnanje vodij s sodelavci, katerega osnova je planiranje človeških virov (*ibidem*, str. 245). Izpostavljajo predvidevanje potreb po sodelavcih, pravilno komunikacijo s kandidati in ustrezen izbor, saj je od izbora odvisna korist za organizacijo. V pravilno ravnanje s sodelavci v učeči se organizaciji sodita tako njihova motivacija kot tudi njihovo nagrajevanje, ki je lahko tako materialno kakor tudi nematerialno. Nagrade lahko predstavljajo dober motivacijski cilj sodelavcem. Naloga menedžmenta pri uvajanju četrtega elementa je omogočanje nenehnega izobraževanja in učenja ter ugotavljanje, kako je to možno doseči. Za učečo se organizacijo so značilne Garvinove prakse za vodenje učenja in izobraževanj (*ibidem*, str. 261), ki vsebujejo: poučevanje in učenje, ustvarjanje priložnosti za

učenje, oblikovanje klime učenja, vodenje razprave ter procese od organizacijskega k individualnemu učenju (*ibidem*, str. 261–262). Poleg naštetega sta v organizaciji pomembni tudi kultura zaupanja in odprtosti ter vzpostavitev menedžmenta znanja, ki vsebuje naslednje mehanizme (*ibidem*, str. 270–273): mehanizmi za menedžment odkritega (eksplicitnega) znanja (skladiščenje in izkopavanje podatkov, kodiranje znanja ter elektronske knjižnice), mehanizmi za menedžment prikritega (implicitnega) znanja (dialog, razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb ter skupnosti praks) in krepitev profesionalnega znanja in ekspertize.

### 3.3.5 Peti element – oblikovanje in implementacija modela

Ob oblikovanju in implementaciji modela je pomembno oblikovanje celovite strategije organizacije, doseženo mora biti tudi participativno vodenje. Zagotoviti je treba sodelovanje vseh sodelavcev ter njihovo opolnomočenje, odprto komunikacijo, pretok informacij in izmenjavo znanj, skupno vizijo organizacije, osebno mojstrstvo sodelavcev, timsko učenje, sistemsko mišljenje, procesni (horizontalni) organizacijski ustroj ... Vodje se morajo pri sodelovanju sodelavcev držati kratic EPDCA: oceniti (angl. *evaluate*) določeno situacijo, načrtovati (angl. *plan*), delati (angl. *do*), preveriti (angl. *check*) ter izvesti (angl. *act*) (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 278). Potrebna je tudi sprememba organizacijske kulture, kar je lahko težavno, če ima uspešna organizacija že dolgoletno lastno organizacijsko kulturo. Učeča se organizacija mora imeti »močno organizacijsko kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje« (*ibidem*, str. 302). Vrednote tovrstne organizacijske kulture so: »celota je pomembnejša od delov, meje med deli so v čim večji meri odpravljene, enakost je najpomembnejša vrednota, kultura spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave.« (*ibidem*, str. 302) V oblikovanje in implementacijo modela sodi tudi izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP), ki vsebuje vse pomembne informacije za organizacijo: naročila, potrebe kupcev, proizvodnja, nabava, zaloga, distribucija, človeški viri ... (*ibidem*, str. 316)

### 3.3.6 Šesti element – spremljanje procesa in vrednotenje

V postopku spremljanja in vrednotenja procesa je pomembna decentralizacija kontrole, ki se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje (*ibidem*, str. 318). Avtorji predpostavljajo, da so sodelavci vredni zaupanja menedžmenta. Zaradi ugotovitev, da jim sodelavci še vedno popolnoma ne zaupajo, pa se menedžerji, še vedno poslužujejo naslednjih mehanizmov kontrole (*ibidem*, str. 318): vedenjska kontrola, uravnoteženi sistem kazalnikov, mednarodni standardi kakovosti ter menedžment odprtih knjig. Spremljanje procesa in vrednotenje zahteva tudi nadgradnjo obstoječih sistemov učenja in poslovođenja znanj. Zanj je pomembno oblikovanje znanj za posameznike, time in tudi za celotno organizacijo. Po mnenju raziskovalcev Northa in Poppa poteka udejanjanje poslovođenja znanja na treh stopnjah (*ibidem*, str. 324–325): menedžment implementira informacijske sisteme in aplikacije, menedžerji znanja prevzamejo odgovornost za širitev koncepta učeče se organizacije in vodijo nastajanje mrež med sodelavci. Zadnja faza pa je namenjena aktivnemu uresničevanju pristopa od zgoraj navzdol. Pomembna je podpora menedžmenta tako za ustvarjanje kakor tudi za prenašanje znanj na vseh ravneh organizacije. Pomembni so tudi pristopi k spremljanju uspešnosti učeče se organizacije. Avtorji so jih predstavili nekaj: »koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovođenje na temelju analize aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, koncept ciljnih stroškov, teorija omejitev, *benchmarking* – primerjanje z najboljšimi (v panogi), koncept 'ravno ob pravem času', celovito obvladovanje kakovosti (koncept TQM).« (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 332–336)

### 3.3.7 Sedmi element – zasidranje in širitev koncepta

Zasidranje zahteva odstranitev vseh ovir, ki škodujejo uspešnemu prenosu znanja. Po mnenju avtorjev (*ibidem*, str. 349) se je namreč treba zavedati, da proces prenosa znanja ni izoliran proces, vpet je v menedžment znanja in v celotno organizacijo. Najpogostejše težave v tem koraku so: menedžerji prenašanja znanj ne spodbujajo ustrezno, individualizem sodelavcev, ljubosumnost, pomanjkanje timske orientiranosti, šibka socializacija v podjetju, nezaupanje med sodelavci (*ibidem*, 2005, str. 351). Temelji, na katerih mora sloneti delovanje učeče se organizacije pri zasidraniu in širitvi koncepta, so: gojenje organizacijske kulture makro skupnosti, sploščenost organizacijskih struktur, motivacija sodelavcev za prenašanje znanja, spodbujanje strategije personalizacije znanj – socializacija ter interno izobraževanje in štafete znanj med timi (*ibidem*, str. 352). Popolna uvedba koncepta še ne pomeni njegovega zasidravanja. Potrebno je vzdrževanje strategije sodelovanja. Avtorji (*ibidem*, str. 354) izpostavljajo učenje kot pogost motiv za sodelovanje. Širitev koncepta pa je mogoča z mreženjem znotraj organizacije in tudi izven nje – med organizacijami. Najuspešnejše organizacije so tiste, ki sodelujejo v raznih mrežah (*ibidem*, str. 355). V kulturo popolne učeče se organizacije se morajo »zasidrati« učenje in prenos znanja, sodelovanje med sodelavci in timsko delo. Za njeno uspešno delovanje pa se je treba povezovati s komitenti, dobavitelji, s strankami, kar predstavlja nadgradnjo internega sodelovanja (*ibidem*, str. 359). Osnovne naloge integracijskih menedžerjev, ki so odgovorni za medorganizacijsko povezovanje, so: »pospeševanje hitrosti integracijskega procesa, oblikovanje nove organizacijske strukture, planiranje uspeha in vzpostavitev nove organizacijske kulture.« (*ibidem*, str. 356)

### 3.4 Primerjava modelov učeče se organizacije

V tabeli (Tabela 19: Primerjava stičnih točk in posebnosti predstavljenih modelov udejanjanja učeče se organizacije) prikazujemo primerjavo obravnavanih treh modelov učeče se organizacije.

**Tabela 19: Primerjava stičnih točk in posebnosti predstavljenih modelov udejanjanja učeče se organizacije**

	ZNAČILNOST	Sengejev model	Watkinsin in Marsickin model	Model FUTURE-O
STIČNE TOČKE	Vizija	Skupna vizija ter oblikovanje nove celovite strategije organizacije		
	Cilji	Povezanost ciljev posameznikov s cilji organizacije		
	Timi	Timsko učenje in delo ter poudarek na komunikaciji		
	Izobraževanje	Izobraževanje – od učenja posameznika do organizacijskega učenja		
	Zakladnica znanja	Menedžment znanja ter sistemi za zajemanje in deljenje znanja		
	IKT	Visok pomen informacijsko-komunikacijske tehnologije		
	Stil vodenja	Opolnomočenje sodelavcev in participativno odločanje		
POSEBNOSTI MODELA	Postopkovna posebnost	Poudarek na vsebini in značilnostih učeče se organizacije		Poudarek na postopku njenega udejanjanja
	Poudarki avtorjev	<ul style="list-style-type: none"> <li>najbolj pomembna disciplina in temelj vseh ostalih disciplin je <b>sistemsko mišljenje</b></li> <li>pomembna je povezanost in prepletenost vseh disciplin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poudarek na metodah učenja in pristop avtoric s strokovnim znanjem za izobraževanje odraslih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b> uvedba strateškega tima</b> za udejanjanje učeče se organizacije</li> <li><b> molekularni pristop</b> – vse spremembe imajo vpliv na preostale elemente zato ni potrebno njihovo kronološko ali stopenjsko uvajanje</li> <li>preoblikovanje naj se začne na področju kjer je največ prisotnih izkušenj in pobud</li> </ul>
	Izobraževanje	pri institucionalnem učenju daje Senge poudarek na spreminjanje <b>mentalnih modelov</b> družbe na podlagi analize trgov ter analize poslovanja konkurenčnih podjetij	timsko učenje delita na 5 procesov: <b>začetno oblikovanje, preoblikovanje, vključevanje perspektive, eksperimentiranje ter preseganje mej</b> Ena stopenj učenja je, po mnenju avtorjev, tudi <b>povezovanje med organizacijami</b>	<b>Garvinove prakse za vodenje učenja</b> , omenjene v poglavju 3.3.4
	Strategija	Poudarek na <b>celoviti strategiji</b> organizacije in na <b>strateških ciljih</b>	Sedem elementov, udejanjanja učeče se organizacije, avtorici predstavljata kot <b>akcijske strategije</b> k udejanjanju učeče se organizacije	Strategijo delijo na tri ravni: <b>korporacijska ali celovita strategija, poslovna strategija ter funkcijske strategije</b>

## 4 RAZISKAVA V VELIKI ORGANIZACIJI JAVNEGA SEKTORJA V SLOVENIJI

### 4.1 Pregled splošnih značilnosti organizacij v javnem sektorju in predstavitev raziskave

#### 4.1.1 Poznane splošne značilnosti delovanja organizacij v javnem sektorju

Pred predstavitvijo raziskave v veliki javni organizaciji je pomembno poudariti značilnosti vodenja in delovanja večine organizacij v javnem sektorju v Sloveniji.

Osnovna oziroma enotna značilnost organizacij v javnem sektorju je njihova ustanovitev na podlagi zakonov ter uporaba javnih sredstev, ki jih organizacije prejmejo na podlagi zakonsko opredeljenih prispevkov ali na podlagi sredstev iz javne blagajne. Stare (2003, str. 143), opredeljuje javno upravo kot »organe in organizacije, ki opravljajo javne zadeve oz. izvajajo dejavnost upravljanja v javnih zadevah. Javna uprava se deli na državno upravo, lokalno samoupravo, javne službe in javni sektor.« Nadaljuje, da je organiziranje del in nalog v javni upravi birokratskega tipa, kar pomeni, da so vsa dela in naloge določena z izčrpnimi pravili. Iz tega sledi, da imajo sodelavci jasno določena dela in naloge, prisotna je visoka hierarhija. Vse večje organizacije javnega sektorja se načeloma delijo na direkcijo oziroma na vodilno enoto, na območne enote, katere so razdeljene na oddelke ter na najmanjše enote, ki so poimenovane izpostave. Že ta delitev kaže na to, da imajo velike organizacije javnega sektorja veliko vodstvenega kadra, kar je lahko pomanjkljivost oziroma lahko otežuje inovacije in udejanjanje predlogov posameznih sodelavcev ter uvedbo modela učeče se organizacije. Druga pomanjkljivost je natančna delitev del in nalog. Sodelavci so tako osredotočeni le na dela in naloge, katere morajo opravljati. Stare (*ibidem*) pravi, da potekata »selekcija zaposlenih in napredovanje na osnovi tehničnih sposobnosti« ter da sta osebno in organizacijsko življenje sodelavcev v javnih organizacijah popolnoma ločeni.

Enotna značilnost organizacij javnega sektorja je vsekakor tudi visoka razvitost informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki se jo trudijo uporabljati v namene približevanja storitev svojim uporabnikom, tako rekoč vsem državljanom. Ob pripravi predstavljene raziskave smo se osredotočili tudi na uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, v namene olajšanja del in nalog sodelavcem v javnih organizacijah.

Že pred pričetkom raziskave in ob zgoraj predstavljenih značilnostih organizacij javnega sektorja smo ugotovili, da je slaba lastnost organizacije del in nalog v javnih organizacijah nizka stopnja komunikacije med sodelavci, kar posledično pomeni malo možnosti za udejanjanje timskega dela. To lahko zagotavljamo iz avtorjeve trditve, da so dela in naloge v javnih organizacijah jasno določena.

Večina značilnosti javnega sektorja je v nasprotju z učečo se organizacijo, katere značilnosti smo predstavili v prejšnjih poglavjih.

#### 4.1.2 Predstavitev raziskave

Glede na zgoraj predstavljene osnovne značilnosti organizacij javnega sektorja smo izvedli raziskavo v eni od večjih organizacij javnega sektorja. Ugotoviti smo želeli možnosti

udejanjanja učeče se organizacije predvsem na podlagi modela FUTURE-O. Ob pripravi raziskave smo si postavili glavno raziskovalno vprašanje: Kakšne so v izbrani organizaciji možnosti razvoja učeče se organizacije? Poleg tega pa smo postavili tudi štiri hipoteze. H1: Organizacija še ni popolna učeča se organizacija; H2: Struktura in izvedba pridobivanja znanja v organizaciji (npr. preko formalnega in neformalnega izobraževanja, timskega dela) sta ustrezni za doseganje ciljev poslovanja; H3: V organizaciji je timsko delo osnova za večino opravljenih pomembnih nalog ter odločitev vodstva in sodelavcev; H4: Območne enote in vodstvena organizacijska enota organizacije pri svojem delu različno uporabljajo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (npr. orodja za skupinsko delo, komunikacijo itd.).

Raziskovalno vprašanje in hipoteze so zahtevale pripravo raziskave s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjujev. Raziskava je bila razdeljena na dva dela.

Prvi del raziskave je vseboval anketni vprašalnik, ki je bil namenjen vsem sodelavcem na območnih enotah in izpostavah organizacije. Sodelavci vodstvene organizacijske enote pri anketiranju zaradi zasedenosti s pomembnejšimi opravili v raziskavi niso sodelovali. Ta del raziskave je bil namenjen pridobitvi informacij o treh pomembnih stebrih učeče se organizacije, o izobraževanju, timskem delu ter o uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Poleg socio-demografskih vprašanj je bilo podanih 32 trditev, ki so jih sodelujoči ocenjevali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (od »se nikakor ne strinjam« do »se popolnoma strinjam«). Vprašalnik je bil oblikovan s pomočjo spletnega orodja Enklik anketa Univerze v Ljubljani. Anketo je v celoti izpolnilo 269 anketirancev, kar je približno 30 % vseh zaposlenih v organizaciji. Poleg anketnega vprašalnika sta bila v prvem delu raziskave opravljena tudi dva intervjuja. Opravljena sta bila s predstavnico področja za razvoj kadrov in s predstavnikom informacijskega centra.

Osnova drugega dela raziskave je bil vprašalnik *Prepoznavne lastnosti učeče se organizacije*, ki je bil povzet po knjigi *Učeča se organizacija* (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005) in je bil namenjen vodjem. Ta vprašalnik vsebuje 20 trditev in štiristopenjsko Likertovo lestvico strinjanja s trditvami. Navodila vprašalnika določajo, da je treba ovrednotiti odgovore od točke 1 (se ne strinjam) do točke 4 (se povsem strinjam). Število možnih točk je 80. Značilnosti učeče se organizacije ima organizacija, ki doseže nad 60 točk. Če je stanje točk med 40 in 60, je organizacija na dobri poti k učeči se organizaciji. Če pa je skupni rezultat nižji od 40 točk, pa je treba ugotoviti, kje so ovire na poti k učeči se organizaciji. Vprašalnik je bil namenjen predvsem potrditvi ali zavrnitvi hipoteze številka 1 ter analizi prisotnosti elementov modela FUTURE-O v organizaciji. Vprašalnik so izpolnili vsi vodje ene od organizacijskih enot.

## 4.2 Glavne ugotovitve opravljene raziskave

Pri statistični obdelavi pridobljenih podatkov s pomočjo zgoraj predstavljenih anketnih vprašalnikov smo izračunali aritmetične sredine posameznih odgovorov, minimume in maksimume ter izvedli t-teste. Pri t-testih je bila uporabljena enorepa porazdelitev, vrsta t-testa je bila: dvovzorčni test z neenako varianco (heteroskedastični). Na podlagi tako dobljenih rezultatov in na podlagi ugotovitev, do katerih smo prišli s pomočjo intervjujev, v nadaljevanju predstavljamo glavne ugotovitve izvedene raziskave.

## 4.2.1 Uporaba omenjenih elementov v organizacijskih enotah

### 4.2.1.1 Izobraževanje

Skupina avtorjev (Jaklič et al., 2006, str. 24) je v svoji knjigi zapisala: »Tiste organizacije (država, podjetja, sindikati, podpirne institucije ...), ki bodo sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj, kot tudi v povezavi z okoljem, bodo zmagovalci družbe znanja.«

Prva pomembna ugotovitev je bila, da je izbor izobraževanj v raziskovani organizaciji, povezan s strateškim razvojnim programom organizacije in z letnim poslovnim planom. Planiranje in izvajanje izobraževanj pa poteka na podlagi pridobivanja potreb posameznih organizacijskih enot in mnenj njihovih direktorjev, je pa odvisno od finančnih sredstev, ki jih vodstvo organizacije nameni izobraževanju. Poznajo tako interna kakor tudi eksterna izobraževanja.

Interna izobraževanja so namenjena predvsem pridobivanju specifičnih in funkcionalnih znanj za poslovanje organizacije. Njihov cilj je sprememba navad, načina dela in povečanje uporabnega znanja. Zanimivost internih izobraževanj je vključevanje internih predavateljev. Predstavljene usmeritve so nekoliko povezane z učečo se organizacijo. Dejstva, ki to potrjujejo, so: povezanost izobraževanj s strateškim razvojnim programom in s poslanstvom organizacije ter interni predavatelji – izmenjava znanj. Odgovor, ki kaže na to, da so izobraževanja preveč usmerjena v znanje posameznika oziroma na posamezno delovno mesto in ne organizacije kot celote, pa je predstavljen v vsebinskih usmeritvah plana izobraževanj – za vsako področje dela na nivoju organizacije se zagotovijo tista izobraževanja, ki so nujno potrebna in bodo vplivala na strokovnejše in kakovostnejše delo ter boljše rezultate.

Sodelavci so odgovorili na enajst trditev, povezanih z izobraževanjem. Z odgovori so pritrdili, da so le-ta omejena na področja dela oziroma na delovna mesta in se nanje lahko najprej prijavijo sodelavci, ki jih opravljajo. Ugotovljeno je tudi bilo, da sodelavci čutijo podporo oziroma spodbude s strani vodij predvsem za izbor internih izobraževanj v organizaciji. Drugi, pozitivni pokazatelj možnosti udeležanja učeče se organizacije v raziskovani organizaciji je visoka pripravljenost sodelavcev za dodatna izobraževanja za pomoč preobremenjenim sodelavcem, če bi bila ta izobraževanja dostopnejša. To dejstvo dolgoročno lahko vpliva na boljše medsebojne odnose in na razvoj timskega dela.

Rezultati anketnega vprašalnika in odgovorov iz intervjuja kažejo na to, da je v organizaciji veliko možnosti za interna izobraževanja. Sodelavci se tudi radi vključujejo vanje. Menijo pa, da se izobraževanja iz leta v leto ponavljajo, kar ne bi bilo potrebno, ker je zaposlovanje v javnem sektorju, predvsem v zadnjih letih zaradi obdobja krize, bolj malo. Zato bi jim bilo treba ponuditi še bolj prenovljen sklop izobraževanj. To bi omogočalo dodatno napredovanje organizacije.

### 4.2.1.2 Timsko delo

Drugo pomembno področje za učečo se organizacijo je timsko delo. »Tim je ena izmed vrst skupin, za katero je značilno, da način dela temelji na skupnem sodelovanju in soodločanju vseh članov, v timu je sodelovanje zelo intenzivno, med člani tima vlada visoka kooperativnost, komplementarnost ter interakcija, vsi člani so predani doseganju cilja, ki je določen, specifičen in razumljiv, vsi člani so skupno odgovorni za delo v timu, za rešitve in odločitve, ki jih tim sprejema.« (Frangéš, 2011, str. 13) Vse zapisano kaže na visok pomen sodelovanja ter



združevanja zamisli in znanja, kar vodi do kakovostnejšega in hitrejšega iskanja rešitev. Učeča se organizacija mora biti sposobna hitrega prilagajanja potrebam zunanjega okolja.

Področju timskega dela je bilo v anketnem vprašalniku namenjenih deset trditev. Pri večini trditev o timskem delu in sodelovanju je videti dokaj visoko strinjanje anketirancev. Le pri dveh, ki pravita, da vodstvo zagotavlja avtonomijo pri timskem delu ter da spodbuja sodelavce k timskemu delu, je videti najnižjo raven strinjanja.

Da je timsko delo osnova za večino opravljenih pomembnih nalog in odločitev vodstva, je potrdilo veliko vprašanih, najverjetneje zaradi tega, ker je v organizaciji prisotno projektno vodenje, katerega osnova je timsko delo.

Temelj timskega dela je komunikacija. Večina vprašanih se je strinjala, da je v organizaciji pogovor osnova za reševanje težav in da med sodelavci vladajo dobri medsebojni odnosi ter da zaradi pogostih pogovorov redko pride do konflikta. Podrobnejša analiza pa je pokazala, da so v to še bolj prepričani sodelavci na najmanjših organizacijskih enotah – na izpostavah.

Večina anketirancev se strinja tudi s tem, da vodstvo pri odločanju povpraša za mnenje in nasvete tudi sodelavce. Zaradi visokega nevtralnega mnenja pa je možno trditi, da to ne kaže na opolnomočenje sodelavcev.

Najnižje strinjanje pri trditvah je bilo videti tam, kjer je bila prisotna besedica vodstvo. Vodstvo bi moralo poskrbeti za več pogovorov tudi na večjih organizacijskih enotah, predvsem s formalnimi sestanki v oddelkih, in morda tudi z več neformalnimi srečanji sodelavcev. Tako bi bilo mogoče izboljšati komunikacijo in pripraviti temelje za boljše timsko delo.

#### 4.2.1.3 Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije

Vsi predstavljeni modeli učeče se organizacije poudarjajo, da mora biti v učeči se organizaciji informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) visoko razvita. Z razvito IKT je možno znižati stroške poslovanja in olajšati tako poslovanje organizacije in izobraževanje sodelavcev, kar je bilo že omenjeno v značilnostih učeče se organizacije.

Za javne organizacije oziroma za organizacije v javnem sektorju je značilna visoka razvitost IKT. Z odgovori anketirancev ter z odgovori na vprašanja iz intervjuja s predstavnikom informacijskega centra smo želeli pridobiti mnenja o možnostih še širše in še bolj poglobljene uporabe IKT v organizaciji tako zaradi znižanja stroškov kakor tudi zaradi olajšanja del in nalog sodelavcev ter tudi možnosti uporabe IKT v izobraževalne namene.

Za to področje je vprašalnik vseboval enajst trditev. Anketirani so se strinjali, da ima organizacija dobro razvit IKT in da ima informacijska podpora temeljno vlogo v organizaciji. Sodelavci v najmanjših organizacijskih enotah se še bolj zavedajo visoke razvitosti IKT in možnosti njene uporabe za lažje opravljanje del in nalog ter da jim IKT zagotavlja hiter dostop do informacij, kar zagotavlja boljše, hitrejšo in učinkovitejše delo.

Sodelavci se strinjajo tudi z možnostjo olajšanja del in nalog, saj menijo, da bi lahko manj pomembne dokumente, prejete po elektronski pošti v programskem okolju SPIS, ki je namenjeno evidentiranju dokumentarnega gradiva, hranili le v elektronski obliki, kar bi prispevalo k učinkovitejšemu delu in tudi k znižanju stroškov dela.

Odgovori so prikazali tudi, da večina vsakodnevno uporablja tako orodja za neposredno kot tudi za posredno komunikacijo. Večina anketiranih se je strinjala s trditvijo, da bi bilo treba IKT

uporabiti v izobraževalne namene. Mnenja so, da IKT v organizaciji omogoča tudi e-učenje. Predstavniki informacijskega centra (IC) je v intervjuju izpostavil, da se v organizaciji IKT tudi že uporablja v izobraževalne namene.

Veliko anketiranih meni, da bi v organizaciji morali uporabiti videokonferenčne sisteme, tako za sestanke kot tudi za izobraževanja, zaradi znižanja stroškov. Predstavniki IC je v pogovoru omenil, da tako programska kot tudi strojna oprema za telekonferenčne in za uporabo videokonferenčnega sistema že obstaja, vendar ni zanimanja za njeno uporabo. Dodal je, da če v razgovor ni vključen informatik, se telekonferenčne ne uporabljajo. Zato jih uporabljajo le informatiki.

Analiza anketnih vprašalnikov in odgovorov iz intervjuja je potrdila visoko razvitost IKT v organizaciji. Najvišji pomen razvitosti in možnosti uporabe ji namenijo sodelavci v najmanjših organizacijskih enotah. Zaradi pozitivnih odgovorov anketirancev in tudi predstavnika IC o možnosti uporabe IKT v izobraževalne namene ter za videokonferenčne bi morala organizacija oziroma njeno vodstvo poskrbeti za pričetek udejanjanja teh dveh dejavnosti.

#### 4.2.2 Analiza prisotnosti elementov FUTURE-O in končne ugotovitve

Ob analizi odgovorov vodij na anketni vprašalnik *Prepoznavne lastnosti učeče se organizacije* ter na podlagi odgovorov sodelujočih sodelavcev je bilo ugotovljeno, da so nekateri elementi modela FUTURE-O v organizaciji že prisotni, veliko pa je tistih, ki jih je treba še udejanjiti. Najbolj je prisotna visoko razvita informacijsko-komunikacijska tehnologija.

Analiza prvega elementa FUTURE-O je pokazala, da v organizaciji še nista prisotna tako organizacijsko učenje kakor tudi ne strateški menedžment. Timsko delo je le delno prisotno in ga je treba dopolniti, ga razširiti v celotno organizacijo, ne le uporabljati v namene projektnega dela. Treba ga je nadgraditi tudi v virtualno timsko delo. Socialnih mrež in zakladnice znanja ni bilo mogoče zaznati. V organizaciji je treba preoblikovati tudi njeno celovito strategijo in jo prilagoditi značilnostim učeče se organizacije ter dopolniti in razširiti delovanje in uporabo virtualne organizacije.

Treba bi bilo spremeniti tudi stil vodenja iz hierarhičnega v participativni in tako doseči opolnomočenje sodelavcev. Pomembno je doseči tudi izboljšanje komunikacije med sodelavci in možnosti njihovega nagrajevanja, tako finančnega kot tudi nefinančnega. Nujno bi bilo nadgraditi tudi stalno izobraževanje za sodelavce, jim omogočiti tudi eksterna izobraževanja in doseči več učenja v timih.

Šesti element FUTURE-O vsebuje decentralizacijo kontrole in nadgradnjo konkurenčnih sposobnosti ter primerjavo z najboljšimi, česar v raziskovani organizaciji ni bilo možno zaslediti. Skupaj z virtualno organizacijo, ki je bila že omenjena, je raziskava pokazala, da organizacija uporablja malo e-poslovanja. Treba bi ga bilo nadgraditi, predvsem s soglasjem države kot lastnice, da bi z zakonodajo izboljšala pogoje delovanja javnih organizacij.

Analiza zadnjega elementa FUTURE-O je pokazala, da bi bilo treba omogočiti več implicitnega znanja med sodelavci in povečati medorganizacijsko sodelovanje za širitev in izmenjavo znanj med različnimi organizacijami javnega sektorja.

Poleg pregleda prisotnosti elementov modela FUTURE-O v organizaciji smo v raziskavi preverjali pravilnost postavljenih hipotez in ugotovili, da organizacija, v kateri je bila opravljena raziskava, še ni učeča se organizacija. Struktura in izvedba pridobivanja tako neformalnih kot tudi formalnih znanj sta v organizaciji dovolj razviti za doseganje ciljev poslovanja, kar pa ne

velja za timsko učenje. Tudi timsko delo je pri pomembnih odločitvah vodstva le delno prisotno, pri opravljanju nalog sodelavcev pa ga iz rezultatov raziskave ni bilo možno potrditi. Ugotovili smo tudi, da ni pomembnih razlik pri uporabi IKT med vodstveno organizacijsko enoto in območnimi enotami.

## 5 RAZPRAVA

### 5.1 Primerjava z rezultati raziskave v srednje veliki organizaciji javnega sektorja

Beškovnik (2012) je v svoji raziskavi ravno tako ugotavljala, kaj je treba storiti, da bi lahko javni zavod postal učeče se in ustvarjalno okolje. Najprej bomo izpostavili nekaj njenih ugotovitev, ki se nanašajo na področje izobraževanja, timskega dela in IKT ter ostalih točk učeče se organizacije, kar nam bo kasneje služilo za primerjavo z našo raziskavo in iskanjem skupnih predlogov za izboljšave v javnem sektorju

**Izobraževanje** (Beškovnik, 2012, str. 57–59): v obravnavani organizaciji je možno zaslediti izvajanje internih izobraževanj in delavnic ter prenos znanja na naslednike. Rezultati kažejo, da so se sodelavci pripravljani dodatno izobraževati. Ugotovljeno je bilo tudi, da so sodelavci na višjih delovnih mestih bolj deležni izobraževanj kot tisti na nižjih delovnih mestih. Izpostaviti velja še ugotovitev avtorice: »Na vodstvu zavoda torej sloni možnost uvajanja modela upravljanja s človeškimi viri ter izvajanja povečevanja znanja celotnega kolektiva.« (*ibidem*, str. 59)

**Timsko delo**: tudi v naši raziskavi se je potrdilo, kar je Beškovnikova (*ibidem*, str. 51–53) ugotovila, in sicer da je timsko delo možno zaslediti predvsem v vodstvu organizacije oziroma da »timsko delo prepoznajo predvsem višji vodstveni kadri.« Pri operativnih delavcih so rezultati ankete pokazali, da timskega dela ni zaznati. Posebnost njenih ugotovitev je, da so mlajši sodelavci bolj naklonjeni timskega delu.

**Uporaba IKT** (*ibidem*, str. 55–57): zaradi specifičnosti programske opreme, ki jo uporabljajo v obravnavani organizaciji, ima organizacija IT podporna okolja razvita, vendar so z njimi seznanjeni predvsem sodelavci na višjih delovnih mestih, ki jih tudi pogosteje uporabljajo. Ker nižji kadri z IT podpornimi okolji niso seznanjeni, zanje predlaga interna izobraževanja.

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko trdimo, da so tri ključna področja tudi v drugi obravnavani organizaciji že vsaj delno prisotna. Avtorica je poleg teh v raziskavi obravnavala še naslednja področja: strategija, vizija in cilji organizacije, organizacijski procesi, komunikacija in prenos informacij sodelavcem ter ustvarjalno vodenje (*ibidem*, str. 47–61).

Glede strategije, vizije in ciljev je ugotovila (*ibidem*, str. 47–49), da sodelavci v veliki meri niso seznanjeni s strategijo organizacije in si želijo sodelovati pri oblikovanju dolgoročnih ciljev organizacije. S strategijo se najmanj poistovetijo sodelavci, ki imajo daljšo delovno dobo (*ibidem*, str. 49). Na področju organizacijskih procesov pa sodelavci sodelujejo z nadrejenimi in sprejemajo organizacijske procese takšne, kakršni so (*ibidem*, str. 51). Kljub temu avtorica meni, da je treba izboljšati vertikalno komunikacijo, ker imajo sodelavci v operativi težave pri komunikaciji z vodilnim osebjem.

Kar se tiče komunikacije, imajo vsakotedenske sestanke na več nivojih, mesečno tudi srečanje strokovnega sveta. Obstoječa komunikacija je predvsem enosmerna. Informacije so bolj dostopne vodstvenemu kadru, vodstveni kader bolje ocenjuje tudi ustreznost baz podatkov ter sistemov za zbiranje in objavo tako zunanjih kakor tudi notranjih informacij (Beškovnik, 2012, str. 53–55).

Za uspešno udejanjanje učeče se organizacije je ustvarjalni vodja ali menedžer v organizaciji ključnega pomena. Avtorica je ugotovila, da »vodstveni kader v sebi bolje prepozna veččine ustvarjalnega menedžerja, ki pa jih operativno osebje ne prepozna v taki obliki« (*ibidem*, str. 61). Kot pomembno nalogo v organizaciji vidi izboljšanje komunikacije in vodenja.

Njena zaključna ugotovitev je bila, »da so temelji za izgradnjo učečega se okolja že postavljeni. Potreben pa bo postopen razvoj posameznih elementov učeče se organizacije.« (*ibidem*, str. 66).

### 5.1.1 Skupne ugotovitve in predlogi za izboljšave

Na podlagi rezultatov analize prisotnosti elementov FUTURE-O v izbrani raziskovani organizaciji ter na podlagi raziskave Beškovnikove (2012) v drugi javni organizaciji so naši predlogi namenjeni izboljšanju organizacijskega učenja, spodbujanju vseživljenjskega izobraževanja, izboljšanju komunikacije in uvedbi virtualne organizacije. Izpostavljamo pa tudi ovire pri razvoju učeče se organizacije v javnem sektorju.

#### **Izboljšanje organizacijskega učenja, spodbujanje vseživljenjskega izobraževanja in izboljšanje komunikacije**

Iz opredelitve organizacijskega učenja je razvidno, da zahteva veliko komunikacije in interakcije med sodelavci, ki ga je treba v organizacijah izboljšati. Vodstvo organizacij javnega sektorja bi moralo spodbujati posameznike, ki se udeležujejo internih izobraževanj, k delitvi pridobljenih informacij in znanj med sodelavci. To bi sodelavci lahko storili v času, ko ni veliko aktivnosti z zunanjimi strankami. Takrat bi se vsi sodelavci lahko udeležili sestanka, na katerem bi predstavili novosti.

Kot drugi predlog, ki je vezan na organizacijsko učenje, predlagamo ne le posredovanje informacij v pisni ali elektronski obliki, ampak veliko neposrednih stikov med sodelavci in vodstvom v obliki formalnih in neformalnih sestankov. Ti sestanki so lahko namenjeni izboljšanju komunikacije med sodelavci in njene nadgradnje iz enosmerne v dvosmerno ter v timsko delo. Priporočamo uvedbo rednih srečanj sodelavcev z vodji vsaj enkrat tedensko, kar v manjši obravnavani organizaciji že redno izvajajo. Ti sestanki so lahko koristni za posredovanje informacij sodelavcem, s katerimi so se vodje oddelkov seznanili na tedenskih kolegijih, in tudi za pogovor o težavah, ki se pojavljajo tako v delovnem procesu kot tudi pri medsebojnih odnosih.

Izboljšanje komunikacije med sodelavci v javnem sektorju lahko vodstvo doseže tudi z uvedbo več neformalnih srečanj sodelavcev iz celotne organizacije (izleti, organizacija raznih iger itd). Sproščeno spoznavanje sodelavcev, ki opravljajo enaka dela in naloge v drugih organizacijskih enotah, na neformalnih srečanjih lahko koristi pri izmenjavi mnenj in izkušenj s svojega področja dela. To lahko pripomore tudi k organizacijskemu učenju in k razvoju participativnega vodenja. Organizacije javnega sektorja imajo namreč preveč razvito hierarhično organizacijsko strukturo in tudi hierarhičen vodstveni sistem, kar onemogoča napredovanje sodelavcev in podajanje svojih predlogov vodstvu. Ves javni sektor bi se moral zavedati pomena predlogov sodelavcev in spreminjati organizacijsko strukturo v fleksibilnejšo, kar bi omogočalo

opolnomočenje sodelavcev in tudi horizontalno napredovanje sodelavcev ali drugače rečeno prehod med oddelki znotraj javnih organizacij.

### **Uvedba virtualne organizacije**

Obravnavani organizaciji, kakor tudi večina organizacij javnega sektorja, imata zelo razvito informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Menedžment javnih organizacij bi moral razmisliti in vključiti v strateški načrt še bolj razširjeno uporabo IKT za znižanje stroškov poslovanja, in kar je še bolj pomembno, tudi za olajšanje delovnih postopkov sodelavcev. Poleg tega pa, kakor je v svoji raziskavi omenila avtorica Beškovnik (2012), bi bilo treba sodelavce še bolj izobraziti v korist poznavanja in kakovostnejše uporabe IKT tudi za namene zagotavljanja dostopnosti do informacij oziroma za informiranost sodelavcev. Uporaba IKT je povezana z virtualno organizacijo, ki je bila omenjena tudi v elementu FUTURE-O. »Ena od definicij virtualnega podjetja pravi, da je to začasna mreža neodvisnih institucij, podjetij ali specializiranih posameznikov, ki se ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije spontano združujejo, da bi na trgu dosegli neko primerjalno prednost pred svojimi konkurenti. Taka mreža deluje navzven kot enovita organizacija ali podjetje.« (Bavec, 2002, str. 223) Avtor pravi, da je beseda podjetje lahko mišljena ne le kot celotna organizacija, ampak tudi kot le organizacijska enota.

Za doseg cilja in uvedbo virtualne organizacije v javnih organizacijah bi bilo treba spremeniti predvsem zakonodajo in interne pravilnike. Če bi to bilo mogoče, bi organizacija zelo razvito informacijsko-komunikacijsko tehnologijo lahko uporabila v več namenov kakor do sedaj. Lahko je to znižanje stroškov poslovanja in tudi olajšanje poslovanja. Vsaka organizacija v javnem sektorju v večini primerov prejme dokumentacijo v fizični obliki, na papirju. Če je ta dokumentacija namenjena drugi organizacijski enoti, bi jo bilo treba zadržati v fizični obliki na enoti, ki jo je prejela, in jo pristojni organizacijski enoti poslati le v elektronski obliki. Vsa dokumentacija je že vodena tako v fizičnih kakor tudi v elektronskih arhivih. To bi v veliki meri znižalo stroške poslovanja in stroške poštnine. Nadgradnja tega predloga je izmenjava vse dokumentacije v elektronski obliki. Za uvedbo virtualne organizacije in za še intenzivnejšo uporabo zelo razvite IKT bi bilo treba izobraževati sodelavce in nadgraditi tudi pravilnik o ravnanju z dokumentarnim gradivom, da bi omogočili le elektronsko hranjenje dokumentacije.

### **Ovire pri razvoju učeče se organizacije v javnem sektorju**

Osnovna težava glede izvajanja vseh predlogov izboljšav v organizacijah javnega sektorja je premalo finančnih sredstev, namenjenih za izobraževanje. Posledično to pomeni le izobraževanja, ki so nujno potrebna za poslovanje organizacij. Druga ovira pa je nenagrajevanje sodelavcev. Tudi ta ovira je povezana s finančnimi sredstvi, ki jih v javnem sektorju primanjkuje predvsem zaradi zadnje gospodarske krize. Ustanovitelj, tj. država, bi morala nameniti več finančnih sredstev za poslovanje javnih organizacij in ne v tolikšni meri omejevati nagrajevanja in plač sodelavcev z zakonodajo. Na ta način bi vodstvo organizacij imelo bolj proste roke pri nagrajevanju uspešnih sodelavcev.

## 6 ZAKLJUČEK K UČEČI SE ORGANIZACIJI IN MOŽNOST NJENEGA UDEJANJANJA V JAVNEM SEKTORJU

S spoznavanjem modelov učeče se organizacije je možno ugotoviti, da so le-te uspešne in konkurenčne. Njihova uspešnost in konkurenčnost temelji na razvoju posameznega sodelavca, vzpostavitvi sodelovanja med njimi, timskem delu, učenju za doseganje dobrih skupnih rezultatov in gradnji znanja organizacije v celoti. Zato smo se v prispevku osredotočili na dve raziskavi, ki sta predstavili stanje v javnem sektorju in možnost razvoja učeče se organizacije v javnih zavodih.

Najpomembnejši vidiki učeče se organizacije so: visoka razvitost IKT, timsko delo, opolnomočenje sodelavcev, participativni stil vodenja, neprestano izobraževanje in iskanje možnosti za neprenehno izboljšanje poslovnih procesov.

V prispevku smo prikazali podrobnejšo analizo prisotnosti treh elementov učeče se organizacije v večji organizaciji javnega sektorja ter rezultate primerjali z rezultati raziskave, ki je bila opravljena v manjši organizaciji javnega sektorja. Ta tri področja so: izobraževanje, timsko delo in uporaba IKT. Poleg tega pa smo pripravili ter predstavili analizo prisotnosti elementov slovenskega modela FUTURE-O za raziskovano organizacijo.

Ugotovili smo, da je v javnem sektorju najbolj prisoten in razvit element učeče se organizacije IKT. Izobraževanje je prisotno, vendar le v tolikšni meri, da je lahko poslovanje organizacije zagotovljeno, ni pa dovolj razvito za udejanjanje učeče se organizacije. Timsko delo, ki je tretji obravnavan element, pa je najmanj prisotno. Več sodelovanja smo pri raziskavi zasledili v najmanjših organizacijskih enotah, na izpostavah ter ob pregledu druge raziskave ugotovili, da je timsko delo bolj prisotno na višjih delovnih mestih.

Z izvedeno raziskavo in s primerjavo rezultatov obeh raziskav smo ugotovili, da organizacije javnega sektorja še niso učeče se organizacije. Da bi to postale, bi morale njihovo vodstvo zadostiti še veliko kriterijem, med katerimi so: izboljšanje organizacijskega učenja s spodbujanjem vseživljenjskega izobraževanja sodelavcev, izmenjava znanj med njimi, izboljšanje komunikacije ter njena nadgradnja iz enosmerne v dvosmerno, sprememba hierarhičnega sistema vodenja v možnost sodelovanja in podajanja predlogov sodelavcev (opolnomočenje sodelavcev), nadgradnja uporabe IKT v virtualno organizacijo. Država kot lastnica pa bi se morala manj vmešavati v nagrajevanje sodelavcev.

Vodstvo javnih organizacij pa tudi njegovega lastnika, torej državo, čaka še veliko sprememb in veliko dela, če bosta želela, da organizacije javnega sektorja postanejo učeče se organizacije. Verjetno tudi ni velikega zanimanja za to spremembo, saj lahko rečemo, da ima večina javnih organizacij trenutno monopol v Sloveniji. Morali pa bi se zavedati, da vse spremembe, ki jih učeča se organizacija omogoča, pomenijo veliko tudi z vidika državljanov, saj vsi prispevamo sredstva v državno blagajno. Ta pa so namenjena tudi poslovanju javnih organizacij.

Ugotovitve in predlogi bodo lahko koristili osebam, ki bodo želele uvesti izboljšave na področju razvoja učečih se organizacij v javnem sektorju, prav tako pa bodo lahko v pomoč pri nadaljnjem raziskovanju tega področja.

## Literatura in viri

- Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija*, 35(4), 221–227.
- Beškovnik, E. (2012). *Model preoblikovanja javnega zavoda Splošna bolnišnica Izola v učeče in ustvarjalno poslovno okolje* (magistrska naloga). Maribor: [E. Beškovnik].
- Bregar, L., Zagmajster, M. in Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja: Priročnik*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Desarrollo Web. (2012). Pridobljeno s <http://desarrolloweb.dlsi.ua.es/moocs/what-is-a-mooc>
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Evropska komisija. (2000). *Memorandum o vseživljenjskem učenju*. Bruselj. Pridobljeno s <https://linux.acs.si/memorandum/prevod/>
- Frangeš, J. (2011). *Strategije in taktike za oblikovanje učinkovitih timov v javnem zavodu SC Maribor* (magistrska naloga). Maribor: [J. Frangeš].
- Gagnon, M. P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J. P., Paré, G., Côté, J. in Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 35(5), 636–642.
- Hengfu, W. (2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 289–298.
- Ivanko, S. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jaklič, M., Možina, S., Kovač, J., Ivanko, S., Šek Mertük, P., in Inštitut za razvoj učečega se podjetja. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
- Marsick, V. J. in Watkins, K. E. (2003). Advances in Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Moon, M. Y. (2009). Making sense of common sense for change management buy-in. *Management Decision*, 47(3), 518–532.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Ratna, R., Khanna, K., Jogishwar, N., Khatrar, R. in Agarwal, R. (2014). Impact of learning organization on organizational performance in consulting industry. *International Journal on Global Business Management and Research*, 2(2), 54–63.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning*. New York: Currency Doubleday.
- Stare, J. (2003). Vloga posameznika pri spreminjanju javne uprave. *Uprava*, 1(2), 142–157.
- Treven, S. in Srića, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Watkins, K. E. in Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: lessons in art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.





# POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA TER NJUNA VLOGA PRI USPEHU ORGANIZACIJE

Avtor: Barbka Novak





## 1 UVOD V POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA TER NJUNA VLOGA PRI USPEHU ORGANIZACIJE

Stavek *Culture eat strategy for breakfast* (slov. Kultura poje strategijo za zajtrk), ki ga pripisujejo teoretiku menedžmenta Petru Druckerju (in ga v naslovu članka na temo organizacijske kulture uporabi celo Gruban (2013)), je eden največkrat citiranih stavkov, ki ga najdemo na medmrežju, kadar iščemo vire, vezane na organizacijsko kulturo. Čeprav gre, kot lahko preberemo v različnih člankih, le za parafraziranje misli enega največjih teoretikov na tem področju, Edgara Scheina, ki je dejal: »...*Yet, if culture determines and limits strategy...*« (2010, str. 377) (slov. ... torej, če kultura determinira in omejuje strategijo ...), pa ostaja dejstvo, da je kultura podjetja zaradi vsebine, ki jo tvori, tisto področje, ki ga mora vodstvo vsake organizacije razumeti, spoštovati in graditi, če želi biti uspešno.

Organizacijska kultura je relativno mlado področje raziskovanja, saj se teoretiki z njo ukvarjajo od konca sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Je tudi dokaj neenotna v sami definiciji, kljub temu pa je na področju več pomembnih teoretikov. Med pomembnejše tuje teoretike in tudi najpogosteje uporabljene sodijo Schein (ki je že predaval v Sloveniji), oče in sin Hofstede, Cameron, Quinn, Handy, Ansoff, Deal, Kennedy, Reiman, Wiener, Goffee in Jones. Med slovenskimi teoretiki se najpogosteje navajajo Kavčič, Mesner-Andolškova, Možina in Mihaličeva, čeprav se s tematiko ukvarjajo tudi drugi. Z organizacijsko kulturo so se teoretiki začeli načrtneje ukvarjati zaradi dejstva, da spremembe v načinu delovanja organizacij, ki so jih na podlagi dobre prakse japonskih podjetij želeli uvesti v ZDA in Evropi, niso bile uspešne.

Če je na področju organizacijske kulture dovolj relevantnih virov, je na področju blagovne znamke delodajalca (angl. *Employer branding*, v nadaljevanju tudi EB) kot področju, ki se razvija šele zadnjih let, manj teoretikov. Med tujimi avtorji so tako najpogosteje navajani Rosethorn, Backhaus, Tikoo, Barrow ter Graeme. Med slovenskimi avtorji se največkrat sklicuje na Franca. Rosethorn (v Foogel in Stuart, 2012, str. 19–20) blagovno znamko delodajalca definira kot »dvosmerni dogovor med organizacijo in njenimi zaposlenimi – razlog, da so se odločili, da se pridružijo, in razlog, da jim je dovoljeno ostati.« Graeme (Barrow et al., 2007, str. 19) meni, da je »bistvo EB pritegniti nadarjene posameznike in zagotoviti okolje, v katerem se bodo zaposleni lahko identificirali z organizacijo, blagovno znamko podjetja in svoje naloge opravili na način, kot to od njih pričakuje organizacija.« Backhaus in Tikoo pa blagovno znamko vidita bolj z vidika interne in eksterne promocije organizacije. Franca pri definiranju blagovne znamke le-to navezuje na ugled delodajalca na trgu in na potencial, ki ga ima kot posledico procesov, povezanih z blagovno znamko, da privlači nove sodelavce ter je sposoben obdržati že obstoječe člane organizacije.

Tematika organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca je pomembna, kar je mogoče sklepati tudi po množici strokovnih in poljudnih člankov, ki smo jih našli tako v tuji kot slovenski literaturi. Skupna točka tako strokovne kot bolj poljudne literature je, da vsi avtorji opozarjajo na pomembnost razumevanja organizacijske kulture in možnost njenega spreminjanja tudi s pomočjo načrtne graditve blagovne znamke delodajalca. Obe sestavini sta med seboj povezani in pravzaprav pogojujeta druga drugo. Tema je še kako aktualna, kar je mogoče sklepati tudi po tem, da se je v letu 2017 odvijalo tako v Sloveniji kot tudi v tujini veliko strokovnih srečanj in konferenc prav na temo organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca.

Delovanje v mednarodnih podjetjih, kjer gre za tesno prepletenost in soodvisnost sodelavcev v organizacijah, razpršenih po svetu ali v podjetjih, ki delujejo na več lokacijah v državi, prinaša mnogo izzivov. Pri tem se ne srečujemo le z izzivi, ki jih prinaša medkulturno okolje, temveč tudi z izzivi različnih organizacijskih kultur znotraj posameznih podjetij, celo v isti državi. Na področju upravljanja s človeškimi viri so eni izmed izzivov zagotovo vzpostavitev zaupanja že zaposlenih v organizaciji, privabljanje ustreznih novih sodelavcev ter vzpostavitev ustrezne blagovne znamke delodajalca ter kulture, ki bosta podpirala vizijo in strategijo organizacije.

Možina in Zupan (2009, str. 107–108) navajata, da je za uspešnost organizacije pomembno navpično in vodoravno strateško ujemanje upravljanja človeških virov. Poleg tega je pomembna tudi »uskklajenost med posameznikom in organizacijo, zlasti njihovih vrednot in ciljev.« (*ibidem*)

## 2 O ORGANIZACIJSKI KULTURI

Predstavljajte si, da ste na novem delovnem mestu prvič sami po uvajalnem obdobju. Sprejmete telefonski klic in se soočite z nalogo, ki zahteva takojšnjo in hitro odločitev. Vaše misli poskušajo najti rešitev, ki bi bila zapisana v navodilih, ki ste jih dobili med trajanjem uvajalnega obdobja. Zaveste se, da rešitve tam ne boste našli. Potem se spomnite, da ste na eni od jutranjih kav s svojimi sodelavci slišali pogovor, ki je tekel o rešitvi situacije, ki je bila podobna vaši. Odločite se in uporabite rešitev, kot sta jo pred vami že vaša sodelavca. Ko končate, si vzamete čas in ponovno preberete vsa navodila, a tovrstnega načina ravnanja v njih ne najdete zapisanega. Preverite pri sodelavcih in potrdijo vam, da ste ravnali na način, kot ga v podobnih situacijah uporabljajo tudi drugi. Vaše ravnanje ni temeljilo na formalnih procesih, temveč ste se odločili, da uporabite nenapisano pravilo, navado vašega podjetja.

Opisan primer ravnanja sodelavcev srečujemo v vseh organizacijah in predstavlja organizacijsko kulturo podjetja. O tem, kaj vse je organizacijska kultura, so bila mnenja dokaj deljena, sam pojem **organizacijska kultura** pa je bil dolgo dokaj nedefiniran in je zato dopuščal različne interpretacije (Černetič, 2007, str. 274). Veliki splošni leksikon definira organizacijsko kulturo kot »sistem skupnih prepričanj, vrednot in delovanja članov združbe, ki se kot vzorec razvija znotraj združbe ali znotraj njenih organizacijskih enot in ureja vedenje njenih članov. Če se je vzorec pokazal kot dovolj dober in ustrezen za poslanstvo združbe, poskušajo stari člani nove člane naučiti dojemati, misliti in čutiti na enak način.« (Veliki splošni leksikon, 1997, str. 3046) Z organizacijsko kulturo so se teoretiki začeli ukvarjati zlasti, ko je bilo jasno, da sodelavci v organizaciji ne delujejo le na podlagi racionalnih odločitev, spoštuječ splošne norme in pravila, temveč odnose med ljudmi v organizaciji determinirajo tudi simboli, kot so obredi, prepričanja, navade, ideologija (Černetič, 2007, str. 274). Tako velja, da je preučevanje organizacijske kulture mlado področje raziskovanja, saj so jo teoretiki začeli obširneje raziskovati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. K raziskovanju jih je spodbudilo prodiranje japonskih podjetij na svetovne trge ob sočasnem zatonu ameriške ekonomije, njihova učinkovitost in pa nezmožnost prenosa enakih poslovnih modelov tudi izven Japonske.

## 2.1 Organizacija kultura – kaj je in kako nastane

V tridesetih letih akademskega preučevanja organizacijske kulture podjetij se lahko srečamo z različnimi definicijami organizacijske kulture.

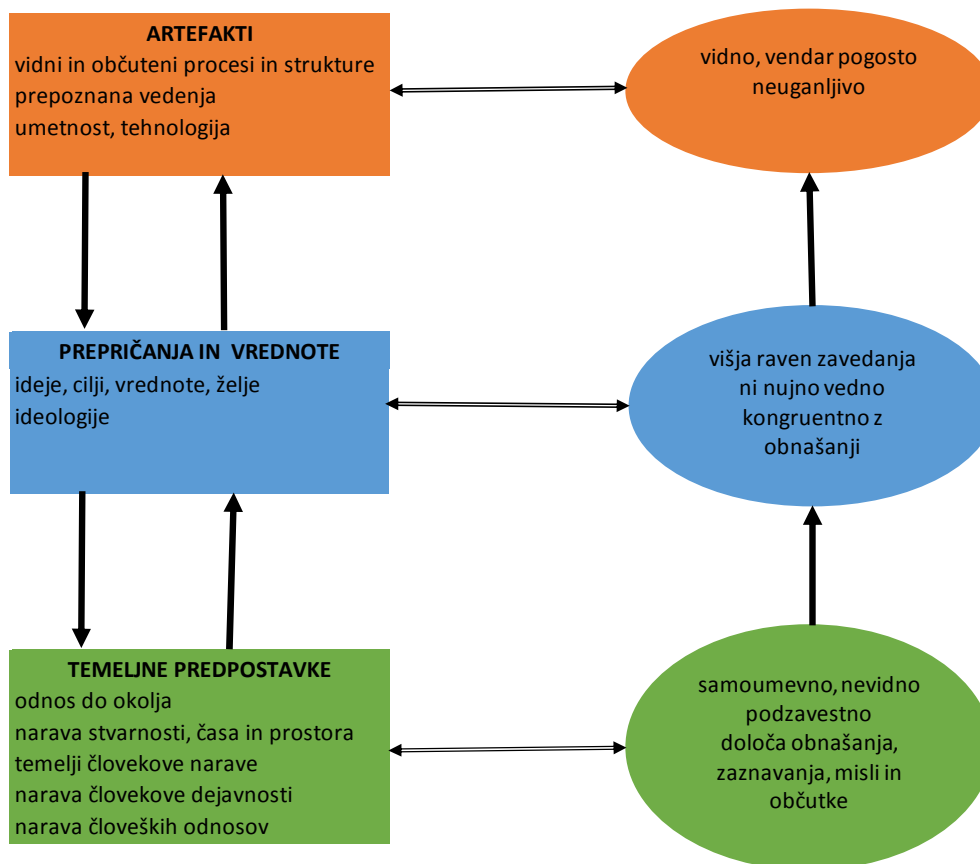
Mowat (2002) pravi, da je »kultura organizacije osebnost organizacije: skupna prepričanja, vrednote in obnašanja skupine. Je simbolična, celovita in enotna, trdna in težko spremenljiva. Sestavljena je tako iz vidnega kot nevidnega, zavestnega in nezavestnega učenja ter predmetov, skupnih skupini ter z njo deli tudi skupen način razmišljanja. Za člane skupine je samoumevna, zunanji opazovalci jo težko razvozljajo. Kultura organizacije niso vizija in poslanstvo, ki jih najdemo v marketinških materialih podjetja. Izraža se v vsakodnevnih ravnanjih, komunikaciji in prepričanjih.«

Teoretik organizacijske kulture Edgar Schein meni, da organizacijsko kulturo lahko razumemo in analiziramo kot pojav, v katerem smo zaradi sodelovanja z drugimi ves čas (zavedno ali nezavedno) navzoči, vendar nas v svojem delu *The Corporate Culture Survival Guide* (Schein, 2009, str. 21) svari pred poenostavljeno definicijo organizacijske kulture. Nadalje poda definicijo organizacijske kulture, ki pravi, da je »organizacijska kultura vzorec skupnih nenapisanih predpostavk, ki jih je med prilagajanjem na izzive zunanjega in notranjega okolja razvila in prevzela skupina, saj so se izkazali za tako dobre, da jih je mogoče šteti za pravilne, in jih predstavi tudi novim članom skupine ter jih nauči, da zaznavajo, mislijo in čutijo izzive na enak način.« (*ibidem*, str. 27) Organizacijsko kulturo je tako treba pogledati s perspektive, kaj želi organizacija doseči in kaj organizaciji dopušča okolje, v katerem deluje. Čeprav je res, da prav vse naštetu in še marsikaj sestavlja organizacijsko kulturo, pa je pomembneje, da organizacijsko kulturo razumemo kot večplasten pojav, ki ga tvorijo tri ravni (Slika 17: Ravni organizacijske kulture).

Schein (2010, str. 24) jih opredeli tako:

- prva plast, ki jo sestavljajo vidni elementi kulture (artefakti), kamor sodijo vidne in občutene organizacijske strukture in procesi, kjer je mogoče opazovati vedenje, velja pa, da jih je težko razložiti;
- druga plast, v katero sodijo želena prepričanja in sprejete vrednote: strategije, cilji, vzorci in aspiracije ter filozofije organizacije, ki so le delno vidne; zanje velja, da ni nujno, da so kongruentne z obnašanjem in artefakti;
- tretja plast, v katero se uvršča temeljne predpostavke: nezavedna in samoumevna prepričanja, zaznavanja, mišljenja, občutenja – temeljni vir resničnih vrednot in dejanj, ki pa so praktično nevidne; zanje je značilno, da determinirajo obnašanje, zaznavanje, misli in občutke.

Čeprav so plasti organizacijske kulture naložene druga na drugo, pa se je treba zavedati, da plasti druga na drugo tudi vplivajo. Na drugo plast neposredno vplivata prva in tretja plast, obenem pa druga plast neposredno vpliva tako na prvo kot tretjo plast. Organizacijska kultura je, tako Schein (2009, str. 16), različna glede na razvojno fazo, v kateri je podjetje. Novonastalo podjetje še nima razvite lastne kulture, podjetje z dolgo tradicijo pa svojo lastno kulturo že ima.



**Slika 17: Ravni organizacijske kulture**

(Povzeto po Schein (2009, str. 21; 2010, str. 24) in Kavčič (2010, str. 14), lasten prikaz)

Mesner-Andolškova za organizacijsko kulturo navaja, da je »kompleksen in večplasten pojem, ki ga je težko razumeti, vendar ko ga bolje spoznamo, dojemamo organizacijo lahko veliko globlje.« (Mesner-Andolšek, 1995, str. 15) Definicije organizacijske kulture se razlikujejo glede na to, ali kot izhodišče za definicijo organizacijske kulture vzamemo integrirani pogled na kulturo, kjer je kultura del sociokulturnega sistema, ali gledamo na kulturo kot sistem, ki se izkazuje v vidnih strukturah in procesih organizacije. Mesner-Andolškova svoje definicije organizacijske kulture sicer ne poda, se pa osredotoči na kognitivno in simbolno usmeritev pri raziskovanju organizacijske kulture. Kot bistvo kognitivne usmeritve pri razumevanju organizacijske kulture navaja, da je »organizacijska kultura v kognitivni šoli razumljena kot družbeni produkt, oziroma kot razširjen spoznavni zemljevid – je uzakonitev 'kolektivnega mišljenja'.« (*ibidem*, str. 17) Organizacijski zemljevidi niso le ponovitev razmišljanja posameznikov v organizaciji, temveč so bolj kompleksni. Sodelavec v organizaciji je po tej teoriji »razumljen kot razmišljujoče bitje, ki si pomensko organizira svoj svet in se obnaša na podlagi reda, ki ga sam ustvarja in dojame.« (*ibidem*) Koncept simbolne usmeritve organizacijske kulture pa razume organizacijsko kulturo kot »sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje.« (*ibidem*) Znotraj same šole »simbolnega razumevanja« so se pojavile še usmeritve, kot na primer akcijska perspektiva, ki kulturo organizacije pripisuje zlasti obstoječim in prejšnjim vodstvom organizacije oziroma njihove sposobnosti vodenja le-te. Vloga vodij ni le organizacija procesov

znotraj podjetja, temveč tudi oblikovanje vsebine organizacijske kulture. Druga usmeritev, interpretativno akcijska perspektiva, pa se osredotoča na raziskovanje vlog in vzorcev delovanja v organizaciji. Ta usmeritev razume organizacijo kot pomensko strukturo z unikatnim vzorcem, ki je nastal skozi daljše časovne obdobje in dogodke, ter s pomenom, ki jim jih pripisujejo člani organizacije.

Merslavičeva (1998) definicijo organizacijske kulture izvede iz definicije kulture kot »kolektivnega fenomena, s pomočjo katerega se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja« in organizacijsko kulturo razloži kot nujnost, ki nastane, ko člani neke organizacije, ki so nenehno izpostavljeni različnim vplivom okolja, ki se kažejo kot navzočnost konkurence, zahteve kupcev ali zahtev družbene odgovornosti, ustvarijo skupne odgovore, ideologijo ter sistem vrednot in drugih oblik, ki jim pomagajo prenesti te vplive okolja in omogočajo preživetje organizacije. Z ustvarjanjem te pa člani organizacije s tem pridobijo tudi identiteto, ki organizaciji po drugi strani omogoča nadzor nad svojimi člani.

Hofstede in Hofstede sta organizacijsko kulturo poimenovala kot »psihološko imetje (asset) organizacije, s pomočjo katere lahko napovedujemo, kaj se bo zgodilo s finančnim imetjem organizacije v času petih let,« (Hofstede in Hofstede, 2005, str. 309) in jo opišeta kot »mehak, holističen pristop s predvidenimi težkimi konsekvencami« (*ibidem*, str. 35) ter nadaljujeta, da je »organizacijska kultura že sama po sebi fenomen, ki se v mnogo pogledih razlikuje od nacionalnih kultur. Organizacija je socialni sistem, ki ima drugačno naravo kot nacija; če ne zaradi drugega pa zato, ker so imeli člani določen vpliv na odločitev, ali se ji bodo pridružili; vanjo so vključeni samo med delovnimi urami, poleg tega pa jo nekega dne lahko znova zapustijo.« (*ibidem*)

Kraljeva (Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar in Vorina, 2009, str. 56) kulturo podjetja opredeljuje kot »nazor o podjetju z vero in zaupanjem vanj; sprejete vrednote (politične, etične, tehnološke in ekonomske); stališča do ljudi (izkazano z različnimi vodstvenimi pristopi); stališča do znanja (izkazano s štirimi modeli zgodovinskega razvoja menedžmenta); temeljne zasnove o poslovanju (ekonomske, organizacijskih in človeških odnosov, znanja in ustvarjanja.« (Slika 18: Organizacijska kultura kot ledena gora:



Slika 18: Organizacijska kultura kot ledena gora  
(Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar in Vorina, 2009, str. 58)

Kavčič definira organizacijsko kulturo (ki se v literaturi pojavlja tudi pod izrazi podjetniška kultura, korporacijska kultura) kot »vsebine, ki jih je moč opaziti navzven (se jih člani organizacije zavedajo), vendar tudi za vsebine, ki so opazovanju in samozavedanju nedostopne.« (Kavčič, 2013) Organizacijska kultura sodelavcem v organizaciji pomaga pri razumevanju ciljev organizacije in vloge posameznika v njej, determinira ravnanja, ki se jih člani niti ne zavedajo, ter ima neposreden vpliv na uspešnost organizacije. Opišemo jo lahko kot združevalni element neke organizacije in način razmišljanja članov organizacije. Nanjo lahko gledamo tudi kot orodje za vodenje sodelavcev, ter tisto, v kar sodelavci verjamejo, pričakujejo in v kar so prepričani. Kulturo Kavčič definira tudi kot celoto vrednot, na podlagi katerih posamezniki opravljajo svoje delo (*ibidem*). Isti avtor organizacijske kulture ne vidi kot homogen pojem, kar izhaja že iz različnih pojmovanj organizacijske kulture (Kavčič, 2010). Izpostavlja dve možni pojmovanji organizacijske kulture. Prvo organizacijsko kulturo razume kot spremenljivko. Zanj je značilno, da s svojo navzočnostjo vpliva na neko drugo razsežnost organizacije. Glede na to, od kod izhaja opazovana kultura, se le-ta loči na notranjo in zunanjo. Drugo pojmovanje je nasprotno prvemu in se izraža v stališču »Organizacija je kultura.« Tovrstno razumevanje organizacijske kulture je osredotočeno na razumevanje procesov in odnosov v organizaciji. Čeprav sta oba pogleda na organizacijsko kulturo diametralno nasprotna, pa Kavčič dopušča še tretjo opredelitev, ki je z vidika raziskovanja zahtevnejša, in sicer »kombiniran pristop k opredeljevanju organizacijske kulture, ki skuša upoštevati oboje: organizacija ima kulturo in organizacija je kultura.« (*ibidem*, str. 10) Ko opazujemo organizacijsko kulturo, se je treba zavedati, da pri tem ne gre za opazovanje opredmetenih stvari, temveč da je organizacijska kultura percepcija posameznika, je pojem.

Černetič (2007, str. 276) poudarja, da organizacijska kultura zmanjšuje negotovost posameznika v organizaciji, kajti z njenim sprejetjem se posameznik pridružuje skupnemu odnosu do same organizacije. Zavedanje organizacijske kulture postane bolj očitno, ko se organizaciji pridružijo novi posamezniki ali ko se organizacija vključi v drugo organizacijo. Černetič (2007, str. 281–286) je povzel tudi nekaj različnih definicij v predstavitvi različnih tipologij. Ansoff (*ibidem*) tako organizacijsko kulturo loči glede na usmerjenost članov (intro- in ekstravertiranost), glede na odnos do sprememb ter glede na cilj, ki ga ima podjetje. Handy (*ibidem*) je leta 1978 razvil model, pri katerem za razvrščanje organizacijske kulture preverja podrejenost članov, izvor moči, način odločanja in vrednote v organizaciji ter kulturo opredeli kot kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Deal in Kennedy (*ibidem*) definirata organizacijsko kulturo ob opazovanju dveh razsežnosti, in sicer poslovnega tveganja in hitrosti sprejemanja povratnih informacij o dogajanjih na trgu. Goffee in Jones (*ibidem*) se, nasprotno od Deal in Kennedyja, pri definiranju organizacijske kulture osredotočata na notranja razmerja med člani organizacije ter kot glavni razsežnosti opazujeta solidarnost in družabnost med člani organizacije, iz tega pa izvedeta štiri različne tipe organizacijske kulture. Reiman in Wiener definirata organizacijsko kulturo glede na vir kulture in usmerjenost vrednot (*ibidem*). Černetič (2007, str. 284) vidi med avtorji in njihovim razumevanjem organizacijske kulture dopolnjevanje, saj jim kot podlaga za preučevanje služijo podobne razsežnosti oziroma temelji.

Ne glede na to, katero definicijo vzamemo, pa je dejstvo, da na organizacijsko kulturo v podjetju vpliva družbeno okolje, v katerem podjetje deluje, dejavnost, v kateri podjetje posluje, sama velikost in faza razvoja podjetja ter vodje in načini vodenja, sodelavci in sama organizacijska kultura. Iz navedenih definicij različnih avtorjev lahko vidimo, da je pojem organizacijske kulture zelo raznolik in širok ter da je za organizacijsko kulturo zelo težko najti enotno definicijo. Ne glede na to pa je vsem avtorjem skupno, da povezujejo nastanek organizacijske kulture s skupnim delovanjem in učenjem ljudi, ki delujejo v organizaciji. Organizacijsko kulturo je – tudi iz te perspektive – težko meriti ali jo ovrednotiti, zaradi tega je toliko bolj pomembno, da razumemo, kaj tvori vsebino organizacijske kulture.



## 2.2 Funkcija organizacije kulture

Značilnost kulture je, tako Schein (2009, str. 28), da ni prave ali napačne kulture, prav tako bi težko govorili o boljši ali slabši organizacijski kulturi. Vse organizacije, ne glede na tip, se pri svojem delovanju srečujejo z vsebinskimi vprašanji in funkcija organizacijske kulture je, da nam služi kot orodje za reševanje s tem povezanih vprašanj. Ta vprašanja se primarno dotikajo dveh področij, in sicer (*ibidem*, str. 39);

- zunanjega okolja organizacije, to je, kako organizacija ocenjuje svoje delovanje v okolju, kar se izkazuje kot poslanstvo, strategije in cilji podjetja, potem sredstva, kamor sodijo njena struktura, sistemi in procesi, ter načini določanja kazalnikov uspešnosti (način odkrivanja napak in sistem popravljanja napak);
- vprašanja notranje integracije, kjer je treba pogledati skupne koncepte in strinjanja, povezovanje in identiteto, vrsto avtoritete in odnosov ter alokacijo nagrad in statusov.

Ne glede na to pa so organizacijam skupna tudi vprašanja, vezana na temeljne predpostavke, ki so povezane z upoštevanjem odnosa do narave, naravo realnosti in resnice, človeške narave in odnosov, časa in kraja ter neznanega in vsega, kar ni mogoče imeti pod nadzorom.

Mesner-Andolškova kot najpomembnejše funkcije organizacijske kulture definira tri področja, in sicer (Mesner-Andolšek, 1995, str. 66–74):

- **Reševanje problemov pri adaptaciji organizacije na okolje**

Poslanstvo organizacije (naloge in primarni cilj) morajo biti oblikovani tako, da so tudi dejansko dosegljivi. V realnost postavljeno poslanstvo in preko nje definirani cilji tudi določajo, kaj je treba narediti, da bodo cilji doseženi (in da bo organizacija v danem okolju preživela). Temu sledi hierarhična postavitve prioritete, ki se spreminjajo glede na spremembe okolja in organizacije, ki ga je Schein, tako Mesner-Andolškova, imenoval problem življenjske prioritete. Oblikovanje skupnega koncepta, ki vodi k rešitvi, sicer ne pomeni, da bodo vsi člani organizacije imeli enake operativne cilje, kljub vsemu pa je to dobro izhodišče, da rešitve postanejo bistveni kulturni element v organizaciji. Pomembno je, da se zavedamo, da bo zaradi različnih pogledov posameznikov (ali oddelkov v organizaciji) določitev ciljev lahko dokaj zahtevna, vendar je treba o tem doseči konsenz, ki preprečuje konflikte. Posredno pa se na ta način že oblikuje stil vodenja v organizaciji. Pri tem je pomembno tudi, da ima organizacija tudi ustrezno pripravljen način komuniciranja na dogodke, ki prihajajo iz okolja. Pomembno je razumeti, kaj je treba narediti in tudi kako. Prav v tem delu lahko organizacije odkrijejo svoje predpostavke in vrednote, oziroma kadar gre za reagiranje v kriznih dogodkih, nudijo ti organizaciji priložnost, da spozna svojo dejansko kulturo, po drugi strani pa, da tudi vzpostavi novo kulturo.

- **Reševanje problemov pri notranji integraciji**

Pri oblikovanju organizacije oziroma skupine se prepletata dva elementa, in sicer posamezniki in njihovi odnosi ter delo, ki ga je treba opraviti. Da bo organizacija lahko uspešna, mora vzpostaviti sistem komuniciranja in jezika (*ibidem*, str. 70), ki bo omogočal interpretacijo dogajanja v organizaciji. V to sodi kalibracija pomena jezika oziroma določenih, pogostejše uporabljenih terminov, kar bo omogočalo enako razumevanje organizacijskih predpostavk. Člani organizacije prihajajo iz različnih kulturnih okolij, zato enako razumevanje ne predstavlja le skupnega jezika, temveč je podlaga za oblikovanje skupinske identitete. Poleg jezika in identitete je pomembna tudi vzpostavitev skupinskih norm, ki predstavljajo neke vrste navodila za delovanje organizacije. Ne glede na to, na kakšen način so norme vzpostavljene, bodo odsevale temeljne predpostavke posameznikov. Norme posamezne organizacije so specifične in za zunanjega opazovalca lahko tudi nelogične. Nenazadnje v organizaciji kot del

organizacijske kulture obstaja tudi ideologija. Značilno zanjo je, da se v njej zrcali prihodnost, želeni odnosi med posamezniki, pa tudi zgodovinski pogled na preteklost, zlasti na uspehe organizacije. Ideologija »ne izraža samo temeljnega cilja organizacije, temveč tudi sliko organizacije o sami sebi, svojo lastno teorijo o tem, kako delovati in kako urejati medsebojne odnose. Vsak nov član, ki pride v organizacijo, jo mora spoznati.« (*ibidem*, str. 72)

- **Zmanjševanje napetosti**

V življenju organizacije nastajajo različne notranje in zunanje situacije, na katere se člani organizacije odzivajo na različne načine. Kadar se člani organizacije soočajo z veliko količino situacij, za katere ne vedo, kako se odzvati, to v njih lahko vzbudi strah in negotovost. Organizacijska kultura ima tu pomembno vlogo, saj omogoča, da se na podlagi obstoječih (vendar ne nujno pozitivnih) vzorcev lahko odločamo za način ravnanja v posameznih situacijah. »Organizacijsko kulturo lahko zaznavamo kot vrsto 'filtrov' ali 'leč', ki nam pomagajo, da zaznavamo in se osredotočamo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje.« (*ibidem*, str. 73)

Kavčič (2010, str. 20–23) izpostavi številne in prepletene funkcije organizacijske kulture. Kot najpomembnejše izpostavi:

- **Kultura se povezuje z znanjem, ki ga organizacija ima, pridobiva in uporablja**

Pri tem gre za to, kako kultura in subkulture definirajo, katero znanje je za organizacijo pomembno in kako organizacija to znanje pridobiva. Nadalje kultura v organizaciji določa sistem dostopnosti, posredovanja in razširjenosti znanja v organizaciji. Kultura v organizaciji tudi določa, kakšni so vertikalni in horizontalni odnosi, povezani z znanjem v organizaciji. Kultura tudi determinira odnos organizacije do novega znanja (sprejemanje, obvladovanje in distribucija med člane organizacije).

- **Kultura povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča skupno življenje in delovanje**

Za vzpostavitev skupne podlage, ki je dostopna in razumljiva vsem članom organizacije in v kateri so percepcije članov organizacije konsistentne, se kultura kaže kot sredstvo integracije in soglasja med člani organizacije, obenem pa deluje tudi kot orodje za zmanjševanje konfliktov in možnosti hitre adaptacije na vplive v okolju.

- **Kultura deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole**

Jasni standardi in usmeritve o procesih v podjetju omogočajo lažje delovanje tudi v kompleksnih situacijah. S temeljnimi predpostavkami tako »oblikujejo meje individualne svobode, podrobneje opredeljuje zaželeno vedenje članov in s skupnimi normami uveljavlja disciplino.« (*ibidem*, str. 21) Kultura »kontrolira naslednje vidike vedenja članov organizacije: inovativnost/stabilnost; strateško/operativno osredotočenje; usmerjenost na procese/usmerjenost na rezultate; usmerjenost na naloge/usmerjenost na odnose; timska/individualistična usmerjenost; usmerjenost na uporabnika/usmerjenost na kontrolo stroškov; usmerjenost navznoter/usmerjenost navzven; podlaga za pripadnost članov organizaciji; razmerje moči; konformno/individualnost; ad hoc/planiranje; centralizirano/decentralizirano odločanje; sodelovanje/tekmovanje.« (*ibidem*)

- **Kultura ima v organizaciji tudi stabilizacijsko funkcijo**

Z utrjevanjem strukture aktivno oblikuje klimo v organizaciji ter pri članih spodbuja občutek trdnosti in trajnosti. Z določitvijo prioritet kontrolira negotovosti in zmanjšuje kompleksnost. Treba je razumeti, da ima lahko ta funkcija kulture tudi negativne učinke v primerih, ko stabilizira vzorce vedenja, ki organizaciji ne omogočajo, da se odzove na potrebe okolja.

- **Kultura omogoča oblikovanje identitete (spodbuja občutek pripadnosti) in legitimnosti**

Kultura "sooblikuje kognitivne in vedenjske lastnosti, ki jih člani pripisujejo organizaciji. Deluje navznoter in navzven. Organizacija navadno namerno projicira svojo identiteto navzven, kar je v funkciji uresničevanja njenega poslanstva. Je pa tudi nevarno, da organizacija verjame sama sebi, da je res takšna, kot se prikazuje navzven. Kultura članom navznoter omogoča oblikovanje njihove lastne identitete, to je podobe o sebi. Samopodoba (identiteta) posameznika ni nekaj stalnega, ampak se spreminja. Organizacija posamezniku daje kognitivni, socialni in čustveni okvir, ki daje članu občutek varnosti in stabilnosti, koherentnosti in pripadnosti. Pripadnost pa omogoča posamezniku, da razvije ugodno podobo o sebi, in pripomore k njegovemu dobremu počutju v organizaciji. Če je posameznikova pripadnost organizaciji nagrajena, se še povečuje.« (*ibidem*, str. 22)

- **Kultura predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije, vpliva na pričakovanja, omogoča medsebojno razumevanje**

Kultura je lahko tudi orodje za zagotavljanje občutka varnosti, obenem pa zmanjševanja strahu in negotovosti, ki bi ga lahko imeli člani organizacije.

- **Kultura oblikuje motivacijski okvir**

S spodbujanjem določenega načina delovanja motivira posameznike v organizaciji in pripomore k dojetanju dela kot nekaj smiselnega in prijetnega, istočasno pa so člani organizacije osredotočeni na skupne cilje.

- **Kultura vpliva na konkurenčno prednost organizacije**

Skupne vrednote podjetja in razumevanje izzivov organizacije lahko, kot motivatorji, prispevajo h konkurenčni prednosti organizacije, pod pogojem, da je delovanje kulture usmerjeno v pravo stvar.

## 2.3 Vsebina in značilnosti organizacijske kulture

Tako kot definicije se tudi mnenja o tem, kaj tvori organizacijsko kulturo, razlikujejo med teoretiki organizacijske kulture. Kavčič (2010) kot vsebino organizacijske kulture navaja:

### a) Tipične obrazce vedenja

Ko govorimo o tipičnih obrazcih vedenja kot vsebini organizacijske kulture, govorimo o širokem naboru vedenja, ki ga lahko združimo pod trditev »Tako to delamo pri nas.« (Kavčič, 2010, str. 43) V to kategorijo sodijo:

- postopki (formalni in neformalni), s pomočjo katerih se izvajajo delovni procesi; ker jih je mogoče opazovati, lahko z njihovim spreminjanjem spreminjamo tudi organizacijsko kulturo organizacije;
- jeziki in komunikacijski sistem, ki so podlaga za obstoj organizacije; verbalna in neverbalna komunikacija (besedišče, geste in način deljenja informacij) sta specifični za posamezno organizacijo in ne služita le sporazumevanju, temveč z njimi člani organizacije tudi izražajo svoje dojetanje in odnos do sveta;
- simboli in metafore, ki jih uporabljajo organizacije nasproti okolici in tudi notranje; čeprav načelno isti simboli lahko pomenijo isto stvar, pa je mogoče, da imajo v odvisnosti od tega, kje se pojavijo, popolnoma drug pomen; osnovni simbol organizacije je njen logotip; tako kot simbol na eni strani, tudi metafore sestavljajo organizacijsko kulturo; uporaba prispodob v komunikaciji v organizaciji je specifična za vsako posamično organizacijo;

- zgodbe so pomemben tvorec organizacijske kulture, saj v njih lahko najdemo veliko informacij, povezanih z vrednotami in prepričanji posamezne organizacije, postopki in pravili, načini ravnanja v primeru odstopanja od njih, ter odnose med posamezniki; poleg tega nam pomagajo razumeti in ohraniti vrednote in prepričanja; kot del organizacijske kulture obstajajo tudi bajke in miti, ki pa zaradi svoje izmišljene vsebine nimajo dodane vrednosti;
- slovesnosti, običaji in obredi so dejanja, s katerimi se potrjujejo določene organizacijske vrednote in so specifične za posamezno organizacijo ali pa na tak način organizacija poudarja vrednost nekega dogodka oziroma procesa;
- vzorniki oziroma sodelavci, ki so v organizaciji pustili pečat in se jih omenja tudi, ko v organizaciji niso več navzoči; njihova vloga v organizaciji je bila lahko pozitivna ali pa negativna;
- artefakti kot delo človeka so opazni, vendar jih težko povežemo le z organizacijsko kulturo; poleg jezika, simbolov in običajev štejemo sem še proizvodni program, logotip (znak) in poslanstvo organizacije ter samo arhitekturno podobo organizacije.

#### **b) Temeljne predpostavke**

Gre za nezavedna prepričanja, o katerih ni mogoče razpravljati in jih je tudi težko priklicati. Poleg prepričanj vsebujejo tudi njihovo razlago ter nosijo v sebi tako čustveni kot tudi vrednostni vidik. Nekatere temeljne predpostavke so skupne več organizacijam in niso tipične le za specifično organizacijo.

#### **c) Vrednote, norme in stališča, specifične za sodelavce v tej organizaciji**

Vrednote, tako Kavčič, veljajo za eno bistvenih sestavin organizacijske kulture. Vrednote lahko v organizaciji najdemo, če si postavimo vprašanje o tem, zakaj člani organizacije delajo stvari tako, kot jih delajo. Vrednote niso nujno zavestne, ni nujno, da se jih posamezniki zavedajo. Ne glede na to pa jih je mogoče preučevati. Bistveni vprašanja za odkrivanje vrednot v organizaciji sta ugotoviti, kaj je tisto, zaradi česar so posamezniki v organizaciji najbolj cenjeni, ter ugotoviti, kaj je tisto, kar v organizaciji pri »problematičnih« posameznikih ni bilo cenjeno. Vrednote imajo svoj ego, pa tudi alter ego. Člani organizacije svoje osebne vrednote, ki so jih pridobili v času odraščanja, prinesejo s seboj v organizacijo, med seboj pa se vrednote povezujejo v vrednostne sisteme. Vrednote lahko merimo glede na njihovo pomembnost kot tudi vrednost, za organizacijo pa je pomembno tudi razlikovanje med dejanskimi vrednotami in idealnimi vrednotami, saj je tako za organizacijo kot posameznika odločilen vpliv dejanskih vrednot. V organizaciji govorimo o skupnih vrednotah članov, čeprav, tako Kavčič, le-te lahko definiramo kot ideologijo.

Razprava o organizacijskih vrednotah pa je potrebna z dveh vidikov, in sicer:

- vpliv družbenih vrednot na organizacijo, kjer stanje duha v družbi pomembno vpliva na razvoj in obstoj organizacije v obliki in na način, kot si je zadala organizacija;
- pomen organizacijskih vrednot, ki jih organizacija razvija samostojno, vendar je dejstvo, da so nekatere vrednote v podjetju tudi posledica individualnih vrednot posameznika. Posebej se pojavijo razlika v vrednostnem razumevanju vrednot, ki se razlikuje v odvisnosti od vrednot posameznika. Zaradi tega je za organizacijo pomembna uglasenost organizacijskih vrednot z individualnimi vrednotami posameznika in med posamezniki. Neuglasenost namreč zaradi različne ponotranjenosti vrednot lahko vodi v konflikte. Kavčič kot učinke vrednot v organizaciji navaja: »krepitev občutka osebne učinkovitosti, spodbujanje visoke ravni lojalnosti podjetju, olajšujejo soglasje o skupnih ciljih organizacije in za organizacijo zainteresiranih skupinah v družbi, spodbujajo

etično obnašanje, spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost ter zmanjšujejo raven stresa in napetost pri delu.« (Kavčič, 2010, str. 41)

Norme, tako Kavčič, so »pravila, ki določajo, kateri načini vedenja so primerni in kateri neprimerni v določenih okoliščinah.« (Kavčič, 2010, str. 42) Stališča so definirana »kot relativno trajen organiziran in strukturiran sistem soodvisnih spoznanj, občutkov in vedenjskih predispozicij posameznika do nekega razreda predmetov, oseb, dogodkov, institucij itd.« (*ibidem*) Čeprav se mnenje pogosto menja s stališčem, pa gre pri njem za neke vrste poskusno stališče in so v primerjavi s stališčem bolj »površinska in zlahka opazna.« (*ibidem*, str. 43)

Tudi Hofstede in Hofstede (2005, str. 307) vsebino organizacijske kulture razčlenita na podoben način kot Kavčič, pri tem pa se opirata tudi na raziskovalni projekt IRIC, poznan kot šestdimenzionalni model organizacijske kulture, ter navajata, da organizacijsko kulturo sestavljajo:

- simboli (tako otipljivi in neotipljivi), ki so skupni skupini ljudi, ki dela v organizaciji, prav tako je članom organizacije poznan njihov pomen. Njihova značilnost je, da se relativno enostavno razvijajo in nadgrajujejo ter da omogočajo, da jih prevzemajo tudi nečlani organizacije;
- heroji, ki veljajo za vzornike vedenja v neki organizaciji. Pri teh ni treba, da gre za dejanskega (obstoječega ali bivšega) člana organizacije, temveč je lahko tudi zgodovinska ali izmišljena oseba oziroma podoba;
- rituali, kjer gre za procesno nenujna dejanja, ki se izvajajo kot orodje za povečanje motivacije za doseganje organizacijskih ciljev. V to skupino sodijo na primer pozdravi, komunikacija, srečanja ali način sprejema novih članov v organizacijo;
- vrednote, ki veljajo za najbolj ključno sestavino organizacijske kulture.

Kraljeva meni, da organizacijsko kulturo tvori tako »formalni, to je vidni del organizacijske kulture, ki ga sestavljajo procesi, strategija, organizacijska struktura, javno dostopni podatki o podjetju in vsi javni pisni materiali, ter neformalni – nevidni del organizacijske kulture, ki jo sestavljajo skrita pravila, norme obnašanja, dogme, razmerje moči, vrednote, medsebojni odnosi status, občutki, motivacija, tabuji in predsodki, organizacijska klima ...« (Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar in Vorina, 2009, str. 56)

Williams, Dobson in Walters (1999, str. 14–20) kot značilnosti organizacijske kulture navajajo naslednje:

- Kultura nastaja z učenjem: pri tem ne gre za formalno učenje, temveč gre za prenos znotraj socialne mreže v sami organizaciji.
- Kulturo določa input in output: čeprav strategije, procesi in obnašanja, ki jih sprejme vodstvo, dajejo usmeritev za delovanje celotne organizacije, pa se lahko zgodi, da ti temeljijo na sami kulturi organizacije, posebej v primerih, ko so vodje že daljše obdobje člani organizacije. Poleg notranjih dogodkov jo določajo tudi zunanji dogodki. V organizaciji, kjer ni dovolj fluktuacije in vpliva zunanjega okolja, se lahko izkaže, da je organizacijska kultura samozadostna in težko spremenljiva.
- Kultura je delno nezavedna: skupna prepričanja, ki veljajo v organizaciji, so praviloma na nezavedni podlagi. Posebej, kadar prepričanja vodijo tudi k dejanski realizaciji (čeprav nenačrtovani), lahko člani organizacije takšna prepričanja oziroma ravnanja razumejo kot samoumevna.
- Kultura temelji na preteklih dogodkih: to je posledica dejstev, da so se organizacijske kulture razvijale skozi daljše obdobje in v različnih kontekstih. S

strateškimi spremembami se kultura tudi spremeni, vendar podlage ostanejo nespremenjene.

- Kultura je heterogena: organizacijske kulture so heterogene. Prva heterogenost se kaže nasproti drugim organizacijam, druga pa celo znotraj iste organizacije. Praviloma se v organizaciji tvorijo subkulture, ki so pogojene z različnimi vlogami v organizaciji, funkcijami in ravnmi.
- Kulturo določajo prepričanja, obnašanja in vrednote: tako, ko je kultura heterogena, se razlikujejo tudi prepričanja, vrednote in obnašanja glede na delovne skupine, oddelke, funkcije ali enote in nenazadnje glede na socialno mrežo, ki jih posameznik pripada.

Schein (2009, str. 34–35) kot značilnosti organizacijske kulture navaja, da gre pri obravnavanju kulture za kompleksen proces in da obstaja nevarnost, da se ta kompleksnost preveč poenostavi. Zaradi dejstva, da je kultura globoko usidrana v življenje organizacije in da pokriva široko področje, se je treba zavedati, da načeloma kultura bolj obvladuje nas kot mi njo. Razlog je v tem, da kultura daje smisel delovanju, zaradi svoje predvidljivosti pa daje stabilnost organizaciji. Ljudje si ne želimo kaotičnosti, tako Schein, zato smo pripravljeni delovati v ustaljenih in znanih okvirih ter jih le stežka spreminjamo. Zaradi tega spremembe kulture prinašajo njihovo neodobravanje.

## 2.4 Spreminjanje organizacijske kulture

Schein (2009, str. 35) opozori, da se, če se odločimo za spremembe organizacijske kulture, moramo zavedati, da se bomo dotaknili spreminjanja najbolj stabilnega in trdnega dela v organizaciji. Spreminjanje organizacijske kulture ni enostaven, enkraten in hiter proces, saj gre pri tem za to, da se sodelavci učijo od starih vzorcev, priučijo pa se novih vzorcev delovanja v organizaciji (Schein, 2009, str. 105–106). Razlogi za tako odločitev so lahko različni (spremenjena situacija na trgu, združitve podjetij, sprememba v organizaciji), ne glede na to pa je pri sami uvedbi spremembe organizacijske kulture treba upoštevati in razumeti krivuljo učenja in sprememb (*ibidem*). Učenje sprememb bo uspešno takrat, ko bo motivacija za spremembo večja kot motivacija, da se spremembam upremo (*ibidem*).

Williams, Dobson in Walters pa se najprej dotaknejo razlogov, zakaj bi organizacija sploh spremenila svojo kulturo. Navajajo, da je glavni razlog za spremembo organizacijske kulture implementacija strateških sprememb, ki zahtevajo spremembo ciljev, metod dela in obnašanja (Williams, Dobson in Walters, 1999, str. 65). Isti avtorji predlagajo več načinov spremembe organizacijske kulture, ki jih lahko v grobem delimo na tri dele: spremembe med sodelavci, spremembe v vodstvu in spremembe v organizaciji.

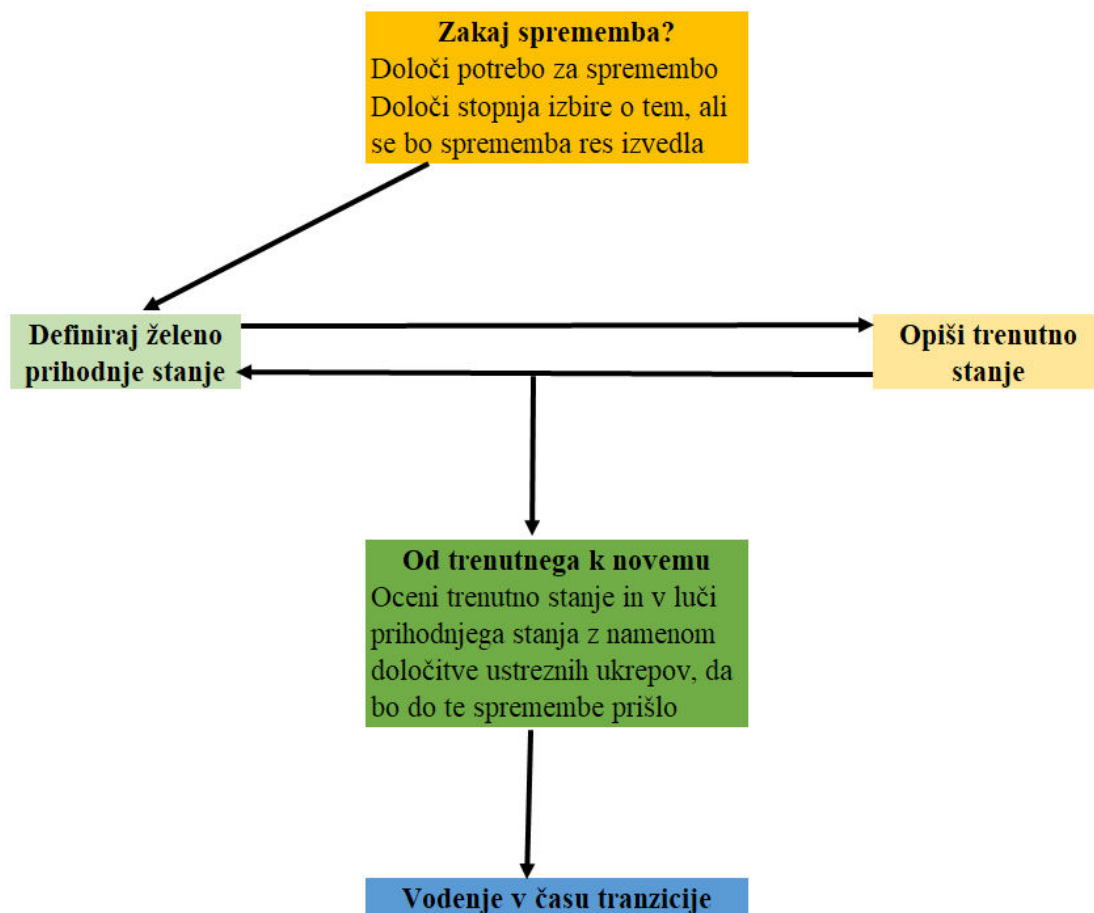
Spremembe med sodelavci: organizacijsko kulturo lahko spreminjamo z menjavo ljudi v organizaciji, kar je pogosto povezano z odpuščanji in novim zaposlovanjem (*ibidem*, str. 67). Nadalje navajajo, da je mogoče spreminjati organizacijsko kulturo tudi z menjavo funkcij, ki jih zasedajo posamezniki (*ibidem*), s spreminjanjem navad in obnašanja, z angažiranjem posameznikov, ki imajo vlogo vzornika za določena vedenja in obnašanja ter nenazadnje z udeležbo vseh sodelavcev, ki jo omogočimo z uvedbo različnih timskih aktivnosti (sestanki, delovne skupine).

Spremembe v vodstvu: pomemben način spreminjanja organizacijske kulture so zagotovo usposabljanje vodij v organizaciji, kar ima za posledico tudi spremembe vedenj v organizaciji.

Spremembe v organizaciji: tudi z ustrezno formalno komunikacijo lahko dosežemo spremembe v kulturi, spreminjamo pa lahko tudi strukture, sisteme in tehnologije. Nenazadnje pa je pomemben del sprememb organizacijske kulture tudi sprememba podobe organizacije v javnosti (blagovna znamka, celostna grafična podoba, blagovna znamka delodajalca) (*ibidem*).

Podobno kot Schein tudi Williams, Dobson in Walters predlagajo tristopenjski model spreminjanja organizacijske kulture, katerega bistvo je, da se zavemo, kaj je tisto, kar želimo spremeniti v sami kulturi (prepričanje, obnašanje, vrednota), ga kot takega naslovimo in razumemo. V naslednji fazi izvedemo ustrezno spremembo, jo ustrezno implementiramo ter v zadnjem, tretjem koraku, ustrezno zamrznemo (torej dosežemo, da bo novo vedenje postalo del vsakdanje prakse v podjetju) (Williams, Dobson in Walters, 1999, str. 90; Schein, 2009 str. 106).

Schein gre še korak naprej, saj predlaga tudi proces, ki omogoča izvedbo spremembe organizacijske kulture v obliki procesa obvladovanja sprememb (Slika 19: Proces vodenja sprememb).



**Slika 19: Proces vodenja sprememb**  
 (Schein, 2009, str. 156)

Cameron in Quinn (2011, str. 105) ob spremembah organizacijske kulture navajata, da spremembe organizacijske kulture ne bodo mogoče, ne da bi se spremenili posamezniki, saj so spremembe organizacijske kulture mogoče le, če bodo posamezniki svoja vedenja spremenili in jih prilagodili novim organizacijskim vrednotam. Opozorita še, da je seveda mogoče pripraviti ustrezne procese sprememb, vendar ne da bi bili ti prilagojeni

posameznikom in ne da bi se posamezniki odločili, da jih sprejmejo, spremembe organizacijske kulture ne bodo mogoče. Posebej so pomembne spremembe vodstvenih kompetenc, ki pomembno vplivajo na proces spremembe kulture (*ibidem*).

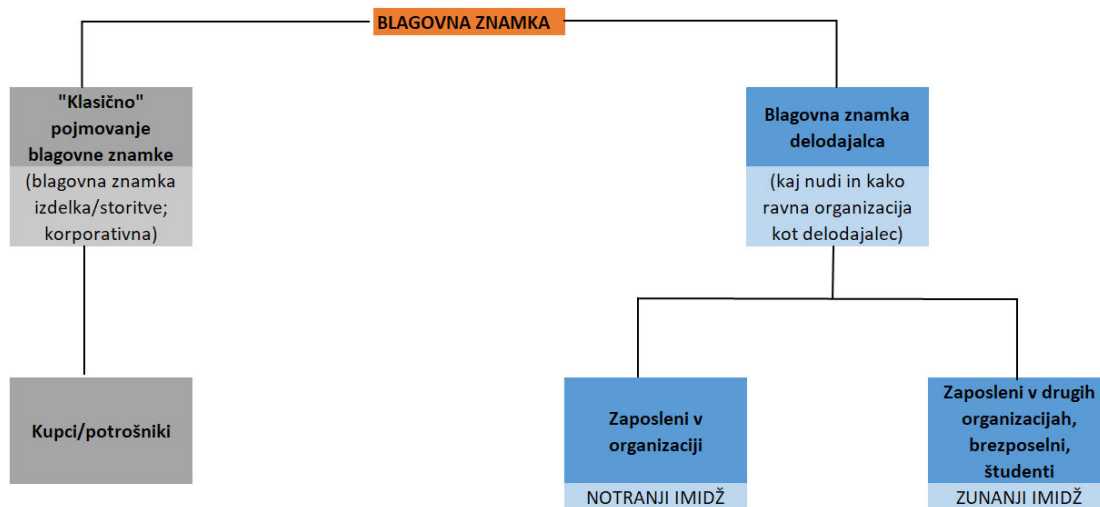
Hofstede in Hofstede navajata, da ne glede na to, da je organizacijska kultura pravzaprav nekaj mehkega, manj otipljivega, pa spremembe zahtevajo tudi bolj »trde« ukrepe (2005, str. 312). Opozorita na dejstvo, da v primeru strukturnih sprememb v organizaciji, ki ima za posledico individualne premike, obstoji večja verjetnost, da se bodo posamezniki poistovetili s kulturo drugega oddelka. V primeru organizacijskih sprememb, ki imajo za posledico premike skupine ljudi, pa obstoji večja verjetnost, da kljub drugi organizacijski strukturi ta skupina ne bo spremenila svoje kulture.

## 3 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA

### 3.1 Kaj je blagovna znamka delodajalca

Blagovne znamke so povsod okrog nas in ljudje smo jim, ne glede na to, ali se jih zavedamo ali ne, izpostavljeni na vsakem koraku. Kaj sploh je blagovna znamka (Slika 20: Razlika med blagovno znamko in blagovno znamko delodajalca)? Definicijo najdemo v Zakonu o industrijski lastnini (2006), ki v prvem odstavku 42. člena in pravi: »Kot znamka se sme registrirati kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati, kot so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže, in kombinacije barv kot tudi kakršnakoli kombinacija takih znakov.« Pretnar kot ključno funkcijo znamke navaja razlikovalno funkcijo. Izdelki in storitve nosijo različne znamke in se morajo razlikovati od konkurenčnega blaga ali storitev. Na to funkcijo pa se nanaša še funkcija ugotavljanja izvora določenega blaga ali storitev. Razlikovalno merilo mora izpolnjevati vsak znak, ki je registriran kot znamka (Pretnar, 2002, str. 64). Podnar (2011, str. 49) opredeljuje znamko kot zavedno in strateško vodeno predstavitev podjetja, v kateri so pod istim imenom združeni in predstavljeni izdelki oziroma storitve ter tudi poslovne enote organizacije. Prav to združevanje omogoča enotno identiteto znamke, znak, pod katerim se predstavlja, pa omogoča prepoznavnost in tudi dolgoročno konkurenčno prednost podjetja. Ko govorimo o blagovni znamki, se ne osredotočamo le na zunanjo prepoznavnost, ki je pogojena s prepoznavnostjo znamke, kot posledico grafične značilnosti znamke, temveč na dejanja organizacije, ki vodijo k pozitivnemu odnosu sodelavcev v organizaciji, pa tudi širše javnosti do te organizacije. Pomembno je razumevanje, da se z blagovno znamko ne dotikamo le naših kupcev in poslovnih partnerjev, temveč da z njo vplivamo tudi na sodelavce in prihodnje sodelavce.





**Slika 20: Razlika med blagovno znamko in blagovno znamko delodajalca**  
 (Franca, 2007, str. 23)

Na podlagi slike (Slika 20: Razlika med blagovno znamko in blagovno znamko delodajalca) lahko izvedemo definicijo blagovne znamke delodajalca. Franca (2011) tako meni, da »blagovna znamka delodajalca na trgu dela pomeni njegov ugled, ki ga uživa organizacija kot delodajalec med že zaposlenimi, med potencialnimi kandidati za zaposlitev in med splošno javnostjo. Predstavlja osebnost organizacije, zaokroža njene vrednote, organizacijsko kulturo, delovne navade, delovne pogoje ipd.« Tako kot se pri blagovni znamki osredotočamo na procese, ki vodijo k prepoznavnosti blagovne znamke, Franca tudi pri definiranju blagovne znamke delodajalca opozarja, da gre pri blagovni znamki delodajalca za skupek dejavnosti, s katerimi si organizacija prizadeva, da bo pri sodelavcih in prihodnjih sodelavcih dosegla in obdržala percepcijo »odličnega delovnega mesta« ter »izbranega delodajalca« (angl. *Employer of choice*). S tem bo delovno okolje organizacije postalo in ostalo privlačno, s tem pa si bo organizacija zagotovila večje zanimanje novih kandidatov za zaposlitev.

Rosethorn (Rosethorn v Foogel in Stuart, 2012, str. 19–20) meni, da je »blagovna znamka v bistvu dvosmerni dogovor med organizacijo in njenimi zaposlenimi – razlog, da so se odločili pridružiti organizaciji in razlog, da so bili izbrani in jim je dovoljeno ostati. Umetnost dobre blagovne znamke delodajalca pa je, da ga vzpostavi na način, da bo nedvoumen, prepričljiv in relevanten za posameznika, ter da bo omogočil, da bo veljal za čas celotnega življenjskega cikla zaposlenega v organizaciji.«

Graeme (Barrow et al., 2007, str. 19) meni, da je »bistvo EB pritegniti nadarjene posameznike in zagotoviti okolje, v katerem se bodo zaposleni lahko identificirali z organizacijo, blagovno znamko podjetja in svoje naloge opravili na način, kot to od njih pričakuje organizacija.« V istem delu Graeme predstavi tudi izsledke raziskav, ki so povezane z EB. Na področju privabljanja kandidatov je tako izpostavljena pomembnost razmerja med odnosom do podjetja in percepcijo delovnega mesta. Čeprav so za študente tehničnih poklicev pomembne tudi oglaševalske akcije, jim je najpomembnejše »ustno izročilo« o podjetju in delovnem mestu (Collins in Stevens, 2002 v Barrow et al., 2007). V obsežni raziskavi na Danskem (Andersen, 2007 v Barrow et al., 2007) se je izkazalo, da je študentom pomembnejši osebni razvoj kot ostali elementi dela (avtonomija, uravnoteženost službenega in zasebnega življenja), da so z vidika EB farmacevtska podjetja bolj prepoznana kot na primer telekomunikacijska ali naftna, da poznavanje EB ni bilo povezano z ugledom organizacije ter da imajo dogodki, ki jih

organizira podjetje (na primer izvedba dogodka, obisk študentov v podjetju, možnost izdelave raziskav) večji vpliv na prepoznavnost kot oglaševanje ali udeležba na sejnih. Na področju identifikacije sodelavcev in učinkovitosti organizacije je raziskava, ki so jo izvedli Fulmer, Gerhart in Scott leta 2003 pokazala, da je bilo 100 najuspešnejših podjetij na področju EB v Ameriki ne samo prepoznanih kot podjetja, s pozitivnim odnosom do delovne sile, temveč so bila v konkurenčni prednosti tudi na drugih področjih poslovanja, dobra EB strategija pa je imela tudi pozitivne učinke na organizacijsko učinkovitost.

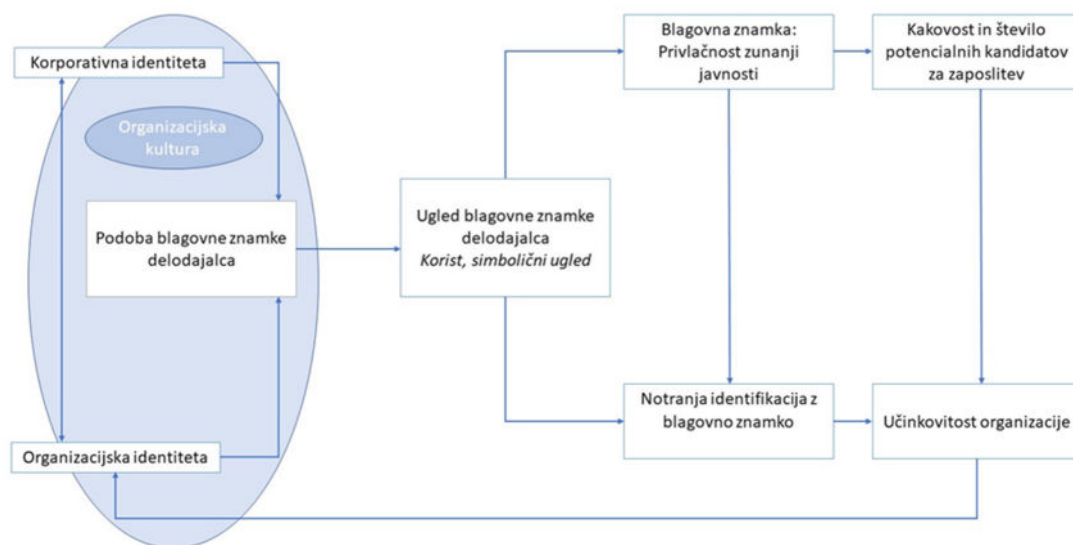
Backhaus in Tikoo (2004, str. 502) kot definicijo blagovne znamke delodajalca navajata, da »blagovna znamka delodajalca vključuje promocijo tako znotraj kot tudi zunaj podjetja, iz katere je razvidno, kaj organizacijo naredi drugačno in kot delodajalca zaželeno. Blagovna znamka delodajalca je tako proces, je gradnja določljive in enkratne identitete delodajalca, ter koncepta blagovne znamke delodajalca, ki podjetje razlikuje od konkurence.«

Načini, kako si podjetje gradi blagovno znamko delodajalca, so različni. V celoti so odvisni od individualne organizacije.

### 3.2 Kaj sestavlja blagovno znamko delodajalca

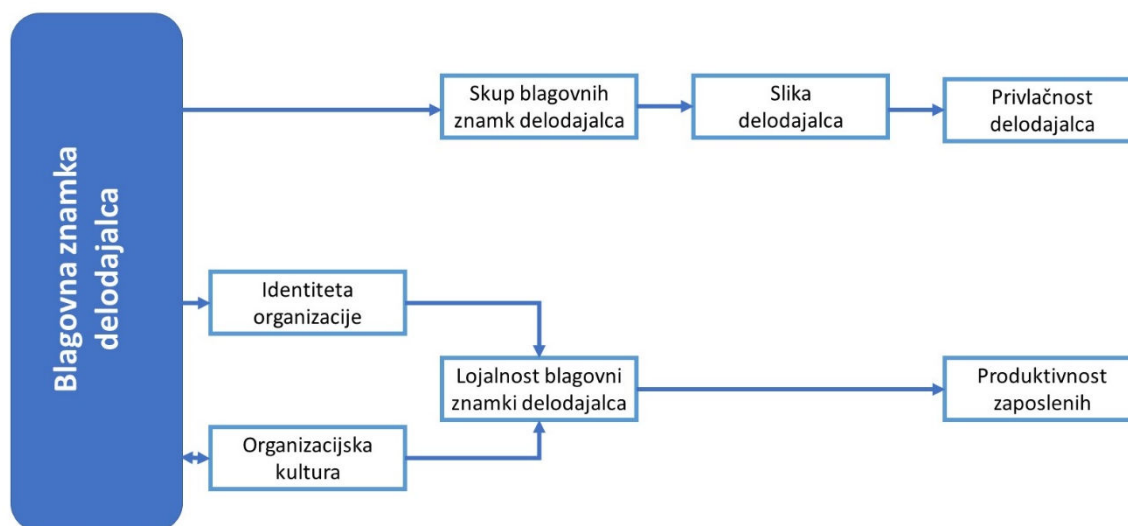
Že ob tej definiciji se srečamo tudi z dejstvom, da skozi grajenje blagovne znamke delodajalca vpeljujemo izraz »privlačnost delodajalca.« Izraz lahko definiramo kot »percepcijo koristi, ki jih kandidat vidi v delu za neko organizacijo in je na nek način predhodnik koncepta blagovne znamke delodajalca. Pomembnost privlačnosti se kaže v tem, da bolj kot je organizacija zaznana kot privlačna s strani kandidatov, vrednejša je blagovna znamka delodajalca.« (Franca, Pahor, Karan, Zupan in Roman, 2007, str. 41) Poleg privlačnosti je posledica dobre blagovne znamke delodajalca tudi biti »izbrani delodajalec« (angl. *Employer of choice*). Baker (2014) opredeljuje termin »izbrani delodajalec« kot »organizacijo, kjer je dobro delati« (angl. *an organisation that is a great place to work*). Poudarja tudi, da biti izbrani delodajalec pomeni več kot le dobro marketinško potezo. Gre za to, da je bistvo v kakovosti delovnih odnosov med delodajalcem in zaposlenim oziroma v psihološki pogodbi med njima. Novi delovni odnosi, ki so bolj kompleksni, se hitreje spreminjajo in v odnos med zaposlenim in organizacijo prinašajo tudi več negotovosti, ne morejo biti urejeni na tradicionalen način, ki je veljal in bil uspešen od obdobja industrijske revolucije dalje. Posledica spremenjenega načina dela ustvarja drugačne odnose med zaposlenimi in delodajalci. Gre za bolj sodelovalni in odprt odnos od prejšnjega »mi/vi«, v sam odnos pa so vključene tudi spreminjajoče potrebe in interesi zaposlenih in organizacij (*ibidem*). Bistvo »izbranega delodajalca« je torej v tem, da se zaposleni na delodajalce ne vežejo prek klasičnega »mezdnega« odnosa, temveč se poistovetijo z vizijo organizacije, z vrednotami ter v organizaciji ostanejo iz drugih, višjih razlogov, ne glede na situacijo na trgu dela.

Graeme (Barrow et al., 2007, str. 19) EB opisuje kot večfazni proces (Slika 21: Blagovna znamka delodajalca kot del organizacijske kulture). Bistvo procesa je izgradnja predstave o EB, torej ugotovitev, kaj vodstvo želi komunicirati notranji in zunanji javnosti o sami organizaciji. Prvi pomembni element tega je identiteta organizacije. Na to vprašanje lahko odgovorijo vsi sodelavci v organizaciji in prepoznajo skupno znanje, prepričanje, komunikacijo in vedenje, ki je značilno za organizacijo. Čeprav vsak posameznik prispeva k identiteti organizacije, ima organizacija svojo identiteto, ki je neodvisna od trenutno zaposlenih v podjetju, in se razvija skozi daljše življenjsko obdobje organizacije. Drugi pomembni element EB je celostna grafična podoba organizacije. Če pri organizacijski identiteti govorimo o notranjih neoprijemljivih dejstvih, gre pri celostni grafični podobi tako za zunanje, vidne znake organizacije kot tudi za vsebino, kako komuniciramo poslanstvo, strategijo in kulturo podjetja.



**Slika 21: Blagovna znamka delodajalca kot del organizacijske kulture**  
 (Graeme v Barrow et al., 2007, str. 18)

Podobno kot Graeme opisujeta proces EB tudi Backhaus in Tikoo (Slika 22: Proces vplivanja blagovne znamke delodajalca na privabljanje in produktivnost), saj izpostavljata, da imata na lojalnost do blagovne znamke delodajalca neposreden vpliv organizacijska identiteta in kultura, ki tudi neposredno vplivata na učinkovitost sodelavcev. Na to, kako privabimo sodelavce, pa imajo neposredni vpliv misli in predstave o podjetju (angl. *Employer brand Associations*), ki jih ima zaposleni.



**Slika 22: Proces vplivanja blagovne znamke delodajalca na privabljanje in produktivnost sodelavcev**  
 (Backhaus in Tikoo, 2004, str. 505)

Franca (2011) navaja, da blagovno znamko delodajalca sestavljajo tri glavne komponente:

- osebnost delodajalca, kjer ugotavljamo odnos, ki ga ima delodajalec do zaposlenih na vseh temeljnih področjih delovanja (izobraževanje in usposabljanje, plačni sistem, vrednote);
- obljube zaposlenim (psihološka pogodba), s katerimi se organizacija zaveže k določenim ravnanjem in jih praviloma poda novozaposlenim. Sem sodijo obljube glede fleksibilnosti delovnega časa, primerne plačila, možnosti napredovanja;
- sporočila, ki so nadgradnja obljub kot osebnosti delodajalca. Ta so praviloma namenjena javnosti, z njimi pa organizacija prikazuje, kaj pomeni delati v izbrani organizaciji. Največkrat lahko to razberemo iz načina oglaševanja in pridobivanja novih sodelavcev, iz splošne komunikacije in odzivov sodelavcev.

Vse tri komponente so unikatne za posamezno organizacijo in predstavljajo bistvo organizacije. Pravilno zastavljene lahko pomenijo tudi konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami na trgu.

### 3.3 Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca

V mnogih organizacijah se postavlja vprašanje, kdo nosi odgovornost za razvoj blagovne znamke delodajalca, pa tudi, koga nagovarjamo z blagovno znamko delodajalca. Iz poročila *2014 Employer branding global trends study report* je razvidno, da je za upravljanje z blagovno znamko delodajalca pristojna kadrovska služba (36 %), tej pa sledita marketing (11 %) in CEO (8 %) (EBI, 2014, str. 22).

Ko govorimo o EB, ne govorimo o enkratnem projektu, ki se konča s samo implementacijo, temveč govorimo o kontinuiranem procesu razvoja EB. Zaradi povezave in vpliva drugih poslovnih področij delovanja organizacije lahko logično sklenemo, da je odgovornost delodajalca za EB porazdeljena med več deležniki. Franca, Pahor, Karan, Zupan in Rozman (2007, str. 73) zagovarjajo stališče, da je za uspeh vpeljave EB ključen določen cilj, kaj želimo doseči ter tudi določitev funkcij in oseb, ki sodelujejo pri udejanjanju tega projekta. Glede na vsebino in namen EB bi težko opredelili, da ima kadrovski oddelek v klasičnem pomenu res pravo odgovornost za razvoj EB. Barrow (Barrow et al., 2007, str. 13) tako predvideva, da se bo zaradi razvoja EB kadrovska funkcija razdelila na dva dela, kar lahko v organizacijah vidimo že danes s pojavom novih funkcij, kot so direktor za talente, direktor razvoja organizacije in druge vloge kadrovskih strokovnjakov, ki se odmikajo od klasičnih funkcij, v katerih je v zadnjem času najbolj prepoznana funkcija *chief happiness officer*. Kadrovski strokovnjaki bodo več poudarka namenili interni komunikaciji in odnosom z javnostmi, še pomembnejše pa je, da se bo prepoznala njihova dodana vrednost pri interakciji z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju.

Barrow (*ibidem*) tudi redefinira vlogo CEO. Po njegovem bo moderni CEO namenjal več časa grajenju ugleda organizacije kot dobrega delodajalca. Največja dodana vrednost na tem področju bo graditev *senior management* tima, ki se bo v enaki meri kot doseganju rezultatov posvečal tudi sodelavcem. Dejstvo je, da pobuda EB ne more obstati brez podpore izvršnega vodstva. Temu sledi tudi Franca (Franca, Pahor, Karan, Zupan in Rozman, 2007, str. 78), ki poleg pomembnosti vpliva izvršnega vodstva na sodelavce opozori tudi na njihov vpliv na vrednote blagovnih znamk. Čeprav ima lahko kadrovska funkcija središčno vlogo pri vzpostavljanju EB, pa je sočasno potrebna močna podpora in sodelovanje tudi z marketingom. Njihova ključna naloga je, tako Franca, da s svojim strokovnim znanjem in z ustreznim marketinškim delovanjem pripomorejo, da sodelavci verjamejo v podjetje in produkte, obenem

pa, da pripomorejo k večji zunanji prepoznavnosti, kar posledično izboljšuje ugled organizacije (kot delodajalca).

V članku *Kakšne prednosti ima dobra blagovna znamka delodajalca* Franca (2011) izpostavlja tudi pomembnost sodelovanja vseh sodelavcev pri vzpostavitvi EB v organizaciji. Izpostavlja, da mora organizacija raziskati vprašanja, kot so: zakaj so se sodelavci v prvi vrsti odločili za zaposlitev v organizaciji, kaj so razlogi, da v organizaciji ostajajo ter kaj jih pri delu motivira. Ob pripravi strategije EB so nam odgovori na tovrstna vprašanja, ki nam jih posredujejo sodelavci različnih oddelkov, lahko v veliko pomoč. Njihova vloga pa je pomembna tudi, ko koncept EB zaživi. Organizacija mora poskrbeti, da se bodo črke na papirju tudi dejansko pokazale pri delovanju organizacije in da jih bodo sodelavci ustrezno ponotranjili. Posebno pozornost mora organizacija nameniti temu, da dane obljube sodelavcem tudi izpolni, saj le z lastno kongruentnostjo lahko prepreči njihovo nezaupanje in s tem povezano negativno promocijo organizacije.

### 3.4 Zakaj blagovna znamka delodajalca šteje?

V poslovnem svetu je sprejetje odločitve o uvedbi nove strategije, v konkretnem primeru blagovne znamke delodajalca, odvisno tudi od koristi, ki jih ta prinese. Franca in Pahor (2007, str. 57) navajata izsledke več raziskav, ki so bile izvedene v Angliji in ZDA. Iz rezultatov je razvidno, da so glavni prednosti uvedbe blagovne znamke delodajalca zmanjšanje fluktuacije, znižanje stroškov zaposlovanja in krajšanje časa, potrebnega za zaposlitev, osebna priporočila sodelavcev za posamezno delovno mesto, višja raven pripadnosti in zavzetosti sodelavcev ter zadržanje talentov. Blagovna znamka delodajalca pa po navedbah Franca in Pahorja (*ibidem*) nima neposredno dokazljivega vpliva na neposredno finančno uspešnost organizacije, čeprav po drugi strani velja, da si organizacije z dobro prepoznano in utrjeno blagovno znamko delodajalca lahko privoščijo tudi nižje plače kot organizacije, ki tega nimajo, saj sodelavce na podjetje ne veže le plačilo.

Prepoznavnost blagovne znamke delodajalca prinaša organizaciji tudi večji izbor kandidatov na posamezno delovno mesto, kar omogoča, da zaposli le najboljše kandidate, s tem pa posredno vpliva na uspeh organizacije in še večjo utrditev blagovne znamke delodajalca. Franca (2011) svoje prejšnje razmišljanje nadgradi s tem, ko poudari pomembnost EB za obstoječe sodelavce. Če že obstoječi sodelavci ne bodo ambasadorji organizacije in ne bodo organizaciji predani, bo vodstvu težko izgraditi blagovno znamko delodajalca. Če pa bo organizacija uspešna, se bo vlaganje v sodelavce pokazalo pri njihovi višji učinkovitosti, motivaciji in zavzetosti. Pri vzpostavitvi EB lahko, skozi vzpostavitvijo novih, inovativnih funkcij (na primer oddelek za stike z javnostmi za človeške vire), raste tudi sama organizacija in se spreminja v inovativno organizacijo (*ibidem*).

### 3.5 Povezanost organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca ter njun medsebojni vpliv

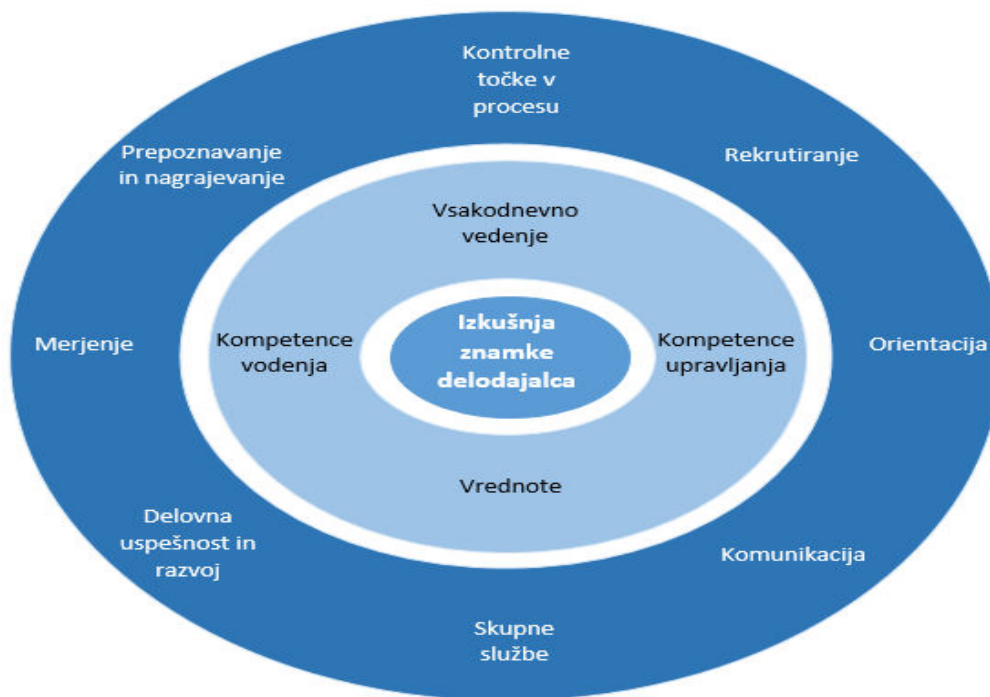
Že v točki 3.2 so bili prikazani vplivi organizacijske kulture na nastanek blagovne znamke delodajalca, kot so jih definirali Graeme in Backhaus in Tikoo. Toda vprašanje, ki si ga je mogoče zastaviti, je, ali je povezanost samo enosmerna ali gre mogoče za obojestransko odvisnost in medsebojno prepletenost. Bitka za talente v začetku 21. stoletja je povzročila, da se je odnos do zaposlovanja spremenil. Zaposlovanje v smislu imeti zaposlitev se je umaknilo zaposlovanju, ki je temeljilo na pridobitvi kadrov, ki bodo sposobni sodelovati pri uresničitvah

strategije organizacije ter utrjevati blagovno znamko. Skozi to se je razvil koncept »izborni delodajalec«, ki pa je, tako Mosley (2007, str. 103–131), nujno prinesel tudi dvojno vlogo blagovne znamke delodajalca. Kot je razvidno iz slike (Slika 23: Povezava med blagovno znamko delodajalca, blagovno znamko produkta in organizacijsko kulturo), tako sodelavci kot tudi prihodnji sodelavci lahko jasno izrazijo svoja pričakovanja do organizacije. Obenem pa tudi organizacija jasno komunicira sodelavcem in prihodnjim sodelavcem, kaj jim lahko znotraj svojega sistema vrednost in organizacijske kulture ponudi v zameno in kaj od njih pričakuje. Prav v tem delu se kaže neločljiva povezanost med kulturo in blagovno znamko delodajalca. Mosley (*ibidem*) tako navaja primer Microsofta, ki obljublja sodelavcem, »da jim bo pomagal udejanjiti njihov potencial.« V zameno pa (skladno z Microsoftovimi vrednotami) od sodelavcev pričakuje, da »bodo prevzeli velike izzive in jih premagali.«



**Slika 23: Povezava med blagovno znamko delodajalca, blagovno znamko produkta in organizacijsko kulturo**  
(Mosley, 2007, str. 130)

Spremenjena strategija do kupcev zahteva od sodelavcev v organizaciji upoštevanje novih poslovnih procesov. Če apliciramo tak način na procese HR in kot kupce definiramo deležnike v teh procesih (rekrutiranje, komunikacija, nagrajevanje, ciljno vodenje, razvoj sodelavcev) mora kadrovska služba za doseganje novih strateških ciljev podjetja spremeniti svoj način delovanja. Kot ogrodje za to služijo vrednote podjetja in kompetence, ki zarišejo nov način komuniciranja med sodelavci in njihovimi vodji pa tudi ostalimi vodji v organizaciji (Slika 24: Področja blagovne znamke delodajalca). Nove izkušnje pa pridobimo z novimi sodelavci, ki jih povabimo k sodelovanju v podjetju. Prav načela vodenja kot blagovna znamka, če so skladni z blagovno znamko podjetja, lahko prinesejo pomembno razliko nasproti konkurenci (*ibidem*).



Slika 24: Področja blagovne znamke delodajalca  
(Mosley, 2007, str. 131)

### 3.6 Organizacijska kultura in blagovna znamka delodajalca v luči koncernov in združevanj podjetij

V globalnem poslovnem svetu imajo največji uspeh podjetja, ki so sposobna delovati globalno. Globalnost dosežejo z lastno širitvijo in ustanavljanjem novih podjetij v državah, kjer imajo največji interes, ali pa se širijo z združevanji oziroma s prevzemi drugih podjetij. Globalna podjetja imajo svojo bazo – »podjetje –mamo« in prav to podjetje praviloma določa način delovanja celotne korporacije pa tudi korporacijsko kulturo. S širjenjem znotraj države ali v druge države se organizacija srečuje z drugimi (organizacijskimi) kulturami in organizacijska kultura »podjetja – mame« je tista, ki določa, kakšen bo odnos do hčerinskih podjetij oziroma kakšna bo korporacijska kultura. Ta proces imenujemo akulturacija. Po Appelbaumu (Appelbaum v Kocen, 2008, str. 28) je mogoče mešanje organizacijske kulture izvesti na štiri načine:

- integracija, ki temelji na ohranitvi lastne kulture in integritete, ki pa vodi v kulturno asimilacijo dveh kultur, ki vodi v mirno sobivanje obeh kultur;
- asimilacija, kjer prevlada močnejša kultura ene od organizacij, druga organizacija pa to kulturo sprejme ter izgubi svojo identiteto;
- separacija, kjer gre za ohranjanje kulture z ločevanjem in neodvisnostjo od dominantne kulture; obe organizaciji delujeta neodvisno, kulturne interakcije pa so minimalne;
- dekulturnacija, pri kateri gre za pretrganje kulturnih stikov, kar pomeni tudi kulturi pluralizem.

Združevanje podjetij predstavlja spremembo v poslovanju organizacije. Zato odnos med sodelavci in organizacijo predstavlja pritisk. V raziskavi *The impact of mergers and*

*acquistions on employer brands* (Hodes, 2009) je bilo izpostavljenih sedem področij, ki imajo v času teh sprememb vpliv na EB. Hodes (2009) v zaključkih raziskave izpostavlja:

- Spremembe, ki jih prinaša združevanje, povzročajo neravnovesje med tem, kar nudi organizacija in tem, kar nudi sodelavec, sočasno pa imajo združitve tudi vpliv na zavzetost sodelavcev. Raziskava je pokazala, da se v tej fazi sodelavci sprašujejo, ali je nova organizacija še vedno privlačen delodajalec. Sočasno pa tudi organizacije tehtajo odnos in kompetence sodelavcev.
- Izguba moči za sprejemanje odločitev: sodelavci organizacije ne vidijo več kot tiste organizacije, s katero so sklenili psihološko pogodbo oziroma so se ji pridružili. Iz raziskave tako izhaja, da se ta vprašanja porajajo sodelavcem na vseh ravneh in da kar 50 % sodelavcev podjetje zapusti prej, kot bi ga sicer.
- Neustrezna in ne dovolj pogosta komunikacija: z raziskavo je bilo ugotovljeno, da so podjetja, ki so v času združevanja s svojimi sodelavci komunicirala na osebni ravni (sestanki F2F, sestanki celotnih ekip), imela visoko stopnjo zavzetosti in razumevanja dogajanja v podjetju nasproti tistim, ki niso uporabljala te komunikacije.
- Blagovna znamka delodajalca z jasno postavljenimi pričakovanji omogoča hitrejšo sprejemanje nove blagovne znamke delodajalca med vsemi sodelavci.
- Pomanjkanje upoštevanja kulture: združitve so praviloma načrtovane in vodenje s strani izvršnega vodstva, pri tem pa pogosto sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki. Iz raziskave izhaja, da je le redko narejena ocena ujemanja kultur.
- Pomanjkanje dolgoročnih operativnih načrtov, ki presegajo operativno integracijo. Praviloma se združevanja zaključijo z ureditvijo pravnih razmerij in projektnih načrtov. Redko vidijo združevanje kot proces, ki preneha šele z uspešno integracijo in implementacijo kulturnih sprememb.
- Proces sprememb zahteva polno angažiranost: znotraj procesa je veliko neznank, zato je vprašanje, kako bodo posamezniki videli spremembe in ostali zavzeti znotraj celotnega postopka.

## 4 UPORABA KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA ZA KONKURENČNO PREDNOST PODJETJA

Spletni zaposlitveni portal Glassdor je objavil rezultate raziskav *2018 Best places to work: Employees' Choice* (Glassdor, 2017), ki jo je pripravil na podlagi mnenj sodelavcev in nekdanjih sodelavcev v obdobju od novembra 2016 do oktobra 2017, zapisanih na njihovem portalu. Med ocenjevanimi kategorijami (kultura in vrednote, *work-life balance*, vodstvo, plače in ugodnosti, karijerne priložnosti), so imela najvišje ocenjena podjetja v ZDA, Nemčiji in VB najvišje ocenjeno prav kategorijo kultura in vrednote.

Dejstvo je, da organizacijska kultura v podjetju obstaja ne glede na to, ali se je zavedamo ali ne. Zavedanje, da organizacija ima kulturo, prepoznavanje različnih vidikov kulture v specifični organizaciji ter spremembe kulture kot posledica dogajanja v organizaciji ali okoli nje nam pomaga k hitrejšemu prehodu k zelenim ciljem. Dejstvo, da kultura ni le odločitev vodstva, temveč je kultura krožni proces, na katerega imajo vpliv vsi sodelavci v organizaciji, je pomembno za pripravo ustrezne strategije upravljanja s kulturo v organizaciji. Ali bodo strategije uspešne, pa ni odvisno le od vodstva podjetja, temveč je uspeh teh odločitev odvisen



tudi, ali pa zlasti, od sodelavcev v podjetju. Zavedanje blagovne znamke delodajalca kot del kulture podjetja nam omogoča, da se odločimo, kako bo kultura podjetja komunicirana sedanjim in prihodnjim sodelavcem in kako bo ta kultura vplivala na njihovo motiviranost, pripadnost in odločitve, ali se bodo pridružili podjetju in ali bodo v njem ostali. Vključevanje v procese spreminjanja vseh ravni odločevalcev in vseh sodelavcev pa bistveno povečajo možnosti za uspeh implementacije spremenjene strategije.

Kot je že ugotovljeno v Herzbergovi teoriji motivacije (Herzberg, 2003), le-ta temelji na dveh skupinah dejavnikov. Na eni strani so tako imenovani higieniki, to so dejavniki, ki v sodelavcih povzročajo nezadovoljstvo, kadar jih ni zaznati (denar, varnost zaposlitve, položaj, politike podjetja), ki nimajo motivacijskega učinka, temveč le postavljajo pogoje za motivacijo sodelavcev. Na drugi strani motivatorji izvirajo iz samega dela, ljudi neposredno spodbujajo k delu in povečujejo motivacijo (uspeh, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje ...). Vrednote podjetja, in s tem kultura podjetja, temeljijo na motivatorjih. Zato je pomembno, da temu sledi strategija upravljanja z blagovno znamko delodajalca. Pomembno je tudi, da podjetja delujejo skladno s svojimi vrednotami. Kot navaja Schein (2009, str. 21), je druga plast organizacijske kulture, to so vrednote podjetja, tista, ki neposredno vpliva na prvo in tretjo raven organizacijske kulture. Organizacijska kultura je tako odraz vrednot podjetja, sočasno pa vrednote, ki v organizaciji niso prepoznane, niso prave vrednote podjetja.

Razumevanje razlogov, zakaj so se sodelavci odločili in pridružili podjetju, je po mnenju Franca ena od dveh ključnih sestavin za graditev blagovne znamke delodajalca (Franca, Pahor, Karan, Zupan in Rozman 2007, str. 41). Franca (*ibidem*) tudi meni, da mora podjetje poznati motivacijo sodelavca, ker mu bo s poznavanjem omogočila izpolnitev njegove psihološke pogodbe s podjetjem (ta pa je ključna za motivacijo in zavzetost pri delu), po drugi strani pa na podlagi teh rezultatov podjetje lahko oblikuje strategijo, s katero bo tudi v prihodnje k sodelovanju pridobilo ustrezne kandidate. Interpretacija odgovorov na to vprašanje nam omogoča pogled z dveh različnih vidikov. Prvi vidik je povezan s strategijo zagotavljanja kadrov in nam omogoča, da podjetje postavi ustrezno strategijo za zagotavljanje ustreznih kadrov. Interpretacija rezultatov pa tudi omogoča, da podjetje lahko postavi ustrezno strategijo za zadržanje kadrov. Pri tem je pomembno, da podjetje ustrezno poskrbi za izpolnitev obljub in pričakovanj, ki jih je dalo novozaposlenim v času selekcijskega postopka.

Graeme (Barrow et al., 2007, str. 19) v izsledkih raziskav o EB izpostavlja, da je pri področju privabljanja kandidatov najbolj izpostavljena pomembnost razmerja med odnosom do podjetja in percepcijo delovnega mesta. Rosethorn (v Foogel in Stuart, 2012, stran 19–20) meni, da je »blagovna znamka v bistvu dvosmerni dogovor med organizacijo in njenimi zaposlenimi – razlog, da so se odločili pridružiti organizaciji in razlog, da so bili izbrani in jim je dovoljeno ostati. Umetnost dobre blagovne znamke delodajalca pa je, da jo vzpostavi na način, da bo nedvoumen, prepričljiv in relevanten za posameznika, ter da bo omogočil, da bo veljal za čas celotnega življenjskega cikla zaposlenega v organizaciji.« Franca (2011) še opozori, da gre pri blagovni znamki delodajalca za skupek dejavnosti, s katerimi si organizacija prizadeva, da bo pri sodelavcih in prihodnjih sodelavcih dosegla in obdržala percepcijo »odličnega delovnega mesta« ter »izbranega delodajalca« (angl. *Employer of choice*). S tem bo delovno okolje organizacije postalo in ostalo privlačno, organizacija pa si bo zagotovila večje zanimanje novih kandidatov za zaposlitev.

Za pripravo ustreznih strategij je potrebno razumevanje kulture delovnega okolja. Mowat (2002) je za kulturo podjetja dejal: »Kultura organizacije niso vizija in poslanstvo, ki jih najdemo v marketinških materialih podjetja. Kultura se izraža v vsakodnevnih ravnanjih, komunikaciji in prepričanjih.« Pri raziskovanju je pomembno, da se osredotočimo na vse tri ravni

organizacijske kulture, ki jih navaja Schein (2010, str. 24), ter s tem raziščemo formalne in neformalne sisteme v podjetju, ki jih skozi ravnanja in obnašanja izkazujejo sodelavci. Prav to razumevanje, ki je istočasno značilnost podjetja ter faktor razlikovanja (lahko tudi konkurenčna prednost podjetja) pa je tisti, kar Kavčič (2010) navaja kot značilnost organizacijske kulture. Te značilnosti so pomembne, ko si delodajalec trudi izboljšati kakovost delovnih odnosov oziroma vzpostaviti dolgoročno psihološko pogodbo med njim in sodelavci. Baker (2014) meni, da če podjetje želi vzpostaviti odnos s sodelavci, ki bo temeljil na pripadnosti podjetju iz višjih razlogov ne glede na situacijo na trgu, potem mora doseči, da se bodo sodelavci poistovetili z vizijo in vrednotami organizacije. Eden od pogojev za to so tudi motivirani posamezniki. Če higieniki (denar, varnost zaposlitve, položaj, politike podjetja) postavljajo pogoje za motivacijo sodelavcev, motivatorji (uspeh, priznanje za rezultate, zanimivo delo, dosežki, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje) ljudi spodbujajo k delu in povečujejo motivacijo (Herzberg, 2003).

Franca (2011) kot tri komponente blagovne znamke navaja osebnost delodajalca, s katero ugotavljamo odnos delodajalca do sodelavcev, nadalje obljube sodelavcem (psihološka pogodba), ki jih poda praviloma novozaposlenim, ter sporočila kot nadgradnja obljub oziroma osebnosti delodajalca, ki so praviloma namenjena javnosti ter prikazujejo, kaj pomeni delati v izbrani organizaciji. Graeme (Barrow et al, 2007, str. 19) napotuje na prepoznanje identitete organizacije, s katero vsi sodelavci prepoznajo skupno znanje, prepričanje, komunikacijo in vedenje, ki je značilna za organizacijo in ki jo ne oblikujejo trenutno zaposleni posamezniki, temveč se organizacija razvija skozi daljše obdobje. Backhaus in Tikoo (2004) pa še omenjata, da imajo na to, kako privabimo sodelavce neposredni vpliv misli in predstave o podjetju, ki ji jih predstavlja zaposleni. Graeme (Barrow et al., 2007, str. 19) je objavil izsledke raziskave, ki sta jo izvedla Collins in Stevens leta 2002, iz katere izhaja, da je pri privabljanju kandidatov pomembno razmerje med odnosom do podjetja in percepcijo delovnega mesta. Čeprav so za študente tehničnih poklicev pomembne tudi oglaševalske akcije, jim je najpomembnejše »ustno izročilo« o podjetju in delovnem mestu.

#### 4.1 Raziskave v povezavi z blagovno znamko delodajalca

V letu 2017 izvedena raziskava, na kateri temelji tudi ta prispevek, se je dotaknila področja organizacijske kulture, blagovne znamke delodajalca in vrednot ter pokazala, da je prisotnost vrednot v podjetjih pomemben dejavnik, ki sodelavcem pomaga z usmerjanjem njihovega vsakodnevnega delovanja. Delovanje posameznikov in skupine na podlagi vrednot pa, ko se želena vedenja zavestno dovolj pogosto ponovijo, preidejo na tretjo raven organizacijske kulture, to je nezavestno delovanje v skladu z vrednotami podjetja. Le-te pa sčasoma za sodelavce postanejo samoumevne. Pomembno je tudi, da se zavedamo, da poleg pogleda na celotno kulturo podjetja v podjetju nastajajo tudi subkulture. Hofstede in Hofstede (2005, str. 310) tako predlagata razumevanje ne le kulture v organizaciji kot celoti, temveč tudi razumevanje subkultur, ki nastanejo znotraj posameznih organizacij kot posledica sprememb.

Raziskava je tudi pokazala, da imajo sodelavci različnih generacij v večini sorodne poglede na delovanje v podjetjih oziroma so podali odgovore, ki kažejo usklajenost med posameznimi starostnimi skupinami. Čeprav je bila ta ugotovitev na prvi pogled presenečenje, saj je pogosto slišati, da so si različne generacije med seboj dokaj različne, pa je podobno ugotovila tudi Boštjančičeva (2016), ki v svojem članku *Medgeneracijski pregled slovenskih aktualnih psiholoških raziskav* prav tako ugotovila, da so delovne vrednote med generacijami Y in X podobne.

Nadalje iz rezultatov raziskave izhaja, da težave povzročajo razkoraki med pričakovanji sodelavcev ob vstopu v podjetje ter dejanskih stanjem na področju upravljanja s kariero posameznika. Pričakovanja na eni strani in možnosti, da podjetje omogoči dolgoročni izziv ter karijerne priložnosti, oziroma na drugi neupravljanje s kariero, lahko med sodelavci povzroči frustracije, ki imajo lahko za posledico odhode iz podjetja. Herzberg (2003) karijerne priložnosti in vsebino dela uvršča med motivatorje, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost sodelavcev podjetju. Baker (2014) poudarja, da zaposlitev v podjetju ni le klasični mezdni odnos, temveč da gre za psihološko pogodbo med zaposlenim in podjetjem. S tem ko podjetje ne izpolnjuje danih obljub, krši psihološko pogodbo in vpliva na slabšo motiviranost sodelavcev ter celo na njihove odhode.

Raziskava *Global Recruiting Trends 2017* (LinkedIn, 2017), ki jo je izvedel LinkedIn, je pokazala, da so priporočila sodelavcev najpomembnejši vir za pridobitev ustreznih sodelavcev. Tudi iz izvedene raziskave izhaja, da se je okrog 10 % novozaposlenih odločilo za zaposlitev v podjetju na podlagi priporočila prijatelja ali družinskega člana. Raziskava *Employer branding Trends Study 2016* (Monster.com, 2016), ki jo je izvedlo podjetje Monster.com, je ugotovila, da je glavnih pet razlogov, zakaj se kandidati pridružijo podjetju, plača in benefiti, odlično delovno okolje, možnosti kariernega razvoja, uravnoteženost dela in prostega časa ter možnosti dela v tujini.

EBI, mednarodna organizacija, ki se ukvarja z raziskovanjem blagovne znamke delodajalca, je leta 2014 v 19 državah po vsem svetu izvedla že tretjo raziskavo na temo trendi pri upravljanju z blagovno znamko delodajalca in objavilo poročilo *2014 Employer Branding Global Trends Study Report* (EBI, 2014). Raziskava je med drugim pokazala, da so najpomembnejši razlogi za vstop talentov v podjetje karierna priložnost, vodenje, delovno okolje, ugled in kultura organizacije ter nagrajevanje in priznanje. Raziskava *Ugled delodajalca v Sloveniji*, ki sta jo izvedla Franca in Pahor (2007), pa je pokazala, da so glavni dejavniki pri zaposlitvi zaupanje nadrejenim in organizaciji, odnosi s sodelavci, odgovornosti in pristojnosti ter možnost napredovanja.

## 4.2 Primeri implementacije organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca

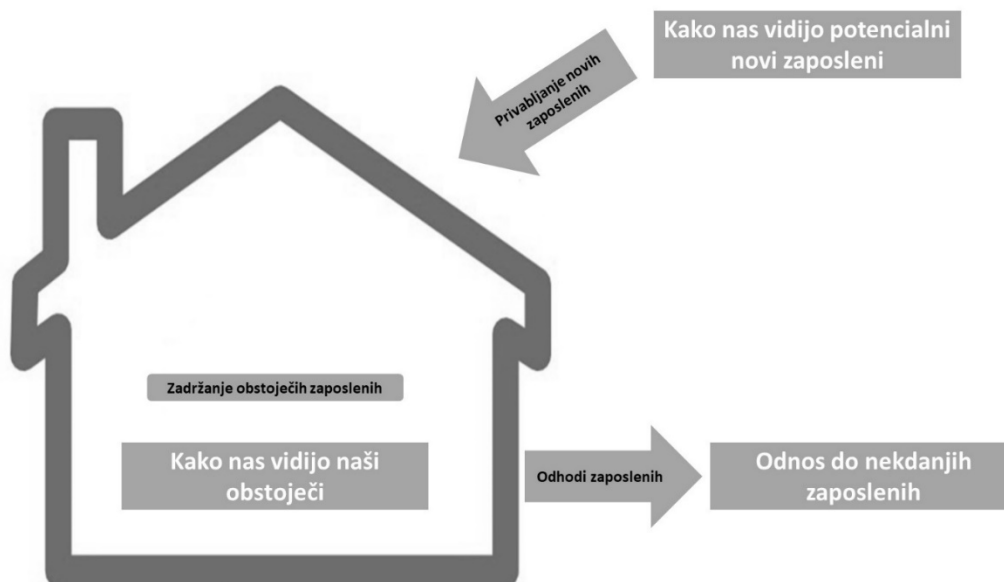
Vprašanje, kaj je treba storiti, da bosta blagovna znamka delodajalca in kultura podjetja uspešno podpirali razvoj podjetja, kar vabi k novemu vprašanju – kdo lahko pripomore k uspešnemu razvoju podjetja? Glavni vpliv na to imajo motivirani sodelavci, ki bodo sposobni prevesti vizijo in strategijo podjetja v rezultat, s tem pa obenem podpirali način poslovanja v skladu z vrednotami podjetja in lastnimi vrednotami. Kongruentnost med vrednotami podjetja in lastnimi vrednotami je po drugi strani pomembna, saj motivacija sodelavcev za delo prihaja iz njih samih. Med obstoječimi sodelavci v podjetju so zagotovo tudi posamezniki, ki so podjetju predani in visoko motivirani. Odhodi iz podjetja in prihodi v podjetje so del življenjskega cikla sodelavcev v podjetju, zato je pomembno, da bodo tudi prihodnji sodelavci razumeli kulturo podjetja še preden se bodo v podjetju dejansko zaposlili, obenem pa dobili tudi dejansko sliko o delu, ki ga bodo opravljali v podjetju, ter tudi o načinu, kako bodo to delo opravljali.

### 4.2.1 Zaposlovanje kot doživetje

Prvo vprašanje, ki se postavlja, je, kako postati privlačen delodajalec za ljudi, katerih osebne vrednote so najbližje vrednotam podjetja. Zagotovo je pomembna strategija ustrežna

prepoznavnost podjetja na trgu delovne sile. Poleg celostne grafične podobe, ki zagotavlja prepoznavnost na trgu, lahko privabimo prave sodelavce tudi s pomočjo obstoječih sodelavcev. Znotraj tako imenovanih *referral* programov (osebna priporočila) sodelavci postanejo ambasadorji podjetja, njegovih vrednot in prepoznavna blagovna znamka delodajalca. Uporaba socialnih omrežij (LinkedIn, Xing, Monster, Mojedelo, Facebook) in sodelovanje na kariernih sejmih omogočajo širšo prepoznavnost organizacij. Implementacija te strategije je relativno enostavna in hitra. Je pa dejstvo, da se s temi aktivnostmi podjetje ne bo bistveno razlikovalo od ostalih podjetij, ki se na trgu dela borijo za iste kadre.

Kadar govorimo o privabljanju novih sodelavcev, si podjetje lahko predstavljamo kot stekleno hišo, blagovno znamko delodajalca in organizacijsko kulturo pa kot temeljne gradnike te hiše. V hiši imamo tako obstoječe sodelavce (med katere sodijo tudi tisti, ki zapuščajo podjetje), na drugi strani pa potencialne nove sodelavce, ki podjetje ocenjujejo tako na podlagi splošno dostopnih informacij kot informacij, ki nastajajo v stekleni hiši podjetja (Slika 25: Strategija steklene hiše blagovne znamke in kulture delodajalca).



**Slika 25: Strategija steklene hiše blagovne znamke in kulture delodajalca**

Osnovno vprašanje – Kaj je tu zame? – si postavljajo tako novi kot obstoječi sodelavci. Obstoječi sodelavci so tisti, ki poznajo in oblikujejo kulturo podjetja in imajo tudi največ interakcij z novimi sodelavci. Obstoječi sodelavci razumejo delovno mesto tudi z vidika kulture podjetja. Zato je pomembno, da vsi, ki imajo aktivno vlogo v procesu privabljanja in zaposlovanja, govorijo isti jezik, katerega slovnica temelji na vrednotah podjetja. Cilj zaposlitve je ustvariti dolgoročno psihološko pogodbo med sodelavci in podjetjem, zato je še toliko pomembnejše, da so vedenja posameznikov usklajena z zahtevami delovnega mesta, saj k uspešnosti podjetja vodi le njihovo prekrivanje (Zupan v Raspor, 2013, str. 13).

Vzpostavitev vsebinsko enotnega postopka zaposlovanja je ena od možnosti, ki omogoča, da se razgovori vodijo po eni strani na podlagi specifike delovnega mesta, pri tem pa vsi deležniki v tem procesu upoštevajo tudi kulturo podjetja. Z oblikovanjem enotnega in za podjetje specifičnega kataloga vprašanj po eni strani omogočimo večjo transparentnost postopka, saj imajo vsi kandidati možnost, da odgovorijo na enak(ovredn)ja vprašanja in da se jih oceni po enakih merilih. Na drugi strani pa je profesionalno voden razgovor za zaposlitev lahko odlično orodje za prepoznavanje blagovne znamke delodajalca tudi med neizbranimi kandidati. Z

ustreznim usposabljanjem deležnikov v postopku zaposlovanja pa dosežemo tudi dvig kompetenc in zavedanja o vrednotah podjetja.

Za pripravo enotnega postopka zaposlovanja so pomembni tako splošni kot posebni pogoji za zasedbo. Vsebina dela in splošne naloge ter zahteve delovnega mesta so podane v samem opisu delovnega mesta. Na njihovi podlagi tako določimo formalne pogoje, ki jih kandidati potrebujejo za zasedbo delovnega mesta. S ključnimi/generičnimi/temeljnimi kompetencami, tako Kohont (2013, str. 25), določamo splošne kompetence (znanje tujih jezikov, branje ...), ki so značilne za različna delovna opravila tudi izven posamezne organizacije, in prispevajo za dobrobit celotne družbe. Specifične delovne kompetence (*ibidem*) so specifične le za posamezna delovna področja oziroma skupine delovnih mest (npr. analitično mišljenje za sodelavce v kontrolingu), vendar niso omejene le na posamezno organizacijo. Organizacijsko specifične kompetence pa so »izvedene iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije. Vezane so na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge.« (*ibidem*)

Identifikacija vedenj, ki bodo značilna le za podjetje, je tako pomemben prvi korak v pripravi metodologije selekcije kadrov. Podjetju predstavlja priložnost, da se prav po njih loči od ostalih podjetij, obenem pa omogoča lažje poistovetenje kandidatov s podjetjem.

Organizacijska kultura ni le domena vodstva, temveč zlasti vsakodnevno življenje sodelavca v organizaciji, zato je pomembno, da se v proces identifikacije ključnih vedenj, povezanih z vrednotami podjetja, povabijo tako sodelavce kot vodje. V delovnih skupinah tako lahko z različnih vidikov razpravljajo o posameznih vedenjih, vezanih na posamezno vrednoto in specifičnih za področje dela. Zaželeno je, da sodelavci vrednoto prepoznajo in naštejejo čim večje število specifičnih vedenj za to vrednoto, ki se navezujejo na specifično področje dela. Poleg specifičnih vedenj za svoje delovno mesto lahko sodelavci podajo oceno specifičnih vedenj za druga delovna mesta, s katerimi se srečujejo. Ko so pridobljena vedenja za vsa področja dela sodelujoči v skupinah za svoja področja dela, preverijo, katera vedenja so prepoznana kot najpomembnejša, ter izberejo nekaj vedenj za vsako vrednoto, ki se jim zdijo najpomembnejša. Najlažje je ta proces voditi z uporabo tehnike *world cafe*.

Naslednji korak je kreiranje organizacijsko specifičnih kompetenc. Vedenja, ki so jih sodelavci kot pomembna določili v prvem delu, v naslednjem koraku poimenujemo z besedo. Bistvo poimenovanja je, da najbolj odraža izraženo vedenje. Pri tem je mogoče, da se več vedenj poimenuje z isto besedo. S tem smo kreirali organizacijsko-specifično kompetenco. Tako zbrane organizacijsko-specifične kompetence bodo v nadaljevanju služile kot podlaga za pripravo vprašanj, ki bodo uporabljena v postopku razgovorov s kandidati.

Vprašanja, ki jih naslavljamo v selekcijskem postopku, so odvisna od tehnike vodenja razgovorov. V selekcijskih postopkih se uporabljajo različne tehnike vodenja razgovorov. Z namenom pridobiti čim več informacij, povezanih s preteklim in predvidenim prihodnjim načinom reagiranja posameznika v določenih situacijah, in s tem tudi razumevanja njegovega vedenja v luči vključevanja vrednot v postopke, predlagamo kombinacijo dveh tehnik vodenja razgovora, in sicer vedenjski intervju (angl. *behavioral based interview*) in situacijski intervju (angl. *situational based interview*) (Kotten, 2017). Obe tehniki omogočata, da na podlagi preteklih (BB) in prihodnjih rešitev (SI) predvidimo, kako se bo prihodnji sodelavec odzval v različnih situacijah, vedenje pa lahko primerjamo z vedenji, specifičnim za posamezno delovno mesto.

Tudi Weylandova (2011) v članku *How to attract people who are in sync with your culture* izpostavlja vedenjski intervju kot najprimernejšo tehniko za izvedbo razgovorov, dodaja pa še, da je prav s tem načinom izvedbe razgovorov največja možnost pridobiti informacije, ali

kandidat ustreza tudi kulturi podjetja. Pervanje in Kragelj (2009, str. 85) še navajata, da z vedenjskim intervjujem lahko preverjamo tudi »reševanje problemov in konfliktnih situacij pri delu (na primer reševanje reklamacij), prilagodljivost spremembam, obvladovanje več nalog hkrati, delovanje v stresnem okolju in podobno.« Pričakujemo konkretne odgovore, predstavitev rešitev, vlogo kandidata, občutke in pogled z nove perspektive (*ibidem*).

Tipična vprašanja za vodenje vedenjskega intervjuja bi tako bila:

- Prosim, opišite situacijo, kjer ste uspeli ...
- Povejte primer, ko ste dosegli/niste dosegli cilja ...
- Prosim, opišite situacijo, ko ste s svojimi sposobnostmi uspeli ...
- Opišite situacijo, ko se niste strinjali z odločitvijo o ..., vendar ste jo morali implementirati.

Vprašanja temeljijo na preteklih izkušnjah, v samem selekcijskem postopku pa se srečujemo tudi s kandidati, ki še nimajo ustreznih delovnih izkušenj, zato se v takih primerih lahko poslužimo tudi tehnike SI. Tu pa, v nasprotju s tehniko BB, postavimo situacijsko vprašanje, vezano na prihodnost, in na podlagi hipotetičnih odgovorov sklepamo o prihodnjem vedenju. Poleg navedenih tehnik se seveda uporabljajo tudi druge tehnike vodenja razgovorov. Pomembno je, da podjetje izbere tehnike, ki najbolj ustrezajo kulturi podjetja in njegovi stopnji razvoja.

Na podlagi določitve organizacijsko specifičnih kompetenc in ob upoštevanju značilnosti tehnik za vodenje razgovorov pripravimo katalog vprašanj. Tako kot pri pripravi specifičnih vedenj je tudi pri pripravi kataloga vprašanj pomembno, da se v postopke nastajanja vključi sodelavce v podjetju z namenom pomagati pri pripravi in kreiranju vprašanj, ki temeljijo na organizacijsko-specifičnih kompetencah.

Zadnji korak je ustrezno usposabljanje vseh, ki sodelujejo v postopku izbora kandidatov. Pri tem je pomembna tudi odločitev, kdo pravzaprav sodeluje pri vodenju razgovora. Weylandova (2011, str. 30–31) opozarja, da ima smisel voditi razgovor tako, da bo kandidat začutil dogajanje v podjetju in da se bo tudi že na razgovoru seznanil s kulturo podjetja. Vrednote kot del organizacijske kulture se tako lahko izrazijo tudi pri izvedbi razgovorov. V tej luči velja razmisliti o vključitvi v razgovor ne samo vodij, temveč tudi ostalih, ki lahko prispevajo k oceni kandidata, zlasti v smislu ustreznosti za kulturo podjetja. Poleg strokovnih sodelavcev kadrovske službe, neposrednega vodja in njegovega vodja zato predlagamo, da se v postopek izbora kandidatov vključijo tudi sodelavci, ki se bodo z novim sodelavcem najpogosteje srečevali. Njihova vloga v procesu je zlasti v tem, da presodijo, ali se z njihovega zornega kota kandidat lahko vklopi v tim oziroma v podjetje, mu predstavijo podjetje, in ali vidijo izkušnje kandidata tako, kot ga vidijo vodje. Obenem so ambasadorji vrednot in kulture podjetja.

Cilji usposabljanja so vezani zlasti neposredno na seznanitev z novim načinom vodenja razgovorov (tehnike vodenja razgovora, pomembnost vrednot, seznanitev s podpornimi dokumenti), obenem pa je cilj usposabljanja tudi dvig vodstvenih kompetenc, izboljšanje komunikacije in zavedanje pomembnosti blagovne znamke delodajalca. Kot je razvidno že iz ciljev, ki jih želimo doseči z usposabljanjem, je vsebina dokaj raznolika. Na eni strani se tako srečamo s formalnimi postopki, na drugi strani pa imamo možnost, da vsebino približamo na način, ki bo ustvarjal in bo omogočil tudi aktivno sodelovanje udeležencev usposabljanja. Pri tem je treba razmisliti, katera področja lahko pokrivamo z orodji, ki nam jih omogoča IKT. Na drugi strani pa upoštevamo tudi možnost usposabljanja po načelu izkustvenega učenja (angl. *experiential learning, learning by doing*). Ta način učenja velja za najprimernejši in najbolj naraven način usvajanja novih znanj. V varnem okolju nam omogoča razvoj lastnih sposobnosti in omogoča ponavljanje. Moody (2012, str. 16) definira izkustveno učenje kot

»razvoj razumevanja samega sebe in svojih spretnosti s pomočjo analiziranja naših aktivnosti in refleksije nanje. Izkusveno učenje ljudem omogoči, da eksperimentirajo z različnimi tehnikami v različnih okoljih, v zaprtih prostorih ali na prostem, njihove aktivnosti pa temeljijo na Kolbovem principu učenja – načrtovanju, naredi, preveri in uporabi. Izkusveno učenje temelji na ideji, da če ljudje nekaj doživijo (po tem, ko to naredijo), se tega bolj spominjajo in zato lažje delujejo po teh načelih.«

#### 4.2.2 Odhod sodelavca kot priložnost za podjetje

Dejstvo je, da odhodov sodelavcev iz podjetja ne moremo ustaviti. Odhodi iz podjetja so del življenjskega cikla posameznika v podjetju in so del normalnih kadrovskega in poslovnih procesov. Čeprav je cilj vsakega podjetja, da zadrži ključne kadre, pa lahko odhod iz podjetja uporabimo tudi kot orodje za upravljanje z organizacijsko kulturo. Hofstede in Hofstede (2005, str. 312) opozorita, da organizacijske spremembe kot take (zapiranje oddelkov, selitev posameznikov v druge oddelke, celo države), kjer je udeležen le posameznik, lahko prinesejo spremembo kulture tega posameznika. V primeru, da spremembe vključijo večjo skupino ljudi, pa ta skupina svoje kulture, kljub drugačni organizaciji, ne bo zlahka spremenila. Čeprav dolgoročnost zaposlitve ni več trend, kot je bil v preteklosti, pa (pre)visoka fluktuacija ključnih in uspešnih kadrov vodi k nižji učinkovitosti ter manjšanju konkurenčne prednosti organizacije na trgu dela. Na drugi strani pa lahko odhodi strukturno, kulturno ali učinkovitostno neustreznih kadrov, ki jih spodbudi podjetje samo, pripomorejo k zvišanju učinkovitosti podjetja, spremembam notranjih procesov ter posledično spremembam organizacijske kulture. Če na eni strani lahko podjetje želene odhode uporabi kot trd način spreminjanja organizacijske kulture, pa lahko prostovoljni odhodi (ključnih) kadrov postanejo del strategije razvoja blagovne znamke podjetja, neželen odhod pa obrne v smer dodane vrednosti za podjetje. Pri tem cilj ponovno ni osredotočanje na administrativne postopke izstopa, temveč razumevanje razlogov, zakaj posameznik zapušča podjetje, ter kakšna je slika posameznika o podjetju, ko tega zapusti. Za razumevanje tega predlagamo uvedbo izhodnega intervjuja. Kaj je izhodni intervju? Izhodni intervju je razgovor med sodelavcem, ki bo zapustil podjetje, in (najpogosteje) kadrovske službe podjetja. Prav to dejstvo v mnogo podjetjih zmanjšuje pomen izhodnega intervjuja, saj se ga razume, tako Spain in Groyberg (2016), kot operativno orodje kadrovske službe in ne kot strateško orodje podjetja. Razlogi za izvedbo so mnogoteri, delijo pa se lahko na pridobitev odgovorov na vprašanja, vezanih na razloge za odhod, na podlagi katerih bo podjetje lahko izboljšalo notranje procese kot možnost merjenja učinkovitosti strategij, vezanih na upravljanje sodelavcev. Na podlagi pridobljenih informacij bo imelo podjetje možnost aktivnih in hitrih intervencij v primeru ponavljajočih se anomalij, pridobilo bo lahko aktualne trende na trgu dela, po drugi strani pa tudi o upravljanju sodelavcev v organizaciji in nenazadnje pridobilo bo ideje o izboljšanju notranjih procesov (inovativnost) ter pridobilo novega ambasadorja podjetja (*ibidem*).

Poleg formalnih, zgoraj naštetih razlogov za uvedbo izhodnega intervjuja pa z njim lahko tudi v praksi pokažemo, da podjetje vrednote živi, saj z izvedbo izhodnega intervjuja pokažemo spoštljiv odnos do sodelavcev tudi, ko ti zapuščajo podjetje ter jim damo priložnost, da povedo svoje mnenje in da so slišani. Odnos do odhajajočih sodelavcev in ustrezna komunikacija lahko poveča ugled delodajalca ter nenazadnje prepreči eventualne spore, ki izhajajo iz prekinitve delovnega razmerja.

Komunikacija o razlogih za odhod posameznika je tako pomembna za vodstvo podjetja, še večjo težo pa ji lahko damo, če razloge pravilno in pravočasno komuniciramo tudi med sodelavci. S strukturiranimi vprašanji lahko pridobimo odgovore na vprašanja, kot so: zakaj podjetje ni več izbrani delodajalec, kaj je bilo pri delu v podjetju dobro in kako sodelavci ocenjuje kulturo podjetja (vrednote, principe vodenja). Odgovori na ta vprašanja bodo pomagali

razumeti razloge za odhod. Zaradi lažje analize in primerjave rezultatov je smiselno, da je vprašalnik strukturiran, s predpripravljenimi možnostmi odgovorov, ki pa obenem omogoča, da sodelavci v prostem pripovedovanju razložijo svoje videnje. Na tak način bo mogoča enostavna obdelava pridobljenih podatkov (enaka merila za vse sodelavce), omogočen pa bo tudi poglobljen vpogled v dogajanje v podjetju. Pri izvedbi izhodnega intervjuja je treba upoštevati tudi zaupnost informacij, ki nam jih poda sodelavec. Istočasno pa nam pridobljeni rezultati služijo za pripravo akcijskih načrtov, kjer je to potrebno.

Izhodni intervju pa ima lahko tudi drugačno vlogo. Poleg tega, da nam služi kot orodje (kazalnik uspešnosti) za preverjanje doseganje uveljavljanja strategij na področju ravnanja s sodelavci, nam tudi pomaga pri ustrezni prilagoditvi metodologije zaposlovanja.

## 5 ZAKLJUČEK K POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE IN BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA TER NJUNA VLOGA PRI USPEHU ORGANIZACIJE

Sprememba bistvenega procesa v organizaciji ima za posledico spremenjen način dela, le-ta pa vodi v spremembo kulture v podjetju. Schein (2010, str. 24) umešča procese v prvo, vidno plast organizacijske kulture, ki pomembno vpliva na tako imenovano drugo plast, torej prepričanja in vrednote podjetja (strategije, cilje, vzorce ter filozofijo organizacije). Zavedati se je treba, da člani organizacije, tako Schein (*ibidem*), zaradi spremembe, ki se dogaja, ne bodo vedno kongruentni, in bodo potrebovali določen čas za prilagoditev na nove razmere oziroma bodo sprejeli drugačne rešitve. Sprememba kulture ima za nujno posledico tudi nestrinjanje s kulturo oziroma njeno nerazumevanje. Možina in Zupan (2009, str. 107–108) opozarjata na nujnost »uskladenosti med posameznikom in organizacijo, zlasti njihovih vrednot in ciljev«, po drugi strani pa opozori, da je za uspešnost organizacije pomembno tudi navpično in vodoravno strateško ujemanje upravljanja s človeškimi viri.

Prispevek temelji na virih tako domačih kot tujih teoretikov, vanj pa so vključeni izsledki najnovejših raziskav s področja organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca. Čeprav na prvi pogled obe temi delujeta domače in splošno znano, pa se kompleksnost tematike lahko primerja s kompleksnostjo raziskovanja človeških možganov. Tako kot možgani se tudi organizacija odzove na vsak poseg, vprašanje pa je, v kakšnem času, zlasti pa je nemogoče predvideti, kakšen realen vpliv bodo imele posamezne spremembe na področje delovanja. Zaradi tega je pomembno, da se spremembe kulture dogajajo preiščljeno, zlasti pa vodeno in po korakih. Dobra blagovna znamka delodajalca kot del druge plasti organizacijske kulture je izvrstno orodje za implementacijo sprememb organizacijske kulture. Tako kot organizacijska kultura se tudi blagovna znamka delodajalca kaže na celotnem področju delovanja organizacije in organizacijo podpira pri izvedbi njenih strategij.

Čeprav sta v prispevku prikazani le dve možnosti implementacije vrednot podjetja in blagovne znamke delodajalca v kadrovske procese, pa je teh možnosti v resnici še veliko več. Prav vsak kadrovski, predvsem pa poslovni proces bo uspešen le, če bodo z njim poistovetili vsi sodelavci v podjetju.



Transformacija organizacij v samoučeča podjetja z izrazito nehierarhično organizacijsko strukturo, industrija 4.0 in digitalizacija je le del izzivov poslovnega sveta, ki pa bodo uspešni le, če bo kultura podjetja omogočala, da bodo ti koncepti v podjetjih res tudi zaživi.

## Literatura in viri

- Backhaus, K. in Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. Pridobljeno s <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754>
- Baker, T. (2014). The eight values of an employer of choice. Pridobljeno s <https://www.trainingjournal.com/blog/eight-values-employer-choice>
- Barrow, S., Graeme, M., House, G., Housley, S., Jenner, S., Mensink, J., ... Taylor, S. (2007). *Employer branding: The latest fad or the future for HR*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. in Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Boštjančič, E. in Urbančič, J. (2016). Medgeneracijski pregled slovenskih aktualnih psiholoških raziskav. *HRM*, 2(4), 56–60. Pridobljeno s <http://www.hrm-revija.si/prikazi-starejse-izvode/hrm-revija-junij-2016/medgeneracijski-pregled-slovenskih-aktualnih-psiholoskih-raziskav>
- Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- EBI. (2014). 2014 Employer Branding Global Trends Study Report. Pridobljeno s <https://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>
- Foogel, D. in Stuart, E. (2012). Employer branding: A case study of B2B and B2C. Pridobljeno s [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29607/1/gupea\\_2077\\_29607\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29607/1/gupea_2077_29607_1.pdf)
- Franca, V. (2011). Kakšne prednosti ima dobra blagovna znamka delodajalca? Pridobljeno s <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/kaksne-prednosti-ima-dobra-blagovna-znamka-delodajalca/>
- Franca, V. in Pahor, M. (2007). Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kandidatov: Izsledki raziskave o ugledu in moči blagovne znamke delodajalcev v Sloveniji. *HRM*, 5(19), 56–61.
- Franca, V., Pahor, M., Karan, M., Zupan, N. in Roman, B. (2007). *Blagovna znamka delodajalca: spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo.
- Glassdor. (2017). 2018 Best places to work: Employees' choice. Pridobljeno s [https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST\\_KQ0,19.htm](https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm)
- Gruban, B. (2013). Upravljanje organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih: kultura pospravi strategijo za malico? *HRM*, 2(51), 24–26.
- Herzberg, F. (2003). Management by Whose Objectives? V *Table of contents for Harvard business review on motivating people*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, cop.
- Hodes, B. (2009). *The impact of mergers and acquisitions on employer brands*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hofstede, G. in Hofstede, G. J. (2005). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kavčič, B. (2010). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

- Kavčič, B. (2013). Uspešna organizacijska kultura. Pridobljeno s <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID030505.doc>
- Kocen, P. (2008). *Vloga organizacijske kulture v procesu poprevzemne integracije: primer Mercatorja in Ere* (magistrska naloga). Ljubljana: [P. Kocen].
- Kohont, A. (2013). *Določanje lastnosti in kompetenc delavcev* (Študijsko gradivo DOBA Fakulteta).
- Kotten, B. (2017). *Behavioral and Hypothetical Interview Questions*. Harvard Law School.
- LinkedIn. (2017). Global recruiting trends 2017. Pridobljeno s <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>
- Merslavič, M. (1998). (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. *Teorija in praksa*, 35(4), 633–646.
- Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Monster.com. (2016). Employer branding trends 2016. Pridobljeno s <https://www.peoplesmatter.in/download/employer-branding/employer-branding-trends-study-2016-building-strategic-imperatives-14567>
- Moody, R. (2012). Experiential learning – creating learning experience with business impact. *Development and Learning in Organizations*, 26(3), 16–18.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123–134. Pridobljeno s [https://www.researchgate.net/publication/247478527\\_Customer\\_experience\\_organisational\\_culture\\_and\\_the\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/247478527_Customer_experience_organisational_culture_and_the_employer_brand)
- Mowat, J. (2002). Corporate Culture. Pridobljeno s [http://www.herridgroup.com/pdfs/corp\\_cultures.pdf](http://www.herridgroup.com/pdfs/corp_cultures.pdf)
- Možina, S. in Zupan, N. (2009). Strateški menedžment človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 47–142). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pervanje, M. in Kragelj, R. (2009). *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: Planet GV.
- Podnar, K. (2011). *Kooperativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pretnar, B. (2002). *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: Pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.
- Raspor, A. (2013). *Kreativno upravljanje človeških virov za konkurenčne prednosti* (Študijsko gradivo DOBA).
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Spain, E. in Groysberg, B. (2016). Making Exit Interviews Count. Pridobljeno s <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Veliki splošni leksikon. (1997). Ljubljana: DZS.
- Weyland, A. (2011). How to attract people who are in sync with your culture. *Human Resource Management International Digest*, 19(4), 29–31.
- Williams, A., Dobson, P. in Walters, M. (1999). *Changing culture: New organizational approaches*. London: Institute of Personnel Management.
- Zakon o industrijski lastnini (2006). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1668>

# VPLIV VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA STAREJŠIH ODRASLIH

Avtor: Bojan Macuh





## 1 UVOD K VPLIVU VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA STAREJŠIH ODRASLIH

Izobraževanje in vzgoja odraslih ne moreta spreobrniti toka družbenih transformacij. Lahko pa pripomoreta k temu, da se poveča vrednost ljudi, da se ozavešijo njihovo potrošniško obnašanje, da se uprejo, če tako želijo. Vzgoja in izobraževanje odraslih vodita v razvoj državljanosti ali usposobljenosti za to, da se ljudje odločajo in delujejo tudi v javno dobro ali da nemara delujejo celo kot aktivni državljani. Treba se je naučiti sodelovati, prispevati, zaznavati potrebe drugih, prevzemati odgovornost tudi za druge in skupaj delovati za javno dobro (Findeisen, 2001, str. 35–36).

Vseživljenjsko učenje je sistem pojavov in procesov, ki so sredi dogajanja. Nenehno nastajajo in potekajo ter se prekrivajo, zato jih ne moremo opazovati kot zamrznjene tvorbe. Ker smo vsi del procesa, ker se vsem dogaja vseživljenjsko učenje in ker ustvarjamo vseživljenjsko učenje, ga težko opisujemo kot nevtralni opazovalci (Ličen, 2009, str. 79).

Samo izobraževanje je zelo pomemben proces v življenju posameznika. Jarvis (Jarvis, 2004, str. 41) izobraževanje (*education*) pojmuje kot institucionalizirani učni proces, s katerim se družba odzove na temeljne učne potrebe ljudi.

Z vseživljenjskim izobraževanjem se je vloga izobraževanja odraslih spremenila. To se ne kaže le kot dodajanje znanja, spretnosti in navad k tistim, ki so se že oblikovale v otroštvu. Koncept vseživljenjskega učenja osvetljuje izobraževanje kot dejavnost in proces, ki se odvijata v vseh obdobjih. Vseživljenjsko učenje se kaže kot preplet izobraževanja in usposabljanja in izkušenskega učenja, kot preplet različnih poti učenja v vseh starostnih obdobjih in različne vloge. Vseživljenjsko učenje ni le učenje za zviševanje produktivnosti v obstoječih razmerah potrošniškega kapitalizma, temveč se je treba naučiti uporabljati obnovljive vire energije, upoštevati medsebojno povezanost ljudi, živali, rastlin, materialov in energije (Ličen, 2009, str. 92–93).

Ena od temeljnih potreb ljudi danes je *naučiti se učiti* (Delores, 1996). Za vseživljenjsko izobraževanje se je treba temeljito izuriti. Pomembna je zlasti razvita motivacija za izobraževanje, da so ljudje neprenehoma na preži za novimi spoznanji in dojemajo spremembe. Zunanjih motivov pri odraslih je premalo, da bi na njih razvijali vseživljenjsko izobraževanje, da bodo znali informacije, ki jih bodo dobili, nekam uvrstiti in strukturirati, da jih bodo znali povezati z nečim in bo nastal nov skupek znanja, ki bo dal novo celoto. Človeka torej moramo naučiti učiti se, da se bo zmožen vse življenje izobraževati – da se bo sposoben izobraževati samostojno. Motivacija odloča o tem, ali se bo izobraževal takrat, ko mu ne bo nihče od zunaj postavljala ciljev, ga nadzoroval, temveč si jih bo postavljala situacijsko in se sproti učil, zlasti po neformalni poti. To pa je bistvo vseživljenjskega izobraževanja, meni Krajnc (1998, str. 36).

## 2 STARANJE IN VZORCI NAČINOV ŽIVLJENJA STAROSTNIKOV

Staranje je kontinuirani vseživljenjski proces, povezan s kakovostjo življenja, za katero pa lahko rečemo, da zajema dobro fizično, materialno, čustveno in socialno počutje ter mnoge aktivnosti, ki so povezane s tem. Nanje vplivajo osebno dožemanje in vrednotenje vseh omenjenih aktivnosti in način življenja starostnikov v tretjem in četrtem življenjskem obdobju.

Za potrebe kompleksne analize kakovostnega staranja predstavljamo dve karakteristiki kakovosti življenja (Hajdinjak, 2015):

- Kakovost življenja se nanaša na življenjske situacije posameznikov, kjer ključno vlogo igrata okoliščine, v katerih posameznik živi, ter njegovo dožemanje in razumevanje teh okoliščin. Pri tem so pomembne ekonomske in socialne razmere v družbi, v kateri posameznik živi, ter njihovo poznavanje, saj ga le tako lahko umestimo v ustrezen kontekst.
- Kakovost življenja je multidimenzionalen koncept. Upoštevati je treba različna področja življenja in ne zgolj prihodka oziroma materialnih dobrin, kar je prevladovalo v mnogih predhodnih raziskovanjih. Poleg upoštevanja različnih dimenzij pa je ključnega pomena tudi njihov medsebojni vpliv.

Ob tem se pojavljajo tudi vprašanja (Hajdinjak, 2015), »kakšna je vsebinska razlika med kakovostjo življenja in blaginjo, kako ju statistično merimo in katere kazalnike uporabimo pri tem. /.../ Pri tem se pojavljajo konceptualne razlike pri opredeljevanju definicij obeh pojmov. Fahey, Nolan in Whelan (2003 v Hajdinjak, 2015) kakovost življenja enačijo z vsesplošno blaginjo posameznika, ki živi na določenem območju. Te pa ne predstavljajo samo življenjski pogoji, ki jih ima posameznik na voljo, in možnost nadzora nad viri, temveč tudi kaj posameznik čuti glede svojega življenja.« (Hajdinjak, 2015, str. 43)

Ramovš (2003) pa o isti tematiki meni, da se »v sodobnem času večina pisanja o kakovosti življenja starostnikov začne in konča pri materialni preskrbljenosti in zdravju, zato je potrebno poudariti, da je materialna varnost temeljnega pomena za kakovostno staranje. Na višji stopnji kakovostne starosti lahko zanjo veliko prispeva materialno premoženje, še bolj pa zdravje.« (Ramovš, 2003, str. 45)

»Zdravje je torej ena največjih vrednot na stara leta. Zavestna skrb za njegovo krepitev in ohranjanje je ena glavnih človekovih dolžnosti, toda v stališče do kakovosti staranja je treba sistemsko včleniti tudi možnost bolezni in smisel človekove nemoči. Za ohranjanje kakovosti življenja v starosti je nujno, da se učimo odkriti smisel in nekaj vrednosti tudi v bolezni in onemoglosti. Onemoglost v starosti je vsakdanje dejstvo, pred katerim ni pametno zatiskati oči niti posamezniku niti družbi niti znanosti.« (Ramovš, 2003, str. 47)

Po Bondu in Corneru (2004) predstavljamo ključne domene, ki odražajo tako pozitivne kot negativne vidike staranja:

### **a) subjektivno zadovoljstvo: splošna kakovost življenja, kot jo ocenjuje posamezna starejša oseba**

»Najpomembnejša domena kakovosti življenja, v kolikor jo kot tako sploh lahko opredelimo, je zagotovo splošno zadovoljstvo posameznika s svojim življenjem. To je bil tudi osrednji del raziskave, ki so jo v ZDA izvajali v zadnjih petdesetih letih (Neugarten idr., 1961; Palmore, Lukart 1972; Larson 1978; Campbell, 1981; Chipperfield in Havens, 2001 v Bond in Corner,

2004, str. 6). Vendar pa so metode za merjenje osebnega zadovoljstva v zadnjih letih predmet poostrelega nadzora, saj se porajajo številne debate o tem, kaj je sploh merjeno (Gubrium in Lynott, 1983 v Bond in Corner, 2004, str. 6).«

**b) fizični okoljski dejavniki: standard bivanja ali institucionalne bivanjske ureditve, nadzor nad fizičnim okoljem, dostop do okoljskih kapacitet, kot so npr. trgovine, javni prevoz ali prostočasne aktivnosti**

»Standard fizičnega okolja predstavlja enega izmed najpomembnejših dejavnikov pri raziskavah kakovosti življenja. Kakovost nastanitve se meri po ravni opremljenosti prostorov oziroma po prisotnosti ali odsotnosti bivanjskih kapacitet, kot so npr. notranje stranišče in stalna oskrba s toplo vodo, centralno ogrevanje zgolj v nekaterih ali vseh prostorih, pa tudi splošno vzdrževano stanje stavbe, tj. ali je potrebna popravi ali ne. Zadnjih petdeset let so opazne številne spremembe indikatorjev fizičnega okolja, predvsem zaradi bistvenih izboljšav v kakovosti nastanitve od 50. let prejšnjega stoletja do danes. Tudi fizično okolje bivalnih ustanov, kot so npr. domovi za ostarele ali študentski domovi, se ocenjuje na podlagi deleža skupnih oziroma samskih sob, opremljenosti skupnih prostorov, možnosti dostopa invalidnih oseb ter seveda glede na splošno fizično stanje objektov (Bond, 1993b v Bond in Corner, 2004, str. 7).«

**c) socialni okoljski dejavniki: družinsko in socialno omrežje in podpora, stopnja rekreativnih dejavnosti ter stiki z javnimi in prostovoljnimi organizacijami**

»Družina in omrežja družbene podpore ostajajo temeljni vidiki socialnega okolja od najzgodnejših študij človeških skupnosti do danes (Wenger, 1996 v Bond in Corner, 2004, str. 7). To pa ne odraža zgolj pomembnosti družine in socialnih omrežij v družbeni strukturi, temveč tudi skrb tistih, ki sprejemajo politične odločitve glede socialne oskrbe v skupnosti (DHSS, 1983a v Bond in Corner, 2004, str. 7). Kot indikatorji kakovosti socialnega okolja so bili poleg družine in socialnih omrežij sprejeti še raven rekreativnih dejavnosti in družbene (so)udeležbe (vključno s plačanimi in neplačanimi oblikami dela) ter dostopnost formalnih in neformalnih storitev (Willcocks idr., 1987; Allen idr., 1992; Allen in Perkins, 1995 v Bond in Corner, 2004, str. 7).«

**d) socio-ekonomski dejavniki: prihodki in premoženje, prehrana ter splošni življenjski standard**

»Glede na hegemonijo globalne potrošniške kulture in odzive posameznikov nanjo so prihodki in premoženje pojmovani kot ključni dejavniki, ki vplivajo na kakovost življenja. V absolutnem smislu postaja seznam bistvenih dejavnikov in potrebščin v vsakdanjem življenju vse daljši: primerna obleka, hrana in toplota so pojmovane kot nekaj samoumevnega. Neenakosti v splošnem življenjskem standardu pa so še naprej predmet akademskih in političnih debat.<sup>2</sup> (Bond in Corner, 2004, str. 7)«

**e) kulturni dejavniki: starost, spol ter etnična, veroizpovedna in razredna pripadnost**

»Različne discipline družboslovnih znanostih upoštevajo kulturne razlike, ki izvirajo iz socialnega statusa, ki je posamezniku bodisi dan (prirojeni družbeni status) bodisi si ga tekom življenja izgradi (pridobljeni družbeni status) ali pa mu ga kreirajo drugi (pripisani ali/in navidezni družbeni status). Vsi pa so pogojeni s posameznikovo starostjo, spolom, razredno oz. slojevsko pripadnostjo, svetovnim nazorom oz. drugim preferencam. Pri pojmovanju kakovosti življenja so omenjeni dejavniki pogosto obravnavani homogeno, toda v resnici

<sup>2</sup> Townsend (1970) je npr. prepričan, da relativna revščina in relativno pomanjkanje še zmeraj ostajata pomembna dejavnika pri določanju posameznikove kvalitete življenja, kar potrjuje s svojimi raziskavami tudi Runciman (1966).

prihaja do velikih razlik tako znotraj družbenih ali kulturnih skupin kot tudi med posameznimi družbenimi ali kulturnimi skupinami. (Bond in Corner, 2004, str. 7–8)«

**f) dejavniki zdravstvenega stanja: fizično počutje, funkcionalnost in duševno zdravje**

»Poznejše obdobje življenja velikokrat spremljata bolezen in negotovost, skorajda po definiciji pa je povezano s pričakovanjem edine gotovosti življenja: smrti. Zatorej ni presenetljivo, da gerontologi zdravstveno stanje posameznika obravnavajo kot zelo pomemben dejavnik kakovosti življenja. Fizično počutje, funkcionalnost in duševno zdravje so potemtakem neločljivo povezani s kakovostjo življenja (Gurland in Katz, 1992; Mroczek in Kolarz, 1998 v Bond in Corner, 2004, str. 8).«

**g) osebni dejavniki: psihološko počutje, moralna naravnost, življenjsko zadovoljstvo in sreča**

»Posameznikova osebnost in njena psihološka podoba sta neposredno povezani z duševnim zdravjem, hkrati pa posredno vplivata tudi na kakovost življenja. Na temo kakovost življenja v povezavi s psihološkim počutjem, moralnimi preferencami, življenjskim zadovoljstvom in srečo je bilo izvedenih že veliko raziskav (George, 1979 v Bond in Corner, 2004, str. 8). A kljub temu bi veljalo poudariti, da je morda najpomembnejši osebni dejavnik kakovosti življenja posameznikov občutek za lastno sebstvo in osebno identiteto (Taylor, 1989 v Bond in Corner, 2004, str. 8).«

**h) dejavniki osebne avtonomije: sposobnost samostojnega odločanja, izvajanje nadzora ter sposobnost opredeljevanja lastnega življenjskega okolja**

»Dejavniki osebne avtonomije starostnika so sicer povezani z osebnostnimi dejavniki, vendar so v veliki meri odvisni tudi od družbenega in fizičnega okolja, v katerem le-ta živi: gre za zmožnost odločanja/izbire, zmožnost samonadzora ter zmožnost nadzora lastnega fizičnega ali družbenega okolja in odločanja v zvezi z njim (Allen idr., 1992 v Bond in Corner, 2004, str. 8).«

Macuh (2017) ob proučevanju različnih virov namreč ugotavlja, da je subjektivno zadovoljstvo starostnika tisto, ki mu izpolnjuje pogoje za zadovoljstvo v življenju. V to se na stara leta vključijo družjenja z vnuki ali zgolj iskanje vsakodnevnega zadovoljevanja potreb po zadovoljstvu (druženje s prijatelji).

Kar se tiče fizičnih dejavnikov, ocenjujemo, da brezpogojno pomembno vplivajo na kakovost starostnikov, saj morajo le-ti imeti zaradi svojih morebitnih zdravstvenih težav ustrezno nastanitev in posledično dostopnost do trgovin in ostalih objektov, ki se jih poslužujejo.

Starostniki živijo kakovostno starost v okviru socialnih dejavnikov takrat, kadar imajo zagotovljeno socialno oskrbo. Če je to v okviru družine, je to s strani svojcev. Ko spremenijo okolje, pa s strani institucije, ki skrbi za njihovo bivanje. To je za njihovo življenje bistvenega pomena, predvsem v slednjem primeru, saj se starostniki, če jim to le omogočajo finančne zmožnosti, odločijo za bivanje v domovih za starejše. Ko starostnik prestopi v novo okolje, še kako potrebuje podporo svojcev in profesionalno osebje doma. Zato sta pogovor in dobra medsebojna komunikacija še kako pomembna, da bo starostnik lažje prebrodil zanj stresno situacijo. Raziskave kažejo, da je pozitiven odnos do življenja v domu trikrat večji pri ljudeh, ki so domove predhodno obiskali in se že pred vstopom vanj seznanili z življenjem v njih. Če se starostnik pred prihodom osebno sooči z novo okolico, si pridobi občutek o delovanju in funkcioniranju ustanove.



Socialno-ekonomski dejavniki pomembno vplivajo na vsakega posameznika, na starostnika pa še posebej, saj so bolj ali manj odvisni od lastnih prihodkov (v primeru življenja v domovih za starejše tudi od drugih institucij), premoženja, ki so si ga ustvarili, in prihrankov, ki jih imajo, ter od pokojnine. Pomembno pa je še, čemu v tem okviru pripisujejo prioriteto. To je velikokrat odvisno od starostnikovega zdravstvenega stanja in njegovih (ne)spremenjenih fizičnih sposobnosti (plačilo vseživljenjskega učenja, družjenja in razvedrila) (Macuh, 2017).

Macuh (2017) navaja, da se starostniki v okviru kulturnih dejavnikov velikokrat, ne glede na kraj bivanja, udeležujejo kulturnih prireditev. Te so jim večkrat tudi onemogočene, predvsem z vidika materialnih, velikokrat pa tudi zdravstvenih zmožnosti, za katere je popolnoma razumljivo, da so v okviru fizičnega, funkcionalnega in psihičnega počutja največkrat dejavnik, ki pomembno vpliva na kakovost njihovega življenja.

Samostojnost in osebno odločanje o lastnem življenju sta pomembna elementa dejavnika osebne avtonomije starostnika, za katerega pa morajo biti izpolnjeni socialno-ekonomski, kulturni, socialni, subjektivni in fizični dejavnik. Le tako se lahko starostnik vsakodnevno sooča s svojim staranjem in s starostjo, da jo preživlja kakovostno (*ibidem*).

### 3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE V TRETJEM IN ČETRTEM ŽIVLJENJSKEM ODOBJU

Vseživljenjsko učenje je postalo pogosta sintagma političnega jezika, toda kljub temu da se pojavlja velikokrat, ne vsebuje vedno tudi izobraževanja in učenja starejših. Večinoma se nanaša na izobraževanje odraslih, dokler so ti še zaposleni. Tretje življenjsko obdobje je tako imenovano *post-work* obdobje, ko ljudje niso več zaposleni zato, da bi zaslužili za preživetje.

Izobraževalci starejših so prepričani, da imajo starejši pravico do izobraževanja in hkrati ugotavljajo, da ne poznamo dovolj procesov učenja v starosti niti oblik samostojnega in priložnostnega učenja v starosti. Potrebovali bi raziskave, ki bi pokazale, kaj pomeni posamezniku učenje v starosti in kaj pomeni učenje v starosti za družbeno in kulturno okolje. S pomočjo poznavanja učenja v starosti bi približali izobraževanje v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. Tretje življenjsko obdobje še povezujejo z izbiro, ustvarjalnostjo in možnostmi razvoja. Sedanje generacije starejših ljudi so imele v mladosti manj možnosti za izobraževanje. Bodoče generacije starejših si bodo že v mladosti in odraslosti nabrale »edukacijski kapital«. Napoveduje se, da se bo izobraževanje starejših, tudi zaradi dviga starostne meje, izredno povečalo. S tem pa bodo starejši predstavljali novo tržno možnost za izobraževalno ponudbo (Ličen, 2009, str. 181–185).

Izobraževanje starejših – v katerem se zrcalijo posebnosti tretjega življenjske obdobja – se prilagaja življenjski situaciji ljudi po upokojitvi. To je proces samouresničevanja in zelo osebni proces. Ravno v tretjem življenjskem obdobju se poveča osebna svoboda, ker se zmanjšajo zunanji socialni pritiski (ugasne zaposlitev, družinsko gnezdo se izprazni), ljudje lažje prisluhnejo svojim željam, pričakovanjem in izzivom iz okolja, ugotavlja Krajnc (2013, str. 6).

Za izobraževanje starejših kot posebne skupine prebivalstva so značilne visoka motivacija za učenje, vedoželjnost in učenje z radostjo. V tem obdobju želijo prisluhniti sebi in želijo uresničiti še neizpolnjene želje. Z izobraževanjem se jim le-te uresničijo. Starejši imajo v tretjem

življenjskem obdobju največ svobode za samouresničevanje, da odkrijejo svoje talente, upoštevajo osebna nagnjenja in svoje potrebe (*ibidem*).

Ker je izobraževanje v tretjem življenjskem obdobju lahko prav tako aktualno, predvsem pa za odrasle v tem obdobju zelo pomembno, v nadaljevanju na kratko predstavljam Univerzo za tretje življenjsko obdobje.

Zamisel o njej se je, tako kot večina zamisli, rojevala pod različnimi vplivi. V Franciji je leta 1973 Vellas, profesor mednarodnega prava na pravni fakulteti v Toulousu, ustanovil prvo tovrstno univerzo. Že naslednje leto pa z odločitvijo francoske vlade in pomočjo lokalne oblasti nastanejo podobne univerze v 63 francoskih mestih.

Leta 1984 je Dušana Findeisen, takrat profesorica francoščine, pod tem vplivom in vplivom lastnih želja in zamisli v Centru za tuje jezike v Ljubljani razvila prve eksperimentalne izobraževalne programe, jih raziskovalno spremljala ter pridobila prvih šest slušateljev. Ti so si skupaj z njo prizadevali za ustanovitev slovenske univerze za tretje življenjsko obdobje. Ana Krajnc, profesorica andragogike s Filozofske fakultete v Ljubljani, je dolgo pestovala zamisel in tako leta 1986 v Andragoškem društvu Slovenije uradno ustanovila prvo univerzo za tretje življenjsko obdobje v Sloveniji in tedanji Jugoslaviji. Enajst let je univerza delovala kot sekcija Andragoškega društva Slovenije. Danes univerza za tretje življenjsko obdobje deluje v sklopu samostojnega društva.

Univerza za tretje življenjsko obdobje je civilno izobraževalno gibanje, ki temelji na prostovoljnem delu, sodelovanju in prispevanju. Svojo pravico do učenja, delovanja, ustvarjanja in druženja dolgujejo verigi vseh, ki so svoje napore vgradili v njeno postavitve in razvoj ter nam samim. Slušatelji, mentorji in sodelavci svoje znanje, izkušnje, zamisli in kulturo izmenjujejo med seboj in po svojih močeh prispevajo k ustvarjalnemu delovanju svoje študijske skupine in univerze za tretje življenjsko obdobje v celoti.

V tem gibanju sodelujejo zato, ker si želijo pridobiti znanja za osebno rast, za življenje, za razumevanje lastnega položaja v družbi ter za dejavno delovanje v svojem okolju v lastno dobro in v dobro drugih generacij. Zavezujejo se, da bodo znotraj gibanja in v javnosti skrbeli za razvijanje pozitivnega odnosa do starosti in staranja. Univerza za tretje življenjsko obdobje je odprta odraslim v poznejših letih in brezposelnim, ne glede na stopnjo formalne izobrazbe, politično, narodnostno ali versko pripadnost.

### 3.1 Ovire pri vključevanju starejših v vseživljenjsko učenje

Različne ovire, s katerimi se soočajo starostniki pri vključevanju v vseživljenjsko učenje, nastanejo pogosto že pri sami odločitvi o (morebitnem) vključevanju v ta proces. Te so lahko:

- subjektivne (osebno zavračanje vseživljenjskega učenja zaradi ekonomskih, zdravstvenih in psihosocialnih težav) ali
- objektivne narave (težko dostopna mesta in pripomočki za vseživljenjsko učenje).

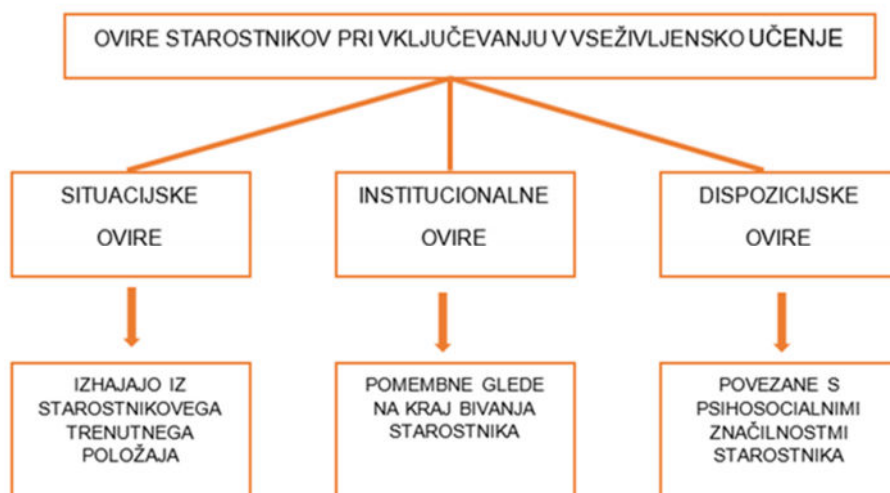
Pri vključevanju starostnikov v procese vseživljenjskega učenja je zelo pomembna motivacija. Ta je tista, ki jih spodbudi, da so aktivni. Razreševanje nastalih ovir je v veliki meri odvisno od stopnje njegove osebne pripravljenosti, »da se v izobraževanje vključi in v njem vztraja. Kadar je starostnik dovolj motiviran, lahko pričakujemo, da bo premagal marsikatero oviro, ki mu

preprečuje vseživljenjsko učenje, kadar pa je nizka, je njegova udeležba v izobraževanju manj verjetna.« (Radovan, 2012, str. 71)

Cross (1981) in drugi avtorji<sup>3</sup> izpostavljajo, da morajo starostniki za vključevanje v vseživljenjsko učenje premagati tri vrste ovir, ki izhajajo iz prej navedenih dejavnikov. To so:

- situacijske ovire, ki izvirajo iz starostnikovega trenutnega položaja; najprej morajo premagati družinske, finančne in zdravstvene težave ter morebitne težave s prevozom (odvisno od kraja bivanja);
- institucionalne ovire so tiste, ki so pomembne za starostnike glede na kraj bivanja in pri starostnikih, ki bivajo v domovih za starejše, še posebej izstopajo (učna ponudba vseživljenjskega učenja);
- dispozicijske ovire, ki so povezane s psihosocialnimi značilnostmi starostnika, kot so stališča, samopodoba, lastna prepričanja o sposobnostih itd.

Ovire, ki so prikazane na sliki (Slika 26: Ovire starostnikov pri vključevanju v vseživljenjsko učenje), in se pojavljajo na poti starostnikom v tretjem in četrtem življenjskem obdobju, so zelo pomembne pri odločitvi, ali se bodo vključevali v vseživljenjsko učenje ali ne.



**Slika 26: Ovire starostnikov pri vključevanju v vseživljenjsko učenje**  
 (Macuh, 2017)

Radovan (2012) navaja avtorje (Cookson, 1986; Cross, 1981; Miller, 1967; Rubenson, 1987 v Radovan, 2012, str. 71), ki ugotavljajo, »da vzroke za večjo ali manjšo pripravljenost starejših za učenje razlagamo na psihološki in sociološki način. Prvi vidik opisuje predvsem notranje dejavnike motivacije za izobraževanje (npr. motive, potrebe, stališča, pričakovanja, prepričanja, vrednote ipd.), pri drugem pa razumevanje temelji na zunanjih pogojih, pod katerimi se starostnik vključuje v učenje (npr. spol, dosežena izobrazba, zaposlitveni status, položaj na delovnem mestu ipd.). Razlogi, zaradi katerih se starostnik vključi v učni program, so torej različni in kompleksni, zato jih (največkrat) ni mogoče razložiti z enim samim motivom.

<sup>3</sup> Rubenson in Gongli (1997) dodajata neustrezno ponudbo izvedb izobraževanja in s tem, posledično, neustrezno vsebino, pogoje izvajanja, pomanjkanje informacij in neustrezne »učitelje« (npr. sodelavce v domovih za starejše, ki so neposredni izvajalci tovrstnih oblik učenja). Rubenson in Gongli (1997) še dodajata stopnjo aspiracije, odnos do učenja, strah pred neuspehom, utrujenost in, seveda, občutek, da so že prestari.

V večini uveljavljenih motivacijskih modelov so zato skušali združiti obe perspektivi in s tem oblikovati model, ki bo čim bolj temeljito pojasnil dejavnike, ki vplivajo na starostnikovo pripravljenost za udeležbo v učenju. Ti modeli, poleg motivov, stališč in socialno-ekonomskih značilnosti starostnika, vključujejo tudi ovire, ki se pojavljajo na poti do vključitve v procese vseživljenjskega učenja.«

Med starostniki je veliko takšnih, ki se srečujejo z ovirami tako doma kot tudi v domu za starejše, čeprav je v slednjih, vsaj kar se tiče situacijskih ovir, dobro poskrbljeno, kar smo lahko neposredno ugotovili v okviru raziskave empiričnega dela doktorske disertacije, ki smo jo izvedli v domovih za starejše v Pomurju (Macuh, 2017).

Žiberna (2012) ocenjuje, da se vse več starostnikov srečuje z diskriminacijo doma, saj mnogo starostnikov živi v neprilagojenih stanovanjih, v višjih nadstropjih brez dvigal. V urbanem okolju, kjer v starih stavbah ni omogočen dostop za starostnike, ki so invalidi, bi morali vgraditi potrebne naprave za lažje gibanje. Čeprav je zakonodaja<sup>4</sup> na tem področju precej zahtevna, marsikateri arhitekti pri načrtovanju pozabijo na prilagoditev za starejše in invalidne osebe. Večja napaka, ki se pojavlja, je izgradnja oskrbovanih stanovanj izven mest, kar predstavlja dodatno izključevanje starejših, namesto da bi za integracijo življenja vseh generacij v soseskah prispevali k medgeneracijskemu sožitju.

Ena večjih ovir iz prej omenjenega okvira ovir je tudi vedno težje uveljavljanje pravic do zdravstvenega varstva (Obersnel Kveder, 2012, str. 39–41). Slovenija je kot članica Evropske unije zavezana Ustavi Republike Slovenije (2003), ki v 51. členu določa, da mora vsakdo imeti zagotovljeno pravico do zdravstvenega varstva iz javnih sredstev. Vse pogosteje pa se pojavlja razlaga za težave na zdravstvenem področju in dražitev storitev ravno zaradi vse pogosteje ugotovljenega dejstva, da se prebivalstvo stara. Na diskriminacijo starostnikov v zdravstvenem varstvu močno vplivajo tudi druge ovire, ki bolj obremenjujejo starejše. Sem sodijo informacije in navodila, ki niso prilagojena starejšim, ki imajo težave s spominom, sluhom, sposobnostjo obvladovanja računalnika, kamor sodijo navodila po odpustu starostnika iz bolnišnice, navodila o jemanju zdravil, naročanje za preglede pri zdravniku preko telefona ali preko računalnika idr.

V nadaljevanju izpostavljam ovire, ki se pojavljajo v življenju starejših, predvsem starostnikov, ki so logična posledica njihovega predhodnega življenja, ko se hote ali nehote niso odzivali na nekatere možnosti vključevanja v družbo in njen razvoj. Med te lahko uvrstimo predvsem uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT).

Informacijska družba z razvito IKT lahko omogoči starejšim več možnosti, da dlje časa živijo samostojno v domačem okolju. Prav tako jim omogoča (z)višanje kakovosti življenjskega standarda in obenem zmanjševanje stroškov oskrbe. Evropska komisija je v ta namen leta 2007 sprejela *Evropsko 2010 iniciativo o e-vključenosti*, ki državam članicam določa veliko število ukrepov za izboljšanje tega področja. Aktivnosti, ki naj se izvajajo, nosijo skupen naslov

<sup>4</sup> Zadovoljevanje stanovanjskih potreb starostnikov bo usklajeno z razvojem varstva starejših oseb, predvidoma z naslednjimi oblikami stanovanj: 1. stanovanja za starejše, praviloma razpršena, v katera občasno (po dogovoru oziroma po potrebi) prihaja organizirana pomoč iz doma starejših ali centra za socialno delo, centra za pomoč na domu ali drugega izvajalca – tudi iz zasebnega sektorja; 2. varovana stanovanja za starejše, ki so stanovanja, v katerih stanovalci lahko dobijo pomoč štiriindvajset ur dnevno iz določene ustanove, v glavnem iz krajevno najbližjega doma starejših, pod pogojem, da so zgrajena kot večstanovanjske stavbe s stanovanji za starejše ljudi z lastnim gospodinjstvom; 3. stanovanjski domovi za starejše, pod pogojem, da so zgrajeni kot večstanovanjske stavbe s stanovanji za starejše ljudi z lastnim gospodinjstvom, ki niso odvisni od stalne pomoči, ki pa jim je na voljo na klic (Nacionalni stanovanjski program - NPSt).

*Akcijski načrt aktivnega staranja v informacijski družbi.* V okviru tega govorimo o sistemu pametnih domov (oddaljeni nadzor, varovalno-alarmni sistem<sup>5</sup>), e-trgovini in e-zdravstvu, pa tudi o uporabi socialnih omrežij za premagovanje osamljenosti. V okviru že omenjenega 7. stebra, Evropska komisija še posebej podpira program *AAI – Ambient Assisted Living* (okoljsko podprto bivanje).

Koncept okoljsko podprtega življenja med drugim vsebuje:

- podaljšanje časa življenja starejših v njihovem domačem oziroma izbranem okolju s povečevanjem njihove samostojnosti, samozavesti in mobilnosti,
- podporo ohranjanju zdravja in funkcionalnih sposobnosti starejših oseb,
- povečevanje varnosti, preprečevanje socialne izoliranosti ter
- povečevanje učinkovitosti in produktivnosti uporabljenih virov v starajočih se družbah.

Dejstvo je, da poskušajo starostniki v procesu normalnega staranja »ohraniti in vzdrževati obstoječe psihološke in družbene vzorce z uporabo znanega znanja, spretnosti in strategij.« (Atchley, 2004, str. 184) Z drugimi besedami, »starejši skušajo ohraniti vezi s svojimi preteklimi izkušnjami z zamenjavo nove vloge, ki je podobna tisti, ki so jo izgubili.« (*ibidem*)

Nove tehnologije se torej uporabljajo kot podporna orodja v zdravstvenem varstvu in prvi pomoči za starejše. Vendar pa se pri uporabi podpornih tehnologij za starejše srečujemo s kar nekaj ovirami.

Dolničarjeva (2009, str. 281–282) o uporabi IKT pri starejših navaja, da so »starejši ljudje nagnjeni k večji vestnosti in doslednosti, zato je verjetno, da jih bo skrbelo 'pravilno' izvajanje stvari; prav tako je verjetno, da se bolj bojijo neuspeha in zato neradi preizkušajo nove načine pri opravljanju nekaterih (tudi rutinskih) dejavnosti. Čeprav so starejši odrasli običajno manj naklonjeni računalnikom kot mlajši ljudje, pa večina ugotovitev kaže, da ima glavnina starejših do računalnikov pozitiven odnos.«

V nadaljevanju Dolničarjeva (2009) navede študijo SeniorWatch (2002), ki je pokazala, »da je 40 % starejših ljudi (nad 50 let) negotovih, kar se tiče tehnologije, vendar pa je v najstarejšem segmentu populacije opaziti veliko zanimanje za spoznavanje novih IKT – več kot 50 % sodelujočih se je strinjalo z izjavo, da se želijo poučiti o tehnološkem napredku in razvoju. Pogosto se priporoča, da se starejšim ljudem poskuša tehnologijo približati že v zgodnji starosti, in sicer prek nekaterih enostavnih, specifičnih in zanje privlačnih storitev oz. aplikacij, npr. fotografiranje z digitalnim fotoaparatom in prikazovanje slik prek televizijskega ekrana ali pa klepetanje (npr. z vnukom, ki študira v tujini) prek t. i. takojšnjega sporočanja (angl. *instant messaging*).« Dolničar (2009, str. 282)

Prav tako Dolničarjeva (2009) ugotavlja, da je znaten delež starejših za IKT nemotiviran ali pa v uporabi ne vidi smisla, »vendar pa študije v splošnem kažejo, da se starejši vendarle zanimajo za uporabo, kadar so prednosti te uporabe jasno predstavljene; v tem primeru tudi nimajo večjega odpora do učenja uporabe IKT kot mlajši odrasli. Starejši imajo pri uporabi IKT težave s samozavestjo in strahom. Osebne ovire posameznikov se pogosto izrazijo v obliki intenzivnih čustev ob prvi interakciji z računalniško tehnologijo: 'Pomanjkanje znanja, pretirana previdnost in nezaupanje v lastne sposobnosti pogosto odvrnejo starejše od uporabe IKT. /.../ Predvsem pri ženskah je bolj razvidna *tehnofobija* /.../« (Dolničar, 2009, str. 282–283) Bistveno za starejše pa je, da jim uporaba IKT nudi »cenovno ugodno možnost, da ostanejo povezani s svojimi znanci in družinskimi člani. Poleg tega se razvija nova generacija

<sup>5</sup> Prve varovalne sisteme smo uvedli leta 2010.

interaktivnih aplikacij, enostavnih za uporabo, s katerimi se oskrbovalci lahko prepričajo, da so njihovi bližnji varni in se dobro počutijo. Raznovrstne tehnološke rešitve torej omogočajo bolj trajne in pogoste stike med starejšimi ter njihovimi otroci in vnuki, vendar pa so starejši praviloma do njih dovzetni le ob zagotovitvi, da vzpostavljanje računalniško posredovanega komuniciranja ne bo nadomestilo za osebne obiske oziroma kontakte, temveč bodo ti le še povečali pogostost stikov.« (Dolničar, 2009, str. 284)

Da bi starejši v večji meri uporabljali IKT, je ključnega pomena, da so tako starejši kot njihovi bližnji aktivno vključeni v proces implementacije tehnologij, torej, da se te razvija za njih in z njimi.

V okviru podpornih tehnologij je za starostnike in za svojce zelo uporabna storitev rdečega gumba (Rudel, Ličer in Oberžan, 2010), ki pa v Sloveniji ni povsem zaživel. V osnovi je namenjena podpori samostojnemu in varnemu življenju starejših, trajno bolnih in invalidnih oseb v domačem okolju. Pomoč naj bi čim bolj odložila čas do morebitnega odhoda v institucionalno varstvo. Starostniki imajo doma na osebнем telefonu storitev t. i. rdeči gumb (Lifeline telefon). Uporabniku omogoča, da kadarkoli ali od koderkoli v stanovanju/hiši le s pritiskom na gumb pokliče za pomoč v center za pomoč na domu, ki organizira pomoč uporabniku.

Starost prinaša tudi pešanje posameznih psihičnih in fizičnih sposobnosti (Dolničar, 2009). Napredek tehnologije pomeni velik možnost, da se lahko iz dneva v dan izboljšuje kakovost življenja starostnikov, ki jo pogojujejo predvsem aktivno staranje ter še toliko bolj medgeneracijsko druženje in sodelovanje. Podporne tehnologije (angl. *assistive technologies*) tako lahko prispevajo k bolj kakovostnemu in socialno integriranemu življenju ne samo oskrbovanih oseb, temveč tudi neformalnih izvajalcev pomoči, saj zmanjšajo njihovo preobremenjenost (pogosto so dobršen del dneva odsotni zaradi drugih obveznosti) in na ta način olajšajo izvajanje pomoči. Ob uporabi podpornih tehnologij je nudenje opore v primeru bolezni lahko tudi bolj kakovostno, s tem pa tudi izmenjava socialne opore med oskrbovalci in oskrbovanimi osebami (npr. stiki med njimi so bolj trajni in pogosti).

Podporne tehnologije bodo v prihodnosti zagotovo v večji meri kot doslej vplivale na kakovost in samostojnost življenja starejših ter njihovo družbeno aktivnost, tako doma kot v domovih za starejše, ugotavlja Macuh (2017). Z njimi kot družba lahko zmanjšamo stroške oskrbe zanje, obenem pa so to priložnosti za razvoj »srebrne ekonomije« (možnost za uporabo, prav vsi naj bi imeli dostop do te tehnologije).

Menimo, da bo treba poskrbeti, da se starejšim, predvsem pa starostnikom v tretjem in četrtem življenjskem obdobju, predstavlja uporaba sodobne IKT na zanje razumljiv in sprejemljiv način. Le tako jo bodo morebiti, navkljub vsem svojim pomislekom, sprejeli. Ugotavljamo namreč, da je morajo strokovne službe najprej prepoznati želje in potrebe starostnikov glede uporabe IKT, nato pa jim skušati približati pozitivne lastnosti dela z njimi. Nikakor ne priporočamo, da se starostnikom skuša predstaviti IKT kot nekaj obvezujočega, temveč kot pripomočke, ki jim lahko olajšajo življenje, stike s svojci in omogočajo v okviru vseživljenjskega učenja usvajanje novih, zanje koristnih, zanimivih in uporabnih znanj.

### 3.2 Pomen Zakona o izobraževanju odraslih

Leta 2006 (Uradni list RS, št. 110/06) smo izobraževanje odraslih tudi uzakonili. Po tem zakonu obsega izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpolnile osnovnošolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pa pri

tem izobraževanju nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta. Izobraževanje odraslih po programih osnovnošolskega, poklicnega, srednjega strokovnega, gimnazijskega ter višjega strokovnega izobraževanja se ureja z zakoni, ki urejajo ta področja izobraževanja, in s tem zakonom (Zakon o izobraževanju odraslih, 2006).

Izobraževanje odraslih temelji na naslednjih načelih:

- vseživljenjskost izobraževanja;
- dostopnost izobraževanja pod enakimi pogoji;
- svoboda in avtonomnost pri izbiri poti, vsebine, oblik, sredstev in metod izobraževanja;
- laičnost izobraževanja odraslih, ki se opravlja kot javna služba;
- strokovna in etična odgovornost izobraževalcev;
- spoštovanje osebnosti in dostojanstva vsakega udeleženca in
- v izobraževanju odraslih, ki daje javno veljavno izobrazbo, doseganje enakih standardov kot v izobraževanju mladine.

Oseba, ki se vključi v izobraževalni program za odrasle, pridobi status udeleženca izobraževanja odraslih. V izobraževanje po javno veljavnih izobraževalnih programih za odrasle se lahko vključijo odrasli, ki izpolnjujejo pogoje glede predhodne izobrazbe ali posebnih psihofizičnih sposobnosti, predpisanih za vključitev. Udeleženci izobraževanja odraslih imajo pravico do strokovno organiziranega izobraževanja, do sodelovanja pri upravljanju organizacije, v kateri se izobražujejo, če je z aktom o njeni ustanovitvi tako določeno, pravico do izobraževalnega dopusta in druge pravice, določene z drugimi predpisi ali kolektivnimi pogodbami (*ibidem*).

Udeleženci izobraževanja odraslih, ki se izobražujejo po javno veljavnih programih osnovnošolskega, poklicnega, srednjega in višjega strokovnega izobraževanja, imajo pravico do zdravstvenega varstva iz obveznega zdravstvenega zavarovanja v skladu z zakonom, ki ureja zdravstveno varstvo in zdravstveno zavarovanje, in pravico do drugih ugodnosti ter pravic (npr.: prevozi, štipendiranje, opravljanje začasnih ali občasnih del prek pooblaščenice organizacije za posredovanje dela) v skladu s posebnimi predpisi, če niso v delovnem razmerju, prijavljeni kot brezposelne osebe ali se ne izobražujejo v skladu s predpisi o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Omenjene pravice je mogoče uveljavljati do dopolnjenega 27. leta starosti (*ibidem*).

### 3.3 Vpliv vseživljenjskega učenja in izobraževanja na kakovost življenja v tretjem življenjskem obdobju

Velik del javnosti je prepričan, da z vstopom v tretje življenjsko obdobje usahne človekova potreba po učenju in novih izkušnjah. Pri mnogih zares, toda predvsem zaradi diskriminatornega vedenja širšega družbenega in ožjega življenjskega okolja do njih. Že Fromm je zapisal, da je potreba po spoznavanju človeka temeljna, generična potreba, ki ne usahne, dokler je živ. Lahko jo kvečjemu zatre. Hkrati pa ne velja tudi razmišljanje, meni Pečjak (v Pavliha, 2006, str. 119), da učenje za starejšega človeka nima smisla, ker mu učne in druge spoznavne sposobnosti propadajo in ker se ne more ničesar naučiti.

Koncept vseživljenjskega izobraževanja postaja zaradi staranja prebivalstva vse pomembnejši. Ima tudi pozitivni vpliv na gospodarsko rast, družbeni razvoj, predvsem pa na kakovost življenja starejših prebivalcev oziroma upokojencev.

Vseživljenjsko učenje ni več samo en vidik izobraževanja in usposabljanja; postati mora vodilno načelo za ponudbo in udeležbo v celotnem kontinuumu učnih vsebin. V prihajajočem desetletju mora udeležiti to vizijo. Vsi tisti, ki živijo v Evropi, bi, brez izjeme, morali imeti enake možnosti, da se prilagodijo zahtevam družbenega in gospodarskega življenja in da aktivno sodelujejo pri oblikovanju evropske bodočnosti, navaja Evropska komisija (2000).

Beck (2001 v Ličen, 2009, str. 82) je prepričan o nujnosti nenehnega učenja, da bi človek lahko preživel in da ne bi bil izločen iz družbe. Vseživljenjsko učenje naj bi postalo nujni del življenja v konfliktnosti, strahu in tveganju. Človek se vedno odloča in razvoj zahteva, da ozavesti probleme, vedoč tudi, da rešitev ni nikoli dokončna.

Mnenja o tem, kakšno in katero znanje bo pomembno v družbi prihodnosti, so različna. Barle Lakota (2007, str. 90) ocenjuje, da naj bi se spremenila tudi vloga posameznika v družbi. Oblikoval naj bi se nov svet reflektivnega in samousmerjajočega posameznika, ki bo za vključevanje v družbo potreboval: kulturne in državljanske kompetence, sposobnost moralnih in etičnih presoj ter znanje, ki ga posameznik potrebuje pri vključevanju v svet dela. Pri vsem je najpomembnejše dejstvo, da naj bi šlo predvsem za fleksibilno, ustvarjalno znanje.

V družbi, ki se vse bolj stara, veljajo vse te zakonitosti tudi za starostnike. Odpirajo se pomembna vprašanja, kot so: ali je vključevanje starejših v vseživljenjsko učenje pomembno samo z vidika posameznika ali tudi družbe na sploh – še posebej zato, ker poseduje znanje, pridobljene izkušnje. S tega vidika so lahko družbeno koristni, predvsem pa kakovostna popotnica za medgeneracijsko druženje na področju znanja in izobraževanja.

## 4 STAREJŠI ODRASLI IN VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Če izhajamo iz Illerisa (2004), ki govori o vplivu emocij na proces učenja, lahko razberemo, da starostniki nimajo posebne volje za učenje. Motivacija je namreč odvisna zlasti od vpliva okolja, v katerem živijo, oziroma od tega, kar jim to okolje v tej smeri ponuja. Prav tako je motivacija slaba, če ponudba za učenje ni načrtovana in poleg znanja ne vzpostavlja drugih razsežnosti socialne opore in pomoči starejšim odraslim/starostnikom. Zato je treba odrasle čim bolj dejavno vključevati v učne dejavnosti. To daje smisel učenju in je učečim v zadovoljstvo. Učenje je namreč sredstvo za lažje obvladovanje izzivov prehajanja med različnimi življenjskimi obdobji in prelomnicami. Zmožnost za učenje imajo vse generacije, tudi odrasli in starostniki v tretjem in četrtem življenjskem obdobju.

Jarvis učenje starejših po upokojitvi povezuje z njihovo identiteto – eni nadaljujejo z istimi vzorci kot pred tem, drugi pa se srečujejo z dramatičnimi spremembami ob zavedanju izgube delovnega in s tem posledično družbenega položaja. Zanimiva je njegova delitev skupin starostnikov in načinov učenja v tretjem življenjskem obdobju (Jarvis, 1994 v Goriup, 2014, str. 89):

- *Modrijani* – so tisti stari ljudje, ki se zavedajo, da je še vedno veliko tistega, o čemer se morajo poučiti. To je zanje razlog za vseživljenjsko učenje in izkoristek vseh priložnosti, ki se jim na tem področju ponujajo.
- *Dejavneži* – se osredotočajo na razvoj svojih spretnosti na različnih področjih, zanje je značilna velika angažiranost v široki paleti dejavnosti, ki se jim ponujajo v primarnem (doma) ali sekundarnem okolju (domovi za starejše).



- *Iskalci harmonije* – so starostniki, ki si prizadevajo živeti skladno z okoliščinami, prav tako pa si želijo ustvariti varno in mirno okolje, kajti dosegli so duševni mir in zaradi tega si morda želijo omejiti svoje učenje. Pogosto se izognejo novim priložnostim za učenje, ki ni skladno z njihovo samopodobo. To so starejši odrasli, ki iščejo harmonijo s svetom, v katerem živijo.«

Kot smo že omenili, starostniki ob prehodu v tretje življenjsko obdobje niso obnemogle osebe, temveč prinašajo skupaj z leti v to obdobje veliko izkušenj in znanja. To potrjuje tudi ta zanimiva delitev skupin starostnikov, iz katere je mogoče zaključiti, da se starostniki v tem obdobju zavedajo, kje so še njihovi primanjkljaji, kaj lahko še ponudijo ožjemu in tudi širšemu okolju, v katerem si želijo harmoničnega in mirnega sožitja.

Kot zanimivost navaja Hozjan (2010, str. 20), da sta že Simkins (1976) in Brembeck (1979) ločevala »različne skupine značilnosti, ki omogočajo delitev vrst izobraževanja (formalno, neformalno in aformalno učenje).« V nadaljevanju isti avtor podrobno razčleni najpogosteje uporabljene kriterije za razumevanje sodobnih opredelitev oblik učenja, ki so: »prostor izvajanja učnega procesa, forma organiziranosti učnega procesa, namernost učenja, prostovoljna narava učenja in način potrditve rezultatov učenja.« (*ibidem*)

Hozjan (2010) še meni, da je treba izhajati iz izhodišča, »ki se je pojavilo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, in sicer iz opredeljevanja neformalnega učenja kot alternative formalnemu izobraževanju. Če izhajamo iz koncepta neformalnega učenja pri Sahlbergu (1999), vidimo, da je neformalno učenje opredeljeno kot organizirana in polorganizirana učna aktivnost, ki poteka izven strukture in rutine formalnega izobraževalnega sistema. V tem primeru vidimo, da je stična točka formalnega in v tem kontekstu daje poudarek neformalnemu učenju, ki spodbuja in omogoča vseživljenjsko učenje, osebni razvoj, večjo zaposljivost, aktivno državljanstvo, civilno družbo in demokracijo, mir, prenos osnovne etike in morale, učenje kulturnih, duhovnih in estetskih vrednot neformalnega učenja v njegovi organiziranosti. Lahko bi rekli, da je neformalno učenje (angl. *non-formal learning*) namerna, časovno opredeljena, institucionalizirana učna dejavnost. Povsem enako kot v primeru formalnega izobraževanja.« (Hozjan, 2010, str. 20)

K isti problematiki Goriupova in Šoba (2015, str. 123) dodajata, da »je pomembno tudi to, kako okolje podpira in vključuje ugodne motivacijske strategije za izobraževanje ljudi ter kako bo to vplivalo na njihovo motivacijo in samouresničevanje. Hkrati jih bo spodbujalo, da sodelujejo v različnih programih, aktivnostih, delavnicah itd. Pomemben razlog za trenutne nizke ravni udeležbe starejših v izobraževanju in učenju je prav v kulturnih vzorcih pojmovanja starosti. Z izobraževanjem se lahko postopoma spremeni te vzorce. V slovenski postmoderni družbi še vedno prevladuje tradicionalni koncept starosti, kar bi lahko opisali kot deficitarni diskurz, v katerem je 'siva družba' opredeljena kot dramatično stanje oziroma izguba in jo je zato potrebno razumeti skoraj izključno kot problem. Starejšim odraslim je treba omogočiti, da so ozaveščeni o možnostih in kombinacijah dejavnosti, katere jim najbolj ustrezajo in tako poskrbijo za njihove resnične želje in potrebe v tretjem in četrtem življenjskem obdobju.«

Isti avtorici tudi menita, da bi »morali [več] storiti v zvezi z rekonceptualizacijo staranja in starejšimi odraslimi.« (*ibidem*, str. 123) Poznavanje starejših ljudi je po njunem treba razširiti, ker so pomemben vir učenja in skupnega bogastva. Dotakneta se tudi odgovornosti politike, ki bi morala zagotoviti okvire za spodbujanje aktivnega staranja starejših državljanov, saj so starejši pomemben kulturni kapital za mlajše generacije (*ibidem*). Avtorici izpeljeta zaključek: »S svojim znanjem in izkušnjami starostniki lahko veliko prispevajo k družbeni rasti in ustvarimo lahko premik v socialni politiki na področju pojmovanja in razumevanja staranja kot tudi premagovanje ovir, s katerimi se soočajo.« (*ibidem*)

Če želimo, da bo učenje starostnikov uspešno, morajo biti izpolnjeni trije temeljni pogoji (Žunko, Marošek in Breznik, 2007): potreba ali interes po učenju, volja ter motivacija in hotenje za učenje.

Če primerjamo te tri temeljne pogoje za uspešno učenje starostnikov, ugotovimo, da so vsi trije elementi zelo pomembni. Če ni interesa, dobre volje in motivacije, potem gotovo tudi ni udeležbe v dejavnostih učenja. Vse pa je pogojeno z možnostjo in priložnostjo za izvedbo tega. Preseženo je tradicionalno pojmovanje, da so sposobni in motivirani za učenje zgolj mladi. »Sodobni pogledi na učenje poudarjajo, da gre pri učenju za asimilacijo prejšnjih izkušenj z novimi spoznanji in ustvarjalno spajanje različnih razsežnosti učenja.« (*ibidem*, str. 17) V tem kontekstu imajo starejši veliko prednosti pred ostalimi.

Macuh (2017) navaja, da sta tako učenje kot tudi vseživljenjsko učenje zelo pomembna elementa življenja vsakega starostnika ter neposredno povezana z aktivnim vključevanjem starostnikov v procese in spreminjanje življenjskega sloga ob vstopu v tretje življenjsko obdobje. Zato so ob starostnikih pomembni tudi drugi akterji, ki naj bi vsem ljudem zagotavljali priložnosti za celosten razvoj njihovih zmožnosti. Ob tem lahko dodam, da so ob teh treh temeljnih pogojih za uspešno učenje starostnikov (največkrat v vzročno-posledični povezavi) pomembni tudi drugi dejavniki (zdravstveno stanje, ekonomski položaj, osebno zadovoljstvo, sreča itd.).

## 5 KLJUČNE KOMPETENCE VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA

Vseživljenjsko učenje je ključno za vse generacije družbe, posebno pomembno vlogo pa dobiva tudi v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. Preden osvetlimo ključne kompetence vseživljenjskega učenja, ki so značilne za starostnike, bomo opredelili splošne ključne kompetence za vseživljenjsko učenje, saj menimo, da pomembno vplivajo tudi na vključevanje starostnikov v vseživljenjsko učenje v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. Starostniki namreč glede na svojo starost razvijajo zgolj le nekatere ključne kompetence, saj so večino teh v svojem življenju že tudi usvojili (sporazumevanje v maternem jeziku, matematična kompetenca itd.), nekatere pa lahko na novo pridobijo ali nadgradijo (digitalna pismenost, sporazumevanje v tujem jeziku).

Živimo v času postmoderne in multikulturne družbe, ki se vedno znova sooča z intenzivnimi in nepredvidljivimi gospodarskimi, s kulturnimi, političnimi in tehnološkimi spremembami. Vedno več je znanja, ki se nenehno razvija. To pomeni, da ne zadostuje, da bi si v času institucionalnega izobraževanja nakopičili zaloge, iz katerih bi potem lahko črpali celo življenje, kot je to bilo v moderni družbi. Posameznik mora svoje pridobljeno znanje vse življenje poglobljati, nadgrajevati in bogatiti ter se z njim znati prilagajati svetu, ki se nenehno spreminja. Pridobljene, naučene in usvojene spretnosti in kompetence tako razvija vse svoje življenje, ne le zaradi svoje osebne izpolnitve in ne samo zato, da se lahko dejavno vključi v aktualno družbo, v kateri živi, temveč tudi zato, da je lahko uspešen na trgu dela, ki se (tudi) nenehno spreminja. Posameznik se tako realnosti vseživljenjskega učenja ne more več izogniti, ne glede na njegovo starost. V primerjavi z moderno družbo še kako velja tudi za starostnike v tretjem (po upokojitvi) in četrtem življenjskem obdobju (Evropska komisija, 2006).

V okviru cilja razvijanje spretnosti za družbo znanja (izboljšanje pismenosti, temeljnega znanja in spretnosti, sposobnosti za učenje) je Evropska unija po nekajletnem usklajevanju konec leta 2006 sprejela kot priporočilo evropskega parlamenta in sveta referenčni okvir ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje. Evropski referenčni okvir opredeljuje osem ključnih kompetenc, pomembnih za osebno izpolnitev, dejavno državljanstvo, socialno kohezijo in zaposljivost. V slednjem podpoglavju želimo analizirati vrste opredeljenih kompetenc in njihove osnovne značilnosti<sup>6</sup>. Mednje spadajo:

- **Sporazumevanje v maternem jeziku**

Sporazumevanje v maternem jeziku je sposobnost izražanja in razumevanja pojmov, misli, čustev, dejstev in mnenj v pisni in ustni obliki (poslušanje, govor, branje in pisanje) ter na ustrezen in ustvarjalen način jezikovno medsebojno delovanje v vseh družbenih in kulturnih okoliščinah – izobraževanje in usposabljanje, delo, dom in prosti čas (Evropska komisija, 2006, str. 4).

- **Sporazumevanje v tujih jezikih**

Za to kompetenco velja mnogo istih značilnosti kot za kompetenco sporazumevanja v maternem oziroma prvem jeziku. Gre za razvijanje sporazumevalne zmožnosti v tujem jeziku s pomočjo branja, poslušanja, govorjenja in pisanja. Človek, ki ima razvito to kompetenco, je zmožen v pisni in ustni obliki, seveda v tujem jeziku, izražati vse svoje misli. Obenem pa gre pri tej kompetenci tudi za razvijanje medkulturne zmožnosti (*ibidem*).

- **Matematična kompetenca ter osnovne kompetence v znanosti in tehnologiji**

Matematična kompetenca je sposobnost usvojitve in uporabe matematičnega načina razmišljanja za reševanje mnogih težav v vsakdanjem življenju (*ibidem*, str. 6).

- **Digitalna pismenost**

Digitalna pismenost vključuje varno in kritično uporabo tehnologije informacijske družbe (IKT) pri delu, v prostem času in pri sporazumevanju. Pod pojmom digitalna pismenost se pravzaprav skriva osnovna zmožnost ravnanja s sodobno tehnologijo, torej iskanje informacij, selekcioniranje le-teh in tudi kritična presoja vsega, kar je mogoče najti na svetovnem spletu (*ibidem*).

- **Učenje učenja**

Človek se je sposoben učiti. Pomembno je, da je pri učenju vztrajen. Dobro je, da se zna samoorganizirati, upošteva zahteve časa in informacij, poseben poudarek pa se daje delo v dvojicah, skupinskemu in individualnemu delu. Ta kompetenca vključuje zavest o lastnem učnem procesu in potrebah, prepoznavanje priložnosti, ki so na voljo, in sposobnost premagovanja ovir za uspešno učenje (*ibidem*, str. 8).

- **Socialne in državljanske kompetence**

V tem sklopu kompetenc gre za razvijanje zmožnosti, ki vplivajo na vedenje posameznika in ga usposabljaajo za življenje v sodobni globalni družbi, v kateri gre za mešanje različnih kultur, zato se od posameznika pričakuje tvorno sodelovanje na mnogih ravneh in raznovrstnih družbah. »Državljska kompetenca posameznike usposablja za polno udeležbo v državljanskem življenju na podlagi socialnih in političnih konceptov in struktur ter zaveze za dejavno in demokratično udeležbo.« (*ibidem*, str. 9–10)

<sup>6</sup> Podrobni opisi so v prilogi Uradni list Evropske unije L 394/30.12. 2006 SL.

- **Samoiniciativnost in podjetnost**

Samoiniciativnost in podjetnost pomenita sposobnost posameznika za uresničevanje svojih zamisli. Vključujeta ustvarjalnost, inovativnost in sprejemanje tveganj ter sposobnost načrtovanja in vodenja projektov za doseganje ciljev (*ibidem*, str. 11).

- **Kulturna zavest in izražanje**

Spoštovanje pomena kreativnega izražanja zamisli, izkušenj in čustev v različnih medijih, vključno z glasbo, upodabljalnimi umetnostmi, literaturo in vizualnimi umetnostmi. Človek, ki ima razvito to kompetenco, je razgledan na področju kulturnih del, pozna tista dela, ki so gradila narodno identiteto, sledi pa tudi sodobnemu kulturnemu dogajanju. Bistveno je razumeti kulturno in jezikovno raznovrstnost v Evropi in drugih regijah po svetu, potrebo po njeni ohranitvi ter pomen estetskih dejavnikov v vsakdanjem življenju (*ibidem*, 2006, str. 12).

Ključne kompetence naj bi za vseživljenjsko učenje pridobil vsak posameznik, torej tudi starostnik. V globalizacijski družbi nastaja včasih sicer vtis, da izgublamo bitko za sporazumevanje v slovenskem jeziku v primerjavi z drugimi, večjimi jeziki, vendar je sporazumevanje v maternem jeziku ena izmed temeljnih pravic in dolžnosti vsakega državljan v odnosu do drugih jezikovnih skupin. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je vedno bolj pomembno tudi sporazumevanje v tujem jeziku, zato je treba vsem v družbi omogočiti učenje in izpopolnjevanje v pridobivanju znanj tujega jezika. Globalizacijska družba se vse bolj nagiba k uporabi računalniške tehnologije (IKT), zato ocenjujemo, da je računalniška opismenjenost ena od pomembnih človekovih usposobljenosti, ki mu pomaga biti družbeno ustvarjalen in je zato posledično zelo pomembna za vsakega posameznika (*ibidem*, 2006).

Pristopov k učenju je veliko, zato je pomembno, da se naučimo, kako se učiti oziroma strategij, ki nam osebno najbolj odgovarjajo in so najbolj učinkovite. Ob vseh že usvojenih znanjih formalnega in neformalnega izobraževanja ima vedno večjo veljavo aformalno in priložnostno izobraževanje. Tako tudi starostnik vseživljenjsko učenje doživlja kot proces, ki združuje in nadgrajuje že v prejšnjih obdobjih življenja pridobljeno znanje. Za kakovostno življenje starostnika je pomembno, da je zdrav in psihofizično sposoben. To mu omogoča, da se enakovredno vključuje v vse družbene procese, s tem pa seveda tudi v procese vseživljenjskega učenja. Socialna kompetenca je tudi zanj zelo pomembna, saj temelji na medosebnem sodelovanju, ki ga izpostavljajo vse druge kompetence.

Za uresničitev idej, ki se posamezniku porodijo, je samoiniciativnost izstopajoča, saj vključuje v vseživljenjsko učenje lastno zagnanost in nadgradnjo že obstoječih znanj. Zagotovo v procese vseživljenjskega učenja starostniki vključujejo tudi svoj kulturni in socialni kapital, osebno kulturo in kulturo naroda, ki mu pripada.

Kompetence vseživljenjskega učenja so pomembne v vseh okvirih izobraževanja in učenja, za vse generacijska obdobja – za mlade in starejše. Ker pa se tem kompetencam načrtno v slovenskem izobraževanju posvečamo zadnjih deset let, mnogih nimajo usvojenih niti mlajše generacije, kaj šele starejše. V tretjem in četrtem življenjskem obdobju lahko ljudje svoje znanje in izkušnje prenašajo na mlajše generacije v okviru medgeneracijskega druženja kakor tudi za utrjevanje lastnega življenjskega sloga. V povezavi z življenjskim slogom starostnikov izpostavljamo, da sta med naštetimi kompetencami še posebej pomembni socialna (zmožnost konstruktivnega sodelovanja v različnih družbah) in digitalna kompetenca (uporaba računalnika in elektronskih medijev oziroma IKT-tehnologije v različne namene, tudi za osebno varnost). Z njima še posebej spodbujamo aktivno staranje, integriranost starejših v družbo, širjenje socialne mreže starostnika in sožitje generacij. Seveda si pa mnogi starostniki želijo razviti tudi druge kompetence, npr. sporazumevanje v tujem jeziku, saj v tem življenjskem

obdobju tisti, ki to zmorejo in imajo finančne možnosti, tudi veliko potujejo (Evropska komisija, 2006).

Za boljše zadovoljevanje potreb glede na znanje, spretnosti in sposobnosti morajo starostniki premagati mnoge ovire, ki se jim pri njihovem vključevanju v vseživljenjsko učenje postavljajo na pot. Z ovirami pri vključevanju v vseživljenjsko učenje se srečujemo vsi. Starostniki v tretjem in četrtem življenjskem obdobju, kjer pa dobiva vseživljenjsko učenje večji pomen, toliko pogosteje.

## 6 ZAKLJUČEK K VPLIVU VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA STAREJŠIH ODRASLIH

Na vključevanje starostnikov v vseživljenjsko učenje v tretjem in četrtem življenjskem obdobju vpliva mnogo dejavnikov, npr. zdravje, finančno stanje, okolje, starostnikova družina, psihološko počutje in še mnogi drugi.

Vseživljenjsko učenje je širok pojem, ki ga je mogoče razlagati na več načinov. Po Mohorčič Špolar, Radovanu in Ivančičevi (2011) se vseživljenjsko učenje nanaša na vse učne dejavnosti, ki se jih ljudje udeležujejo v času življenja. Največkrat pa se vseživljenjsko učenje enači z izobraževanjem odraslih in se nanaša na vse učne dejavnosti tekom življenja.

Če torej govorimo o vseživljenjskem izobraževanju oziroma učenju, z uveljavljanjem strategije vseživljenjskosti učenja in izobraževanja, »je vse bolj pomembno tudi izobraževanje odraslih v t. i. tretjem življenjskem obdobju, ki naj bi zmanjševalo družbeno izključenost starejših odraslih« (Kump in Jelenc Krašovec, 2009, str. 254), vendar pa so izobraževalne politike za tretje življenjsko obdobje slabše, za četrto pa jih skorajda ni. »Osredotočene so v glavnem na prostočasne dejavnosti in na pomoč starejšim odraslim, ki jo včasih – pri obravnavi problemov tretjega življenjskega obdobja – podpira učenje, katero vključuje iskanje novih virov dohodka, vzdrževanje fizičnega zdravja, pripravo na konec življenja itd.« (*ibidem*, str. 128)

»Znanje je moč,« pravi latinski pregovor. Človek ga pridobiva in gradi na njem svoje življenje. Nikoli ga ni preveč in nikoli ni prepozno za učenje. Izobraževanje je sestavni del življenja. Zanj ni pomembna starost, temveč interes, želja, potreba ipd. Veliko ljudi se izobražuje, čeprav že imajo končano formalno izobrazbo, ki jo zahteva njihovo delovno mesto. Izobražujejo se zato, da nadgrajujejo svoje znanje, hkrati pa to od njih zahteva čas, v katerem živijo. Pri tem velikokrat naletijo na ovire. Mednje gotovo sodijo zagotavljanje možnosti za izobraževanje (finančna sredstva, podpora partnerja/družine ...). Z veliko mero odrekovanja in energije, ki ju je treba vlagati v zastavljene cilje, je pot do teh vse prej kot lahka, vsekakor pa dosegljiva.

Vseživljenjsko učenje in izobraževanje v veliki meri vpliva na kakovost posameznikovega življenja. Velik pomen in vpliv na to imata družina in delovno okolje. Sodobna postmoderna družba temelji na učenju in izobraževanju. Izobraženi ljudje so osnova kakovostne družbe. Ta od posameznika zahteva vedno več raziskovalnega duha, fleksibilnega in nenehnega vseživljenjskega izobraževanja.



## Literatura in viri

- Atchley, R. (2004). *Social Forces and Aging: An Introduction to Social Gerontology (10th ed.)*. Bedmont: Wadworth/Thomson Learning.
- Barle Lakota, A. (2007). *Družba znanja in vseživljensko učenje*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Bond, J. in Corner, L. (2004). *Quality of life and older people*. Maidenhead: Open University Press.
- Cross, K. P. (1981). *Adults as learners: Increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Delores, J. (1996). *Učenje: skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Dolničar, V. (2009). Podporne tehnologije – podpora ali ovira medgeneracijske solidarnosti? V V. Tašner in I. Lesar (ur.), *Brez spopada: kultur, spolov, generacij* (str. 275–290). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Evropska komisija. (2000). Memorandum o vseživljenjskem učenju. Bruselj. Pridobljeno s <https://linux.acs.si/memorandum/prevod/>
- Evropska komisija. (2006). Ključne kompetence za vseživljensko učenje: Evropski referenčni okvir.
- Findeisen, D. (2001). *Dileme današnjega sveta so tudi dileme izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Goriup, J. (2014). Vpliv globalizacije na družbo znanja in medgeneracijsko učenje. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1, 83–101.
- Goriup, J. in Šoba, V. A. (2015). Knowledge Management for Knowledge Society and Intergenerational Education. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 4(1), 109–126.
- Hajdinjak, V. (2015). *Dejavniki ekonomske učinkovitosti in kakovost življenja v slovenskih občinah* (magistrsko delo). Koper: [V. Hajdinjak].
- Hozjan, D. (2010). *Vseživljensko učenje v luči Lizbonske strategije*. Murska Sobota: Prekmurska akademska znanstvena unija (PAZU).
- Illeris, K. (2004). *The three dimensions of learning*. Frederiksberg: Roskilde University Press.
- Jarvis, P. (2004). *Adult education and Lifelong Learning: Theory and Practice*. London; New York: Routledge.
- Krajnc, A. (1998). Vseživljensko izobraževanje strokovni, vseživljensko učenje populistični izraz. V Z. Jelenc (ur.), *Vseživljensko izobraževanje in vseživljensko učenje* (str. 31–38). Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Krajnc, A. (2013). *Posebnosti izobraževanja starejših*. Ljubljana: Društvo za izobraževanje za tretje življenjsko obdobje.
- Kump, S. in Jelenc Krašovec, S. (2009). *Vseživljensko učenje – izobraževanje starejših odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Ličen, N. (2009). *Uvod v izobraževanje odraslih: izobraževanje odraslih med moderno in postmoderno*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Macuh, B. (2017). *Življenjski slog starostnikov v domovih za starejše*. Maribor: Kulturni center, Frontier.
- Mohorčič Špolar, V. A., Radovan, M. in Ivančič, A. (2011). *Vseživljensko učenje – tek čez ovire?: Mednarodni vidiki politike vseživljenskega učenja in udeležbe v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Obersnel Kveder, D. (2012). Diskriminacija starejših v zdravstvenem varstvu. V M. Tratnik Volasko (ur.), *Diskriminacija starejših* (str. 39–42). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije.
- Pavliha, M. (2006). *Pravice in soodgovornosti življenja v starosti*. Velenje: Pozoj.
- Radovan, M. (2012). Razumevanje izobraževalnih ovir z vidika modela omejenega delovanja. *Sodobna pedagogika*, 63(2), 70–108.

- Ramovš, J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerantogogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Rubenson, K. in Gongli, X. (1997). Barriers to Participation in Adult Education and Training: Towards a New Understanding. V P. Belanger in A. Tuijnman (ur.), *New Patterns of Adult Learning: A Six-Country Comparative Study* (str. 77–100). Oxford; New York; Tokio: Pergamon.
- Rudel, D., Ličer, N. in Oberžan, D. (2010). Telemedicinske storitve v okviru oskrbe na domu na daljavo – storitve “rdeči gumb.” Pridobljeno s [http://ims.mf.uni-lj.si/archive/15\(supl\)/13.pdf](http://ims.mf.uni-lj.si/archive/15(supl)/13.pdf)
- Sahlberg, P. (1999). *Building bridges for learning: recognition and value of non-formal education in youth activity*. Bruselj: European Youth Forum.
- Zakon o izobraževanju odraslih (2006). Pridobljeno s <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpis%0A%0A?id=ZAKO449%0A>
- Žiberna, A. (2012). Prepoznavanje oblik diskriminacije starejših. V M. Tratnik Volasko (ur.), *Diskriminacija starejših*. Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije.
- Žunko, N., Marošek, J. in Breznik, U. (2007). Nikoli prestari za učenje. Pridobljeno s [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva\\_ESS/NIO/NO\\_9EIMB\\_Nikoli.pdf%0A](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NO_9EIMB_Nikoli.pdf%0A)



## IZZIVI IZ PRAKSE





## POSTAVITE HRM NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA

Avtor: Janez Žezlina





## 1 UVOD V POSTAVITEV HRM-JA NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA

Današnje poslovno okolje je bistveno bolj **kompleksno, nestanovitno, negotovo in zapleteno**, kot je bilo v prejšnjem tisočletju oziroma še pred nekaj leti. V zahodnem svetu temu pravijo **V.U.C.A. poslovno okolje**, kar je akronim za naslednje štiri besede: *volatility* – nestanovitnost, *uncertainty* – negotovost, *complexity* – kompleksnost, *ambiguity* – dvoumnost. Po drugi strani pa je soodvisnost organizacij tudi vedno večja in vse težje obvladljiva, prihod novih in novih revolucionarnih tehnologij, tudi na podlagi radikalnih inovacij, je vedno hitrejši. Boj organizacij za najbolj nadarjene kadre je vedno hujši, predvsem boj za kadre, ki so sposobni prenesti svojo kreativnost v rešitve in ki še posebej dobro zadovoljijo potrebe strank ali jih celo soustvarjajo.

Če je še pred nekaj leti veljal rek »**Človeški viri so kot naravni viri – prevečkrat močno zapostavljeni**«, nam današnja situacija že riše drugačno sliko. Zavedanje o pomembni vlogi kadrovskega procesa je vse bolj izrazito, vse sodobne oz. trendovske tehnike učinkovitih organizacij postavljajo kadre na temeljno, strateško mesto.

Spoznanje, kako pomembno je učinkovito upravljanje s kadri (razvoj potenciala, primerno delovno okolje, uravnoteženo življenje, postavljanje in komunikacija ciljev/strategije, ciljno vodenje in letni pogovori, upravljanje talentov), dolgo časa ni in ni dobilo svojega pravega mesta pri večini organizacij ne samo v Sloveniji, ampak tudi širom po svetu.

Kot pomembno točko preloma lahko označimo trenutno gospodarsko krizo (ki po avtorjevem mnenju še vedno traja, predvsem pri tem misli na krizo vrednot). Anomalija, ki je doletela vsakega zaposlovalca v tem času, se kaže v množičnem številu prijav na prosto delovno mesto, na koncu pa izločitev vseh – ker pravih kandidatov ni od nikoder, kar je v organizacijah še dodatno okrepilo potrebo po sistematičnem upravljanju talentov oziroma človeškega kapitala, od katerega je odvisna njihova uspešna prihodnost.

Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel. Torej če gradite in razvijate uspešno poslovno zgodbo, gradite in razvijate svoje kadre. Charles Darwin je že v 19. stoletju zapisal: »V tekmi za preživetje zmagujejo najmočnejši oz. najbolj pripravljeni – to so tisti, ki so se zmožni najbolje prilagajati spremembam okolja.«

Za uspeh in nenehen oziroma dolgoročno uspešen in uravnotežen razvoj organizacije je v organizaciji torej pomembnih več dejavnikov. Kot ugotavljamo prej, je eden izmed pomembnejših **jasna osredotočenost na kadre in njihov sistematični razvoj**, kar pomeni tudi, da je potrebno slediti svetovnim menedžersko-voditeljskim trendom ter kadrovske razvojnim dobrim praksam in jih čim prej preizkušati ter prilagajati potrebam in absorpcijski sposobnosti organizacije.

## 2 TVEGANJA, KI STOJJO PRED VRATI

Aktualna knjiga s področja voditeljstva prihodnosti *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future* (Vielmetter in Sell, 2014) govori o tveganjih, ki bodo krojila uspešnost in vsakdanje življenje organizacij in predstavljajo pomemben okvir za prilagajanje dobrih menedžersko-kadrovskih praks v organizacijah.

**Globalizacija 2.0** – sleherna organizacija, ki je prisotna na internetu, prodaja svoje storitve in izdelke na svetovnem trgu, torej s svojo ponudbo odgovarja svetovnim zahtevam in se na isti ravni spopada tudi s konkurenco. Če navedeno preslikamo na trg delovne sile, lahko pridemo do istih zaključkov, kar pomeni, da bomo prav kmalu (lahko) pridobivali kandidate od vsepovsod ter s tem v zvezi morali razvijati dobre prakse delovanja v multikulturnih okoljih.

**Okoljske nevarnosti** – podnebne spremembe in vse bolj pogosti pojavi naravnih katastrof prinašajo nove in nove izzive ter s tem povezane skrbi za investitorje, partnerje, kupce, obenem te nevarnosti za organizacije predstavljajo tudi priložnost – za tiste organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno do vseh deležnikov in s tem pridobivajo ugled svoje poslovne blagovne znamke kot tudi blagovne znamke dobrega delodajalca.

**Demografske spremembe** – populacija se vse bolj stara, kar zaostre stanje na trgu delovne sile in pušča v nemilosti mlade rodove, ki oboroženi z znanjem čakajo na prve zaposlitve, pred organizacije pa postavlja izziv uspešnega medgeneracijskega delovanja.

**Individualizem** – mlajši rodovi v poslovni svet vnašajo vedno večjo mero svobode odločanja, kar počasi izpodriva lojalnost ter pripadnost organizaciji in sili le-te v spoštovanje potreb posameznikov v vedno bolj raznoliki družbi, tudi na način, da se najboljše organizacije s tem v zvezi usmerjajo v individualne motivacijske pakete za zaposlene.

**Digitalizacija** – z močno absorpcijo informacijskih tehnologij v vsakdan vsakega posameznika so meje med poslovnim in zasebnim življenjem vse težje določljive. Delo se seli iz pisarn na vsakršno mesto, ki omogoča povezavo s svetovnim spletom, kar je milo rečeno – povsod.

**Tehnološki razvoj** – povezovanje vseh možnih tehnologij vodi k nenehnemu odkrivanju inovacij na vseh področjih, kar narekuje nove pristope pri pripravi in lansiranju novih produktov in storitev.

Za učinkovito prilagajanje organizacij na spremembe v poslovnem svetu se bodo morale organizacije slej ko prej spopasti s temi novimi trendi oziroma novo poslovno realnostjo. Resnici na ljubo je marsikaterega od zgoraj navedenih trendov (ki predstavljajo za organizacije po eni strani priložnost, po drugi pa tveganje) možno zaznati že danes oziroma zadnje desetletje. Preventivna priprava na spremembe je vedno bolj uspešna, predvsem pa bistveno cenejša kot pa korektivno krpanje okrnelega sistema.

### 3 REALNO STANJE – PROBLEMI ZA FUNKCIJO UPRAVLJANJA KADROV

Pogledali smo si trende na področju upravljanje s človeškimi viri, ki predstavljajo izredno pomembno izhodišče za nadaljnje (strateške, taktične in operativne) aktivnosti kadrovske funkcije – sedaj pa si pogledjmo, kakšno je dejansko stanje oz. s katerimi problemi se trenutno sooča kadrovska funkcija.

**Problemi kadrovske stroke** so vsaj naslednji (prirejeno po Gruban, 2005b, str. 3; Petrič, 2010, str. 50–55):

1. Kadrovska stroka se vse prepočasi prilagaja izzivom in trendom iz okolja (evolucija kadrovske funkcije v mnogih okoljih sicer že poteka, vendar je tempo prepočasen).
2. Kadrovska funkcija je še marsikje neučinkovita, draga, neusposobljena in usmerjena na aktivnosti, namesto na rezultate (učinkovitost in uspešnost kadrovske funkcije).
3. Prepogosto je v vlogi »policaja« reda in nadzora, namesto da bi bila usmerjena v strateško upravljanje organizacij, zaradi česar nima pravega mesta v upravah podjetij.
4. Pogosto so kadrovski delavci v vlogi, ko se morajo ukvarjati s številnimi človeškimi dilemami, za katere ni vedno končne in ene rešitve.
5. Nadaljevanje takšne prakse utegne peljati v nadaljnjo marginalizacijo stroke.

Tudi zato je funkcija v stalnem procesu spreminjanja in je težko meriti, koliko je že presegla taktični in se povzpela na strateški nivo. Poleg tega so vse te nove kadrovske vloge uresničljive in upravičene šele takrat, ko so izpolnjene temeljne naloge, povezane z ljudmi in odnosi v organizaciji (selekcija kadrov, sistem razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti, sistem internega komuniciranja, urejene plače in nagrajevanje, bonitete). Glavna omejitev hitrejšega prenavljanja kadrovske funkcije, poleg nerazumevanja uprav in neprevzemanja svojega deleža odgovornosti za razmere s strani linijskih menedžerjev, bržkone ostaja premajhna samozavest kadrovskih delavcev samih (študija *MCE Behind The Mask* v Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 29) in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih (Brečko, 2004, str. 72–75; Gruban, 2005b, str. 3; Petrič, 2010, str. 50–55).

Spremembe v svetu (ekonomske, demografske, politične, klimatske ipd.) prinašajo nove izzive in priložnosti in zahtevajo spremembe tudi od kadrovske funkcije (Gruban 2008):

- postati mora bolj strateška, vizionarska in manj transakcijska,
- uskladiti mora HRM-strategije z glavnimi poslovnimi cilji,
- zgraditi močnejše povezave med različnimi možnostmi in inovativnimi strategijami za doseganje uspešnosti ter merami odgovornosti za doseganje učinka in dodajanje vrednosti,
- nenehno nadgrajevati HRM-strategije in kompetence.

**Predvsem pa mora razumeti in obvladovati naslednja področja** (prirejeno po Anthony, Kacmar in Perrew, 2005; Becker, Huselid in Ulrich, 2001; Svet EU, 2005; Ulrich, 1997):

- pridobivanje in razvoj talentiranih posameznikov z vodstvenimi sposobnostmi;
- ustvarjanje vključujoče (participativne), inovativne in učeče se organizacijske kulture;
- razvoj ciljnih kompetenc in osebnega ravnovesja sodelavcev;

- globalizacijo in njene trende ter učinke, ki jih globalizacija prinaša za poslovanje in kadrovske procese v organizacijah;
- sisteme motiviranja in nagrajevanja, ki morajo biti inovativni ter fleksibilni, prilagojeni posameznim ciljnim skupinam oziroma posameznikom v organizaciji, obenem pa dinamični in meritorni s ciljem stimuliranja zavzetosti sodelavcev;
- staranje delovne sile in s tem povezane naraščajoče zdravstvene izdatke ter kako motivirati različne generacije v organizaciji za boljše medsebojno sodelovanje in spoštovanje (medgeneracijsko sodelovanje);
- ustvarjanje ugleda (npr. organizacije kot delodajalca) itd.

## 4 KLJUČNE SESTAVINE VODITELJSTVA PRIHODNOSTI

### Kakšni morajo torej biti voditelji prihodnosti?

Raziskava z naslovom *Kako vodimo v Sloveniji*, ki jo je podjetje Socius (Žezlina, 2007) izvedlo decembra 2006, in raziskava, ki jo je avtor izvedel v okviru podjetja Energos (skupaj s Planetom GV) v letu 2010 (Brečko in Žezlina, 2010), sta pokazali, da je to področje v Sloveniji v povprečju gledano še precej slabo razvito: podjetja se premalo sistematično ukvarjajo z razvojem ciljnih vodstvenih kompetenc svojih vodij. Posledično pa to pomeni, da podjetja oziroma njihovi vodje pogostokrat razvijajo ad-hoc vodstvene kompetence – le-te pa niso strateško naravnane in ne prispevajo k doseganju vizije in dolgoročnih poslovnih ciljev podjetja. Omenjene značilnosti področja razvoja vodenja v slovenskih organizacijah kažejo, da imajo naše organizacije na tem za svojo dolgoročno uspešnost izredno pomembnem področju upravljanja kadrovskega potenciala še veliko neizkoriščenih priložnosti. Podjetja se bodo morala v prihodnje usmeriti predvsem v razvoj tistih znanj in veščin, ki bodo njihovim vodjem omogočila prepoznati, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati (talentirane, najboljše) posameznike – sodelavcev z znanjem, sposobnostmi in veščinami, ki se jih ne da kopirati, in lahko podjetju na dolgi rok prinašajo konkurenčno prednost. To pa bo od vodij zahtevalo bistveno bolj individualiziran in k ljudem (in ustvarjanju odnosov z njimi) usmerjen vodstveni stil, od podjetij pa razvoj njim prilagojenih in bolj strateško načrtovanih pristopov k upravljanju in razvoju vodstvenih potencialov oziroma kompetenc.

Dobro voditeljstvo je torej timsko delo, ki temelji na vzajemnem zaupanju in spoštovanju ter obojestranskem sodelovanju in sporazumevanju (Adizes, 1996). Zatorej so dobri voditelji ljudje, ki stalno razvijajo svoje voditeljske kompetence in jih s tem v zvezi zaznamujejo naslednje kvalitete (Adizes, 2011; Bennis, 2009; Gruban, 2005a, 2007a, 2007b; Korošak, 2005; Košir, 2009; Mlakar, 2007; Penger, Černe, Peterlin in Dimovski, 2009; Ulrich in Smallwood, 2011):

- imajo zaokrožen, prožen vodstveni slog (op. p. fleksibilnost je pot do stabilnosti). So sposobni prilagoditi svoj slog vodenja specifičnim razmeram in sodelavcem;
- poznajo sami sebe in se zavedajo svojega učinka na druge (imajo uravnoteženo mnenje o sebi, sprejemajo svoje slabosti);
- lahko prepoznajo prednosti in potenciale v drugih in se zavedajo, koliko močnejši so skupaj s svojim timom;



- zasledujejo najprej zunanjo (vedo, kaj je prav in kako lahko služijo drugim) in nato šele notranjo perspektivo (imajo energijo in značajske lastnosti, da prave stvari naredijo na pravi način), s katerima razvijajo in gojijo svojo voditeljsko blagovno znamko;
- sprejemajo druge in spoštujejo ter cenijo njihovo »drugačnost«;
- zavedajo se, da moč sledi idejam, ne več položaju (poleg avtentičnosti izkazujejo tudi osebno integriteto ter čustveno ter politično inteligenco in osredotočenost);
- lahko brzdajo (ustvarjalna) navzkrižja v timu;
- ustvarijo sproščeno okolje, ki omogoča učenje in iskanje novih priložnosti v podjetju;
- znajo poiskati pravi odgovor za rešitev dileme in paradoksa, kako uravnovesiti pritisk med potrebo po hitrem in učinkovitem poslovnem odločanju z uporabo neposrednega vodenja na eni strani ter na drugi strani nujnosti in cilja trajno zagotoviti vključevanje sodelavcev v procese odločanja.

Kateri novi pristopi pa so potrebni za učinkovit razvoj organizacije? Kako naj organizacija že danes odgovori na prihodnja tveganja?

#### 4.1 Strategija in suverenost

Zavzetost, počutje in učinkovitost sodelavcev niso odvisni le od njihove kompetentnosti in delovnih izkušenj, temveč tudi od strateških ciljev, ki si jih zastavi organizacija. Da sodelavci izkažejo zavezanost organizaciji in tako suvereno izvajajo dnevne delovne aktivnosti, morajo zaupati v sposobnost vodstva, v postavljene kazalnike in s tem povezano usmerjenost organizacije. Dobra umeščenost organizacije v prostor in dobava kakovostnih izdelkov in storitev njenim naročnikom daje sodelavcem zagotovilo, da je organizacija stabilna in bo uspešna tudi v bodoče.

Na žalost nam turbulentno okolje vse večkrat (po navadi nenamerno) postavlja časovne ovire pri komuniciranju s sodelavci o spremembah. Iz istega razloga se velikokrat spreminjajo prioritete organizacije, kar sodelavce prepušča dvomom in nejasnostim. Potrebujejo namreč informacije – ob nezadostni komunikaciji se prične pojavljati nezaupanje v voditeljstvo in strateško usmeritev organizacije.

Prepričajte se, da vodje na vseh nivojih poznajo in razumejo planirane spremembe in se zavedajo pomembnosti nadaljnje komunikacije ključnih informacij s svojo ekipo. Takoj ko sodelavci začutijo, da njihovi vodje ne verjamejo v planirane projekte oziroma nove prijeme, prične upadati njihovo zaupanje v organizacijo in suverenost pri njihovem delu.

#### 4.2 Integriteta

Za doseg dobrega imena organizacije med zainteresirano javnostjo je potreben čas in trdo delo na transparentnih temeljih. Vemo, da je pridobitev ugleda v okolju zahteven proces, ki pa se lahko poruši v trenutku nepazljivosti.

Vsaka organizacija mora nenehno spodbujati sodelavce k doseganju širših ciljev, ki presegajo tim sodelavcev, oddelek in celo samo organizacijo. Organizacija, ki udejanja širši namen in stoji na trdnih načelih, potrebuje sodelavce z željo po zasledovanju teh ciljev. Pri tem je zelo

pomembno timsko delo, projektni način delovanja, načelo soustvarjanja z vsemi deležniki organizacije, medgeneracijsko in medsektorsko sodelovanje.

Pri doseganju integritete je pomembno, da organizacija deluje skladno s pričakovanji sodelavcev, naročnikov in ostalih deležnikov v okolju, na vseh nivojih poslovanja, zato je trajnostni razvoj vrednota, ki ji bo potrebno namenjati vse več pozornosti.

### 4.3 Transparentnost

Predanost sodelavcev je obojestranski odnos. Če želite povečati učinkovitost sodelavcev, jim morate zagotavljati občutek medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Biti morate pozorni na njihov dodatni vložek znanja in dela v sam proces in jih za to primerno motivirati (materialno ali nematerialno).

Številna orodja in načini internega komuniciranja danes omogočajo enostavno in predvsem transparentno promocijo posameznikovih kompetenc in dosežkov, zato je upravljanje s talenti pomemben proces, ki preprečuje izgube človeških virov organizacije. Hkrati je transparentna in odprta komunikacija z zunanjo javnostjo lahko dober vzvod za privlačnost organizacije za druge visoko usposobljene kadre.

### 4.4 Fleksibilno je agilno

Vsaka organizacija (lahko) zaposluje ljudi vsaj štirih generacij. Pri tem se kažejo izzivi vodstva, kako ustvariti produktivno delovno vzdušje in zgraditi trdne povezave za (interni) prenos znanja. Ljudje različnih starosti imajo različne vrednote, različne potrebe, različne navade, zato mora biti temu prilagojen tudi njihov način razvoja, delovni pogoji, motivacija in cilji, ki jih zadovoljujejo. Zaradi tega mora organizacija fleksibilno obravnavati vsakega sodelavca kot posameznika namesto z enakimi kriteriji za vse. Novi pristopi pri individualni obravnavi sodelavcev so torej neizogibni.

## 5 SODOBNI KADROVSKI PRIJEMI

Svetovni naprednjaki že danes preskušajo nove pristope na področju upravljanja s kadri. Le-ti bodo kmalu na prioritetni lestvici razvojnih aktivnosti pri organizacijah, ki se razvijajo sistematično in imajo definirano dolgoročno ciljno točko. Kako lahko tudi vi stopite v čevlje časa in strumno odkorakate v prihodnost?

Tako svet kot poslovno okolje postaja vse bolj nepredvidljivo, fleksibilno, nagnjeno h kreativnosti in spremembam. **Podjetja, ki bodo sposobna nenehno prilagajati svoje procese k spreminjajočim se pogojem na trgu, bodo preživela konkurenco** – v prvi vrsti tista podjetja, ki se bodo še naprej oklepala tradicionalnih pristopov in organiziranosti. Tendenca preoblikovanja kadrovskega procesa je komplementarnost in osvojitve agilnega načina izvajanja procesov.

### Agilni način kadrovskih pristopov

Agilno upravljanje s človeškimi viri navaja, da naloga kadrovske službe ni le izvajanje nadzora in uvajanje kadrovske razvojnih oziroma organizacijskih standardov, temveč v prvi vrsti podpora in izboljševanje agilnosti organizacije. Slednje spreminja poslanstvo in fokus sedanjih kadrovskih služb. Delati agilno pomeni izvajati programe, ki ustvarjajo okolje, ki omogoča prilagodljivost, inovativnost, sodelovanje in nenazadnje hitro reagiranje.

Agilne kadrovske strategije vključujejo:

- usposabljanje vodij (angl. *leader*) na vseh nivojih v podjetju – da je njihov pristop bolj trenerski oziroma v smeri coachinga kot pa tipično šefovski oziroma menedžerski (fokus bolj na učinkovito upravljanje in vodenje procesov);
- organiziranost podjetja v manjše, visoko učinkovite time, ki si postavljajo svoje cilje (načelo soustvarjanja, ki dviguje notranjo motivacijo pri sodelavcih);
- interakcija kupcev z vsemi skupinami in funkcijami v organizaciji;
- postavitve in komuniciranje jasnega in usmerjenega poslanstva in vrednot organizacije;
- ustvariti sistem transparentnih informacij (npr. kaj so naši cilji, kdo dela na katerem projektu, kdo so naši strokovnjaki ...);
- uvajanje sistema pripadnosti, ne le sistema zapisov (npr. sodelovanje, deljenje informacij, projektno vodenje ...);
- osredotočiti se na nenehno učenje in učečo se kulturo na vseh nivojih;
- strateški razvoj organizacije v smeri pridobivanja najbolj primernih kadrov (pridobitev imena oziroma blagovne znamke najboljšega delodajalca);
- zaposlovanje in promocija strokovnjakov in ne samo t. i. generalnih direktorjev;
- spodbujanje in izobraževanje kadrov v smeri podajanja medsebojnih povratnih informacij;
- vzpostavitev sistema medsebojnega nagrajevanja (horizontalno, ne vertikalno);
- programi za spodbujanje raznolikosti med sodelavci v ekipah.

Nekaj od teh dobrih praks agilnega upravljanja s človeškimi viri (HRM) oziroma človeškim kapitalom in razlike do tradicionalnega HRM so prikazane v spodnji tabeli (Tabela 20: Primerjava tradicionalnih in agilnih pristopov).

### Visok nivo ocenjevanja tveganj in varovanja zasebnosti

Kadrovske službe v podjetjih bodo namenjale večjo pozornost obvladovanju tveganj, ki bo zaobjemalo tako področje varovanja informacij in podatkov kot tudi tveganja, povezana s postopkom pridobivanja kadrov (slaba prepoznava potencialov, neučinkoviti izbor kadrov).

### Organizacijska kultura

Agilne metodologije, kot trenutni »trendsetterji« narekujejo izoblikovanje učeče se organizacije. Ena od elementarnih sestavin agilnega pristopa je učenje, torej osredotočenost na usposobljenost kadrov, na hkratno hitro reševanje delovnih nalog in s tem povezanim izobraževanjem. Pojem organizacijske kulture je širok, a vendar lahko izluščimo najbolj pomembne karakteristike, ki s sočasnim izvajanjem omogočajo visoko produktivnost in učinkovitost.

Tabela 20: Primerjava tradicionalnih in agilnih pristopov

Področje	Tradicionalni HRM	Agilni HRM
Procesi	Strukturirano po temah	Sprotno
	»Vedno tako delamo«	Empirično - temelječ na analitiki
	Jasno določene delovne naloge	Odvisno in prilagojeno procesu, kompetencam posameznikov oz. projektu
Način delovanja	Reagira na spodbudo (reaktivno)	Proaktivno
	Omejen maneverski prostor	Veliko prostora za improvizacijo
Standardi in pravila	Eno pravilo velja za vse, standardizirano	Ni pravila, ki velja za vse, prilagojeno potrebam
	Drži se notranjih pravilnikov	Prilagodljivo, kreativno in samostojno razmišljanje
	Formalizirano	Delno definirano (ali sploh nič)
Organizacijska kultura	Kultura, ki potrebuje stalno (zunanjo) spodbudo in pomoč	Samoodgovorna in samoiniciativna kultura
	Reagira na spodbudo (reaktivno)	Proaktivna
Organiziranost	Individualno delovanje	Timsko delovanje
	Minimalno sodelovanje med oddelki in skupinami	Sodelovanje med skupinami, oddelki, podjetji
Voditeljstvo	Vodstvo z jasno hierarhijo	Kultura odgovornosti in pooblastil, opolnomočenje sodelavcev
Pogled na sodelavce	Negativen	Pozitiven
Motivacija	Motivacija od zunaj	Lastna (notranja-intrinzična) motivacija – motivacija 2.0
Vloga kadrovske službe	Nadzor in uvedba standardov	Podpora in uvajanje agilnih metod, razvoj voditeljstva in opolnomočenje sodelavcev, individualno prilagajanje kadrovske prakse in sistematično dvigovanje zavzetosti sodelavcev

(prilagojeno po Thoren, 2014)

### Kakovost delovnega življenja in uravnoteženje (služba – zasebno življenje)

Smele poteze nekaterih sodobnih menedžerjev narekujejo nove pristope do ljudi, vpletenih v poslovne sisteme. Richard Branson (lastnik Virgin Group) je pred kratkim napovedal, da bo vsem svojim sodelavcem omogočil neomejeno dni dopusta na letni ravni. Večje nemško podjetje je ob izračunu finančnih stroškov, nastalih zaradi izgorelosti sodelavcev, odločilo, da vsi sodelavci brezpogojno zapustijo prostore podjetja ob 16. uri. Da bi bil ukrep uspešen, jim ob 16. uri v podjetju izklopijo internetno povezavo.

Dejstvo, ki ga potrjujejo svetovne raziskave, kaže, da dandanes naredimo precej več delovnih ur na dan kot včasih. Iz tega izhaja, da bo v bodoče potrebno uravnotežiti delo in zasebno življenje. Na trgu se pojavlja vse več tehnologij, ki sledijo tem načelom in omogočajo vrsto novih načinov izvajanja nalog (delo praktično kjer koli, kadar koli, e-platforme za hitro učenje ob vsakem času, fleksibilni delovni čas ...), cilj pa je, da delamo dlje, na daljši rok, kar pa pomeni seveda večjo uravnoteženost poslovnega in zasebnega oziroma je treba imeti pravo razmerje med delom in regeneracijo (t. i. skrb za preventivo, ki na dolgi rok edina prinaša dobre oziroma bolj trajne rezultate).

## 6 KAKO NAJ FUNKCIJA UPRAVLJANJA KADROV POSTANE STRATEŠKI PARTNER MENEDŽMENTU

Če organizacije želijo bolj sistematično upravljati ključne kadre v svojih organizacijah, je nujno, da tudi funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmenta/vodij/lastnikov. Vendar pa na vprašanje, kako naj postane strateški partner s top menedžmentom, ni splošnega oziroma enotnega odgovora, ker je seveda vsaka organizacijska kultura edinstvena.

Možnosti, da funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmentu, bodo seveda večje, če bodo kadrovske strokovnjaki obvladovali naslednje kompetence (Mencin Zorko, 2005, str. 67–69; Ulrich, 1997):

- **poslovna odličnost** (razumevanje različnih vidikov poslovanja – produkti, storitve, konkurenca, marketing, finančni in strateški cilji, razvoj organizacije/panoge/dejavnosti);
- **osebna kredibilnost** (odzivnost, etičnost, ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, sprejemanje drugačnih mnenj, poudarjanje pomena aktivnosti s področja upravljanja kadrov);
- **odličnost s področja upravljanja kadrov** (sposobnosti za obvladovanje vseh kadrovskega področja oziroma procesov).

Pri tem je ključno, da funkcija upravljanja kadrov menedžmentu dokaže, da obvladuje (t. i. odličnost) potrebne kadrovske kompetence in da zna uskladiti strategijo upravljanja kadrov s poslovnimi strategijami organizacije (Turk, 2004; Vild, 2005, str. 56–62; Zupan, 2001, 2004). Najboljši način za uspešno partnerstvo je postavitve načrta za doseganje uspešnosti funkcije upravljanja kadrov, ki temelji na poslovnih strategijah (razvoj kadrovskega strategij, ki podpirajo različne poslovne strategije) – to je menedžmentu tudi dokaz, da funkcija upravljanja kadrov dodaja vrednost. Pomembno je, da te povezave konstantno preučujemo, še posebej v obdobju sprememb, in da jih ažurno prilagajamo strateškim usmeritvam organizacije (Vild 2005, str. 56–62).

Pri tem lahko funkcija upravljanja kadrov uporabi naslednje nasvete oziroma dodatne korake, s ciljem pozicioniranja svoje vloge strateškega partnerja (Trockmorton, 2010):

- vključevanje širšega kroga sodelavcev (sodelovanje s sodelavci iz različnih oddelkov);
- sodelovanje pri organizacijskem strateškem načrtovanju (lasten vložek);
- t. i. *walk the talk* (zgled za posnemanje drugih);
- prostovoljno vodenje različnih aktivnosti;
- iskanje priložnosti za pridobivanje operativnih izkušenj v dejavnostih podjetja;
- merjenje in promoviranje vplivov človeškega kapitala na poslovno uspešnost (npr. kompatibilnost timov, zavzetost in lojalnost sodelavcev, stopnja izgub itd.).

Pri tem pa je bistven razvoj strateškega razmišljanja (sposobnost abstraktnega mišljenja, razumevanja kompleksnih sistemov, detajlov in hkrati širše slike). Funkcija upravljanja kadrov mora postati strateški partner in izvajati strateško upravljanje kadrov, kar pomeni predvsem stopiti izven tradicionalnih dolžnosti funkcije upravljanja kadrov in razviti široko razumevanje usmeritve in ciljev organizacije – pri tem je ključno vprašanje, kaj želi organizacija doseči in

kako povezati kadrovske procese (pridobivanje kadrov, razvoj talentov ipd.), da bodo pripomogli k izpolnjevanju širših ciljev organizacije (Greer, 2001).

S tem v zvezi je ključno razumevanje naslednjih postavk (Kiger, 2006):

- strategije podjetja (ki je zgrajena iz različnih komponent – trg, ciljne stranke, konkurenca, priložnosti in nevarnosti okolja, organiziranost podjetja, finance ipd.);
- da je glavna naloga funkcije upravljanja kadrov pomoč in podpora pri doseganju širših ciljev podjetja;
- da strateške odločitve, ki vključujejo celotno poslovanje v daljšem obdobju, vsebujejo vedno tudi določeno tveganje, a hkrati precejšen donos;
- sprememb in obvladovanje teh sprememb (npr. razvijanje ustreznih kompetenc sodelavcev, ki podpirajo strateške cilje).

### **Kadrovski menedžerji lahko s strateškimi spodbudami in ukrepi za optimiziranje kadrov pomembno vplivajo na dolgoročni uspeh podjetja.**

Pri tem pa morajo upoštevati vsaj naslednje korake, ki jim omogočijo strateško optimizacijo njihovih kadrovskih procesov (Live up to HR's Role as a Strategic Partner, 2010):

1. identificirati izgube/šibke točke pri produktivnosti (npr. ponavljajoče in dolgotrajne naloge, ki se jih da eliminirati);
2. stopiti izven okvira kadrovske funkcije – začeti razmišljati kot marketing menedžer, produktni vodja, funkcijski menedžer ipd.;
3. poiskati konkretne rešitve za specifične potrebe podjetja;
4. predstaviti vodstvu potrebe in predvsem ugotovitve glede izboljšav in njihovega vpliva na produktivnost.

Ko je v procesih dosežena učinkovitost, se lahko kadrovski menedžerji osredotočijo na razvoj kompetenc, potrebnih za uspešno upravljanje človeških virov. Kot ugotavljamo zgoraj, je za uspešno delovanje funkcije upravljanja kadrov pomembno, da zna stopiti izven svojih kadrovskih okvirjev in da svoje ključne izzive in naloge pogleda z drugačnimi očmi oziroma z očmi nekoga drugega (kar ji omogoči t. i. *out of the box* razmišljanje, ki pripelje do novih, kreativnih in inovativnih idej v kadrovskih procesih). Tovrstno razmišljanje je seveda zelo zaželeno tudi pri razmišljanju o dodatnih dobrih praksah dela s talentiranimi posamezniki, kjer je ključno, da imamo stalno sveže in atraktivne ideje, ki bodo motivirale naše ključne kadre. Pri tem pa je pomembno tudi to, da znamo tovrstne projekte oziroma dobre prakse interno pa tudi eksterno dobro promovirati med našimi strankami (internimi strankami – sodelavci, eksternimi – klienti).

## 7 ZAKLJUČEK K POSTAVITVI HRM-JA NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA

Podjetja ne samo da so prisiljena v neprestano odzivanje na vse hitrejše spremembe iz okolja, temveč morajo, če želijo biti med najbolj uspešnimi, tudi sama iskati načine, kako (so)ustvarjati te spremembe. Iskati nove načine, kako trgom, kupcem, partnerjem, globalnemu in lokalnemu okolju ter tudi svojim sodelavcem pokazati, da so boljša od svojih konkurentov.

Vodje bodo v prihodnje morali razvijati bistveno bolj individualiziran in k ljudem (in ustvarjanju odnosov z njimi) usmerjen vodstveni stil, od kompetenc pa predvsem kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem ter razvoja strateškega in kreativnega razmišljanja, ustvarjanje pozitivnega in spodbudnega odnosa do sprememb ter še bolj ciljnega delovanja svojih sodelavcev.

Podobna pa bo morala biti tudi slika razvitosti kadrovske funkcije (ter kompetentnosti kadrovskih menedžerjev oziroma strokovnjakov), ki pri procesu sistematičnega in dolgoročno uspešnega razvoja organizacij seveda igra zelo pomembno (strateško razvojno) vlogo.

Če želijo s tem v zvezi kadrovske menedžerji v očeh poslovodstva oziroma lastnikov podjetij pridobiti kredibilno strateško vlogo bodo potrebovali širši nabor interdisciplinarnih sodobnih znanj, kompetenc, metod in dobrih praks, to pa so zlasti poslovna znanja in poznavanje delovanja drugih poslovnih podsistemov/procesov oz. področij organizacije ter poznavanje delovanja organizacije kot celote in njenih strateških izzivov, po drugi strani pa poznavanje in obvladovanje sodobnih kadrovskih pristopov, metod in dobrih praks.

### Literatura in viri

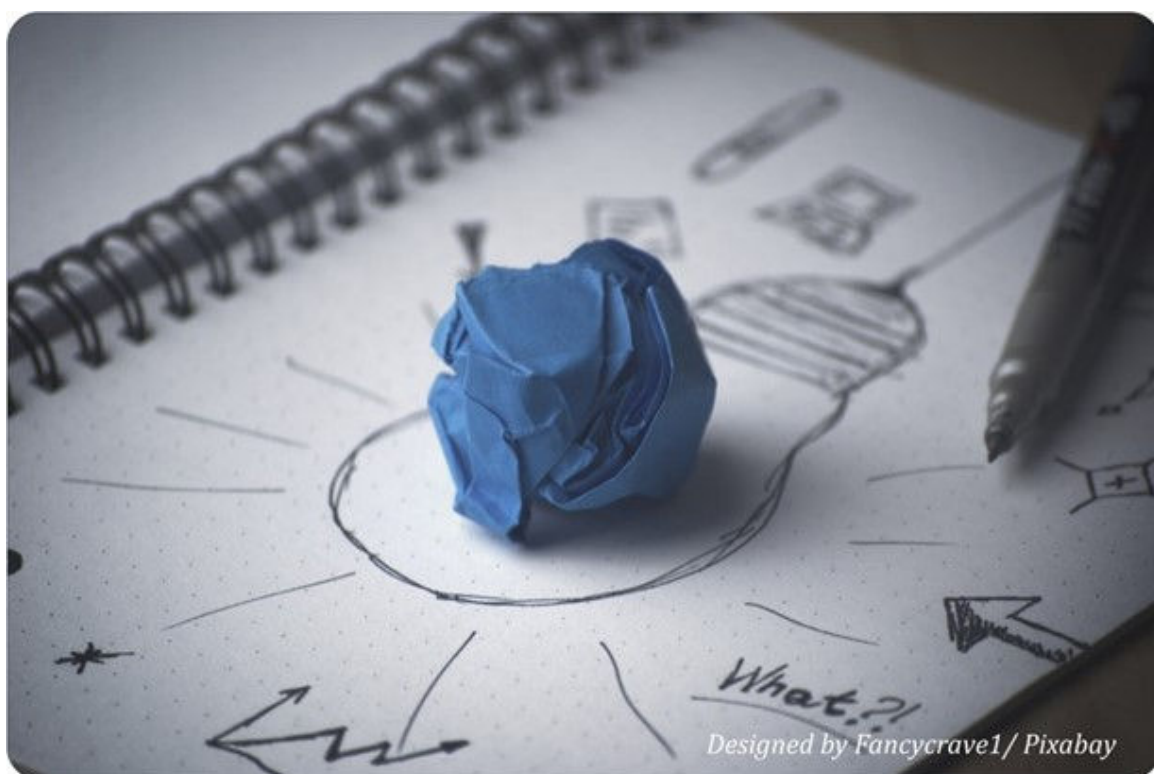
- Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Adizes, I. (2011). *V iskanju vrhunca*. Ljubljana: BB Svetovanje.
- Anthony, W. P., Kacmar, K. M. in Perrewe, P. L. (2005). *Strategic Human Resource Management*. Orlando: South-Western College Pub.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. in Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming the Leader*. New York: Basic Books.

- Brečko, D. (2004). Kje smo na področju kadrovskega managementa v primerjavi z Evropo. *HRM Revija*, 5(2), 72–75.
- Brečko, D. in Žezlina, J. (2010). *Raziskava: Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Ljubljana: Planet GV.
- Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gruban, B. (2005a). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
- Gruban, B. (2005b). Strategija kot vreme. *HRM revija*, 9(3).
- Gruban, B. (2007a). Ključni ali kritični kadri. Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/razvoj-kadrov/>
- Gruban, B. (2007b). Kompetenčni profil vodje tretje generacije managementa. *HRM revija*, 17(5), 26–33.
- Gruban, B. (2008). Nove strateške vloge kadrovskih delavcev. V *Dnevi kadrovskih delavcev 2008, Portorož*.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Kiger, P. (2006). HR's new strategic role. Pridobljeno s <http://www.workforce.com/section/news/article/hrs-new-strategic-role.html>
- Korošak, A. (2005). Nova paradigma organizacije in sodobni leadership. *HRM revija*, 9(3), 44–48.
- Košir, M. (2009). Vodja kot trener in coach. Pridobljeno s <http://www.socius.eu/sl/Zakladnica+znanja/4706/Vodja+kot+trener+in+coach>
- Live up to HR's Role as a Strategic Partner. (2010). Pridobljeno s [www.boybdream.com/articles.php?articleid=144965](http://www.boybdream.com/articles.php?articleid=144965)
- Mencin Zorko, D. (2005). Izkušnje švedskih strokovnjakov na področju HRM. *HRM revija*, 9(3), 64–69.
- Mlakar, P. (2007). Odličnost vodenja organizacij v različnih razvojnih obdobjih. *HRM revija*, 15(5), 62–69.
- Penger, S., Černe, M., Peterlin, J. in Dimovski, V. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije ravnanja s človeškimi viri. *HRM revija*, 29(7), 36–41.
- Petrič, U. (2010). Spreminjajoča se vloga HR-managerjev: izsledki iz raziskave. *HRM revija*, 38(8), 50–55.
- Svet EU. (2005). *Zelena knjiga – odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami*. Bruselj.
- Thoren, P. M. (2014). Agile HR in a Nutshell.
- Trockmorton, R. (2010). How to Become a Strategic Partner. Pridobljeno s <http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/3433/How-to-Become-a-Strategic-Partner.html>
- Turk, D. (2004). Kadrovski menedžerji morajo ukrepati odločneje. *Finance*. Pridobljeno s <http://www.finance.si/99418/Kadrovski-menedzerji-morajo-ukrepati-odlocneje>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. in Smallwood, N. (2011). *Personal Leader Brand*. Provo: Executive Excellence Publishing.
- Vielmetter, G. in Sell, Y. (2014). *Leadership 2030: The six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. New York: American management association.
- Vild, V. (2005). Preoblikovanje kadrovske funkcije. *HRM revija*, 9(3), 56–62.
- Žezlina, J. (2007). *Analiza razvoja vodenja in stanje vodstvenega potenciala v Sloveniji*. Ljubljana: Socius d. d.
- Zupan, N. (2001). *Vloga kadrovske funkcije v sodobnem podjetju*. Ljubljana: CISEF.
- Zupan, N. (2004). Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo. *HRM revija*, 2(2), 14–18.



## CELOSTNI MODEL SISTEMA INOVACIJ 3 X 12 V KOMUNALI BREŽICE

Avtor: Petra Gražl





## 1 UVOD V CELOSTNI MODEL SISTEMA INOVACIJ 3 X 12 V KOMUNALI BREŽICE

Organizacijska kultura je v zadnjem času tema številnih konferenc, izobraževanj in raziskav. Ker je od nje odvisna tudi konkurenčnost podjetja, ki izhaja predvsem iz inovativnosti in organizacijske kulture, je treba temu nameniti pozornost. Inovativnost je eden od temeljnih pogojev za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne sposobnosti za večino podjetij, eden izmed prvih pogojev pa je ustrezna organizacijska kultura (Kavčič, 2015). Ustrezno oblikovana organizacijska kultura postavlja temelje za uspešnost in učinkovitost podjetja. Kultura organizacije prav tako prispeva k zavzetosti in inovativnosti sodelavcev ter posledično h konkurenčnosti podjetja.

Da so inovacije pomemben del organizacijske kulture, navaja Drucker (2004, str. 70–71, 79–80), saj trdi, da so temelj podjetništva sistematične inovacije. Inovacije so sredstvo, s katerim podjetnik ustvari nove vire ali obstoječe vire nadgradi z nečim, s čimer bo obogatel. Nekatere inovacije se porodijo iz nenadnega navdih, druge so rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije, ki so praviloma tudi uspešnejše. V podjetju obstajajo štiri področja, ki odpirajo priložnosti za inovacije, in sicer nepričakovani dogodki, neskladja, procesne potrebe in spremembe v panogi ali na trgu. Zunaj podjetja obstajajo še trije dodatni viri priložnosti: demografske spremembe, spremenjeno dojemanje in nova znanja. Ti viri ustvarijo večino vseh priložnosti za inovacije. Pri inovacijah so potrebni trud, talent, znanje, iznajdljivost in osredotočenost. Če primanjkuje pridnosti, vztrajnosti in predanosti, ne pomagajo niti talenti niti znanje. Ena izmed glavnih nalog vodij je spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, s čimer se v podjetju postavijo temelji za kulturo, ki je odprta za ideje in inovacije.

Kot idejna vodja in kot vodja kadrovske službe v podjetju Komunala Brežice, d. o. o., sem želela raziskati, katera organizacijska kultura je prisotna v podjetju znotraj tega, ali v podjetju že obstaja inovativna organizacijska kultura, oziroma kako bi jo lahko izboljšali, in kako zavzeti so sodelavci ter ali kultura in zavzetost sodelavcev vplivata na njihovo inovativnost. Glede na večletne izkušnje pri delu z ljudmi sem namreč ugotovila, da je njihova zavzetost ključna za doseganje ciljev podjetja in učinkovitost pri delu. Pri tem pa je moja osebna izkušnja, da je zavzetost v veliki meri povezana s svobodo pri izražanju idej, izboljšav, rešitev posameznika, iz česar pogosto sledijo nove ideje.

O sami organizacijski kulturi in njenih značilnostih je bilo v enem prejšnjih poglavij te knjige že veliko napisanega, zato smo se v tem prispevku osredotočili zgolj na teoretične vidike, ki se nanašajo na inovativno organizacijsko kulturo in klimo ter zavzetosti sodelavcev, kar je bilo tudi ključno za samo raziskavo in razvoj modela sistema inovacij 3 x 12, ki je v celoti predstavljen v drugem delu prispevka. Predstavljene so tudi ugotovitve in metoda, po kateri je bila izvedena raziskava v Komunali Brežice, saj je pomembno, da podjetja, ki se bodo odločila za uvedbo predlaganega modela, tudi sama s pomočjo podobne raziskave preverijo, kakšno je trenutno stanje v njihovem podjetju glede kulture inovativnosti in zavzetosti sodelavcev.

## 2 KULTURA INOVATIVNOSTI IN USTVARJALNA ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 2.1 Definicija kulture inovativnosti

Inovacije so postale glavno gonilo rasti, uspešnosti in vrednotenja podjetja. Kultura inovativnosti je po avtoričinem mnenju hkrati tudi kultura eksperimentiranja, kar vključuje tudi občasne padce in neuspehe, predvsem pa vključuje izobraževanje in kreiranje na sklopih učenja.

Definicija kulture inovacij je glede na navedbe Margaret Rouse (2015) delovno okolje, v katerem vodje vzgajajo ter pri sodelavcih spodbujajo kreativen način razmišljanja in njegove uporabe. Podjetja, ki spodbujajo kulturo inovativnosti, živijo v prepričanju, da inovacije niso samo značilnost vodij, temveč lahko ideja pride od vsakogar iz organizacije.

Violeta Bulc (2011) je zapisala, da je inovacijski ekosistem, kot sama poimenuje kulturo, sistem, namenjen kreativnim rešitvam na odprto in naraven način. Omogoča celostno razumevanje potreb, rešitev in posledic, povezanih z inovacijskimi procesi in samimi inovacijami. To je okolje, kjer se ideje lahko oblikujejo, testirajo, pripeljejo na nivo invencije, čemur sledi lansiranje na trg (inovacija) ter na koncu upravljanje skozi proces trajnostne inovacije.

V prispevku kot kulturo inovativnosti obravnavamo okolje, v katerem lahko posameznik izrazi svoje potenciale, se opolnomoči, osebno raste, kreira in inovira. Kulturo inovativnosti tako obravnavamo kot odprto organizacijsko kulturo, kjer je vodja najpomembnejši faktor za vzpostavitev okolja, ki je naklonjeno inovacijam. Takšna organizacijska kultura je po našem mnenju idealna tako za sodelavca, uporabnika kot tudi za lastnika. V kulturi, v kateri je sodelavec pomemben člen podjetja, ki soustvarja uspeh, so sodelavci zavzeti in lahko brez napora ustvarjajo veliko dodano vrednost za podjetje. Osnovni pogoj za inovativno okolje je vzpostavljena organizacijska kultura, v kateri se spodbuja ustvarjalnost in kreativnost.

### 2.2 Sestavine kulture inovativnosti

Da bi organizacija zgradila kulturo inovativnosti, mora izpolnjevati določene zahteve, in sicer morajo biti vodje pripravljeni tvegati, spodbujati kreativnost pri sodelavcih, zaželeno pa je, da pri vzpostavitvi kulture inovativnosti k sodelovanju povabijo vse sodelavce. Za inovativno kulturo je značilno tudi prevzemanje odgovornosti vodij in sodelavcev za svoja dejanja, omogočanje sodelavcem, da razvijajo svoje ideje in izkoriščajo svoje potenciale. Ključno pri kreiranju poslanstva podjetja pa je, da naj bi se bili sodelavci sposobni z njim poistovetiti. V tovrstni kulturi se sodelavci zavedajo, da je njihovo delo izrednega pomena pri doseganju ciljev podjetja (Szczepańska-Woszczyńska, 2014).

Inovativna organizacijska kultura je, kot je zapisala Edita Krajnović (2010), sestavljena iz prožne organizacijske kulture, prožne organizacijske strukture, opolnomočenja sodelavcev, razvoja talentov, učečega se okolja in timskega dela.

Maher (2012) je kulturo inovativnosti razdelil na sedem dimenzij, in sicer prevzemanje tveganja, sredstva, znanje, cilji, nagrade, orodja in medsebojni odnosi.

## 2.3 Vpliv organizacijske kulture na inovativnost sodelavcev

Vpliv organizacijske kulture na inovativnost sodelavcev je v zadnjem obdobju predmet številnih raziskav. Po podatkih Pavlinove (2014) je inovacijska kultura eden ključnih gonil motiviranih sodelavcev. Posledica te so odlični produkti, pripadnost in pripravljenost na delo. Po njenem mnenju zavzetost izhaja iz ustvarjalne, inovativne kulture.

Sestavni del organizacijske kulture podjetja je organizacijska kultura, ki je naklonjena inovacijam. Ta je sestavljena iz: motivacije usmerjene v inovacije, inovativnih kompetenc, obnašanj v inovativnih situacijah in sloga vodenja, ki je usmerjeno k ustvarjanju okolja za inovacije (Szczepańska-Woszczyńska, 2014).

Raziskava McKinsey & Company (Barsh, Capozzi in Davidson, 2008) je pokazala, da pri kreiranju inovacij največjo vlogo igrajo sodelavci in organizacijska kultura, saj tako trdi kar 95 odstotkov vprašanih strateških vodij.

## 2.4 Lastnost podjetij, ki imajo visoko razvito inovacijsko kulturo

Podjetje, ki želi biti uspešno, mora biti med drugim tudi inovativno. Ključnega pomena je, da znajo vodje izkoristiti ustvarjalne potencialne sodelavcev. Pri tem so podjetja, ki skrbijo za njihov razvoj in osebno rast, ki bodo lažje izrazili svoje notranje ustvarjalne potencialne in kjer bodo spodbujali sodelavce k iskanju novih, boljših rešitev in izboljšav, uspešnejša.

Podjetje, ki si ustvarja pogoje za izražanje ustvarjalnosti in inovativnosti, ima naslednje lastnosti (Musek Lešnik, 2006):

- spodbuja osebne odločitve svojih ljudi in na ta način prispeva k njihovem občutku pripadnosti;
- skrbi, da postanejo nove rešitve, inovacije in izboljšave čim bolj vidne, jih upošteva in jim sledi;
- nagraduje (četudi le skozi simbolična dejanja) ustvarjalne in inovativne rešitve;
- dosledno prepozna in pozitivno vrednoti uspehe svojih ljudi;
- skrbi za učinkovite mehanizme izbiranja in izobraževanja sodelavcev.

V nadaljevanju navajamo tri temelje oziroma izhodišča za izboljšanje organizacije kot kulture, v kateri se spodbuja in podpira inovacije (Barsh, Capozzi in Davidson, 2008):

- formalna integracija inovacij v strategijo podjetja;
- odkrivanje talentov za inovacije z ustvarjanjem pogojev za pojav inovacij med sodelavci;
- jasni ukrepi za spodbujanje kulture inovativnosti med sodelavci, ki temelji na medsebojnem zaupanju. V takšni kulturi bodo sodelavci čutili, da so njihove ideje cenjene in vredne ter da so tveganja del vseh, tudi vodij. Takšno okolje je lahko veliko bolj spodbudno za ohranjanje oziroma spodbujanje inovacij kot materialne nagrade.

## 2.5 Idealna organizacijska kultura

Kaj je to idealna organizacijska kultura? Je to kultura, kjer so sodelavci vrednota ali kjer je pomembna učinkovitost? Idealna kultura je za vsako podjetje drugačna. Sodelavci bodo prav gotovo izbrali organizacijsko kulturo, ki jim bo dala energijo, kjer se bodo počutili dobro pri tem,

kar počnejo, v kateri bodo sodelovali pri izvajanju strateških ciljev podjetja in kjer bodo vladali odnosi medsebojnega spoštovanja in zaupanja.

Raziskava McKinsey & Company (Barsh, Capozzi in Davidson, 2008) ugotavlja, da je več kot 70 odstotkov vodstvenih delavcev potrdilo, da bodo inovacije najmanj eden izmed treh ključnih faktorjev za rast podjetij v naslednjih treh do petih letih. Preostali vodje vidijo inovacije kot najpomembnejši način za podjetje, da pospeši hitrost sprememb v današnjem poslovnem okolju. Vodilni strategji namesto tradicionalnih proizvodov in storitev raziskujejo nove produkte, inovacije v poslovnih procesih, distribuciji, vrednostnih verigah, poslovnih modelih in tudi v menedžmentu. Če na eni strani obstaja zavedanje o pomenu inovacij za podjetje, pa je realnost popolnoma drugačna. Kar 65 odstotkov vodij je nad svojo sposobnostjo spodbujanja inovacij v podjetju razočaranih. Zakaj prihaja do takšne razlike v željah in realnostjo? Avtorji pravijo, da je ustvariti kulturo, v kateri inovativnost igra glavno vlogo, veliko težje, kot si lahko vodje predstavljajo (*ibidem*).

Pri razvoju modela smo kot idealno organizacijsko kulturo obravnavali kulturo z naslednjimi značilnostmi:

- vključevanje sodelavcev v strateške aktivnosti podjetja,
- odprtost za podajanje idej in inovacij,
- usmerjenost na ljudi in timsko delo,
- vodenje z zgledom,
- menedžerji so učitelji in ekipni delavci,
- skupno odločanje in prevzemanje odgovornosti,
- visoka stopnja medsebojnega spoštovanja in zaupanja,
- korektno in konstruktivno podajanje povratnih informacij sodelavcem,
- visoka stopnja motivacije in zavzetosti sodelavcev,
- tveganje in napake so priložnost za učenje, rast in spremembe,
- podjetje je usmerjeno v prihodnost in se hitro prilagaja spremembam,
- komunikacija je pogosta, neformalna, interaktivna in poteka v več smereh.

## 2.6 Pomen organizacijske klime za razvoj idej

Organizacijsko klimo nekateri enačijo z organizacijsko kulturo, vendar pa gre za dva različna koncepta, ki pa imata številne skupne elemente. Gruban (2012) pravi, da gre pri organizacijski kulturi za skupen način razmišljanja, vedenj in verovanj, kot jih izkazujejo sodelavci v določeni organizaciji, pri organizacijski klimi pa gre za posameznikovo dožemanje in opisovanje socialnega okolja, katerega del je. Gre za to, kako sodelavci občutijo in dojemajo organizacijsko okolje. To vključuje odnose in komunikacijo med vodji in sodelavci, voditeljske in vodstvene sloge, komunikacija med sodelavci, učinkovitost in uspešnost organizacije, način odločanja itd. Skratka, klima odslikava percepcije o lastnostih in značilnosti organizacije, kakor jo občutijo njeni sodelavci, medtem ko organizacijska kultura narekuje, kako naj bi se sodelavci vedli, upoštevajoč tisto, kar se v organizaciji najbolj ceni in vrednoti.

Gruban (2012) pojmuje organizacijsko klimo kot način, na katerem ljudje individualno doživljajo socialno okolje, v katerem delujejo, kako zadovoljni, zavzeti in motivirani so, kakšni so odnosi in kako doživljajo sisteme vodenja, komuniciranja ali nagrajevanja.

Pri inovacijah je eden izmed neposrednih predpogojev prav človeški kapital, predvsem kompetence, izobrazba, veščine in znanje. Pri tem je ključnega pomena tudi finančno in materialno stanje podjetja (oprema, tehnologija, patenti itd.), organizacijska sredstva (tudi

velikost podjetja, od česar je prav tako pomembna dinamika inovacij). Nedvoumno je, da človeški faktor igra ključno vlogo v inovacijskem procesu. Pri tem je pomembno, kakšne osebnostne lastnosti imajo vodje in sodelavci, koliko so vodje pripravljene tvegati, kakšni so medsebojni odnosi in odnos sodelavcev nasploh (Szczepańska-Woszczyzna, 2014).

Iz tega izhaja, da pozitivna organizacijska klima v podjetju ustvarja idealne pogoje za inoviranje. Zavzeti sodelavci bodo z veseljem samoiniciativno prispevali svoje ideje in jih še z večjim veseljem tudi realizirali. Seveda jih bo vodja za to v takšnem okolju tudi ustrezno nagradil, materialno ali nematerialno.

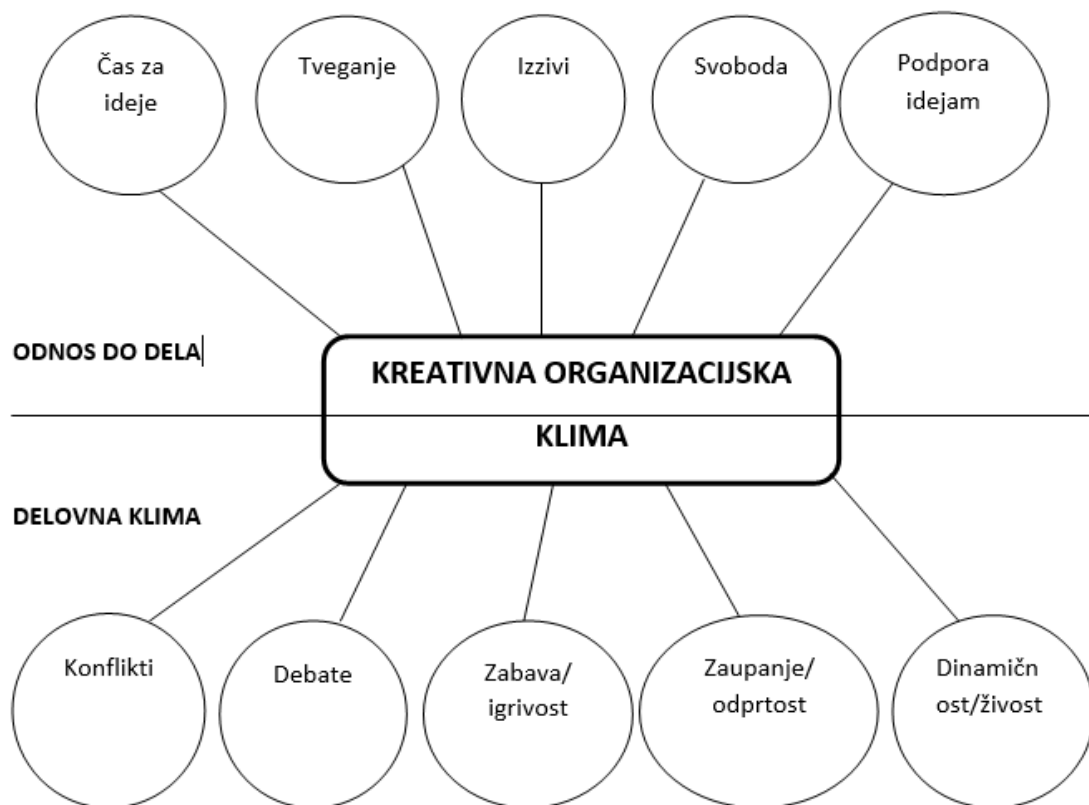
### **2.6.1 Značilnosti organizacijske klime, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost**

Musek Lešnik (2006) navaja deset skupnih imenovalcev, ki spodbujajo izražanje ustvarjalnosti in inovativnosti med ljudmi v podjetju, in sicer izziv, svoboda, podpora idejam, zaupanje/odprtost, dinamičnost/živahnost, igrivost/humor, dialog, reševanje konfliktov, tveganje, čas za ideje. Iz tega izhaja, da če so sodelavci integrirani v postopke podjetja, če imajo možnost svobodne izmenjave informacij, če je podjetje naklonjeno novim idejam, če vlada medsebojno spoštovanje in zaupanje ipd., več energije bodo sodelavci vložili v naloge, bolj odprta bo komunikacija in več idej bodo ustvarili ter jih bodo tudi pripravljene deliti. Pri tem pa je pomembno, da jim omogočimo dovolj časa, ki ga imajo za razmišljanje o novih idejah, izboljšavah itd.

### **2.6.2 Pogoji za inovativno in ustvarjalno klimo**

V podjetju morajo biti za to, da klima spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, ustvarjeni določeni pogoji. Musek Lešnik (2006) predlaga podjetjem, ki želijo spodbujati inovativnost in ustvarjalnost, naj si postavijo jasno poslanstvo, vrednote in vizijo, spodbujanje samoiniciativnosti in odgovornosti, kar se najlažje doseže z vključenostjo sodelavcev v tekoče reševanje problemov in iskanje njihovih rešitev. Pri tem so izrednega pomena še jasna notranja komunikacija, neformalne aktivnosti in prisotnost različnih dražljajev, ki onemogočajo monotonost. Podjetje mora znati izkoristiti vsako priložnost, ki se ponudi, naključna odkritja ali napake so priložnost za premislek in nadaljnje raziskovanje in preizkušanje.

Ekwall (v Hobcraft, 2015) pa obravnava pogoje za ustvarjanje kreativne klime deljeno, na dve polovici. Prva polovica se nanaša na delovno klimo, druga pa na odnos do dela. Kot prikazuje slika (Slika 27: Pogoji za ustvarjanje kreativne klime), ima vsaka polovica po pet elementov, torej skupaj deset pogojev za ustvarjanje kreativne klime.



Slika 27: Pogoji za ustvarjanje kreativne klime  
 (Hobcraft, 2015)

## 2.7 Slog vodenja, ki spodbuja inovativnost

Vodja ima največji vpliv na organizacijsko kulturo v podjetju. Tako lahko vodje s svojim vedenjem spodbujajo ali zavirajo inovacije. Vodenje je odnos med vodjo in sodelavci. Pomeni sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev (Malec, 2017). Poznamo štiri sestavine vodenja (Tušak in Blatnik, 2015, str. 10): vodja, skupina, člani in okolje. Najpomembnejša je vez med vodjo in sodelavci.

Stil vodenja je eden izmed najpomembnejših faktorjev organizacijske klime v podjetju. Toliko kot je različnih osebnosti vodij, toliko različnih stilov vodenja je. Kako v podjetju ustvarjati okolje, v katerem bodo sodelavci uživali, se razvijali in ne izčrpavali? Kako ustvariti okolje, v katerem bodo sodelavci dali od sebe več, kot vi pričakujete od njih in s tem lažje in hitreje dosegali zastavljene cilje podjetja? Vsak sodelavec ima določen talent, na vodji pa je, ali ga prepozna in ali ga zna izvabiti na površje. Predvsem pa: kako doseči, da bodo sodelavci ustvarjalni in kreativni?

V zadnjem času se dogaja preobrazba miselnosti vodij, saj recept za uspešnost podjetja ni le pretirana rezultatska naravnost, ampak graditev vzajemnih odnosov med vodji in sodelavci, z namenom opolnomočenja le-teh, povečanja njihove pripadnosti podjetju in zavzetosti. Naravni rezultat tega pa je tudi večja uspešnost podjetja. Tako so v zadnjem času, kot pravi



Gruban (2007), prišle v ospredje naslednje kompetence: avtentičnost, čustvena in politična inteligenca in osredotočenost.

### **Avtentično vodenje**

Organizacije 21. stoletja zahtevajo nove načine vodenja, kot je avtentično vodenje. To so vodje z visoko stopnjo avtentičnosti, vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter v odnosu z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Lahko so direktivni, participativni ali avtoritativni. Delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo verodostojnost ter si pridobijo spoštovanje in zaupanje. Avtentičen vodja pozna svoje prednosti in slabosti tako dobro, da ima samozavest, upanje, optimizem in prožnost, da opolnomoči okoli sebe tudi sodelavce in da skupaj dosegajo zastavljene cilje (George, 2008 v Dimovski, Penger in Peterlin, 2009, str. 106–108, 111). Avtentični vodje navdihujejo sodelavce, da na delovnem mestu delujejo avtentično in čutijo večji smisel ob tem, ko delujejo v skladu s svojimi moralnimi načeli. Pomemben je tudi odnos med vodenjem in zavzetostjo za delo. Zavzetost sodelavcev močno vpliva na produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, nesreče, fluktuacijo delavcev, kulturo in ugled. Avtentične vodje najbolje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji. Pozitivna čustva avtentičnega vodje se širijo med sodelavce. Ključno za avtentično vodenje je samoobvladovanje, proces, v katerem avtentični vodje svoje vrednote uskladijo s svojimi nameni in dejanji. Ker proces avtentičnega vodenja s časom preide na vse sodelavce, začnejo ti delovati podobno in s tem postanejo čez čas avtentični vodje temelj pozitivne organizacijske kulture in družbe (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009, str. 106–108).

Gruban (2007) našteva štiri ključne kompetence avtentičnih vodij:

- smiselnost (razumevanje konteksta in ljudi),
- grajenje odnosov (znotraj in navzven),
- vizioniranje (prepričljiva slika prihodnosti),
- inventivnost (iskanje novih poti za uresničevanje vizije).

Lastnost avtentičnega vodenja je, da se skozi čas razvijajo tako vodje kot sodelavci, in sicer ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični. Avtentični vodja je sodelavcem vzornik, trener, mentor in svetovalac, torej spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009, str. 111).

Sposobnosti avtentičnega vodje so neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, želja po priznanju svojih omejitev, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja ter nagrajevanje poštenosti in integritete (*ibidem*, str. 113).

### **Transformacijsko vodenje**

Transformacijsko vodenje je način, kjer vodja poišče vzvode za motivacijo sodelavcev v njihovih potrebah po samopotrjevanju, samouresničevanju ter želji po uresničevanju višjega smisla. Da mu to uspe, vzpostavi s sodelavci odprt sodelovalni odnos, se zanima zanje, za njihove cilje ter jim pomaga, da to uresničijo. Za transformacijskega vodjo so sodelavci celovite osebe, ki želijo pri svojem delu zadovoljevati svoje ključne vrednote in potrebe. Rezultat tovrstnega vodenja je sprememba v mišljenju ljudi, ki lahko skozi ta pristop več prispevajo k rezultatom podjetja, lahko izrazijo svojo ustvarjalnost, so bolj proaktivni ter s tem doživljajo pri opravljanju dela več osebnega zadovoljstva. Na splošno je osnovna korist transformacijskega vodenja ta, da vodja spodbuja samomotivacijo sodelavcev (Račnik, 2010). Transformacijski vodja podrejene spodbuja, da oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela, tako da so notranje motivirani za doseganje ciljev podjetja, saj so prepričani, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje

potrebe in dosegajo svoje cilje, kar lahko imenujemo tudi opolnomočenje ljudi (Zadel, 2015, str. 52–53).

### **Sodelovalno vodenje**

Med stili vodenja, ki so primerni za izgradnjo kulture inovativnosti, bi omenili še sodelovalno vodenje. Sodelovalno voditeljstvo je »stanje duha, zato voditelj nenehno trenira in si prizadeva porabiti celoten svoj potencial ter potencial sodelavcev. Prepoznava dinamiko, kompleksnost in medsebojno odvisnost sistemov. Razvija tudi duhovno inteligenco. Zavestno se uri za odpiranje novih možnosti. Zaveda se, da je pomemben preplet vseh posameznikovih znanj. Prva odgovornost sodelovalnega voditelja je vodenje samega sebe. To se kaže v uravnovešenosti, osredotočenosti, povezovanju, odsotnosti ega in dokazovanju svojega prav. Za doseganje tega je potrebno dobro poznavanje samega sebe, ozaveščanje vzvodov, ki vodijo do zelenih in neželenih načinov obnašanja in spreminjanja samega sebe.« (Klopčič, 2015, str. 211)

### **Idealni vodja**

Idealni vodja kulture inovativnosti zna motivirati sodelavce in pridobiti njihovo zaupanje ter interes za doseg skupnih ciljev. Vodja se opre na svoje sodelavce, ki so pametni, bistri, iznajdljivi in prevzemajo odgovornost. Daje jim možnost aktivnega dela, ki jim je vir zadovoljstva, poleg tega pa so pripravljeni narediti še več, kot jim je naročeno. Ker sodelavci iščejo in prevzemajo odgovornost, se znajo sami usmerjati in kontrolirati, je naloga nadrejenega, da jih le spodbuja in jim svetuje (Tušak in Blatnik, 2015, str. 12). Idealni vodja v kulturi inovativnosti zna ustvariti pogoje za razcvet idej. Kot še navajata Tušak in Blatnikova (*ibidem*, str. 12), so značilnosti idealnega vodje samoučinkovitost, upravljanje samega sebe, supervodenje, delitev informacij, usposabljanje vodij za vodenje samega sebe, samoupravljalni timi. Vodja je tisti, ki hodi spredaj in je pristno privržen spremembam v sebi in v podjetju. Vodijo z razvijanjem novih veščin, sposobnosti in razumevanja. Najmočnejše je vodenje z vzgledom. Idealni vodja vpliva na čustvene dejavnike sodelavcev, izražanje njihovih vrednot in njihovo pripadnost organizaciji (Zadel, 2015, str. 52).

## **3 ZAVZETOST SODELAVCEV**

### **3.1 Definicija zavzetosti sodelavcev**

Zavzetost ljudje pogosto zamenjujejo z zadovoljnostjo ali srečo. Vendar pojmov ne moremo enačiti. Sodelavci so lahko zadovoljni tudi, če niso zavzeti. Le zavzeti sodelavci pa lahko zagotavljajo večjo delovno in s tem poslovno uspešnost. Po podatkih Grubana (2005) so se le zavzeti sodelavci pripravljene nadpovprečno angažirati in s pripadnostjo podjetju pri vsem, kar počnejo, dosegati izjemne rezultate.

Zavzetost sodelavcev lahko na kratko povzamemo kot spoznanje, kako in koliko pozitivno razmišljajo o svoji organizaciji, kaj o njej čutijo in koliko so pripravljene biti proaktivni za doseganje organizacijskih ciljev. Gruban (2005) navaja, da so zavzeti sodelavci tisti energični sodelavci, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.

V podjetju s prepričljivo vizijo, z jasnim poslanstvom, v katerem usmerjajo posameznika, v katerem imajo sodelavci občutek, da lahko nekaj prispevajo in spremenijo ter v katerem vodje

vodijo z zgledom, bodo sodelavci bolj zavzeti kot sicer. Rezultati raziskav so pokazali, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov ravno vodenje z zgledom, in v podjetjih s takšnim vodenjem so sodelavci pripravljene narediti več, kot se od njih zahteva, in so bolj strastni v tem, kar delajo. Najpomembnejše za zavzetost so: vizija, temeljne vrednote, zmogljivosti, razvoj posameznikovih potencialov in opolnomočenje.

Tako so za višjo stopnjo zavzetosti potrebne jasne in konsistentne vrednote, ki narekujejo, na kakšen način poslujemo, značilen stil vodenja, strokovno znanje in vodenje z zgledom. Rezultat tega so navdušeni, zvesti in ponosni sodelavci, vse to prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Če želimo doseči to, je potrebno biti pozoren tako na stopnjo zavzetosti sodelavcev kot na zdravo organizacijsko kulturo (Denison Consulting LLC, 2010).

### 3.2 Kategorije zavzetosti

Da lahko zavzetost merimo in kategoriziramo, je treba določiti stopnje zavzetosti (Tabela 21: Kategorije zavzetosti sodelavcev po Gallupu). Zavzetost se po Gallupu deli v tri kategorije (Gallup v Zupan, 2014).

Tabela 21: Kategorije zavzetosti sodelavcev po Gallupu

Kategorija	Značilnosti	Rezultat
Zavzeti	Zavzeti sodelavci opravljajo delo s strastjo in občutkom globoke povezanosti s podjetjem. So gonilo inovativnosti in potiskajo organizacijo naprej.	Vsota 44 in več, povprečje več kot 3,7.
Nezavzeti	Nezavzeti sodelavci so med delom praktično odsotni. Skozi delovni čas se prebijajo z muko, v delo vlagajo le čas, ne pa strasti ali energije.	Vsota med 31 in 43, povprečje med 2,5 in 3,7.
Aktivno nezavzeti	Aktivno nezavzeti sodelavci niso le nezadovoljni na delovnem mestu, še več, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Ti sodelavci vsak dan rušijo vse dobro, kar ustvarijo zavzeti sodelavci.	Vsota manj kot 30, povprečje manj kot 2,5.

(Gallup v Zupan, 2014)

UWES (Utrecht Work Engagement Study) pa deli zavzetost na tri področja (Schaufeli in Bakker, 2004), in sicer na energijo, zagnanost in zanos.

### 3.3 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost sodelavcev

Dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost sodelavcev, je veliko. Nekateri vplivajo na zavzetost neposredno, drugi posredno. Zupanova (2014) med dejavnike, ki vplivajo na zavzetost sodelavcev, šteje:

- jasno vizijo in cilje, ki so usklajeni s tem, kar si želi posameznik;
- delo mora biti zanimivo, ustvarjalno, vznemirljivo, pomembno zame in za druge;

- delovno okolje, v katerem prevladujejo zaupanje, spoštovanje, podpora, pozitivna naravnost in vključevanje;
- dovolj in prava sredstva za delo (čas, oprema/orodje, informacije, procesi, smiselna pravila, delovni pogoji);
- zabavo.

Stopnja zavzetosti je rezultat treh medsebojno povezanih odnosov (Lubej in Delić, 2015, str. 7): odnosa med sodelavci in vodstvom, odnosa med sodelavci in njegovim delovnim mestom/podjetjem ter odnosa med sodelavci samimi.

### 3.4 Merjenje zavzetosti sodelavcev

Zavzetost sodelavcev se kaže v trudu, ki so ga pripravljene vložiti v dobrobit podjetja in s tem prispevati k boljšim rezultatom podjetja (Lubej in Delić, 2015, str. 6–7). Sodelavec čuti močno čustveno povezavo do svoje organizacije in je zato pripravljen vložiti veliko truda v svoje delo. Zavzetost sodelavcev lahko izmerimo z anketo. Največja raziskava zavzetosti sodelavcev v svetovnem merilu je prav gotovo Gallupova svetovna raziskava o zavzetosti sodelavcev, ki analizira stanje na delovnih mestih po nacionalnih gospodarstvih v več kot 140 državah (Gallup, 2014). Pri tem se uporablja posebna metoda preverjanja dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Q12). Glede na odzive Gallup nato delavce kategorizira v tri skupine, in sicer med zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete sodelavce. Po podatkih zadnje raziskave, ki je bila izvedena med letoma 2011 in 2012, je zavzetih le 13 odstotkov sodelavcev, ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost. Na drugi strani je aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev kar 24 odstotkov, 63 odstotkov pa jih je pasivno nezavzetih (Gallup, 2013 v Bakovnik, 2015). V Sloveniji je po podatkih iste študije zavzetih 15 odstotkov sodelavcev, kar pomeni, da je gonilo motivacije in organizacije na plečih 15 odstotkov sodelavcev. Nezavzetih je kar 70 odstotkov. Značilno zanje je, da so nezadovoljni z delom, da so odtujeni, v delo pa ne vlagajo strasti in energije.

### 3.5 Vpliv (ne)zavzetosti sodelavcev na stopnjo inovacij

Lubej in Delić (2015, str. 6) sta zapisala, da so zavzeti sodelavci najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja, saj so prav sodelavci tisti, ki izvajajo strategijo podjetja in ga vodijo do zastavljenih ciljev. Pri tem imajo ključno vlogo vodje, ki s svojim pristopom skrbijo za zadovoljstvo in razvoj sodelavcev. Stopnja podajanja idej v podjetju je zelo odvisna od (ne)zavzetosti sodelavcev. V eni izmed raziskav, kjer so ugotavljali povezave med zavzetostjo, opolnomočenjem in inovacijami, so potrdili, da lahko inovacije spodbujamo z vzpostavitvijo delovnega okolja, v katerem so sodelavci zavzeti (Bhatnagar, 2012).

Da ima zavzetost velik vpliv tudi na poslovanje podjetja, dokazujejo rezultati ene izmed raziskav, v kateri so ugotovili, da podjetja z visoko stopnjo zavzetosti beležijo 13,2-odstotno rast prihodkov, 19,2-odstotno rast prodaje in 27,8-odstotno povečanje donosa na delnico. Nasprotno pa se morajo podjetja z nizko stopnjo zavzetosti soočiti s 3,8-odstotnim padcem prihodkov, 32,7-odstotnim padcem prodaje in 11,2-odstotnim padcem donosa na delnico (Zupan, 2014).

Aktivno nezavzeti sodelavci so nezadovoljni, cinični in nezaupljivi sami pri sebi. Vplivajo slabo na finančne rezultate in svojo nejevoljo aktivno prenašajo na sodelavce ter povzročajo disonantno ozračje, ki dokazano vpliva na poslovno uspešnost (Gruban, 2010).

Učinki zavzetosti na sodelavca za organizacijo so: višja produktivnost, boljša inovativnost, manj nezaželene fluktuacije in absentizma in boljši odnos do strank. Učinki za posameznika pa: zadovoljstvo z delom, karierni napredek in boljše fizično in psihično počutje (Zupan, 2014).

### 3.6 Vpliv organizacijske kulture na zavzetost sodelavcev

Glede na to, da organizacijska kultura predstavlja način dela in življenja v podjetju, je logično sklepati, da močno vpliva na zavzetost sodelavcev. Kot potrjujejo nekatere raziskave, je zavzetost sodelavcev rezultat zdrave organizacijske kulture. Raziskava, izvedena v podjetju Denison (2010), potrjuje medsebojno soodvisnost med zdravo organizacijsko kulturo in zavzetostjo sodelavcev ter dokazuje, da imajo podjetja z močnejšo kulturo visoko zavzete sodelavce.

Brane Gruban (2013) navaja, da je organizacijska kultura vzrok, organizacijska klima in zavzetost sodelavcev pa sta posledici. Zavzetost je posledica organizacijske kulture. Kot še pravi Gruban (2010), je ena izmed ovir k večji zavzetosti sodelavcev tudi disonantna organizacijska kultura, iz česar izhaja, da je za večjo zavzetost učinkovita organizacijska kultura ključnega pomena.

## 4 RAZISKAVA O KULTURI INOVATIVNOSTI IN ZAVZETOSTI SODELAVCEV V KOMUNALI BREŽICE

### 4.1 Metoda

Ali obstaja povezava med organizacijsko kulturo, ki je naklonjena spodbujanju inovativnosti sodelavcev, ki temelji na izražanju posameznikovega potenciala, ter med zavzetostjo sodelavcev v podjetju Komunala Brežice, smo ugotavljali s pomočjo anonimne ankete med sodelavci v omenjenem podjetju.

Pri raziskavi smo uporabili kvantitativno raziskovalno strategijo. Ugotavljali smo soodvisnost, in sicer med kulturo v podjetju, zavzetostjo in inovativnostjo sodelavcev. Preverjali smo, ali so tisti sodelavci, ki so kulturo organizacije ocenili kot odprto in inovativno, tudi bolj zavzeti. Torej, ali obstaja pozitivna povezanost med kulturo, stopnjo zavzetosti in inovativnostjo sodelavcev.

V raziskavi smo anketirali celotno populacijo, to je vse sodelavce v podjetju Komunala Brežice, razen tistih, ki so bili v času anketiranja odsotni zaradi zdravstvenih razlogov oziroma so bili na porodniškem dopustu. Izpolnjevanje ankete je potekalo anonimno. V dogovorjenem roku je izpolnjene ankete vrnilo 95 odstotkov prisotnih sodelavcev, kar je odlična stopnja odziva.

Pri pripravi vprašalnika smo izhajali iz raziskovalnih vprašanj in ga oblikovali s pomočjo že obstoječih vprašalnikov in virov, kot je Gallupov Q12 vprašalnik (Harter, Schmidt, Killham in Asplund, 2006) in vprašalnik Primoža Zupana (2016). Anketni vprašalnik smo razdelili na tri dele. V prvem delu anketnega vprašalnika smo ugotavljali, ali v podjetju obstaja organizacijska kultura, ki je naklonjena inovacijam. V drugem delu smo ugotavljali stopnjo zavzetosti v podjetju, in sicer s pomočjo vprašanj iz Gallupovega Q12 vprašalnika (Harter, Schmidt, Killham in Asplund, 2006). V tretjem delu smo ugotavljali, ali obstaja povezava med organizacijsko

kulturo, zavzetostjo ter inovativnostjo. V okviru demografskih vprašanj smo poizvedovali po starosti, izobrazbi, spolu, dobi zaposlitve v organizaciji in delovni funkciji (vodilni ali operativni kader). Celoten vprašalnik je dostopen v Gražl (2017).

## 4.2 Glavne ugotovitve

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da v podjetju Komunala Brežice obstaja organizacijska kultura, ki je naklonjena idejam in inovacijam. Raziskava je potrdila naša predvidevanja, da so organizacijska kultura, zavzetost in inovativnost v podjetju medsebojno povezane spremenljivke in odvisne ena od druge.

Prav tako so rezultati raziskave potrdili razliko med vodstvenimi in operativnimi delavci, pri čemer vodstveni delavci vidijo kulturo v podjetju bolj inovativno kot operativni delavci, so bolj zavzeti od operativnih delavcev in bolj vidijo povezavo med kulturo, zavzetostjo in inovativnostjo kot nevodstveni delavci.

Analiza je pokazala, da na področju zavzetosti povprečne rezultate pod 3,7 (po Gallupu to pomeni nezavzeti) podjetje dosega na naslednjih področjih: pohvale predvsem operativnim delavcem, skrb in načrten razvoj operativnih delavcev, pogovori o napredku, pogovori nadrejenega s sodelavci, zvestoba in medsebojno zaupanje pri operativnih delavcih, prijateljski odnosi med operativnimi delavci.

Glede na analizo deležev pri posameznih sklopih vprašanj je več kot 63 odstotkov sodelavcev ocenilo, da je podjetje zelo dobro ali odlično v spodbujanju sodelavcev k inoviranju, 66 odstotkov, da je podjetje zelo dobro ali odlično v razvoju novih storitev, in kar 76 odstotkov, da je podjetje zelo dobro ali odlično v ustvarjanju novih idej.

Pri trditvah za ugotavljanje obstoja kulture inovativnosti v podjetju so sodelavci posamezne trditve ocenili kot zelo dobre ali odlične. Priložnosti za izboljšave pa so bile prepoznane pri:

- dodatnih izzivih za sodelavce, kjer bi lahko nadgrajevali svoje sposobnosti;
- osebnostni rasti, kjer bi imel sodelavec občutek, da raste kot oseba;
- ozaveščanju o pomenu inovacij za podjetje, da bi sodelavci lahko verjeli v prihodnost inovacij za podjetje;
- jasnemu definiranju procesa razvoja idej;
- informiranju operativnih delavcev o tem, kdo je skrbnik za področje razvoja idej in inovacijske kulture ter aktivnosti za osebno rast operativnih delavcev;
- širjenju zavedanja o pomenu inovativne kulture za sodelavce in za podjetje.

Tudi pri trditvah za ugotavljanje stopnje zavzetosti sodelavcev v podjetju so anketirani posamezne trditve ocenili kot zelo dobre ali odlične. Priložnosti za izboljšave pa so se pokazale pri:

- dodatnih aktivnostih za razvoj sodelavcev in učenje;
- osebnih pogovorih vodij s sodelavci o možnostih napredka;
- dodatnih aktivnostih za povečanje medsebojnega zaupanja, spoštovanja in predanosti;
- načrtnemu delu za razvoj posameznika, kjer bi določena oseba skrbela za posameznikov razvoj;
- pohvalah sodelavcem.

Glede na skupne rezultate so priložnosti za izboljšave pri:

- boljši informiranosti operativnih sodelavcev o možnostih sistematičnega podajanja idej v podjetju, o tem, kdo je skrbnik za inovacije, o vključenosti inovativnosti v strategijo podjetja;
- skrbi za razvoj in osebno rast operativnih delavcev;
- več pohvale vsem sodelavcem;
- jasnemu definiranju procesa razvoja idej;
- dodatnih aktivnostih za povečanje medsebojnega zaupanja, iskrenosti, odprtosti in sodelovanju vodstvenega kadra z operativnimi delavci;
- dodatnih izzivih za sodelavce, kjer bi lahko nadgrajevali svoje sposobnosti;
- pogovorih o posameznikovem napredku;
- načrtni skrbi in spodbujanju razvoja posameznikov;
- upoštevanju mnenja posameznikov na delu.

Zavzetost sodelavcev je osnovni pogoj za inovativnost. Prave inovacije lahko kreirajo samo zavzeti sodelavci. Gallup nakazuje, da je višja raven zavzetosti močno povezana z višjo stopnjo inovativnosti (Dromey, 2014). Raziskava ameriških delavcev v *Gallup Management Journal* (2009) je ugotovila, da pri inovacijah vodje računajo na ideje s strani sodelavcev, kupcev in partnerjev. Največja možnost pa je, da bodo dobili ideje ravno od zavzetih sodelavcev.

Zanimivi so tudi izsledki raziskave Metroja, yorkshirskega javnega prevoza, ki se je z aktivnostmi za povečanje stopnje zavzetosti spremenil iz tradicionalne rigidne in administrativne kulture v »zmorem« kulturo, kjer sta posledici inovacij in energije dober rezultat in uspešnost podjetja (Dromey, 2014).

Glede na izsledke raziskav lahko samo zavzeti sodelavci ustvarjajo ideje in, obratno, kultura, ki je odprta za nove ideje, je temelj zavzetih sodelavcev. Zato je treba v podjetju nameniti veliko pozornosti aktivnostim za povečanje zavzetosti pri vseh sodelavcih, v našem primeru bolj pri operativnih delavcih, in sistematično spodbujati inovacije.

## 5 CELOSTNI MODEL SISTEMA INOVACIJ V KOMUNALI BREŽICE 3 X 12

Na podlagi rezultatov raziskave, teoretičnih izhodišč ter lastnih ugotovitev in izkušenj je bil oblikovan celostni model sistema inovacij z idealno organizacijsko kulturo, ki kreira ideje in vpliva na večjo zavzetost sodelavcev. Zavzetost obratno vpliva tudi na kreiranje idej in na organizacijsko kulturo. Ta model lahko uporabi vsako storitveno podjetje in je lahko v pomoč pri ustvarjanju kulture, ki je odprta za nove ideje in temelji na zavzetih sodelavcih, ki podajajo številne ideje za izboljšanje poslovanja podjetja oziroma za nove produkte ali storitve. Takšna kultura je temelj uspešnega podjetja in srečnih ter zadovoljnih sodelavcev.

Verjamemo, da bo lahko storitvenim podjetjem, ki še ne razmišljajo v smeri, da je zadovoljen in zavzet sodelavec steber uspešnega podjetja, s tem modelom uspelo zgraditi organizacijsko kulturo, ki bo omogočila prostor za inovacije in z zavzetimi sodelavci prispevala k uspešnosti podjetja. Model vključuje nekatere že izvedene aktivnosti v Komunali Brežice, ki podpirajo kulturo inovativnosti in so se izkazale kot uspešne. Prav tako pa so v modelu predlagane tudi

nove aktivnosti, s katerimi bo podjetje lahko še izboljšalo sistem inovacij. Ostala podjetja pa bodo s tem dobila celosten vpogled v potrebne aktivnosti.

Celostni model sistema inovacij v Komunali Brežice 3 x 12 temelji na treh stebrih, in sicer na idealni organizacijski kulturi, zavzetosti sodelavcev in sistematičnem spodbujanju idej. Vsak od stebrov je sestavljen iz dvanajstih sklopov.

### **A. Idealna organizacijska kultura**

Zdrava organizacijska kultura ustvarja motivirane, zadovoljne in lojalne sodelavce. Zavzeti sodelavci pa so pripravljeni za podjetje narediti več, kot se od njih pričakuje. Z veseljem prispevajo ideje, po potrebi delajo kakšno uro več in ne izkoriščajo bolniškega dopusta. Vsak vodja bi si, za zagotovitev dolgoročne uspešnosti podjetja, moral ustvariti idealno organizacijsko kulturo. V podjetju Komunala Brežice je bilo prepoznanih dvanajst sklopov idealne kulture, ki jih, v večini nesistematično, v podjetju izvaja direktor. Sistem idealne organizacijske kulture je avtorsko delo, ki je nastalo na podlagi teoretičnih izhodišč, rezultatov raziskave, predvsem pa lastnih ugotovitev in izkušenj, ki jih je avtorica pridobila kot zaposlena na delovnem mestu vodje sektorja splošnih služb v tem podjetju. Temelji, ki tvorijo idealno organizacijsko kulturo, se ne izvajajo tudi pri ostalih vodjih v podjetju, zato smo predlagali, da se ti uvedejo sistematično tudi na drugi in tretji nivo vodij v podjetju.

#### **A1. Usmerjenost na ljudi in timsko delo**

V Komunali Brežice so ljudje temelj vseh procesov v podjetju. Vodja temelji razvoj podjetja na zavzetih sodelavcih. Le takšni lahko namreč dosegajo uspehe in pripomorejo h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Zavzetost je rezultat številnih dejavnikov, ki so vsi usmerjeni na ljudi in ki jih posebej obravnavam v poglavju o zavzetosti. Timsko delo v podjetju je izjemnega pomena, saj je v večini primerov ravno timsko delo ključno za učinkovito doseganje ciljev podjetja. Vodja skrbno sestavlja funkcionalne in učinkovite time in upošteva pravilo različnih vlog posameznikov v timih in smernice za učinkovito delovanje timov, ki so: dobro opredeljen in jasen cilj, medsebojno povezovanje in dopolnjevanje znanja in izkušenj članov tima, zagotavljanje ravnovesja vlog in izogibanje ekstremom, skrb za presežek individualnega prispevka vsakega člana tima, iskanje in zagotavljanje ravnovesja med člani tima, zagotavljanje medsebojne podpore članov tima, spremljanje napredka in zagotavljanje povratne informacije članov tima, skrb za razvoj članov tima ter tima kot celote, sestava tima v skladu s cilji in nalogami (Zakrajšek, 2015). Predlagali smo še izobraževanje vodij o tem, kako oblikovati in voditi učinkovite in uspešne time, katere so značilnosti tima in timske vloge itd.

#### **A2. Vključevanje sodelavcev v odločanje in prevzemanje odgovornosti**

Sodelavci imajo sposobnost prevzemanja odgovornosti ter odločanja na vseh nivojih, tudi pri aktivnostih, ki so strateškega značaja. Z vključevanjem sodelavcev v strateške aktivnosti (delavnice za oblikovanje vizije, poslanstva, vrednot in strategije podjetja) v njih prebudimo željo in moč po prevzemanju odgovornosti in odločanju ter gradimo občutek pripadnosti in medsebojno zaupanje. Sodelavci se vključijo na najširšem strateškem področju in tako začutijo strategijo in smer razvoja podjetja kot svojo. S tem je postavljen osnovni temelj za odločanje in prevzemanje odgovornosti na vseh ostalih nivojih. Predlagali smo vključevanje tudi terenskih delavcev v oblikovanje strateških aktivnosti, kot so strateški cilji itd.

#### **A3. Spoštovanje in zaupanje**

Ena izmed glavnih nalog vodje je, da s sodelavci izgradi odnose medsebojnega spoštovanja in zaupanja. To sta ključna dejavnika uspešne organizacijske kulture. Spoštovanje in zaupanje zgradimo z odprto in iskreno komunikacijo ter z zgledom. Pri tem je osnovno, da vse aktivnosti temeljijo na iskrenem in pristnem medčloveškem odnosu ter spoštovanju sodelavca kot enakovrednega človeka. Zaposleni je sodelavec in oseba s svojo življenjsko zgodbo, situacijo in potjo. Moramo upoštevati, da je sodelavec veliko več kot samo nekdo, ki zaseda določeno



delovno mesto in izpolnjuje svoje delovne obveznosti. Glede na to, da imajo vodje v podjetju visoko izraženo skrb do sočloveka in sposobnosti empatije, zaznavamo včasih morda premalo jasnosti v komunikaciji, zato smo predlagali izobraževanje vodij iz komunikacije, kako konsistentno podajati jasna sporočila svojim sodelavcem.

#### **A4. Vodenje z zgledom**

Da se vodja vede tako, kot to pričakuje od sodelavcev, je ena izmed pomembnejših lastnosti dobrega vodje. To zajema besedno in nebesedno komunikacijo, vse skupaj pa mora biti podkrepjeno z dejanji, ki so bolj prepričljiva in imajo večji učinek na sodelavce kot besede. To ne pomeni, da mora biti vodja popoln v svojem delovanju, vsekakor pa mora kazati iskreno vnemo in zavzetost pri vodenju z zgledom. Mora stati za svojimi besedami in izpolniti svoje obljube oziroma vsaj izkazati velik napor, da bi jih izpolnil. Osebna integriteta je zelo pomembna in vodja se mora vzdržati vsakršne težnje po manipulaciji in bližnjicah za doseg zastavljenega cilja. Vodjem smo predlagali analizo svojih dejanj in zahtev do sodelavcev. Tam, kjer se pojavijo prevelika odstopanja od ravnanja vodij in zahtevam do sodelavcev, smo predlagali, da svoja ravnanja čim bolj približajo temu, kar želijo od sodelavcev.

#### **A5. Vodenje s pomočjo coachinga**

Direktor v Komunalni Brežice nenehno razvija svoje učiteljske kompetence. Stremi k temu, da bi vodil kot mentor in se razvil v vodjo nove dobe, ki je večino časa med sodelavci in ne v pisarni. Vodje so fleksibilni, umirjeni, sproščeni, poznajo sebe in prepoznajo potencialne v sodelavcih ter jim pomagajo, da jih odkrijejo tudi sami. Z veščinami coachinga jim pomagajo razmišljati na drugačen način, spodbujajo sodelovanje, motivirajo sodelavce in s tem povečajo njihovo zavzetost. S tem ko sebe ne dajejo vedno na prvo mesto, omogočijo prostor sodelavcem za to, da se izrazijo, se učijo, rastejo in iščejo nove priložnosti. Značilnosti vodje coacha so: aktivno poslušati, daje pozitivne povratne informacije, postavlja težka in strokovna vprašanja, pogovarja se o izzivih, preden postanejo problemi, prizna svoje napake, vodi pošteno in z navdušenjem (Žezlina, 2011). Glede na to, da razen direktorja v podjetju nihče od vodij nima narejenega izobraževanja iz coachinga, smo predlagali izobraževanje vodij sektorjev za coache. Prav tako bi bilo treba izobraziti enega ali dva notranja mentorja, ki bi skrbela za razvoj sodelavcev.

#### **A6. Vodja sodelavce opolnomoči in spodbuja njihovo osebno rast**

Opolnomočeni sodelavci bi morali biti želja vsakega vodje. Vodja si želi, da bi njegovi sodelavci pokazali samoiniciativnost in samostojnost pri izvedbi aktivnosti in nalog. Marsikateri vodja to težko zagotovi bodisi zaradi pomanjkanja znanja, časa in želje bodisi zaradi lastnih strahov in negotovosti. Vodja mora upoštevati naslednje: spodbujati odprto komunikacijo, nagrajevati napredek sodelavcev, sprejemati napake, prenašati sodelavcem ključne informacije, jasno definirati vloge, zahtevati odgovornost, podpirati samostojnost in ceniti njihov trud (Daum, 2013). Predlagali smo izobraževanje vodij na drugem in tretjem nivoju s področja delegiranja, mentoriranja, omogočanja prostora za razvoj posameznika itd.

#### **A7. Konstruktivno podajanje povratnih informacij sodelavcem**

V Komunalni Brežice so sodelavci seznanjeni s pomembnostjo podajanja povratnih informacij in njihovim namenom. Podjetja, ki redno in konstruktivno podajajo povratne informacije sodelavcem, so bolj uspešna (Horvat, 2015). Sodelavci, ki dalj časa niso deležni konstruktivne povratne informacije s strani vodij, izgubljajo motivacijo, ustvarjalnost in zaupanje. Za podajanje povratnih informacij obstajajo številne tehnike, pri tem pa je treba upoštevati, da je informacija podana enostavno, jasno, ob pravem času, iskreno in neposredno. Zelo pomembno je, da je podana na ustrezen način in dobronamerno, saj to prejemnik hitro občuti in tako povratna informacija doseže svoj namen. Predlagali smo izobraževanje vodij o tehnikah podajanja povratnih informacij.

**A8. Tveganje in napake so priložnost za rast in razvoj**

Stari rek pravi, da prijatelja najdeš v nesreči. Tveganja in napake vzbujajo pri večini nelagoden občutek ter vodijo v srečanje z občutki strahu in krivde. To je lahko izjemna priložnost za izgradnjo občutka varnosti in pripadnosti. Tveganja in napake nas lahko opozarjajo tudi na potrebo po spremembi. V družbi znanja in digitalne revolucije so spremembe neizogibne in stalnica. Vodja z ustreznim odnosom do obravnavanja napak, tveganj in s sprejemanjem sprememb sporoča sodelavcem, da je kreativnost zaželeno, da so napake del procesa, da so tveganja obvladljiva ter da so spremembe del vsakdana. Na ta način tudi tveganja in napake postanejo priložnost za rast in razvoj. To zelo pozitivno vpliva na občutek varnosti sodelavcev, jim vliva dodaten pogum pri sodelovanju, povečuje njihov občutek pripadnosti podjetju ter postavlja temelje inovativnega okolja. Izboljšave v podjetju trenutno niso potrebne, mora pa podjetje biti pozorno na obravnavo napak vodij na drugem in tretjem nivoju.

**A9. Osredotočenost na stranke**

V Komunali Brežice so prepoznali posebno priložnost, odgovornost in hkrati poslanstvo, delati v prvi vrsti za blaginjo njihovih uporabnikov. Osnovni namen njihovega obstoja je zagotavljanje najpomembnejših gospodarskih javnih služb vsem uporabnikom, pod enakimi pogoji. S tem postane njihova osredotočenost na stranke še toliko večja. Pri zagotavljanju javnih služb je treba preseči zgolj zagotavljanje zadovoljstva z namenom pospeševanja prodaje in ustvarjanja pozitivnih rezultatov poslovanja. Nujno je treba skrbeti tudi za področje družbene odgovornosti, kar pomeni, da morajo njihove uporabnike prepričati o smotrnosti storitev, ki jim ne predstavljajo vidnega zadovoljstva in so jim v nekaterih primerih celo dodatno breme (ločevanje odpadkov, smotrna uporaba pitne vode, pravilno odvajanje odpadnih voda ipd.). Komunikacija med uporabniki in podjetjem je zato izrednega pomena. Z uporabniki gradijo odnose medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Podjetje skrbi za redno informiranje uporabnikov prek različnih kanalov in kontinuirano meri stopnjo zadovoljstva uporabnikov s storitvami. Pri tem odgovorno obravnava njihove želje, pripombe ter jih, če je le mogoče, upošteva in uresniči. Predlagali smo obisk vseh krajevnih skupnosti in informiranje krajanov o aktualnih temah, razlago postavk na položnicah, o smislu pravilnega ločevanja ipd.

**A10. Usmerjeni v prihodnost in hitro prilagodljivi**

Samo podjetje z vizijo si lahko postavi cilje, s katerimi bo dolgoročno uspešno. Vodja ves čas skrbi, da sodelavci držijo smer, ki si jo je podjetje načrtalo, tako da imajo jasno sliko o tem, kam gredo in kakšna je njihova vloga v tem, ter vedo, kaj se od njih pričakuje. Pri tem pusti sodelavcem svobodo, da preizkušajo novosti. Pomembno je, da vodja verjame v vizijo in jo živi. S tem se mu zvišuje karizmatičnost in hkrati si pridobi zaupanje sodelavcev. Pri tem je prilagodljivost izrednega pomena, še posebno v današnjem času hitrih sprememb. Predlagali smo ozaveščanje vodij o pomenu sprememb in prilagodljivosti za podjetje, saj se nekateri še kar oklepajo starih navad in postopkov. Pri tem smo predlagali izdelavo digitalne strategije za delovne procese v podjetju.

**A11. Pogosta, neformalna komunikacija v več smereh**

Podjetje ne more biti uspešno brez dobre medsebojne komunikacije, tudi neformalna, ki poteka v več smereh. Za dobro komunikacijo je potrebna odprtost, iskrenost, sposobnost poslušanja in sprejemanja ter še veliko drugih elementov, zato je treba posameznikom omogočiti izobraževanje za pridobitev teh veščin. Ker se informacije hitro izgubijo in ne najdejo pravega naslovnika, je potrebno poskrbeti za ozaveščenost sodelavcev o pomenu natančnega in smiselnega prenosa informacij v vse smeri, in sicer z delavnicami, skrajšanjem poti za prenos informacij, ozaveščanjem o pomenu korektnega prenosa informacij itd.

**A12. Odprtost za ideje in inovacije**

Vse do sedaj naštetu dviguje zavzetost sodelavcev in ustvarja okolje polno kreativnosti, ki je osnova za inovativno kulturo. Za dodatno spodbujanje idej in kreativnega razmišljanja smo podjetju predlagali uvedbo dvanajstih sklopov iz stebra Sistematično podajanje idej.

**B. Zavzetost sodelavcev**

Zavzetost sodelavcev je posledica že predstavljene organizacijske kulture podjetja. Zavzeti sodelavci z veseljem prispevajo k uspešnosti podjetja, tudi s podajanjem idej. Aktivnosti za večjo zavzetost sodelavcev v Komunali Brežice temeljijo na dvanajstih sklopih. Direktor vse od ustanovitve podjetja omenjene sklope izvaja, vendar ne sistematično. Tudi sistem zavzetosti sodelavcev je avtorsko delo, ki je bil oblikovan glede na ugotovitve iz raziskave, teorije in na podlagi lastnega opazovanja in izkušenj. Predlagali smo sistematično vključevanje navedenih sklopov tudi na drugi in tretji vodstveni nivo.

**B1. Medčloveški odnosi**

V Komunali Brežice se zavedajo, da sta zadovoljstvo in zavzetost sodelavcev pomemben dejavnik vsakršnega uspeha podjetja. V podjetju verjamejo, da tako zadovoljstvo kot tudi zavzetost izhajata trajno samo iz medčloveškega odnosa. Del medčloveškega odnosa je vedno tudi tisti nevidni del, ki ga gradijo, iskrenost, spoštovanje, sočutje in empatija do sočloveka. Občutek, da je nekdo drug enakovreden in da ga vodja vidi celostno kot osebo, s svojo življenjsko situacijo, okoliščinami in potjo. Vodenje je funkcija, ki je v podjetju ne jemljejo kot nekaj, kar so dosegli, temveč nekaj, kar jim je zaupano. In iz tega izvira tudi najvišja odgovornost do ljudi, ki so vodjem zaupani v vodenje in na teh standardih gradijo svoje medsebojne odnose (Zupančič, 2017). Izboljšave v podjetju trenutno niso potrebne, mora pa podjetje dajati velik pomen medčloveškim odnosom in vodje ozaveščati in izobraževati v tej smeri.

**B2. Osebnostna rast**

Za večino ljudi je služba temeljna aktivnost, ki ključno vpliva na naše življenje. Vse, od družbenega položaja, družinskega življenja, prostega časa do uresničevanja sanj, želja in strasti je za večino, tako ali drugače, pogojeno s službo. Svoja življenja prilagajamo in vse ostale aktivnosti gradimo okoli službenih obveznosti. Na podlagi te ugotovitve je bilo vse od ustanovitve Komunale Brežice osnovno izhodišče podjetja naslednje: glede na to, da ima naša služba in seveda s tem podjetje, v katerem delamo, tako velik vpliv na naša življenja, ga zgradimo na način, da bo imelo pozitiven, opolnomočajoč vpliv. Če toliko časa preživimo v službi, naj nas bogati, nam daje zadovoljstvo, občutek smisla in vrednosti (Zupančič, 2017). Na teh predpostavkah je v Komunali Brežice nastalo okolje, ki vzpodbuja osebno rast in skrbi, da je služba za večino vedno znova spodbujevalec učenja in osebnega razvoja sodelavca, na način, da ga pri tem okolje vzpodbuja in mu stoji ob strani. Glede na to, da je skrb za osebno rast sodelavcev predvsem področje delovanja direktorja, smo predlagali prenos prakse na drugi in tretji nivo vodij.

**B3. Varno okolje**

Vodje gradijo varno okolje, v katerem se posameznik dolgoročno dobro počuti kot človek. V podjetju zavzemajo vodilna mesta posamezniki, ki imajo radi ljudi in so sposobni empatičnega dojemanja drugega človeka. Medsebojni odnosi se v podjetju obravnavajo enakovredno v primerjavi z ostalimi kazalniki poslovanja, za stanje odnosov v podjetju pa vodstvo prevzema polno odgovornost. Gradijo na dejstvu, da bo posameznik, ki se v neki skupini ljudi dobro počuti kot človek, čutil naravno pripadnost skupini in si bo osebno prizadeval za uspeh skupine. Tako čisto preprosto dobimo efekt snežne kepe, ki se kotali in postaja večja in večja kepa medsebojnega zaupanja, sodelovanja, zavzetosti in uspeha. V takšni klimi začne uspevati inovativnost in izjemen timski duh. Vse se multiplicira na velike potence in nikomur ni nič težko.

Služba postane stimulacija za osebno rast in razvoj posameznika in ljudje začnejo čutiti posebno energijo v povezavi s podjetjem, katerega del so. Tako so se smetarji in ostali delavci, ki so se prej sramovali svojega dela, spremenili v varuhe narave, ki s ponosom varujejo naravo za prihodnje rodove in učijo ljudi o tem, kako se obnašati okolju prijazno (Zupančič, 2017). Glede na to, da je skrb za varno okolje predvsem področje direktorja, smo predlagali prenos prakse na drugi in tretji nivo vodij.

#### **B4. Učinkovita interna komunikacija**

Z učinkovito interno komunikacijo gradijo kulturo komuniciranja, odprto, iskreno in vzajemno. Komunikacija ima moč povezati, motivirati za doseg skupnega cilja. Pri tem je pomembno, da sodelavci informacije o dogajanju v podjetju izvedo s strani vodje in ne iz medijev ali zunanje javnosti. Učinkovita interna komunikacija prinaša številne učinke, kot so: dobra organizacijska klima, zaupanje sodelavcev v vodstvo, lojalnost sodelavcev, podpiranje vizije in ciljev podjetja, povečevanje produktivnosti sodelavcev, večja motivacija in zavzetost sodelavcev, manjša fluktuacija, oblikovanje ustrezne kulture podjetja itd. (Horvat Jeromel, 2015). Z namenom izboljšanja informiranosti vseh sodelavcev o aktualnih dogodkih, odločitvah in novostih v podjetju direktor sklicuje redne (mesečne) zbere vseh sodelavcev, na katerih se lahko sodelavci iz prve roke seznanijo z novostmi v podjetju, splošnem stanju in napotki za delo v prihodnje. Poleg tega ima redna srečanja po posameznih enotah, kjer se lahko v manjših skupinah pogovori o izzivih, aktivnostih in jim lažje prenese informacije, ki so namenjene prav njim. Za pretok informacij znotraj podjetja izdajajo mesečni interni informator, ki ga poleg plačilne liste prejme vsak sodelavec. Vsak vodja sektorja ima tudi kolegije, ki jih sklicuje po potrebi. Glede na izkušnje je v podjetju največ priložnosti za izboljšave v prenosu informacij med vodstvom in delavci na terenu v obe smeri, in sicer z delavnicami, skrajšanjem poti za prenos informacij, ozaveščanjem o pomenu korektnega prenosa informacij itd.

#### **B5. Sodelovanje sodelavcev pri sprejemanju strateških odločitev**

Sodelavce vključujejo v delavnice, kjer skupaj oblikujejo predloge strategije podjetja (poslanstvo, vizijo, vrednote, deležniško matriko, cilje, aktivnosti in kazalnike). Glede na to, da terenski delavci niso v takšni meri udeleženi pri sprejemanju strateških odločitev, je treba poskrbeti tudi za njihovo vključenost v omenjeno aktivnost. Predvsem pa je treba poskrbeti za prenos informacij do vseh sodelavcev (cilji, vizija, nameni odločitev itd.), in sicer z učinkovito interno komunikacijo.

#### **B6. Nagrade in priznanja sodelavcem (naj delavec, naj sodelavec, eko junak)**

Nagrade in priznanja sodelavcem veliko pomenijo. Za spodbujanje timskega dela, kolegialnosti in inovativnosti vsako leto izbirajo naj delavca. Komisija na podlagi obrazloženih predlogov izbere sedem finalistov, ki dobijo priznanje, in izmed njih razglasi naj delavca na ravni celotnega podjetja za iztekajoče leto, ki je posebej nagrajen. Po posameznih enotah sodelavci med seboj izglasujejo tudi naj sodelavce. Najbolje uvrščeni posamezniki dobijo javno pohvalo, medtem ko dobijo zmagovalci po posameznih enotah priznanja in nagrado za naj sodelavca. Z namenom stalnega ozaveščanja in izobraževanja sodelavcev na področju vsebin, kot so poznavanje pravilnega ločevanja odpadkov, voda iz pipe, odpadna hrana in ostalih vsebin, s katerimi ozaveščajo njihove uporabnike, vsako leto izvedejo testiranje sodelavcev po posameznih enotah. Na podlagi rezultatov nato izberejo deset eko junakov, ki so tudi nagrajeni. Ključno je, da podjetje izkorišča tovrstne priložnosti in samo z omenjenimi izbori vsako leto javno pohvali prizadevanja in delo velikega števila sodelavcev. V prihodnje smo predlagali še tekmovanje za ISO junaka, to je tistega, ki svoje delovne procese vodi v skladu z ISO 9001:2015 najbolj vestno in skrbi za ozaveščanje pomena tega sistema v podjetju.

**B7. Stena ponosa**

Že samo ime pove, da se na steno izobesi nekaj pomembnega, na kar so vsi ponosni. V prvi vrsti so to vsa priznanja in nagrade, ki jih prejemajo, ne spregledajo pa truda njihovih srčnih sodelavcev. S tem namenom se je izoblikovala stena ponosa, ki je namenjena prav njim. Tako so na steni, poleg priznanj in nagrad, izobešene slike naj delavcev in sodelavcev. Stena ponosa je »živa«, zato jo je treba redno dopolnjevati s pomembnimi priznanji za podjetje in njihove sodelavce. Glede na to, da je za zdaj stena ponosa samo v upravni stavbi, smo predlagali postavitev le-teh tudi na ostalih lokacijah.

**B8. Neformalna druženja**

Neformalna druženja, tudi izven delovnega časa, povečujejo sproščenost in zaupanje sodelavcev. Na internih športnih igrah, piknikih, pohodih, tekih se lahko spoznamo tudi na osebni ravni in sklenemo globlja prijateljstva. Glede na dosedanje izkušnje smo predlagali več tovrstnih druženj, na katerih bi bili prisotni tudi družinski člani.

**B9. Skupne vrednote in cilji**

Odnos sodelavca do vrednot in ciljev podjetja je zelo pomemben za njegovo pripadnost in zavzetost, zato v podjetju opredelimo vizijo, cilje in vrednote podjetja skupaj s sodelavci. Na takšen način so vrednote podjetja skladne z vrednotami sodelavcev, cilji pa jasni in razumljivi. Predlagali smo skupno delavnico za opredelitev vrednot podjetja, na kateri bi bili prisotni sodelavci iz vseh nivojev in delovnih mest.

**B10. Razvojni razgovori**

Kljub redni in učinkoviti interni komunikaciji je treba v podjetju začeti z izvajanjem razvojnih razgovorov, na katerih se vodja s sodelavci pogovori o njihovem napredku, doseganju osebnih ciljev in ciljev podjetja, vrednot, manjkajočega znanja in veščin. Tako bodo lahko vodje za vsakega posameznika pripravile načrt za njegov razvoj in ga potem tudi spremljali.

**B11. Učeča se organizacija**

Da načrt razvoja sodelavca tudi realizirajo, jim ponujajo številne priložnosti za učenje in razvoj. Zanje organizirajo interna in zunanja usposabljanja ter izobraževanja, tako iz strokovne vsebine kot tudi z namenom izboljšanja medsebojne komunikacije, zmanjšanja stresa, mentoriranja, javnega nastopanja, organizacije časa, timskega dela itd. Predlagali smo usposabljanje sodelavcev za izvajalce internih izobraževanj in naprej izvedbo teh.

**B12. Pozitivna psihologija in povezovanje**

Z namenom spodbujanja pozitivnih čustev, povezanosti in pripadnosti v podjetju izvajajo številne aktivnosti kot npr.:

- Komunalne pozitivke. Odgovorna oseba v podjetju skrbi, da po mailu pošilja sodelavcem pozitivne misli, video posnetke, vice ipd. Ker pa vsi sodelavci nimajo elektronske pošte, so uredili kotichek, ki je namenjen za dušo. Vsi vemo, da včasih potrebujemo kakšno spodbudno besedo za lažje delo, včasih besedo, da nas pomiri, včasih pa le kakšno, da se sproščeno nasmejimo. Prav temu služijo Komunalne pozitivke. Vsebino Komunalnih pozitivk lahko prispevajo vsi sodelavci.
- Komunalna knjižnica deluje na podoben način kot običajna knjižnica, le da v vsebino Komunalne knjižnice prispevajo vsi sodelavci. Doma ima namreč vsak knjige, ki jih je že prebral, knjigo pa bi z veseljem prebral nekdo drug. Zato jih prinesejo v Komunalno knjižnico, kjer si jo lahko drugi sodelavci izposodijo in na koncu vrnejo. V knjižnici se najdejo razne knjige, revije, tudi zgoščenke s poljubno vsebino.

- Komunalni boljšjak je interna prodaja rabljenih stvari, ki poteka po elektronski pošti in oglasnih deskah v podjetju. Če ima nekdo od sodelavcev doma uporabne stvari, ki jih ne potrebuje več, jih ponudi ostalim sodelavcem. Enako velja, če kdo išče kakšno stvar.
- Interne športne igre Komunale Brežice. Komunala Brežice vsako leto organizira interne športne igre, kjer tekmujejo sodelavci v šestih kategorijah, pri čemer se pri točkovanju spodbujajo povezanost in timske discipline. Po koncu iger sledi podelitev nagrad najboljšim in druženje.
- Aktivnosti za promocijo zdravja na delovnem mestu. Za izboljšanje zdravja sodelavcev izvajamo več kot 20 aktivnosti letno. Da so sodelavci zdravi, dokazuje dejstvo, da je v letu 2016 delež boleznine znašal 3,1 odstotka.
- Skrbijo za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. S sedemnajstimi ukrepi znotraj certifikata Družini prijazno podjetje skrbijo za usklajevanje osebnega in poklicnega življenja. Letos bodo pridobili polni certifikat in uvedli dodatne ukrepe (Komunala Brežice, 2017).

Poleg omenjenih aktivnosti smo predlagali dodatno uvedbo najmanj enega projekta letno za spodbujanje pozitivne psihologije med sodelavci.

### **C. Sistematično spodbujanje idej**

Direktor se zaveda pomena ustvarjalnega mišljenja in podajanja idej za poslovanje, zato sistematično spodbujajo ustvarjalnost med sodelavci. Tako se podjetje usmerja k razvoju sistematičnega pristopa spodbujanja idej in k pridobivanju novih znanj, veščin in sposobnosti, povezanih s procesi ustvarjanja. Sistematično spodbujanje idej je namenjeno točno določenemu problemu oziroma doseganju strategije, saj se ideje samo zaradi ideje velikokrat izkažejo za neuporabne. Kljub temu da je proces inovacij v podjetju voden usklajeno z globalno strategijo podjetja in s potrebami tržišča ter da so ga v letu 2016 začeli voditi v skladu z mednarodnim certifikatom ISO 9001:2015, še vedno ne poteka sistematično in ni popolnoma integriran v poslovne procese. Predlagali smo usposabljanje vodij na drugem in tretjem nivoju in ozaveščanje o pomenu inovacij za podjetje. Sistematično spodbujanje idej v Komunali Brežice temelji na dvanajstih sklopih. Za zdaj je v podjetju uvedena le knjiga idej, ostalo pa so popolnoma novi predlogi za sistematično spodbujanje idej v podjetju.

#### **C1. Dinamično, odprto in podporno okolje**

Zagotavljanje dinamičnega okolja je eden izmed ključnih pogojev za inoviranje v podjetju. Okolja, v katerem se sodelavci vedno znova premikajo iz cone udobja v prilagajanje, v nove izzive in nenehne spremembe. Inovacije lahko nastanejo le v takšnem okolju. Predlagali smo, da vodje v podjetju poskrbijo za odprto okolje, v katerem se bodo imeli sodelavci možnost izražati, povezovati, realizirati svoje potenciale in ustvarjati. Sodelavcem naj za izvedbo idej zagotovijo sredstva, ekipo in osebo, ki skrbi za strokovno podporo pri izvedbi idej (koordinira, svetuje, usmerja itd). Sodelavce je treba tudi informirati o celotnem poteku procesa inoviranja in na koga se lahko obrnejo za vse informacije.

#### **C2. Raziskovalna skupina**

Za spodbujanje, nadziranje in vodenje sistematičnega spodbujanja idej v podjetju je treba ustanoviti raziskovalno skupino, ki naj bo sestavljena najmanj iz enega sodelavca iz različne enote v podjetju. Nujno je treba v skupino vključiti visoko izobražen kader, finančnika, predstavnika vodstva in nabavnika, saj brez teh posameznikov tim ne more učinkovito delovati. Raznolikost skupine je ključna za generiranje različnih pogledov na isti problem, kar pripomore k prebojnim rešitvam. Raziskovalna skupina bo v podjetju zadolžena za sklicevanje tima za inovacije, vodenje celotnega sistema idej, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, informiranje, motiviranje ipd.

**C3. Out of the box razmišljanje**

*Out of the box* razmišljanje je nov, drugačen, inovativen pogled na probleme, drugačno koncipiranje problemov, razumevanje vsake situacije, v kateri se znajdemo na popolnoma drugačen način, na katerega nismo nikoli prej pomislili. Predlagali smo izvedbo delavnic za spodbujanje drugačnega razmišljanja, ki ga lahko vadimo, in sicer s posebnimi vajami, bodisi vizualnimi ali miselnimi. Vaj se bodo lahko sodelavci naučili v interni šoli inovacij in v priročniku *Kako do idej*.

**C4. Tehnike, orodja in igre za spodbujanje ustvarjalnosti**

Predlagali smo redna srečanja posameznih sodelavcev z namenom spodbujanja ustvarjalnega mišljenja s pomočjo tehnik, kot so: Disneyjeva tehnika, brainwritting, brainstorming, miselni vzorci, Gordonova tehnika, sinektika, USOMID itd. Za srečanja naj poskrbi raziskovalna skupina. O tehnikah je potrebno ustrezno izobraziti tako člane raziskovalne skupine kot vse sodelujoče v procesu. Pri spodbujanju ustvarjalnega mišljenja je pomembno, da ideje in motivacija pridejo iz posameznika, ne od zunaj. Na srečanju naj uporabljajo različne igre, ki so odlična metoda za generiranje idej in v nas vzpodbudijo drugačno mišljenje.

**C5. Priročnik *Kako do idej***

Predlagali smo izdajo priročnika *Kako do idej*, v katerem bi sodelavci dobili napotke, kako po najlažji poti priti do pravih idej, kakšne pogoje morajo ustvariti, kdaj je najbolj primeren čas za ustvarjalno mišljenje itd. Priročnik bi prejeli vsi sodelavci v podjetju.

**C6. Interna šola inoviranja**

Predlagali smo ustanovitev in uvedbo interne šole inoviranja, ki bi ponudila pester nabor znanj in veščin tako za sodelavce kot za vodje. V sklopu različnih vsebin bo lahko vsak sodelavec pridobil potrebno razumevanje, znanje in veščine ter s tem postal inovator, vodje pa bodo usvojili vsa potrebna znanja o procesu inoviranja, pravilni izbiri idej ipd.

**C7. Čas in kreativno delovno okolje za ustvarjalno mišljenje**

Eden izmed najbolj pogostih ovir pri kreiranju idej je pomanjkanje časa. Vodja mora omogočiti sodelavcu čas za kreativno mišljenje in ustvarjanje dnevno, tedensko, mesečno po potrebi. Delovno okolje je prostor, kjer preživimo večino svojega časa, zato je treba vzpostaviti varno in kreativno okolje, ki bo stimulatивно za nastanek idej. Tudi hoja, narava, meditacija, mir in neformalna druženja so idealni pogoji za nastanek idej. Predlagali smo, da vodja omogoči vsakemu sodelavcu določen čas za kreiranje, za nekatere zgoj v obliki vodenih delavnic, za druge pa tudi individualno.

**C8. Jasno definiran proces razvoja idej**

Če želimo spodbuditi inovativnost sodelavcev, jim moramo jasno definirati proces razvoja idej. Brez tega bo število in realizacija podanih idej veliko manjša ter prav tako zavedanje o pomenu procesa inovacij za podjetja. Podjetje mora definirati cilje in merila ter izzive, ki so željen predmet inovacij, saj lahko le na takšen način s strani sodelavcev pridobijo konkretne in uporabne ideje na obstoječe izzive.

**C9. Knjiga idej**

Sodelavci lahko podajo predloge v *Knjigo idej*, ki je na posamezni enoti. Na ustrezen obrazec posameznik zapiše vse potrebne podatke z natančnim opisom ideje in predvidenimi rezultati, ki bi jih realizacija ideje prinesla, da se lahko ocenjevalna skupina na podlagi tega odloča. Po potrebi se podajalca idej pokliče na podrobnejšo predstavitev oziroma obrazložitev ideje. Glede na to, da večina idej nastane med delovnim procesom, je *Knjiga idej* prostor, kamor lahko sodelavci idejo tudi zapišejo, da se le-ta ne pozabi oziroma razvedeni. Predlagali smo večjo doslednost in ažurnost pri obravnavanju idej in njihovi realizaciji ter njihovo evalvacijo.

**C10. Ocenjevanje in nagrajevanje**

Ideje, ki jih podajo sodelavci v *Knjigi idej* ali ob drugih priložnostih, na rednih mesečnih srečanjih, ovrednoti ocenjevalna komisija. Na podlagi strateških ciljev, finančnih sposobnosti in potreb trga, komisija preuči vsako idejo in se glede nje opredeli ter določi odgovorno osebo za izvedbo. Izbira članov ocenjevalne komisije je ključna. Pri tem je treba biti pozoren na to, da se ne obkrožimo samo z negativci in kritiki, ali da se ne obdamo samo s pozitivneži in lahkomišelneži. Pomembno je, da imajo dovolj znanja in ne preveč obremenjenosti. Koristno je, da pred ocenjevanjem že sami izoblikujejo ideje, saj s tem lažje predvidijo, katere ideje bodo v izvedbeni fazi bolj primerne in uspešne. Predlagali smo pripravo pravilnika o nagrajevanju inovacij in nagrajevanje najboljših inovatorjev v posameznem letu. Ocenjevalna komisija bi tako ob koncu vsakega leta ocenila realizirane ideje glede na kriterije (prednosti inovacije, povečanje ugleda podjetja, njegove konkurenčnosti, prihranek, optimizacija delovnih procesov, nove dejavnosti, uporabniki itd.) in zmagovalcem podelila nagrade v finančni in nefinančni obliki. Nagrade morajo biti vnaprej znane, da sodelavce dodatno motivirajo. Sodelavcem, ki podajo ideje, se poda povratno informacijo o statusu ideje (gre v izvedbo, na čakanju, ne gre v izvedbo) z jasno obrazložitvijo. Še naprej predlagamo prijavo najboljših inovacij na razpis za inovacije, tako da lahko sodelavci za inovacije pridobijo dodatne reference in nagrade tudi s strani uradnih institucij.

**C11. Kampanje in razpisi**

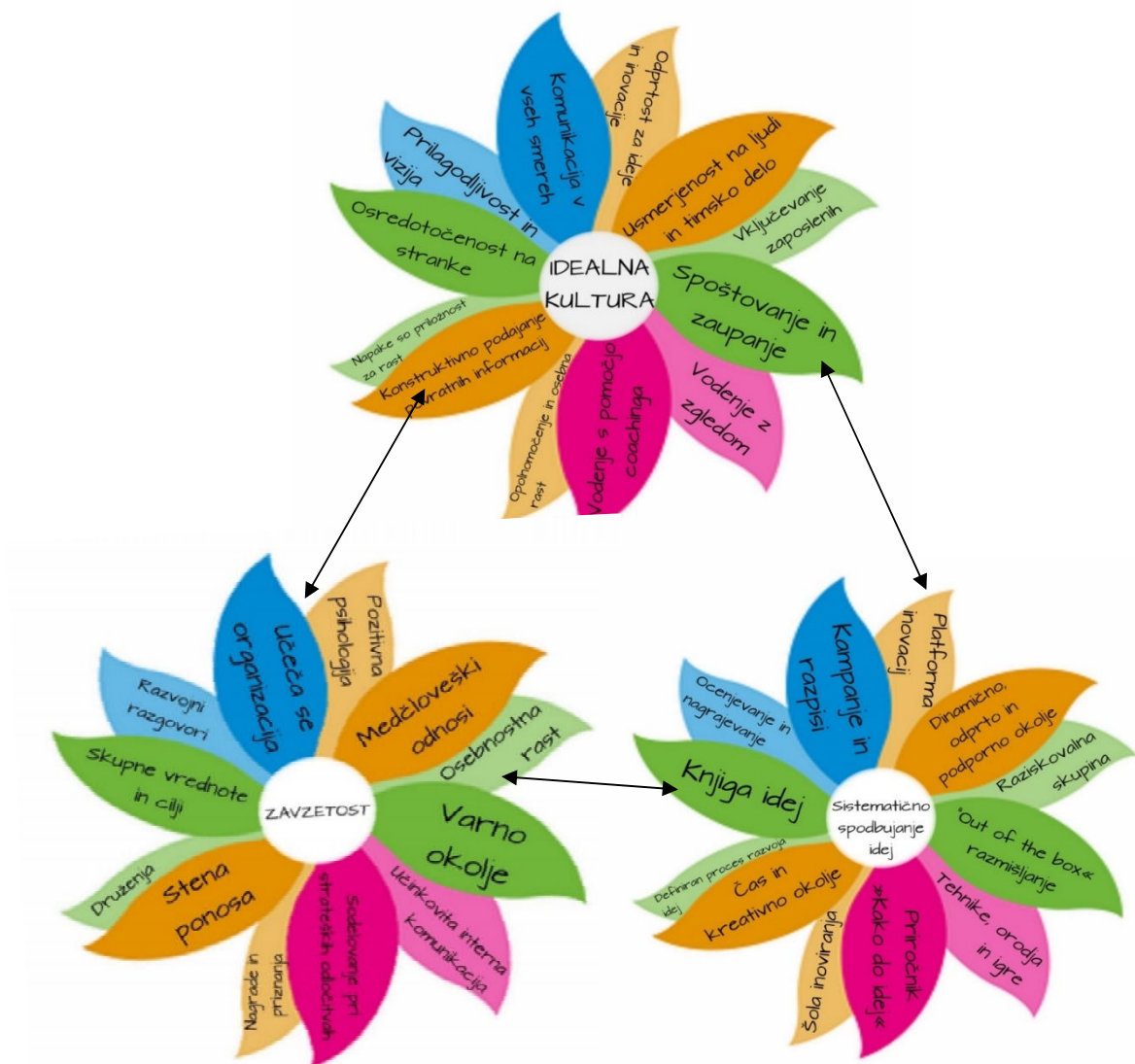
Podjetja, ki spodbujajo podajanje idej samo zaradi tega, ker to uspešno počno konkurenčna, po navadi generirajo neuporabne ideje. Pri tem se je treba osredotočiti na točno določen problem (Černe, 2016, str. 8). Postavljanje pravih vprašanj in izzivov je ključno za dobro rešitev, prav tako je pomembna jasna in natančna opredelitev izziva. Podjetju smo predlagali vsakoletni interni in javni razpis za reševanje določenega izziva, ki ga želi reševati v tekočem letu, najbolj inovativne rešitve pa ustrezno nagradi. Pri tem morajo biti nagrade znane vnaprej. Javni razpisi naj bi predvsem spodbujali inovativnost sodelavcev v podjetju in pa tudi mladih iz lokalne skupnosti.

**C12. Interna platforma inovacij**

Za pretočnost informacij o inovacijah v podjetju smo predlagali uvedbo interne osnove inovacij. Tako bi bili o prispelih idejah informirani vsi sodelavci, z objavo na vsem dostopnih mestih pa bi omogočili tudi nadgradnjo in izboljšave obstoječih idej. Temu bi bila namenjena interna osnova inovacij v podjetju, na kateri bi se objavile vse prispele ideje, njihova realizacija, prihranki v sklopu posamezne ideje, nagrajenci ipd. Pri tem bi lahko sodelavci tudi sami podali oceno inovativnosti posamezne ideje oziroma idejo nadgradili s svojo idejo.

Iz modela, ki je v nadaljevanju prikazan tudi shematsko (Slika 28: Celostni model sistema inovacij v Komunali Brežice 3 x 12), je jasno razvidna povezanost in odvisnost enega sklopa od drugega.





Slika 28: Celostni model sistema inovacij v Komunalni Brežice 3 x 12

## 6 ZAKLJUČEK K CELOSTNEMU MODELU SISTEMA INOVACIJ 3 X 12 V KOMUNALI BREŽICE

Najbolj vidne sestavine vsakega podjetja so ugled, kakovost izvedbe storitev, cena, rezultati in zadovoljstvo sodelavcev s podjetjem. V storitvenih dejavnostih so sodelavci naš produkt. Od njih je v največji meri odvisno, kakšna bo stopnja zadovoljstva kupcev z izvedenimi storitvami, kakšno bo število reklamacij in kakšen bo ugled podjetja. Podjetje Komunala Brežice že od ustanovitve dalje gradi uspehe na zavzetih in zadovoljnih sodelavcih. S tem zavedanjem in vrednotami ji je uspelo v petih letih zgraditi močno organizacijsko kulturo, ki se seveda še razvija.

Organizacijska kultura je izredno kompleksen proces, ki se razvija predvsem skozi postopne premike in spremembe v vodenju, strategiji in drugih okoliščin. Ker je sestavljena iz podzavestnih, ponavljajočih se navad, vzorcev in čustvenih odzivov sodelavcev, je kot takšna edinstvena in jo je nemogoče kopirati. To, kako sodelavci čutijo, razmišljajo in verjamejo, se odraža tudi na njihovem načinu dela. Kultura je v prvi vrsti odvisna od vodje, verjamemo pa, da je v lasti vseh sodelavcev v podjetju. Zato je nujno, da vodja vzpostavi organizacijsko kulturo, v kateri bodo sodelavci zavzeti. Tako bodo sodelavci organizaciji vdihnili svojo dušo in s tem dolgoročno omogočili uspešnost podjetja. Zavzeti sodelavci so usmerjeni v kreiranje in ustvarjalno mišljenje ter na takšen način podajo številne ideje. Inovacijski proces pa mora vodja, če želi od sodelavcev prejeti veliko število predvsem uporabnih idej, skrbno usmerjati in spodbujati. Pri tem je priporočljiva uporaba različnih tehnik in orodij za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Na podlagi priložnosti za izboljšave, ki jih je pokazala izvedena raziskava, je avtorica pripravila celostni model sistema inovacij 3 x 12 za podjetje Komunala Brežice, ki sestoji iz treh sklopov, in sicer: idealna organizacijska kultura, zavzetost sodelavcev in sistematično spodbujanje idej. Vsak steber pa ima dvanajst sklopov. Predlagani model bo v pomoč tudi podobnim storitvenim podjetjem, ki se sprašujejo, na kakšen način povečati zavzetost in inovativnost sodelavcev ter s tem posledično tudi uspešnost podjetja. V pomoč bo zlasti vodjem, ki želijo v podjetju zgraditi organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, spoštovanju, lojalnosti, zavzetosti in posledično na produktivnosti sodelavcev in katerim je cilj, da sodelavci z veseljem hodijo v službo, vsak dan rastejo in postajajo bolj opolnomočeni ter s svojimi idejami prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Na to temo bi bilo zanimivo izvesti raziskavo na več podjetjih in pridobiti podatke za več storitvenih podjetij v Sloveniji.

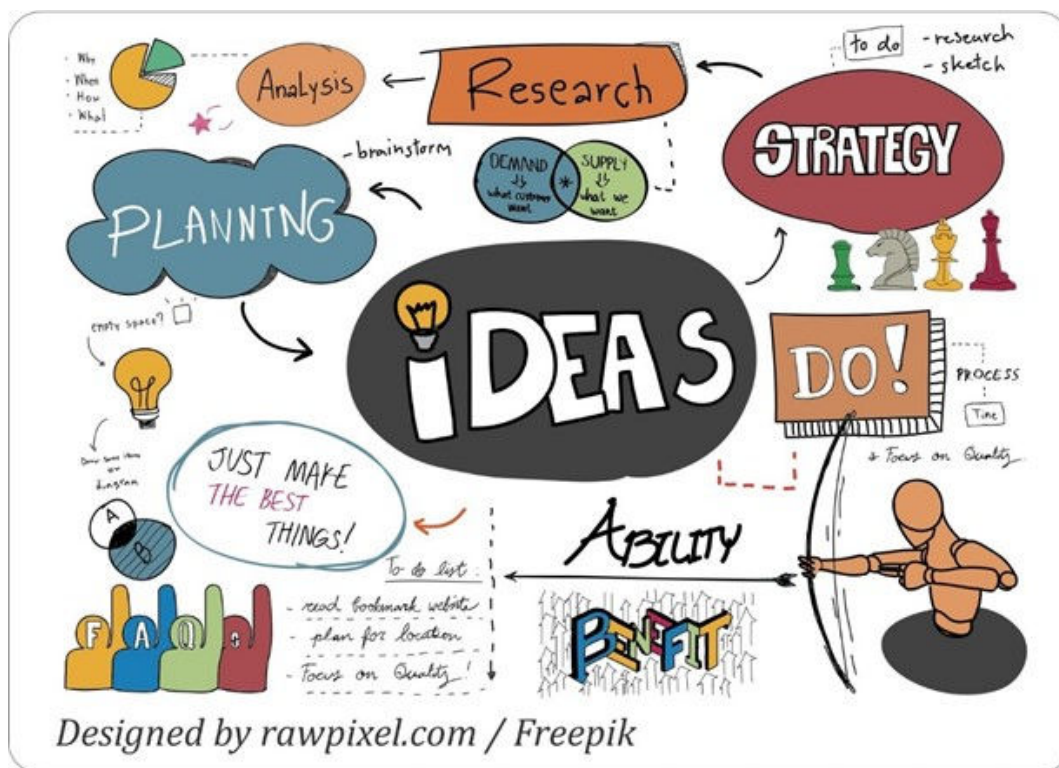
Največje tveganje pri uvedbi modela v podjetje Komunala Brežice zaznavamo na področju finančnih sposobnosti, saj je to javno podjetje, ki ne razpolaga s finančnimi presežki, zato bo za določene aktivnosti, kot je temelj inovacij, verjetno treba iskati različne oblike nepovratnih sredstev. Prav tako obstaja tveganje, da model ne bo uspešno integriran v celotno podjetje v primeru, da vodje enot ne bi ustrezno komunicirali s svojimi sodelavci, ki delajo na terenu. Glede uvedbe modela v ostala podobna storitvena podjetja pa obstaja tveganje, da vodstvo modelu ne bo naklonjeno predvsem iz enega razloga, in sicer ker jim manjka čustvene inteligence in so usmerjeni zgolj na rezultat in učinkovitost. Uvedbo modela predlagamo podjetjem, v katerih zasedajo vodstvena mesta posamezniki z visoko stopnjo čustvene inteligence in empatičnosti do sočloveka. Hkrati je vpeljava takšnih sprememb v že obstoječo organizacijsko kulturo dolgotrajen proces, za kar je potrebno razumevanje in potrpežljivost vodstva.

## Literatura in viri

- Bakovnik, N. (2015). Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013. Pridobljeno s <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:w8lJI21OKNAJ:www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si>
- Barsh, J., Capozzi, M. M. in Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. Pridobljeno s <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.
- Bulc, V. (2011). Innovation ecosystem and tourism. *Academica Turistica*, 4(1).
- Černe, M. (2016). Kako do implementacije ustvarjalnih idej. *Revija HRM*, 2(3).
- Daum, K. (2013). 8 Tips for Empowering Employees. Pridobljeno s <https://www.inc.com/kevin-daum/8-tips-for-empowering-employees.html>
- Denison Consulting LLC. (2010). Organizational culture & employee engagement. Pridobljeno s [https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn\\_engagement\\_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_0.pdf)
- Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje*. Ljubljana: Planet GV.
- Dromey, J. (2014). MacLeod and Clarke's Concept of Employee Engagement: An Analysis based on the Workplace Employment Relations Study. Pridobljeno s <http://www.acas.org.uk/media/pdf/7/6/08140-MacLeod-Clarkes-Concept-of-Employee-Engagement.pdf>
- Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Gallup. (2014). Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide. Pridobljeno s <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>
- Gallup Management Journal. (2009). Engaged Employees Inspire Company Innovation. Pridobljeno s <http://centerforfaithandwork.com/article/engaged-employees-inspire-company-innovation>
- Grajžl, P. (2017). *Kako kultura in zavzetost zaposlenih vplivata na inovativnost v podjetju Komunala Brežice* (magistrsko delo). Maribor: [P. Grajžl].
- Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
- Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>
- Gruban, B. (2010). Vladna izhodna strategija: Zakaj (ne) bomo uspeli. Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/izhodna-strategija/>
- Gruban, B. (2012). Zakaj odpovedujejo poslovne strategije? Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/upravljanje-organizacijske-kulture/>
- Gruban, B. (2013). Kultura pospravi strategijo za zajtrk! Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kultura/>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A. in Asplund, J. W. (2006). Q12 Meta-Analysis. Pridobljeno s [https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis\\_flyer\\_gen\\_08\\_08\\_bp.pdf](https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08_08_bp.pdf)
- Hobcraft, P. (2015). Making an impact on an organization's innovation environment. Pridobljeno s <http://blog.hypeinnovation.com/making-an-impact-on-an-organizations-innovation-environment>
- Horvat, P. (2015). Sendvič tehnika podajanja povratnih informacij, da ali ne? Pridobljeno s <https://psihologijadela.com/2015/11/18/sendvic-tehnika-podajanja-povratnih-informacij-da-ali-ne/>

- Horvat Jeromel, A. (2015). Učinkovita interna komunikacija za spreobrnitev porušene morale zaposlenih. Pridobljeno s <http://www.fenomena.si/ucinkovita-interna-komunikacija-za-spreobrnitev-porusene-morale-zaposlenih>
- Kavčič, B. (2015). Inovativna organizacijska kultura. Pridobljeno s [www.delavska-participacija.com/priloge/ID980507.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID980507.doc)
- Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo*. Zagorje ob Savi: samozaložba.
- Komunala Brežice. (2017). *Prijava za Inovacije Posavja 2017* (interno gradivo).
- Krajnovič, E. (2010). Pet zvezdic inovativne organizacijske kulture. *MQ Revija Združenja Manager*, (15).
- Lubej, Z. in Delič, L. (2015). Vodstvena karizma: kako preko osebne rasti vplivati na porast zavzetosti zaposlenih? *HRM revija*, 13(66).
- Maher, L. (2012). Creating the Culture for Innovation. Pridobljeno s <http://koawatea.co.nz/wp-content/uploads/2012/05/Lynne-Maher-Creating-the-culture-May-2012.pdf>
- Malec, N. (2017). Kako biti uspešen vodja? Pridobljeno s <https://psihologijadela.com/2017/03/08/kako-biti-uspesen-vodja/>
- Musek Lešnik, K. (2006). Organizacijska klima in ustvarjalnost ter inovativnost v podjetju. Pridobljeno s <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainustvarjalnost.html>
- Pavlin, B. (2014). Ustvarjalnost zaposlenih je konkurenčna prednost podjetja. Delo. Pridobljeno s <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/kreativnost-zaposlenih-je-konkurenca-prednost.html>
- Račnik, M. (2010). Transakcijsko ali transformacijsko vodenje? Pridobljeno s <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=323&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
- Rouse, M. (2015). Innovation Culture. Pridobljeno s <http://searchcio.techtarget.com/definition/innovation-culture>
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale*. Utrecht: Utrecht University. Pridobljeno s [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test\\_Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test_Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3). Pridobljeno s [https://www.researchgate.net/publication/269222787\\_The\\_importance\\_of\\_organizational\\_culture\\_for\\_innovation\\_in\\_the\\_company](https://www.researchgate.net/publication/269222787_The_importance_of_organizational_culture_for_innovation_in_the_company)
- Tušak, M. in Blatnik, P. (2015). Kakšen stil vodenja je primeren za moderno organizacijo? *HRM revija*, 13(65).
- Zadel, A. (2015). Vodenje in vrednote. *HRM revija*, 13(65).
- Zakrajšek, T. (2015). Skrivnosti gradnje učinkovitih timov. Pridobljeno s <https://psihologijadela.com/2015/02/04/skrivnosti-gradnje-ucinkovitih-timov/>
- Žezlina, J. (2011). Vodje naj postanejo coachi zaposlenim. Dnevnik. Pridobljeno s <https://www.dnevnik.si/1042433478>
- Zupan, N. (2014). O zavzetosti zaposlenih. Pridobljeno s [www.skz.si/skz/www.skz.si/system/atts/93/original/dr. Nada Zupan.pptx](http://www.skz.si/skz/www.skz.si/system/atts/93/original/dr._Nada_Zupan.pptx)
- Zupan, P. (2016). *Idea manager: ključna vloga za razvoj inovativne kulture v organizacijah* (magistrsko delo). Ljubljana: [P. Zupan].
- Zupančič, A. (2017). Medsebojni odnosi so osnovni temelj našega poslovanja. V *CII Regional Meeting 2017, Ljubljana*.

## INTERVJU S FRANCEM JAGROM, DIREKTORJEM PODJETJA JAGROS, D. O. O.

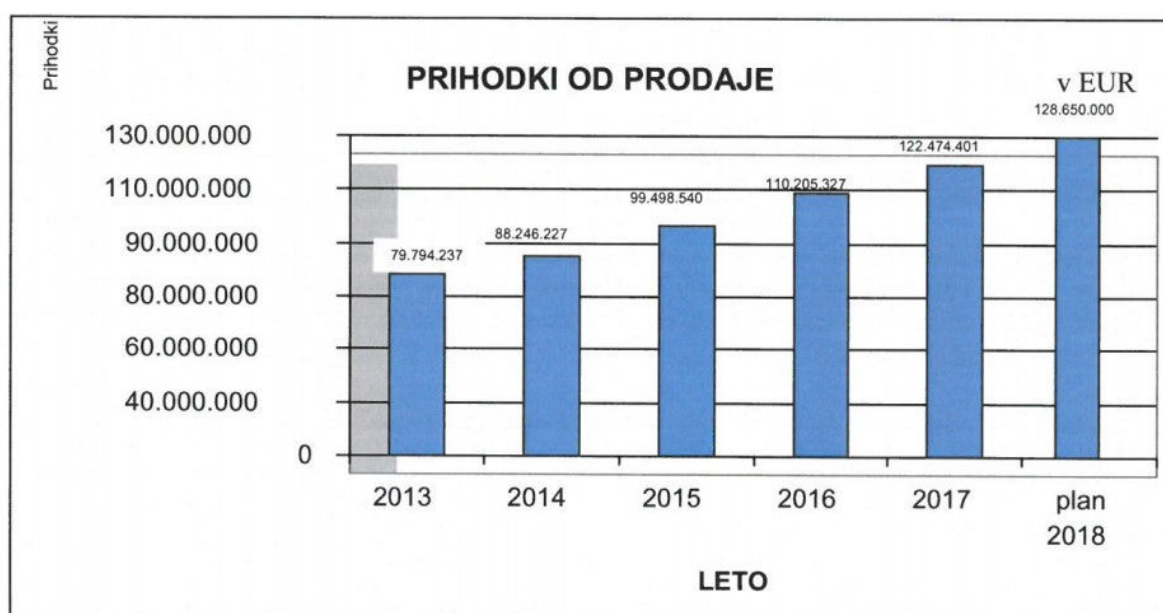




## OD DELAVCEV NE ZAHTEVAMO, AMPAK PRIČAKUJEMO, DA SI VSAK PLAČO ZASLUŽI SAM

Oktober 2018 sem opravil intervju z gospodom Francem Jagrom, solastnikom in direktorjem podjetja Jagros, d. o. o.

Ob koncu leta 2017 je imelo podjetje Jagros, d. o. o., 614 zaposlenih in je poslovalo v 39 maloprodajnih poslovnih enotah po Sloveniji. Prvi začetki podjetja segajo v leto 1989, ko je Franc Jager odprl prvo zasebno trgovino Jager v Rogaški Slatini. Podjetje se je vsako leto širilo, kar prikazuje spodnja slika (Slika 29: Rast prihodkov podjetja Jagros), in sicer za obdobje od leta 2013 do 2018.



Slika 29: Rast prihodkov podjetja Jagros

Že od vsega začetka poslovanja imajo v podjetju slogan: »Kdor v trgovinah Jager kupuje, s časom in denarjem varčuje«. V bitki za kupce tekmujejo z velikimi trgovskimi konkurenti, zato so si za cilje zastavili pet olimpijskih krogov (Slika 30: Cilji podjetja Jagros).



Slika 30: Cilji podjetja Jagros

V intervjuju smo želeli podrobno izvedeti, kako ravna s svojimi sodelavci, jih nagrajuje, motivira in organizira delo v sedanjem, digitalnem turbulentnem času, kjer konkurence ne manjka.

#### 1. Kaj je botrovalo vaši poslovni odločitvi za podjetništvo.

Motilo me je, da so ljudje v bivši Jugoslaviji imeli denar, pa si niso mogli kupiti blaga oziroma izdelkov, saj so morali po nakupe v Italijo ali Avstrijo. Videl sem, kako posel – trgovino opravljalo v Avstriji, in sem začutil, da lahko to delam tudi jaz in to še celo bolje od njih. Počutil sem se še bolj sposobnega, kot so bili trgovci v Avstriji.

#### 2. Kot podjetje ste se zelo hitro širili. Kako ste prilagajali organizacijo?

Svoje izkušnje glede vodenja in organizacije sem pridobil s 15-letnim delom v podjetju Petrol, kjer so imeli dober interni izobraževalni sistem, vpeljan nagrajevalni sistem na podlagi ocenjevanja in jasno razdelane postopke dela in načrtovanje. Vse to sem uporabil tudi v podjetju Jagros, d. o. o., predvsem pa je vedno v ospredju stranka oziroma kupec, ki mu moramo posvetiti posebno pozornost. V Petrolu smo npr. strankam odpirali vrata.

#### 3. Katera načela/smernice so pomembne pri vodenju vašega podjetja? Čemu pripisujete svoj uspeh?

Najprej si je treba postaviti cilj in nato je najpomembnejše, da si načrtamo prave poti, ki nas bodo do cilja pripeljale. Uspeh je odvisen od poti in organizacije ter delitve dela in samega sistema nagrajevanja.

#### 4. Velik poudarek dajete pozitivni klimi v kolektivu. Katere strategije, metode po vašem mnenju pripomorejo k oblikovanju zavzetega in motiviranega sodelavca in katerih se poslužujete v vašem podjetju? Kaj od sodelavca zahtevate?

Pozitivno klimo ustvarimo z dobrimi medsebojnimi odnosi in pravičnim nagrajevanjem. Delavce je treba tudi nenehno izobraževati. Od delavcev ne zahtevamo, ampak pričakujemo, da si vsak



plačo zasluži sam. To pomeni, da s svojim delom pokrije vse stroške in da »še malo denarja ostane« za nadaljnji razvoj podjetja.

**5. Kako se spreminjajo navade vaših kupcev. Kako se jim prilagajate?**

Navade kupcev se s časom spreminjajo. Prišli so digitalni časi, to pa pomeni, da lahko dobi informacije vsak. Mi moramo spremljati konkurenco in uvajati v poslovanje nove tehnologije, kolikor pač lahko temu sledimo.

**6. Kaj omogoča digitalna tehnologija na področju vodenja in upravljanja organizacije sodelavcev? Njene prednosti, slabosti.**

Digitalna tehnologija nam omogoča, da lahko spremljajo naše poslovanje v vsakem trenutku in lahko izvajamo raznovrstne analize kot npr. promet po dnevni in tudi na uro.

**7. Kje vidite možnost za rast podjetja na poslovnem področju in na področju razvoja rešitev po meri stranki in razvoja lastnih produktov?**

Rast podjetja vidim v širitvi, in sicer z odpiranjem novih poslovnih enot na primernih lokacijah.

**8. Nas je lahko z razvojem digitalne tehnologije strah, da postane človek dehumaniziran, popolnoma nadzorovan, še bolj pod pritiskom perfekcionizma?**

Kolikor jaz razumem razvoj digitalne tehnologije, nas ne sme biti ničesar strah, ker strah omejuje zdravo razmišljanje. Politika in izobraževalni sistem morata razumeti, da je na prvem mestu še vedno človek, čeprav živimo v digitalnem svetu. Ne smemo dovoliti, da bodo stroji več vredni kot človek, saj je stroj naredil človek, zato je človek nad strojem.

Intervju izvedel  
dr. Anton Vorina



## KLJUČNI POJMI

Javni sektor,  
Timsko delo,  
Agilno upravljanje kadrov,  
Agilnost za učenje,  
Bazen talentiranih kadrov,  
Blagovna znamka delodajalca,  
Celostni model sistema inovacij,  
Intelektualni kapital,  
Izobraževanje,  
Kakovost življenja  
Ključna delovna mesta,  
Kompetence,  
Konkurenčna prednost,  
Krogotok procesov ravnanja z znanjem,  
Kultura inovativnosti, zavzetost,  
Malo podjetje  
Mednarodno podjetje,  
Merjenje intelektualnega kapitala,  
Model future-o  
Model za učinkovitejše upravljanje s talenti  
Načrtovanje naslednikov,  
Odrasli,  
Opolnomočenj sodelavcev,  
Organizacijska kultura,  
Organizacijski razvoj,  
Osmišljanje,  
Ovire,  
Praktična inteligenca.  
Razvoj potencialov,  
Sistematično ravnanje z znanjem,  
Sistematično spodbujanje idej,  
Skrita vrednost,  
Sprememba organizacijske kulture,  
Spremembe  
Talentirani posameznik,  
Tiho znanje,  
Trendi s področja upravljanja kadrov  
Učeča se organizacija,  
Učenje,  
Upravljanje s talenti,  
Vodenje,  
Voditeljstvo,  
Vsebinski vprašalnik,  
Zaposlovanje, izhodni intervju, vrednote  
Znanje,



**Recenzija knjige *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja***

Andrej Raspor in Metka Nežič (urednika)

Andrej Raspor, Metka Nežič, Andreja Križman, Aljoša Drešar, Klemen Suša, Danijel Puklavec, Barbka Novak, Bojan Macuh, Janez Žezlina, Petra Grajžl (avtorji)

**Recenzentka: doc. dr. Marija Turnšek Mikačič**

Sodelavci so ključen vidik pri določanju trajnostne konkurenčne prednosti podjetja. Storilnost in znanje sodelavcev določajo usodo posameznega podjetja, zato je visoka usposobljenost kadrov, ki so sposobni vzajemnega dela, želja in potreba vsakega podjetja. Zaposleni so največji kapital 21. stoletja. Pričujoča monografija želi prispevati k spoznanju, da bodo v današnjem času hitrih sprememb tako na področju tehnološkega kot družbenega razvoja uspešne tiste organizacije, ki so k svoji dejavnosti pritegnile svoje največje bogastvo – sodelavce. Danes omejevalni dejavnik uspešnega razvoja nista več samo kapital ali tehnologija, ki jo je možno hitro dobiti ali celo kupiti, temveč tudi znanje sodelavcev v organizaciji. Motivirani sodelavci, ki prepoznajo svoj prispevek pri razvoju organizacije in so aktivni pri njenem stalnem prilagajanju spremembam v okolju, so tisti jeziček na tehtnici, ki loči uspešne organizacije od tistih, ki to niso.

Strokovna monografija je odlično napisana, saj lahko bralci skozi vsa poglavja dobijo bogat in jasen odgovor na vprašanje, kako dolgoročno inovirati znanje in razvoj sodelavcev v podjetjih. Avtorji v okviru poglavij predstavijo svoja raziskovalna področja in izkušnje: ravnanje z znanjem, skrita vrednost podjetja, upravljanje talentov, mehanizmi pridobivanja tihega znanja, razvoj učeče se organizacije v javnem sektorju, razumevanje in uporaba organizacijske kulture, vpliv vseživljenjskega učenja in izobraževanja na kakovost življenja starejših odraslih, agilni način kadrovske pristopov. Predstavijo svet inovacij na posameznih področjih in vodijo bralca v svet izboljšanja.

V monografiji avtorji prispevajo k boljšemu razumevanju in bolj sistematičnemu pristopu k ravnanju z znanjem v organizacijah. Podajajo celovit pogled na procese ravnanja z znanjem kot osnovo za maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter bolj učinkovito inoviranje.

Obravnavajo skrito vrednost podjetja, ki ima vedno večji delež pri tržni vrednosti podjetja ne glede na velikost podjetja. To skrito vrednost predstavlja intelektualni kapital, ki pa je zaradi svoje neotipljive oblike težko merljiv. Poleg tega tudi ne obstaja enotna metoda merjenja; metode so s strokovnega vidika zahtevne, predstavljajo pa tudi velik finančni zalogaj, kar še posebej velja za mala podjetja. Predstavijo model merjenja intelektualnega kapitala za mala podjetja ter prikažejo njegovo uporabo v konkretnem primeru. Model je sestavljen iz dveh že obstoječih metod (VAIC in prilagojenega vsebinskega vprašalnika).

Izpostavili so nekatere poglede avtorjev s področja upravljanja talentov ter na podlagi izsledkov lastne raziskave osvetlili, kako delodajalci v Sloveniji upravljajo talente in kako načrtujejo naslednike za ključna delovna mesta v svojih delovnih organizacijah. Ponudijo model za učinkovitejše upravljanje s talenti, ki je primeren za vse organizacije, še zlasti za manjše. Predstavljena je raziskava o mehanizmih pridobivanja vodstvenega tihega znanja petih vodij slovenskih hitro rastočih podjetij skozi njihovo kariero. Strokovna literatura prepoznava tiho znanje kot enega od ključnih dejavnikov v organizacijski rasti in pri vodstvenem uspehu. V slovenskem prostoru področje pridobivanja tihega znanja do sedaj še ni bilo raziskano.

S pomočjo tematske analize so bila pridobljena glavna področja vodstvenega znanja, oblike pridobivanja vodstvenega znanja in ključne točke, na katerih je bilo to znanje pridobljeno. Iz pridobljenih tem vodstvenega znanja je bilo za nadaljnjo analizo izločeno vodstveno tiho znanje. Opravljena raziskava lahko služi mladim vodjem za prepoznavo možnih vodstvenih izzivov na njihovi karierni poti in vpogled v pridobljene rešitve. Pridobljene ugotovitve lahko prav tako služijo kot usmeritev formalnih izobraževalnih institucij na poučevanje znanj iz vodenja sodelavcev, in sicer s poudarkom na izkustvenem učenju. Podano je tudi več predlogov za nadaljnje raziskovanje na področju vodstvenega tihega znanja.

Prispevek *Razvoj učeče se organizacije v javnem sektorju* želi ugotoviti na podlagi teoretičnih izhodišč in empirične raziskave ter primerjave s sorodno raziskavo, kakšne so možnosti za razvoj učeče se organizacije v javnem sektorju. Pri primerjavi javnega sektorja z učečo se organizacijo so se osredotočili na slovenski model FUTURE-O, ki sta ga razvila Vlado Dimovski in Sandra Penger (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005). Rezultati pričujoče raziskave lahko v veliki meri koristijo vodilnim kadrom javnega sektorja za izboljšanje procesov opravljanja del in nalog v njihovih organizacijah.

Organizacijska kultura je vedno navzoča, vprašanje pa je, ali se je člani organizacije/podjetja zavedajo. Organizacijsko kulturo je mogoče upravljati in jo spreminjati. Blagovna znamka delodajalca je del organizacijske kulture in orodje, s katerim lahko upravljamo in spreminjamo organizacijsko kulturo. V prispevku so predstavljena teoretska izhodišča, ki služijo za razumevanje organizacijske kulture, kaj organizacijska kultura je, kako se izraža, kako jo lahko spreminjamo ter njena vloga pri transformaciji organizacij.

Predstavljen je celostni model sistema inovacij 3 x 12, ki ga je avtorica razvila za Komunalo Brežice, kjer ga že vpeljujejo v prakso. Prav tako pa je model lahko v pomoč tudi podobnim storitvenim podjetjem, ki se sprašujejo, na kakšen način povečati zavzetost in inovativnost sodelavcev ter s tem posledično tudi uspešnost podjetja. Celostni model sistema inovacij 3 x 12 je sestavljen iz treh stebrov, idealne organizacijske kulture, zavzetosti sodelavcev in sistematičnega podajanja idej, od katerih vsak temelji na dvanajstih sklopih. Stebri so med seboj povezani in odvisni drug od drugega. Model omogoča delo s sodelavci na način, ki sistematično spodbuja ideje in povečuje stopnjo zavzetosti.

Ljudje se izobražujejo vse življenje. Prvih delovnih navad, s tem pa osnov za učenje in nadaljnje izobraževanje, se učijo v fazi primarne socializacije. Kasneje pod vplivom sekundarnega okolja in vzgojno-izobraževalnih ustanov pridobivajo osnove za življenje in delo. Zakaj se ljudje v odraslosti odločajo za nadaljnje izobraževanje? Odgovore najdemo v nezmožnosti šolanja v mladih letih, pomanjkanju zrelosti pri odločitvah o bodočem poklicu, v razvoju družbe in tehnologije, krčenju delovnih mest in s tem posledično zahtevah po višje strokovno izobraženih kadrih, v pridobivanju novih znanj, vseživljenjskosti učenja ipd. Oblike izobraževanja odraslih se nenehno spreminjajo. Z novo tehnologijo prihajajo tudi v izobraževanje odraslih tehnično izpopolnjeni mediji, saj tehnologija oblikuje nove možnosti učenja v virtualnem svetu. Izobraževanje odraslih označuje celoto organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje, uporabljenih metod.

Za uspeh in nenehen oziroma dolgoročno uspešen in uravnotežen razvoj organizacije je v organizaciji pomembnih več dejavnikov. Eden izmed pomembnejših dejavnikov je jasna osredotočenost na kadre in njihov sistematični razvoj, kar pomeni tudi, da je treba slediti svetovnim menedžersko voditeljskim trendom ter kadrovske razvojnim dobrim praksam in jih čim prej preizkušati in prilagajati potrebam in absorpcijski sposobnosti organizacije. Če organizacije želijo bolj sistematično upravljati ključne kadre v svojih organizacijah, je nujno, da tudi funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmenta/vodij/lastnikov.

**Recenzija knjige *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja***

Andrej Raspor in Metka Nežič (urednika)

Andrej Raspor, Metka Nežič, Andreja Križman, Aljoša Drešar, Klemen Suša, Danijel Puklavec, Barbka Novak, Bojan Macuh, Janez Žezlina, Petra Gražl (avtorji)

**Recenzent: prof. dr. Uroš Pinterič**

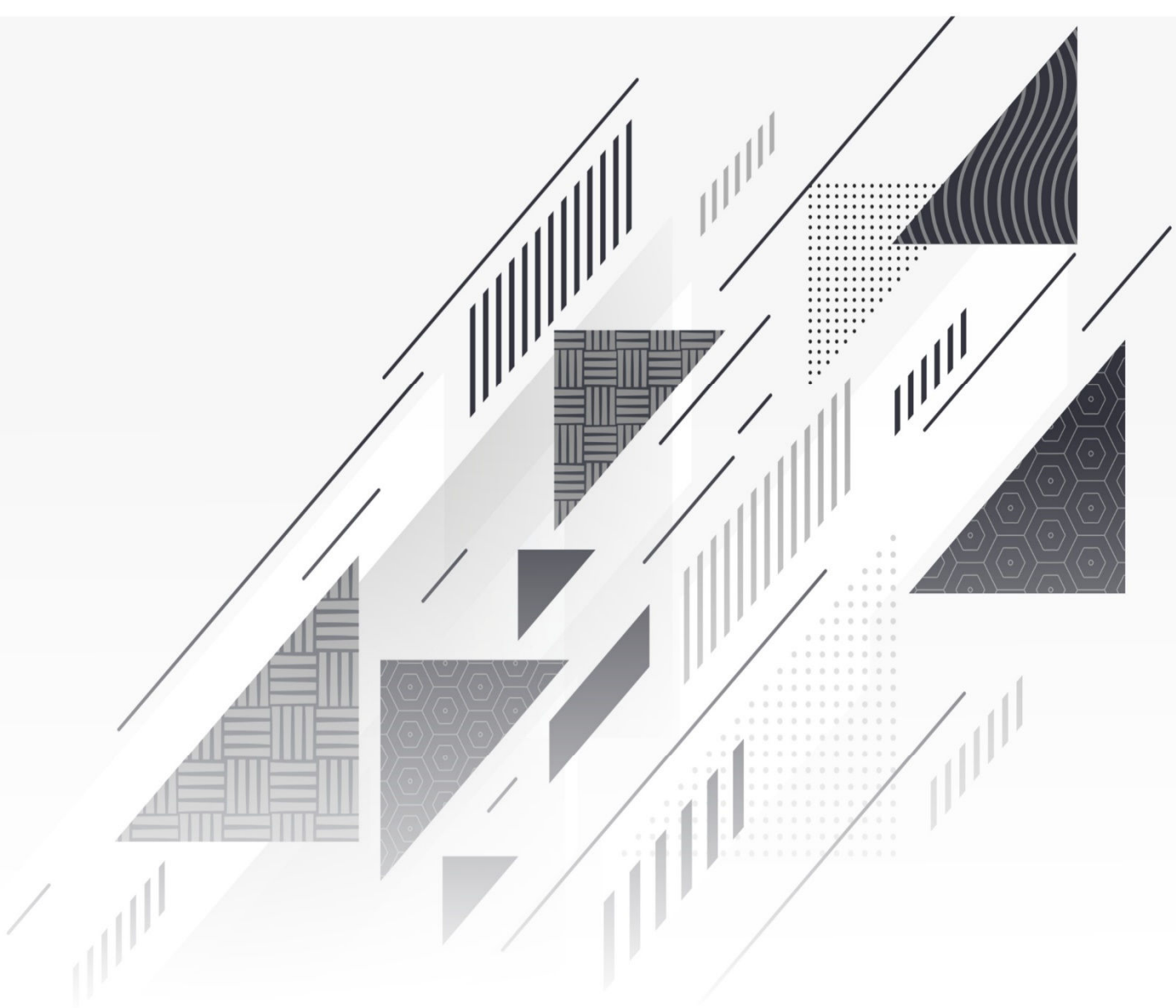
Znanstvena monografija *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja* je delo več avtorjev. Urednika sta Andreja Raspor in Metke Nežič. Delo v več poglavjih sistematično obravnava ključne vidike sodobne organizacije. V času, ko temelji sodobne ekonomske doktrine vsa podjetniška razmerja ocenjujejo skozi prihodke, prodajo, dobiček in davke, se avtorji osredotočajo na preskočeno fazo družbenega razvoja, ki je od industrijske družbe prek milega preskoka čez družbo znanja preskočila v informacijsko/virtualno družbo. Ta preskok od industrijske v informacijsko družbo omogoča nadaljnji obstoj neoliberalne kapitalistične paradigme, katere logiko je kritiziral že Marx. Na drugi pa je družba znanja kot obvisela celina, ki ruši logiko ekonomske rasti za vsako ceno ter prevprašuje trdnost temelja ekonomije kot take (šibkost je pokazala zadnja ekonomska kriza 2008). Avtorji se v monografiji z ustreznim znanstvenim pristopom in besediščem pristopajo k vlogi posameznika v delovni organizaciji (podjetju), vlogi in pomenu znanja ter sposobnosti, ki jih ta posameznik ima ali razvija. Ugotovitve avtorjev niso presenetljive, vendar so v praksi pogosto preslišane. Ključ do podjetniškega uspeha so poleg ideje predvsem ustrezno znanje in medčloveški odnosi, zadovoljstvo sodelavca na delovnem mestu, nagrajevanje (ne nujno finančno) in razumevanje dinamike kolektiva. Avtorji svoje trditve sistematično podpirajo z empiričnimi podatki, ki dajejo monografiji dodatno težo in verodostojnost.

Pričujoča monografija v tovrstni obliki ne bo zgolj del akademske razprave med različnimi pogledi na temeljne elemente podjetniške uspešnosti, ampak lahko služi tudi kot sredstvo za prenos znanja na mlajšo generacijo, ki se v svojem študiju srečuje z vprašanji upravljanja podjetij, ne nazadnje pa povabilo k branju velja tudi obstoječim vodilnim in vodstvenim kadrom, ki v želji po dobičku pogosto spregledajo temeljni element, na katerem razvoj podjetja sloni. Državnim ustanovam pa je lahko knjiga v opomin pri razumevanju pomena znanja ne samo za razvoj podjetij, temveč posledično tudi družbe kot celote.









*dr. Andrej Raspor*  
*svetovanje in izobraževanje*

*Cena: 0 €*